

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



TESIS

**Análisis de la capacidad de Comando y Misión en el Teatro de Operaciones
Nor Oriente durante el conflicto del Cenepa, 1995.**

AUTOR:

BACH. Omar Cárdenas Aliaga

(orcid.org/0000-0003-1931-6892)

**Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**

Con Mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

ASESOR:

DRA. Yessenia Solier Castro

(orcid.org/0000-0002-1121-7112)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Empleo de GUB, GUC, Operaciones GC y GNC

2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 056 – 2025/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los dos (02) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco, siendo las ...11.15... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

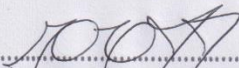
❖	Doctor	GAMALIEL MANUEL GUSTAVO TALAVERA PRADO	Presidente
❖	Maestro	HENRY ARTURO ALCANTARA MINCHOLA	Secretario
❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Vocal


Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 056-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 26 de noviembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE COMANDO Y MISIÓN EN EL TEATRO DE OPERACIONES NOR ORIENTE DURANTE EL CONFLICTO DEL CENEP, 1995", presentado por el Bachiller OMAR CARDENAS ALIAGA, 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 DECIÓCHO (18).....

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 dos (02) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.


DR. GAMALIEL MANUEL GUSTAVO
TALAVERA PRADO
PRESIDENTE


MG. HENRY ARTURO
ALCANTARA MINCHOLA
SECRETARIO


DR. IVAN RICARDO
BARRETO BARDALES
VOCAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi amada familia que son mi soporte moral y emocional y a los combatientes del Cenepa que dieron su vida por defender nuestra soberanía e integridad territorial.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a los docentes y asesores de la ESGE por su dedicación y valioso aporte a mi investigación, así mismo a los combatientes que colaboraron con sus testimonios y mediante el cual hicieron posible el presente estudio.

ÍNDICE

	Página
PORTADA	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
REPORTE DE SIMILITUD	xi
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la situación problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Viabilidad de la investigación	5
CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.2 Bases teóricas	14
2.3 Marco conceptual	17
2.4 Definición de términos básicos	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	32
3.1 Diseño metodológico	32
3.2 Diseño muestral	33
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	34

3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	36
3.5	Aspectos éticos	36
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS	37
4.1	Definición de categorías y sub categorías	37
4.2	Soporte de categorías	44
4.3	Red semántica	51
4.4	Triangulación	53
	CAPITULO V: DIÁLOGO TEÓRICO EMPÍRICO	59
	CONCLUSIONES	61
	RECOMENDACIONES	66
	PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	68
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
	ANEXOS	78
1.	Matriz de consistencia	79
2.	Validación de instrumentos	81
3.	Instrumento de recolección de datos	85
4.	Autorización para la recolección de datos	90
5.	Consentimiento informado	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organización para el combate, con efectivos de las unidades de la 5ta DIS	24
Tabla 2. Organización para el combate, con efectivos de las unidades de la Brigada de Selva N°21 "CÓNDOR".	25
Tabla 3. Categorías y sub categorías de la guía de entrevista	38
Tabla 4. Categorías y sub categorías de la matriz de análisis	41
Tabla 5. Categorías y sub categorías de las entrevistas personales	43
Tabla 6. Matriz de triangulación	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la batalla	28
Figura 2. Categorías y sub categorías	37
Figura 3. Red semántica	52
Figura 4. Elementos de la filosofía de comando y misión	62
Figura 5. Componentes del sistema de comando y misión	65
Figura 6. Procedimiento de validación para lección aprendida y lección identificada	69
Figura 7. Proceso de lecciones aprendidas	71

RESUMEN

La presente investigación titulada *Análisis de la capacidad de Comando y Misión durante las operaciones del Conflicto del Cenepa de 1995*, comprende diferentes temas relacionados a la historia y las operaciones militares que se desarrollaron durante el conflicto del Cenepa en el año 1995, el objetivo fue analizar como influyó el empleo de la capacidad de comando y misión en el desarrollo de las operaciones militares en el conflicto del Cenepa. La investigación consideró las operaciones de comando y misión desarrolladas durante el conflicto del Cenepa, que influyeron tanto en el éxito como en el fracaso para el cumplimiento de la misión. Se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, del tipo hermenéutico, con entrevistas a cinco (05) oficiales que participaron en este conflicto, así mismo con la participación de los jefes de las unidades de comunicaciones del Ejército. Este personal conformó la población muestral. El método que se empleó fue el teórico empírico, debido a que se comprendieron los objetivos del estudio tomando como base los datos e información existentes, así como las experiencias vividas durante el conflicto del Cenepa de 1995. Las herramientas de recolección de datos que se emplearon fueron las entrevistas semi estructuradas, el análisis documental y las historias de vida, las mismas que fueron trianguladas entre sí. Como conclusión se determinó que el empleo del comando y misión influyó de manera decisiva en el desarrollo de las operaciones, ocasionando que estas tengan algunos inconvenientes, limitaciones o necesidades durante su ejecución, retardando el cumplimiento de la misión.

Palabras clave: Conflicto del Cenepa de 1995; Capacidad de comando y misión; operaciones militares.



ABSTRACT

The present research, titled Analysis of Command and Mission Capability during the Operations of the 1995 Cenepa Conflict, encompasses various topics related to the history and military operations that took place during the Cenepa conflict in 1995. The objective was to analyze how the implementation of command and mission capability influenced the development of military operations during the Cenepa conflict. The study considered the command and mission operations carried out throughout the conflict, which impacted both the success and failure in accomplishing the mission. This research was conducted using a qualitative, hermeneutic approach, involving interviews with five (05) officers who participated in the conflict, as well as with the heads of the Army's communications units. These individuals constituted the sample population. The method employed was theoretical-empirical, as the study's objectives were understood based on existing data and information, along with the lived experiences during the 1995 Cenepa conflict. The data collection tools used included semi-structured interviews, document analysis, and lives history, all of which were triangulated. As a conclusion, it was determined that the use of command and mission capability had a negative way on the development of operations, causing certain inconveniences, limitations, or operational needs during execution, ultimately delaying mission accomplishment.

Keywords: Cenepa Conflict of 1995; Command and Mission Capability; Military Operations.

REPORTE DE SIMILITUD

IFI - BACH. CARDENAS ALIAGA listo.docx

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

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::12350:541337268

Fecha de entrega

16 dic 2025, 3:04 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

16 dic 2025, 10:00 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

IFI - BACH. CARDENAS ALIAGA listo.docx

Tamaño del archivo

8.1 MB

107 páginas

25.490 palabras

144.293 caracteres



Página 2 de 113 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::12350:541337268




10% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

- 10%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

(Grado académico de Maestro)

Por el presente documento, yo Omar Cárdenas Aliaga, identificado con DNI N° 43325327, egresado de la XI Maestría en Ciencias Militares, ESGE - EPG, informo que he elaborado el trabajo de investigación “Análisis de la capacidad de comando y misión en el teatro de operaciones Nor Oriente durante el conflicto del Cenepa de 1995”, para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Militares y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el autor que lo suscribe y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en internet. Así mismo, afirmo que soy responsable solidario de todo su contenido y asumo como autor las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado y a lo estipulado en el reglamento interno.



OMAR CÁRDENAS ALIAGA
DNI: 43325327

INTRODUCCIÓN

Hace treinta (30) años en la región sudamericana, el Perú encontró destacamentos ecuatorianos infiltrados y denunció incursiones en su territorio, en diciembre de 1994 se inició el conflicto del Cenepa desarrollado cerca de la zona del conflicto, último conflicto armado internacional que tuvo el Perú. Constituye un objeto de estudio indiscutible para la Ciencia Militar. Sin embargo, podemos apreciar la inexistencia de lecciones aprendidas (LLAA) validadas y registradas que describan el empleo de las capacidades empleadas (entre ellas el Comando y Misión) durante dicho conflicto.

El Comando y Misión durante el Conflicto del Cenepa se desarrolló en un ambiente complicado, característico de la selva montañosa y tropical. Esta situación dificultaba el enlace, la coordinación y el control en la conducción de las operaciones. En aquella ocasión la capacidad de *Comando y Misión* en Perú no se encontraba en condiciones óptimas para entrar en operaciones ni preparada adecuadamente. Se empleó la misma estructura para la lucha contraterrorista, per esta vez ante un enemigo convencional.

Este estudio tiene como objetivo contrastar la doctrina peruana vigente con la realidad de un conflicto armado (materializado en el conflicto del Cenepa de 1995 entre Perú y Ecuador) y que, mediante los resultados de la investigación, poder contribuir con la gestión del conocimiento, todo esto con la cooperación de quienes participaron de manera directa en dichas operaciones, así mismo con la colaboración de oficiales del arma de comunicaciones expertos en temas de comando y misión.

Para analizar esta problemática, se tuvo en consideración el Manual Fundamental 6-0 Comando de Misión (Doctrina Wiracocha), que se encuentra vigente en nuestra institución, el cual fue confrontada con los hechos producidos durante las operaciones del Conflicto del Cenepa, orientados a la capacidad de comando y misión. Estos hechos deben formar parte de las experiencias para la producción de lecciones aprendidas, sirviendo como referente para las

operaciones futuras, con la finalidad de evitar los errores y replicar los éxitos.

Las propuestas de la investigación servirán de referente doctrinal y de consideración académica, ya que permitirán analizar mejor la problemática presentada, aportando directa y significativamente con planteamientos que permitirán disminuir las brechas existentes de información imprecisa, incrementando de esta manera el fortalecimiento de la gestión del conocimiento (producción de doctrina) y contribuyendo con el proyecto de la nueva doctrina Wiracocha.

Esta investigación está dividida en 5 capítulos, todos ellos relacionados al problema de la investigación. El primer capítulo consta del planteamiento del problema de investigación, así mismo contiene la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y la viabilidad. El segundo capítulo consta del estado del arte, que contiene los antecedentes nacionales e internacionales, así como las bases teóricas, el marco conceptual y la definición de términos básicos. El tercer capítulo consta de la metodología que contiene el diseño metodológico, la muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas para su procesamiento y los aspectos éticos. El cuarto capítulo consta del análisis y síntesis, en el cual se definen las categorías y subcategorías, el soporte de dichas categorías, se desarrolla la red semántica y su respectiva triangulación. El quinto capítulo consta del dialogo teórico empírico. Por último, se detallan las conclusiones y recomendaciones, así como la propuesta para enfrentar la realidad problemática enfocada en el área de investigación realizada.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Según lo establecido en los Convenios de Ginebra (1949), un “conflicto armado internacional comprende la intervención de por lo menos dos altas partes contratantes”, donde un Estado reconocido a nivel internacional determina utilizar todo su poder militar contra otro Estado, así mismo, puede implicar la participación de dos o más Estados. En estos casos, participan principalmente el sector político y militar que promovidos por un *causis bellis* (supuestamente legítimo) se enfrentan violentamente a través del uso de armas convencionales y no convencionales con resultados de muerte, además, suele complementarse con daños colaterales y sufrimiento a la población no combatiente, (ICRC, 2024).

El conflicto del Cenepa, se desarrolló, de acuerdo a la revista latinoamericana de ciencias sociales “*Nueva Sociedad*”, por causas geográficas, en esta publicación se indicó que los conflictos armados geográficos, se desarrollan en una determinada zona, por la posesión de los recursos naturales existentes o por razones políticas, (Molina, 2008), siendo la principal causa de los conflictos que tuvo el Perú con la mayoría de sus países limítrofes.

Este conflicto fue el último que tuvo el Perú, desarrollado hace treinta (30) años en la región sudamericana. Se inició en diciembre de 1994, cuando el Perú denunció incursiones en su territorio, encontrando tres (03) destacamentos ecuatorianos posicionados cerca de la zona del conflicto (Faundes, 2004). Este conflicto constituye en sí, todo un objeto de estudio indiscutible para la Ciencia Militar. Sin embargo, podemos apreciar la inexistencia de lecciones aprendidas (LLAA) validadas y registradas que describan el empleo de las capacidades empleadas (entre ellas el Comando y Misión) durante un conflicto. Efectivamente, no se dispone de registros e investigaciones en el Comando de Operaciones Terrestres (COTE), en la Jefatura de Doctrina del Ejército (JEDOCE – COEDE), tampoco en el Registro Nacional de Grados y Títulos, ni en los Repositorios de las escuelas de formación,

perfeccionamiento, capacitación y postgrado de las Fuerzas Armadas.

Referente a otras publicaciones solo existen ediciones particulares elaboradas por autores como "*Tiwinza con Zeta: toda la verdad*" escrito por Fournier (1995), "*Cenepa, misión de honor: la verdadera historia*" escrito por Chiabra (2010), "*La Batalla del Cenepa*" escrito por Freyre (2022) y "*Crónicas del Alto Cenepa: La verdadera historia de quienes combatieron formando parte del segundo escalón*" escrito por Canorio (1998), todas sin el trabajo participativo de la institución. A diferencia del país ecuatoriano que, si elaboró investigaciones consensuadas y colegiadas respecto a su versión de dicho conflicto, evidenciadas en la publicación "*25 años del conflicto militar del Cenepa*", C.E.H.E & Espinoza (2019) y "*25 años del conflicto del Cenepa, la historia, victoria y paz*", C.E.D.M.T & C.E.H.E (2019), que fueron trabajadas por instituciones nacionales de historia, así como las instituciones educativas de las "*Fuerzas Armadas del Ecuador*". En estas publicaciones se realizan algunas descripciones de la versión ecuatoriana del conflicto, todas enfocadas en las ciencias militares.

El Comando y Misión durante el conflicto desarrollado en el Teatro de Operaciones Nor Oriente (TONO), se desarrolló en un ambiente complicado, característico de la selva montañosa y tropical, en la que se tuvo que enfrentar además la contrabatería y la inteligencia de señales del adversario (en ese entonces no teníamos adelantos que nos permitieran alcanzar esa posibilidad) (Canorio, 1998). Esta situación dificultaba el enlace, la coordinación y el control en la conducción de las diferentes fases del conflicto del Cenepa, donde se desarrollaban los ataques sobre objetivos (comprendida como la operación táctica básica de ataque) para desalojar al invasor y recuperar territorio peruano invadido por los ecuatorianos con medios adaptados a ese teatro (Fournier, 1995).

Ciertamente nuestra capacidad de Comando y Misión no se encontraba en condiciones óptimas para entrar en operaciones y no se preparó adecuadamente; se empleó la misma estructura para la lucha contraterrorista ante un enemigo convencional. No estaba convenientemente estructurado en componentes: Elementos, procesos, redes y puestos de mando. Lo que limitó la obtención de información de interés a tiempo real (proporcionada por los radares) para una conveniente y oportuna toma de decisiones (Chiabra, 2010).

El 17 de octubre de 2018, se aprobó el Manual Fundamental 6-0 Comando de Misión (Doctrina Wiracocha) el cual hasta el momento tiene seis (06) años de vigencia (desde el 2019) (Mogollón y Pimentel, 2023). En ese contexto, la presente investigación analiza aspectos doctrinales como los *“Principios de Comando y Misión”* que comprenden la agrupación de ideas de características exclusivas que direccionan los comportamientos y las acciones de los líderes, las cuales no deben exceptuarse por ningún motivo. Son normas que se deben seguir como referencias esenciales en el desarrollo de las operaciones terrestres unificadas. Estos principios integran y evidencian la capacidad individual y de organización del líder, considerando en el nivel táctico la capacidad humana. El comandante conforma sus grupos mediante el liderazgo, promueve la confianza mutua y el entendimiento entre todos los miembros que forman parte de su grupo (JDOCE, 2018). El líder deberá entender que necesita incentivar la libertad de acción y la iniciativa disciplinada, que sus subordinados puedan adaptarse a cualquier situación en todos los niveles, con la finalidad de dar cumplimiento a la misión encomendada. El Comando y Misión permite al comandante mantener un equilibrio entre la destreza del mando y el conocimiento del control, resaltando las características humanas en lo que corresponde al comando y misión (Finney & Klug, 2016). Es preciso señalar que esta función de combate está compuesta fundamentalmente por diversas tareas y sistemas, las cuales trabajan de forma conjunta, enfocadas en el cumplimiento del mismo objetivo. El propósito del comando y misión es la de integrar y articular coherentemente las otras funciones de combate (CDE, 2019). Este estudio tiene como objetivo contrastar la doctrina vigente del Ejército del Perú con la realidad de un conflicto armado (materializado en el conflicto del Cenepa de 1995 entre Perú y Ecuador) y permitir que, mediante los resultados producidos por la investigación, se pueda contribuir con la gestión del conocimiento (último proceso doctrinal).

Esta propuesta de investigación servirá de referente doctrinal y de consideración académica, ya que permitirá analizar mejor la problemática presentada, aportando directa y significativamente con planteamientos que permitirán disminuir las brechas existentes producidas por información imprecisa, incrementando de esta manera el fortalecimiento de la

gestión del conocimiento (producción de doctrina) y contribuyendo con el proyecto de la nueva doctrina Wiracocha.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo se aplica el ejercicio del comando y misión como filosofía y como función de combate en operaciones militares?

¿Cuáles fueron los objetivos militares y la organización de las fuerzas en el conflicto del Cenepa?

¿Cómo influyó el empleo de la capacidad de comando y misión en el desarrollo de las operaciones militares en el conflicto del Cenepa?

1.3 Objetivos de la investigación

Comprender el ejercicio del comando y misión como filosofía y como función de combate en operaciones militares.

Describir los objetivos militares y la organización de las fuerzas en el conflicto del Cenepa.

Analizar como influyó el empleo de la capacidad de comando y misión en el desarrollo de las operaciones militares en el conflicto del Cenepa.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación Teórica

Este estudio se sostiene teóricamente porque tendrá como finalidad crear un campo enmarcado académicamente basado en el conocimiento que existe actualmente, contrastando sus teorías y sus respectivos resultados, Bernal (2010) identificando y sustrayendo lecciones aprendidas en base a los hechos sucedidos durante el desarrollo de este conflicto, enmarcado en la capacidad de comando y misión, orientado a las operaciones de Comando y Misión, toda vez que en la actualidad nuestra doctrina correspondiente a “Comando y misión” está sujeta a posibles revisiones, teniendo en cuenta el escenario de las operaciones desarrolladas de este conflicto y su empleo en operaciones futuras de guerra convencional.

Justificación Práctica

Se argumenta bajo el principio que este estudio contribuirá a dar solución a un determinado problema, proponiendo estrategias con la finalidad de dar solución a dicho problema, Bernal (2010) buscando implementar en nuestra institución un sistema de comunicaciones óptimo que facilite el Comando y Misión e integre los subsistemas que lo componen, bajo los principios de interoperabilidad, seguridad y flexibilidad.

Justificación metodológica

Esta investigación tendrá una justificación metodológica porque el desarrollo del proyecto se realizará proponiendo un nuevo método o estrategia, con la finalidad de generar conocimientos confiables y veraces (Bernal, 2010), buscando aportar e implementar nuevos conceptos a la doctrina ya existente, los cuales serán de provecho para la institución.

1.5 Viabilidad de la investigación

Una investigación se determina factible cuando está referida a la posibilidad de llevar a cabo un proyecto de investigación de forma exitosa, considerando que el problema está claramente definido y es de mucha relevancia (Turner, 2020), así mismo se tendrán en cuenta factores como la existencia de recursos, accesibilidad a la información, tiempo necesario, metodología e implicaciones éticas. La investigación estará basada teóricamente en los conocimientos ya existentes, como por ejemplo los partes de guerra, libros, relatos e historias escritas por los propios participantes la cual estará delimitada en las zonas comprendidas que abarcaron el teatro de operaciones Nor Oriente, el cual comprende las regiones de Tumbes, Piura, Amazonas, Cajamarca y Loreto, que fue escenario del conflicto del Cenepa en el año de 1995.

CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE

2.1 Antecedentes de la investigación

Durante las últimas décadas, el Ejército del Perú no realizó un estudio colegiado como institución acerca de los errores o desaciertos que se cometieron durante el conflicto del Cenepa, especialmente en lo referido a la capacidad de Comando y Misión, tal como se evidencian en los repositorios de la Biblioteca General y Aula Virtual del Ejército, de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, del Centro de Altos Estudios Nacionales, de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, ni en el de la Escuela Militar de Chorrillos. Por su parte el Ejército de Ecuador si cuenta con dichos estudios como los presentados por C.E.D.M.T&C.E.H.E (2019) y C.E.H.E& Espinoza (2019); que consideran el desarrollo actual de la tecnología y la información, y su implementación en las Fuerzas Armadas del mundo, que derivan en la necesidad de estudiar y analizar la información obtenida en dicho conflicto, para una posterior implementación en la doctrina vigente y su difusión en las diferentes escuelas de la institución.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Cáceres (2021), con la tesis *La guerra del Cenepa: 26 años después. Una aproximación al estado actual de las investigaciones sobre el último conflicto armado del siglo XX entre el Perú y el Ecuador* con el propósito de alcanzar el bachillerato en humanidades especializado en historia, otorgado por la facultad de letras y ciencias humanas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo “*mostrar que pese a haber transcurrido 26 años desde el Conflicto del Cenepa de 1995, este hecho no ha sido investigado ni estudiado con los detalles requeridos a pesar de la relevancia e importancia que tuvo en nuestro país*”. Existen investigaciones realizadas basadas en estos hechos, pero enmarcadas en otros aspectos como políticos, sociales y relaciones internacionales, no existiendo alguno bajo un enfoque histórico. Se empleó el método hermenéutico bajo un enfoque cualitativo basados en

informaciones documentadas recopiladas a través de la trascendencia de la historia. La población abarcó ambos territorios, tanto del Perú como del Ecuador, tomando como muestra por conveniencia de acuerdo a los requerimientos que sean indispensables para la ejecución del presente estudio. Se presentaron situaciones actuales de investigaciones tanto de la parte académica como periodística de los dos países beligerantes. Las fuentes en consulta fueron de gran importancia para comprender el desenvolvimiento de este conflicto, así mismo se pudo determinar que existen ciertos vacíos de información y temas que aún están pendientes ser estudiados y analizados. Se concluyó el trabajo de investigación demostrando que en el Perú existen pocos estudios académicos e investigaciones sobre el conflicto del Cenepa, pese a haber transcurrido veintiséis años, si bien es cierto que existen algunas investigaciones y estudios acerca de este conflicto armado, pero solo orientados a los aspectos políticos, sociales y relaciones internacionales no existiendo en la actualidad un estudio bajo un enfoque histórico. Por el contrario, en base a este estudio se pudo evidenciar que por la parte de Ecuador si se realizaron investigaciones más profundas las cuales fueron difundidas a nivel mundial, por lo tanto, hubo un mayor desarrollo y producción de doctrina. La recomendación del presente estudio fue que el Estado debe incentivar y promover la realización de estudios sobre este conflicto bélico a fin de poder cambiar el contexto actual y difundir sobre lo que no se conoce de dicho suceso de la historia. Entonces, el presente trabajo si cumplió con el objetivo trazado, que fue la aproximación a la situación actual de la historia de los dos países beligerantes, así como comprender la información ya existente tanto en Perú y Ecuador respectivamente.

