

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



**TESIS**

**Modelos de Liderazgo Estratégico y proceso de restablecimiento de Paz Latente. Caso: Escenario de conflicto Puno, 2023**

**AUTORES:**

**BACH. Flavio José REYNA ARTEAGA**  
([orcid.org/0000-0001-7475-7100](https://orcid.org/0000-0001-7475-7100))

**BACH. Paul Martin ROMAN CHANDUVI**  
([orcid.org/0009-0002-0248-6561](https://orcid.org/0009-0002-0248-6561))

**Para optar al Grado Académico de**  
**MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA**

**ASESOR:**

**DR. Ivan Ricardo Barreto Bardales**  
([orcid.org/0009-0006-7908-9459](https://orcid.org/0009-0006-7908-9459))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Liderazgo Estratégico y Gestión Institucional**

**2025**

## ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 014 – 2025/ DGI/PAME

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los diecisiete (17) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco, siendo las ..12:40... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctor	<b>GAMALIEL MANUEL GUSTAVO TALAVERA PRADO</b>	<b>Presidente</b>
❖	Maestro	<b>ROBERTO JOAQUIN VIVANCO BURGOS</b>	<b>Secretario</b>
❖	Doctor	<b>CARLOS OMAR RUIZ BARDALES</b>	<b>Vocal</b>

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 014-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 08 de diciembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "**MODELOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y PROCESO DE RESTABLECIMIENTO DE PAZ LATENTE. CASO: ESCENARIO DE CONFLICTO PUNO, 2023**", presentado por los Bachilleres **FLAVIO JOSE REYNA ARTEAGA** y **PAUL MARTIN ROMAN CHANDUVI**, para optar el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, 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 dieciseis (16).

En mérito del cual, el jurado .....APRUEBA..... (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

Firmado, en Chorrillos a los diecisiete (17) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.

.....  
DR. GAMALIEL MANUEL GUSTAVO  
TALAVERA PRADO  
PRESIDENTE

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

.....  
DR. CARLOS OMAR  
RUIZ BARDALES  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada a nuestra familia que nos apoyó durante todo el desarrollo de la Maestría en Estrategia y Geopolítica

**AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento especial a nuestros docentes y asesores que nos guiaron en el desarrollo de la presente investigación cualitativa.

## ÍNDICE

<b>PORTADA</b>	<b>i</b>
<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>REPORTE DE SIMILITUD</b>	<b>xi</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y PLAGIO</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción de la situación problemática	1
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Objetivos de la investigación	7
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Viabilidad de la investigación	8
<b>CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE</b>	<b>9</b>
2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.2 Bases Teóricas	15
2.3 Marco Conceptual	18
2.4 Definición de Términos Básicos	20
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>22</b>
3.1 Diseño Metodológico	22
3.2 Diseño Muestral	24
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	24

3.4	Técnicas para el Procesamiento de la Información	25
3.5	Aspectos Éticos	25
	<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS</b>	<b>27</b>
4.1	Definición de categorías y subcategorías	27
4.2	Soporte de categorías	51
4.3	Red Semántica	53
4.4	Triangulación	54
	<b>CAPITULO V: DIALOGO TEÓRICO EMPÍRICO</b>	<b>57</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>60</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>63</b>
	<b>PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA</b>	<b>65</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>68</b>
	<b>ANEXOS</b> :	
1.	Matriz de consistencia	73
2.	Validación de los Instrumentos	75
3.	Instrumentos de recolección de datos	82
4.	Autorización para la recolección de información	90
5.	Formato de consentimiento de informado	92

**ÍNDICE DE TABLAS**

	Pag.	
Tabla 1	Participantes en la investigación	27
Tabla 2	Definición de unidades de análisis (Entrevistas)	29
Tabla 3	Definición de unidades de análisis (Guia de Observacion)	38
Tabla 4	Definición de unidades de análisis (Análisis documental)	41
Tabla 5	Definición de unidades de análisis (Entrevistas)	44
Tabla 6	Definición de unidades de análisis (Guia de Observacion)	47
Tabla 7	Definición de unidades de análisis (Análisis documental)	49
Tabla 8	Soporte de categorías	51
Tabla 9	Triangulación de Técnicas Cualitativas	55

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	Pag.	
Figura 1	Concesiones mineras en la región de Puno	3
Figura 2	Influencia del liderazgo estratégico.	11
Figura 3	Evolución de las teorías de Liderazgo.	13
Figura 4	La Guerra no-lineal.	14
Figura 5	Evolución de las teorías sobre el liderazgo	16
Figura 6	Representación de los alcances de la Teoría Social.	17
Figura 7	Marco para el diseño de investigación.	22
Figura 8	Ejemplo de categorización deductivo-inductivo.	28
Figura 9	Red Semántica.	53
Figura 10	Escenarios en los cuales se establece el empleo de las FFAA	59

## RESUMEN

El liderazgo estratégico se caracteriza por el diseño y la implementación de una visión como estrategia a largo plazo para el desarrollo de una organización; sin embargo en el ámbito de las ciencias militares, permite a los líderes estratégicos enfrentarse a situaciones complejas en las cuales el líder se constituye como un ente gestor y mediador. La presente investigación tuvo como objetivo analizar los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno, se desarrolló mediante el enfoque cualitativo, del tipo teórico empírico, se empleó el método hermenéutico interpretativo; asimismo, se consideraron como técnicas de recolección de datos, la entrevista, la observación no participante y el análisis documental con sus respectivos instrumentos, los cuales fueron aplicados a una muestra de expertos conformada por personal militar que conformó el Estado Mayor del Comando Unificado Manco Capac (Cumac), contando con la colaboración del Comandante del Cumac en el año 2023; el análisis de la información se llevó a cabo de manera artesanal obteniendo como conclusión general que el estilo de liderazgo que mejor se adecua a este escenario es el liderazgo situacional, el cual permite conducir acciones militares, coordinar con las autoridades civiles y mantener una comunicación efectiva con los medios de comunicación, toda vez que los conflictos sociales se caracterizan por ser un tema mediático que puede impactar en los niveles estratégico y político. Se concluyó en qué durante los escenarios de conflicto en la región de Puno estuvieron presentes a nivel estratégico nacional un liderazgo delegativo; a nivel estratégico militar un liderazgo participativo y a nivel operacional un liderazgo situacional; la creación del Cumac, en la III DE, obedeció a la necesidad de que las FFAA sean responsables del orden interno para enfrentar otras situaciones de violencia en la región Puno en el año 2023.

**Palabras Clave:** Liderazgo estratégico, Comando unificado, conflictos sociales.


## ABSTRACT

Strategic leadership is characterized by the design and implementation of a vision as a long-term strategy for the development of an organization; however, in the field of military science, it allows strategic leaders to confront complex situations in which the leader acts as a manager and mediator. This research aimed to analyze strategic leadership models for addressing conflict scenarios in the Puno region. It was developed using a qualitative, theoretical-empirical approach, employing the hermeneutic-interpretive method. Data collection techniques included interviews, non-participant observation, and document analysis with their respective instruments, which were applied to a sample of experts comprised of military personnel from the General Staff of the Manco Capac Unified Command (CUMAC), with the collaboration of the CUMAC Commander in 2023. The analysis of the information was carried out manually, resulting in the general conclusion that the leadership style best suited to this scenario is situational leadership, which allows for conducting military actions, coordinating with civil authorities, and maintaining effective communication with the media, given that social conflicts are characterized as a media issue that can impact the strategic and political levels. It was concluded that during the conflict scenarios in the Puno region, a delegative leadership was present at the national strategic level; a participative leadership at the military strategic level; and a situational leadership at the operational level. The creation of Cumac, in the III DE, was due to the need for the Armed Forces to be responsible for internal order to face other situations of violence in the Puno region in 2023.

**Keywords:** Strategic leadership, unified command, social conflicts

## REPORTE DE SIMILITUD

## IFI REYNA - ROMAN

 R2.0

## Document Details

Submission ID

trn:oid:::3117:557518556

Submission Date

Feb 16, 2026, 12:57 PM GMT-5

Download Date

Feb 16, 2026, 1:01 PM GMT-5

File Name

IFI REYNA - ROMAN.pdf

File Size

2.8 MB

116 Pages

31,459 Words

180,839 Characters



Page 2 of 121 - Integrity Overview

Submission ID trn:oid:::3117:557518556




## 7% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 10 words)
- Submitted works

## Top Sources

- 7%  Internet sources
- 1%  Publications
- 0%  Submitted works (Student Papers)

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

Por el presente documento, yo Flavio Jose REYNA ARTEAGA, identificado con DNI N° 43509519, egresado del Programa de Alto Mando del Ejército (PAME) informo que he elaborado el trabajo de Investigación denominado “Modelos de liderazgo estratégico y proceso de restablecimiento de paz latente. caso: escenario de conflicto Puno, 2023” para optar el Grado Académico de Magister en la maestría en Geopolítica y estrategia militar, 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/dejamos 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, afirmamos que soy responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.

  
\_\_\_\_\_  
CrI EP Flavio José REYNA ARTEAGA

DNI: 43509519

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

Por el presente documento, yo Paul Martin ROMAN CHANDUVI, identificado con DNI N° 43665984, egresado del Programa de Alto Mando del Ejército (PAME) informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado “Modelos de liderazgo estratégico y proceso de restablecimiento de paz latente. caso: escenario de conflicto Puno, 2023”, para optar por el Grado Académico de Magister en la maestría en Geopolítica y Estrategia militar, 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, afirmamos que soy responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.



---

Crl EP Paul Martin ROMAN CHANDUVI

DNI: 43665984

## INTRODUCCIÓN

El líder estratégico se caracteriza por tener una visión clara a largo plazo y la capacidad de anticipar el futuro, tomando decisiones basadas en datos y análisis de inteligencia, también se pudo desarrollar cualidades como comunicación efectiva con las autoridades afectas a la causa, la innovación de acciones militares como limpieza y desbloqueo de vías, seguridad a los SSPPEE, etc., y la habilidad de influir y motivar al personal subordinado ya que muchos fueron nativos de la zona que tenían a sus familiares metidos en las protestas a los que fuimos convenciendo para que nos brinden información y adelantarnos a sus intenciones todo ello con el fin de alcanzar objetivos comunes.

A consecuencia del fallido golpe de Estado del ex presidente Pedro Castillo, a nivel nacional se llevaron a cabo una serie de manifestaciones pidiendo la reposición del mencionado dirigente sindicalista; sin embargo, estas manifestaciones tuvieron un efecto mayor en las regiones del interior en donde existe una desafección general por la clase política. La región Puno fue una de las más afectadas, debido a la existencia de un resentimiento que nace desde los inicios de la llegada de los españoles y se ha venido prolongando a través del tiempo a consecuencia de las continuas promesas incumplidas del gobierno.

A esto se suma la presencia de la economía ilegal producto del narcotráfico, contrabando y minería ilegal; estas actividades ilegales se constituyen como la fuente de recursos de dirigentes sindicales que rápidamente pueden convocar el inicio de una protesta; de este modo, se configura un escenario complejo en el cual la solución no solo pasa por la ejecución de operaciones militares, sino por una acción unificada por parte de las entidades del Estado. En la presente investigación se realiza un análisis de los estilos de liderazgo y su influencia en este escenario complejo; el estudio se desarrolló en seis capítulos.

En el primer capítulo se describe la situación problemática, considerando los antecedentes de la región Puno como una zona del país caracterizada por su identificación con la nación aymara y la desafección con el gobierno ante el continuo incumplimiento de las promesas, considerando que esta región tiene el mayor número de obras inconclusas a nivel nacional; se establecen las preguntas de investigación y objetivos de investigación, así como la justificación y viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo se realiza una revisión de los antecedentes del estudio, considerándose artículos científicos en los cuales se mencionan las categorías Liderazgo estratégico y conflictos sociales; asimismo, se ha considerado a la teoría de la contingencia y a la teoría del conflicto como base del estudio, se presenta el marco conceptual y una definición de términos.

En el tercer capítulo se detalla la metodología por la cual se realizó el estudio, considerando el enfoque cualitativo, el tipo de estudio teórico empírico y el método hermenéutico interpretativo; asimismo se describe el diseño muestral, destacan la participación del Comandante del Cumac y de los miembros del Estado Mayor (EM) que participaron durante las acciones militares del año 2023.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de la información recolectada, estableciendo mediante la codificación axial y selectiva las unidades de análisis, categorías y subcategorías del estudio, las cuales se plasmaron en el soporte de categorías y en la red semántica, finalmente se realizó el procedimiento de la triangulación de técnicas cualitativas para verificar la información.

En el quinto capítulo se desarrolla el diálogo teórico empírico para afirmar, negar o complementar las teorías con los hallazgos investigativos producto del estudio; finalmente en el capítulo seis se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la situación problemática

A lo largo de los años, se ha podido evidenciar que el conflicto constituye una parte inherente al ser humano; esta palabra tiene su origen en el latín *conflictus* conformada por el prefijo *con* (convergencia) y *flictus* (fleguere-golpe). Se podría decir que esta palabra se concibe como golpe y pleito; de este modo se denota la existencia de la pelea como una constante en la realidad humana, que ha estado presente desde el inicio de la civilización y que es inherente al ser humano (Díaz, 2019). Existen diferentes tipos de conflictos, teniendo como variable constante la deferencia entre dos o más individuos; sin embargo, en el contexto actual, se ha incrementado la incidencia de los conflictos sociales.

Los conflictos sociales normalmente implican a un grupo grande, que busca defender sus necesidades; al igual que todos los tipos de conflictos, se basa en la diferencia de dos partes, entre las cuales puede o no puede existir la violencia; los conflictos pasan por diferentes etapas, iniciando con la fase de inicio en donde se hacen públicas las diferencias de intereses; posteriormente sigue la fase de escalamiento en donde surgen tensiones llegando a la violencia física; seguidamente las fases de crisis desescalamiento en las cuales se pueden presentar oportunidades para el dialogo, y finalmente se da la fase de dialogo, en la cual se construyen acuerdos entre ambas partes (Céspedes, et. al., 2020).

En este contexto, surge la problemática del incremento de conflictos sociales en la región, a consecuencia de diferentes factores, entre los cuales el tema ambiental constituye una constante en los diferentes países de la región, considerando que se configura un ambiente de conflictividad en distintos territorios donde se presenta una resistencia contra las embestidas de las trasnacionales mineras que, por el tipo y forma de producción, ingresan constantemente en las zonas de subsistencia de poblaciones (afectando los recursos naturales de la región) a la lógica de la rentabilidad capitalista; contra estos actores, se constituyen las asambleas socioambientales que tienen como lema “contra el saqueo y la contaminación” (Alvarez, 2024).

La Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) define al conflicto social como una forma de acción individual o grupal que tiene el propósito de expresar opiniones, visiones, oposición, acusación o reivindicación (Tripolone, 2021). Este escenario se ha configurado a lo largo de un proceso en donde los partidos políticos colapsaron a consecuencia de la precarización del liderazgo personalista, por la construcción de identidades políticas que se fortalecieron partiendo de la desafección y por el acompañamiento del deterioro progresivo de las capacidades institucionales para responder a esta problemática (Murillo et. al., 2019).

También se podría definir a los conflictos sociales como demandas históricas que tienen distintas denominaciones relacionadas a cada contexto, por lo cual para su solución no se requiere analizar este fenómeno desde una perspectiva política, sino que su origen puede derivarse por factores históricos. Sin embargo, esta problemática, no viene siendo enfrentada correctamente por el Estado Peruano, el cual ha evidenciado una incapacidad para mitigar y superar los conflictos sociales, con medios distintos al dialogo y a la negociación entre ambas partes, ocasionando que, en los últimos años, los conflictos sociales puedan desencadenar grandes marchas en la capital y en el cierre de instalaciones estratégicas (Cárdenas, 2011 citado en Añazco, 2021).

En el Perú, en los últimos años, los conflictos sociales vienen incrementándose particularmente en las zonas mineras, puesto que la población local percibe esta actividad extractiva no le trae ningún beneficio; más aún existe una cosmovisión andina, que trae una aversión a los proyectos mineros que se realizan a tajo abierto. De este modo, se ha creado un campo inestable e insostenible, en donde los conflictos sociales vienen presentándose con mayor frecuencia. A esto se suma las consecuencias que suceden en el territorio a consecuencia del extractivismo, sumado a la inestabilidad política en muchas ocasiones activa conflictos sociales latentes (Vila, 2020).

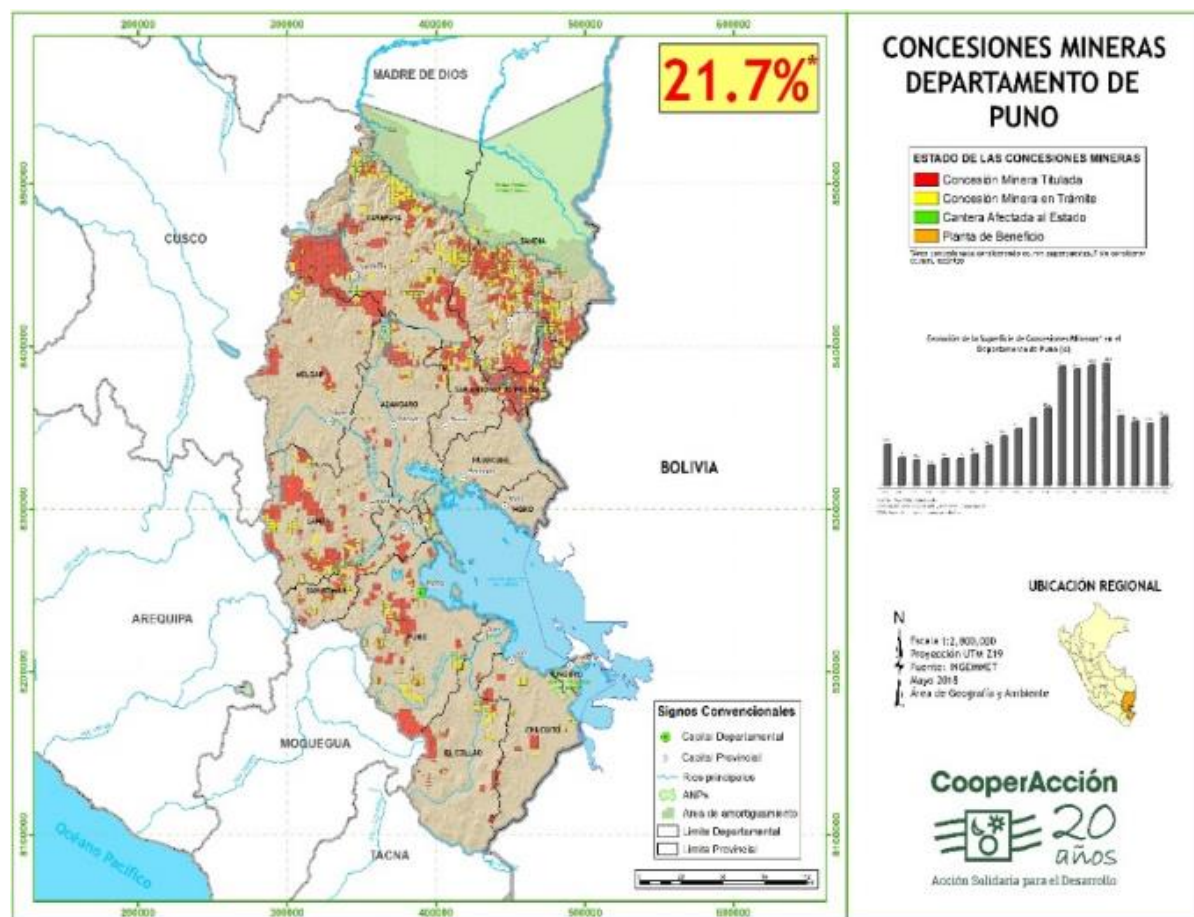
Las características que acompañan a un conflicto social son la violencia, la larga duración y el elevado nivel de cohesión social. Estos elementos normalmente se presentan en movimientos políticos de mayor aliento, en ambientes en donde la identidad cultural es fuerte y tiene una mayor conciencia de su exclusión, como se puede mencionar el caso de las comunidades indígenas de la Amazonia. Como consecuencia de este fenómeno, los conflictos sociales han evidenciado una debilidad para la mediación política, en la capacidad de gestión y en las partes del dialogo (Ramón, 2014).

Este escenario se acentúa más en regiones como Puno, en donde el malestar social se ha incrementado debido a la masiva presencia de concesiones mineras que en los últimos tiempos han ocasionado que las comunidades campesinas muestren su malestar ante la indiferencia del Estado, que opta por otorgar la posesión de estas tierras a terceros, afectando sus terrenos; asimismo, se presenta una diferencia legal con relación al titular del predio superficial y el de la concesión, toda vez que una es diferente de la otra, y la norma que las valida corresponde a leyes diferentes (Zevallos, 2020).

De este modo, se evidencia que el descontento de la población se genera por malos procedimientos del Estado, considerando que el Estado debe de velar por el bienestar de la comunidad. En la última década se puede observar el incremento de la violencia a consecuencia de los conflictos sociales, tal es el caso del Bagua junio de 2009 (Baguaso), caso de la minera Santa Ana en el 2011 (Aymarazo), el caso del proyecto minero Conga 2012 en Cajamarca (Añasco, 2021).

Figura 1

Concesiones mineras en la región de Puno



Nota. Se muestran en colores las concesiones mineras. Fuente:

<http://conflictosmineros.org.pe/2018/07/17/region-puno/>

Entre los principales factores que han ocasionado una mala gestión de los conflictos sociales por parte del Estado, se puede mencionar la carencia de personal no calificado, la falta de experiencia de los funcionarios y los disminuidos recursos disponibles cuando se presentan estas emergencias; asimismo, los pocos espacios para el diálogo que permitan la solución de la problemática ocasionan escenarios de violencia, esto sumado a la falta de un mediador que pueda limitar los niveles de abuso a los que suele llegar el gobierno para reprimir estas acciones. Habría que agregar que los factores que se encuentran involucrados en los conflictos sociales no utilizan los canales de participación (Guillen, et. al., 2023).

Este descontento social, origina que cualquier acción que vaya en contra de la idiosincrasia de los habitantes de la región Puno, pueda desencadenar protestas que puedan desencadenar conflictos sociales de gran magnitud, ocasionando graves daños a la economía de la región a consecuencia del cierre de carreteras y tomas de aeropuertos, obstaculizando el comercio nacional e internacional. A esto se debe de agregar, la falta de

presencia del Estado para la administración de justicia, salud, educación, entre otros servicios a los cuales la población debe de tener acceso.

Sin embargo, los conflictos sociales vienen presentándose en Puno desde hace un tiempo, toda vez que se encuentran en permanente incubación y tienen su incidencia en reacciones hostiles que se encuentran activas, existiendo una triple dimensión del conflicto (violencia directa, estructural y cultural). A esto se suma una acción impositiva de un gobierno que no ha podido responder a las diferentes demandas sociales, étnicas, culturales y de género; sin embargo, en Puno se presenta una mayor cantidad de conflictos del tipo socio ambientales que se presentan por el control y acceso a los recursos naturales, puesto que la población percibe que no existe una adecuada distribución de las regalías económicas producto de la extracción de minerales (Chambi y Escobar, 2014).

Este contexto, conformado por un amplio sector de la población descontento y una minoría beneficiada económicamente, sirvió para que el 7 de diciembre del año 2022, después del discurso del expresidente Pedro Castillo, en la ciudad de Puno se dé inicio a un conflicto social de gran magnitud. En un inicio, los manifestantes no ocasionaron mayores problemas; sin embargo, a partir del 4 de enero del 2023, la ciudad de Puno se constituyó como el epicentro de la violencia, teniendo su pico más alto el día 9 de enero, en donde se quemaron instituciones públicas y privadas, se realizaron ataques a las FFAA y a la PNP y se bloquearon carreteras (Ancco, 2023).

En la ciudad de Huamanga también se realizaron protestas sociales como consecuencia de la vacancia del presidente Pedro Castillo, en donde la población el día 15 de diciembre intentó tomar el aeropuerto Alfredo Mendivil Duarte; de manera similar, en la ciudad de Juliaca se presentaron los manifestantes en las inmediaciones del aeropuerto Inca Manco Cápac con intenciones de tomar sus instalaciones conociendo su importancia estratégica para la continuidad de las diferentes actividades, principalmente las comerciales.

Cabe señalar que la actitud de los manifestantes fue violenta, al emplear todo tipo de materiales para atacar a las FF.O., utilizando desde piedras y palos hasta armas blancas para enfrentarse a las FFOO llegando también a ocasionar daños materiales a la infraestructura estatal estratégica; ante este escenario, la decisión del gobierno fue el establecimiento del Estado de Emergencia, por medio del Decreto Supremo N.º 143-2022-PCM, buscando restringir los derechos constitucionales sobre la inviolabilidad de domicilio el derecho a la libertad de tránsito, la libertad de reunión y la libertad de seguridad personal

El día 15 de diciembre, entro en vigencia el Decreto Supremo N.º 144-2022-PCM, el cual ordena una inmovilización social obligada, o también denominada "Toque de Queda" por cinco (05) días calendario para 15 provincias de los departamentos de Arequipa, La Libertad, Ica, Apurímac, Cusco, Puno, Huancavelica y Ayacucho, incluyendo la provincia de Huamanga en Ayacucho; de esta manera, el Estado responde a la escalada de convulsión social y a los

enfrentamientos de los lugares intervenidos, donde las FFO, en actuación conjunta (PNP Y FFAA) tuvieron que intervenir en aras del control del orden interno, la protección de Instalaciones estratégicas y la pacificación nacional.

En estas circunstancias, al establecerse el Estado de Emergencia, las unidades del Ejército participaron en Acciones Militares en apoyo a la P.N.P. para el restablecimiento del control del orden interno, cumpliendo de esta forma el mandato constitucional estipulado por la Constitución Política del Perú (1993): “Las FF.AA., tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del orden interno de conformidad con el artículo 137° de la Constitución” (p. 41).