Briones (2021), en su tesis titulada *Capacidades de Comando y Control de la 3ra Brigada de Caballería en la defensa activa, 2019*, para alcanzar el grado de *Maestro en Ciencias Militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú* tuvo como objetivo ejecutar un análisis de las “capacidades del sistema de comando y control en la 3ª Brigada de Caballería”, enmarcado durante las operaciones militares en la conducción de una defensa que opera activamente en el sector que le corresponde. Se empleó un enfoque cualitativo, de tipo teórica empírica, utilizando el método hermenéutico el cual permitió construir una imagen

real del ambiente en particular, el cual se ejecutó mediante estudios basados en el análisis, la comprensión y una reflexión permanente. La población muestral estuvo representada por personal experto en “*comando y control*”. Las técnicas que se emplearon fueron las entrevistas, indagaciones documentales y la observación directa, así mismo los instrumentos de recolección de datos empleadas fueron las “*guías de entrevistas, fichas de investigación y guías de observación*”. Mediante este trabajo de investigación se pudo concluir que la situación problemática existente que adolecen las “*capacidades de comando y control*” van en relación directa a la insuficiente operatividad con las *capacidades operacionales de comando y control*, dando mayor repercusión en el campo de la telemática. Así mismo, durante la investigación se determinó que hay una deficiente enseñanza y entrenamiento de nuestro personal en lo referente al *Sistema de Comando y Control* quienes son preparados para ser empleados en este tipo de operaciones, así mismo, la escasa producción de doctrina en ciencias militares perjudica de manera directa a los procesos en el planeamiento y la determinación en las formas para apoyar un determinado curso de acción, empleando de manera incorrecta los recursos humanos y logísticos, específicamente el *Sistema de comando y control de la 3ra Brigada de Caballería*.

Según Vilchez et al. (2023), en su tesis *Lecciones aprendidas del conflicto del Cenepa para la doctrina militar en operaciones militares*, para obtener el grado de *Maestro en Ciencias Militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú*, indicó que el objetivo de su estudio fue diagnosticar la percepción con respecto a los obstáculos que puedan presentarse cuando se realice el procedimiento de aprobación de lecciones aprendidas en nuestra doctrina, las mismas que fueron producto de las experiencias de las dependencias militares de nuestra institución, tanto en la parte operativa como en la parte administrativa. La investigación se realizó con un *enfoque cualitativo del tipo hermenéutico fenomenológico*, se tuvo la colaboración de ocho (8) oficiales quienes fueron partícipes de manera directa durante el *conflicto del Cenepa de 1995*, así mismo se inculcaron sus experiencias de combate como lecciones aprendidas en la doctrina militar, constituyendo la población muestral de la presente investigación. Para el análisis de datos se empleó el método teórico empírico, con la finalidad de investigar,

distinguir y entender los motivos de la presente investigación, teniendo como base las experiencias vividas. Para la recolección de datos se emplearon varias herramientas, como la *entrevista semiestructurada*, *el análisis documental* y *la observación directa*. La investigación abarcó las experiencias militares que afectaron en las operaciones militares dando como resultado éxitos o fracasos; estas experiencias no fueron validadas como lecciones aprendidas en nuestra doctrina militar vigente. Como conclusión se determinó la carencia de lineamientos para los procesos, los cuales deben mantenerse vigentes y accesibles para su adquisición, inscripción interpretación y transmisión, volcadas en lecciones aprendidas, las cuales deben permitir mejorar el procedimiento de retroinformación en nuestra doctrina institucional.

Según Quijandría (2021), en su tesis titulada *Lecciones aprendidas del conflicto Peruano Colombiano 1932-1933*, para obtener el grado de *Maestro en Ciencias Militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú*, trazó como objetivos, la definición y el análisis de las lecciones aprendidas del conflicto armado internacional suscitado entre Perú y Colombia del año 1932 al año 1933, desarrollado en la zona Nor Oriental del Perú. Se empleó un *enfoque cualitativo del tipo teórico empírico con método hermenéutico*. La población muestral que se empleó fue no probabilístico teórico y conceptual, así mismo la técnica empleada para este estudio fue un análisis documental. Las categorías determinadas fueron: Las Variables Operacionales, Variables de la Misión y Funciones de Combate, llegando a la siguiente conclusión: En esa época el Ejército del Perú, estuvo alcanzando un gran auge, constituyendo un Ejército moderno y a la vanguardia en comparación con los demás Ejércitos de la región, adoptando nuevas bases doctrinales; sin embargo, la presencia de problemas entre los que integran las dependencias del Ejército del Perú ocasionaron que las operaciones no se conduzcan de manera correcta, por lo tanto, la cultura organizacional es primordial y de gran relevancia para el crecimiento que tiene una institución a fin de poder dar cumplimiento a los objetivos dispuestos por el escalón superior.

Mendoza (2021), con la tesis *Lecciones aprendidas sobre planificación logística en el conflicto del alto Cenepa de 1995*, para obtener el grado de *Maestro en Ciencias Militares en*

la *Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú*, abordó su trabajo de investigación desde un sistema hermenéutico y analítico con el propósito de construir el conocimiento en base a críticas propias y realistas, a fin de poder identificar los errores que pudieron cometer nuestras fuerzas en el *Conflicto del alto Cenepa del año 1995*, con la finalidad de obtener *lecciones aprendidas*, que posteriormente se convertirán en *lecciones aplicadas*, optimizando su empleo en operaciones posteriores. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, considerando algunos aspectos como: El estudio de manera individual bajo una perspectiva interior; orientado hacia el descubrimiento; el diseño estuvo basado en nuestra doctrina; tuvo una estructura que permitió interactuar directamente y de manera flexible. El tipo de muestra que se empleó fue por conveniencia, los Instrumentos de investigación que se emplearon fueron las entrevistas, las mismas que se efectuaron a cinco oficiales de nuestra institución, así mismo participaron de manera activa y sus testimonios reflejaron con exactitud los hechos ocurridos durante este conflicto, analizando todo el material empleado y considerando fuentes oficiales e históricas. La conclusión de esta investigación científica realizada demostró que un adecuado planeamiento del apoyo logístico en el desarrollo de un conflicto constituye un factor determinante para alcanzar el objetivo, lograr el éxito de las operaciones, por tal motivo los ecuatorianos emplearon adecuadamente este principio obteniendo el factor sorpresa a su favor consiguiendo ventajas tácticas y estratégicas frente a nuestras fuerzas. Con la presente investigación se pretende satisfacer las necesidades para la producción de doctrina que aún faltan implementar, considerando que transcurrieron 23 años desde el conflicto.

2.1.1 Antecedentes internacionales

Según Sigüeñas (2021), con el artículo *The Cenepa Conflict at 25: Lessons learned. Un análisis del uso de los principios del poder aeroespacial peruano*, en la revista profesional de la USAF – Continente americano, edición 2021, Base Aérea Maxwell, Montgomery, Alabama – EEUU, tuvo como objetivo estudiar la participación de la *Fuerza Aérea del Perú* en las campañas aéreas durante el conflicto del Cenepa, considerando las ocho reglas del poderío aeroespacial como indica la *Doctrina Básica de la Fuerza Aérea del Perú (DBFA)*

principios del poder militar aeroespacial señalados en la Doctrina Básica de la Fuerza Aérea del Perú (DBFA), buscando alcanzar como resultado un estudio que pueda contribuir al cumplimiento eficiente de la defensa de nuestra integridad territorial. Este estudio se desarrolló empleando el método hermenéutico bajo un enfoque cualitativo, empleando las entrevistas como método de recolección de datos y la muestra se tomó a los pilotos que participaron en este conflicto. Se concluyó esta investigación con que en este conflicto no fueron empleados ni aplicados todos los principios que comprende el poder militar aeroespacial por la participación e injerencia de otros factores externos que incidieron negativamente en las operaciones y acciones militares de nuestros institutos armados, en este caso de la *Fuerza Aérea del Perú*, adoptando una actitud defensiva en el nivel estratégico y operacional y defensiva en el nivel táctico, todo ello en beneficio de las fuerzas terrestres. No fueron explotadas las características propias del poder aéreo, así mismo no se puso en conocimiento de la situación real a fin de que puedan ser reformuladas para lograr un eficiente y eficaz empleo de los medios aéreos. Como lección verdadera, la Fuerza Aérea del Perú debe reconocer que los principios del poder militar aeroespacial están conformados en base a hechos reales trascendentales los cuales fueron implementándose a través del tiempo y la experiencia en las fuerzas aéreas de muchos países que si fuesen aplicadas en dicho conflicto, hubiese permitido incrementar el poder aéreo frente a la Fuerza Aérea Ecuatoriana y de esta manera optimizar su apoyo a las fuerzas terrestres, desempeñando un papel más importante.

Según Diaz-Criado (2020), en el artículo *La doctrina militar: del pensamiento estratégico a las operaciones militares - España*", publicado en la *Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, describió que, para transformar el concepto y la lógica de la guerra a la parte práctica, resulta fundamental el empleo de un puente conceptual que posibilite transformar los principios en acciones, este puente se denomina doctrina militar. Ante esto los gobiernos durante el tiempo, estudiaron las guerras por las que pasaron sus pueblos, con el propósito de llegar a comprender su progreso y de esta manera poder corregir los errores a través de la transformación de las técnicas y tácticas militares, por lo tanto, existe

un arte entre la forma de ser y el modo de plasmar estas experiencias militares, que se construye como la doctrina de la ciencia militar que pretende convertirse en una guía a los comandantes durante todo el proceso de las operaciones y acciones militares, basadas en la doctrina, las cuales fueron obtenidas teniendo en cuenta la recopilación de experiencias, traducidas en lecciones aprendidas. El presente artículo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo enmarcándose en un círculo hermenéutico, considerando el conocimiento previo con la nueva información. Así mismo indicó que en los países del occidente, la elaboración y la redacción de doctrina militar, constituye un proceso permanente, en la cual son revisadas de manera periódica a fin de que se puedan adaptar en el entorno variante de los institutos armados que responden a su estructura, empleo, presupuesto y su misión. Como conclusión, la actualización de la doctrina militar pretende alcanzar la articulación de la fuerza con sus capacidades y su organización.

Apolo (2022), en su tesis titulada *Comunicación social dentro de la guerra del Cenepa de 1995 en Ecuador*, para alcanzar la licenciatura en *Comunicación social, de la facultad de comunicación y tecnologías de la información de la Universidad Hemisferios en Quito – Ecuador*, mencionó que la finalidad de su estudio fue entender la estructura del sistema de comunicaciones que fueron empleados en el conflicto del Cenepa, comenzó definiendo la comunicación y enseguida analizó cómo los canales de comunicación participaron en la zona de combate, observando la intervención política en la zona de operaciones, de la misma manera analizó las operaciones de información que se utilizaron para alcanzar los objetivos. Señaló que los medios de comunicaciones jugaron un papel muy importante e influyeron en el desarrollo del conflicto, dirigidos tanto a la población ecuatoriana como a los miembros del Ejército. La metodología empleada fue la hermenéutica basada en un análisis cualitativo, abarcando una población compuesta por el personal que participó en las operaciones y una muestra constituida por cuatro oficiales. Los instrumentos aplicados fueron entrevistas semiestructuradas que se realizaron a dicho personal militar que participó en el conflicto del Cenepa de 1995. Como conclusión se demostró que los medios de difusión jugaron un papel muy importante en el impacto con el cumplimiento de los objetivos militares.

Flores (2020), en su tesis titulada *El manejo de la información oficial en tiempos de crisis, caso conflicto armado entre Ecuador y Perú*, para alcanzar la *licenciatura en comunicación social de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador*, mencionó que el objetivo de su estudio fue diagnosticar como participaron e influenciaron los medios informativos de los dos Estados implicados en el conflicto evidenciando la emisión real de noticias a la población, de manera que no exista desinformación tanto a sus connacionales como a nivel internacional. Los datos se obtuvieron en base a un enfoque cualitativo bajo el método hermenéutico, el cual estuvo relacionado con las referencias bibliográficas en tiempos de guerra. La población comprendió todo el sector que participó en dicho conflicto y la muestra fue por conveniencia. Los instrumentos empleados comprendieron fuentes documentales de videos de las noticias y reportajes que fueron transmitidos en los dos primeros meses del *Conflicto armado del Cenepa de 1995*; además se recopilaron diversas historias de personal militar y corresponsales de guerra que estuvieron presentes en la zona de combate. Se relató una breve historia sobre la participación de los medios de difusión en las primeras guerras mundiales, así mismo la influencia que tuvieron en la guerra por las Malvinas en 1982, su participación en la guerra de las Malvinas y finalmente como fue su desempeño en el conflicto del Cenepa. Se explicó el análisis y la interpretación realizada en base a los resultados de la información reunida, a través de los análisis documentados de videos de las noticias y reportajes realizados durante el conflicto del Cenepa, así mismo se estudiaron las historias de vida de quienes participaron en dicho conflicto armado de 1995. Como conclusión se recomendó promover la investigación comunicativa, a través del análisis de documentos y videos, determinando cómo influyen de manera positiva los medios de comunicación; con su participación activa en la producción y generación de noticias de calidad y de fácil entendimiento.

Andrade-Vásquez (2021), en su artículo titulado *Doctrina y estructura militar ecuatoriana: de cara o de espaldas a las amenazas del siglo XXI*, mencionó que la doctrina militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador, realmente no ha sufrido variaciones durante este tiempo, pese a contar con diferentes escenarios que amenazan la soberanía y seguridad del

Estado. Así mismo indicó que el objetivo del mencionado artículo fue determinar el origen donde tuvieron sus raíces la actual doctrina vinculada a los nuevos roles que desempeñan las Fuerzas Armadas en provecho del Estado, considerando las nuevas tendencias que constituyen amenazas como son el narcotráfico y el crimen organizado. La metodología empleada estuvo enmarcada en el análisis histórico basado en el enfoque realista y clásico de las teorías de relaciones internacionales. Como conclusión se determinó que el realismo impuesto en la doctrina militar de las Fuerzas Armadas podría ser objeto de una errónea forma de afrontar una amenaza. Así mismo estas deficiencias originan resistencias en los cambios de los roles que las Fuerzas Armadas cumplen en provecho del Estado frente a las amenazas actuales.

2.2 Bases teóricas:

2.2.1 Doctrina Wiracocha

El *Proyecto Wiracocha*, constituye el conjunto metodológico desarrollado por el *Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE)* a través de la *Jefatura de Doctrina del Ejército (JDOCE)*, en (JDOCE, 2018) se señaló que la doctrina Wiracocha tiene la finalidad de dictar los lineamientos e implementar los procesos que tienen como propósito establecer las bases y diseñar el procedimiento de evaluación de la doctrina institucional, a fin de obtener estándares de nivel internacional, que a su vez permitirán alcanzar estándares internacionales que nos permitan lograr el interfuncionamiento con las demás fuerzas armadas en operaciones conjuntas o combinadas. Asimismo, permitirá enfrentar en forma ventajosa las amenazas emergentes, aprovechando la experiencia en diferentes conflictos armados internacionales y no internacionales, además de la contribución de las fuerzas armadas en el *Desarrollo Nacional y al Sistema Nacional de Gestión del Riesgo y Desastres*, (Mogollón y Pimentel, 2023).

La *Doctrina Wiracocha* es una concepción militar basada en la teoría creada para las fuerzas terrestres y fundamentadas en los principios que tienen relación con las *Capacidades Fundamentales del Ejército*, respondiendo al variable y complicado campo de batalla, así mismo para dar la lucha frente a las amenazas habituales y a las que actualmente se

encuentran en surgimiento y a las que están próximas a brotar. La *Doctrina Wiracocha*, instaure un modelo de doctrina globalizado vanguardista, constituye un nuevo marco doctrinario, basado en conceptos a nivel operacional, que impulsan las operaciones unificadas, que van en concordancia a lo establecido en la legislación peruana, para ello fue imprescindible promover la acción unificada, acorde al marco legal del Estado peruano, para lo cual fue necesario verificar y reformar nuestra base doctrinal, así mismo implementar un nivel jerárquico para la nueva doctrina, (Mogollón y Pimentel, 2023).

Es fundamental considerar que la implementación de la nueva doctrina en el Ejército del Perú está adaptada en relación a la doctrina del *Ejército de los Estados Unidos*, por lo que muchos aspectos se encuentran alejados de la propia realidad, entonces es necesario contar con una doctrina que se sustente en nuestras propias experiencias de combate, como por ejemplo el *Conflicto del Cenepa de 1995*.

2.2.2 Conflicto del Cenepa, 1995.

Cenepa, fue la última batalla librada en América del Sur, (Coronado, 2023). Este conflicto fue conducido por el *Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*, donde se imprimió la nueva historia militar peruana, dejando de lado los fanatismos y utopías nacionalistas, que solo satisfacen los vacíos existentes, actualmente este conflicto es un gran aporte para la historiografía moderna. Se puso en evidencia el alto grado de profesionalismo del personal de las *Fuerzas Armadas del Perú* que emplearon los medios, armamento y personal que se disponía en ese entonces, el cual difería con respecto a los conflictos anteriores. Cada combatiente participante de este conflicto puso en manifiesto el valor y el honor que les legaron sus antepasados, así mismo la correcta aplicación de la doctrina vigente en ese momento, (Freyre, 2022).

El sector del Alto Cenepa llegó a convertirse en el centro de las operaciones militares y atracción de las miradas de América y el mundo, debido a la trascendencia y el impacto político – militar tanto para el Perú como para el Ecuador. Las autoridades políticas y militares ecuatorianas concebían la idea de vengarse después de las anteriores derrotas, es por ello que se prepararon bélicamente durante 14 años, así mismo pretendían ocultar la difícil crisis

política y económica que venía atravesando el pueblo ecuatoriano, orientando y reavivando el sentimiento nacionalista e ideológico de su población con slogans *Ecuador país amazónico* (Fournier, 1995).

El conflicto del Cenepa fue una acción bélica donde se comprobó que, a pesar del avance tecnológico, el hombre es el componente principal, fundamental y factor del éxito, teniendo en cuenta que las operaciones se desarrollaron en un ambiente particular con características especiales que es el selvático, donde el empleo de medios tecnológicos es limitado y lo único con lo que se disponía era el profesionalismo, experiencia y calidad de cada combatiente. Se incrementaron nuestras capacidades militares por contar con oficiales de gran desprendimiento, iniciativa, liderazgo y mucha capacidad para comandar las operaciones en lo táctico de manera independiente, además se contaba con soldados que se adaptaron fácilmente a la zona de operaciones, de mucha resistencia, poseían habilidades y técnicas particulares que fueron de gran ayuda para el cumplimiento de las misiones encomendadas a sus respectivos comandos (Chiabra, 2002).

Cabe mencionar que el personal que participó en estas operaciones, contaba con mucha experiencia de combate, muchos de ellos provenían de las zonas de emergencia en el Alto Huallaga, sin embargo, estaban entrenados en otra doctrina, en este caso para guerra no convencional, el escenario era diferente, el enemigo contaba con armamento y equipo más sofisticado, contaban con mayor entrenamiento, por lo tanto, existía cierta limitación para su correcto empleo.

2.2.3 Lecciones Aprendidas

Talaia (2011), de mucha experiencia en el tema de gestión de proyectos, así mismo un personaje muy influyente en todo lo relacionado a este campo y que dedicó muchos estudios en el manejo de los procedimientos adquiridos durante la realización de un proyecto, determinó el porqué, cómo y en qué momento deben ser empleados, refiriéndose a que las *Lecciones Aprendidas* son un aspecto principal en el crecimiento del proceso organizacional, formando la base del conocimiento y un instrumento sustancial en la organización.

Comino (2018), determinó que: Las Lecciones Aprendidas son todos los conocimientos

que se han podido adquirir, basándonos en las enseñanzas que resultaron a lo largo de todo un estudio, mediante cada proceso que corresponde a cada uno de ellos, así mismo es necesario tener en cuenta ciertas consideraciones que mediante el análisis de todos sus factores que tengan consecuencias a favor o en contra, tomar las lecciones aprendidas que posteriormente puedan convertirse tanto en amenazas como en oportunidades para la organización. La documentación de las lecciones aprendidas son un aspecto fundamental para la administración y manejo de los proyectos, de esta manera tanto los errores y aciertos quedarán registradas con la finalidad de que puedan ser tomadas en cuenta para los proyectos futuros y promover la mejora continua en toda organización.

Vilchez et al (2023), señalaron que las vivencias operativas durante el conflicto del Cenepa no fueron corroboradas como lecciones aprendidas, ni fueron consideradas de manera colegiada en la doctrina vigente, constituyendo una vulnerabilidad que afecta a la institución. En el campo militar es fundamental el control de las lecciones aprendidas, producto de que nuestras fuerzas constantemente desarrollan todo tipo de operaciones en diferentes situaciones y zonas geográficas, cada una de ellas con sus respectivas características y particularidades. Esta investigación tomó como un factor muy importante las lecciones aprendidas acerca del conflicto del Cenepa de 1995, toda vez que estos sirven de base para complementar la doctrina Wiracocha que se viene implementando en el Ejército de Perú, especialmente acerca de la capacidad de Comando y Misión.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Introducción al tema

Las operaciones durante el *Conflicto del Cenepa entre el Perú y Ecuador*, representó un escenario muy complicado que requirió de los más altos niveles de liderazgo, estrategias y toma de decisiones. Las capacidades de comando y misión fueron indispensables para el control de las operaciones durante el conflicto, influyendo de manera directa en los resultados de nivel táctico, operacional y estratégico del conflicto. A través de este marco conceptual se pretende estudiar cómo estas capacidades se implementaron y como tuvieron impacto en el ambiente militar.

2.3.2 Objeto de estudio

Hernandez & Mendoza (2018), mencionan que el *objeto de estudio* en muchas investigaciones se refiere a la interpretación, en esta ocasión, mediante la recopilación, estudio, comprensión, interpretación y comparación de data e información de las operaciones desarrolladas en el conflicto del Cenepa, 1995 se podrá identificar y determinar que errores o desaciertos se cometieron durante el mismo, en lo correspondiente a la capacidad de *Comando y Misión*, lo cual será materializado posteriormente en un texto de lecciones aprendidas que servirá de base para complementar la doctrina Wiracocha (Comando y Misión) del Ejército del Perú.

2.3.3 Comando y misión durante las operaciones

Toda operación está orientada al esfuerzo con el que se manifiesta por cumplir los lineamientos sobre el cual está basado el desempeño de nuestras funciones, normados por las políticas vigentes, la organización, administración y planeamiento institucional, todo ello con la finalidad de enfrentar los peligros que amenazan el Estado, así mismo en la participación en el desarrollo nacional, (JDOCE, 2018).

La conducta del ser humano es fundamental y se encuentra ligada directamente al desarrollo de sus cualidades y actitudes naturales. Cada comandante aparte de las responsabilidades que asume también toma retos como enfrentar enemigos con el pensamiento y raciocinio limitados a la colaboración y también con muchas capacidades sobretodo de evolucionar. No se puede tener la certeza de como el enemigo va a reaccionar o como se irán desarrollando las operaciones, así mismo es incierto el desenvolvimiento de nuestras propias fuerzas, todo ello afectado por factores internos y externos, (Gonzáles, 2023).

La presencia de diversos factores afecta el desarrollo de las *Operaciones Militares*, considerando la presencia de material y equipo inoperativo que retrasa los movimientos, hasta los planeamientos complicados y complejos que llevan a la confusión del personal subordinado. Es difícil definir con exactitud cómo actuará el enemigo en las diferentes situaciones, es por ello la importancia de la experiencia, a fin de estar en condiciones de poder

comprender la situación con anticipación y adaptarse a los cambios para desarrollar con éxito las operaciones, (CDE, 2019).

El Ejército del Perú ejecuta tanto operaciones como acciones militares, todo ello con la finalidad del propósito de respaldar la independencia y asegurar una Patria soberana en apoyo en el control del orden interno, además de cumplir con los demás roles establecidos por el Estado.

2.3.4 El comando de misión como una filosofía

El comando de misión considerado como filosofía resalta que el mando es un principio que cada ser humano destaca. Un comandante busca el éxito, manteniendo su liderazgo y guiando hacia el desarrollo de su organización, proporcionando la confianza entre todos y logrando un entendimiento compartido entre sus miembros. El comandante debe proporcionar su intención de manera clara a su fuerza, que es la que va a guiar sus acciones en el desarrollo de las operaciones, promoviendo la iniciativa disciplinada y la libertad en su accionar, (Case, 2016).

Por lo tanto, los subordinados entendiendo la misión y la intención, pueden acoplarse a cualquier situación, explotando las oportunidades y neutralizando las amenazas, estando en la capacidad de decidir a fin de lograr el cumplimiento de la misión, (JDOCE, 2018).

Los subordinados deben tener la conciencia situacional y los comandantes deben apoyar en ello, proporcionando la dirección a sus fuerzas, motivándolos a tomar la iniciativa, asumiendo riesgos aceptables, creando oportunidades, en provecho del cumplimiento de la misión. El mando y misión de manera general implica entregar una gran cantidad de libertad de acción a los comandantes subalternos, quienes actuarán bajo el propósito del escalón superior, a fin de poder cumplir con los objetivos, sin detener o retrasar el ritmo de las operaciones con la excusa de esperar órdenes, (Anibal, 2020).

Efectivamente el concepto de *mando y misión* actualmente constituye un aspecto fundamental en la estructura de los Ejércitos que en el mundo lo vienen implementando, todo ello debido a la efectividad para cumplir la misión. Nuestra institución no es ajena a ello y ha venido implementando este concepto desde las escuelas de formación y su ejecución en las

diferentes guarniciones a nivel nacional.

2.3.5 El comando de misión como una función de combate.

El comando y misión enmarcado como función de combate, permite al comandante mantener un equilibrio entre la habilidad al comandar y supervisar, resaltando las características humanas en lo que corresponde al comando y misión, (Kiser, 2015).

Es preciso señalar que la función de combate de *comando y misión* está compuesta por tareas y sistemas, agrupados y enfocados en cumplir un mismo objetivo. La *Función de combate de comando y misión* tiene como finalidad integrar y articular coherentemente las otras funciones de combate, (HDA, 2015).

La función de combate de comando y misión proporciona así mismo la dirección para alcanzar el objetivo a las otras funciones de combate, (JDOCE, 2018). Como es de nuestro conocimiento, anteriormente esta función de combate tenía la denominación de *Comando y Control* el cual constituía una capacidad fundamental en el Ejército del Perú.

2.3.6 Aproximación del Ejército del Perú al comando de misión

El comandante con el apoyo de su estado mayor emplea el comando y misión para todo tipo de operaciones y acciones militares a fin de dar cumplimiento a la misión encomendada. Bajo esa premisa el ejercicio de comando de misión integra y articula la *filosofía del comando de misión y la función de combate de comando de misión*. La aproximación del Ejército al comando de misión está orientada en el cumplimiento de la misión, mas no en la forma de cómo llegar a ellos. El comandante debe proporcionar a su personal la *intención, el propósito, tareas claves, estado final deseado y los recursos*, para que posteriormente el personal subordinado mediante la aplicación de la iniciativa asumiendo riesgos y el entendimiento de la operación pueda cumplir con la misión, (Mogollón y Pimentel, 2023).

2.3.7 Principios de la filosofía del comando de misión

Los *Principios del comando de misión* corresponden a la agrupación de ideas que direccionan los comportamientos y acciones de los líderes, de características exclusivas, las cuales no deben exceptuarse por ningún motivo. Son normas que se deben seguir como

referencias esenciales en el desarrollo de las operaciones y acciones terrestres unificadas. Estos fundamentos, integran y evidencian la capacidad individual y de organización del líder, considerando en el nivel táctico la capacidad humana, (CDE, 2019).

El comandante conforma sus grupos mediante el liderazgo, promueve la confianza mutua y el entendimiento entre todos los miembros que participan en este. Como líder deberá entender que necesita incentivar la libertad de acción y la iniciativa disciplinada, que sus subordinados puedan adaptarse a cualquier situación en todos los niveles, a fin de dar cumplimiento a la misión, (JDOCE, 2018).

2.3.8 Componentes de los sistemas de Comando de Misión

El comandante necesita de un sistema de comando de misión para poder ejercer su comando y ejecutar sus operaciones. Con la implementación de este sistema, el comandante puede realizar cuatro funciones, (HDA, 2015):

- Cooperar con el comandante para tomar decisiones acertadas.
- Reunir e implementar toda información relevante y estas generadas en conocimiento, las cuales serán de apoyo al entendimiento del comandante y su estado mayor.
- Confeccionar y dar a conocer las ordenes, planes, normas y directivas.
- Asignar los medios para el funcionamiento de los equipos con los cuales facilitará la comunicación entre los comandantes.

2.3.9 Tareas de la función de combate de Comando y Misión

La función de combate de comando y misión abarca las tareas y sistemas vinculados, las cuales ponen en desarrollo e integran las actividades que van a permitir que el comandante equipare la habilidad y el conocimiento con la finalidad de lograr la integración de las demás funciones de combate. Comprenden las tareas que se relacionan y el sistema del comando de misión que colaboran con el mando y liderazgo de los comandantes. El comandante mediante la aplicación de la *función de combate de comando de misión* articula las otras funciones de combate en un determinado punto y hora indicada, (Mogollón y Pimentel, 2023).

Las tareas van a definir lo que realiza el comandante y sus respectivos estados mayores con la finalidad de integrar las otras funciones de combate. Estas tareas comprenden la del comandante, del estado mayor y las adicionales.

2.3.10 Fundamentos de la ciencia de control

El control se refiere a la administración de las fuerzas y las funciones de combate, a fin de cumplir la misión encomendada acorde a los lineamientos de la intención del comandante. Los comandantes apoyados con su estado mayor toman el control sobre sus respectivas fuerzas en su zona de operaciones. El control va a permitir que el comandante pueda accionar y reajustar el desarrollo de las operaciones en contraste con las necesidades impuestas por la situación. La ciencia de control comprende los medios y procedimientos que se emplean con el fin de lograr el incremento y comprensión de los comandantes para lograr el cumplimiento de la misión. Esta ciencia ayuda el arte de mando, se basa en lo objetivo, hechos reales basados en el análisis, (Vílchez et al., 2023).

2.3.11 Objetivos Conflicto del Cenepa, 1995.

Durante el *Conflicto del Cenepa de 1995* se establecieron los siguientes objetivos:

2.3.11.1 Objetivos Políticos del Perú. Mantener la soberanía e integridad territorial, respetando los tratados internacionales. Cumplimiento del Protocolo de paz, amistad y límites de Rio de Janeiro, de 1942. Delimitación de la frontera, correspondiente a los 78 kilómetros faltantes de los límites establecidos en el protocolo, donde Ecuador en muchas oportunidades los consideraba improcedentes. (Freyre, 2022).

2.3.11.2 Objetivos Políticos de Ecuador. El acceso al Rio Amazonas, para tener acceso a las rutas de comercio y la salida hacia el océano Atlántico. Lograr la anulación del “Tratado de Rio de Janeiro de 1942” (Freyre, 2022).

2.3.11.3 Objetivos militares del Perú. Expulsar las fuerzas del Ejército del Ecuador que se infiltraron en territorio peruano. Restablecer la línea de frontera. Mantener las posiciones defensivas después de haber restablecido la frontera (Freyre, 2022).

2.3.11.4 Objetivos militares del Ecuador. Consolidar territorios infiltrados mediante

una defensa de área, buscando conseguir un máximo desgaste de las fuerzas armadas peruanas generando condiciones favorables para obtener una mejor posición en la mesa de negociaciones. Impedir una escalada del conflicto a otras regiones limítrofes con Perú, movilizándolo sus reservas. (Freyre, 2022)

2.3.12 Área de Operaciones de la cordillera del Cóndor

La *Cordillera del Cóndor* en nuestro terreno, está ubicada en el noroeste amazónico del Perú. Comprende algunas zonas de las provincias de Condorcanqui y Bagua que pertenecen al departamento de Amazonas y en el departamento de Cajamarca el distrito de San José de Lourdes que pertenece a la provincia de San Ignacio. Se origina en la desembocadura de los ríos *Canchis* y *San Francisco*, finalizando al noreste de la desembocadura de los ríos *Santiago* y *Yaupi*. Forma parte de la cordillera de los Andes, con una extensión aproximada de 12,312 Km², DS N° 023-20227-AG (2007).

La provincia de Condorcanqui se convirtió en el ambiente principal del desarrollo de las operaciones del conflicto del Cenepa de 1995. Está compuesta por tres distritos: Nieva, Río Santiago y el Cenepa. Tiene una superficie de 17,865.38 km², con clima tropical húmedo con temperaturas que llegan a los 32° y con precipitaciones medias anuales, (Chiabra, 2010).

La determinación del área de operaciones por el lado ecuatoriano estaba focalizada y basada en dos factores: La distancia hacia el área de operaciones y la población. Las posiciones militares ecuatorianas se encontraban en una zona de fácil control y acceso desde los puestos ecuatorianos. El Puesto de Comando de la 21 Brigada de Selva estuvo en Patuca, una población del cantón Méndez, provincia de Morona Santiago, (Fournier, 1995).

Las unidades militares ecuatorianas estaban acantonadas muy cerca de la línea de frontera. En la parte peruana, era totalmente lo contrario, se encontraban alejadas a casi 250 Kms. de donde se desarrollaban las operaciones, El Milagro fue la sede del PC de la 5ta DIS y tenía sus unidades de cobertura distribuidas en los límites fronterizos a los que se llegaba a través de una serie de movimientos combinados terrestres y fluviales en el mejor de los casos por vía aérea mediante helicópteros. Los planificadores ecuatorianos eligieron justo esta región para infiltrar progresivamente a sus fuerzas y amoblar el terreno, hasta esperar

las condiciones adecuadas para defender el territorio ocupado, (Freyre, 2022).

El teatro de operaciones se dividió en dos frentes: *Cenepa* y *Santiago*. El *Frente Cenepa*: Abarcaba desde la naciente del río Cenepa, donde se encontraban las posiciones infiltradas de *Falso Tiwinza*, *Falso Base Sur* y *Falso Cueva de los Tayos*; en dirección al sur se encontraba el PV1 (puesto peruano). El "*Frente Santiago*": Su centro de operaciones estaba en el Puesto de Comando *Ampama* y comprendía los puestos de *Pachacútec*, *Chiqueiza* y *Cahuide*, en el lado ecuatoriano estaban los puestos de *Monge*, *Etsa* y *Nuevo Teniente Ortiz*, (Canorio, 1998).

2.3.13 Organización inicial para el Combate de la 5ta División de Infantería de Selva

La Gran Unidad que hizo frente a los ecuatorianos actualmente equivale a una Brigada.

Tabla 1

Organización inicial para el Combate de la 5ta División de Infantería de selva

5TA DIVISION DE INFANTERIA DE SELVA			
	Ubicación	Efectivo de 1995 (OO, TCOS, SSOO,PTSM)	OBS
COMANDO Y CONTROL			
- COMANDO: Comandante General de la 5ta DIS			
COMPOSICIÓN			
- EM de la 5ta DIS	EL MILAGRO	66	
- CIA CMDO 5	EL MILAGRO	80	
- CIA PM 5	EL MILAGRO	12	
- CIA COM 5	EL MILAGRO	51	
MOVIMIENTO Y MANIOBRA			
- BIM N° 111	SAN INGNACIO	751	
- BIS N° 69	CHAVEZ VALDIVIA	647	
- BIS N° 25	TTE PINGLO	403	
- BIS N° 85	AMPAMA	654	
- RCB N° 113	BAGUA GRANDE	482	Desplegado el 6 de Enero
- CIA CS TIGRE	MESONES MURO	100	1995
- CIA PM N° 5	EL MILAGRO	128	
- CAT N° 511		70	
- CAT N° 521		70	
PROTECCIÓN			

5TA DIVISION DE INFANTERIA DE SELVA			
	Ubicación	Efectivo de 1995 (OO, TCOS, SSOO,PTSM)	OBS
- BING N° 1		234	Realizaban trabajos de desarrollo nacional.
- BING N° 7		345	
- UMAR N° 7		122	
SOSTENIMIENTO BS N° 5	EL MILAGRO	229	Adelantó elementos a Ciro Alegría para instalar el A/S.

Nota. Tomado de Freyre (2022).

El efectivo de la 5ta DIS excedía en 908 hombres desde enero de 1995. Tenía como sede *El Milagro*, al mando del Gral. Brig. Vladimiro López Trigoso, y el Puesto de Comando Avanzado funcionando en el PV1. El propósito era impedir infiltraciones en todo su sector de responsabilidad, el cual resultaba complicado realizar sin soporte tecnológico, por lo que se tenían que implementar puestos de vigilancia desde regiones remotas, a donde solo se podía llegar vía aérea o fluvial.

2.3.14 Organización inicial para el Combate de la Brigada de Selva N° 21-CÓNDOR

Esta Gran Unidad del Ejército ecuatoriano estaba ubicada en el área de operaciones al norte del Perú. Desplegó sus fuerzas reforzando el sector defensivo en la cabecera del río Cenepa, además realizó trabajos de fortificación y sembrado de minas de manera desnaturalizada en el terreno.

Tabla 2

Organización inicial para el Combate de la “Brigada de Selva N° 21-CÓNDOR”

“BRIGADA DE SELVA N° 21-CÓNDOR”		
	Ubicación	OBS
COMANDO Y CONTROL		
Comando: Comandante General de la Brigada de Selva N° 21.		
Composición:		
- EM BS N° 21 “CONDOR”.	GUALAQUIZA	
- CIA CUARTEL GENERAL N° 21	GUALAQUIZA	

“BRIGADA DE SELVA N° 21-CÓNDOR”			
	Ubicación	OBS	
- CPM N° 21.	GUALAQUIZA		
- CIA TRANSMISIONES N° 21(-)	GUALAQUIZA		
MOVIMIENTO Y MANIOBRA		(UU DE LA BRIGADA DE SELVA N° 21 “CONDOR”)	
- BTN SELVA N° 61 “SANTIAGO”	Frente al BIS 85 AMPAMA		
- BTN SELVA N° 62 “ZAMORA”	Frente al BIS 69 CHAVEZ		
- BTN SELVA MOV N° 64 “PAQUISHA”	VALDIVIA.		
- BTN SELVA MOV N° 65 “MAYAYCU”			
- CIA SELVA “CHURIVAS”			
- CIA HELICÓPTEROS N° 21			
MOVIMIENTO Y MANIOBRA	AGRUPAMIENTO	TACTICO	“MIGUEL ITURRALDE”
- GRUPO DE FFEE N° 26		Este agrupamiento se	
- BTN SELVA N° 63 “GUALAQUIZA”		desprendió de la BS N° 21,	
- CIA OPNS ESPECIALES N° 21 CONDOR		asignándole los siguientes	
		elementos:	
		- 02 SECCIONES DE	
		MISILES IGLA	
		- 04 SECCIONES DE	
		AMETRALLADORAS	
		- 1RA CIA DEL BTN DE ING	
		DE COMB N° 68	
		“COTOPAXI”	
		- 01 DESTACAMENTO DE	
		SANIDAD DEL HOSPITAL	
		DE BRIGADA N° 21	
		- ESC DE AVIONES N° 21	
		- SECC TRANS N° 21	
FUEGOS LETALES			
- BAT ART N° 21			
INTELIGENCIA, VIGILANCIA Y RECONOCIMIENTO			

“BRIGADA DE SELVA N° 21-CÓNDOR”		
	Ubicación	OBS
- Elementos de ñas UU de maniobra asignados a operaciones de IVR.		
PROTECCIÓN		
- SECC MISILES IGLA (con el AT MI)		
SOSTENIMIENTO		
- CIA APOYO LOGÍSTICO N° 21 (-)		
- HOSPITAL DE LA BRIGADA N° 21		

Nota. Tomado de Freyre (2022).

Este teatro de operaciones contaba con numerosas piezas de artillería antiaérea, conformadas mayormente por misiles de superficie/aire tipo térmico y radioguiados. Lo más trascendental fue que la zona se encontraba cubierta por minas antipersonales, las cuales fueron sembradas de manera indiscriminada en sus vías de acceso del lado peruano, (Canorio, 1998).

En el caso de guerra electrónica, poseían la capacidad de escucha e interceptación de las comunicaciones, así mismo podían realizar operaciones de radiogoniometría. Nuestras propias fuerzas indicaron que los bombardeos de artillería recibidos del lado ecuatoriano estaban relacionados con las comunicaciones radiales, siendo la vegetación una dificultad en el empleo de su tecnología al tener restricciones en la observación, rendimiento y efectividad de sus armas, (Chiabra, 2010).

2.3.15 Fases de la conducción del conflicto del Cenepa

El punto de inicio de la reacción peruana para dar inicio a las operaciones ofensivas se dio el 26 de enero de 1995 con el ataque a la patrulla Roosevelt, si bien es cierto el ataque se produjo el 26 a las 1800 horas; el BIS N° 25 a las 2230, quiere decir cuatro horas y media más tarde, había recibido un radiograma ordenando el contraataque sobre Falso Cueva de los Tayos, para ello estaban distribuidas varias patrullas en el sector involucrado. Así mismo, ese día se detectó la presencia de minas sembradas en el sector. Mientras se desarrollaban las acciones las fuerzas se organizaban en el dispositivo, conduciendo las operaciones en

tres fases, Freyre (2022):

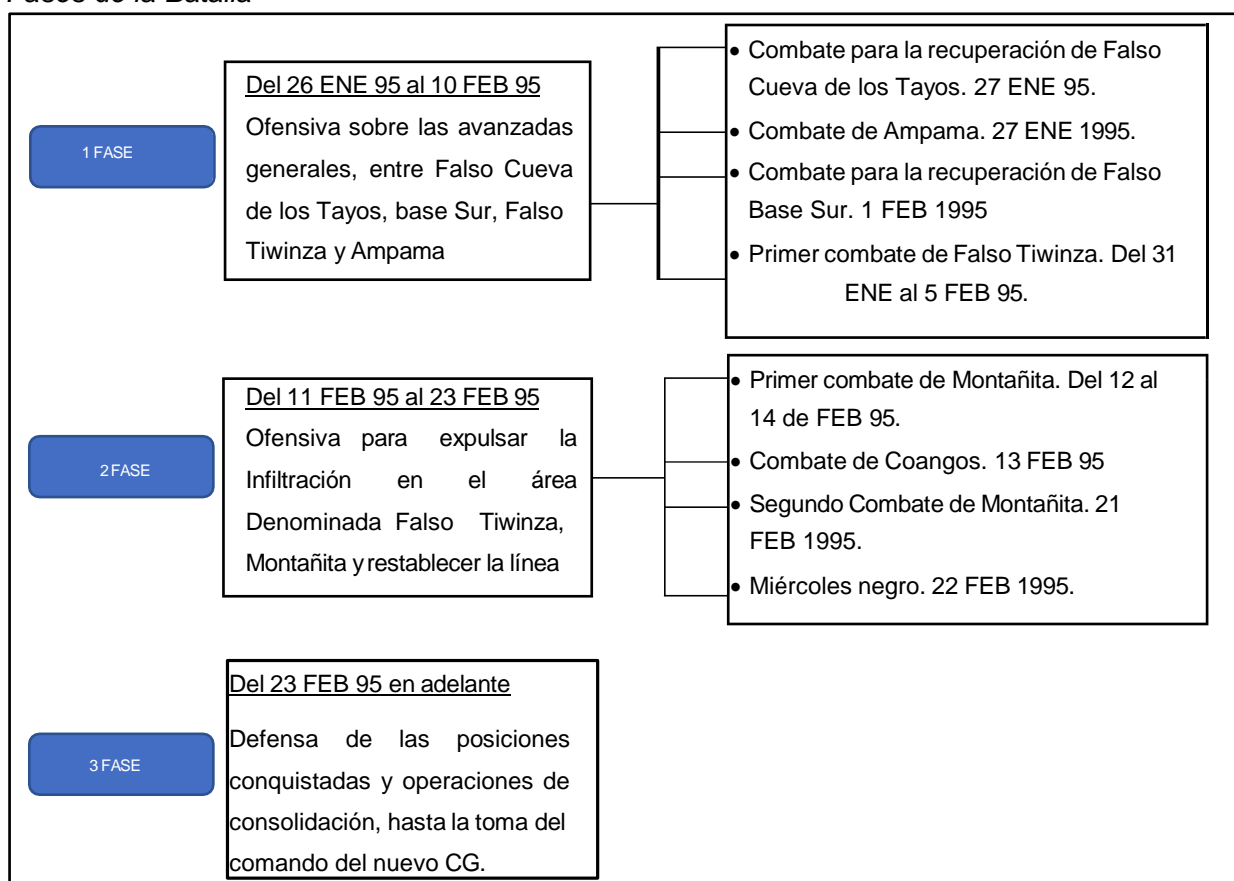
Primera fase. Del 26 de enero al 10 de febrero de 1995: Se produjo la ofensiva sobre Falso Cueva de los Tayos, Falso Base Sur, Falso Tiwinza y Ampama.