Sin embargo, debido al incremento de la violencia en Juliaca, las unidades del Ejército se vieron obligadas a hacer uso de la fuerza, toda vez que se ponía en riesgo la vida del personal militar y el cumplimiento del misionamiento de protección de Servicios Públicos Esenciales (SS.PP.EE.), ocasionando la muerte de 08 personas, incluyendo la del menor de edad de iniciales C.M.R.A de 15 años e hiriendo a 72 personas que se encontraban en la manifestación; en el caso de Juliaca ante el accionar de las FFO se registraron, por información de la Defensoría del Pueblo, diecisiete (17) personas heridas, (incluyendo 4 agentes policiales), Estos hechos ocasionaron la suspensión de operaciones del aeropuerto con las consecuentes pérdidas económicas correspondientes.

Ante este escenario, el Comando del Ejército dispuso la conformación de un Comando Unificado para enfrentar la violencia generada por los conflictos sociales; esta organización posibilitó enfrentar esta amenaza; sin embargo, para la conformación de este tipo de organizaciones militares se requiere del Liderazgo Estratégico. Los líderes estratégicos, conocen y entienden los roles que por ley deben desempeñar con el propósito de poder satisfacer los requerimientos de acción o conducta, evitando que se le asignen roles que no le competen, las cuales pueden desviar sus esfuerzos; por lo tanto, un líder estratégico, se encarga de la asignación de recursos, comunicar la visión estratégica y preparar a los comandos y a la propia organización para los desafíos futuros (Vera, 2022)

Se entiende por Liderazgo estratégico a la capacidad de influir en otros con la finalidad de que desarrollen la capacidad de tomar decisiones de forma constante con la finalidad de incrementar la aptitud de la organización, sosteniendo una estabilidad financiera en el corto plazo. De este modo, el liderazgo estratégico, construye e implementa estrategias de efecto inmediato y mantienen las metas a largo plazo con el propósito de mejorar la perdurabilidad, la evolución y viabilidad de la organización (Rowe, 2001 citado en Fierro, 2012)

De este modo, se puede entender el Liderazgo Estratégico como un fenómeno social dinámico y flexible que es practicado por los líderes en el marco del “espectro de conflicto”, comprendiendo todos sus procesos: paz, tensión, crisis y guerra; esta condición permite que el Liderazgo Estratégico evolucione, toda vez que tiene la imperiosa necesidad de enfrentarse

diversas situaciones complejas, de las cuales se producen lecciones aprendidas y nuevos conocimientos que producen modificaciones en el constructo del Liderazgo (Díaz, 2023).

Más aún que en la actualidad los ambientes operacionales se caracterizan por su Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, aspectos que influyen en las operaciones actuales, en donde se puede llegar a observar unidades multinacionales ejecutando operaciones en regiones alejadas con distintas etnias, lenguajes y religiones. Operaciones militares de diferente finalidad, pudiendo ser de combate, apoyo a la autoridad civil o ayuda humanitaria, en las cuales se exige el desarrollo de un enfoque integro con actores civiles, militares, locales y foráneos en permanente rotación. De este modo se pueden distinguir los panoramas actuales de las operaciones militares (García, 2012).

Estos nuevos escenarios requieren de un modelo de liderazgo estratégico, en el cual el líder se constituya como un elemento que impulsa el cambio desde el interior de las organizaciones, teniendo como responsabilidad la transformación, y señalar de forma estratégica el camino, mediante una visión trascendental e innovadora; asimismo, el líder estratégico propone la influencia en sus funciones de herramientas estratégicas, competencias y conocimientos que le permitan adaptarse y realizar una exitosa gestión en nuevos entornos por medio de decisiones oportunas (Hernández, 2018).

Este tipo de liderazgo fue de utilidad durante los conflictos sociales que se suscitaron en la región Puno en el mes de enero del año 2023, en donde las Fuerzas Armadas se vieron en la necesidad de hacer un uso excesivo de la fuerza. En el caso de estos conflictos, la fuerza letal no debe de ser empleada con el propósito de conservar el ordenamiento público o para proteger instalaciones estratégicas; únicamente la fuerza letal debe de ser utilizada para proteger la vida y la integridad de las personas frente a amenazas perentorias (Situación de Derechos Humanos en Perú en el contexto de las protestas sociales, 2023).

En el presente estudio se realiza un análisis de los modelos de Liderazgo Estratégico que fueron de utilidad por los integrantes de un Comando Unificado del Ejército para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno, a consecuencia de los conflictos sociales en el año 2023.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo fueron los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

¿De qué manera los modelos de liderazgo estratégico influyeron para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023?

¿Qué factores incidieron en los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023?

¿Cuáles fueron los modelos de liderazgo estratégico que permitieron enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Describir la influencia de los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023.

Establecer los factores que incidieron en los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023.

Evaluar los modelos de liderazgo estratégico que permitieron enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Justificar un estudio teóricamente es indicar lo que este va a permitir desarrollar en la innovación científica; para esto se necesita realizar un balance o también llamado “estado de la cuestión” del problema que es investigado; asimismo, es requerida una explicación sobre si el estudio va a servir para contrastar resultados de otros estudios en debate o permitirán ampliar un modelo teórico (Ñaupas, 2013). En este sentido el estudio REALIZADO proporcionara nuevos conceptos sobre el Liderazgo Estratégico, y su aplicación en las unidades del Ejército, considerando que esta competencia es de mayor utilidad en los niveles estratégico y operacional; sin embargo, debe de ser desarrollada durante la carrera del oficial.

#### **1.4.1 Justificación teórica**

La justificación practica de una investigación se sostiene en la solución de una problemática social, su incidencia en la sociedad y la puesta en práctica de los conceptos obtenidos como parte del proceso investigativo (Bizquerra, 2009). De acuerdo a lo citado anteriormente, el estudio que se realizara permitirá un mayor entendimiento del Liderazgo estratégico, y su utilidad para que las unidades del Ejército puedan enfrentar a las nuevas amenazas, de acuerdo al cumplimiento de los roles estratégicos institucionales.

#### **1.4.2 Justificación Metodológica**

La justificación metodológica, radica en la contribución de la investigación para generar nuevos procesos metodológico como instrumentos de recolección o análisis de datos, o en su defecto si es que los procesos metodológicos permiten o fomentan un estudio diferente de la población o muestra (Hernández et. al., 2014). En este sentido, en la presente investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas de manera virtual, empleando un formulario de entrevista que permitió registrar con anterioridad algunos conceptos de los participantes en el estudio, y posteriormente que estos sean tratados durante la entrevista.

### **1.4.3 Justificación Social**

La relevancia social de una investigación se sostiene en la proyección social de la misma y su trascendencia en la sociedad para la solución de problemas que afectan a un determinado grupo social (Fernández, 2020). En tal sentido, como producto de la presente investigación se obtuvieron nuevos conceptos sobre los modelos de liderazgo estratégico y su influencia en los conflictos sociales, considerando que estos fenómenos vienen presentándose con una frecuencia mayor.

### **1.5 Viabilidad de la investigación**

La presente investigación fue viable en cuanto los conceptos relacionados al Liderazgo estratégico son de libre acceso; sin embargo, la información relacionada a los conflictos sociales en la ciudad de Puno, son de acceso restringido, para lo cual se gestionó los permisos correspondientes para tener acceso a la información.

## CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Antecedentes nacionales

Vera (2022), en su artículo científico titulado “Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales”, establece las diferencias entre los diferentes niveles de Liderazgo, por un lado el Liderazgo directo, el cual los subordinados tienen contacto directo y continuo con sus líderes; el Liderazgo Organizacional, el cual se desarrolla mediante los líderes subordinados, determinando un adecuado clima laboral y mediante una interacción personal regular con los subordinados; finalmente el autor se centra en el Liderazgo estratégico, el cual tiene la responsabilidad de asignar recursos, comunicar la visión estratégica y preparar a su organización de forma prospectiva.

Asimismo, el autor menciona, las competencias y capacidades propias de cada uno de estos niveles; de este modo el liderazgo directo se fortalece mediante el entrenamiento, el ejemplo y la tutoría; a diferencia del liderazgo organizacional, el cual se caracteriza por que el líder desarrolla la capacidad de cumplir múltiples funciones y gestionar de manera efectiva una organización. Con relación a los líderes estratégicos, deben tener un entendimiento del entorno estratégico, así como también equilibrar los requerimientos de los grupos internos y externos; asimismo deben entender la relación de los diferentes subsistemas posibilitando un alineamiento del entorno actual con el futuro (Vera, 2022).

Díaz (2020), en su artículo científico titulado “El rol del Estado peruano en la gestión de los conflictos sociales”, sostiene que la solución de los conflictos pasa por la acción de los actores sociales, quienes deben emplear los canales de participación, los cuales permiten desplegar sus acciones durante la protesta, buscando conseguir un espacio adecuado (mesa de diálogo) que permita tomar acuerdos en pos de la solución del conflicto. Sin embargo, actualmente, los funcionarios públicos no están cumpliendo esta función de manera adecuada. Finalmente se desprende que la solución de los conflictos depende de la capacidad de decisión de los funcionarios que conducen las negociaciones (Díaz, 2020).

Finalmente, el autor concluye que el rol del Estado para la gestión de conflictos, es un asunto de la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales, la cual desde su creación el año 2011 ha establecido instancias de coordinación entre los diferentes ministerios con el propósito de abordar esta problemática; asimismo, de 24 gobiernos regionales, únicamente cuatro han conseguido crear instancias especializadas para abordar esta problemática, demostrando una gran brecha sobre la institucionalidad en estos niveles de gobierno, constituyendo un

fenómeno que no es coherente con la gran cantidad de conflictos que se vienen presentando en estas regiones (Díaz, 2020).

Vega (2024), en su investigación titulada “Perspectivas y Alcances teóricos para investigar sobre movimientos sociales y conflictos”, tuvo como objetivo investigar con rigor teórico a los movimientos sociales y los conflictos sociales con el propósito de tener un entendimiento sobre la dinámica de la sociedad y los desafíos del mundo actual. El estudio se desarrolló de acuerdo a los lineamientos del enfoque cualitativo, utilizando principalmente el Análisis Documental mediante el empleo de sistemas de recuperación de información en bases de datos y buscadores bibliográficos y plataformas de fuente abierta. Estos sistemas de datos; asimismo, se utilizó el análisis bibliométrico y técnicas de recuperación de datos, logrando recuperar documentos correspondientes al área de ciencias sociales.

Los conflictos sociales se pueden manifestar de diferentes formas, entre los cuales las disputas sociales se refieren a los conflictos o desacuerdos entre diferentes actores de la sociedad, entre los cuales se pueden considerar individuos organizaciones; se puede decir que los conflictos sociales contribuyen al cambio social (Cosser, 1956 citado en Vega, 2024). Las Tensiones sociales se manifiestan como relaciones de conflicto en la cual se presentan fricciones y enfrentamientos latentes en una sociedad en la cual aún no se han presentado confrontaciones; las tensiones sociales normalmente se convierten en comportamientos colectivos y manifestaciones sociales (Smelser, 1965 citado en Vega, 2024).

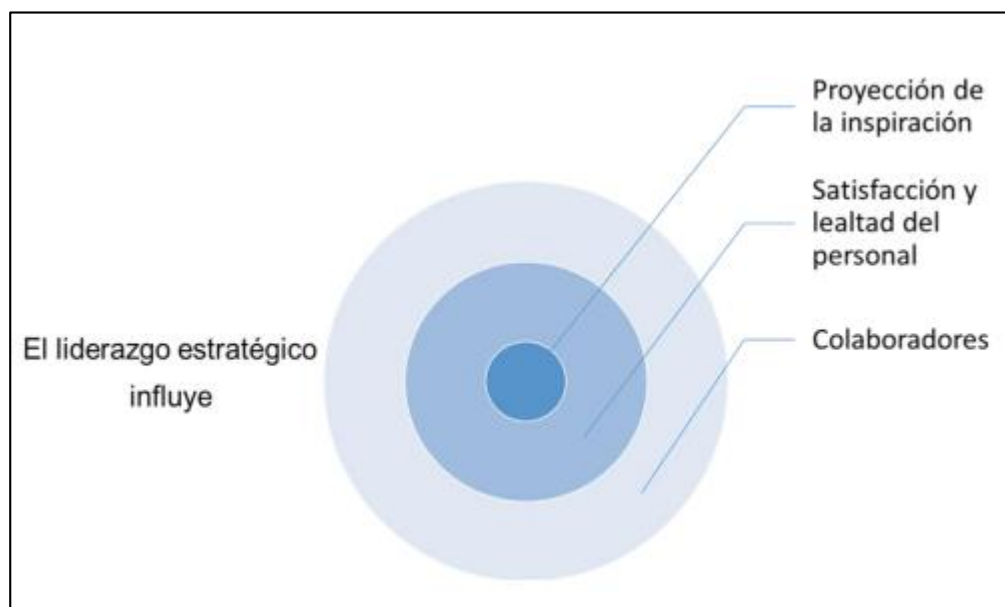
Finalmente, el autor concluye que el entendimiento de los conflictos sociales se facilita al conocer el rol que desempeña la Teoría social en un estudio, toda vez que permite realizar el análisis de los movimientos sociales y los conflictos al proporcionar diversos niveles de amplitud y especificidad que permiten estudiar esta compleja realidad social. Asimismo, es necesario subrayar que los movimientos y conflictos sociales se pueden conceptualizar de diferentes formas, de acuerdo al contexto y a la perspectiva teórica; de este modo, estos fenómenos se caracterizan por su diversidad y complejidad la cual se manifiesta en los nombres que se les puede atribuir, movimientos de protesta, conflictos intergrupales, tensiones sociales, entre otros (Vega, 2024).

Huamán (2024), en su artículo científico denominado “Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional”, tuvo como objetivo describir el impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional; metodológicamente el estudio fue desarrollado por el paradigma positivista, el enfoque cuantitativo, utilizando el método inductivo-deductivo. Para el trabajo de campo se consideró una población de doscientos diez (210) participantes, y una muestra de ciento treinta y seis (136) trabajadores de una empresa local; asimismo, se utilizó la búsqueda, recopilación y análisis crítico documental mediante el análisis de contenido de la información recolectada.

El Liderazgo estratégico es más necesario en épocas y en contextos de incertidumbre posibilitando la comunicación, la planificación, la toma rápida de decisiones y la acción inmediata para la solución de las situaciones problemáticas que puedan afectar la misión de la organización; asimismo, se requiere que los líderes puedan exponer de forma honesta y transparente la realidad, transmitiendo mensajes simples y claros a pesar de no tener respuestas para todos los problemas (Temple, 2020 citado en Huamán, 2024).

### Figura 2

*Influencia del liderazgo estratégico.*



*Nota.* Se aprecia como influye el liderazgo estratégico. Fuente: Huamán (2020).

Finalmente, la investigadora concluye en que el liderazgo estratégico genera un impacto positivo, evidenciando un efecto mayor que el liderazgo transformacional; este tipo de liderazgo involucra el fomento del compromiso con la organización, constituyendo una tarea clave el alineamiento de conductas y acciones diarias con las estrategias. Un líder influyente, logra que sus colaboradores no solo cumplan con sus tareas, sino que las cumplan con las estrategias propias de la organización; por lo tanto, el ejemplo del líder estratégico constituye el instrumento de mayor importancia, al reflejar el comportamiento, los valores, metas y modo de trabajo esperado (Huamán, 2024).

Pereyra, et. al. (2022), en su artículo titulado "Liderazgo de Alto Desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021, tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional en una empresa; el estudio fue desarrollado por el enfoque cuantitativo, del diseño no experimental, nivel correlacional, utilizando como técnica de recolección de datos las encuestas semiestructuradas, con la particularidad de emplear diferentes tipos de cuestionarios para cada variable; de este modo, se consideró una

encuesta Likert de treinta y cinco (35) ítems para la variable “Liderazgo de Alto Desempeño” y para la variable “Clima Organizacional” se utilizó una encuesta estructurada de cuarenta y cinco (45) ítems. La muestra para el trabajo de campo estuvo compuesta por 108 trabajadores, quienes tenían como característica tener personal a su cargo, de este modo se pudo establecer las características de los diversos tipos de liderazgo.

Con relación al Liderazgo Estratégico, los investigadores, lo consideran como una de las competencias del Liderazgo de Alto Desempeño; como tal, el Liderazgo Estratégico permite definir y orientar los esfuerzos de la organización hacia resultados de alto estándar, demuestra una capacidad estratégica mediante la promoción de enfoques alternativos para enfrentar los nuevos desafíos; asimismo, el Líder Estratégico aplica soluciones previamente construidas y efectivas y fomenta el cambio adaptativo. Finalmente, al término del análisis de datos, se evidencia una relación ponderada entre el liderazgo estratégico organizacional y el clima organizacional (Pereyra, et al.,2022)

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

Atahualpa (2023), en su artículo científico titulado “Liderazgo estratégico de Sadam Hussein y George W. Bush en el marco de la segunda guerra del Golfo”, analiza los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes de ambos países que se enfrentaron en un conflicto de gran magnitud; ambos líderes utilizaron un liderazgo estratégico para influir en su población. Se entiende por líder estratégico, aquel individuo que tiene la capacidad de establecer metas y conseguir que un conjunto de personas lo siga; de este modo, los líderes estratégicos se convierten en personas que pueden intuir procesos de cambio, descifrar las señales del tiempo y explotar oportunidades para adaptarse al cambio y conseguir los objetivos de la organización (Aznar, 2018 citado en 2023).

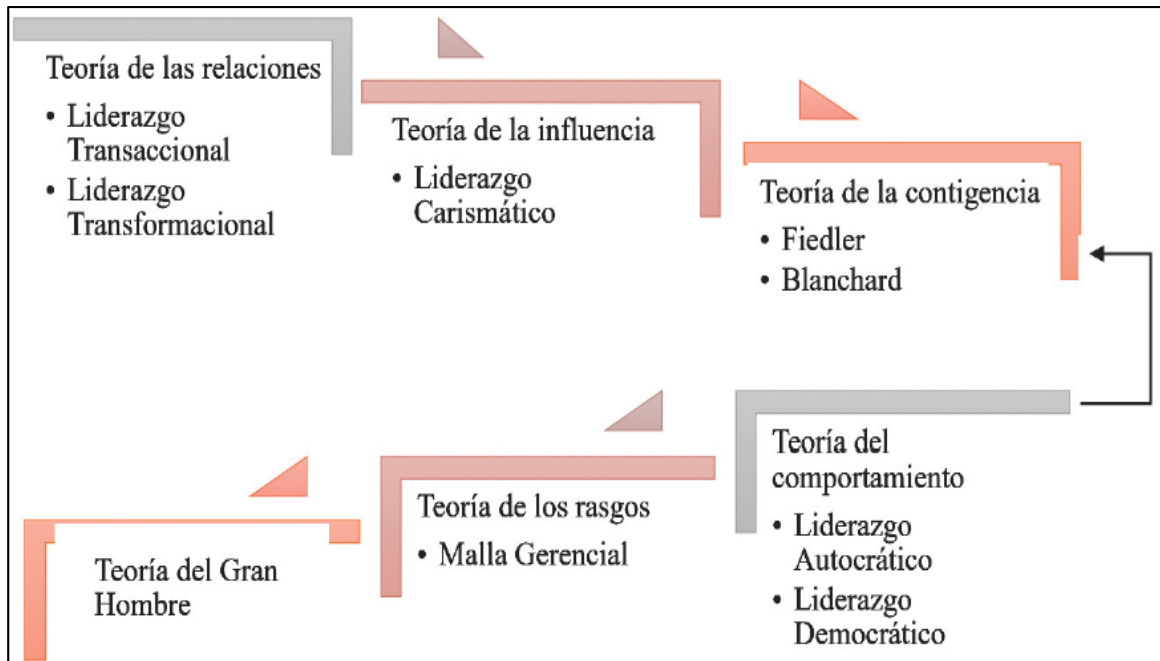
Por un lado, Sadam Hussein construyó su liderazgo en base al culto a la personalidad, logrando inspirar la devoción del pueblo iraquí. Este fenómeno provocó la amplia difusión de su imagen en diversos escenarios; sin embargo, también esta se vio tergiversada, al representar por un lado la nacionalidad al utilizar vestimenta tradicional y por otro, la modernidad, buscando atraer a otros estamentos de la sociedad iraquí (Jerrold, 2005 citado en Atahualpa, 2023). Con respecto a Bush, se puede distinguir un liderazgo unido a la cultura militar, a la cuales se agregan complicidades, ideas y señales, que se asocian a lineamientos de conducta y comunicación sustentados en el honor militar. De este modo se construye una comunidad de honor relacionada al poder de la sociedad, en la medida que se consideren criterios honoríficos al poder concreto utilizado (Aznar, 2018 citado en Atahualpa, 2023).

Se puede distinguir que ambos líderes se destacaron por influir sobre su población tanto en sus pensamientos como en sus acciones; de este modo, lograron ser actores protagonistas de las causas y propósitos que les permitieron mantenerse en el poder. Posteriormente ambos liderazgos tuvieron dinámicas diferentes, toda vez que optaron por

recurrir a la normatividad, y los símbolos por el lado de Bush; y por la religión y las creencias por el lado de Hussein, llegando a estructurar las conductas adecuadas esperadas por sus pueblos (Atahualpa, 2023).

### Figura 3

*Evolución de las teorías de Liderazgo.*



*Nota.* Línea de evolución de teorías de liderazgo. Fuente: Giraldo y Naranjo (2014).

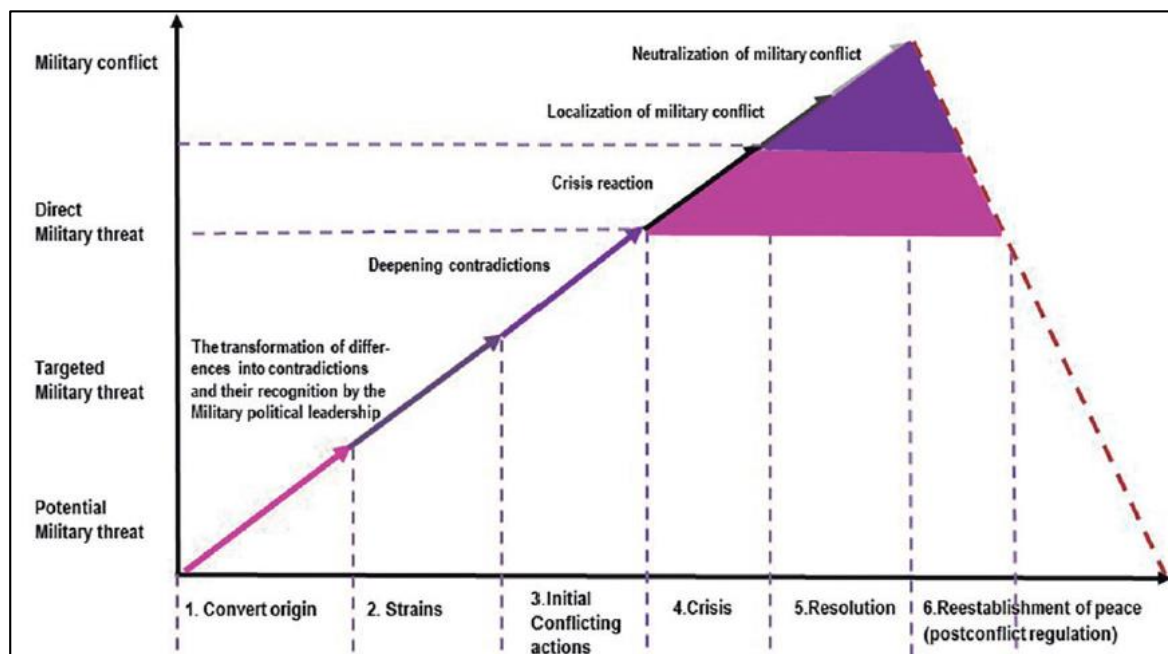
Arciniegas (2023) en su artículo titulado “El liderazgo desde la estrategia militar e ideológica del Kremlin: el conflicto ruso-ucraniano” realiza un análisis de la influencia de los líderes militares del Ejército Ruso y del Ejército ucraniano. De este modo, el autor sostiene que el liderazgo constituye un factor determinante que permite a los líderes establecer objetivo con la finalidad de, en el caso de Rusia, lograr posicionarse en los escenarios internacionales, mediante el logro de la conquista de objetivos territoriales que favorecerán sus intereses políticos, económicos y militares; convirtiendo a este conflicto un medio en el cual mediante el uso de diversas estrategias otorgue a Rusia el rol de poderío por el cual se encuentra luchando (Arciniegas, 2023).

En este tipo de contextos, caracterizados por situaciones de crisis, el liderazgo estratégico tiene la capacidad de adaptarse e impulsar a los individuos a utilizar sus habilidades y capacidades, para manifestar sus características de líder en situaciones conflictivas, teniendo en cuenta que es necesario buscar una rápida solución a la problemática. En este sentido, el liderazgo en contextos de crisis se transforma en un proceso colectivo que busca crear sentido, buscando reducir la incertidumbre propia del entorno y de forma simultánea promoverla resiliencia del grupo; por lo tanto, el liderazgo se constituye como una interacción coordinada y recíproca en una situación de crisis específica.

En este contexto, se puede evidencia que el liderazgo del general ruso Gerasimov y de Dugin vienen fortaleciendo la política exterior rusa con el objetivo de controlar un territorio de interés, influyendo considerablemente en la política rusa por medio de sus componentes tradicionales y estrategias que encaminan a Rusia hacia la meta territorial propuesta: el eurasianismo (Arciniegas, 2023).

#### Figura 4

*La Guerra no-lineal.*



*Nota.* Se muestra la curva de la guerra no-lineal. Fuente: Masalleras (2022).

Urrego, (2020), en su artículo científico titulado "Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior" tuvo como objetivo comprender el liderazgo estratégico como perspectiva clave hacia la responsabilidad social en instituciones de educación superior; el artículo fue formulado de acuerdo al enfoque cualitativo mediante las técnicas cualitativas de la Observación Directa y la Entrevista semiestructurada. En este contexto, el Liderazgo estratégico es definido como la capacidad de comprender las diversas complejidades que puede experimentar una organización y su entorno, constituyendo un concepto que normalmente es relacionado con la alta gerencia, y para ser efectivo, el líder estratégico en este rol debe de conocer la historia de la organización, las fortalezas, la cultura organizacional y las debilidades, siendo un factor de relevancia la forma como la organización se encuentra alineada con su entorno y que rol cumple en sus sistema (Griffin, 2011 citado en Urrego, 2020).