Segunda fase. Del 11 al 23 de febrero de 1995: Se desarrolló la ofensiva para expulsar la infiltración en el área denominada Falso Tiwinza, Montañita y restablecer la línea de frontera.

Tercera fase. Del 23 de febrero de 1995 hacia adelante: Defensa de las posiciones conquistadas y operaciones de consolidación.

Figura 1

Fases de la Batalla



Nota. Tomado de Freyre (2022)

2.3.16 Comando y Control para la segunda fase de las operaciones

El Crl. EP Roberto Chiabra León, mientras ejercía la dirección de la Escuela de Infantería, es designado para asumir el mando del sector Cenepa, cuyo puesto de comando funcionaba en el PV1. El sector de Ampama por las pocas actividades bélicas que tenía

continuó al mando del comandante del BIS 85 hasta el final del conflicto, (Chiabra, 2010).

Las ordenes de los comandantes de unidad fueron transmitidas de manera escrita a través de los esquemas de plan, de tal manera que puedan ser conocidas, analizadas y ejecutadas. La coordinación de las maniobras se realizaba a pie a través del oficial coordinador que mantenía enlace permanente con el jefe de grupo de operaciones tácticas mediante el empleo de mensajeros. Estos actos posibilitaron ejercer y mantener la unidad de comando durante las operaciones, logrando integrar a las unidades de maniobra para el logro de los objetivos, (Chiabra, 2010).

El desempeño del estado mayor, las emisiones de órdenes de manera escrita, las acciones coordinadas, el comando y dirección de cada líder en cada nivel, así mismo la organización fueron establecidos en cuatro fuerzas; de la misma manera la moral, valor, coraje y habilidad de los soldados, fueron los factores más importantes y fundamentales para obtener la unidad de comando. Se cumplieron con los objetivos sin que el enemigo ofreciera mayor resistencia, por el empleo de diversos factores como el secreto de nuestras comunicaciones, empleando mensajeros para la transmisión de las órdenes de operaciones, toda vez que el enemigo tenía grandes posibilidades de realizar interferencia e interceptación de nuestras comunicaciones radiales. Las órdenes de operaciones que se transmitían por radio se realizaban como medidas de engaño de manera clara y fuerte a fin de confundir al enemigo, (Fournier, 1995).

2.4 Definición de términos básicos

Acción decisiva

Consiste en el empleo combinado de la fuerza, teniendo en cuenta tareas ofensivas, defensivas, de estabilización y de protección a representantes del gobierno, efectuada continuamente, paralelamente bajo el apoyo de las unidades terrestres de acuerdo a la misión, el entorno operativo y los prototipos de amenazas habituales o nacientes.

Acción unificada

Consiste en unir, coordinar y armonizar las acciones de entidades gubernamentales, instituciones privadas y organismos internacionales con las operaciones y medidas

militares, bajo la supervisión de una autoridad competente o designada, con el objetivo de alcanzar una acción conjunta para resolver conflictos o enfrentar situaciones específicas.

Acciones militares

Son actividades desarrolladas por las Fuerzas Armadas que no corresponden a operaciones estrictamente militares. Estas acciones están orientadas principalmente al mantenimiento o restablecimiento del orden interno.

Comando

Es el poder que una persona ejerce sobre sus subordinados en función de su rango o posición. Este liderazgo implica tanto la autoridad como la responsabilidad inherente al cargo, abarcando la planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión de las fuerzas, con el fin de cumplir con la misión asignada, a través del empleo eficaz de los recursos.

Iniciativa

Actuar o decidir ante la ausencia de órdenes o cuando las que se encuentren en vigor no se adaptan a la situación existente presentada, considerando las oportunidades o amenazas que puedan surgir, las cuales influyen directamente en el cumplimiento de la misión de manera favorable o desfavorable. Pueden actuar a favor o en contra del cumplimiento de la misión.

Orden tipo misión

Dirección que sirve y guía a los subordinados a alcanzar los resultados y no la manera de poder lograrlos. Otorga la libertad de acción sin restricciones, con la finalidad de que el subordinado determine cómo ejecutar de manera óptima la misión asignada.

Operaciones y acciones terrestres unificadas (OATU)

Consiste en actividades que lleva a cabo la fuerza terrestre para resolver conflictos y atender eventos, utilizando sus capacidades operativas. Estas se desarrollan mediante acciones decisivas y como parte de un esfuerzo unificado, con el propósito de alcanzar el éxito de la misión. Las operaciones están orientadas a resolver conflictos, mientras que las acciones se enfocan en atender eventos específicos.

Operaciones conjuntas

Se trata de operaciones militares diseñadas, coordinadas y llevadas a cabo por al menos dos componentes de las Fuerzas Armadas de un mismo estado, bajo la dirección de un solo comandante, se unen para cumplir una misión específica, con el objetivo de ejecutar un esfuerzo unificado y focalizado.

Operaciones militares

Son acciones llevadas a cabo por las Fuerzas Armadas para contrarrestar la capacidad armada de grupos hostiles, siempre en conformidad con las disposiciones del derecho internacional humanitario.

Poder de combate

Es el total de medios y capacidades con capacidad de destrucción, construcción e información que una fuerza u organización pueden emplear en una determinada situación.

Unidad de esfuerzo

Es el acto que ejercen los que forman parte en una operación, con el propósito de colaborar, cooperar y coordinar sus actividades hacia un mismo objetivo, no siendo necesario que pertenezcan todos a la misma organización empleada para dicho evento.

Sincronización

Es la organización de operaciones y acciones militares en términos de tiempo, espacio y propósito, con el objetivo de maximizar la potencia combativa en el lugar y momento crucial. Esta planificación representa un elemento clave para garantizar el éxito de las operaciones.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque de la investigación

El estudio se desarrolló con una perspectiva cualitativa, se basó en teorías previamente existentes apoyándonos con los datos y resultados actuales, se realizó este proceso analizando los hechos y los estudios anteriormente dados, ambas actividades de manera simultánea, con la finalidad de poder obtener una teoría mucho más consistente con la que existe actualmente, se va construyendo a la medida de cómo se va desarrollando el estudio, (Hernandez & Mendoza, 2018). Se desarrolló el estudio en base a los datos e información existente sobre el *Conflicto del Cenepa de 1995*, así mismo considerando las teorías que en las que se sustentan como la *doctrina Wiracocha* y manuales de la doctrina del *Ejército de los Estados Unidos* y del *Ejército de Colombia*.

3.1.2 Tipo de investigación

El estudio realizado fue del tipo teórico o puro, el cual consiste en “estudiar un determinado problema, el cual está orientado únicamente a buscar la formación del conocimiento”, (Baena, 2017), todo ello con la finalidad de generar y complementar la doctrina vigente con nuevos conocimientos, los cuales fueron identificados y determinados durante el proceso de investigación. Así mismo se empleó la investigación empírica la cual se caracteriza porque se basan en la parte práctica del desarrollo del conocimiento, así mismo mediante este tipo de investigación se va a desarrollar un conocimiento técnico el cual pueda dar solución a una situación de manera inmediata, (Escudero, 2017), considerando la información y el conocimiento que posee cada combatiente que participó en el desarrollo de este conflicto.

3.1.3 Método de investigación

Se empleó el método hermenéutico, que busca la descripción, comprensión e interpretación de los fenómenos, mediante la percepción y la determinación de los significados que resultaron de las experiencias de los que participaron, a fin de que el investigador cree sus propias conclusiones acerca del fenómeno en estudio. Es así que el investigador aprende mediante la observación y la descripción de los participantes, basadas en experiencias de las personas y no en instrumentos previamente establecidos, concibiendo métodos para el registro de datos los cuales se van mejorando mientras progresa el estudio, (Hernandez & Mendoza, 2018), considerando cada miembro participante de este conflicto, quienes proporcionan datos e información y de esta manera mediante un riguroso análisis llegar a sus respectivas conclusiones.

3.1.4 Escenario de estudio

El presente estudio se realizó enfocado en las regiones que conformaron el teatro de operaciones Nor Oriente y las demás zonas que afectaron de manera directa e indirecta en las operaciones del *Conflicto del Cenepa de 1995*, así mismo se consideró la ubicación actual de los personajes que participaron activamente en el proceso de las operaciones militares durante el conflicto, teniendo en cuenta a Creswell (2014) que indicó que los escenarios en una investigación con enfoque cualitativo comprenden los lugares donde se capturan realidades de todos los tipos que perciben los que forman parte de la investigación, abarca espacios físicos, aspectos sociales y culturales.

3.2 Diseño muestral

Durante la presente investigación se aplicó la *muestra de expertos en el tema*, que son más frecuentes en este tipo de investigaciones a fin de generar teorías más precisas, (Hernandez & Mendoza, 2018).

En esta oportunidad se tuvo la colaboración de 5 expertos nacionales, 02 de ellos son oficiales del Ejército del Perú que formaron parte directamente en el "*Conflicto del Cenepa de 1995*" y los otros 3 son oficiales que pertenecen al arma de Comunicaciones del Ejército del Perú, quienes fueron seleccionados por estar desempeñándose como comandantes de

Compañía de las pequeñas unidades de comunicaciones y por la trayectoria en la carrera, poseen los conocimientos doctrinarios necesarios y la experiencia profesional suficiente para poder analizar los aspectos relacionados a la Capacidad de Comando y Misión desarrollados durante este conflicto.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.3.1 Técnicas

Se emplearon las siguientes técnicas para el presente estudio:

Entrevistas. Hernandez & Mendoza (2018) la definieron como una junta entre dos o más personas con la finalidad de entablar una conversación y el intercambio de información, normalmente se emplea esta técnica cuando la problemática en la investigación ya no posibilita su observación. En este caso el conflicto del Cenepa se desarrolló hace más de 20 años, por lo tanto, solo se dispone de testimonios de las personas que participaron en dicho conflicto a través de guías de entrevistas.

Análisis documental. Consiste en las fuentes muy importante que nos van a permitir comprender mejor el fenómeno que se va a estudiar, actualmente una gran cantidad de personas o grupos, así como las organizaciones y la sociedad en general son las que los crean y describen, a través de cartas, diarios, fotografías, filmaciones, audios o cualquier otro medio, (Hernandez & Mendoza, 2018), efectivamente para el desarrollo del presente estudio se dispone de mucho material acerca del conflicto del Cenepa del año 1995 para su explotación.

Historias de vida. Consiste en un modo de recolección de datos, muy solicitada en este tipo de investigación, se aplica de manera individual la cual está representada por un participante histórico o de manera conjunta que involucra a varios personajes que vivieron un determinado periodo y que compartieron ciertas vivencias, (Hernandez & Mendoza, 2018), contando con personajes vivientes que participaron en dicho conflicto y que hicieron historia a través de su desempeño arraigado para el cumplimiento de la misión.

3.3.2 Instrumentos

Guía de entrevistas. Considerando el campo en el que se realizó el estudio, se

empleó una *entrevista semiestructurada* de manera focalizada, que según, Hurtado de Barrera (2000), consiste en la formulación de preguntas de carácter libre, basados en el marco del objetivo de la entrevista. Se tomarán en cuenta un conjunto de preguntas o temas previamente diseñados, pudiendo estas ir variando de acuerdo a la situación. Se realizaron preguntas partiendo de planteamientos de manera global concentrándose en el tema de interés como lo menciona Hernandez & Mendoza (2018). La guía de entrevista estuvo centrada en el conflicto del Cenepa de 1995 y los aspectos relacionados al comando y misión. El instrumento requirió de mucha capacidad y profesionalismo por parte del entrevistador a fin de lograr que el entrevistado pueda explayarse y a la vez centrarse en el tema de la entrevista.

Matriz de análisis. Las matrices de análisis consisten en instrumentos esquematizados con la finalidad de conseguir información, generalmente no muy evidente, considerando alguna documentación o basados en una situación real. Esta matriz facilita diversos criterios para unir los indicios de una eventualidad en nuevas cooperaciones que permitirán revelar en dichas eventualidades aspectos nunca antes exploradas, (Hurtado de Barrera, 2000). En esta investigación se empleó una tabla en la cual se registraron datos de carácter relevante en concordancia con las categorías ya definidas. Estas categorías se derivaron del marco conceptual y/o de los objetivos de la investigación. Cada fila de la matriz correspondió a la fuente, que fue un documento, caso o materia de análisis y las columnas comprenden cada descripción de la fuente, categorías o variables, la interpretación y algunas notas adicionales. Como es de conocimiento existe una gran cantidad de archivos documentarios, escritos, audios y videos relacionados al conflicto del Cenepa del año 1995.

Entrevistas personales (incluyendo personalizadas por internet). En este estudio se empleó este instrumento considerando la técnica de entrevistas que según Hernandez & Mendoza (2018), comprende la recopilación de información del tipo histórico proporcionado por los que participan en el estudio. Esta herramienta permitió tener el control en los temas que se tuvieron en consideración a través de las preguntas. En esta investigación particularmente formaron parte muchos personajes que participaron de manera directa e

indirectamente en el conflicto del Cenepa de 1995, así mismo quienes en su oportunidad recolectaron datos escritos, relatos, grabaciones audiovisuales, las cuales complementaron las entrevistas proporcionadas por los entrevistados.

3.3.3 Validación de los instrumentos

Considerando la *guía de entrevistas*, este estudio estuvo validado por tres expertos, que de acuerdo a Hernandez & Mendoza (2018), son las validaciones que se emplean normalmente en investigaciones de enfoque cualitativo exploratorio con el propósito de formular instrumentos más precisos, teniendo en cuenta ciertos criterios de evaluación como la claridad, relevancia, coherencia e integridad.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se empleó el Software Atlas T.I. el cual es una herramienta tecnológica basada en la inteligencia artificial que fue desarrollada con el propósito de colaborar con los investigadores y las organizaciones para su aplicación en las investigaciones cualitativas. Este software posibilita el trabajo y organización de abundante información con una amplitud de formatos digitalizados con la finalidad de que el investigador se dedique exclusivamente en la optimización y optimización del proceso de investigación, (Takunda, 2024).

3.5 Aspectos éticos

Este estudio estuvo enmarcado principalmente en el ser humano, en el que se deberá obtener su consentimiento, no debiendo invadir su ámbito privado, (Hernández et al., 2006), así mismo se mantendrá la confidencialidad y la protección contra cualquier daño al que podrían ser expuestos. Esto está enfocado principalmente en los entrevistados quienes nos proporcionaron información fundamental, así mismo se tuvo en cuenta la información clasificada que ponga en riesgo la seguridad nacional.

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1 Definición de las categorías y sub categorías

Según Hernandez & Mendoza (2018), a través del empleo de diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, se logró la obtención de las unidades de análisis, las cuales son netamente segmentos narrativos obtenidos de cada instrumento, que permitieron descubrir categorías emergentes, identificando múltiples conceptos de interés y la vinculación, resultando como producto una comprensión puntual del fenómeno en estudio.

En tal sentido a fin de definir las unidades de análisis se elaboraron herramientas designadas como matrices de contenidos, en donde fueron respetadas las categorías y sub categorías del fenómeno investigado, dicho contenido estuvo compuesto por manuales y reglamentos tanto del Ejército del Perú, Colombia y Estados Unidos, así como libros sobre el conflicto con el Ecuador del año 1995 de autores nacionales e internacionales, concretándose todas las ideas para su correspondiente estudio.

Figura 2

Categorías y sub categorías

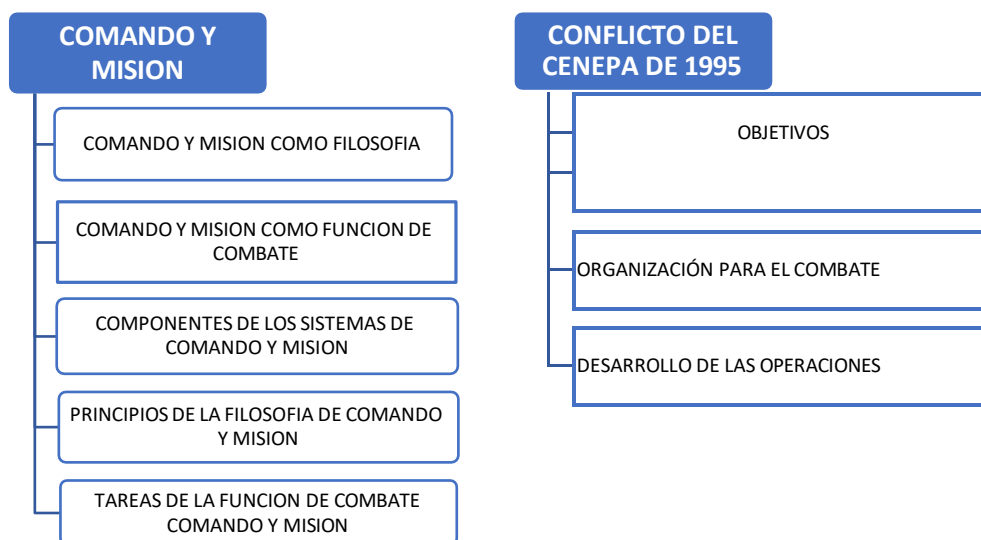


Tabla 3

Categorías y sub categorías de la guía de entrevista

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	UNIDAD DE ANÁLISIS APARTIR DE LA GUÍA DE ENTREVISTA
	El Comando de misión como una filosofía.	“El comando y misión es un principio que tiene todo militar desde el momento que inicia su carrera militar, debe mantener en todo momento su liderazgo, es algo que caracteriza a todo comandante en la que entrega gran libertad de acción a sus subordinados, motivándolos a tomar mucha iniciativa, asumiendo riesgos y aprovechando oportunidades, todo ello en provecho del cumplimiento de la misión. Durante el conflicto del Cenepa de 1995, el personal conocía la situación, la misión, el terreno, tal es así que en diferentes oportunidades al ser eliminado el jefe de patrulla asumía el más antiguo que en una ocasión tomó el mando un personal de tropa, quien tomó decisiones acertadas pudiendo rescatar y poner a salvo su patrulla después de una emboscada”.
Comando y Misión	El comando de misión como una función de combate.	“El comandante debe mantener cierta equidad entre el mando y el control, abarca muchos aspectos que abarcan tareas y sistemas, que deben ser empleadas de manera correcta a criterio del comandante quien debe tener la convicción y la capacidad de poder integrar y articular de manera correcta y coherentemente todas las funciones de combate, a fin de direccionar su unidad para alcanzar su objetivo, de eso se trata el comando y misión como función de combate. Durante el conflicto del Cenepa no se emplearon como funciones de combate específicamente, solo se emplearon las fuerzas de infantería, fuerzas especiales con apoyo de fuegos de artillería y apoyo aéreo cercano. La impresión era que las unidades que asumían las otras funciones de conducción de la guerra como sostenimiento, comando y control, inteligencia y protección actuaban de manera independiente, era prácticamente por fuego y la maniobra, sin un planeamiento conjunto. Considerando un ambiente operacional dinámico la doctrina en la actualidad establece implementar una organización en base a células funcionales y células integradoras”.
	Principios de la filosofía del comando de misión.	“Los principios de la filosofía de comando y misión están basadas en ideas, que constituyen las reglas que deben seguir. Deben desarrollar equipos manteniendo el liderazgo, desarrollando la confianza mutua, llegando a un entendimiento compartido, proporcionando una clara intención del comandante, el cual va a permitir ejercer una iniciativa disciplinada, a través de ordenes tipo misión, asumiendo riesgos aceptables y aprovechando oportunidades. Durante el conflicto del Cenepa, al inicio de las operaciones no se desarrolló de manera correcta estos principios por no estar organizados de manera adecuada,

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	UNIDAD DE ANÁLISIS APARTIR DE LA GUÍA DE ENTREVISTA
		sin embargo, posteriormente al 11 de febrero asumió la conducción de las operaciones en el sector Cenepa el Crl Chiabra junto a su estado mayor, quienes realizaron el planeamiento y conducción de estas de manera correcta, ajustándose a estos principios que en esta época diferían en algunos términos.
	Componentes de los sistemas de comando de misión.	<p>“Todo comandante necesita de un sistema adecuado y óptimo de comando y misión para el desarrollo de sus operaciones a fin de poder tomar las decisiones correctas, es por ello que es necesario la implementación de componentes que conforman el sistema de comando y misión; durante el conflicto del Cenepa fue algo que adolecimos ya que no se empleó de manera óptima estos recursos; el personal es la prioridad de todo comandante, para lo cual se requiere de personal capacitado, sin embargo solo se contaba con preparación en conflictos internos en aquella época en la lucha contra el terrorismo, no se disponía de adecuadas redes, se llegó a emplear a los Yachis quienes conocían el terreno, no se poseía un adecuado sistema de información, así mismo se empleó procesos y procedimientos basados en la doctrina vigente, tampoco se disponía de una adecuada infraestructura y equipos que contribuyan en la mejora del planeamiento y conducción de las operaciones. Los comandantes con la finalidad de poder dar cumplimiento a la misión asignada tenían que implementar sistemas análogos, muchas veces aplicando la creatividad empleando los medios disponibles, es por ello que en diversas situaciones las consecuencias no eran favorables para el desarrollo de las operaciones.</p>
	Tareas de la función de combate y misión.	<p>“Estas tareas definen lo que van a hacer los comandantes y los estados mayores con la finalidad de integrar las demás funciones de combate. Durante las operaciones del conflicto del Cenepa, las tareas del comandante y del estado mayor fueron indispensables, las cuales, si tuvieron ventajas para nuestras fuerzas, dando resultados positivos y cumpliendo los objetivos establecidos, el comandante y su estado mayor integran mediante la función de comando y misión las otras funciones de combate; en el conflicto del Cenepa, desde el más alto nivel de planeamiento se ejecutaron de manera correcta las tareas, el comandante y cada miembro del estado mayor ejercía de manera correcta sus funciones, obteniendo ventajas y muy buenos resultados para nuestras fuerzas”</p>

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	UNIDAD DE ANÁLISIS APARTIR DE LA GUÍA DE ENTREVISTA
	Objetivos	<p>“La doctrina de comando y control empleada durante las operaciones del conflicto del Cenepa, como lo es el ejercicio del comando y misión de acuerdo a la doctrina vigente posibilitaron el cumplimiento de los objetivos establecidos, sin embargo, eran menguadas debido a la limitada implementación de algunos componentes que conforman el sistema para un adecuado empleo de la función de combate de comando y misión”.</p> <p>“Los objetivos políticos y militares se cumplieron mediante el empleo de la doctrina de comando y misión vigente en ese entonces, solo que era denominada comando y control; el mando desarrollado por los comandantes posibilitó e hicieron posible el cumplimiento de la misión, pese a las limitaciones existentes de los medios que este requería”.</p>
Conflicto del Cenepa, 1995	Organización para el combate	<p>“El sistema de comunicaciones asignado y empleado en la organización para el combate, en este caso correspondiente a la 5ta División de Infantería, que era la unidad que tenía la responsabilidad en ese sector, era insuficiente, por tratarse de operaciones mayores que involucraban mayor despliegue de medios, personal, material, tecnología, teniendo consecuencias no tan favorables en el desarrollo de nuestras operaciones, considerando el sistema de comunicaciones empleado, era necesario mayor despliegue y asignación de dichos componentes del sistema en todo caso reforzar la unidad de comunicaciones existente en la organización inicial para el combate”.</p>
	Desarrollo de las operaciones.	<p>“El comando y control desarrollado en las operaciones del conflicto del Cenepa estuvo a cargo en la zona de operaciones por el Crl EP Roberto Chiabra León, quien desempeñó sus funciones de manera adecuada y correcta, debido a la experiencia y trayectoria que poseía durante sus años de servicio, fueron empleadas algunas técnicas y tácticas improvisadas para suplir la limitada disponibilidad de medios. El comando y control en los niveles tácticos se desarrolló de manera efectiva, cada comandante subordinado ejercía el mando tipo misión, direccionando todo el esfuerzo para el cumplimiento de la misión encomendada”.</p>

Tabla 4

Categorías y sub categorías de la matriz de análisis

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	UNIDAD DE ANÁLISIS A PARTIR DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS
Comando y Misión	El Comando de misión como una filosofía.	Durante el conflicto del Cenepa, a fin de lograr el éxito en las operaciones militares, fue sumamente primordial que nuestros subordinados conozcan la intención del comandante y sobre todo cuál era el objetivo que se tenía como unidad, debido a que durante el desarrollo de las operaciones se presentaron múltiples situaciones como amenazas u oportunidades y es ahí en donde el comandante como líder tomaba una decisión acertada para el cumplimiento de la misión encomendada.
	El comando de misión como una función de combate.	Durante las operaciones del conflicto del Cenepa de 1995, todo comandante ejercía el comando de su unidad de manera tal que podía llegar al cumplimiento de sus objetivos, sin embargo, el empleo del comando y misión como función de combate no se desarrolló de una manera adecuada, ocasionando que las operaciones tengan algunos inconvenientes, limitaciones o necesidades durante su ejecución, retardando el cumplimiento de la misión.
	Principios de la filosofía del comando de misión.	Durante del conflicto del Cenepa de 1995, a fin de lograr el éxito de nuestras operaciones y cumplir con la misión encomendada, fue necesario que el comandante emplee unos principios del comando y misión como son: Desarrollar equipos cohesionados mediante la confianza mutua, crear un entendimiento compartido, proporcionar una clara intención del comandante, ejercer la iniciativa disciplinada, usar ordenes de misión y asumir riesgos aceptables.
	Tareas de la función de combate y misión.	Durante las operaciones del conflicto del Cenepa de 1995 fue necesario establecer y definir de manera clara las tareas que desempeña tanto el comandante, su estado mayor y otras tareas que se necesitan de manera adicional al requerimiento de la operación a realizarse. El comandante junto a su estado mayor estuvo en la capacidad de integrar los procesos y actividades que se ejecutaron de manera sincronizada, es necesario mencionar que el comandante fue la figura central en el comando y misión, en cuanto al estado mayor fue quienes apoyaron al comandante en la toma de decisiones y su implementación durante el desarrollo de las operaciones.

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	UNIDAD DE ANÁLISIS A PARTIR DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS
	Componentes de los sistemas de comando de misión.	En el conflicto del Cenepa, el empleo de los componentes que conformaron el sistema de comando y misión fueron fundamentales y de mucha importancia para el cumplimiento de una misión exitosa, de acuerdo a la doctrina vigente está compuesta por personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos e infraestructura y equipo, sin embargo basados en los relatos sobre el desarrollo de las operaciones del conflicto del Cenepa no se emplearon de manera adecuada estos componentes, estaban a un 50% de su capacidad operativa.
Conflicto del Cenepa, 1995.	Objetivos	Pese a las limitaciones existentes especialmente en lo que corresponde a los medios disponibles para el empleo durante las operaciones del conflicto del Cenepa y las pérdidas de equipos, aeronaves entre otros, si se pudo lograr el objetivo político y militar. Todo ello fue materializado en la delimitación permanente de la línea de frontera.
	Organización para el combate	La organización para el combate establecida para el desarrollo de las operaciones del Conflicto del Cenepa no fueron establecidas y desplegadas de manera óptima, debido a la magnitud e importancia que involucraba este. Por lo tanto, las consecuencias limitaron un correcto desempeño de nuestras fuerzas en el cumplimiento de la misión encomendada.
	Desarrollo de las operaciones.	El conocimiento de las consecuencias resultantes del conflicto del Cenepa, debe ser de conocimiento obligatorio de todo el personal de las Fuerzas Armadas, el Ejército del Perú no cuenta con estudios colegiados y certificados por la institución. La doctrina de comando y control vigente de aquel entonces contemplaba características similares a la actual, es por ello que debe ser analizada y contrastada con nuestra doctrina actual, diseminando los errores, desaciertos que pudieron ocurrir en este último conflicto armado internacional que tuvo el Perú.

Tabla 5

Categorías y sub categorías del análisis de las entrevistas personales

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	UNIDAD DE ANÁLISIS A PARTIR DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES
Comando y Misión	El Comando de misión como una filosofía.	El comando y control se desarrolló de manera normal durante las operaciones del conflicto del Cenepa, considerando las limitaciones existentes durante esa época, en muchas oportunidades los comandantes tomaban su propia iniciativa, característica de todo oficial del Ejército del Perú, es necesario también considerar que algunas eran oportunas y otras no.
	El comando de misión como una función de combate.	La doctrina vigente en aquel entonces, contemplaba al comando y control como eje de las demás funciones de combate, el comandante a través de ello podía articular las demás funciones de conducción de la guerra, facilitando su comando y la correcta toma de decisiones durante el desarrollo de las operaciones, en este caso del conflicto del Cenepa.
	Principios de la filosofía del comando de misión.	Durante el conflicto del Cenepa, los principios que comprenden el comando y misión se emplearon de manera limitada, debido que las operaciones se desarrollaron en un ambiente diversificado y con múltiples factores que afectaban el normal empleo de los medios que se disponía, como la geografía, el clima, las condiciones meteorológicas, la fauna salvaje entre otros.
	Tareas de la función de combate y misión.	Las tareas que se ejecutan durante el ejercicio del comando y misión son muy importantes y fue la clave fundamental para lograr el éxito para el cumplimiento de la misión que se nos han sido encomendadas. Debe existir una articulación muy fuerte entre las tareas que desempeña el comandante y las tareas que desempeña su estado mayor, ambas se complementan, el comandante necesita de su estado mayor para tomar decisiones acertadas.
	Componentes de los sistemas de comando de misión.	Una de las situaciones que tuvo que lidiar tanto el comandante como su estado mayor durante el desarrollo de las operaciones del conflicto del Cenepa fueron las limitaciones correspondientes a los medios, en especial a lo referente a un sistema de comunicaciones adecuado para una correcta ejecución de las operaciones. Se tuvieron que improvisar en múltiples ocasiones, como por ejemplo el empleo de los "Yachis", equipos de radio improvisados, redes improvisadas entre otras.

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	UNIDAD DE ANÁLISIS A PARTIR DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES
Conflicto del Cenepa, 1995.	Objetivos	En cuanto a los objetivos establecidos durante el desarrollo del conflicto del Cenepa, si se llegaron a cumplir, especialmente el objetivo político militar, el cual ponía fin a una larga época de conflictos dados por la delimitación fronteriza con el país del Ecuador.
	Organización para el combate	La organización para el combate determinada y asignada para este teatro de guerra, en cuanto al sistema de comunicaciones a fin de poder ejecutar de manera correcta el comando y misión de manera óptima, desde mi punto de vista no fueron proporcionales a la magnitud de las operaciones que se iban a desarrollar; era necesario la asignación de unidades de comunicaciones de magnitud de un batallón de comunicaciones, el cual disponía de mayores medios para su empleo.
	Desarrollo de las operaciones.	Durante la segunda fase de las operaciones, la cual era una de las más importantes y donde se desarrollaron estas bajo un solo comando, el comandante del teatro de operaciones si ejerció un buen comando, a pesar de las limitaciones que se presentaban a diario debido a muchos factores adversos. Así mismo es necesario resaltar el buen desempeño de los comandantes subordinados durante el cumplimiento de la misión encomendada.

4.2 Soporte de categorías y sub categorías

En esta parte de la investigación se desarrolló un análisis de las variables, determinadas en base a sus categorías y sub categorías, donde se exponen, fundamentan y sustentan cada uno de los apartados de este estudio, referido a la capacidad de comando de misión, así como a sus respectivas observables o patrones.

4.2.1 Comando y misión

El *comando y misión* es una de las funciones de conducción de la guerra, la cual es una capacidad fundamental en el Ejército; como es de nuestro conocimiento durante el *conflicto del Cenepa* la denominación era *comando y control* que de manera general tienen el mismo propósito, (Vilchez et al., 2023).

El *comando y control* se desarrolló de manera normal durante las operaciones del *conflicto del Cenepa*, considerando las limitaciones existentes en esa época, en muchas oportunidades los comandantes tomaban su propia iniciativa, característica de todo oficial del

Ejército del Perú, es necesario también considerar que algunas fueron oportunas y otras no.

Basados en las entrevistas realizadas se pudo identificar que existen coincidencias en el concepto, función e importancia que tiene el comando y misión en el desarrollo de nuestras operaciones.

El comando y misión es una de las capacidades fundamentales que tiene el Ejército, (HDA, 2015), considerándose la más importante, porque es la que va a articular e integrar las demás funciones de la conducción de la guerra y así poder dar cumplimiento a la misión encomendada.

4.2.2 El Comando de misión como una filosofía

Considerando los datos resultantes del análisis documental y las entrevistas en el personal de expertos, se puede llegar a la conclusión de que el comando y misión como una filosofía, es algo innato que debe poseer cada líder y durante las operaciones del conflicto del Cenepa fueron ejecutadas por todos los comandantes en todos los niveles desde el nivel operacional hasta el nivel táctico, dando como resultado el éxito en el cumplimiento de la misión encomendada, (Canorio, 1998).

El comando y misión como filosofía es algo que se viene desarrollando desde hace mucho tiempo, tanto en el Ejército del Perú como en el mundo, todo líder debe tener la capacidad de poder hacer que el personal bajo su mando lo pueda seguir, deben entender el propósito de la unidad de manera de lograr un entendimiento compartido. El comandante influye de manera positiva como también de manera negativa en el desarrollo de cada situación que se presente durante las operaciones y acciones militares, asumiendo riesgos y aprovechando oportunidades, todo ello con el propósito de que se pueda dar cumplimiento a la misión de una manera exitosa, (Mogollón y Pimentel, 2023).

4.2.3 El comando de misión como una función de combate.

Durante las entrevistas que se realizaron a los expertos y tomando en cuenta las historias de vida y el análisis documental se pudo llegar a la conclusión de que el comando y misión como función de combate es fundamental para el éxito de una operación o acción militar, como función de combate, articula e integra las otras funciones de combate para que

trabajen de forma asíncrona hacia el logro de un objetivo en común, (CDE, 2019).

La doctrina vigente en aquel entonces, contemplaba al comando y control como eje de las demás funciones de combate, el comandante a través de ello podía articular las demás funciones de conducción de la guerra, facilitando su comando y la correcta toma de decisiones durante el desarrollo de las operaciones, en este caso del conflicto del Cenepa.

El comandante debe mantener cierta equidad entre el mando y el control, abarca muchos aspectos que abarcan tareas y sistemas, que deben ser empleadas de manera correcta a criterio del comandante con el propósito de poder dar cumplimiento a la misión asignada.

4.2.4 Principios de la filosofía del comando de misión.

En esta oportunidad a través de las entrevistas y el análisis documental que se realizó se pudo llegar a la conclusión que el empleo correcto de los principios que conforman el comando y misión constituyen un aspecto fundamental para una adecuada conducción de las operaciones y acciones militares.

Los principios de la filosofía de comando y misión están basadas en ideas, las cuales están orientadas en las acciones de cada líder, manteniendo sus propias características, en base a ello si se emplearon de manera adecuada los principios durante el ejercicio del comando y misión en las operaciones del conflicto del Cenepa, (WHINSEC, 2011).

El comandante como líder debe estar alineado a los principios que norman una correcta conducción y ejecución del mando durante las operaciones y acciones militares; durante el conflicto del Cenepa, al inicio de las operaciones no se desarrollaron de manera correcta estos principios por no estar organizados de manera adecuada, sin embargo, posteriormente si se emplearon estos principios de manera correcta, todo ello debido al comandante que dirigía estas operaciones, (Fournier, 1995).

4.2.5 Tareas de la función de combate y misión.

De acuerdo a los entrevistados, las tareas que se desarrollaron tanto por parte del comandante como del *Estado Mayor* fueron ejecutadas de manera adecuada, en todos los niveles. Para ello, fue necesario establecer y definir de manera clara las tareas que

desempeñaba tanto el comandante, su *Estado Mayor* y otras tareas que se necesitan de manera adicional al requerimiento de la operación a realizarse.

Las tareas que se ejecutan durante el ejercicio del comando y misión son muy importantes y fue la clave fundamental para lograr el éxito para el cumplimiento de la misión que fueron encomendadas. Debe existir una articulación muy fuerte entre las tareas que desempeña el comandante y las tareas que desempeña su *Estado Mayor*, ambas se complementan, el comandante necesita de su *Estado Mayor* para tomar decisiones acertadas, (HDA, 2015).

La función de combate de comando y misión comprende diversas tareas y sistemas que se encuentran íntimamente vinculados; durante las operaciones del conflicto del Cenepa, las tareas del comandante y del Estado Mayor fueron indispensables, las cuales, tuvieron ventajas para nuestras fuerzas, dando resultados positivos y cumpliendo los objetivos establecidos.

4.2.6 Componentes de los sistemas de comando de misión

Durante las entrevistas realizadas al personal de expertos se pudo determinar que los componentes que conforman el sistema de comando y misión constituyeron un aspecto fundamental para el éxito de las operaciones, en general todos hacen mención a que se podría haber obtenido mayores ventajas y menores pérdidas o bajas si se hubiese dispuesto de todos los componentes que conforman el sistema de comando y misión.

Todo comandante necesita de un sistema adecuado y óptimo de comando y misión para el desarrollo de sus operaciones a fin de poder tomar las decisiones correctas, (Devine, 2021), por ello es necesaria la implementación de componentes que conforman el sistema de comando y misión; durante el conflicto del Cenepa fue algo que adoleció desde el inicio de las operaciones y durante el transcurso de las mismas, (CDE, 2019).

El empleo de los componentes que conforman el sistema de comando y misión son fundamentales y de mucha importancia para el cumplimiento de una misión exitosa, de acuerdo a la doctrina vigente está compuesta por personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos e infraestructura y equipo, así mismo basado en los relatos sobre

el desarrollo de las operaciones del conflicto del Cenepa no se emplearon de manera adecuada estos componentes, estaban a un 50% de su capacidad operativa.

4.2.7 Conflicto del Cenepa, 1995.

Basados en el análisis documental que se pudo desarrollar sobre el conflicto del Cenepa de 1995 fue un enfrentamiento militar entre las fuerzas armadas de Ecuador y Perú que tuvo lugar en la región del río Cenepa, en la frontera no demarcada entre estos dos países en la selva amazónica. El conflicto se desarrolló entre enero y febrero de 1995 y fue el último episodio en una serie de conflictos y tensiones fronterizas que se habían producido a lo largo del siglo XX, (Fournier, 1995).

Las causas del conflicto del Cenepa fueron complejas e incluyeron disputas sobre la demarcación de la frontera, la posesión de territorios ricos en recursos naturales y la percepción de ambas naciones de sus derechos territoriales. A lo largo de la historia, Ecuador y Perú habían intentado resolver sus diferencias a través de la diplomacia y la mediación internacional, pero las conversaciones no habían producido un acuerdo definitivo.

El conflicto del Cenepa de 1995 es un ejemplo de cómo las disputas territoriales pueden desencadenar enfrentamientos militares, pero también muestra cómo la diplomacia y la mediación internacional pueden llevar a soluciones pacíficas, (Freyre, 2022). Desde entonces, tanto Ecuador como Perú han trabajado en la demarcación de su frontera y han mantenido una relación más estable.

4.2.8 Objetivos

A través de la información obtenida mediante el análisis documental realizado se pudo inferir que los objetivos de este conflicto fronterizo entre Perú y Ecuador fueron los siguientes, según Freyre (2022):

Perú. Los objetivos fueron los siguientes:

Defensa de su territorio. El Perú sostenía que la frontera con Ecuador se encontraba en el río Cenepa y buscaba proteger su reclamación territorial en esta región.

Disuasión y defensa. El Perú estaba dispuesto a utilizar la fuerza militar para proteger sus intereses territoriales en la zona y disuadir a Ecuador de avanzar en el territorio en disputa.

Lograr un acuerdo fronterizo. A pesar de la escalada militar, el Perú también estaba dispuesto a resolver el conflicto a través de la negociación y se esforzó por lograr un acuerdo que estableciera de manera definitiva la frontera entre ambos países.

Ecuador. Los objetivos fueron los siguientes:

Defensa de su soberanía. El Ecuador buscaba defender su reclamación de soberanía sobre la región del río Cenepa, argumentando que la línea de frontera debía seguir la cima de la cordillera del Cóndor, mientras que Perú sostenía que la frontera se encontraba en el río Cenepa.

Resolución del conflicto por medios pacíficos. Ecuador estaba interesado en resolver el conflicto mediante negociaciones diplomáticas y evitar un conflicto armado. Sin embargo, las conversaciones no tuvieron éxito y el enfrentamiento militar ocurrió.

La doctrina de comando y misión empleada durante las operaciones del conflicto del Cenepa, como lo es el ejercicio del comando y misión posibilitaron el cumplimiento de los objetivos establecidos, sin embargo, eran menguadas debido a la limitada implementación de algunos componentes que conforman el sistema para un adecuado empleo de la función de combate de comando y misión, (Chiabra, 2010).

Pese a las limitaciones existentes especialmente en lo que corresponde a los medios disponibles para el empleo durante las operaciones del conflicto del Cenepa y las pérdidas de equipos, aeronaves entre otros, se pudo lograr el objetivo político y militar. Todo ello fue materializado en la delimitación permanente de la línea de frontera.

4.2.9 Organización para el combate

Durante el análisis documental y las entrevistas realizadas a los expertos se llegó a determinar que, durante este conflicto, tanto el Perú como el Ecuador utilizaron sistemas de comunicaciones para coordinar las operaciones militares y mantener la logística en un área geográfica compleja y a menudo remota.

El sistema de comunicaciones asignado y empleado en la organización para el combate, en este caso, correspondiente a la 5ta División de Infantería, que fue la unidad que tenía la responsabilidad en ese sector, era insuficiente, por tratarse de operaciones mayores

que involucraban mayor despliegue de medios, personal, material, tecnología y todo lo que debería corresponder a un sistema de comunicaciones en campaña, (Chiabra, 2010).

Por lo tanto, las consecuencias no fueron favorables para nuestras operaciones, considerando el sistema de comunicaciones empleado, era necesario mayor despliegue y asignación de medios, equipos, personal, en todo caso reforzar la unidad de comunicaciones existente en la organización inicial para el combate.

Así mismo es importante destacar que el conflicto del Cenepa fue un enfrentamiento militar breve pero intenso, y la tecnología de comunicaciones desempeñó un papel crucial en la coordinación de las operaciones y la toma de decisiones en un entorno geográfico desafiante.