En conclusión, teniendo en consideración el contexto actual, es necesario que los líderes estratégicos tengan la capacidad de generar un proceso de formación colectivo en el cual se destaquen los valores propios y simultáneamente crear una conciencia de la

necesidad de la población para participar de forma activa en la determinación de problemas habituales y en la organización para su solución; en este contexto, el liderazgo estratégico y social se constituye en la combinación de diversas habilidades de liderazgo que buscan generar y mantener un clima organizacional en el cual sus integrantes tengan éxito y la gerencia pueda tener participación en la construcción de relaciones en las comunidades que permitan crear una interacción sinérgica para unir al Estado y la comunidad (Urrego, 2020).

Sánchez, et. al. (2024), en su artículo científico titulado “Coca: expectativas y conflictos sociales: irrupción de la investigación científica en lo prohibido”, tuvo como objetivo analizar como la desigualdad estructural ha llevado a un estado de inseguridad ontológica y diacrónica; este fenómeno de desarrolla en el marco de un modelo socioeconómico que está orientado al crecimiento y en el cual el narcotráfico constituye un factor potenciador de la desigualdad social, generador de conflictos; este sistema económico se caracteriza por la concentración de la riqueza en algunos sectores de la población, incrementando la incidencia de conflictos sociales, lo cuales se manifiestan en enfrentamientos entre la población desafecta y las fuerzas del orden.

En este contexto, el cultivo de hoja de coca constituirse como un elemento fundamental de la cadena de valor de la cocaína y el narcotráfico; de seste modo la coca se viene constituyendo como un producto que incrementa la violencia, poniendo en riesgo la supervivencia de la gente del campo. En este sentido, es necesario que se pueda abordar nuevas dinámicas para el tratamiento de la coca como ilícito, puesto que este fenómeno viabiliza la profundización de la desigualdad estructural incrementando la incidencia de conflictos sociales. La economía clásica y el derecho de prohibición de la coca constituye una combinación que ha logrado que la cadena de valor del narcotráfico se convierta en un permanente medio en el cual la violencia se considera como un multiplicador de las variables anteriormente mencionadas (Sánchez, et. al., 2024).

López, et. al., (2020), en su artículo científico titulado “El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas”, tuvieron como objetivo analizar el liderazgo estratégico, la negociación integrativa y su influencia sobre el prestigio y estatus organizacional observado de líderes de pequeñas organizaciones de la región del Estado de Guanajuato, México. El estudio se desarrolló un estudio cuantitativo, del tipo explicativo, observacional y transversal, en el cual se utilizó una muestra de cuatrocientos (418) participantes. Asimismo, los autores mencionan los diferentes tipos de liderazgo que son empleados en la alta gerencia, lo cuales varían de acuerdo a las necesidades del contexto de la organización; de este modo pueden mencionarse los tipos de liderazgo estratégico, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional

La conceptualización del líder estratégico, tiene dos enfoques: el primero posicionado

en las teorías actuales de liderazgo, las cuales comprenden factores como carisma, liderazgo transformacional y visión; el segundo enfoque, se denomina liderazgo emergente y está enfocado en la inteligencia social y la alta complejidad cognitiva. De este modo, el liderazgo estratégico puede definirse como la capacidad de un individuo para tener visión para anticiparse en los diferentes cursos de acción a través de la estrategia, con la finalidad de conseguir los objetivos planificados; asimismo, el líder estratégico se caracteriza por su capacidad para adaptarse a diferentes escenarios y contextos, siendo flexible ante los posibles cambios anticipados o repentinos proporcionando estimulación y motivación a sus compañeros y subordinados (López, et. al., 2020).

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Base teórica categoría: Liderazgo estratégico

**Teoría de la Contingencia.** Esta teoría se sostiene en la eficacia y el escenario en el cual se viene desarrollando, constituye una tarea clave tener un entendimiento sobre el ambiente operacional o contexto, con el propósito de conocer la reacción del líder ante los desafíos que se presentan en este escenario y determinar si es que el líder puede desenvolverse y observar su reacción, evaluando su reacción y conocer que es que cumple o no las características que se requieren para este tipo de cargo; asimismo, la teoría sostiene que en caso el escenario presente una gran incertidumbre, el tipo de liderazgo puede cambiar (Daft, 2006 citado en Arciniegas, 2023). De este modo, esta teoría está enfocada en tres variables: la correspondencia entre el líder y sus seguidores la estructuración de las tareas y la autoridad que ejercer el líder en sus subordinados (Giraldo & Naranjo, 2014 citado en Arciniegas, 2023).

### Figura 5

*Evolución de las teorías sobre el liderazgo.*



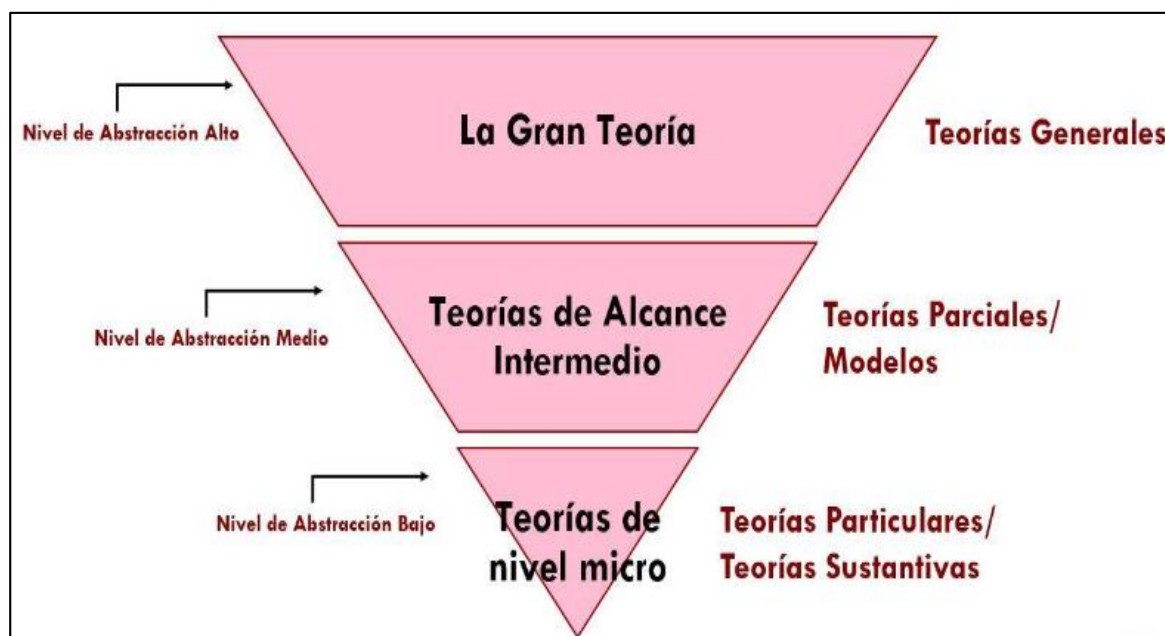
*Nota.* Rasgos, comportamiento y contingencia del líder. Fuente: Giraldo y Naranjo (2014).

### 2.2.2 Bases teóricas categoría: Escenarios de Conflicto

**Teoría del Conflicto Social.** La Teoría del Conflicto Social, es parte de las teorías generales, las cuales buscan tener una explicación sobre los fenómenos sociales de una forma global y general; las teorías generales proporcionan principios básicos, definiciones amplias y supuestos básicos que pueden ser aplicados a diversos tipos de situaciones sociales; entre estas teorías se puede considerar el funcionalismo, el estructuralismo y la teoría de los sistemas (Grosser, 2016 citado en Vega, 2024); en síntesis, las teorías generales ofrecen un entendimiento coherente y general de la sociedad en su conjunto.

#### Figura 6

*Representación de los alcances de la Teoría Social.*



*Nota.* Las teorías sociales se dividen en generales, parciales y particulares. Fuente: Representación basada en Grosser, 2016; Calduch, 2014; y, Della y Keating, 2013.

De este modo, la teoría del Conflicto Social busca entender el cómo y el por qué se originan los conflictos en la sociedad; los cuales normalmente se presentan como una manifestación de la existencia de desigualdades en la división de los recursos y del poder en la sociedad. Asimismo, conceptualiza al conflicto como un componente central de la sociedad; puesto que se encuentra centrado en factores estructurales y dinámicas sociales que existe la posibilidad conllevan tensiones y luchas, sin comprender movimientos sociales particulares. Existen autores como Karl Marx y Georg Simmel que han influido en esta perspectiva, teniendo cada uno énfasis diferentes.

En síntesis, la teoría del Conflicto Social, tiene como propósito examinar las relaciones, motivos y derivaciones de la desigual que se presenta en la sociedad con respecto al poder y la distribución de recursos; asimismo, esta teoría se propone entender los movimientos sociales que se manifiestan en protestas, huelgas y en los casos más extremos

revoluciones; finalmente, también examina los conflictos de carácter político, entre los cuales se puede distinguir las luchas por el poder y los recursos.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 Componentes del Liderazgo Estratégico**

La construcción de Liderazgo Estratégico, implica considerar la relación existente entre los símbolos, el sentido y las creencias, con el propósito de establecer los elementos de cultura, visión y significado. En este contexto, resulta necesario considerar capacidades influyen en los individuos como las habilidades de gestión, las competencias cognitivas, la experticia en seguridad y defensa y los elementos de personalidad y actitud, constituyen estas capacidades las principales herramientas del Líder Estratégico (Atahualpa, 2023)

**2.3.1.1 Habilidades de Gestión.** La Gestión se define como la capacidad o destreza que permite ejecutar una tarea que aún no ha sido aprendida, esta capacidad comprende habilidades del tipo figurativo, simbólico, semántico y conductual, que los individuos pueden aprender en caso exista una base biológica, que permita procesar la solución de problemas de diferente índole (Vicuña, 2014). En este sentido, un Líder Estratégico requiere de comunicación estratégica, de compromiso, de control emocional, de perspectiva y de empatía; estas capacidades le permitirán gestionar su organización tanto administrativamente o en caso de presentarse alguna crisis interna o externa.

**2.3.1.2 Competencias Cognitivas.** El contexto actual exige que un Líder Estratégico entienda rápidamente como se desarrollan los escenarios actuales de conflicto; este entendimiento, se logra cuando el líder ha logrado desarrollar la destreza para la comparación, clasificación, análisis y síntesis de la información; estas capacidades normalmente se relacionan con la comprensión de la información y el pensamiento comprensivo; asimismo, es necesario evaluar la información recolectada mediante el pensamiento crítico, capacidad que permite indagar, interpretar, pronosticar e inducir de forma prospectiva la información del contexto; finalmente, el líder requiere de las competencias de pensamiento creativo y toma de decisiones para emprender y crear soluciones innovadoras a los problemas actuales (Paramo, 2013).

De este modo, se entiende que un Líder Estratégico para desenvolverse en los denominados “nuevos escenarios de conflicto” debe de desarrollar las Capacidades Cognitivas de Comprensión de la información, Pensamiento comprensivo, Pensamiento crítico, Pensamiento creativo, Toma de decisiones y Solución de problemas. Más aun, en escenarios caracterizados por la incertidumbre, el líder necesita entender el ambiente operacional con el propósito de cumplir las metas trazadas por su organización.

**2.3.1.3 Experticia en Seguridad y Defensa.** Los conceptos de seguridad, a partir de la finalización de la Guerra Fría fueron ampliados dejando una visión que tradicionalmente incluía aspectos político militares, hacia perspectivas económicas, ecológicas y humanas

(Laborie, 2011 citado en Acevedo, 2023). Posteriormente, este enfoque se ha ido trasladando hacia los intereses de los estados, de los individuos y comunidades, permitiendo la inclusión de diversos estudios sobre grupos armados, migración ilegal, pobreza, entre otros (Buzan, 1987). En este sentido, el Liderazgo Estratégico en la actualidad, tiene una relación directa con la cultura estratégica de cada país, toda vez que cada gobierno toma una decisión distinta hacia un problema diferente.

**2.3.1.4 Personalidad y Actitud.** En el nivel estratégico, el liderazgo, se sirve mayormente de habilidades comunicativas que le permiten al líder influir en los individuos, tanto interna como externamente; en este sentido, el liderazgo estratégico se sostiene mayormente en expresiones de voluntad como el carisma, la tradición la legitimidad y la legalidad. En algunos casos, los líderes estratégicos tienden a relacionar su carisma y sus habilidades blandas con la devoción a la santidad, al nacionalismo o al heroísmo, buscando generar una imagen de culto hacia su persona para sumar una capacidad de influencia mayor en sus subordinados (Aznar, 2018 citado en Atahualpa, 2023).

### **2.3.2 Escenarios de Conflicto**

Los escenarios actuales de conflicto, se caracterizan por el desarrollo de nuevas tecnologías, el desarrollo de la inteligencia artificial y la robótica, incrementando conceptos como la “Guerra de Cuarta Generación”, Guerra de Quinta Generación, “La Guerra Irrestringida y la Guerra híbrida; este fenómeno, ha ocasionado una variación en la construcción del concepto estratégico nacional y su influencia en la política de seguridad y defensa nacional y la doctrina operacional (Marín y Ramírez, 2022). Estos nuevos tipos de escenarios, exigen de diferentes tipos de liderazgo y de su adaptación para cada situación; de este modo, el Líder Estratégico debe de entender. Entre estos nuevos tipos de escenarios, podemos mencionar los conflictos sociales, los conflictos armados y los conflictos externos.

**2.3.2.1 Conflictos Sociales.** Actualmente los conflictos sociales se constituyen como una amenaza latente al orden democrático del país, principalmente por su influencia en la economía nacional al reducir los índices de seguridad para el ingreso de empresas internacionales. De este modo, se entiende al conflicto como un problema de status quo y de orden social, que necesita de una estrategia de solución que en la mayoría de casos se dirige por el lado de las sanciones, la conciliación imperativa, la imposición de la paz y de la negociación no coercitiva (Díaz, 2020).

El contexto actual, se caracteriza por un incremento en la incidencia de estos acontecimientos, particularmente por un descontento en las comunidades, en donde el conflicto surge por la intromisión territorial en los proyectos mineros; toda vez que la comunidad requiere que sus prioridades constituyan un elemento de análisis para gestionar el conflicto, generando un enfoque innovador para la gobernanza por medio de la integración de valores e intereses; asimismo, enfrentar este fenómeno requiere de una participación

transparente y ágil para formular nuevas políticas para la promoción del desarrollo de la comunidad afectada (Erwin et al., 2022 citado en Melendez, et. al., 2022).

**2.3.2.2 Conflictos Armados.** Los conflictos armados en la actualidad, se caracterizan por producirse al interior de los Estados, a pesar de existir tensiones y diferencias entre los países, desde mediados del siglo pasado los países han relegado el uso de la fuerza para solucionar sus controversias, ocasionando que al día de hoy los enfrentamientos directos y abiertos sean casi inexistentes. En esta reconfiguración, los conflictos armados se vienen caracterizando por la desigualdad entre ambos adversarios y por un mayor número de victorias de los oponentes con menor poder de combate, lo cual sugiere, que el poder militar ya no constituye un factor determinante en el resultado de las guerras. Por lo tanto, se evidencia que, en los conflictos armados modernos, esta forma de combate moderno viene favoreciendo al débil, quien se apoya en los avances tecnológicos y en el poder de los medios de comunicación para lograr sus objetivos (Grautoff, 2007 citado en Prado, 2015).

En este contexto, vienen surgiendo nuevos tipos de conceptos para definir este tipo de conflictos entre los cuales se puede mencionar “Guerras de Cuarta Generación”, “Nuevas Guerras”, Guerra Irrestricada”, “Guerra Asimétricas”, entre otros. Sin embargo, estas nuevas guerras se caracterizan por la combinación en el empleo de tácticas convencionales y no convencionales, así como también el empleo de nuevas tecnologías y en algunas oportunidades también se recurre a tecnologías tradicionales, en síntesis, se caracterizan por ser un tipo de guerra total.

**2.3.2.3 Conflictos externos.** Los conflictos externos en el pasado se caracterizaban por ser un asunto entre Estados, esto quiere decir que involucraba a los gobiernos por medio de sus Fuerzas Armadas; sin embargo, las nuevas guerras vienen involucrando con mayor frecuencia a actores no-estatales que se caracterizan por no respetar las diferentes leyes que regulan los conflictos armados (Prado, 2015). De este modo, se puede observar actualmente que los involucrados en un conflicto, cada vez es menos son Estados, sino que son grupos armados con capacidad desestabilizadora, como es el caso de los denominados actores No Estatales Armados (ANEA); por lo tanto, ante este nuevo escenario, es necesario diseñar estrategias que permitan hacer frente a estas nuevas amenazas.

## **2.4 Definición de Términos Básicos**

### **2.4.1 Amenaza**

Actividades que se perciben como una situación latente en la que un actor que tiene el propósito y la capacidad puede perturbar la seguridad nacional. Se conceptualiza como la actitud que se genera por medio de las capacidades y acciones de adversarios potenciales que están en la capacidad de afectar los objetivos de la seguridad nacional (MD 3-0 Concepción de las Operaciones y Acciones Militares, 2019).

#### **2.4.2 Comando unificado**

Organización militar compuesto por elementos significativos de dos o más Fuerzas, bajo responsabilidad de un comandante, a la cual se le asigna una misión amplia y continua, es constituido por disposiciones del Gobierno.

#### **2.4.3 Cultura Organizacional**

Constituye la concepción integral de todas las practicas, valores, costumbres, filosofía, clima laboral, lenguajes, reglamentos, creencias modos de producir, modos de generar información que son generados en el interior de las organizaciones, en donde se pueden involucrar diferentes tipos de personas con sus respectivas creencias y costumbres (Mena-Méndez, 2019)

#### **2.4.4 Teoría de la Movilización de Recursos.**

Esta teoría general se enfoca en los recursos disponibles para los individuos y grupos en la sociedad y cómo estos recursos influyen en la capacidad para participar en movimientos sociales y conflictos. Los recursos pueden ser económicos, políticos, culturales, etc. Charles Tilly es un autor relevante en esta área.

#### **2.4.5 Teoría de los Nuevos Movimientos Sociales.**

Esta teoría intermedia se centra en los movimientos sociales contemporáneos que abordan temas como los derechos civiles, la igualdad de género, el medio ambiente y la identidad cultural. Se diferencia de las teorías más tradicionales en su enfoque en cuestiones culturales y simbólicas, así como en su énfasis en la identidad y la diversidad. Algunos teóricos influyentes en esta área incluyen a Alberto Melucci y Alain Touraine

## CAPITULO III: METODOLOGIA

### 3.1 Diseño Metodológico

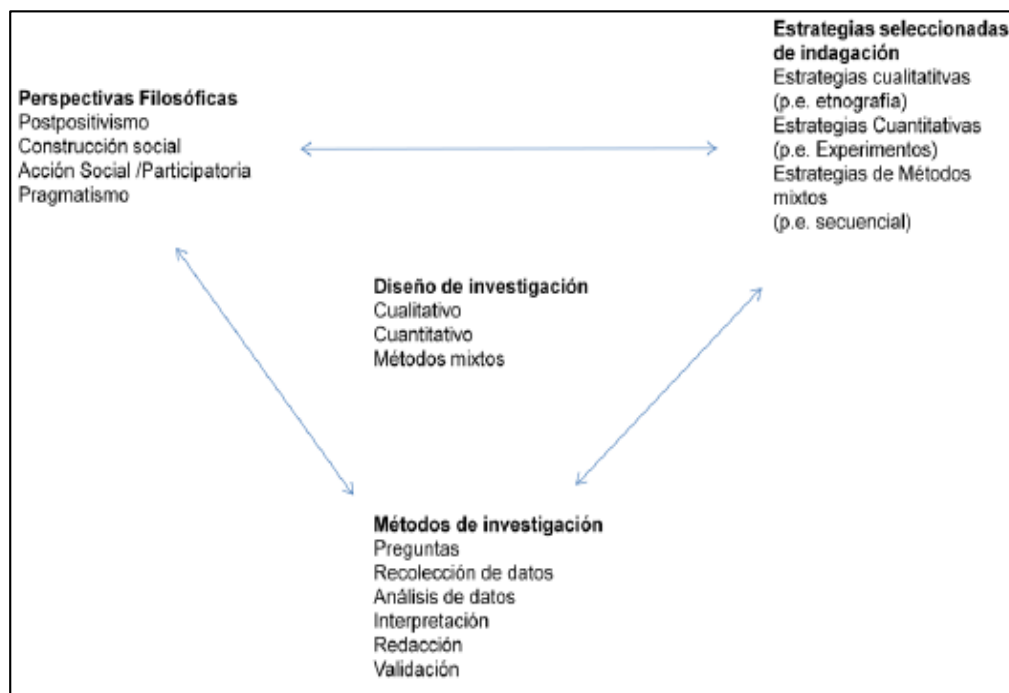
#### 3.1.1 Enfoque de investigación

La definición del enfoque de investigación, se normalmente se sostiene en dos elementos primordiales, las suposiciones filosóficas y en los métodos o procedimientos. De este modo, el investigador selecciona un diseño adecuado para conducir su estudio mediante la intersección de la filosofía, estrategias de investigación y métodos particulares para este propósito (Creswell, 2009). Los estudios cualitativos se caracterizan por analizar las representaciones del mundo, sus significancias conceptuales y semánticas acerca del imaginario colectivo y su cultura, las costumbres, conflictos étnicos y sociales, el pensamiento colectivo y todos los procesos que son connaturales con el ser humano (Sanchez, 2019)

De este modo, considerando que, en el estudio realizado, se analizó un conflicto social en el cual intervienen aspectos políticos, culturales, económicos, sociales entre otros de la población de Puno, por lo cual el enfoque cualitativo permitió analizar desde la perspectiva de los participantes la aplicación de los estilos de liderazgo estratégico en un conflicto social.

#### Figura 7

Marco para el diseño de investigación.



Nota. Se muestra como se hace una investigación. Fuente: Creswell (2009).

Habría que agregar también que los estudios cualitativos tienen el objetivo principal de construir significados y teorías prácticas innovadoras que puedan ser obtenidas mediante

el paradigma cualitativo, el cual se configura de acuerdo a la práctica habitual de sus actores, quienes pueden investigar este tipo de conocimientos al presentarlos de forma particular (Trujillo et al., 2019). De este modo, el desarrollo del estudio realizado, permitió al investigador otorgar un sentido al análisis de un fenómeno social, en el cual intervinieron las FFAA para restablecer el orden interno.

### **3.1.2 Tipo de investigación**

La investigación será del tipo teórico - empírico, lo cual de acuerdo a Vargas (2011) se puede definir como un proceso secuencial en el que se persigue la generación de conocimiento de manera lógica. En este proceso, se utiliza un enfoque teórico-empírico que implica una combinación de elementos empíricos y teóricos. Por un lado, se consideran aspectos empíricos relacionados con el objeto de estudio, como el tiempo y el espacio en los que se desarrolla, por otro lado, se utilizan teorías que analizan realidades similares a la que se está investigando.

En este sentido, en el marco de la investigación, se abordará la parte teórica mediante el análisis de libros, directrices, artículos de investigación y otros textos relevantes; asimismo, se realizó una investigación empírica que consistió en entrevistas, observaciones y trabajos de campo que completaron la comprensión del objeto de estudio, reconociendo diversas situaciones en cuanto a los modelos de liderazgo estratégico y su empleo en los procesos de restablecimiento de paz en conflictos sociales.

### **3.1.3 Método de investigación**

Al tratarse de un estudio enfocado en el análisis de textos, la investigación se desarrolló mediante el método Hermenéutico Interpretativo, ya que este método facilitó la interpretación de los textos según la percepción del investigador. Monje (2011) plantea que, en el ámbito de la investigación cualitativa, su base epistemológica radica en comprender el significado detrás de las acciones y contextos. Desde una perspectiva hermenéutica, los individuos no son simplemente objetos pasivos de estudio; también poseen significado, hablan y reflexionan sobre su entorno, lo cual es fundamental para analizar los modelos de liderazgo estratégico y su empleo en los procesos de restablecimiento de paz en conflictos sociales.

### **3.1.4 Escenario de Estudio**

El escenario de estudio es la región Puno, en donde se suscitaron una serie de conflictos sociales a raíz del descontento de la población sobre algunas decisiones políticas, y se conformó un Comando Unificado como un elemento de maniobra de la II DE, con la finalidad de asumir la responsabilidad del restablecimiento del orden interno ante las situaciones de violencia y hacer frente a esta problemática; asimismo, el análisis de la información y el procesamiento de datos será desarrollado en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, en la ciudad de Lima.

## **3.2 Diseño Muestral**

### **3.2.1 Población y Muestral**

Para este estudio, se optó por una muestra intencional compuesta por seis (06) expertos en acciones militares, liderazgo estratégico y conflictos sociales. Los participantes fueron seleccionados debido a sus experiencias y conocimientos relevantes para el tema investigado, específicamente en las áreas de intervenciones militares. Los participantes fueron elegidos con base en criterios específicos, como la experiencia en acciones militares y en el manejo de conflictos sociales ya sea en la región Puno o en áreas con condiciones similares, el conocimiento especializado en el control de la población y la capacidad de proporcionar información detallada sobre los modelos de liderazgo estratégico a emplear en este tipo de escenarios.

## **3.3 Técnicas e instrumentos de acopio de recolección de datos**

### **3.3.1 Técnicas**

**3.3.1.1 Entrevista semiestructurada.** El desarrollo de una entrevista, implica la participación de dos personas, un entrevistado y un entrevistador; el primero realiza preguntas específicas sobre el tema en análisis al segundo; esta actividad constituye una especie de filtro para una siguiente etapa en la investigación (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013 citado en Sanchez, 2019). De este modo, en el estudio realizado las entrevistas fueron realizadas a los oficiales que participaron en el planeamiento y ejecución de Acciones Militares en el CUMAC durante los conflictos sociales en la ciudad de Puno.

**3.3.1.2 Observación no participante.** Es una técnica de recolección de datos que consiste en la recolectar información sobre un fenómeno determinado desde una postura totalmente alejada y tener una participación alguna por parte del investigador con el hecho o grupo social que se pretende abordar. De este modo, en el estudio realizado, los participantes en el estudio realizaron el registro de las diferentes acciones relacionadas al Liderazgo estratégico que se pudieron evidenciar durante las acciones militares para enfrentar los conflictos sociales en la ciudad de Puno en el año 2023.