4.2.10 Desarrollo de las operaciones

Analizando la información documentaria disponible se pudo llegar a la conclusión de que, durante este conflicto, el comando y control desempeñaron un papel crucial en ambas fuerzas militares, (C.E.D.M.T&C.E.H.E., 2019). En el caso del conflicto del Cenepa, tanto el Perú como el Ecuador desplegaron unidades militares en la región y establecieron sistemas de comando y control para coordinar las operaciones militares.

Algunos aspectos clave del comando y control en el conflicto del Cenepa incluyeron:

Líderes militares. Cada país tenía líderes militares responsables de dirigir las operaciones en el terreno. El general Fidel Báez Merino comandó las fuerzas ecuatorianas, mientras que el general Nicolás de Bari Hermoza Ríos lideró las fuerzas peruanas, (Canorio, 1998).

Comunicaciones. La comunicación efectiva fue esencial para coordinar las operaciones militares. Ambos países utilizaron sistemas de comunicación para transmitir órdenes, informes y coordinar movimientos de tropas.

Inteligencia. La recopilación de inteligencia desempeñó un papel importante en el comando y control. Ambos lados realizaron labores de inteligencia para obtener información sobre las fuerzas enemigas y la geografía de la zona de conflicto.

Logística. La logística fue esencial para el suministro de tropas en el campo de batalla.

Se establecieron líneas de suministro para proporcionar alimentos, agua, municiones y atención médica a las fuerzas desplegadas, (Canorio, 1998).

Coordinación de ataques y defensa. El comando y control también implicaba la planificación y ejecución de operaciones militares, incluyendo ataques y defensa de posiciones estratégicas.

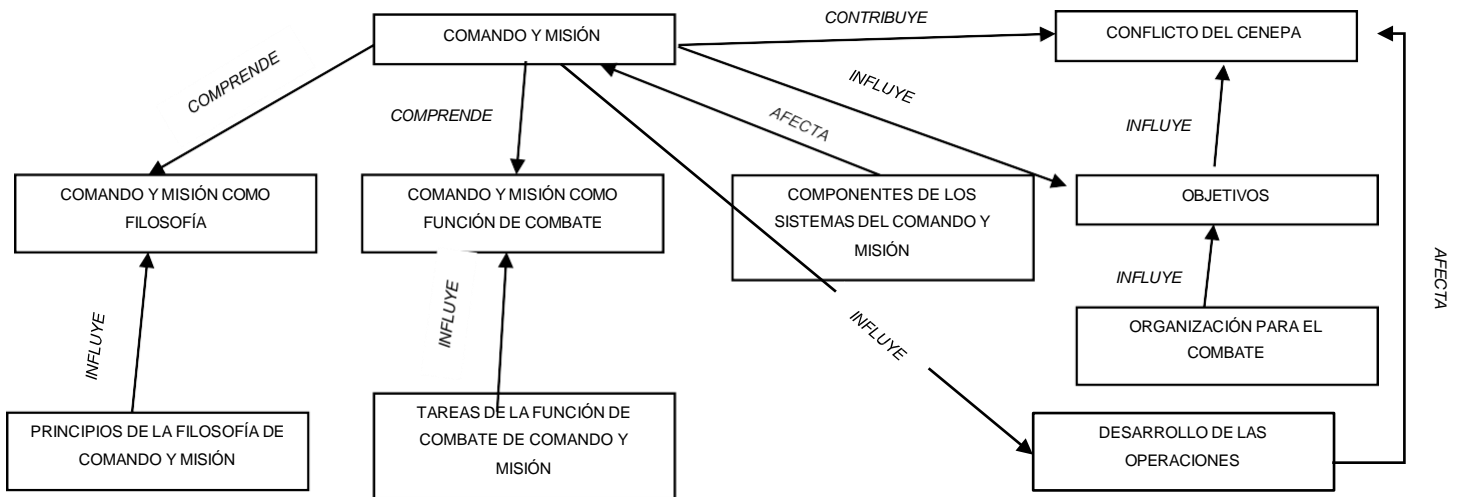
El comando y control en la zona de operaciones del conflicto del Cenepa estuvo al mando del Crl EP Roberto Chiabra León, quien desempeñó sus funciones de manera adecuada y correcta, debido a la experiencia y trayectoria que poseía durante sus años de servicio, fueron empleadas algunas técnicas y tácticas improvisadas para suplir la limitada disponibilidad de medios, (Chiabra, 2010).

Durante la segunda fase de las operaciones, la cual fue una de las más importantes de todo el conflicto, fue conducida bajo un solo comando, el comandante del teatro de operaciones ejerció un buen comando, a pesar de las limitaciones que se presentaban a diario debido a muchos factores adversos. Así mismo es necesario resaltar el buen desempeño de los comandantes subordinados durante el cumplimiento de la misión encomendada.

4.3 Red Semántica

Según Figueroa (1976), las redes semánticas, también conocidas como redes de significados o redes conceptuales, pertenecen a productores gráficos de información acerca de un tema establecido, mediante ello se va poder organizar dicha información a fin de que las personas puedan comprender el problema expuesto.

Figura 3
Red semántica



De acuerdo a la información recabada mediante las entrevistas a los expertos, la entrevista biográfica en las historias de vida y la información documentaria, la capacidad de comando y misión está ligada directamente a la asignación de medios que corresponden a los componentes del sistema de comando y misión, con el propósito de que se puedan alcanzar los objetivos establecidos para nuestra Unidad.

4.4 Triangulación

Tabla 6

Matriz de triangulación

<u>CATEGORÍA/SUB</u>	<u>INSTRUMENTOS</u>			
<u>CATEGORÍA</u>	<u>Síntesis conclusivo resumen de la guía de entrevista</u>	<u>Síntesis de la matriz de análisis</u>	<u>Síntesis conclusiva de historias de vida</u>	<u>Resultado</u>
<u>Comando y Misión:</u> El Comando de misión como una filosofía.	Durante el conflicto del Cenepa de 1995, el personal conocía la situación, la misión, el terreno, tal es así que en diferentes oportunidades al ser eliminado el jefe de patrulla asumía el más antiguo que en una ocasión tomó el mando un personal de tropa, quien tomó decisiones acertadas pudiendo rescatar y poner a salvo su patrulla después de una emboscada. El comando y misión es un principio que tiene todo militar desde el momento que inicia su carrera militar, debe mantener en todo momento su liderazgo, es algo que caracteriza a todo comandante.	Durante el conflicto del Cenepa, a fin de lograr el éxito en las operaciones militares, fue sumamente primordial que nuestros subordinados conozcan la intención del comandante y sobre todo cuál era el objetivo que se tenía como unidad, debido a que durante el desarrollo de las operaciones se presentaron múltiples situaciones como amenazas u oportunidades y es ahí en donde el comandante como líder tomaba una decisión acertada para el cumplimiento de la misión encomendada.	El comando y control se desarrolló de manera normal durante las operaciones del conflicto del Cenepa, considerando las limitaciones existentes durante esa época, en muchas oportunidades los comandantes tomaban su propia iniciativa, característica de todo oficial del Ejército del Perú, es necesario también considerar que algunas eran oportunas y otras no.	Está enfocado en la delegación de autoridad y la toma de decisiones de manera descentralizada, la cual va a permitir tomar la iniciativa disciplinada enmarcadas en la intención del comandante, en muchas oportunidades los comandantes tomaban su propia iniciativa, considerando que algunas de las decisiones que tomaban eran oportunas y otras no; se concluye que para lograr el éxito en las operaciones y acciones militares, es sumamente primordial que nuestros subordinados conozcan la intención del comandante y sobre todo cuál es el objetivo que tenemos como unidad.

<u>CATEGORÍA/SUB</u>	<u>INSTRUMENTOS</u>			
<u>CATEGORÍA</u>	<u>Síntesis conclusivo resumen de la guía de entrevista</u>	<u>Síntesis de la matriz de análisis</u>	<u>Síntesis conclusiva de historias de vida</u>	<u>Resultado</u>
<u>Comando y Misión:</u> El comando de misión como una función de combate.	Durante el conflicto del Cenepa no se emplearon como funciones de combate específicamente, solo se emplearon las fuerzas de infantería, fuerzas especiales con apoyo de fuegos de artillería y apoyo aéreo cercano. La impresión era que las unidades que asumían las otras funciones de conducción de la guerra como sostenimiento, comando y control, inteligencia y protección actuaban de manera independiente, era prácticamente por fuego y la maniobra, sin un planeamiento conjunto. Considerando un ambiente operacional dinámico la doctrina en la actualidad establece implementar una organización en base a células funcionales y células integradoras.	Durante las operaciones del conflicto del Cenepa de 1995, todo comandante ejercía el comando de su unidad de manera tal que podía llegar al cumplimiento de sus objetivos, sin embargo, el empleo del comando y misión como función de combate no se desarrolló de una manera adecuada, ocasionando que las operaciones tengan algunos inconvenientes, limitaciones o necesidades durante su ejecución, retardando el cumplimiento de la misión.	La doctrina vigente en aquel entonces, contemplaba al comando y control como eje de las demás funciones de combate, el comandante a través de ello podía articular las demás funciones de conducción de la guerra, facilitando su comando y la correcta toma de decisiones durante el desarrollo de las operaciones, en este caso del conflicto del Cenepa.	El empleo del comando y misión como función de combate no se desarrolló de una manera adecuada, ocasionando que las operaciones tengan algunos inconvenientes, limitaciones o necesidades durante su ejecución, retardando el cumplimiento de la misión. Las unidades que asumían las otras funciones de conducción de la guerra, actuaban de manera independiente.

<u>CATEGORÍA/SUB</u>		<u>INSTRUMENTOS</u>		
<u>CATEGORÍA</u>	<u>Síntesis conclusivo resumen de la guía de entrevista</u>	<u>Síntesis de la matriz de análisis</u>	<u>Síntesis conclusiva de historias de vida</u>	<u>Resultado</u>
<u>Comando y Misión:</u> Principios de la filosofía del comando de misión.	Durante el conflicto del Cenepa, al inicio de las operaciones no se desarrolló de manera correcta estos principios por no estar organizados de manera adecuada, sin embargo, posteriormente al 11 de febrero asumió la conducción de las operaciones en el sector Cenepa el Crl Chiabra junto a su estado mayor, quienes realizaron el planeamiento y conducción de estas de manera correcta, ajustándose a estos principios que en esta época diferían en algunos términos. Los principios de la filosofía de comando y misión están basados en ideas, que constituyen las reglas que deben seguir.	Durante el conflicto del Cenepa de 1995, a fin de lograr el éxito de nuestras operaciones y cumplir con la misión encomendada, fue necesario que el comandante emplee unos principios del comando y misión como son: Desarrollar equipos cohesionados mediante la confianza mutua, crear un entendimiento compartido, proporcionar una clara intención del comandante, ejercer la iniciativa disciplinada, usar ordenes de misión y asumir riesgos aceptables.	Durante el conflicto del Cenepa, los principios que comprenden el comando y misión se emplearon de manera limitada, debido que las operaciones se desarrollaron en un ambiente diversificado y con múltiples factores que afectaban el normal empleo de los medios que se disponía, como la geografía, el clima, las condiciones meteorológicas, la fauna salvaje entre otros.	El empleo de los principios del comando y misión son fundamentales e indispensables en el desarrollo de las operaciones y acciones militares, durante el conflicto del Cenepa, al inicio de las operaciones no se desarrolló de manera correcta estos principios por no estar organizados de manera adecuada, posteriormente al 11 de febrero se realizó el planeamiento y conducción de estas de manera correcta, ajustándose a estos principios que en esta época diferían en algunos términos.
<u>Comando y Misión:</u> Tareas de la función de combate y misión.	Durante las operaciones del conflicto del Cenepa, las tareas del comandante y del estado mayor fueron indispensables, las cuales, si tuvieron ventajas para nuestras fuerzas, dando resultados positivos y cumpliendo los objetivos establecidos, el comandante y su estado mayor integran mediante la función de comando y misión las otras funciones de combate; en el conflicto del Cenepa, desde el más alto nivel de planeamiento se ejecutaron de manera correcta estas tareas.	Durante las operaciones del conflicto del Cenepa de 1995 fue necesario establecer y definir de manera clara las tareas que desempeña tanto el comandante, su estado mayor y otras tareas que se necesitan de manera adicional al requerimiento de la operación a realizarse. El comandante junto a su estado mayor estuvo en la capacidad de integrar los procesos y actividades que se ejecutaron de manera sincronizada, es necesario mencionar que el comandante fue la figura central en el comando y misión, en cuanto al estado mayor fue	Las tareas que se ejecutan durante el ejercicio del comando y misión son muy importantes y fue la clave fundamental para lograr el éxito para el cumplimiento de la misión que se nos han sido encomendadas. Debe existir una articulación muy fuerte entre las tareas que desempeña el comandante y las tareas que desempeña su estado mayor, ambas se complementan, el comandante necesita de su estado mayor para tomar decisiones	Las tareas del comandante y del estado mayor fueron indispensables, las cuales, si tuvieron ventajas para nuestras fuerzas, dando resultados positivos y el cumplimiento de los objetivos establecidos, El comandante junto a su estado mayor estuvo en la capacidad de integrar los procesos y actividades que se ejecutaron de manera sincronizada, es necesario mencionar que el comandante fue la figura central en el comando y misión.

<u>CATEGORÍA/SUB</u>		<u>INSTRUMENTOS</u>		
<u>CATEGORÍA</u>	<u>Síntesis conclusivo resumen de la guía de entrevista</u>	<u>Síntesis de la matriz de análisis</u>	<u>Síntesis conclusiva de historias de vida</u>	<u>Resultado</u>
		quienes apoyaron al comandante en la toma de decisiones y su implementación durante el desarrollo de las operaciones.	acertadas.	
<u>Comando y Misión:</u> Componentes de los sistemas de comando de misión.	Durante el conflicto del Cenepa fue algo que adolecimos ya que no se empleó de manera óptima estos recursos; no se contaba con personal capacitado, no se disponía de adecuadas redes, no se poseía un adecuado sistema de información, así mismo se empleó procesos y procedimientos basados en la doctrina vigente, tampoco se disponía de una adecuada infraestructura y equipos que contribuyan en la mejora del planeamiento y conducción de las operaciones. Los comandantes con la finalidad de poder dar cumplimiento a la misión asignada tenían que implementar sistemas análogos, muchas veces aplicando la creatividad empleando los medios disponibles, es por ello que en diversas situaciones las consecuencias no eran favorables para el desarrollo de las operaciones.	En el conflicto del Cenepa, el empleo de los componentes que conformaron el sistema de comando y misión fueron fundamentales y de mucha importancia para el cumplimiento de una misión exitosa, de acuerdo a la doctrina vigente está compuesta por personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos e infraestructura y equipo, sin embargo basados en los relatos sobre el desarrollo de las operaciones del conflicto del Cenepa no se emplearon de manera adecuada estos componentes, estaban a un 50% de su capacidad operativa.	Una de las situaciones que tuvo que lidiar tanto el comandante como su estado mayor durante el desarrollo de las operaciones del conflicto del Cenepa fueron las limitaciones correspondientes a los medios, en especial a lo referente a un sistema de comunicaciones adecuado para una correcta ejecución de las operaciones. Se tuvieron que improvisar en múltiples ocasiones, como por ejemplo el empleo de los "Yachis", equipos de radio improvisados, redes improvisadas entre otras.	No se empleó de manera óptima estos recursos; no se contaba con personal capacitado, no se disponía de adecuadas redes, no se poseía un adecuado sistema de información, así mismo se empleó procesos y procedimientos basados en la doctrina vigente, tampoco se disponía de una adecuada infraestructura y equipos que contribuyan en la mejora del planeamiento y conducción de las operaciones.
<u>Conflicto del Cenepa de 1995:</u> Objetivos	Los objetivos políticos y militares se cumplieron mediante el empleo de la doctrina de comando y misión vigente en ese entonces, solo que era denominada	Pese a las limitaciones existentes especialmente en lo que corresponde a los medios disponibles para el empleo durante las operaciones del conflicto del	En cuanto a los objetivos establecidos durante el desarrollo del conflicto del Cenepa, si se llegaron a cumplir, especialmente el objetivo	Se cumplió el objetivo político militar fijado en el nivel estratégico materializado en la delimitación permanente de la línea de frontera y los

<u>CATEGORÍA/SUB</u>	<u>INSTRUMENTOS</u>			
<u>CATEGORÍA</u>	<u>Síntesis conclusivo resumen de la guía de entrevista</u>	<u>Síntesis de la matriz de análisis</u>	<u>Síntesis conclusiva de historias de vida</u>	<u>Resultado</u>
	comando y control; el mando desarrollado por los comandantes posibilitó e hicieron posible el cumplimiento de la misión, pese a las limitaciones existentes de los medios que este requería que menguaban los resultados debido a la limitada implementación de algunos componentes que conforman el sistema para un adecuado empleo de la función de combate de comando y misión.	Cenepa y las pérdidas de equipos, aeronaves entre otros, si se pudo lograr el objetivo político y militar. Todo ello fue materializado en la delimitación permanente de la línea de frontera.	político militar, el cual ponía fin a una larga época de conflictos dados por la delimitación fronteriza con el país del Ecuador.	objetivos tácticos materializado con el restablecimiento de la línea de frontera mediante la recuperación de Tiwinza, Cueva de los Tayos y PV 4.
<u>Conflicto del Cenepa de 1995: Organización para el combate</u>	El sistema de comunicaciones asignado y empleado en la organización para el combate, en este caso correspondiente a la 5ta División de Infantería, que era la unidad que tenía la responsabilidad en ese sector, era insuficiente, por tratarse de operaciones mayores que involucraban mayor despliegue de medios, personal, material, tecnología, teniendo consecuencias no tan favorables en el desarrollo de nuestras operaciones, considerando el sistema de comunicaciones empleado, era necesario mayor despliegue y asignación de dichos componentes del sistema en todo caso reforzar la unidad de comunicaciones existente en la organización inicial para el combate.	La organización para el combate establecida para el desarrollo de las operaciones del Conflicto del Cenepa no fueron establecidas y desplegadas de manera óptima, debido a la magnitud e importancia que involucraba este. Por lo tanto, las consecuencias limitaron un correcto desempeño de nuestras fuerzas en el cumplimiento de la misión encomendada.	La organización para el combate determinada y asignada para este teatro de guerra, en cuanto al sistema de comunicaciones a fin de poder ejecutar de manera correcta el comando y misión de manera óptima, desde mi punto de vista no fueron proporcionales a la magnitud de las operaciones que se iban a desarrollar; era necesario la asignación de unidades de comunicaciones de magnitud de un batallón de comunicaciones, el cual disponía de mayores medios para su empleo.	La organización para el combate establecida para el desarrollo de las operaciones del Conflicto del Cenepa no fueron establecidas y desplegadas de manera óptima, debido a la magnitud e importancia que involucraba.

<u>CATEGORÍA/SUB</u>	<u>INSTRUMENTOS</u>			
<u>CATEGORÍA</u>	<u>Síntesis conclusivo resumen de la guía de entrevista</u>	<u>Síntesis de la matriz de análisis</u>	<u>Síntesis conclusiva de historias de vida</u>	<u>Resultado</u>
<u>Conflicto del Ceneba de 1995: Desarrollo de las operaciones.</u>	El comando y control desarrollado en las operaciones del conflicto del Ceneba estuvo a cargo en la zona de operaciones por el Crl EP Roberto Chiabra León, quien desempeñó sus funciones de manera adecuada y correcta, debido a la experiencia y trayectoria que poseía durante sus años de servicio, fueron empleadas algunas técnicas y tácticas improvisadas para suplir la limitada disponibilidad de medios. El comando y control en los niveles tácticos se desarrolló de manera efectiva, cada comandante subordinado ejercía el mando tipo misión, direccionando todo el esfuerzo para el cumplimiento de la misión encomendada.	El conocimiento de las consecuencias resultantes del conflicto del Ceneba, debe ser de conocimiento obligatorio de todo el personal de las Fuerzas Armadas, el Ejército del Perú no cuenta con estudios colegiados y certificados por la institución. La doctrina de comando y Control vigente de aquel entonces contemplaba características similares a la actual, es por ello que debe ser analizada y contrastada con nuestra doctrina actual, diseminando los errores, desaciertos que pudieron ocurrir en este último conflicto armado internacional que tuvo el Perú.	Durante la segunda fase de las operaciones, la cual era una de las más importantes y donde se desarrollaron estas bajo un solo comando, el comandante del teatro de operaciones si ejerció un buen comando, a pesar de las limitaciones que se presentaban a diario debido a muchos factores adversos. Así mismo es necesario resaltar el buen desempeño de los comandantes subordinados durante el cumplimiento de la misión encomendada.	El comandante del teatro de operaciones ejerció un buen comando, a pesar de las limitaciones que se presentaban a diario debido a la presencia de factores adversos. De la misma manera es meritorio resaltar el buen desempeño de los comandantes subordinados durante el cumplimiento de la misión encomendada.

CAPITULO V: DIÁLOGO TEÓRICO EMPÍRICO

Teniendo en cuenta que mediante el enfoque cualitativo aplicado en una investigación teórica empírica se identifica la aprobación o denegación de una hipótesis, distinguiendo un debate entre la teoría ya existente y los productos de la investigación, argumentando de esta manera a las preguntas elaboradas para el presente estudio basadas en la información obtenida en el campo, Se ejecuta en primer lugar una síntesis teórica mediante el empleo de una estructura conceptual, para que posteriormente mediante la integración con la síntesis empírica, se permite que la teoría se corrobore con los datos que fueron obtenidos a través de la investigación y a su vez puedan combinarse o enriquecerse de otras teorías, (Vargas, 2011).

Es por ello que, mediante el método hermenéutico y una muestra adquirida de cinco (05) expertos y una (01) historia de vida, así como de libros y manuales doctrinarios, se desarrolló un análisis comparativo y argumentativo entre lo obtenido de las bases teóricas y los hallazgos empíricos obtenidos por el investigador, se pudo identificar si el diálogo entre los hallazgos se confirme, se rechace o se perfecciona con la teoría en mención. (Hernandez & Mendoza, 2018).

Con respecto a la capacidad de comando y misión se han identificado tres (03) aspectos específicos los cuales influenciaron de manera directa en el desarrollo de las operaciones militares en el Teatro de Operaciones Nor Oriente durante el conflicto del Cenepa.

Los principios de la filosofía del Comando y Misión de acuerdo al manual MF 6-0 de la doctrina Wiracocha, establece que “son el conjunto de ideas que van a guiar una organización, basadas en reglas que van a servir de pautas para el desarrollo de las operaciones y acciones militares”, (JDOCE, 2018). Contrastando con los hallazgos encontrados durante el conflicto del Cenepa, se evidencian situaciones en las cuales no se han tenido en consideración algunos de estos principios, principalmente durante el inicio de

las operaciones, evidentemente producto de la premura de estas; posteriormente al instalarse un estado mayor a cargo de la conducción de las operaciones en el sector Cenepa, se pudo articular de manera significativa el planeamiento y conducción de las operaciones con doctrina vigente de aquel entonces, principalmente motivados por el personal de oficiales miembros de dicho estado mayor quienes reunían las capacidades de liderazgo ideales para asumir el planeamiento y conducción de las operaciones, (Vilchez et al., 2023).

Los componentes del sistema de comando y misión son aspectos fundamentales que afectaron de manera negativa el desarrollo de las operaciones durante el conflicto del Cenepa, donde lamentablemente no se contaba con los recursos logísticos que abarcan un sistema de redes, sistemas de información, infraestructura y equipo, tampoco no estaban establecidos correctamente los procesos y procedimientos, para el empleo del Comando y misión en la conducción de las operaciones. Es necesario mencionar que en aquel momento durante el conflicto del Cenepa, el Perú se encontraba viviendo la época de la lucha contra el terrorismo, por lo que las Fuerzas Armadas orientaron sus esfuerzos para tal fin y prácticamente no se contaba con los medios para afrontar correctamente un conflicto armado internacional, (Mendoza 2021).

Así mismo la organización para el combate con la cual se organizó este Comando Operacional, no fue la más idónea para afrontar un conflicto armado internacional de tal envergadura, considerando que las fuerzas ecuatorianas ya se encontraban organizadas y preparadas con antelación por mucho tiempo. En cuanto a la capacidad de comando y misión no se disponía de una unidad de comunicaciones con la magnitud suficiente que cuente con los recursos de personal y logísticos que atiendan las necesidades de un Teatro de Operaciones que comprendía varios sectores a lo largo de la frontera, (Fournier, 1995).

CONCLUSIONES

Considerando los resultados obtenidos de la investigación se pudo alcanzar los objetivos del presente estudio. Con respecto al primer objetivo sobre “*comprender el ejercicio del comando y misión como filosofía y como función de combate en operaciones militares*” se llegó a las siguientes conclusiones:

El comando y misión como una filosofía

La filosofía del comando de misión debe ser entendida como el conjunto de ideas, principios y elementos centrados en *cómo desarrollar el mejor proceso para conducir las operaciones y acciones terrestres unificadas (OATU)*. Es decir, esta filosofía define una manera integral y amplia de ejecutar y conducir las operaciones y acciones militares.

La filosofía del comando de misión ayuda a los comandantes a contrarrestar la incertidumbre de las operaciones y acciones militares al aumentar el grado de certeza que se necesita para la toma de decisiones y ejecución de tareas.

El ejercicio de esta filosofía demanda que cada soldado esté preparado para asumir la responsabilidad, mantener la unidad de esfuerzo, tome acciones moderadas y actúe hábilmente conforme a la intención del comandante. Esta filosofía se funda en el balance de tres elementos: los principios del comando de misión, el arte del comando y, la denominada ciencia del control.

Figura 4

Elementos de la filosofía de comando y misión

LIDER



Está enfocado en la delegación de autoridad y la toma de decisiones de manera descentralizada, lo cual va a permitir tomar la iniciativa disciplinada enmarcada en la intención del comandante, en muchas oportunidades los comandantes tomaban su propia iniciativa, considerando que algunas de las decisiones que tomaban eran oportunas y otras no.

Por lo tanto, para lograr el éxito en las operaciones y acciones militares, es sumamente primordial que nuestros subordinados conozcan la intención del comandante y sobre todo cuál es el objetivo que tenemos como unidad.

El comando y misión como función de combate

La función de combate Comando de Misión son las tareas y sistemas relacionados que desarrollan e integran actividades que permiten que un comandante equilibre el arte del mando y la ciencia del control para integrar las demás funciones de combate. Consiste en tareas relacionadas y en el sistema del comando de misión que apoya el ejercicio de autoridad, dirección y liderazgo del comandante. Los comandantes, a través de la función de combate de comando de misión, articulan las demás funciones de combate en una relación sinérgica y coherente para concentrar los efectos de la potencia de combate en el momento y lugar decisivo.

El empleo del comando y misión como función de combate no se desarrolló de una

manera adecuada, ocasionando que las operaciones tengan algunos inconvenientes, limitaciones o necesidades durante su ejecución, retardando el cumplimiento de la misión. Las unidades que asumían las otras funciones de conducción de la guerra, actuaban de manera independiente.

Teniendo en cuenta el segundo objetivo sobre *“describir los objetivos militares y la organización de las fuerzas en el conflicto del Cenepa”*, se llegó a las siguientes conclusiones:

Objetivos del Conflicto Del Cenepa

Se cumplió el objetivo político militar fijado en el nivel estratégico materializado en la delimitación permanente de la línea de frontera y los objetivos tácticos materializados con el restablecimiento de la línea de frontera mediante la recuperación de Tiwinza, Cueva de los Tayos y PV 4.

Organización para el combate en el Conflicto Del Cenepa

La organización para el combate establecida para el desarrollo de las operaciones del Conflicto del Cenepa no fueron establecidas y desplegadas de manera óptima, debido a la magnitud e importancia que involucraba.

Teniendo en cuenta el tercer objetivo sobre *“Analizar como influyó el empleo de la capacidad de comando y misión en el desarrollo de las operaciones militares en el conflicto del Cenepa”*, se llegó a las siguientes conclusiones:

El empleo de la capacidad de comando y misión influyó de manera decisiva en el desarrollo de las operaciones, ocasionando que estas tengan algunos inconvenientes, limitaciones o necesidades durante su ejecución, retardando el cumplimiento de la misión, teniendo en consideración los principios y componentes del comando y misión.

Principios de la filosofía del comando y misión

El empleo de los principios del comando y misión fueron fundamentales e indispensables en el desarrollo de las operaciones y acciones militares, durante el conflicto del Cenepa, al inicio de las operaciones no se explotaron de una forma correcta estos principios por no estar organizados de manera adecuada, posteriormente al 11 de febrero al asignarse un solo comando en el sector Cenepa se comenzaron a realizar el planeamiento y

conducción de las operaciones de una mejor manera, ajustándose a estos principios que en esa época diferían en algunos términos.

Componentes del sistema de comando y misión

El sistema de comando de misión comienza con el personal; por esta razón, los comandantes priorizan las características y capacidades humanas, más que en equipos y procedimientos.

Las redes humanas y tecnológicas permiten a los comandantes comunicar información y controlar las unidades, dando lugar a operaciones exitosas.

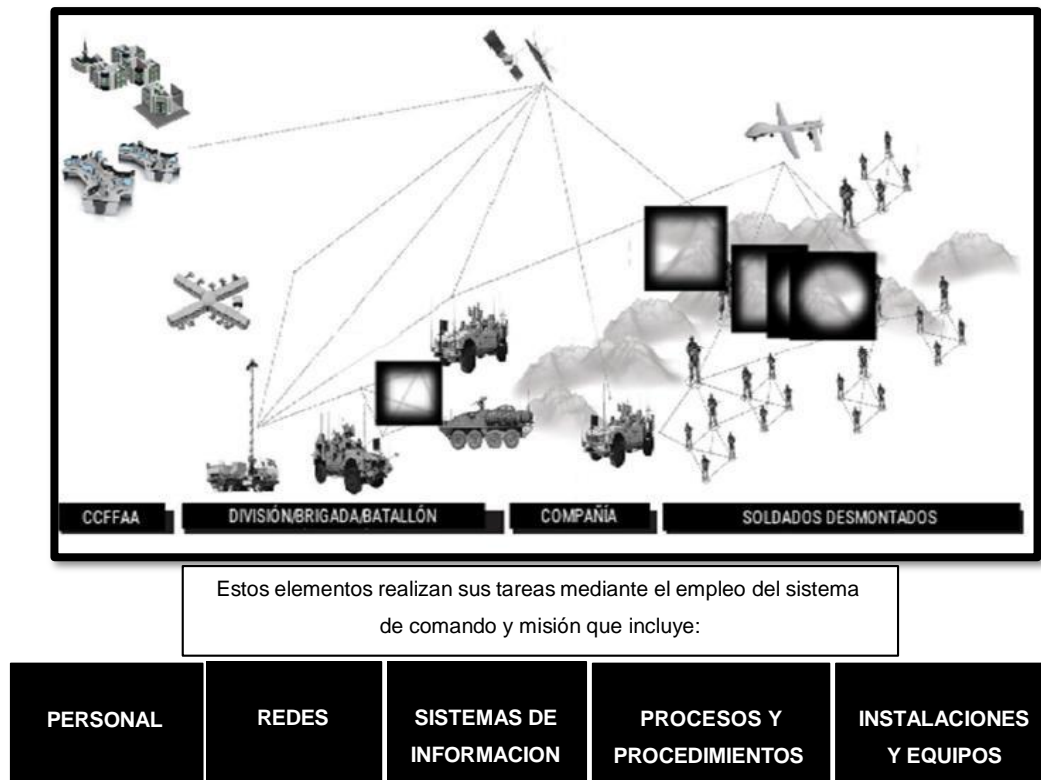
Un sistema de información hace referencia al conjunto de hardware y software que recolecta, procesa, almacena, muestra y difunde datos (esto incluye computadores y comunicaciones, además de sus políticas y procedimientos de uso). En definitiva, cuando estos sistemas se fusionan en una red integrada permiten una extensa disponibilidad y difusión de la información.

En conjunto, los procesos y procedimientos les permiten a los comandantes organizar las actividades en los puestos de comando y en las unidades. Además, estos dirigen acciones dentro de un sistema de comando de misión, para que sea más eficaz y eficiente. Por ende, la cohesión de procesos y procedimientos minimiza la confusión, la incomprensión, la duda y el uso de recursos innecesarios que presentan frecuentemente los comandantes al tomar decisiones rápidas para satisfacer las necesidades operacionales.

La infraestructura es una instalación o lugar que ofrece un ambiente de trabajo y alojamiento para el personal dentro del sistema de comando de misión; esta abarca desde un puesto de comando móvil (integrado por vehículos, carpas de campaña o contenedores) hasta edificios con tecnología integrada.

Figura 5

Componentes del sistema de comando y misión



No se emplearon de manera óptima estos recursos; no se contaba con personal capacitado, no se disponía de adecuadas redes, no se poseía un adecuado sistema de información, así mismo se emplearon procesos y procedimientos basados en la doctrina en ese tiempo vigente, tampoco se disponía de una adecuada infraestructura y equipos que contribuyan en la mejora del planeamiento y conducción de las operaciones.

RECOMENDACIONES

Teniendo en consideración las conclusiones del estudio realizado acerca de la capacidad de comando y misión en las operaciones del conflicto del Cenepa de 1995, se recomienda lo siguiente:

Con respecto a la conclusión del primer objetivo sobre *“comprender el ejercicio del comando y misión como filosofía y como función de combate en operaciones militares”* se recomienda lo siguiente:

El Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) debe fortalecer de manera sistemática y sostenida la instrucción en torno al ejercicio del comando y misión, especialmente en las escuelas de formación militar. Esta necesidad responde a la creciente complejidad de los entornos operacionales contemporáneos, donde la toma de decisiones descentralizada, el liderazgo adaptativo y la iniciativa táctica son elementos clave para el éxito de las operaciones. En este sentido, resulta imperativo que los programas curriculares incorporen doctrinas actualizadas, estudios de caso relevantes como el conflicto del Cenepa de 1995 y herramientas metodológicas que permitan a los futuros oficiales comprender la importancia del comando y misión como principio rector en la conducción de acciones militares. La integración de estos contenidos no solo contribuirá a una mayor cohesión doctrinal, sino que también fomentará una cultura institucional orientada al pensamiento crítico, la responsabilidad individual y la sincronización efectiva entre niveles de mando.

Teniendo en cuenta la conclusión del segundo objetivo sobre *“describir los objetivos militares y la organización de las fuerzas en el conflicto del Cenepa”*, se recomienda lo siguiente:

El Comando del Ejército debe impulsar campañas sistemáticas y sostenidas de difusión de la historia militar nacional, con especial énfasis en el último conflicto armado internacional que enfrentó el Perú: el Conflicto del Cenepa de 1995. Este episodio representa un hito doctrinal y operativo que ofrece valiosas lecciones sobre liderazgo, comando y misión,

coordinación interinstitucional y empleo de fuerzas en terreno complejo. La difusión de estos aprendizajes debe ser reforzada transversalmente en todos los niveles de formación, capacitación y especialización del personal militar, a través de los programas del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Incorporar el estudio crítico del Cenepa en las mallas curriculares no solo fortalece la identidad institucional y el sentido de pertenencia, sino que también permite contextualizar los principios doctrinarios en escenarios reales, fomentando una comprensión más profunda de la conducción de operaciones en ambientes de alta incertidumbre y presión táctica.

Teniendo en cuenta la conclusión del tercer objetivo sobre *“Analizar como influyó el empleo de la capacidad de comando y misión en el desarrollo de las operaciones militares en el conflicto del Cenepa”*, se recomienda lo siguiente:

Es imperativo concientizar a todo el personal de la institución sobre la trascendencia que implica el correcto empleo de nuestras capacidades fundamentales, entendidas como los pilares doctrinarios, operacionales y éticos que sustentan la eficacia del instrumento militar. En concordancia con el Objetivo Estratégico N° 06: “Mejorar la educación y la doctrina institucional”, la Jefatura de Educación del Ejército (JEDUCE) debe asumir un rol articulador y propositivo, organizando un grupo de trabajo multidisciplinario orientado a la implementación de la Guía de Procedimientos para Comando y Misión, conforme a los lineamientos establecidos en el Manual Fundamental MF 6-0. Esta iniciativa no solo contribuirá a la producción y actualización de la doctrina institucional, sino que también permitirá consolidar una cultura organizacional basada en el liderazgo de misión, la toma de decisiones descentralizada y la sincronización efectiva de esfuerzos en todos los niveles de conducción. Asimismo, la implementación de dicha guía facilitará la estandarización de procedimientos, la retroalimentación doctrinaria y la alineación con modelos internacionales de excelencia operativa, fortaleciendo así la capacidad del Ejército para enfrentar los desafíos del entorno estratégico contemporáneo.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Guía de procedimientos en la gestión de Lecciones aprendidas para Comando y Misión.

2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Implementar el proceso para la gestión de lecciones aprendidas para Comando y Misión.

Determinar los métodos y herramientas para la recolección de datos.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Se ha identificado que en la actualidad existe la necesidad de establecer procedimientos apropiados que puedan guiar la producción de Lecciones Aprendidas (LLAA), este proceso debe ser liderado por el Departamento de Investigación y Lecciones Aprendidas de la Jefatura de Doctrina del Ejército, dicha actividad debe ser de conocimiento de todo el personal en la institución en todos los niveles, debido a que todos formamos parte de la producción doctrinal. Esta deficiencia se ve reflejada en informes de lecciones aprendidas confeccionados de manera incorrecta, lo cual es considerado en el planeamiento y conducción de las operaciones y acciones militares.

4. PROCESO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA VALIDEZ DE UNA LECCIÓN APRENDIDA:

4.1 Identificar la lección

Podemos identificarlas empleando los siguientes métodos:

4.1.1 *Base de datos integradas*

En la actualidad el Ejército del Perú adolece de un sistema de información y base de datos que contengan información relevante acerca de la capacidad de comando y misión en el Ejército. Considerando que es de suma importancia conocer los aciertos y evitar errores en el desarrollo de las operaciones o acciones militares subsiguientes. Por ello es fundamental la revisión de datos disponibles en estos sistemas de información, con la finalidad de proponer su integración al proceso de lecciones aprendidas.

4.1.2 Observación

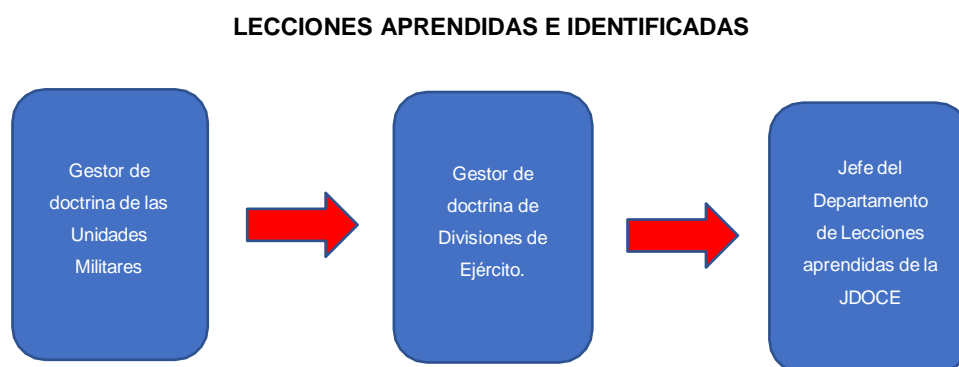
Se deben implementar equipos de trabajo con la finalidad de desempeñar la función de observadores en las distintas dependencias de la institución, principalmente en aquellas que forman parte del sistema de comunicaciones del Ejército.

4.1.3 Recolección

Consiste en la obtención de información enfocada en operaciones de comando y misión de manera directa del personal comprometido, para ello es necesario designar responsables, determinando el método de recopilación de información, así mismo identificar las variables que intervienen, así como el tiempo y espacio, de la misma manera el comando de la unidad comprometida debe tener conocimiento sobre su participación en este proceso.

Figura 6

Procedimiento de validación para Lección aprendida y lección identificada



4.2 Conclusión

4.2.1 Lecciones identificadas

Comprenden aquellas que tienen su origen en nuestra doctrina, ya sea en los manuales o reglamentos y que no se cumplen adecuadamente en nuestra institución. Estos no van a generar variaciones en la doctrina actual.

4.2.2 Lección aprendida

Basados en los acontecimientos desarrollados anteriormente de las operaciones y acciones militares surgen enseñanzas, considerando si son negativas o positivas, las cuales deberían ser parte de la modificación o actualización en la doctrina.

4.2.3 Consideraciones en las conclusiones

- Comprender los motivos, analizando los objetivos establecidos y lo alcanzado.
- Incluir lecciones que fueron implementadas.
- Valorar evidencias.
- Constatar que la información tenga la validez y veracidad correspondiente.
- Debe ser redactada de manera clara, precisa y lógicas.
- Con el propósito de mejorar el análisis durante el proceso, es necesario el empleo de tres métodos de razonamiento, considerando que la finalidad es identificar el origen del problema.
- Razonamiento inductivo: Basados en observaciones (De lo particular a lo general)
- Razonamiento deductivo: Basados en hechos que se muestran en las observaciones (De lo general a lo particular).
- Razonamiento analógico: Comprende la obtención de conclusiones en base a premisas. (Abarca cualquiera de los anteriores).

4.3 Recomendación

Tiene sus raíces en las conclusiones que describen las mejoras o correcciones, considerando las tareas y planes que deberán ser implementados, asignando a los responsables en su planeamiento, ejecución y el tiempo necesario para poder ser implementados, con la finalidad de evitar cometer aquellos errores o en todo caso replicar los aciertos orientados a la capacidad de comando y misión.

Para ello es fundamental la identificación exacta de los aspectos a modificar o actualizar, considerando la organización, doctrina, logística, liderazgo, instrucción y entrenamiento.

Todos los datos recopilados deben ser procesados, realizando un análisis riguroso a fin de proponer recomendaciones bien estructuradas, este comité debe estar conformado por los miembros de la unidad involucrada, los gestores, asesores y expertos de doctrina.

La finalidad es proponer reformas en la institución en provecho de la mejora continua, teniendo en cuenta que los resultados aterricen en propuestas o proyectos que comprometan

recursos. Es de suma importancia identificar y considerar que problemática ha sido evaluada anteriormente pero aun no llegaron a su implementación.

Estas recomendaciones deben ser descritas orientadas a cada nivel, estratégico, operacional o táctico.

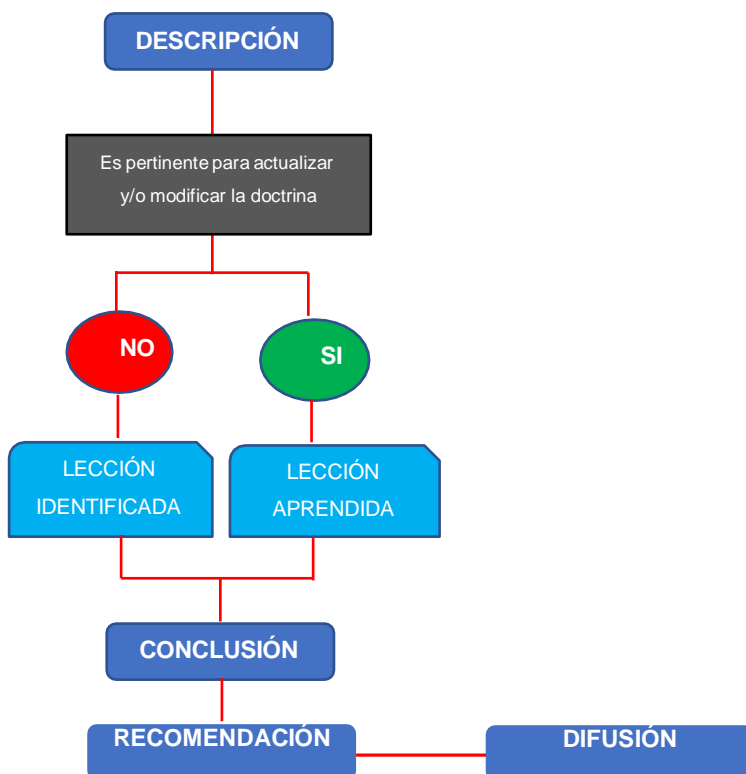
4.4 Difusión

Consiste en las más importante de todo el proceso, debido a que si no se llega a completar la difusión no se alcanzará el objetivo propuesto, enfocado a evitar cometer errores y mejorar las buenas acciones.