**3.3.1.3 La Indagación documental.** En los estudios cualitativos, esta técnica se constituye como una técnica importante al complementar la información proveniente de otras técnicas, revelando nuevos aspectos del fenómeno estudiado. Se desarrolla cuando el investigador extrae los elementos de relevantes de un documento expresando su contenido de manera abreviada, transformando este documento primario en un documento secundario (Luvezute et al., 2015). De este modo, los participantes en el estudio fueron orientados sobre las actividades que se deben de realizar durante la observación no participantes, toda vez que es necesario que el participante no intervenga en los acontecimientos que se desarrollan a su alrededor, de esta manera, podrá recolectar información del objeto de estudio en su estado natural.

### **3.3.2 Instrumentos**

**3.3.2.1 Guía de Entrevista semiestructurada.** Las entrevistas se desarrollaron de manera virtual; de este modo, los investigadores, inicialmente tomaron contacto con los participantes en el estudio y previa autorización mediante la firma del formulario de consentimiento de informado, se realizó la entrevista mediante la guía de entrevista; posteriormente las entrevistas fueron transcritas para su posterior análisis.

**3.3.2.2. Guía de Observación.** La guía de observación consiste en un formulario en el cual se plasman ciertos aspectos que deben de ser analizados por los participantes en el estudio; de este modo, se remitió de forma virtual la guía de observación, la cual fue rellena de acuerdo a los aspectos observados, considerando en todo momento la veracidad de los datos observados.

**3.3.2.2 Ficha de Análisis Documental.** La ficha de análisis documental se remito a los participantes en el estudio, con el propósito que realicen un análisis sobre las fuentes escritas relacionadas al fenómeno en estudio; de este modo, se analizaron las directivas, informes de inicio y fin de patrulla, documentos de los estados mayores sobre las acciones militares, así como también documentos de fuente abierta, como la resolución sobre la creación del CUMAC.

### **3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

El procesamiento de la información se llevará a cabo de manera artesanal utilizando la hermenéutica para la comprensión de la información obtenida. Fue crucial separar y definir los elementos del análisis que fueron considerados significativos, así como realizar un proceso de apertura, codificación axial y única. Esto permitió organizar la información durante el análisis y lograr una comprensión completa de la realidad estudiada. Vargas (2011) sostiene que antes de proceder con el análisis, es necesario elegir el enfoque adecuado. Aunque existen programas informáticos que pueden realizar este análisis, algunos investigadores prefieren abordarlo de forma manual o artesanal, lo que puede resultar en la creación de mapas conceptuales, diagramas, patrones, así como categorías y subcategorías emergentes.

### **3.5 Aspectos Éticos**

En la realización de esta investigación, se han tenido en cuenta diversas consideraciones éticas para garantizar que se respete la integridad y los derechos de todas las partes involucradas. Estos aspectos se alinean con las recomendaciones éticas de la ESGE-EPG, así como con los principios generales de investigación ética aplicados a la recolección y manejo de datos en estudios cualitativos. Los aspectos éticos de la presente investigación son los siguientes:

### **3.5.1 Confidencialidad y Privacidad de los Datos**

Se ha asegurado la confidencialidad de los datos obtenidos durante la investigación, especialmente los datos personales y las respuestas de los participantes. Todos los participantes fueron informados de que sus respuestas serían tratadas de manera confidencial y anónima, y se les garantizó que no se divulgaría información que pudiera identificarlos. Los datos recopilados fueron almacenados de manera segura, con acceso restringido solo al equipo de investigación.

### **3.5.2 Consentimiento Informado**

Todos los participantes fueron debidamente informados sobre el propósito de la investigación, los procedimientos que se llevarían a cabo y las posibles implicaciones de su participación. Antes de participar en las entrevistas, se les proporcionó una hoja de consentimiento informado que detallaba su derecho a participar de manera voluntaria, así como la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin que ello tuviera repercusiones. Este consentimiento fue firmado por todos los participantes, asegurando que su decisión de participar se realizó de manera libre y consciente.

## CAPITULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

### 4.1 Definición de las categorías y subcategorías

El análisis de datos cualitativos constituye un conjunto de procedimientos, operaciones, reflexiones que se realizan con el propósito de extraer significados de relevancia con relación a un problema de investigación, este proceso se realiza normalmente conservando la naturaleza textual, y desarrollando tareas de categorización de los conceptos más representativos, sin la necesidad de recurrir a métodos estadísticos (Rodríguez, Gil y García, 1996, pp. 200-201, citado en Cruz, 2009, p. 58).

En la presente investigación se inició el proceso de análisis de datos, con la revisión de la información recolectada, la cual fue obtenida mediante entrevistas a expertos en educación que en la actualidad se desempeñaron en diferentes puestos de Estado Mayor durante los conflictos sociales suscitados en la ciudad de Puno. De este modo, previa firma del formato de consentimiento de informado los participantes en el estudio desarrollaron las diferentes técnicas de recolección de datos de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 1**

*Participantes en la investigación.*

	Puesto			Técnica de recolección de datos		
				Entrevista semiestructurada	Observación directa	Análisis Documental
E 1	Comandante General del Comando Unificado Inca Manco Cápac	X				
E 2	Oficial de operaciones del CUMAC	X				
E 3	Oficial de Operaciones del CUMAC		X			
E 4	Oficial de Operaciones del CUMAC		X			
E 5	Oficial de Inteligencia del CUMAC			X		
E 6	Jefe del Departamento de Amenazas Internas de la División de Operaciones del CCFFAA			X		

Posteriormente se procedió a la organización de los datos, la cual se desarrolló de acuerdo al criterio de tipo de datos; de este modo, se formaron carpetas consignando los datos de las entrevistas, de la observación no participante y del análisis documental; una vez terminado este proceso se realizó el análisis de la información, el cual estuvo sustentado en dos procesos, la codificación y la categorización.

La codificación constituye un proceso de análisis en el cual se identifica la información relacionada al texto, en el cual se ilustra una idea temática mediante un código, el cual se presenta con una abreviación de la idea temática; sin embargo, normalmente se presentan problemas con el nivel descriptivo de la visión de los participantes, siendo lo ideal que se presente un análisis que permita realizar definiciones teóricas acerca de los relatos (Vives y Hamui, 2021). De este modo, mediante la codificación axial se establecieron las unidades de análisis, las cuales se agruparon en términos de frecuencia conformando las categorías y subcategorías emergentes.

Seguidamente durante la codificación abierta se llevó a cabo el proceso de categorización se puede desarrollar de acuerdo a dos elementos esenciales: la pertinencia, que permite considerar aquellos conceptos que están relacionados indudablemente con la temática del estudio permitiendo incorporar elementos emergentes; la relevancia, la cual se evidencia por la concurrencia o asertividad de las preguntas de investigación (Vives y Hamui, 2021). Finalmente, mediante la investigación selectiva, se estableció el tema de estudio “Modelos de liderazgo en escenarios de conflicto, Puno 2023”.

### Figura 8

*Ejemplo de categorización deductivo-inductivo.*

<b>Categoría apriorística (deductivo)</b>	1. Apoyos recibidos como estudiantes del PECEM. Esta categoría se definió: como aquellos soportes que favorecieron el proceso de aprendizaje	Ejemplo de testimonio
<b>Subcategoría (inductiva)</b>	1.1 Familiares	Influye mucho de manera positiva el tipo de apoyo emocional que te proporciona tu familia (1.1)
<b>Subcategoría (inductiva)</b>	1.2 Institucionales	Las responsables del programa te ayudan, yo tuve un problema con una doctora de medicina, me metieron una carta y quién sabe qué, yo me espanté pensé que me iban a suspender, no sabía lo que se podía hacer y me ayudaron, me llamaron, escucharon mi versión, es algo valioso del PECEM (1.2)

*Nota.* Ejemplo de categorías y subcategorías. Fuente: Vives y Hamui, (2021).

**Tabla 2***Definición de unidades de análisis (entrevistas)*

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
E 1: Comandante General del Comando Unificado Inca Manco Cápac	Entrevista semiestructurada	<p>“Durante los acontecimientos de grave conflictividad político-social en Puno en el año 2023, mi función consistió en coordinar las acciones de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú bajo el marco del Comando Unificado Manco Cápac, con el objetivo de restablecer el orden interno sin generar un costo social adicional”</p> <p>“Mi responsabilidad abarcó la planificación, conducción y supervisión operativa de las fuerzas desplegadas en el área, conforme a lo dispuesto en los planes de operaciones “Perseverancia 2023” y “Atipay 2023”, y en cumplimiento de los decretos supremos que declararon el estado de emergencia”</p> <p>“Se trató de un contexto de violencia social intensa, con tomas de comisarías, ataques a instituciones públicas y bloqueos de carreteras, así como intentos de toma de aeropuertos. En ese marco, el esfuerzo principal estuvo orientado a proteger los activos críticos nacionales, garantizar la seguridad de la población y preservar la integridad del personal militar y policial, todo dentro de los límites del uso legítimo y proporcional de la fuerza”.</p> <p>“Durante el proceso de restablecimiento del orden en los conflictos sociales en Puno 2023, se aplicaron principalmente modelos de liderazgo situacional, complementados por rasgos del liderazgo participativo y, en menor medida, del autocrático. Dadas las condiciones cambiantes y la alta tensión social, el Comando Unificado adaptó su estilo de conducción según el contexto: en los momentos críticos se actuó con firmeza institucional y decisiones operativas inmediatas, mientras que en otros se promovió la socialización de ideas con el Estado Mayor y entre las instituciones involucradas, fortaleciendo la cohesión y la unidad de propósito. Esta flexibilidad fue esencial para mantener el control y evitar una escalada del conflicto”.</p> <p>“El tipo de liderazgo que mejor se adecúa al proceso de restablecimiento de la paz en los conflictos sociales de Puno en 2023 es el liderazgo situacional. Este modelo parte de la premisa de que no existe un solo estilo de liderazgo efectivo en todas las circunstancias”.</p> <p>“Por el contrario, el líder debe adaptar su conducta y estrategias según el nivel de conflicto, la disposición de los actores sociales y la sensibilidad del contexto”.</p> <p>“En Puno, las condiciones eran altamente volátiles: coexistían demandas legítimas, desinformación, resentimientos históricos y una fuerte carga emocional colectiva. En ese escenario, el liderazgo situacional permitió combinar momentos de firmeza institucional con espacios de empatía y escucha activa, aplicando autoridad cuando fue necesario, pero priorizando el diálogo y la negociación cuando las condiciones lo permitían”.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
<p>E 1: Comandante General del Comando Unificado Inca Manco Cápac</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	<p>“Este enfoque flexible ayudó a reducir tensiones, restaurar la confianza en las instituciones y promover acuerdos locales de convivencia pacífica, demostrando que el liderazgo más efectivo en contextos de crisis es aquel que lee el entorno, se adapta y actúa con prudencia y humanidad”.</p> <p>“Durante el proceso de restablecimiento de la paz en los conflictos sociales de Puno en 2023, el concepto de Comando Unificado, del cual tuve el honor de ser su Comandante General, se basó en la sinergia como principio central del liderazgo estratégico. La sinergia significa coordinar esfuerzos, capacidades y voluntades diversas —militares, policiales y civiles— para alcanzar un objetivo común: la paz social”.</p> <p>“Desde esa perspectiva, el liderazgo estratégico debía promover unidad de propósito, comunicación efectiva y confianza mutua entre instituciones que tradicionalmente operan con culturas distintas. Esa integración permitió actuar con coherencia, responder con oportunidad y evitar duplicidades o contradicciones que pudieran agravar el conflicto”.</p> <p>“La sinergia, por tanto, no fue solo un concepto operativo, sino un principio de liderazgo, basado en el trabajo conjunto, la corresponsabilidad y la visión compartida del interés nacional”.</p> <p>En el proceso de restablecimiento de la paz durante los conflictos sociales en Puno 2023 se emplearon diversas capacidades estratégicas, entre las cuales destacaron la inteligencia, la instrucción y la gestión emocional”.</p> <p>“La capacidad de inteligencia fue fundamental para comprender el entorno, identificar los factores reales de tensión y anticipar posibles escenarios. No se trató solo de información operativa, sino de inteligencia social y territorial, indispensable para actuar con precisión y evitar la confrontación innecesaria”.</p> <p>“La instrucción y la formación profesional adquirieron un papel decisivo. Se desarrolló una instrucción nueva y original para el personal de tropa, distinta de los antiguos esquemas de control de disturbios civiles”.</p> <p>“Los manuales del Ejército en esta materia se encontraban desfasados, por lo que fue necesario adoptar tácticas de la PNP, incorporando ideas innovadoras en el empleo de escopetas de manera masiva —como mínimo, treinta escopetas por cada sesenta hombres—, lo que permitió un control más disuasivo y eficaz. Esta preparación priorizó la disciplina, la contención y el respeto irrestricto de los derechos humanos. Además, se dispuso el empleo masivo de armas no letales, lo que permitió mantener el control de la situación sin recurrir a la fuerza letal, reforzando la legitimidad y prudencia de las acciones de las fuerzas militares”.</p> <p>“La coordinación interinstitucional fue determinante para el restablecimiento progresivo del orden y la funcionalidad del Estado en Puno. La cooperación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones resultó esencial para el desbloqueo de las principales vías y carreteras, gracias al empleo de maquinaria pesada y personal especializado”.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
<p>E 1: Comandante General del Comando Unificado Inca Manco Cápac</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	<p>“De igual modo, la articulación con Migraciones permitió la habilitación de los pasos fronterizos con Bolivia, reanudando el tránsito de personas y mercancías, mientras que la Superintendencia Nacional de Aduanas contribuyó a restablecer el control aduanero y la seguridad del comercio fronterizo”.</p> <p>“Paralelamente, el trabajo conjunto con el Ministerio del Interior fue decisivo para la recuperación operativa de casi veinte comisarías destruidas durante los disturbios, asegurando nuevamente la presencia policial en zonas críticas. Estas acciones coordinadas también posibilitaron el restablecimiento de servicios esenciales, como el aeropuerto, trenes, restablecimiento de las clases, ingreso de dinero a banco de la nación, el abastecimiento de alimentos, combustible y atención médica, así como la reactivación de la actividad económica y el retorno paulatino de la normalidad en las principales localidades afectadas”.</p> <p>“Durante el proceso de restablecimiento de la paz en los conflictos sociales de Puno en 2023, las habilidades de gestión más adecuadas fueron la coordinación interinstitucional, la comunicación directa y la articulación social”.</p> <p>“Como jefe del Comando Unificado, se trabajó en trato directo con el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú, los alcaldes y autoridades regionales, así como con empresarios y dirigentes sociales que compartían la voluntad de recuperar la paz. Esta articulación permitió generar confianza mutua, establecer canales de diálogo efectivos y unificar esfuerzos bajo un mismo propósito”.</p> <p>“La gestión se sustentó en la presencia activa en el territorio, la cooperación entre instituciones y el liderazgo cercano, lo que facilitó reducir tensiones, evitar enfrentamientos y restablecer progresivamente la tranquilidad pública”.</p> <p>“En resumen, las habilidades más relevantes fueron la gestión del diálogo, la coordinación multisectorial y la negociación estratégica, siempre orientadas a la defensa de la vida, la institucionalidad y la paz social”.</p> <p>“En el proceso de restablecimiento de la paz en Puno en 2023, la competencia cognitiva más importante en mi nivel fue la toma de decisiones operativas. Estas decisiones requerían analizar información en tiempo real, evaluar riesgos y actuar con rapidez para garantizar la seguridad y mantener el control de la situación. La capacidad de decidir con criterio, bajo presión y con sentido de responsabilidad, fue esencial para evitar mayores enfrentamientos y contribuir al restablecimiento del orden y la paz social”.</p> <p>“Mi personalidad y actitud fueron adecuadas para el proceso de restablecimiento de la paz en Puno en 2023. Mi formación como comando, mi experiencia como jefe de operaciones en el VRAEM, Comandante General de Puno y director de la Escuela de Comandos me dieron la firmeza, disciplina y serenidad necesarias para actuar con criterio bajo presión. En situaciones de conflicto, entendí que la autoridad debe equilibrarse con la prudencia y la empatía. Esa combinación me permitió mantener el control, proteger a la población ya que desde mi llegada no hubieron más muertos y se contribuyó al restablecimiento del Orden Interno”.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
<p>E 1: Comandante General del Comando Unificado Inca Manco Cápac</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	<p>“Durante los conflictos sociales que se desarrollaron en Puno en 2023, se presentaron diversos escenarios de violencia y desorden que afectaron gravemente la estabilidad regional y la seguridad pública. Entre los hechos más relevantes se registraron la toma y asalto de comisarías, así como ataques e incendios contra sedes de instituciones del Estado, incluyendo locales de la Fiscalía, el Poder Judicial y la Superintendencia de Aduanas. Estos actos tuvieron como propósito presionar a las autoridades y generar un vacío de control en las principales ciudades del altiplano”.</p> <p>“Asimismo, se produjo la toma completa de carreteras y el bloqueo del transporte interprovincial, paralizando la economía y aislando a Puno del resto del país. Uno de los escenarios más críticos fue el intento de toma del Aeropuerto Inca Manco Cápac de Juliaca, el 7 de enero de 2023, donde los enfrentamientos dejaron 18 muertos y decenas de heridos y la destrucción de infraestructura aeroportuaria”.</p> <p>“También se produjo la muerte de un suboficial de la PNP, quien fue agredido y quemado por una turba en Juliaca, hecho que conmocionó al país”.</p> <p>“Semanas después, en la zona de llave, seis soldados fallecieron al intentar cruzar un río durante operaciones de refuerzo a la Base de Juli, en medio de un ambiente hostil y de alta tensión. Estos sucesos evidenciaron la magnitud del conflicto, la complejidad del entorno social y la urgencia de establecer mecanismos de coordinación interinstitucional para restablecer el orden y la paz social en la región”.</p> <p>“El escenario durante los conflictos sociales en Puno en 2023 se caracterizó por una población enardecida y altamente movilizada, impulsada por el descontento social y la desconfianza hacia las instituciones del Estado”.</p> <p>“La situación se agravó por la influencia de grupos radicales y agitadores externos, algunos con posibles vínculos ideológicos o logísticos con sectores afines al MAS de Bolivia, que alentaron acciones violentas y de confrontación”.</p> <p>“También se identificó la presencia de remanentes y simpatizantes de antiguos movimientos subversivos, que aprovecharon el contexto para promover la desestabilización”.</p> <p>“Todo esto se desarrolló en un entorno de desinformación, tensión emocional colectiva y fractura entre la población y las autoridades, lo que convirtió a Puno en un escenario complejo, de alta conflictividad social y fuerte carga política”:</p> <p>“Las causas de los conflictos sociales en Puno en 2023 fueron políticas, sociales y emocionales, derivadas principalmente de la caída del gobierno de Pedro Castillo y el rechazo hacia la presidenta Dina Boluarte, percibida por amplios sectores de la población como una ruptura del mandato popular”.</p> <p>“A ello se sumó la muerte de 21 ciudadanos durante las primeras jornadas de protesta, lo que generó indignación, radicalización y pérdida de confianza en las instituciones.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
<p>E 1: Comandante General del Comando Unificado Inca Manco Cápac</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	<p>“Paralelamente, existieron factores estructurales como la pobreza, la exclusión histórica y la débil presencia del Estado en la región, que fueron aprovechados por grupos extremistas, agitadores políticos y redes de desinformación para incitar a la violencia y al vandalismo”.</p> <p>“En conjunto, estos elementos convirtieron un reclamo político en una crisis social generalizada, donde el dolor, la desinformación y la falta de liderazgo local favorecieron la expansión del conflicto”.</p> <p>el escenario de conflicto suscitado en la región Puno en 2023 no posee las características de un conflicto armado. Aunque se produjeron manifestaciones violentas, ataques a instalaciones públicas y enfrentamientos con las fuerzas del orden, no existió un levantamiento organizado con uso sistemático de armas ni estructura militar definida, elementos indispensables para tipificar un conflicto armado.</p> <p>“Lo ocurrido debe entenderse como un conflicto social interno de alta intensidad, en el que hubo violencia colectiva, vandalismo y un uso desproporcionado de la fuerza por parte de algunos efectivos del orden, pero sin alcanzar la dimensión de una confrontación bélica. En síntesis, se trató de una crisis social con características políticas y emocionales, no de un enfrentamiento armado”.</p>
<p>E 2: C-3 del Comando Unificado Manco Capac</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	<p>“El cargo que desempeñaba durante el comando unificado fue el cargo de C3 encargado de lo que son acciones militares, en este caso dentro de la participación del orden interno. Anteriormente me desempeñaba como C3 del Comando Operacional. Entonces, ya años anteriores había trabajado en Puno y por la experiencia que había tenido durante el año 19, 20, 21 y 22 de haber trabajado en Puno, fui designado para conformar el Estado Mayor en el campo de operaciones y acciones militares del Comando Unificado desde la declaratoria de emergencia. que se dio el 6 de febrero del 2023 donde fue la primera vez que las FFAA en cumplimiento al decreto supremo establecía que las FFAA asuman el control del orden interno en otras situaciones de violencia”.</p> <p>“Me designaron en ese puesto no fue la primera vez que se presentó esta situación no sabemos que las fuerzas armadas asumen el orden interno ante un grupo hostil que es el escenario uno del decreto legislativo 1095 en el Vraem que es lo que todos conocemos, pero nunca se había suscitado que las fuerzas armadas asuman el control del orden interno en el escenario número dos que es otras situaciones de violencia”.</p> <p>“Nosotros establecimos o se desarrolló mediante la dirección, control y liderazgo del comandante general del comando unificado, 2 tipos de liderazgo principalmente. El liderazgo situacional y el liderazgo transformacional. El situacional porque nos permitía adaptarnos a la situación cambiante. Un problema de orden interno es la expresión de múltiples problemas de orden sectorial. La violencia o la manifestación violenta de la población es producto de una suma de problemas En el campo político, económico, psicosocial, ambiental, información, infraestructura que detona en la violencia y se vuelve una situación donde se altera el orden interno”.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
E 2: Oficial de operaciones del CUMAC	Entrevista semiestructurada	<p>“Entonces no estamos hablando de un problema de bandas criminales o de grupos hostiles, estamos hablando de la población enardecida que detona o se deja llevar a la violencia extrema. producto de una suma de problemas que durante años por la falta de presencia del Estado se han presentado entonces por eso se asumió este tipo de liderazgo situacional porque la situación iba cambiando cada día era una un nuevo reto una nueva situación que se presentaba y el transformacional orientado a principalmente movilizar a nuestras fuerzas y convencerlas de que el trabajo que venían haciendo era el correcto porque era la misma población los mismos soldados de puno enfrentándose prácticamente a sus mismos familiares Esos son los dos tipos de Liderazgo que se desarrollaron en esa época”.</p> <p>“Bueno, yo creo que para Puno definitivamente los 2 que te he mencionado, el transformacional y el situacional fueron los que nos dieron mejores resultados”.</p> <p>“Recordemos que teóricamente antes o analizando un hecho de manera teórica, podemos determinar una serie de formas de liderazgo. Sin embargo, los resultados de los hechos. de la aplicación del tipo de Liderazgo creo que nos da la experiencia de poder para este caso de puno porque recuerda que cada situación es totalmente diferente como nos enseñan en nuestro país se ve o en nuestro pecado del ambiente operacional tenemos que conocer el ambiente donde nos desarrollamos para poder determinar”.</p> <p>“Era una primera experiencia que se daba en esta situación, como te dije, de otras situaciones de violencia; había presiones a nivel este político de que se solucionara el problema rápidamente. Querían que las FFAA solucionen un problema social, nuestra capacidad es de del uso y empleo de la fuerza”.</p> <p>“Pero no tenemos capacidad de control social, no tenemos capacidad de influenciar en la economía, no tenemos capacidad influenciar en la política. Y este tipo de problemas requieren de un trabajo multisectorial en varios campos para poder llegar a una solución que permita restablecer el orden interno”.</p> <p>“Ni las autoridades de locales regionales, ni las autoridades este del más alto nacionales, las presiones políticas, las presiones de oficiales en retiro, no que tenían su posición de enfrentar a la población directamente, no como quizás se tenía una antigua concepción”.</p> <p>“Todo eso hacía sobre el líder una presión bastante grande y la otra presión que tenía el líder era la presión de abajo. de los subordinados de esperar qué órdenes vamos a hacer cómo vamos a hacer las cosas no Y sobre todo de proteger a tu personal producto de estas este de estas acciones militares hay una serie de juicios que actualmente oficiales en retiro y personal militar en actividad continúan llevando no Entonces para mí principalmente la cualidad de líder es la resiliencia de saber soportar afrontar”.</p> <p>“Recibir las presiones de arriba, las recibir las presiones de abajo y poder tomar una decisión de manera técnica y consciente”:</p> <p>“De emplear la capacidad del uso de la fuerza, no confrontacional a ser confrontacional”.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
<p>E 2: Oficial de operaciones del CUMAC</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	<p>“Rápidamente se modificó esa concepción y se cambió a la comunicación asertiva. Entendemos que buscar la comunicación, que fue bastante lenta, no es que yo quise hablar con ellos o en general quise hablar con ellos y nos y nos aceptaron. Fue un proceso de negociaciones para. Poder llegar a ellos, convencerlos y lograr entablar una negociación, una conversación, primero llevarlos a la mesa a sentar a dialogar”.</p> <p>“La capacidad de la comunicación asertiva, saber qué decirles para no incrementar la violencia, porque siempre me acuerdo de una frase de, en ese caso, la presidenta de ese momento que decía. Puno no es el Perú mientras nosotros en las comunicaciones que teníamos con la gente no ustedes son importantes son gran una parte importante es el corazón de Perú por otro lado la parte política decía Puno no es el Perú y generaba un conflicto entonces para mí es importantísimo la capacidad de comunicación asertiva que nos permitió desarrollar un concepto operacional”.</p> <p>“Un diseño operacional Orientado a la reactivación económica, si ustedes ven el proceso de desarrollo de las de las acciones militares estaban orientadas principalmente a que las ferias, los mercados, las empresas, la minería, las actividades culturales, las actividades económicas del turismo se reactiven, la educación se reactive de tal manera que la población”.</p> <p>“Al desarrollar su actividad económica, no distrajera el tiempo en marcha si no se dedicara a su negocio, a su empresa, a su emprendimiento, a su trabajo, porque cuando la gente no tenía nada que hacer era donde se concentraban las masas. Pero si las masas perdían a las personas y se orientaban a que trabajen en sus actividades económicas, íbamos a lograr el objetivo, que es lo que se logró”.</p> <p>“Ganar la adhesión de la población acá teníamos que también ganar la adhesión de la población, pero evitar que la población se concentre en masas y para eso había que darles la reactivar la actividad económica de ellos propia de ellos y eso fue el detonante que nos permitió que ellos vuelvan a sus actividades normales, o sea, a sus actividades económicas”.</p> <p>“La gestión comunicacional, como te dije anteriormente, no, pero principalmente con las empresas privadas. Los actores políticos, los gobiernos regionales, locales, las autoridades, por temor a represalias, no querían participar en ninguna actividad. Los que sintieron la presión de las pérdidas económicas fueron las privadas, pero también teníamos que convencerlos”.</p> <p>“La gestión comunicacional entre la fuerza militar, o sea, hicimos una fuerza no militar, sino. de coordinación multisectorial con la empresa privada representamos al Estado para ganar a la empresa privada y que ellos apoyen aporten y permitan ser el intermediario con la población para reactivar la parte económica por eso te vuelvo a repetir la gestión comunicacional la comunicación asertiva fue quizás Las capacidades y las competencias o las habilidades de gestión más importantes que permitieron este cumplir con la misión no que se nos encomendó”.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
E 2: Oficial de operaciones del CUMAC	Entrevista semiestructurada	<p>“El diseño de escenarios la prospectiva era una competencia importantísimo poder definir qué va a suceder no plantear escenarios prospectiva de escenarios lo segundo análisis sistémico un pensamiento sistémico que nos permita entender ese escenario y dónde venir en ese escenario no y por el último el pensamiento crítico y creativo que nos permita desarrollar soluciones diferentes soluciones donde el uso de la fuerza el uso de las masas militares la fuerza militar sea el mínimo no había que ser bien creativo en ese aspecto”.</p> <p>“El diseño de escenarios la prospectiva era una competencia importantísima poder definir qué va a suceder no plantear escenarios prospectiva de escenarios lo segundo análisis sistémico un pensamiento sistémico que nos permita entender ese escenario y dónde venir en ese escenario no y por el último el pensamiento crítico para poder y creativo que nos permita desarrollar soluciones diferentes soluciones donde la fuerza militar sea el mínimo no había que ser bien creativo en ese aspecto”.</p> <p>“Teníamos oficiales preparados en el EM, pero no existía una experticia de situaciones similares, no con esa intensidad, porque estamos hablando del levantamiento de todo un departamento”.</p> <p>“No había una experticia en una situación de esa intensidad anteriormente te vuelvo a repetir si había una experticia profesional por parte del equipo que integraba, pero no había una experticia de ese caso específicamente en la intensidad que se vivió”.</p> <p>“La estrategia situacional nos permite que el equipo comparta ideas y brinde ideas cuando un líder es cerrado no escucha entonces él define el concepto eh de la operación y no se puede modificar Y en este caso tendríamos que tener teníamos que tener la capacidad de modificar en cualquier momento el concepto operacional y gracias a la personalidad de nuestro CG. El comando unificado nos permitió modificar de acuerdo a la situación cada una de las tareas que se encomendaba”.</p> <p>“Tuvimos que sectorizar en la parte norte previo análisis social no de cómo era la cultura de puno y esto tuvimos la ayuda de varios antropólogos sociólogos que nos ayudaron a hacer un análisis de esta situación”.</p> <p>“Entonces teníamos que diferenciar los quechuas en principio de los aimaras y dentro de esa División había la subdivisión de los que vivían en zonas urbanas y los que vivían en zonas rurales, porque con cada uno había que hacer un trato diferente”.</p> <p>“Los que están centrados, sean aimaras o quechuas, en zonas urbanas, están orientadas al negocio. Allá principalmente hay 3 amenazas de ilícitos, que es la minería ilegal, el contrabando y el narcotráfico, que no son muy conocidas a nivel nacional”.</p> <p>“La ideología de izquierda busca controlar a la población, porque ellos mucho de los de las situaciones solventaban ellos, el hecho de la movilización de buses, el hecho de las redes sociales, eso. no es gratis”.</p> <p>“Algunas organizaciones criminales del narcotráfico de la minería ilegal porque le favorece a ellos, pues el caos para poder desarrollar sus ilícitos, pero no es una característica de un conflicto armado”.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
E 2: Oficial de operaciones del CUMAC	Entrevista semiestructurada	<p>“En la zona rural era una un grupo de personas tanto aimaras como quechua cada uno con sus particularidades o sea los quechuas son accesibles a diferencia de los aimaras, pero eh la parte rural es un poco más resentida no se le podría convencer con beneficios de que te va a beneficiar este el Midagri”.</p> <p>“Los escenarios que se presentaron fueron escenarios sociales dividir el aspecto de la sociedad aimara y quechua y es escenarios de infraestructura orientados a la zona rural y a la zona urbana”.</p> <p>“La zona rural del sur es la más violenta donde se asentaban los aymaras podíamos partir al a puno por la mitad con una línea que atravesaba Juliaca como eje y de Juliaca para el norte había sus manifestaciones, pero no eran tan violentas y radicales como las que eran de Juliaca para el sur”.</p> <p>“Las características del norte eran justamente por su sociedad, quechua, y que casi la gran mayoría era de la zona rural, eran más tranquilas un escenario donde se podía dialogar, donde se podía conversar”.</p> <p>“La zona sur de Chucuito para abajo y llave, Juli, Desaguadero eran extremadamente violentos, era bien difícil entablar una conversación, un diálogo con ellos para llegar a llegar a negociar con ellos, no esas son las características, muy violenta en la zona sur y manejable o asequible en la zona norte”.</p> <p>“Hay mucha información histórica desde el asentamiento de las sociedades aymaras y quechua, yo creo que las causas del conflicto fueron multidisciplinarias”.</p> <p>“La ausencia del Estado con infraestructuras en la zona rural, en la ideología internacional que había minado y había logrado menoscabar la identidad nacional en esa zona, porque ellos más se consideran aymaras o quechuas que peruanos”.</p> <p>“La corrupción, Puno era el segundo, la segunda región que tenía la mayor cantidad de obras paralizadas por corrupción. Infraestructura de hospitales, colegios, carreteras que estaban paralizadas por corrupción”.</p> <p>“Ven al Estado como una persona ineficiente que no le sirve en su crecimiento como población. Entonces, ese resentimiento del Estado más la ideología. Que se volcó en esa época una energía de izquierda radical proveniente del socialismo del siglo 21, de Evo Morales, del Runasur, de del Grupo de Puebla”.</p> <p>“No todos esos factores fueron el detonante de las causas de los conflictos sociales, podemos hablar de una causa única. Quizás si tú me preguntas cuál fue el detonante, fue el detonante político”.</p> <p>“Las causas: políticas, sociales, económicas, ausencia del Estado, históricas, ambientales, de falta de infraestructura, de corrupción, de abandono del Estado, de falta de identidad”.</p>

**Tabla 3**  
*Definición de unidades de análisis (Guías de Observación)*

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
IE3: Oficial de operaciones del CUMAC	Guías de Observación	<p>“Toda mi carrera tengo experiencia en haber observar estos episodios, con el Andahuaylazo y el Baguazo viendo como el oficial termina ejerciendo el liderazgo agrupando a las entidades más cercanas, empezando por la PNP”.</p> <p>“Lo segundo que va a ocurrir es que el por lo menos las fuerzas afectadas o los elementos afectados como la parte económica naturalmente buscan un liderazgo y eso facilita un poco la aquí me refiero con las partes afectadas a los que generan economía, a los que pierden la economía, a la economía formal, hoteles estas empresas formales”.</p> <p>“En cambio los informales ellos no se afectan de la misma manera no es que no se afecten pero digamos que ellos forman parte del problema en el puno los informales eran parte del tema radical entonces el liderazgo acá tiene que ver con el entendimiento del comandante general de todas las variables que tiene su frente porque no solamente se trata de un problema de militar sino es un problema básicamente político el líder conoce de política, no sabe de política, tiene que saber de política, no puede eximirse y decir que simplemente no, es simplemente ejecutar operaciones militares”.</p> <p>“Entonces el liderazgo acá implica agrupar a las entidades civiles, a la policía nacional y entender un poco de políticas y obviamente de políticas públicas, de leyes. tiene que asesorarse bien”.</p> <p>“El asesor legal es fundamental, tiene un nexa con el escalón superior fuerte tanto con el comando conjunto como con el jefe del comando conjunto”.</p> <p>“No es usual que ven vengan los ministros es usual que las acciones del comando unificado salgan en la televisión Entonces tiene que también un liderazgo a nivel de operaciones de información muy fuerte”.</p> <p>“Liderazgo autoritario no es, transformacional tampoco porque no es un periodo de largo tiempo; es un liderazgo estratégico o sea en el en el nivel es estratégico, es un estilo de liderazgo que otorga a los empleados, a los subordinados, libertades significativas para tomar sus propias de decisiones y realizar su trabajo con mínima intervención de líder”.</p> <p>“El comando unificado planeaba tenía claro sus puntos decisivos lo que tenía que hacer, sus tareas, sus propósitos; la ejecución era bastante descentralizada porque había tropas en todo Puno; unidades del Ejército y otras entidades; en consecuencia, el Comandante no puede controlar todo, tiene que delegar; esa delegación estaba dada al componente terrestre y eran autónomas, de manera general era un tipo de liderazgo que daba tareas y propósitos y exigía resultados”.</p> <p>“Estar bien informado eh tener bastante de inteligencia al campo, trabajar mucho con inteligencia de campo, en inteligencia humana el tener capacidad de diálogo con las autoridades”.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
E 3: Oficial de inteligencia del CUMAC	Guías de Observación	<p>“Estar bien informado eh tener bastante de inteligencia al campo, trabajar mucho con inteligencia de campo, en inteligencia humana el tener capacidad de diálogo con las autoridades”.</p> <p>“Esos elementos debe de tener o sea eh tiene que salir de la de la oficina, caminar, ir a los espacios para poder observar las cosas en el terreno”</p> <p>“Como te dije había sesenta y seis patrullas, algunas eran móviles, la mayoría estaban en bases, para custodiar instalaciones estratégicas como las plantas de luz, las plantas de agua”.</p> <p>“Algunas patrullas eran móviles para eventos como el izamiento de la bandera el siete de junio que requería mover muchísima gente”.</p> <p>“Tenemos a la PNP a nuestra disposición eso es la parte del movimiento de información. Se trajo eh bastantes producciones jóvenes que eran este eh de la especialidad de ciencias de la comunicación y abrieron decenas de cuentas de TikTok y todo el día hacían videos”.</p> <p>“Operaciones de información full así todo el tiempo veinticuatro por siete me parece más información este de ahí en cuanto a inteligencia eh había la compañía de inteligencia que está en el sur la compañía de inteligencia de la III DE puso sus medios a disposición del CUMAC entonces teníamos ahí este bastante apoyo de IVR”.</p> <p>“Las aeronaves nos permitieron desplazar las patrullas a pesar de las dificultades de la altura”.</p> <p>“Las capacidades se mejoraron cuando llegó el armamento no letal eso permitió aumentar la capacidad de la fuerza porque le permitió que ya se pueda enfrentar a al adversario sin necesidad que haya un costo de vidas humanas”.</p> <p>“La ingeniería es importante para la limpieza de las vías en la noche o sea como hace frío entonces la gente bloqueaba las vías en el día y en la noche pues no salen porque hace frío”</p>
E 4: Oficial de operaciones del CUMAC	Guías de Observación	<p>“Los más afectados son los privados, ellos apoyan mucho porque pueden ser objeto de represalias entonces se conversaba con ellos con la cámara de comercio eso a nivel civil a nivel militar teníamos contacto directo con el comando conjunto, debido a que naturalmente deberíamos hacer todo a través del COS; sin embargo, no dispone de la cantidad de elementos para comandar varios escenarios a la vez, toda vez que había problemas también en Cusco y en Madre de Dios”.</p> <p>“Lo que terminaba sucediendo es que el CUMAC tenía contacto directo con el CCFFAA, y solamente algunos temas administrativos muy básicos se trabajaban con el COS; en consecuencia, se pierde un poco el comando y control del Comandante del CUMAC, entonces ahí había liderazgo con las autoridades el tratar de tener vínculos con los elementos de los escalones superiores”.</p> <p>“De parte de los planificadores el conocimiento del arte y diseño. es fundamental, no hay otra manera de hacer ese trabajo, actualmente soluciona todos los problemas”.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
E 4: Oficial de inteligencia del CUMAC	Guías de Observación	<p>“Como parte de los elementos técnicos, empleo de redes sociales, de medios de comunicación, todo lo que es digital era de los comandos subordinados; como fundamento la planificación y las operaciones de información”.</p> <p>“Son procesos psíquicos que siempre se han oído desde la época de los incas siempre han encontrado un enemigo en común primero fueron los españoles, después los terratenientes, después los políticos”.</p> <p>“Es un proceso cíclico, en un momento se dan cuenta que ellos mismos se están quemando, que están perdiendo plata, y de nuevo vuelven a la vida normal, hasta que, de nuevo dentro de dos, tres años, de nuevo va a salir a otro conflicto”.</p> <p>“Una posible solución es incrementar sus niveles universitarios o los niveles de influencia que hacia Puno o sea nuevas empresas privadas”.</p> <p>“Hasta construir una casa es difícil porque si estás en un territorio donde ellos consideran que es un tema aymara no te van a dejar construir no dan licencias”.</p> <p>“Todos teníamos algún tipo de experiencia en haber participado en algún tipo de conflicto porque él había estado en la época del terrorismo; también la formación académica es fundamental, incluso para los que no han tenido mucha experiencia”.</p> <p>“Era buen equipo, el general los había elegido, yo soy el único que estaba en Puno, es importante fortalecer la conformación del equipo y el trabajo en equipo”.</p> <p>“Se presentaban varios escenarios, el primero era el discurso en el cual se pedía que Pedro Castillo restablezca su gobierno, que se le saque de la cárcel, había entonces líderes de los partidos políticos bolivianos entonces que impulsaban esta propuesta”.</p> <p>“El terreno altiplánico se caracteriza por el frío, con población quechua y aymara; por otra parte, bastantes grupos radicales tienen la capacidad de bloquear toda la ciudad con las combis, es como si tuvieran un plano donde saben dónde ponerse y te anula la capacidad de movilizarte, conocen bien cómo está troncalizado las calles; esto es Puno, dicen así, cuando exigen el respeto a sus normas, a su propia violencia, a su propia forma de vida</p>

**Tabla 4***Definición de unidades de análisis (Fichas de investigación)*

<b>Texto</b>	<b>Método de Recolección de Datos</b>	<b>Principales unidades</b>
E 5: Oficial de operaciones del CT del CUMAC	Ficha de Análisis Documental	<p>“A nivel político, liderazgo delegativo; a nivel estratégico militar: liderazgo transformacional y liderazgo participativo; y a nivel operacional, liderazgo autoritario. En el Liderazgo transformacional: Un líder que inspira y persuade a los empleados para alcanzar metas organizacionales a través de una visión clara. En el liderazgo participativo (o democrático): El líder involucra a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones, valorando sus aportaciones”.</p> <p>“Se requiere una visión clara a largo plazo y la capacidad de anticipar el futuro, tomando decisiones basadas en datos y análisis de inteligencia, también se pudo desarrollar cualidades como comunicación efectiva con las autoridades afectas a la causa, la innovación de acciones militares como limpieza y desbloqueo de vías, seguridad a los SSPPEE, etc, y la habilidad de influir y motivar al personal subordinado ya que muchos fueron nativos de la zona que tenían a sus familiares metidos en las protestas a los que fuimos convenciendo para que nos brinden información y adelantarnos a sus intenciones para alcanzar objetivos comunes”.</p> <p>“Un líder estratégico requiere fortalecer la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la adaptabilidad y flexibilidad”.</p> <p>“La de gestión de conflictos que permitió intervenir de forma empática para resolver problemas diferentes sectores del Departamento de Puno, así como entre miembros del EP y PNP, también estábamos preparados para tomar las decisiones difíciles cuando fue necesario”.</p> <p>“Para este tipo de situaciones se requiere de pensamiento crítico, capacidad de análisis, creatividad, resolución de problemas”.</p> <p>“La experticia en seguridad y defensa permitió enfocar bien el problema que teníamos en frente y poder establecer un buen arte y diseño operacional así mismo se pudo determinar las amenazas presentes en la zona y sobre todo conocer a los cabecillas que obligaban la participación de los comuneros”.</p> <p>“La personalidad y actitud fue adecuada en el proceso de restablecimiento de paz durante los conflictos sociales en Puno en el año 2023, puesto que de no haber sido adecuado no se hubiera retomado la normalización de las actividades, tardo un poco, pero se logró recuperar el estado de derecho y con ella todas las actividades políticas, económicas, sociales, etc en un ambiente de paz y tranquilidad”.</p> <p>“Un escenario de total estallido social, que ha sido escenario para la insurgencia de actores colectivos que sistemáticamente se “autoconvocaban” para protagonizar las movilizaciones, bloqueos de carreteras, puentes y manifestaciones pacíficas/violentas: ciudadanos, comuneros, campesinos, jóvenes universitarios, comerciantes de mercados, profesores del magisterio y pobladores marginales de las ciudades”</p>

Texto	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
E 5: Oficial de operaciones del CT del CUMAC	Ficha de Análisis Documental	<p>“Este escenario se caracterizaba por la persistencia de protestas y bloqueos, las demandas políticas y de dignidad, el liderazgo colectivo y sentido de exclusión, el contexto de crisis política y social, las influencias políticas y extranjeras (grupos extremistas de izquierda y la "influencia boliviana" de Evo Morales), y la falta de canal de comunicación”.</p> <p>“Las demandas de este estallido fueron: renuncia de la presidenta, nuevas elecciones, cierre del Congreso y convocatoria a una asamblea constituyente además podemos citar, el resentimiento de la población, por falta de atención a sus demandas, Puno es un departamento históricamente olvidado por los gobiernos de turno, la influencia extranjera (Bolivia)”</p> <p>“No es un conflicto armado, más se asemeja a los paros armados de los años 90, donde se paralizaban todo tipo de actividades como el económico, educativo, laboral, transporte etc. y las personas vivían en un temor permanente debido a los posibles intentos de saqueo o abuso por parte de los manifestantes”.</p> <p>“Desde mi punto de vista, es netamente un conflicto social interno, que contó con influencia y apoyo extranjero (Bolivia) que buscaron desestabilizar el estado de derecho, no solo en la región de Puno sino intensificar y abarcar a todo el territorio nacional”.</p>
E 6: Jefe del Departamento de Amenazas Internas de la División de Operaciones del CCFFAA	Ficha de Análisis Documental	<p>La actuación de las Fuerzas Armadas frente a los conflictos sociales en Puno 2023, tuvieron dos etapas, la primera luego de la declaratoria de Estado de Emergencia requisito indispensable para la participación de las Fuerzas Armadas, realizan Acciones Militares en apoyo a la Policía Nacional del Perú, donde el Control del Orden Interno está a cargo de la Policía Nacional del Perú y la Segunda es cuando se declara el Estado de Emergencia, considerando que Las Fuerzas Armadas tienen el control del orden Interno con Apoyo de la PNP, donde por norma se configura, organiza y Lidera un Comando Unificado que permite realizar las acciones militares destinadas a restablecer el Orden Interno”.</p> <p>“Al crearse el Comando Unificado “Inca Manco Cápac”, el General de Brigada Edgar Rodríguez Huanqui. Quien tuvo la misión de asumir el control del orden interno, y debido a su liderazgo y conocimiento de la zona ya que fue Comandante General de la 4ta Brigada de Montaña y conocía a las autoridades y líderes regionales y locales uso estrategias de diálogo, convocatorias de mesas de trabajo, articulación de actores gubernamentales y sociales locales”.</p> <p>“Como miembro de la FFAA frente a conflictos sociales un líder debe poseer un Pensamiento visionario, tener mucha creatividad ya que no es un escenario para lo ha sido formado y capacitado, por lo que es necesario que pueda adaptarse rápidamente a las diferentes situaciones que se presentan para tomar decisiones rápidas con la finalidad de resolver los problemas sociales, centrándose en objetivos estratégicos, frente ejecución de acciones militares y operaciones policiales diarias, en paralelo al dialogo, ,esas de trabajo y articulación con las autoridades y líderes sociales”.</p>

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
<p>E 6: Jefe del Departamento de Amenazas Internas de la División de Operaciones del CCFFAA</p>	<p>Ficha de Análisis Documental</p>	<p>“El restablecimiento de la paz en Puno 2023, implicó la activación conjunta de capacidades estatales lideradas por el CUMAC con la sociedad, buscando equilibrar seguridad, diálogo y legitimidad social”.</p> <p>“Aunque estas capacidades no siempre fueron suficientes o plenamente efectivas, constituyeron las herramientas centrales usadas para gestionar la crisis”.</p> <p>“El proceso de restablecimiento de paz en los conflictos sociales de Puno (2023) requirió un conjunto integral de habilidades de gestión: que fue liderado por el CUMAC entre ellos podemos nombrar las comunicacionales, interculturales, estratégicas, emocionales, de negociación. Su combinación permitió abordar un conflicto altamente sensible, marcado por tensiones históricas entre el Estado y las comunidades del altiplano, así como por demandas de justicia, representación y desarrollo”.</p> <p>“Las competencias cognitivas que fueron utilizadas por los líderes militares al mando del Cumac fueron, el pensamiento crítico, la resolución de problemas críticos, una comunicación fluida con las autoridades y líderes sociales, toma de decisiones basada en la realidad social. Las cuales fueron aplicadas por líderes militares, con las autoridades y los líderes sociales, que permitieron avanzar en procesos de diálogo, reducción de tensiones y búsqueda de acuerdos en el contexto del conflicto de Puno 2023”.</p> <p>“En un primer momento, cuando el conflicto se encontraba en escalada, el control del orden interno estaba a cargo de la PNP. Se produjeron numerosos enfrentamientos que tuvieron como consecuencia un alto número de fallecidos. Las FFAA no contaban con el equipamiento adecuado ni con el entrenamiento necesario para intervenir directamente en el conflicto, lo que motivó que diversos sectores políticos, sociales y de derechos humanos criticaran la actuación del Estado y afirmaran que la gestión de la seguridad y la defensa no había sido la más adecuada. Con la creación del Cumac se mejoraron tanto las relaciones interinstitucionales como las condiciones para el diálogo”.</p> <p>“En conjunto, la personalidad y la actitud de los principales actores no fueron plenamente adecuadas para un restablecimiento de paz efectiva durante los conflictos en Puno en 2023. Predominaron la desconfianza, la confrontación y la comunicación ineficiente. No obstante, también hubo esfuerzos por parte de las autoridades gubernamentales junto a las FFAA y la PNP por dialogar y mediar, lo que evidencia que el proceso tuvo elementos positivos, aunque insuficientes para una resolución rápida, ya que existía una manipulación política nacional y de influencia extranjera que azuzaban y dirigían a la sociedad para agudizar el conflicto”.</p> <p>“El escenario principal fue político ya que buscaban el restablecimiento del gobierno del Ex Presidente Pedro Castillo, quien fue destituido por intentar quebrantar el orden constitucional mediante un fallido Golpe de Estado. Los conflictos sociales donde participaron las FFAA, en apoyo a la PNP tuvieron la característica netamente política”.</p>

**Tabla 5***Descripción de categorías (Entrevistas semiestructuradas).*

<b>Código</b>	<b>Categorías</b>	<b>Memo</b>	<b>Numero de citas</b>	<b>Comentario</b>
ELIDE	Estilos de liderazgo estratégico	Capacidad de los líderes para adecuarse a la situación en la cual tiene que ejercer el liderazgo con sus subordinados; existen diferentes estilos de liderazgo, los cuales se adecuan de acuerdo al contexto en el cual se va a aplicar.	05	Durante las acciones militares a consecuencia de los conflictos sociales, se presentaron diferentes estilos de liderazgo estratégico, los cuales fueron utilizados de acuerdo a las circunstancias; toda vez que no solo se debía de liderar a las FFAA sino que también a otras instituciones del Estado y organismos no gubernamentales.
LSIT	Liderazgo situacional	Este modelo parte de la premisa de que no existe un solo estilo de liderazgo efectivo en todas las circunstancias; por el contrario, el líder debe adaptar su conducta y estrategias según el nivel de conflicto, la disposición de los actores sociales y la sensibilidad del contexto.	06	Este enfoque flexible ayudó a reducir tensiones, restaurar la confianza en las instituciones y promover acuerdos locales de convivencia pacífica, demostrando que el liderazgo más efectivo en contextos de crisis es aquel que lee el entorno, se adapta y actúa con prudencia y humanidad
LTRN	Liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo que tiene como propósito inspirar y promover el empoderamiento de los colaboradores; este estilo se sustenta en la motivación de los colaboradores con la finalidad de que estos logren su máximo potencial, fomentando el propósito compartido.	05	Este estilo de liderazgo no se pudo aplicar, toda vez que las acciones militares no se ejecutaron durante un periodo prolongado; si bien se conformaron equipos de trabajo competentes, estos se desintegraron al término de las Acciones Militares.
LPAR	Liderazgo participativo	Es un estilo que otorga a los empleados, a los subordinados, libertad de otras enemigas significativas para tomar sus propias decisiones y realizar su trabajo con una mínima intervención de líder. El líder involucra a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones, valorando sus aportaciones.	04	El liderazgo participativo busca que las decisiones sean tomadas en consenso; sin embargo se presentan circunstancias en las cuales no se puede cumplir este tipo de liderazgo debido a que se requiere impartir órdenes directas para cumplir determinados objetivos; en este sentido, este estilo de liderazgo, se adecua solo a ciertas circunstancias.

<b>Código</b>	<b>Categorías</b>	<b>Memo</b>	<b>Numero de citas</b>	<b>Comentario</b>
LDEL	Liderazgo delegativo	Estilo de liderazgo que permite al líder delegar tareas sin dejar de ser responsable del cumplimiento de las mismas; este estilo de liderazgo requiere que los líderes militares confíen en su estado mayor, para la delegación de misiones específicas.		La gran cantidad de fuerzas militares y de organizaciones del estado que estuvieron presentes durante las Acciones Militares, exigió que los líderes deleguen la responsabilidad de diferentes tareas, toda vez que las protestas no solo se desarrollaban en una ciudad, sino en toda la region de Puno, existiendo lugares en donde se requería otro tipo de liderazgo debido a la intensidad de los conflictos sociales.
CLE	Capacidades del Líder estratégico	El líder estratégico requiere de diversas capacidades que le permitirán cumplir su función, en el caso de la participación de las FFAA en los conflictos sociales en Puno, el líder estratégico empleo capacidades específicas que se adecuaron al contexto, para lo cual fue necesario tener una comprensión situacional previa.	06	El conocimiento de la herramientas de planeamiento permitió que el líder estratégico y su Estado Mayor realizan una comprensión situacional mediante el análisis de las variables operacionales y establecer las mejores estrategias para cumplir con las tareas asignadas por el escalón superior, para este contexto fue de utilidad la Metodología del Diseño del Ejército (MDE).
CEF	Comunicación efectiva	Es aquella que busca transmitir el mensaje de forma exitosa mediante la comprensión del significado por parte del receptor; para llegar a este propósito se requiere que el líder conozca de forma exacta lo que desea transmitir, esto quiere decir que posea un conocimiento sobre el tema del cual se va a tratar.	05	Durante las Acciones militares se requirió llegar a diferentes blancos auditorios; de este modo, el Comandante del CUMAC debía de conversar con las FFAA, con la PNP y con las instituciones del Estado; asimismo, el líder estratégico debe de tener amplias capacidades de comunicación con el escalón superior y en algunos casos con el sector político, toda vez que los conflictos sociales fueron un tema mediático el año 2023.
CONF	Confianza mutua	Concepto fundamental en las relaciones interpersonales, referido a la creencia compartida entre dos o más individuos de que cada uno actuará de forma correcta, justa y honesta.	05	La situación en la region de Puno requirió de que el líder delegue responsabilidades, debido a la magnitud del conflicto social y a la cantidad de medios asignados; para esto fue necesario que exista confianza mutua entre el Comandante del CUMAC y su Estado Mayor.

<b>Código</b>	<b>Categorías</b>	<b>Memo</b>	<b>Numero de citas</b>	<b>Comentario</b>
LBP	Unidad de propósito	En ese escenario fue importante la unidad de propósito mediante el liderazgo situacional, el cual permitió combinar momentos de firmeza institucional con espacios de empatía y escucha activa, aplicando autoridad cuando fue necesario, pero priorizando el diálogo y la negociación cuando las condiciones lo permitían	04	El ambiente operacional era volátil: coexistían demandas legítimas, desinformación, resentimientos históricos y una fuerte carga emocional colectiva; el efecto requerido por todos los elementos del CUMAC, requería de una unidad de propósito, esto quiere decir que todos los elementos direccionen su esfuerzo hacia un solo objetivo.
SIGA	Sinergia	La sinergia, no es solo un concepto operativo, sino se constituye como una de los principios del liderazgo estratégico que se sustenta en el trabajo conjunto, la corresponsabilidad y la visión compartida del interés nacional por parte de los elementos de la organización, en este caso del CUMAC.	06	En el proceso de restablecimiento de la paz en los conflictos sociales de Puno en 2023, se basó en la sinergia como principio central del liderazgo estratégico. La sinergia significa coordinar esfuerzos, capacidades y voluntades diversas —militares, policiales y civiles— para alcanzar un objetivo común: la paz social.

**Tabla 6***Descripción de categorías (Guías de observación).*

<b>Código</b>	<b>Categorías</b>	<b>Memo</b>	<b>Numero de citas</b>	<b>Comentario</b>
CLID	Componentes del liderazgo estratégico	Son herramientas de utilidad para que el líder estratégico pueda cumplir con los objetivos de su organización; pueden variar de acuerdo al escenario que se va a enfrentar.	06	Existen ciertos componentes de liderazgo que son de utilidad para situaciones particulares; en el caso de los conflictos sociales en Puno, fueron de utilidad competencias cognitivas como el pensamiento crítico y creativo, la personalidad y actitud, las habilidades de gestión, la experticia en seguridad y defensa y la comunicación estratégica.
CCOG	Competencias cognitivas	Las competencias cognitivas de mayor utilidad fueron el pensamiento crítico y creativo, así como el diseño de escenarios como elemento de la prospectiva; de este modo, el Comandante del Cumac y su Estado Mayor, tuvieron una comprensión situacional del Ambiente operacional que les permitió desarrollar las estrategias necesarias para restablecer el orden interno.	05	De parte de los planificadores el conocimiento del arte y diseño. Eso sí es fundamental. O sea, no hay otra manera de hacer ese trabajo. No sé, de repente viene más moderno en el tiempo, pero ahorita es lo que te soluciona todos los problemas
PRSA	Personalidad y actitud	La presencia del líder permitió al Comandante del Cumac comandar a las FFAA y PNP y adicionalmente coordinar con las entidades del Estado presentes en la region de Puno para la solución de la situación de crisis del 2023.	05	La gestión se sustentó en la presencia activa en el territorio, la cooperación entre instituciones y el liderazgo cercano, lo que facilitó reducir tensiones, evitar enfrentamientos y restablecer progresivamente la tranquilidad pública.
HGEST	Habilidades de gestión	Las habilidades de gestión de mayor utilidad fueron la gestión del diálogo, la coordinación multisectorial y la negociación estratégica, siempre orientadas a la defensa de la vida, la institucionalidad y la paz social en el proceso de restablecimiento de la paz en Puno en 2023	06	Debido a la complejidad del ambiente operacional se trabajó en trato directo con el CCFFAA, la PNP los alcaldes y autoridades regionales, así como con empresarios y dirigentes sociales que compartían la voluntad de recuperar la paz. Esta articulación permitió generar confianza mutua, establecer canales de diálogo efectivos y la unidad de propósito.

<b>Código</b>	<b>Categorías</b>	<b>Memo</b>	<b>Numero de citas</b>	<b>Comentario</b>
EXSEG	Experticia en seguridad y defensa	Permite comprender el entorno, identificar los factores reales de tensión y anticipar posibles escenarios. No se trató solo de información operativa, sino de inteligencia social y territorial, indispensable para actuar con precisión y evitar la confrontación innecesaria	05	El Comandante del Cumac y todos los miembros del Estado Mayor poseían una experiencia previa en cuanto al manejo de situaciones de riesgo, toda vez que la mayoría había participado en operaciones y acciones militares en el Vraem o en otros casos en donde se presentaron conflictos sociales.
CEST	Comunicación estratégica	Permite al líder estratégico coordinar, con otros organismos del Estado que son parte de la Acción Unificada, la ejecución de las acciones militares, con la finalidad de que exista una unidad de esfuerzo para el logro de los objetivos del Cumac.		La comunicación estratégica facilitó la coordinación interinstitucional fue determinante para el restablecimiento progresivo del orden y la funcionalidad del Estado en Puno. La cooperación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones resultó esencial para el desbloqueo de las principales vías y carreteras, gracias al empleo de maquinaria pesada y personal especializado.

**Tabla 7***Descripción de categorías (Fichas de investigación).*

<b>Código</b>	<b>Categorías</b>	<b>Memo</b>	<b>Numero de citas</b>	<b>Comentario</b>
CCS	Escenario del conflicto social	Ambiente operacional en el cual se van a ejecutar las operaciones y acciones militares; si bien, en este intervienen otros elementos diferentes a las FFAA; sin embargo, para su comprensión se requiere de un análisis de las variables operacionales.	06	Un escenario de total estallido social, en el cual los colectivos grupales “autoconvocaban” para protagonizar las movilizaciones, bloqueos de carreteras, puentes y manifestaciones a los ciudadanos, comuneros, campesinos, jóvenes universitarios, comerciantes de mercados, profesores del magisterio y pobladores marginales de las ciudades
CPOL	Causas políticas	Los motivos políticos, constituyeron solo el detonante que ocasiono que la población de Puno realice protestas contra el gobierno; sin embargo, también existieron factores estructurales como la falta de presencia del estado en Puno; lo ocurrido debe entenderse como un conflicto social interno de alta intensidad, en el que hubo violencia colectiva, vandalismo y un uso desproporcionado de la fuerza por parte de algunos efectivos del orden. En síntesis, se trató de una crisis social con características políticas y emocionales.	04	El escenario durante los conflictos sociales en Puno en 2023 se caracterizó por una población enardecida y altamente movilizadada, impulsada por el descontento social y la desconfianza hacia las instituciones del Estado. La situación se agravó por la influencia de grupos radicales y agitadores externos, algunos con posibles vínculos ideológicos o logísticos con sectores afines al MAS de Bolivia, que alentaron acciones violentas y de confrontación.
CSOL	Causas sociales	La existencia de diferentes grupos étnicos fue una característica del conflicto, toda vez que existían dos áreas en donde las características de la población influyeron de manera significativa en el desarrollo del conflicto social, toda vez que la población del norte es más asequible al dialogo, a diferencia de la población del sur.	05	Las demandas de este estallido fueron: renuncia de la presidenta, nuevas elecciones, cierre del Congreso y convocatoria a una asamblea constituyente además podemos citar, el resentimiento de la población, por falta de atención a sus demandas, Puno es un departamento históricamente olvidado por los gobiernos de turno, la influencia extranjera (Bolivia)”

<b>Código</b>	<b>Categorías</b>	<b>Memo</b>	<b>Numero de citas</b>	<b>Comentario</b>
AF	Ambiente físico	El ambiente físico del altiplano se caracteriza por la difícil morfología del terreno y las condiciones meteorológicas adversas; estos factores dificultaron la ejecución de las acciones militares para restablecer el orden interno en la región de Puno.	05	Existieron factores estructurales como la pobreza, la exclusión histórica y la débil presencia del Estado en la región, que fueron aprovechados por grupos extremistas, agitadores políticos y redes de desinformación para incitar a la violencia y al vandalismo. En conjunto, estos elementos convirtieron un reclamo político en una crisis social generalizada, donde el dolor, la desinformación y la falta de liderazgo local favorecieron la expansión del conflicto.
CECO	Causas económicas	Factores que afectan los diferentes movimientos económicos en una región; de este modo, durante el desarrollo de las protestas, diferentes actividades ilegales pudieron desarrollarse con facilidad debido a la reducción de elementos de control.	05	Las protestas fueron lideradas colectivamente por las autoridades originarias aimaras y quechuas, reflejando un sentimiento de exclusión y falta de respaldo por parte del estado central.
ML	Marco legal	El marco legal es de gran importancia en los escenarios de conflicto social, en el caso del Cumac, la PNP apoyaba las acciones de las FFAA; sin embargo, a pesar de que se capacitó al personal para enfrentar esta situación de crisis, se presentaron diferentes inconvenientes con las reglas de enfrentamiento.	04	Las principales motivaciones fueron, la indignación por comentarios de la entonces presidenta, la muerte de manifestantes, el trato a los puneños y una demanda general por dignidad y contra la discriminación.

## 4.2 Soporte de categorías

**Tabla 8**

*Soporte de categorías.*

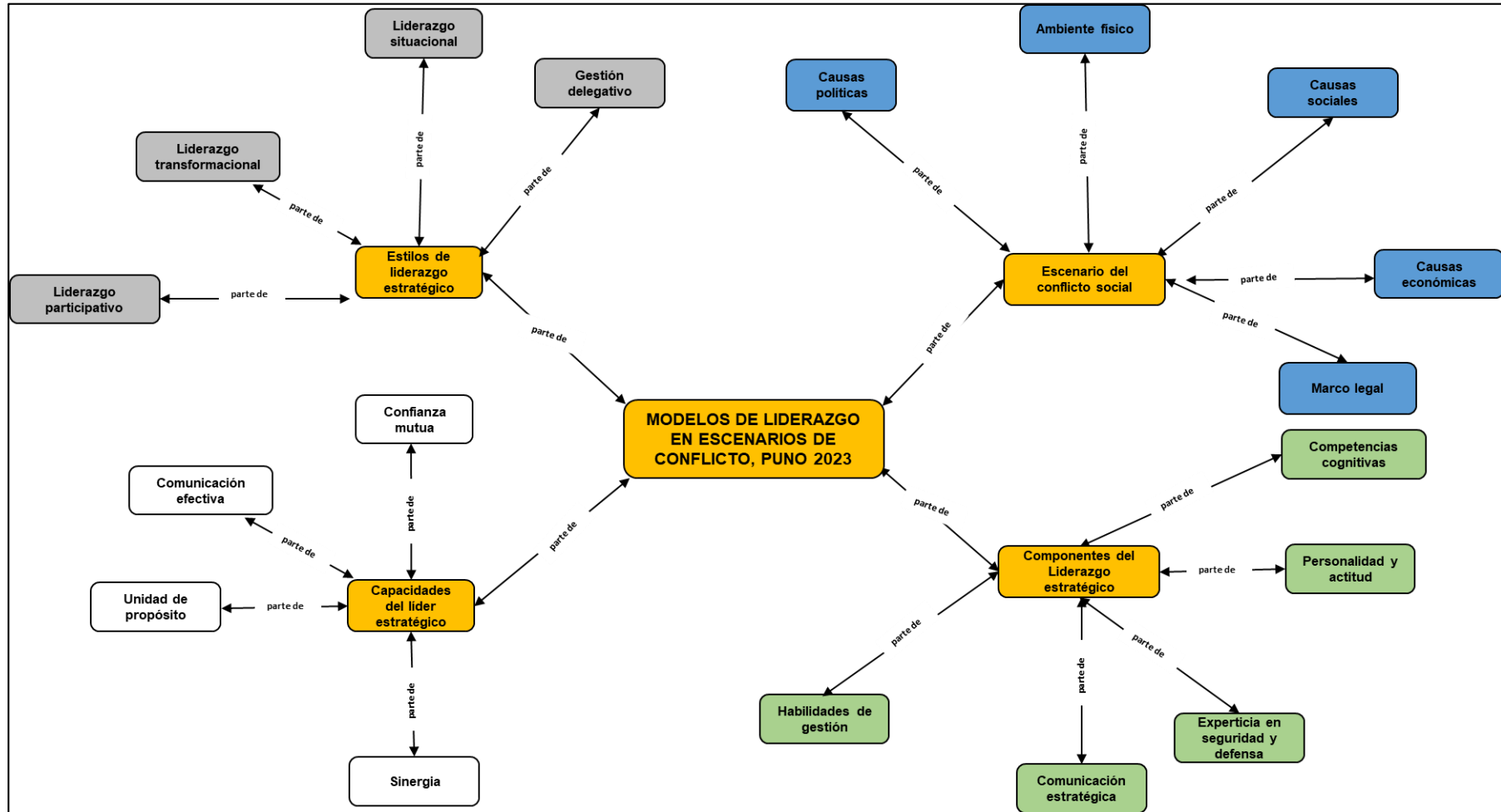
<b>Categorías</b>	<b>Sub-categorías</b>	<b>Patrones</b>	<b>Descripción</b>
Liderazgo Estratégico	Estilos de liderazgo estratégico	Liderazgo situacional	Tiene la premisa de que no existe un solo estilo de liderazgo estilo de liderazgo efectivo; fue de utilidad al combinar momentos de firmeza institucional con espacios de empatía y escucha activa.
		Liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo que tiene como propósito inspirar y promover el empoderamiento de los colaboradores; se sustenta en la motivación de los colaboradores para conseguir su máximo potencial, fomentando el propósito compartido.
		Liderazgo participativo	Es un estilo que otorga a los empleados, a los subordinados, libertad de otras enemigas significativas para tomar sus propias de decisiones y realizar su trabajo con una mínima intervención de líder.
		Liderazgo delegativo	Estilo de liderazgo que permite al líder delegar tareas sin dejar de ser responsable del cumplimiento de las mismas.
	Capacidades del líder estratégico	Comunicación efectiva	Es aquella que busca transmitir el mensaje de forma exitosa mediante la comprensión del significado por parte del receptor; para llegar a este propósito se requiere que el líder conozca de forma exacta lo que desea transmitir.
		Confianza mutua	Concepto de las relaciones interpersonales, referido a la creencia compartida entre dos o más individuos de que cada uno actuará de forma correcta, justa y honesta.
		Unidad de propósito	Fue importante la unidad de propósito mediante el liderazgo situacional, el cual permitió combinar momentos de firmeza empatía y escucha activa.
		Sinergia	La sinergia, no es solo un concepto operativo, sino se constituye como una de los principios del liderazgo estratégico que se sustenta en el trabajo conjunto, la corresponsabilidad y la visión compartida del interés nacional.
	Componentes del liderazgo estratégico	Competencias cognitivas	Las competencias cognitivas de mayor utilidad fueron el pensamiento crítico y creativo, así como el diseño de escenarios como elemento de la prospectiva.
		Personalidad y actitud	La presencia del líder permitió al Comandante del Cumac comandar a las FFAA y PNP y adicionalmente coordinar con las entidades del Estado que son parte de la Acción unificada.

		Habilidades de gestión	Las habilidades de gestión de mayor utilidad fueron la gestión del diálogo, la coordinación multisectorial y la negociación estratégica, siempre orientadas a la defensa de la vida, la institucionalidad y la paz social.
		Experticia en seguridad y defensa	Permite comprender el entorno, identificar los factores reales de tensión y anticipar posibles escenarios, indispensable para actuar con precisión y evitar la confrontación innecesaria
		Comunicación estratégica	Permite al líder estratégico coordinar, con otros organismos del Estado que son parte de la Acción Unificada, la ejecución de las acciones militares.
Escenario del Conflicto Social	Causas políticas	Causas políticas	Los motivos políticos, constituyeron solo el detonante que ocasiono que la población de Puno realice protestas contra el gobierno.
	Causas sociales	Causas sociales	La existencia de diferentes grupos étnicos fue una característica del conflicto, toda vez que existían dos áreas en donde las características de la población influyeron de manera significativa en el desarrollo del conflicto social.
	Ambiente físico	Ambiente físico	El ambiente físico del altiplano se caracteriza por la difícil morfología del terreno y las condiciones meteorológicas adversas
	Causas económicas	Causas económicas	Factores que afectan los diferentes movimientos económicos en una región; de este modo, durante el desarrollo de las protestas, diferentes actividades ilegales.
	Marco legal	Marco legal	El marco legal es de gran importancia en los escenarios de conflicto social, en el caso del Cumac, la PNP apoyaba las acciones de las FFAA; sin embargo, a pesar de que se capacito al personal para enfrentar esta situación de crisis, se presentaron diferentes inconvenientes con las reglas de enfrentamiento.

### 4.3 Red semántica

Figura 9

Red Semántica.



#### **4.4 Triangulación**

La Triangulación es un proceso por el cual los hallazgos investigativos, son sometidos al rigor científico, con el propósito de reducir la subjetividad; la Triangulación constituye una forma de protección sobre las tendencias subjetivas del investigador, las cuales pueden ser confrontadas y sometidas al control recíproco relatos de diferentes informantes; así como también, distintos métodos de las similitudes, la concordancia, concurrencias y coherencia sobre lo discernido, observado y asentado por diferentes investigadores cuando abordan una sola problemática o contexto en particular (Cruz, 2008).

De este modo, la triangulación permite la utilización de diversas estrategias con la finalidad de analizar la misma situación problemática, lo cual se expone mediante la aplicación de diferentes técnicas para la obtención de datos, la participación de diferentes investigadores para un mismo análisis, el análisis de diferentes fuentes de información o la consideración de teorías diferentes para la explicación de un mismo fenómeno; con el propósito de reforzar el conocimiento y comprobar la validez de los resultados (Torres, 2021). En el presente estudio se empleó la triangulación de Técnicas cualitativas, la cual permite contrastar los resultados obtenidos de las entrevistas, Guías de observación y Fichas de análisis documental.

Tabla 9

*Triangulación de técnicas cualitativas.*

	<b>Entrevista semiestructurada</b>	<b>Observación directa</b>	<b>Indagación documental</b>	<b>Síntesis integrativa</b>
<b>Estilos de liderazgo estratégico</b>	Durante el proceso de restablecimiento del orden en los conflictos sociales en Puno, se aplicaron modelos de liderazgo situacional, complementados por rasgos del liderazgo participativo y, en menor medida, del autocrático. Dadas las condiciones cambiantes y la tensión social, el Cumac adaptó su estilo de conducción según el contexto para mantener el control	De todos los estilos de liderazgo, el liderazgo estratégico de tipo situacional permito de que se cumplan los objetivos, adecuándose a las necesidades del contexto y priorizando la comunicación entre todos los elementos del Cumac; asimismo, considerando que el Cumac es una organización temporal, el liderazgo transformacional no es el más indicado.	En el liderazgo del tipo transformacional, un líder que inspira y persuade a los empleados para alcanzar metas organizacionales a través de una visión clara. En el liderazgo participativo, el líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones, valorando sus aportaciones; sin embargo, el líder toma la decisión final.	El tipo de liderazgo que mejor se adecúa al proceso de restablecimiento de la paz en los conflictos sociales es el liderazgo situacional. Este modelo parte de la premisa de que no existe un solo estilo de liderazgo efectivo en todas las circunstancias, el líder debe adaptar su conducta y estrategias según el nivel de conflicto, la disposición de los actores sociales y la sensibilidad del contexto.
<b>Capacidades del líder estratégico</b>	El liderazgo estratégico debía promover unidad de propósito, comunicación efectiva y confianza mutua entre instituciones que tradicionalmente operan con culturas distintas. Esa integración permitió actuar con coherencia, responder con oportunidad y evitar duplicidades o contradicciones que pudieran agravar el conflicto.	La sinergia, por tanto, no fue solo un concepto operativo, sino un principio de liderazgo, basado en el trabajo conjunto, la corresponsabilidad y la visión compartida del interés nacional; esta capacidad permite dirigir todos los esfuerzos de los elementos de la acción unificada para cumplir la misión asignada por el escalón superior.	Estas acciones coordinadas también posibilitaron el restablecimiento de servicios esenciales, como el aeropuerto, trenes, restablecimiento de las clases, ingreso de dinero a banco de la nación, el abastecimiento de alimentos y atención médica, así como la reactivación económica.	El líder estratégico requiere de confianza mutua, comunicación efectiva, unidad de propósito y sinergia; de las competencias, la comunicación estratégica constituye la de mayor relevancia al permitir las coordinaciones con otras instituciones del Estado presentes, así como con las autoridades civiles y las comunidades presentes en el ambiente operacional.

	<b>Entrevista semiestructurada</b>	<b>Observación directa</b>	<b>Indagación documental</b>	<b>Síntesis integrativa</b>
Componentes del liderazgo estratégico	La experiencia como jefe de operaciones en el Vraem, y Comandante General de Puno me dieron la firmeza, disciplina y serenidad necesarias para actuar con criterio bajo presión. En situaciones de conflicto, entendí que la autoridad debe equilibrarse con la prudencia y la empatía. Esa combinación me permitió mantener el control, proteger a la población y contribuir al restablecimiento del Orden Interno.	Entre las competencias cognitivas, el pensamiento crítico permito realizar la comprensión situacional y establecer estrategias viables; asimismo, la capacidad de análisis permitió comprender los diferentes problemas que se presentan en la región Puno; la creatividad posibilito idear estrategias novedosas para enfrentar una amenaza que no se había presentado anteriormente con tal intensidad.	La experticia en seguridad permitió enfocar bien el problema que teníamos en frente y poder establecer un buen arte y diseño operacional así mismo se pudo determinar las amenazas presentes en la zona y sobre todo conocer a los cabecillas de las comunidades que azuzaban y obligaban la participación de los comuneros.	Se podría decir que los componentes de liderazgo de mayor utilidad en este contexto son las competencias cognitivas y la comunicación estratégica; en el marco de las competencias cognitivas, el pensamiento crítico permitió establecer el origen de la problemática; con relación a la comunicación estratégica, esta permitió realizar las coordinaciones entre con las autoridades locales y buscar el dialogo con la población.
Escenario del conflicto social	Fue un contexto de violencia social con tomas de comisarías, ataques a instituciones públicas, bloqueos de carreteras, e intentos de toma de aeropuertos. En ese marco, el esfuerzo principal estuvo orientado a proteger los AACNN, garantizar la seguridad de la población y preservar la integridad del personal militar y policial, todo dentro de los límites del uso legítimo y proporcional de la fuerza.	La población se exalto debido a la falta de un canal de comunicación transversal entre las autoridades y la población, lo que dificultó la articulación y el diálogo, a pesar de la predisposición del Estado para dialogar. A esto habría que agregar que la población de Puno, ha sido históricamente marginada, por lo cual existe un gran descontento social que iba a estallar en cualquier momento, considerando "A río revuelto, ganancia de pescadores".	Este escenario se caracterizaba por la Persistencia de protestas y bloqueos, las demandas políticas y de dignidad, el liderazgo colectivo y sentido de exclusión, el contexto de crisis política y social, las influencias políticas y extranjeras (grupos extremistas de izquierda y la "influencia boliviana" de Evo Morales), y la falta de canal de comunicación	El escenario que se presentó en la región Puno, fue complejo, debido a los problemas sociales de la población, la gran cantidad de medios asignados, las dificultades propias del terreno de la sierra; a esto habría que agregar las consideraciones relacionadas al marco legal, toda vez que de no seguir las reglas de enfrentamiento podrían ocasionarse problemas posteriores al personal militar que participo en las Acciones Militares.

## CAPITULO V: DIALOGO TEÓRICO EMPÍRICO

En el desarrollo de una investigación realizada de acuerdo con el tipo Cualitativo Dialogo Teórico –empírico, implica la realización de un trabajo de indagación de acuerdo al Objeto de Estudio; en tal sentido, en esta etapa de la investigación, se logran establecer posibles categorías, características, relaciones otros conceptos que serán confrontadas con las teorías existentes sobre el Objeto de estudio (Vargas, 2011). En este sentido se confrontaron los conceptos teóricos que se consideraron en el Capítulo II Estado del Arte con los hallazgos investigativos.

De acuerdo al objetivo general de analizar los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno, se pudo establecer que se presentaron diferentes tipos de liderazgo, partiendo desde el estilo de liderazgo transformacional, que busca generar la superación en los integrantes de la organización hasta el liderazgo participativo, que promueve una toma de decisiones de forma consensuada; sin embargo, el estilo de liderazgo que mejor se adecúa a este contexto es el liderazgo situacional, el cual establece que el líder debe adaptar su conducta y estrategias según el nivel de conflicto, la disposición de los actores sociales y la sensibilidad del contexto.

Con relación a los estilos de liderazgo (Vera, 2022) sostiene que existe los líderes estratégicos, deben de tener un entendimiento del entorno estratégico, así como también equilibrar los requerimientos de los grupos internos y externos; asimismo deben de entender la relación de los diferentes subsistemas posibilitando un alineamiento del entorno actual con el futuro. (Vega, 2024) sostiene que el entendimiento de los conflictos sociales se facilita al conocer el rol que desempeña la Teoría social en un estudio, toda vez que permite realiza el análisis de los movimientos sociales y los conflictos al proporcionan diversos niveles de amplitud y especificidad que permiten estudiar esta compleja realidad social.

De acuerdo al objetivo específico de describir la influencia de los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno; se pudo establecer que en la región Puno las condiciones eran altamente volátiles: coexistían demandas legítimas, desinformación, resentimientos históricos y una fuerte carga emocional colectiva. En ese escenario, el liderazgo situacional permitió combinar momentos de firmeza institucional con espacios de empatía y escucha activa, aplicando autoridad cuando fue necesario, pero priorizando el diálogo y la negociación cuando las condiciones lo permitían. Este enfoque flexible ayudó a reducir tensiones, restaurar la confianza en las instituciones y promover acuerdos locales de convivencia pacífica, demostrando que el liderazgo más efectivo en contextos de crisis es aquel que lee el entorno, se adapta y actúa con prudencia y humanidad.

Temple, 2020 citado en Huamán, (2024), manifiesta que el liderazgo estratégico es más necesario en épocas y en contextos de incertidumbre posibilitando la comunicación, la planificación, la toma rápida de decisiones y la acción inmediata para la solución de las situaciones problemáticas que puedan afectar la misión de la organización; asimismo, se requiere que los líderes puedan exponer de forma honesta y transparente la realidad, transmitiendo mensajes simples y claros a pesar de no tener respuestas para todos los problemas. En López et al, (2023), los autores mencionan los diferentes tipos de liderazgo que son empleados en la alta gerencia, lo cuales varían de acuerdo a las necesidades del contexto de la organización; de este modo pueden mencionarse los tipos de liderazgo estratégico, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional

De acuerdo al objetivo específico de establecer los factores que inciden en los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno, se pudo establecer que la situación compleja en la cual se realizaron los conflictos sociales, exigió el uso de un determinado estilo de liderazgo al enfrentar un problema social en el cual una población que desde sus orígenes ha tenido como disputas con una autoridad, partiendo desde los españoles, has el gobierno actual, el cual es visto como un ente ineficiente y corrupto, al no llegar a concluir una serie de obras en la region Puno; asimismo, el factor político también influyo debido a que debido al número de fallecidos y heridos, los conflictos sociales se transformaron en un tema mediático; finalmente la gran cantidad de elementos que eran parte del CUMAC requerían de un liderazgo que permitiera delegar tareas pero no la responsabilidad para su cumplimiento.

Asimismo, se requiere tener un conocimiento sobre las normas del empleo de la fuerza en otras situaciones de violencia, puesto que hacer un uso excesivo de la fuerza puede traer problemas legales posteriores al personal militar puesto que, al establecer un Comando Unificado, la responsabilidad del orden interno recae en las FFAA, en otras situaciones de violencia para la protección de AACCNN contra protestas públicas y conflictos sociales.

Con relación a los conflictos sociales Smelser, 1965 citado en Vega, (2024), sostiene que las tensiones sociales se manifiestan como relaciones de conflicto en la cual se presentan fricciones y enfrentamientos latentes en una sociedad en la cual aún no se han presentado confrontaciones; las tensiones sociales normalmente se convierten en comportamientos colectivos y manifestaciones sociales. Díaz, (2020), sobre los conflictos sociales menciona que se entiende al conflicto como un problema de status quo y de orden social, que necesita de una estrategia de solución que en la mayoría de casos se dirige por el lado de las sanciones, la conciliación imperativa, la imposición de la paz y de la negociación no coercitiva.

### **Figura 10**

*Escenarios en los cuales se establece el empleo de las FFAA.*

	ESTADO DE DERECHO		ESTADO DE EXCEPCIÓN			
			ESTADO DE EMERGENCIA			ESTADO DE SITIO
SITUACIÓN AMENAZA	--		OTRAS SITUACIONES VIOLENCIA PROTEC DE INSTALACIONES ESTRATÉGICAS TÍTULOS II y III DL 1095		GRUPO HOSTIL TÍTULO I del DL 1095	G. EXTERNA - G. CIVIL
TIPO DE ESCENARIO	--	1	2	3	4	5
RESPONSABLE DEL ORDEN INTERNO	PNP	PNP	PNP	FFAA	FFAA	FFAA
ENTIDAD QUE APOYA	--		FFAA (Apoya)	PNP (Apoya)	PNP (Apoya)	PNP (Se subordina)
OPNS /ACCIONES MIL	Acciones Militares	AM	Acciones Militares	Acciones Militares	Operaciones Militares	
RCO : EMPLEO Y USO DE LA FUERZA	RUF (autodefensa)	DL 1186	Uso de la Fuerza (RUF) RS 013-2023-DE	Uso de la Fuerza (RUF) RS 013-2023-DE	Empleo de la Fuerza (REN) RS 038-2022-DE	
DIDH/DIH	DIDH	DIDH	DIDH	DIDH	DIH	DIH
DERECHOS RESTRINGIDOS	Ninguno		Libertad y seguridad personal, inviolabilidad de domicilio, libertad de reunión, libertad de tránsito			TODOS Mencionar los que no se restringen

*Nota:* Durante las protestas sociales en Puno, se presentó el escenario 3, en el cual las FFAA están a cargo del orden interno. Fuente: D. L. 1095.

De acuerdo al objetivo específico de evaluar los modelos de liderazgo estratégico que permiten enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno, se pudo determinar que para los escenarios de conflicto el modelo de liderazgo situacional permite que el líder estratégico sea flexible para enfrentar diferentes circunstancias; asimismo, le facilita realizar las coordinaciones necesarias con el resto de instituciones que son parte de la acción unificada, sin dejar de mantener un contacto permanente con el escalón superior. Sobre los modelos de liderazgo Arciniegas (2023) sostiene que el liderazgo en contextos de crisis se transforma en un proceso colectivo que busca crear sentido, buscando reducir la incertidumbre propia del entorno y de forma simultánea promoverla resiliencia del grupo; por lo tanto, el liderazgo se constituye como una interacción coordinada y recíproca en una situación de crisis específica.

## CONCLUSIONES

Después del análisis riguroso realizado en el capítulo anterior y a la luz de los resultados, en que se determinó las categorías descritas y analizadas para luego triangularse, se ha llegado a las siguientes conclusiones las mismas que se realizan por objetivos teniendo en cuenta las categorías encontradas

### **Respecto al objetivo general de analizar los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno**

Durante los escenarios de conflicto en la región de Puno estuvieron presentes a nivel estratégico nacional un liderazgo delegativo; a nivel estratégico militar estuvo el liderazgo participativo y a nivel operacional un liderazgo situacional; la creación del Cumac, un Comando Unificado que dependía de la III DE, obedeció a la necesidad de que las FFAA sean responsables del orden interno para enfrentar otras situaciones de violencia en la región Puno en el año 2023. El liderazgo delegativo se caracteriza por la capacidad de los líderes para delegar tareas a sus subordinados sin dejar de ser responsables por el cumplimiento de las mismas; el liderazgo participativo es aquel en el cual el líder involucra a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones, valorando sus aportaciones.

El liderazgo situacional, permite a los líderes adecuarse a las características del contexto al cual se enfrentan; en este sentido, el contexto de las protestas sociales requería de una acción unificada en la cual tanto las FFAA, la PNP como otras entidades del Estado, debían de sincronizar esfuerzos con la finalidad de establecer el orden interno; este escenario exigía también que exista una comunicación efectiva entre las FFAA, las autoridades y algunos sectores de la población, los cuales en algunos casos eran reacios al dialogo, por lo cual el líder estratégico requería de otras capacidades que le permitan mantener una comunicación efectiva con todos los actores presentes en este escenario.

### **Respecto al primer objetivo de describir la influencia de los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno.**

Los modelos de liderazgo estratégico permiten que un Comandante pueda enfrentar situaciones complejas como las que se presentan en este tipo de escenarios, en el cual se requiere tener la firmeza para conducir las operaciones militares y el criterio necesario para coordinar el desarrollo de otras actividades con el resto de instituciones que son parte de la acción unificada, considerando que este tipo de fenómenos requiere de una solución holística en la cual se deben de involucrar otros estamentos del Estado. Con relación a la planificación de las operaciones, considerando la importancia de las operaciones de información, a pesar de no existir en ese entonces doctrina relacionada a este ámbito de las ciencias militares, se

establecieron equipos para la elaboración de *Reels*, para lo cual se crearon diferentes cuentas de tik tok para su difusión, buscando influir en la población juvenil de Puno.

Asimismo, los modelos de liderazgo estratégico mediante la comunicación efectiva permiten que los líderes puedan establecer comunicaciones efectivas tanto con la población como con los medios de comunicación, toda vez que este tipo de fenómenos se caracteriza por ser mediáticos, y tener efectos en el nivel estratégico nacional como fue el caso de los problemas suscitados, los cuales a consecuencia de la rapidez que se difunden las informaciones en la actualidad por intermedio de las redes sociales, ocasionaron que se examine la estrategia empleada ante estos escenarios.

### **Respecto al segundo objetivo específico de establecer los factores que inciden en los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno**

Entre los factores que inciden en los modelos de liderazgo se pueden mencionar el tipo de escenario al cual se enfrenta el líder estratégico, en el caso de la región Puno, el Comandante del Cumac tuvo que hacer frente a un contexto en el cual influían factores políticos, económicos, sociales entre otros; asimismo, el tipo de organizaciones que tiene a su cargo también tiene una incidencia en los modelos de Liderazgo, toda vez que el Cumac tenía a su cargo unidades de las FFAA, de la PNP y otros estamentos estatales, por lo cual el líder estratégico tuvo que adecuar su liderazgo para que pueda ser efectivo con este tipo de organizaciones.

Entre los aspectos políticos que influyen en los modelos de liderazgo se debe de considerar que la rapidez de las informaciones en la actualidad puede ocasionar efectos en los niveles estratégicos; en tal sentido, el líder estratégico debe de saber comunicarse tanto interna como externamente. Con relación al comando de las FFAA, la gran cantidad de unidades que participaron en las acciones militares dificultaban el comando y control, por lo cual el comandante del Cumac tuvo que delegar ciertas responsabilidades.

Habría que mencionar también la influencia de los factores económicos, toda vez que las acciones militares por un lado restringían algunas actividades, pero también la cantidad de efectivos que se requería para el control de las manifestaciones reducía los efectivos dedicados al control de actividades ilegales como el narcotráfico, la minería ilegal y el contrabando, por lo cual algunos elementos de estas organizaciones financiaban las protestas. Con relación a los factores sociales, el líder estratégico debe de comprender la idiosincrasia de la población en donde se suscitan los conflictos sociales; respecto a la población de Puno, en su mayoría era quechua y aymara; en el caso de los aimaras, están más identificados con su nación que con el Estado, puesto que se sienten olvidados por el gobierno, al no disponer de servicios públicos esenciales.

**Respecto al tercer objetivo específico de evaluar los modelos de liderazgo estratégico que permiten enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno.**

Se pudo establecer que los diferentes modelos de liderazgo que se presentaron en la región Puno fueron de utilidad debido a que permitieron al comandante del Cumac conducir acciones militares de manera efectiva, y establecer una comunicación efectiva con las entidades del Estado; asimismo, los modelos de liderazgo posibilitaron al Comandante del Cumac establecer un nexo directo con el CCFFAA, considerando que si bien el Cumac dependía de la III DE, la asignación de medios se tornó burocrática, por lo cual se requería solicitar recursos directamente al CCFFAA, para obtener diversos requerimientos, como por ejemplo la asignación de material anti disturbios, el cual de haber seguido los canales formales no hubiera llegado a tiempo.

Asimismo, los modelos de liderazgo fueron de utilidad al Comandante del Cumac, para que pueda establecer una comunicación efectiva con las comunidades, toda vez que es necesario conocer la idiosincrasia de la población para realizar las negociaciones necesarias; de este modo, teniendo en consideración la existencia de motivaciones económicas para las protestas, mediante el dialogo se logró convencer a los dirigentes comunales que las protestas no traían ningún beneficio para la población, por lo cual era recomendable que no se continúen con las protestas.

## RECOMENDACIONES

### **De acuerdo a la conclusión general**

Se recomienda promover la creación del centro de liderazgo, en el cual se pueden realizar planes sobre el desarrollo de los diferentes estilos de liderazgo que deben de desarrollar los oficiales de acuerdo al nivel de toma de decisiones en el cual lo ejercen; en este sentido, los líderes tácticos, desarrollan un liderazgo autoritario; sin embargo, progresivamente deben de desarrollar las capacidades inherentes al liderazgo estratégico, toda vez que de acuerdo vayan alcanzando los grados de oficial superior puedan estar en condiciones de ejercer los estilos de liderazgo estratégicos.

### **De acuerdo a la conclusión específica N° 1**

Se recomienda impulsar que en los programas de capacitación y perfeccionamiento que se conducen en el COEDE, se desarrolle el pensamiento crítico, toda vez que esta capacidad permite a los líderes estratégicos entender una situación problemática y visionar soluciones posibles, toda vez que los escenarios continuamente se vuelven más complejos, y la asignación de misiones a las FFAA implica un número mayor de tareas; asimismo, estos nuevos escenarios exigen que los oficiales desarrollen la capacidad de comunicación estratégica la cual les permitirá transmitir órdenes a sus elementos subordinados, coordinar con las entidades estatales y comunicarse con el escalón superior para solicitar los requerimientos para el cumplimiento de la misión asignada.

### **De acuerdo a la conclusión específica N° 2**

Se recomienda que en los programas de capacitación y perfeccionamiento que conduce el COEDE, se incida en el planeamiento conceptual mediante la Metodología del Diseño del Ejército (MDE), considerando que esta herramienta fue de utilidad para que el Estado Mayor del Cumac pueda comprender el ambiente operacional, conocer a los actores de mayor relevancia y establecer relaciones; en tal sentido, la aplicación del MDE permite a los líderes estratégicos enfrentar cualquier situación problemática, mediante estrategias viables, por lo cual es necesario que los oficiales desarrollen esta capacidad progresivamente con la finalidad que al llegar a los grados de oficial general hacer frente a diversos contextos.

### **De acuerdo a la conclusión específica N° 3**

Se recomienda implementar en los diseños curriculares de los programas de estudios que conducen las escuelas de armas y servicios, talleres sobre el liderazgo estratégico y su aplicación en diferentes escenarios, teniendo en consideración que el progresivo incremento de nuevas amenazas, exige que los líderes estratégicos enfrenten situaciones complejas, toda vez que el avance de la tecnología los fenómenos demográficos, han ocasionado que

en el Perú existan un mayor número de amenazas a la seguridad nacional. En tal sentido se presenta como propuesta a la realidad problemática, la Guía de Procedimientos para la incorporación del liderazgo estratégico en los diseños curriculares de los programas de estudios del COEDE.

**PROPUESTA PARA ENTRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**  
**GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA INCORPORACION DEL LIDERAZGO**  
**ESTRATEGICO EN LOS DISEÑOS CURRICULARES DE LOS PROGRAMAS DE**  
**ESTUDIOS DEL COEDE**

La presente Guía de Procedimientos proporciona conceptos relacionados al proceso de la educación, considerando que las instituciones educativas del Ejército, se rigen de acuerdo a normas reguladas por la Ley Universitaria y por lo estipulado en el sistema Educativo del Ejército, en el caso de los programas de estudios que dirige el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), estos se rigen a la Directiva N° 002/COEDE/U-4a de febrero del 2021, en la cual se establece al Modelo educativo por Competencias como la metodología de enseñanza que deben de seguir todas las Escuelas de Armas y Servicios. En este sentido, considerando que cuando un oficial es asignado el COEDE no conoce el Modelo Educativo Basado en Competencias.

En este contexto y constituyendo el Diseño curricular, uno de los instrumentos que permiten el desarrollo de competencias, en la presente Guía de Procedimientos se presentan los lineamientos que servirán para que los oficiales responsables de los procesos educativos puedan incorporar la asignatura de Liderazgo Estratégico en el Diseño Curricular de los Programas de estudios que dirige el COEDE, toda vez que este concepto en la actualidad viene tomando mayor fuerza; sin embargo, en los diseños curriculares no se ha incluido esta asignatura.

En tal sentido, considerando la importancia del Liderazgo Estratégico en la formación de los oficiales del Ejército del Perú y que el Diseño Curricular regula la formación de competencias a lo largo de la formación del personal especialista, su elaboración requiere de conocimientos básicos que el personal militar debe de saber, para lo cual esta Guía de Procedimientos, permite a los oficiales elaborar un Diseño Curricular incorporando el Liderazgo Estratégico de acuerdo a las características de las Escuelas de Armas y Servicios.

Esta Guía de Procedimientos establece las directrices para integrar el Liderazgo Estratégico en el Modelo Educativo Basado en Competencias del Ejército del Perú. El documento detalla la estructura del diseño curricular, desde la formulación del perfil de egreso hasta la validación de estándares de calidad educativa en los programas de posgrado del COEDE. Se explica la transición hacia una formación integral que combina conocimientos teóricos con habilidades prácticas, utilizando indicadores de logro y competencias instrumentales. Además, se definen los roles del líder estratégico, destacando su capacidad

para gestionar el cambio, crear consensos y tomar decisiones en entornos de alta complejidad. Finalmente, el texto funciona como un manual técnico para que los oficiales optimicen la enseñanza militar alineándola con las demandas actuales del Sector Defensa.

Para abordar el problema de la influencia de los modelos de liderazgo estratégico frente a escenarios de conflicto, y de acuerdo con los procedimientos establecidos en las fuentes, se presenta la siguiente propuesta resumida:

### **1. Marco Contextual: El Entorno Volátil y el Conflicto**

El liderazgo estratégico se define en las fuentes como un proceso para lograr una visión influyendo en la cultura organizacional y construyendo consenso en un entorno global volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). En este contexto, el liderazgo militar no solo busca impartir órdenes, sino ser la fuerza motriz que inspira a lograr objetivos tanto en la paz como en la guerra.

### **2. El Rol del Líder Estratégico como "Manejador de Conflictos"**

Dentro de los modelos de liderazgo estratégico, se identifica el rol decisional de Manejador de Conflictos como una pieza clave. Esta función implica:

- Resolver o atenuar perturbaciones entre los miembros de la organización.
- Trascender conflictos personales con otros líderes para evitar que impacten negativamente en la gestión institucional.
- Gestionar intereses contrapuestos mediante el rol de negociador, manteniendo relaciones convenientes con actores externos e internos.

### **3. Competencias Esenciales para Enfrentar el Conflicto**

Para que la influencia del líder sea efectiva en escenarios de crisis, las fuentes proponen el desarrollo de competencias específicas:

- Pensamiento Estratégico: Utiliza el pensamiento crítico y sistémico para informar la toma de decisiones y generar oportunidades promisorias en entornos ambiguos.
- Gestión de Problemas: Capacidad para "manejar" situaciones difíciles de comprender, descartando alternativas que impiden el progreso hacia el resultado deseado.
- Creación de Consenso y Negociación: Habilidades interpersonales para involucrar a las partes interesadas, escuchar intereses tácitos y lograr acciones coordinadas y duraderas.
- Competencia Política: Comprender las motivaciones y "líneas rojas" de actores externos para facilitar el asesoramiento en la formulación de estrategias.

### **4. Propuesta de Incorporación Curricular (COEDE)**

Para institucionalizar estos modelos de liderazgo, la guía propone integrarlos en los diseños curriculares de las Escuelas de Armas y Servicios mediante:

- Diseño basado en competencias: Articular conocimientos teóricos con experiencias en situaciones reales para que el oficial pueda aplicar lo aprendido en contextos específicos.

- Perfil de Egreso: Definir explícitamente las capacidades de liderazgo estratégico que el egresado debe poseer al término de su formación, asegurando que sean realistas y respondan a las necesidades del Ejército.

- Estudio Prospectivo: Realizar análisis de tendencias a 10 o 20 años para anticipar los retos y rupturas tecnológicas o conceptuales en futuros escenarios de conflicto.

- Validación Externa: Contrastar el perfil académico con la opinión de profesionales experimentados y empleadores para asegurar que las competencias de liderazgo sean pertinentes para la realidad laboral y operativa.

La Guía de Procedimientos completa se encuentra en el repositorio digital de la ESGE-EPG como un aporte de investigación doctrinario con el contenido siguiente:

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Sección I. Conceptos Básicos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1 Objeto.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2 Finalidad .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.3 Alcance .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.4 Contenido.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.5 Definición de términos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Sección II. Diseño Curricular .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.6 Definición .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.7 Los procesos y los niveles de la gestión curricular .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.8 Barreras para la ejecución del Diseño Curricular ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.9 Describir el modelo de calidad para instituciones educativas	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO 2 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Sección I. Generalidades.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1 La Educación basada en Competencias.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2 Identificación de las competencias.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3 Las Capacidades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO 3 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Sección I. Generalidades.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.1 Generalidades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2 Etapa I: Estudio de referentes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2 Etapa II: Definición de Competencias .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO 4 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Sección I. Generalidades.....	¡Error! Marcador no definido.
Roles que cumplen los líderes estratégicos.....	¡Error! Marcador no definido.
Competencias esenciales de los líderes estratégicos.....	¡Error! Marcador no definido.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo-Navas, C. (2023). Ejes temáticos estratégicos en seguridad y defensa en Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 21(42), 303–326. <https://doi.org/10.21830/19006586.1215>
- Álvarez, G., & Gómez, G. (2022). Fuerzas Armadas en orden interno: Normalización de la excepcionalidad chilena. *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, (114), 115–135. <https://doi.org/10.32992/erlacs.10917>
- Ancco Huaraca, R. (2023). Los Conflictos Sociales en la Región Puno y su Efectos en la Seguridad Nacional. *Revista de Ciencia e Investigación En Defensa - CAEN*, 4(3), 56–67. <https://doi.org/10.58211/recide.v4i3.140>
- Añasco-Huariccallo, L. A. (2021). Responsabilidad social empresarial en el proceso de gestión de conflictos sociales: caso Puno-Perú. *Revista Revoluciones*, 3(3), 52–68. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2021.03.006>
- Arciniegas Londoño, L. (2023). El liderazgo desde la estrategia militar e ideológica del Kremlin: el conflicto ruso-ucraniano. En S. Uribe-Cáceres & D. López Niño (Eds.), *Aproximación teórica a las nociones de la guerra y el liderazgo estratégico* (pp. 191-214). Sello Editorial ESDEG. <https://doi.org/10.25062/9786287602526.09>
- Atahualpa Pérez, A. (2023). Liderazgo estratégico de Sadam Hussein y George W. Bush en el marco de la segunda guerra del Golfo. En S. Uribe-Cáceres & D. López Niño (Eds.), *Aproximación teórica a las nociones de la guerra y el liderazgo estratégico* (pp. 151-172). Sello Editorial ESDEG. <https://doi.org/10.25062/9786287602526.07>

- Cespedes Gargate, R. M., Venturo Orbegoso, C. O. ., & Flores Zafra, D. . (2020). Conflictos Sociales y el desarrollo económico en el contexto de la región de Huánuco. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 4(1), 62–78. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.192>
- Chambi Apaza, E., & Escobar Mamani, F. (2014). Incidencia de los Conflictos Sociales en la Región Puno. *Revista Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Investigation*, 16(01). <https://doi.org/10.18271/ria.2014.38>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2023). Situación de Derechos Humanos en Perú en el contexto de las protestas sociales. OAS Cataloging-in-Publication Data (pp. 1–113). Retrieved from <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2023/05/Situacion-derechos-humanos-en-Peru-contexto-protestas-sociales-LPDerecho.pdf>
- Constitución Política del Perú (1993).
- Creswell (2009). *Aproximación a diseños de investigación Cualitativos, Cuantitativos y mixtos*. Tercera edición. Los Ángeles .
- Díaz Bravo, J. (2020). El rol del Estado peruano en la gestión de los conflictos sociales. *Investigaciones Sociales*, 22(42), 247–261. <https://doi.org/10.15381/is.v22i42.17491>
- Díaz Rivera, Á. E. (2023). Poder y liderazgo en el siglo XXI. Caso de estudio: la invasión de Rusia a Ucrania. En S. Uribe-Cáceres & D. López Niño (Eds.), *Aproximación teórica a las nociones de la guerra y el liderazgo estratégico* (pp. 81-104). Sello Editorial ESDEG. <https://doi.org/10.25062/9786287602526.0>
- Fierro Ulloa, I. J. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 7(1), 119-123. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2012v7n1.1792>
- García-Guiu López, C. (2012). EL LIDERAZGO MILITAR ANTE LA COMPLEJIDAD. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, (58, 8 de agosto), 1–15. Retrieved from [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2012/DIEEEO58-2012\\_i.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEEO58-2012_i.pdf)
- Guillen Guevara, M. L., Humpiri Flores, M. E., Cabel Moscoso, D. J., & Veliz Aguilar, R. A. (2023). *Incapacidad de Solución de Conflictos Sociales en el Perú, 2022*.

Waynarroque - Revista De Ciencias Sociales Aplicadas, 3(1), 21–32.

<https://doi.org/10.47190/rcsaw.v3i1.52>

Hernández Ruiz, L. S. (2021). "LIDERAZGO ESTRATÉGICO INTEGRAL": De la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones. *Revista Centroamericana De Administración Pública*, (75), 123–133. Recuperado a partir de <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/38>

Huamán-Gil, Lorena Araceli. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(18), 4-18. Epub 15 de noviembre de 2024. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.3961>

López-Lemus, Jorge Armando, De la Garza Carranza, María Teresa, & Zavala Berbena, María Alicia. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>

Luvezute Kripka, R. M., Scheller, M., & de Lara Bonotto, D. (2015). La investigación documental sobre la investigación cualitativa : conceptos y caracterización. *Revista De Investigaciones UNAD*, 14(2), 55-73. <https://doi.org/10.22490/25391887.1455>

Marín-Tovar, C. J., & Ramírez-Sanguino, W. G. (2022). Sistemas de armas autónomas letales: regulación de su uso en escenarios de conflicto armado. *Revista Derechos Humanos, Conflicto y Justicia*, 1(1), 27–47. <https://doi.org/10.25062/2955-0262.4409>

Meléndez Biminchumo, J. E., Maldonado Culquimboz, Y., Herquinio Pérez, J. J., Contreras Rivera, R. J., & Álvarez Rodríguez, C. J. (2022). Gestión de los conflictos sociales y la gobernanza: una mirada desde la acción transformadora y la intervención del estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 5946–5965. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3852](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3852)

Murillo Peña, J. P., López Campillay, M., & Pesse-Sorensen, K. (2019). Protestas sociales en Chile y tiempos líquidos. Una oportunidad para reformas urgentes en el campo de la salud pública. *Anales de La Facultad de Medicina*, 80(4), 415–418. <https://doi.org/10.15381/anales.v80i4.17250>

- Ñaupas P., Valdivia D., Palacios Vilela, J., Romero D., H. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis / Humberto 5a. Edición. Bogotá: Ediciones de la U, 2018 p.56
- Páramo Iglesias, M. B. (2013). Competencias cognitivas en Educación Superior. REDU. Revista de Docencia Universitaria, 11(3), 487. <https://doi.org/10.4995/redu.2013.5541>
- Pereyra Lazo, Edson Joao, Rey de Castro Hidalgo, Daniel Enrique, & Uribe Kajatt, Justina. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. Industrial Data, 25(1), 229-264. Epub 31 de julio de 2022. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.21990>
- Prado Pérez, R. E. (2015). La reconfiguración de los conflictos armados en las relaciones internacionales: la internacionalización del conflicto en Siria. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 60(224), 187–219. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(15\)30008-8](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(15)30008-8)
- Ramón Ruffner, J. G. (2012). El Papel del estado frente a la violencia en los Conflictos Sociales en Perú. Quipukamayoc, 20(37), 99-105. <https://doi.org/10.15381/quipu.v20i37.4003>
- Sánchez Martínez, D. V. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río, 9(17), 38–39. <https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria, 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, R. A., Santamaría, J. A. & Echeverri, A. (2024). Coca: expectativas y conflictos sociales: irrupción de la investigación científica en lo prohibido. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.14625/35925>
- Torres Ruiz, A. E. (2021). El transitar en la investigación cualitativa: un acercamiento a la triangulación. Revista Cientific, 6(20), 275–295. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.20.15.275-295>

- Tripolone, G. (2021). Fuerzas Armadas, Protesta Social y los límites del Sistema Interamericano de Derechos Humanos. *Anuario de Derecho Constitucional Latinoamericano*, XXVII, 111–129.
- Uribe-Cáceres, S., & López-Niño, D. (Eds.). (2023). *Aproximación teórica a las nociones de la guerra y el liderazgo estratégico*. Sello Editorial ESDEG. <https://doi.org/10.25062/9786287602526>
- Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 28–43. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.556>
- Vega Figueroa, E. (2024). Perspectivas y Alcances Teóricos para Investigar sobre Movimientos Sociales y Conflictos. *Revista de Ciencia e Investigación En Defensa - CAEN*, 5(1), 96–123. <https://doi.org/10.58211/recide.v5i1.149>
- Vera Delzo, P. E. (2022). Liderazgo Estratégico en el Ejército. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 79–94. <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.8>
- Vicuña P., L., Hernández V., H., Paredes T., M., & Rios D., J. (2014). Elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos. *Revista de Investigación En Psicología*, 11(2), 183. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v11i2.3847>
- Vila, F. (2021). Extractivismo y territorio: el ordenamiento territorial como herramienta para la gestión de conflictos sociales. *Limaq*, 8(008), 89-110. <https://doi.org/10.26439/limaq2021.n008.5553>
- Vives Varela, T., & Hamui Sutton, L. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Investigación En Educación Médica*, 10(40), 97-104. <https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2021.40.21367>
- Zevallos Yana, J. F. (2020). Concesiones Mineras, Comunidades Campesinas y Conflictos Sociales en la región de Puno. *Revista de Derecho*, 5(1), 54-70. <https://doi.org/10.47712/rd.2020.v5i1.55>

## ANEXO 1



## MATRIZ DE CONSISTENCIA



**Título:** Modelos de liderazgo estratégico y proceso de restablecimiento de paz latente. caso: escenario de conflicto Puno, 2023

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Sub categorías</b>	<b>Metodología</b>
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo fueron los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Analizar los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023.</p>	<p><b>Liderazgo Estratégico</b></p>	<p><b>Estilos de liderazgo estratégico</b></p>	<p><b>Enfoque de investigación:</b> Cualitativo</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> teórico -empírico</p> <p><b>Método:</b> hermenéutico interpretativo.</p> <p><b>Muestra:</b> Seis (06)</p> <p><b>Técnica de Recolección de Datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa.</li> <li>• Entrevista semiestructurada</li> <li>• Análisis documental.</li> </ul> <p><b>Instrumentos de recolección de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de observación.</li> <li>• Guía de entrevista semiestructurada</li> <li>• Ficha de análisis documental</li> </ul> <p><b>Técnicas de procesamiento y análisis de información:</b> El análisis de la información se realizará de manera artesanal identificando inicialmente las unidades de análisis, llegando a las categorías emergentes.</p>
			<p><b>Capacidades del líder estratégico</b></p>	
			<p><b>Componentes del liderazgo estratégico</b></p>	
<p><b>Problemas Específicos</b> ¿De qué manera los modelos de liderazgo estratégico influyeron para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023?</p> <p>¿Qué factores incidieron en los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023?</p> <p>¿Cuáles fueron los modelos de liderazgo estratégico que permitieron enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b> Describir la influencia de los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023.</p> <p>Establecer los factores que incidieron en los modelos de liderazgo estratégico para enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023.</p> <p>Evaluar los modelos de liderazgo estratégico que permitieron enfrentar los escenarios de conflicto en la región Puno el año 2023.</p>	<p><b>Escenario del Conflicto Social</b></p>	<p><b>Causas políticas</b></p>	
			<p><b>Causas sociales</b></p>	
			<p><b>Ambiente físico</b></p>	
			<p><b>Causas económicas</b></p>	
			<p><b>Marco legal</b></p>	

## ANEXO 2



## VALIDACION DE INSTRUMENTO

### JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

**Título de la Investigación: "MODELOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y PROCESO DE RESTABLECIMIENTO DE PAZ LATENTE. CASO: ESCENARIO DE CONFLICTO PUNO, 2023"**

#### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				96
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				95
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				96
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				96
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				95
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				96
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				95
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				95

#### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:


.....Favorable.....

#### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95.20

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Chorrillos, 01 de mayo del 2025	40541139		990014926

## VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

Título de la Investigación: "MODELOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y PROCESO DE RESTABLECIMIENTO DE PAZ LATENTE. CASO: ESCENARIO DE CONFLICTO PUNO, 2023"			
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
a.	Apellidos y nombres	: Jacome Falcon Luis robinson	
b.	Grado académico-profesión	: Magister	
c.	D.N.I.	: 40541139	
d.	N° de teléfono	: 990014926	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos, 01 de mayo del 2025	
f.	Firma:		
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
a.	Autor(es) del instrumento	: Bach. Flavio Jose REYNA ARTEAGA Bach. Paul Martin ROMAN CHANDUVI	
b.	Institución a la que pertenece:	ESGE-EPG	
c.	Método de investigación	: Cualitativo	
d.	Tipo de entrevista	: Semi-estructurada	
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.96
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.95
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.94
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.96
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.95
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.96
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.98
<b>IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.97</b>			
<u>Aspectos para la valoración</u>		<b>V. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG</li> <li>- Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken</li> <li>- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%</li> <li>- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75</li> </ul>		El instrumento de validación cumple con todos los criterios que deben de valorarse en su formulación. Es aplicable.	

### JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

**Título de la Investigación: "MODELOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y PROCESO DE RESTABLECIMIENTO DE PAZ LATENTE. CASO: ESCENARIO DE CONFLICTO PUNO, 2023"**

#### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				96
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				95
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				95
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				95
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				95
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				96
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				95
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				95

#### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:


.....Favorable.....

#### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95.00

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Chorrillos, 01 de mayo del 2025	40422376		937286574

## VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

<b>Título de la Investigación: “MODELOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y PROCESO DE RESTABLECIMIENTO DE PAZ LATENTE. CASO: ESCENARIO DE CONFLICTO PUNO, 2023”</b>			
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
a.	Apellidos y nombres	:	Alanoca Sanchez Jefferson
b.	Grado académico-profesión	:	Magister
c.	D.N.I.	:	40422376
d.	N° de teléfono	:	937286574
e.	Lugar y fecha	:	Chorrillos 30 de julio del 2024
f.	Firma:		
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
e.	Autor(es) del instrumento	:	Bach. Flavio Jose REYNA ARTEAGA Bach. Paul Martin ROMAN CHANDUVI
f.	Institución a la que pertenece:	:	ESGE-EPG
g.	Método de investigación	:	Cualitativo
h.	Tipo de entrevista	:	Semi-estructurada
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.96
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.95
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.94
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.96
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.95
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.96
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.98
<b>IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.97</b>			<b>V. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b> El instrumento de validación cumple con todos los criterios que deben de valorarse en su formulación. Es aplicable.
<b>Aspectos para la valoración</b> - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

## JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

**Título de la Investigación: "MODELOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y PROCESO DE RESTABLECIMIENTO DE PAZ LATENTE. CASO: ESCENARIO DE CONFLICTO PUNO, 2023"**

### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				96
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				95
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				96
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				96
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				95
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				96
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				95
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				95

### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

.....Favorable.....  
.....

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95.20
-------

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Chorrillos 01 de mayo del 2025	41441269		959270738

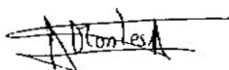
### VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

**Título de la Investigación: “MODELOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y PROCESO DE RESTABLECIMIENTO DE PAZ LATENTE. CASO: ESCENARIO DE CONFLICTO PUNO, 2023”**

**I. DATOS DEL EXPERTO:**

- a. Apellidos y nombres : Montes Alvarez Alvaro Fabian  
 b. Grado académico-profesión : Magister  
 c. D.N.I. : 41441269  
 d. N° de teléfono : 959170738  
 e. Lugar y fecha : Chorrillos 01 de mayo del 2025

f. Firma:



**II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)**

- i. Autor(es) del instrumento : Bach. Flavio Jose REYNA ARTEAGA  
Bach. Paul Martin ROMAN CHANDUVI  
 j. Institución a la que pertenece: ESGE-EPG  
 k. Método de investigación : Cualitativo  
 l. Tipo de entrevista : Semi-estructurada

**III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN**

N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.96
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.95
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.94
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.96
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.95
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.96
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.98

**IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.97**

**Aspectos para la valoración**

- Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG
- Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken
- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75

**V. OPINIÓN DE APLICACIÓN**

El instrumento de validación cumple con todos los criterios que deben de valorarse en su formulación.  
Es aplicable.

## ANEXO 3



## INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

## GUÍA DE ENTREVISTA (SEMIESTRUCTURADA)

### Entrevista al Sr.:.....

Buenos días, nos encontramos desarrollando el trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica en la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado, habiendo elegido el tema titulado **“MODELOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y PROCESO DE RESTABLECIMIENTO DE PAZ LATENTE. CASO: ESCENARIO DE CONFLICTO PUNO, 2023”**

Agradecemos su colaboración.

### **Categoría 1: Modelos de Liderazgo Estratégico**

1. ¿Cuáles son los modelos de Liderazgo Estratégico que fueron utilizados en el proceso de restablecimiento de paz durante los conflictos sociales en Puno 2023?

Rpta.- .....

2. ¿Qué tipo de liderazgo se adecua al proceso de restablecimiento de paz durante los conflictos sociales en Puno 2023?

Rpta.- .....

3. ¿Qué cualidades del líder estratégico son de utilidad para el proceso de restablecimiento de paz durante los conflictos sociales)

Rpta.-.....

4. ¿Qué tipo de capacidades fueron utilizados en el proceso de restablecimiento de paz durante los conflictos sociales en Puno 2023?

Rpta.- .....

5. ¿Qué tipo de habilidades de gestión fueron adecuadas en el proceso de restablecimiento de paz durante los conflictos sociales en Puno 2023?

Rpta.- .....

6. ¿Qué tipo de competencias cognitivas fueron adecuadas en el proceso de restablecimiento de paz durante los conflictos sociales en Puno 2023?

Rpta.- .....

7. ¿La experticia en seguridad y defensa fue adecuada en el proceso de restablecimiento de paz durante los conflictos sociales en Puno 2023?

Rpta.- .....

8. ¿La personalidad y actitud fue adecuada en el proceso de restablecimiento de paz durante los conflictos sociales en Puno 2023?

Rpta.- .....

### **Escenarios de conflicto**

1. ¿Cuáles son los escenarios de conflicto que se presentaron durante los conflictos sociales en Puno 2023?

Rpta.- .....

2. ¿Cuáles son las características del escenario durante los conflictos sociales en Puno 2023?

Rpta.- .....

3. ¿Cuáles son las causas los conflictos sociales en Puno 2023?

Rpta.- .....

4. El escenario de conflicto suscitado en la región Puno el año 2023, ¿Posee características de conflicto armado?

Rpta.- .....

5. El escenario de conflicto suscitado en la región Puno el año 2023, ¿Posee características de conflicto externo?

Rpta.- .....

### GUIA DE OBSERVACIÓN (CUALITATIVA)

#### TÍTULO: “MODELOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y PROCESO DE RESTABLECIMIENTO DE PAZ LATENTE. CASO: ESCENARIO DE CONFLICTO PUNO, 2023”

N°	Aspectos por evaluar	Si	NO	Observaciones
01	¿Se consideran los modelos de liderazgo estratégico para la solución de conflictos sociales?			
02	¿Se consideran las habilidades de gestión para la solución de conflictos sociales?			
03	¿Se consideran las competencias cognitivas para la solución de conflictos sociales?			
04	¿Se considera la experticia en seguridad y defensa para la solución de conflictos sociales?			
05	¿Se considera la personalidad y aptitud para la solución de conflictos sociales?			
06	¿El conflicto social en Puno tiene características de Conflicto Armado Interno?			
07	¿El conflicto social en Puno tiene características de Conflicto externo??			

### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se seleccionó los documentos considerados de mayor relevancia para la elaboración del estudio de la base de datos de repositorios académicos, Google Académico y fuentes primarias, tales como: libros, tesis de investigación y revistas electrónicas especializadas. De esta forma, los documentos claves que cumplieron a cabalidad con los criterios establecidos en las fases del estudio, y que dieron sustento al estudio conceptual, son los que se describen a continuación:

Tipo de documento	País	Referencia	Temas
Artículo científico	Colombia	Acevedo-Navas, C. (2023). Ejes temáticos estratégicos en seguridad y defensa en Colombia. <i>Revista Científica General José María Córdova</i> , 21(42), 303–326. <a href="https://doi.org/10.21830/19006586.1215">https://doi.org/10.21830/19006586.1215</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y defensa</li> </ul>
Artículo científico	Chile	Álvarez, G., & Gómez, G. (2022). Fuerzas Armadas en orden interno: Normalización de la excepcionalidad chilena. <i>European Review of Latin American and Caribbean Studies</i> , (114), 115–135. <a href="https://doi.org/10.32992/erlacs.10917">https://doi.org/10.32992/erlacs.10917</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden interno</li> <li>• Fuerzas Armadas</li> </ul>
Artículo científico	Peru	Ancco Huaraca, R. (2023). Los Conflictos Sociales en la Región Puno y su Efectos en la Seguridad Nacional. <i>Revista de Ciencia e Investigación En Defensa - CAEN</i> , 4(3), 56–67. <a href="https://doi.org/10.58211/recide.v4i3.140">https://doi.org/10.58211/recide.v4i3.140</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos sociales</li> </ul>
Artículo científico	Peru	Añasco-Huariccallo, L. A. (2021). Responsabilidad social empresarial en el proceso de gestión de conflictos sociales: caso Puno-Perú. <i>Revista Revoluciones</i> , 3(3), 52–68. <a href="https://doi.org/10.35622/j.rr.2021.03.006">https://doi.org/10.35622/j.rr.2021.03.006</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos sociales</li> </ul>
Artículo científico	Colombia	Arciniegas Londoño, L. (2023). El liderazgo desde la estrategia militar e ideológica del Kremlin: el conflicto ruso-ucraniano. En S. Uribe-Cáceres & D. López Niño (Eds.), <i>Aproximación teórica a las nociones de la guerra y el liderazgo estratégico</i> (pp. 191-214). Sello Editorial ESDEG. <a href="https://doi.org/10.25062/9786287602526.09">https://doi.org/10.25062/9786287602526.09</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo estratégico</li> </ul>

Artículo científico	Ecuador	Atahualpa Pérez, A. (2023). Liderazgo estratégico de Sadam Hussein y George W. Bush en el marco de la segunda guerra del Golfo. En S. Uribe-Cáceres & D. López Niño (Eds.), Aproximación teórica a las nociones de la guerra y el liderazgo estratégico (pp. 151-172). Sello Editorial ESDEG. <a href="https://doi.org/10.25062/9786287602526.07">https://doi.org/10.25062/9786287602526.07</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo estratégico</li> </ul>
Artículo científico	Perú	Cespedes Gargate, R. M., Venturo Orbegoso, C. O. ., & Flores Zafra, D. . (2020). Conflictos Sociales y el desarrollo económico en el contexto de la región de Huánuco. Espí-ritu Emprendedor TES, 4(1), 62–78. <a href="https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.192">https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.192</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos sociales</li> </ul>
Artículo científico	Perú	Chambi Apaza, E., & Escobar Mamani, F. (2014). Incidencia de los Conflictos Sociales en la Región Puno. Revista Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Investigation, 16(01). <a href="https://doi.org/10.18271/ria.2014.38">https://doi.org/10.18271/ria.2014.38</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos sociales</li> </ul>
Artículo científico	Perú	Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2023). Situación de Derechos Humanos en Perú en el contexto de las protestas sociales. OAS Cataloging-in-Publication Data (pp. 1–113). Retrieved from <a href="https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2023/05/Situacion-derechos-humanos-en-Peru-contexto-protestas-sociales-LPDerecho.pdf">https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2023/05/Situacion-derechos-humanos-en-Peru-contexto-protestas-sociales-LPDerecho.pdf</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos humanos</li> <li>• Conflictos sociales</li> </ul>
Libro	Perú	Constitución Política del Perú (1993).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos fundamentales</li> </ul>
Artículo científico	Perú	Díaz Bravo, J. (2020). El rol del Estado peruano en la gestión de los conflictos sociales. Investigaciones Sociales, 22(42), 247–261. <a href="https://doi.org/10.15381/is.v22i42.17491">https://doi.org/10.15381/is.v22i42.17491</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos sociales</li> </ul>
Artículo científico	México	Díaz Rivera, Á. E. (2023). Poder y liderazgo en el siglo XXI. Caso de estudio: la invasión de Rusia a Ucrania. En S. Uribe-Cáceres & D. López Niño (Eds.), Aproximación teórica a las nociones de la guerra y el liderazgo estratégico (pp. 81-104). Sello Editorial ESDEG. <a href="https://doi.org/10.25062/9786287602526.0">https://doi.org/10.25062/9786287602526.0</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo estratégico</li> </ul>

Artículo científico	Colombia	Fierro Ulloa, I. J. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. <i>Saber, Ciencia Y Libertad</i> , 7(1), 119-123. <a href="https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2012v7n1.1792">https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2012v7n1.1792</a>	• Liderazgo estratégico
Artículo científico	España	García-Guiu López, C. (2012). El Liderazgo militar ante la complejidad. <i>Instituto Español de Estudios Estratégicos</i> , (58, 8 de agosto), 1–15. Retrieved from <a href="http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEO58-2012_i.pdf">http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEO58-2012_i.pdf</a>	• Liderazgo estratégico
Artículo científico		Guillen Guevara, M. L., Humpiri Flores, M. E., Cabel Moscoso, D. J., & Veliz Aguilar, R. A. (2023). Incapacidad de Solución de Conflictos Sociales en el Perú, 2022. <i>Waynarroque - Revista De Ciencias Sociales Aplicadas</i> , 3(1), 21–32. <a href="https://doi.org/10.47190/rcsaw.v3i1.52">https://doi.org/10.47190/rcsaw.v3i1.52</a>	•
Artículo científico	México	Hernández Ruiz, L. S. (2021). "Liderazgo estratégico integral": De la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones. <i>Revista Centroamericana De Administración Pública</i> , (75), 123–133. Recuperado a partir de <a href="https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/38">https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/38</a>	• Liderazgo estratégico
Artículo científico	Argentina	Huamán-Gil, Lorena Araceli. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. <i>Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía</i> , 9(18), 4-18. Epub 15 de noviembre de 2024. <a href="https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.3961">https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.3961</a>	• Liderazgo estratégico
Artículo científico	Colombia	López-Lemus, Jorge Armando, De la Garza Carranza, María Teresa, & Zavala Berbená, María Alicia. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. <i>Innovar</i> , 30(75), 57-70. <a href="https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257">https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257</a>	• Liderazgo estratégico
Artículo científico	Ecuador	Marín-Tovar, C. J., & Ramírez-Sanguino, W. G. (2022). Sistemas de armas autónomas letales: regulación de su uso en escenarios de conflicto armado. <i>Revista DDHH, Conflicto y Justicia</i> . <a href="https://doi.org/10.25062/2955-0262.4409">https://doi.org/10.25062/2955-0262.4409</a>	• Conflictos sociales

Artículo científico	México	Meléndez Biminchumo, J. E., Maldonado Culquimboz, Y., Herquinio Pérez, J. J., Contreras Rivera, R. J., & Álvarez Rodríguez, C. J. (2022). Gestión de los conflictos sociales y la gobernanza: una mirada desde la acción transformadora y la intervención del estado. <i>Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar</i> , 6(6), 5946–5965. <a href="https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3852">https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3852</a>	• Conflictos sociales
Artículo científico	Chile	Murillo Peña, J. P., López Campillay, M., & Pesse-Sorensen, K. (2019). Protestas sociales en Chile y tiempos líquidos. Una oportunidad para reformas urgentes en el campo de la salud pública. <i>Anales de La Facultad de Medicina</i> , 80(4), 415–418. <a href="https://doi.org/10.15381/anales.v80i4.17250">https://doi.org/10.15381/anales.v80i4.17250</a>	• Conflictos sociales

## ANEXO 4



## AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

## AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### Anexo 4. Autorización para la recolección de Información



Chorrillos, 13 de noviembre de 2025

Oficio N° 3634

Señor: General de Brigada Director de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas

Asunto: Facilidades para realizar entrevistas en la Dirección de Personal del Ejército

Ref: a. Reglamento de investigación de la ESGE – EPG

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación al documento de la referencia, para solicitarle se digne brindar la autorización correspondiente para realizar entrevistas de manera presencial al personal de Oficiales que laboran en la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, a cargo de los siguientes oficiales superiores:

N°	GRADO	APELLIDOS Y NOBRES	CIP
01	CRL	REYNA ARTEAGA FLAVIO	120137900
02	CRL	ROMAN CHANDUVI PAUL	120149200

Los mencionados Oficiales superiores se encuentran realizando el Programa de Alto Mando del Ejército - PAME y vienen desarrollando su Informe Final de Investigación titulado **"Modelos de Liderazgo Estratégico y Proceso de Restablecimiento de Paz latente. Caso: Escenario de Conflicto Puno, 2023"**

Agradecido de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mi especial consideración y deferente estima personal.

Considera usted que el área misional es importante abarca todos los criterios conjuntos para poder unificar conceptos y criterios que le permita planear por capacidades

Dios guarde a Ud.

#### DISTRIBUCIÓN

DIPERE .....01  
 Archivo .....01/02



O - 224724171 - O +  
**JUAN KENNETH VALVERDE VIRHUEZ**  
 General Brigada  
 Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército

Y. COL. VALVERDE VIRHUEZ  
 J. K. V.  
 17 NOV 2025

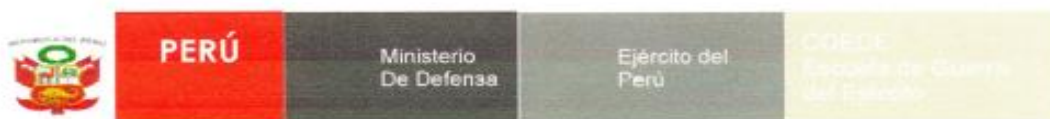
## ANEXO 5



## CONSENTIMIENTO DE INFORMADO

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

### Anexo 5. Formato de Consentimiento Informado



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

**Investigador (es):**

Bach. Flavio Jose REYNA ARTEAGA

Bach. Paul Martin ROMAN CHANDUVI

**Título de Tesis:** Modelos de liderazgo estratégico y proceso de restablecimiento de paz latente. caso: escenario de conflicto Puno, 2023

**Propósito del estudio:** El propósito de este estudio es analizar la pertinencia de los modelos de Liderazgo Estratégico, para enfrentar situaciones de crisis durante los conflictos sociales. Su ejecución permitirá conocer como la aplicación correcta de los modelos de Liderazgo y sus competencias inherentes, permiten solucionar conflictos sociales. Se busca identificar las capacidades de liderazgo estratégico que facilitan la desescalada, la contención de la violencia y la reconstrucción de confianza entre actores estatales, comunitarios y civiles. Asimismo, se pretende mapear los factores contextuales (culturales, territoriales e institucionales) que condicionan la efectividad del liderazgo estratégico y la forma de empleo de la fuerza en situaciones de conflicto social.

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

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

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

**Beneficios:** El estudio de los modelos de Liderazgo Estratégico, permite, incrementa el conocimiento de las competencias inherentes al Liderazgo Estratégico, buscando que los oficiales del Ejército, en el transcurso de su carrera militar puedan desarrollar estas competencias cognitivas.

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el Flavio Jose REYNA ARTEAGA (telf. 995620368) y con el Bach. Paul Martin ROMAN CHANDUVI (telf. 956416160).

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

  
Oscar Vega Ravello, L  
DNI 43 299513