La finalidad es la transmisión, divulgación y comportamiento de la información, obtenido de todo el proceso de lecciones aprendidas sobre la capacidad de comando y misión, empleando tecnología de información y todos los medios disponibles a la mano.

Figura 7

Proceso de Lecciones aprendidas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade-Vásquez (2021). *Doctrina y estructura militar ecuatoriana: De cara o de espaldas a las amenazas del siglo XXI*.
- Anibal (2020). *El mando tipo misión y su aplicación práctica por parte de los oficiales del Ejército del Perú*. Escuela Militar de Chorrillos.
- Apolo (2022). *Comunicación social dentro de la guerra del Cenepa de 1995 en Ecuador*. Quito: Universidad Hemisferios.
- Baena (2017). *Metodología de la investigación*. México. Grupo Editorial Patria.
- Bernal (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: World color.
- Briones (2021). *Capacidades del sistema de comando y control de la 3ra brigada de caballería en la defensa activa, 2019*. Lima: Escuela Superior De Guerra Del Ejército Del Perú.
- CDE (2019), Manual Fundamental de Referencia del Ejército-MFRE 1-03 Listado Universal de tareas del Ejército. Centro de Doctrina del Ejército. Fuerzas Militares de Colombia.
- C.E.D.M.T&C.E.H.E. (2019). *25 Cenepa, historia, victoria y paz*. Quito: Zavala.
- C.E.H.E.&Ezpiñoza. (2019). *25 años del conflicto militar del Cenepa*. Quito.
- Cáceres (2021). *La Guerra del Cenepa: "26 años después. Una aproximación al estado actual de las investigaciones sobre el último conflicto armado del siglo XX entre Perú y el Ecuador*. Lima: Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Canorio (1998). *Crónicas del Alto Cenepa: La verdadera historia de quienes combatieron formando parte del segundo escalón*". Lima.
- Case (2016). *The continuity of the execution of Command in US Army Doctrine*. School of Advanced Military Studies.
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwil3fvb8baQAxVKVTABHUh0J9QQFnoECBcQAQ&url=https%3A%2F%2Fcgsc.contentdm.oclc.org%2Fdigital%2Fapi%2Fcollection%2Fp4013coll3%2Fi>

[d%2F3466%2Fdownload&usg=AOvVaw0KA4y6X0YG8MbGopdKV3sp&opi=899784](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjppuTxlbiQAxUNiJUCHTHCI5YQFnoECCAQAQ&url=https%3A%2F%2Fesdeglibros.edu.co%2Findex.php%2Feditorial%2Fcatalog%2Fdownload%2F262%2F210%2F3264%3Finline%3D1&usg=AOvVaw2Hdi9q9W5VGtob_O4d3Nzd&opi=89978449)

49

Chiabra (2010). *Cenepa misión de honor*. Lima.

Comino (2018). *Métodos para la elaboración de lecciones aprendidas*. Project Management Institute.

Coronado (2023). *The Cenepa War from the theory of General Jomini. The War between Ecuador and Peru*. Escuela Superior de Guerra del Ejército de Colombia.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjppuTxlbiQAxUNiJUCHTHCI5YQFnoECCAQAQ&url=https%3A%2F%2Fesdeglibros.edu.co%2Findex.php%2Feditorial%2Fcatalog%2Fdownload%2F262%2F210%2F3264%3Finline%3D1&usg=AOvVaw2Hdi9q9W5VGtob_O4d3Nzd&opi=89978449

Creswell's (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. University of Nebraska-Lincoln.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjZnY6plriQAxXjqpUCHfaTO8EQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ucg.ac.me%2Fskladiste%2Fblog_609332%2Fobjava_105202%2Ffajlovi%2FCreswell.pdf&usg=AOvVaw0Tgstt9jdhN02OqiC3NS3c&opi=89978449

Devine (2021). *The trouble misión command. Army cultures and leader assumptions*. Military review.
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjAhoG3lriQAxVPrJUCHYTFE0MQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.armyupress.army.mil%2FJournals%2FMilitary-Review%2FEnglish-Edition-Archives%2FSeptember-October-2021%2FDevine-Mission-Command%2F&usg=AOvVaw2PE91qmfCu3Va0kNZGqfl1&opi=89978449>

DS N° 023-20227-AG (2007). *Decreto supremo que establece la categorización de la zona reservada Santiago-Comaina*.

Díaz-Criado (2020). *La doctrina militar: del pensamiento estratégico a las operaciones*

militares - España”, publicado en la “Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades.

Escudero (2017). *Gestión educacional. Análisis teórico práctico en Chile: 1978-2016*. Universidad de Santiago de Chile, Facultad de humanidades, departamento de educación, programa de magister en educación.

Faundes (2004). *El conflicto de la cordillera del Condor: Los actores del enfrentamiento bélico no declarado entre Ecuador y Perú*. Santiago-Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Figuroa (1976). *Estudios de redes semánticas naturales y algunos principios básicos*. UNAM.

Finney & Klug (2016). *Mission Command in the 21st Century: Empowering to win in a complex world*. Army University Press.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjmkq3SlriQAxU1q5UCHbF5JpwQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.armyupress.army.mil%2FPortals%2F7%2FPrimer-on-Urban-Operation%2FDocuments%2Fmission-command-in-the-21st-century.pdf&usq=AOvVaw2BBjr4aap87S8ty2Q2GMI9&opi=89978449>

Flores (2020). *El manejo de la información oficial en tiempos de crisis, caso conflicto armado entre Perú y Ecuador*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Fournier (1995). *Tiwinza con Z: Toda la verdad*. Lima: Fimart S.A.

Freyre (2022). *La Batalla del Cenepa*. Lima.

Ginebra (1949). *IV Convenio de Ginebra relativo a la protección debida a las personas civiles en tiempo de guerra, 12 de agosto de 1949*.

González (2023). *Comando y Control en el Ejército del Perú: Métodos, análisis y el método innovador Awqa Humalliq*. Revista de Seguridad y Poder Terrestre. Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú.

HDA (2015). *The Army universal task list*. Headquarters, department of the army. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8>

[&ved=2ahUKEwi7nOT3IriQAxU-](#)

[gWEGHRYLLe4QFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Firp.fas.org%2Fdoddir%2Farmy%2Ffm7-15.pdf&usg=AOvVaw3vTqXb-3yVMuklcYHUV7D2&opi=89978449](#)

Hernandez & Mendoza (2018). *Metodología de la investigación*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES SA.

Hernandez et al (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES SA.

Hurtado de Barrera (2000). *Metodología de la Investigación holística*. Tercera edición. Fundación Sypal, Caracas, Venezuela.

ICRC (2024). ICRC in 2024: Upholding humanity in conflict. International Committee of the Red Cross.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiJ8_6yl7iQAxUPpZUCHe8mFkxQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.icrc.org%2Fen%2Farticle%2Ficrc-2024-upholding-humanity-conflict&usg=AOvVaw386kY9j-eoK_IRpfAb76ir&opi=89978449

JDOCE (2018). *MF 6-0 Comando de Misión*. Lima: Ejército del Perú.

JDOCE (2018). *Manual Directriz (MD 1-0) - Ejército del Perú*. Lima.

Kiser (2015). *Mission Command: The historical roots of misión command in the US Army*. School of Advanced Military Studies.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiarcG7I7iQAxWCt5UCHQAGEisQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fapps.dtic.mil%2Fsti%2Ftr%2Fpdf%2FAD1001514.pdf&usg=AOvVaw3HtUQ2bEDnDstcWKBCb_gX&opi=89978449

Mendoza (2021). *Lecciones aprendidas sobre planificación logística en el conflicto del alto Cenepa de 1995*. Lima: Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú.

Mogollón y Pimentel (2023). *Operaciones y Acciones terrestres en acciones unificadas*. Revista de la Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas.

Molina (2008). La geografía de un conflicto. *Nueva Sociedad N°218*. Perello. (2009).

Quijandría (2021). *Lecciones aprendidas del conflicto Peruano Colombiano 1932-1933*. Lima: Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú.

Sigüeñas (2021). *The Cenepa Conflict at 25: Lessons learned. Journal of the Americas. Air University*.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjm1PrHI7iQAxW6s5UCHYsLA4IQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.airuniversity.af.edu%2FPortals%2F10%2FJOTA%2FJournals%2FVolume%25203%2520Issue%25203%2F06-Siguenas_eng.pdf&usg=AOvVaw2y5VvJNoWT6ScM5qUMRk1p&opi=89978449

Talaia (2011). *Brad Egeland y el concepto de las lecciones aprendidas*. TALAIA Project Portfolio Management.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiaoYXRi7iQAxVopZUCHdGjDQ4QFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fligeia.eafit.edu.co%2Fbitstreams%2F164619d1-7a3d-45bd-a327-3fa1ace04b11%2Fdownload&usg=AOvVaw3C8Da-HJ9epupVlqV1Eqtm&cshid=1761149201458559&opi=89978449>

Takunda (2024). *Research methodology for collaborative learning the role of Atlas.ti in Enhancing data analysis for educational research: A critical exploration*.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwilhYfpl7iQAxX_kJUCHdIZFvAQFnoECBqQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.academia.edu%2F124246982%2FResearch_methodology_for_collaborative_learning_The_Role_of_ATLAS_t_i_in_Enhancing_Data_Analysis_for_Educational_Research_A_Critical_Exploration&usg=AOvVaw0EHleQAZZ6chnVCnFfTOWM&opi=89978449

Turner (2020). *Feasibility Study*. In: Gellman, M.D. (eds) *Encyclopedia of Behavioral Medicine*. Springer, Cham.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwik8s_3I7iQAxUdtJUCHaFdHoIQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2

[F%2Flink.springer.com%2Frwe%2F10.1007%2F978-3-030-39903-0_1026&usq=AOvVaw2AJ10k8i4UdkG4912HmcA6&opi=89978449](https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-3-030-39903-0_1026&usq=AOvVaw2AJ10k8i4UdkG4912HmcA6&opi=89978449)

Vargas. (2011). *Como hacer una investigación cualitativa*. México.

Vilchez et al. (2023). *Lecciones aprendidas del conflicto del Cenepa para la doctrina militar en operaciones militares*. Lima: Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú.

WHINSEC (2011). *Guía del comandante y del oficial del Estado Mayor*. Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia.

ANEXO 2: Validación del instrumento

ANEXO 3: Instrumento de recolección de datos

ANEXO 4: Autorización para la recolección de datos

ANEXO 5: Consentimiento informado

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

1. Matriz de consistencia

TÍTULO: ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE COMANDO Y MISIÓN EN EL TEATRO DE OPERACIONES NOR ORIENTE DURANTE EL CONFLICTO DEL CENEPA, 1995.

Preguntas de investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Sub categorías	Metodología	Análisis de datos
<p>¿Cómo se aplica el ejercicio del comando y misión como filosofía y como función de combate en operaciones militares?</p> <p>¿Cuáles fueron los objetivos militares y la organización de las fuerzas en el conflicto del Cenepa?</p> <p>¿Cómo influyó el empleo de la capacidad de comando y misión en el desarrollo de las operaciones militares en el conflicto del Cenepa?</p>	<p>Comprender el ejercicio del comando y misión como filosofía y como función de combate en operaciones militares.</p> <p>Describir los objetivos militares y la organización de las fuerzas en el conflicto del Cenepa.</p> <p>Analizar como influyó el empleo de la capacidad de comando y misión en el desarrollo de las operaciones militares en el conflicto del Cenepa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctrina Wiracocha. - Conflicto del Cenepa, 1995. - Lecciones aprendidas. 	<p>C1- Comando y Misión.</p> <p>C2 - Conflicto del Cenepa, 1995.</p>	<p>CA1.1 - El comando de misión como una filosofía</p> <p>CA1.2 - El comando de misión como una función de combate.</p> <p>CA1.3 - Principios de la filosofía del comando de misión</p> <p>CA 1.4 – Componentes de los sistemas de Comando de Misión</p> <p>CA 1.5 – Tareas de la función de combate de Combate y Misión.</p> <p>CA2.1 Objetivos</p> <p>CA 2.2 - Organización para el Combate</p>	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Teórico empírico</p> <p>Método: Hermenéutico.</p> <p>Población: Por conveniencia.</p>	<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas. - Análisis documental - Historias de vida <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía de entrevistas - Matriz de análisis. - Biografía. <p>Técnicas de análisis de datos: Software Atlas T.I.</p>

ANEXO 2



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: CAPACIDAD DE COMANDO Y MISIÓN EN LAS OPERACIONES DEL TEATRO DE OPERACIONES NOR ORIENTE EN EL CONFLICTO DEL CENEPA, 1995.			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	:	Talavera Prado Carraliel
b.	Grado académico-profesión	:	Dr en educación
c.	D.N.I.	:	09771027
d.	N° de teléfono	:	996132050
e.	Lugar y fecha	:	
f.	Firma	:	<i>[Firma]</i> Chivillos 02 Feb. 23.
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	:	My Com Cárdenas Aliaga Omar
b.	Institución a la que pertenece	:	Ejército del Perú
c.	Método de investigación	:	Cualitativo
d.	Tipo de entrevista	:	No estructurada
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 10
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	9.5
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	9
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Siguió un orden lógico y pre-requisitorial.	9.5
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	9
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	9.5
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	9
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	9.5
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 91%		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN <i>Instrumento aplicable</i> <i>[Firma]</i>	
Aspectos para la valoración - Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: CAPACIDAD DE COMANDO Y MISIÓN EN LAS OPERACIONES DEL TEATRO DE OPERACIONES NOR ORIENTE EN EL CONFLICTO DEL CENEPA, 1995.			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: MESIA ROMIREZ PAUL.	
b.	Grado académico-profesión	: MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES	
c.	D.N.I.	: 41287543	
d.	N° de teléfono	: 975445854	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos 02 ABR 23	
f.	Firma	:	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento.	: My Com Cárdenas Aliaga Omar	
b.	Institución a la que pertenece:	Ejército del Perú	
c.	Método de investigación	: Cualitativo	
d.	Tipo de entrevista	: No estructurada	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 10
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	9
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	10
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Siguen un orden lógico y pre-requisitorial.	9
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	9
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	9.5
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	9
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	9.5
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
91 %.		INSTRUMENTO APLICABLE.	
Aspectos para la valoración <ul style="list-style-type: none"> - Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: CAPACIDAD DE COMANDO Y MISIÓN EN LAS OPERACIONES DEL TEATRO DE OPERACIONES NOR ORIENTE EN EL CONFLICTO DEL CENEP, 1995.			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Villahante Fuentes Remi.	
b.	Grado académico-profesión	: Mg. Ciencias Militares.	
c.	D.N.I.	: 42061369	
d.	N° de teléfono	: 994765395.	
e.	Lugar y fecha	: Ghorrillos 20 MAY 23.	
f.	Firma	: 	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento.	: My Com Cárdenas Aliaga Omar	
b.	Institución a la que pertenece:	Ejército del Perú	
c.	Método de investigación	: Cualitativo	
d.	Tipo de entrevista	: No estructurada	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 10
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	9.5
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	9
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	9.5
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	9.5
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	9
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	9
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	9.5
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:			V. OPINIÓN DE APLICACIÓN
91 %.			Instrumento Aplicable.
Aspectos para la valoración <ul style="list-style-type: none"> - Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

ANEXO 3



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistado

Para el desarrollo del presente estudio de tesis para obtener el grado de Magister en Ciencias Militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, es indispensable realizar esta entrevista, para obtener información de relevancia para el desarrollo del objeto de estudio, habiendo elegido el tema titulado: **“ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE COMANDO Y MISIÓN EN EL TEATRO DE OPERACIONES NOR ORIENTE DURANTE EL CONFLICTO DEL CENEPA, 1995”**.

Agradezco su colaboración.

1. ¿Qué conocimientos tiene Ud. acerca de la doctrina de Comando y Misión vigente? Rpta:
2. ¿Considera Ud. que los principios que se emplearon en lo referente a la filosofía de comando y misión fueron los más adecuados?

Rpta:

3. ¿Qué consecuencias considera Ud. tuvo el empleo de los componentes de los sistemas de comando y misión en las operaciones del conflicto del Cenepa, 1995?
4. ¿Qué ventajas o desventajas considera Ud. se adquirieron en el campo de batalla, con las tareas empleadas de la función de combate de Comando y Misión en las operaciones del conflicto del Cenepa?

Rpta:

5. ¿Considera Ud. que la doctrina de Comando y Misión que se empleó en el conflicto del Cenepa tuvo consecuencias directas con los objetivos establecidos en las operaciones?

Rpta:

6. ¿Qué consecuencias considera Ud. que tuvo el empleo del sistema de comunicaciones de la organización para el combate asignado a las operaciones en el conflicto del Cenepa?

Rpta:

7. ¿Considera Ud. que el personal del Ejército del Perú conoce las consecuencias que implicó el empleo de la doctrina de Comando y Control en el conflicto del Cenepa?

Rpta:

8. ¿Considera Ud. que es necesario que el personal de la institución conozca las lecciones aprendidas orientadas al Comando y Misión desarrolladas en las operaciones del conflicto del Cenepa?

Rpta:

9. ¿Considera Ud. que la actual doctrina Wiracocha de Comando y Misión es óptima para nuestra realidad?

Rpta:

10. ¿Considera Ud. que se debería complementar la actual doctrina Wiracocha, en lo referente a Comando y Misión, considerando el último conflicto armado internacional que tuvo el Perú? ¿Por qué?

Rpta:

FICHA DE MATRIZ DE ANÁLISIS

Se seleccionó los documentos que contenían información que está relacionada a la capacidad militar de ciberdefensa en los sistemas de comando y control de la Aviación del Ejército.

TIPO DE DOCUMENTO	PAÍS	REFERENCIA	TEMAS
Libro	Perú	Tiwinza con Z	Conflicto del Cenepa
Libro	Perú	La batalla del Cenepa	Conflicto del Cenepa
Libro	Perú	Cenepa misión de honor	Conflicto del Cenepa
Libro	Perú	Lecciones aprendidas sobre la planificación logística en el conflicto del Cenepa	Conflicto del Cenepa
Libro	Ecuador	Cenepa, historia, victoria y paz	Conflicto del Cenepa
Libro	Ecuador	25 años del conflicto militar del Cenepa.	Conflicto del Cenepa
Libro	Chile	El conflicto de la cordillera del Cóndor.	Conflicto del Cenepa
Manual	Perú	Comando y misión	Comando y misión
Manual	Perú	Manual directriz	Comando y misión
Libro	Perú	La guerra del Cenepa	Conflicto del Cenepa
Tesis	Perú	Capacidades del sistema de comando y control de la 3ra brigada de Caballería	Comando y control
Libro	Suiza	Convenios de Ginebra	DIH
Libro	Ecuador	Comunicación social dentro de la guerra del Cenepa	Conflicto del Cenepa
Revista	EEUU	Mission Command	Comando y misión

Libro	Ecuador	La guerra del Cenepa en el año 1995 y la persecución y abordaje de la prensa en la provincia del Chimborazo	Conflicto del Cenepa
Tesis	Perú	Doctrina Wiracocha	Comando y misión
Tesis	Perú	Capacidad de respuesta de la Cia de Comunicaciones N° 33 y efectividad del comando y control y comunicaciones en apoyo a las operaciones de la 33va Brig de Infantería.	Comando y control
Libro	Perú	La geografía de un conflicto	Conflicto del Cenepa
Tesis	Perú	Lecciones aprendidas del conflicto peruano colombiano	Conflicto del Cenepa
Libro	Perú	El conflicto del Cenepa en sus 25 años	Conflicto del Cenepa

ANEXO 4



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



PERÚ

Ministerio
de DefensaEjército
del PerúCOEDE
Escuela Superior de Guerra del Ejército
Escuela de Posgrado

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Chorrillos, 09 de febrero del 2023.

Oficio N° 152./U-8.g.1/27.00

Señor : General de Brigada Cmdte Gral de la 6ta Brig Sva- **El Milagro**.

Asunto : Solicita brindar facilidades al oficial superior que se indica.

Ref : a. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Militares AF -2023.
b. Reglamento de Investigaciones de la ESQE-EPG AF -2023.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se sirva brindar las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones al **My EP CÁRDENAS ALIAGA OMAR.**, estudiante de la XI Maestría en Ciencias Militares de esta casa de estudios que realiza la investigación titulada: **CAPACIDAD DE COMANDO Y MISIÓN EN LAS OPERACIONES DEL TEATRO DE OPERACIONES NOR ORIENTE EN EL CONFLICTO DEL CENEP (1995)**.

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

Dios guarde a Ud.



O - 224094468 - O+
JORGE CRISTHIAN AREVALO KALINOWSKI
 GENERAL DE BRIGADA
 DIRECTOR
 ESQE - ESCUELA DE POSTGRADO

Distribución:

6ta Brig Sva01
 Archivo..... 01/02

ANEXO 5



CONSENTIMIENTO INFORMADO

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POST GRADO**

Consentimiento informado investigación

El autor, Omar Cárdenas Aliaga Omar, alumno de la maestría de la Escuela Superior de Guerra del Ejército se dirige a usted para informarle que se está realizando una investigación, cuyo objetivo de estudio es determinar la relación a la capacidad de comando y misión en el as operaciones del conflicto del Cenepa, 1995.

De tal manera, le invito a participar en el proceso de recolección de datos para concretar mencionada investigación; dicho proceso requiere una entrevista con 12 preguntas. Cabe resaltar que su participación en este estudio es estrictamente voluntaria; asimismo, la información que se recoja es confidencial y no se usará para otro propósito fuera de los de esta investigación. Además, las respuestas de la entrevista serán codificadas usando un número de identificación; por lo tanto, serán anónimas. Por último, si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede generar preguntas durante su participación.

Agradecemos su colaboración.

Yo _____, con DNI N.º
_____, acepto participar
voluntariamente en esta investigación.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha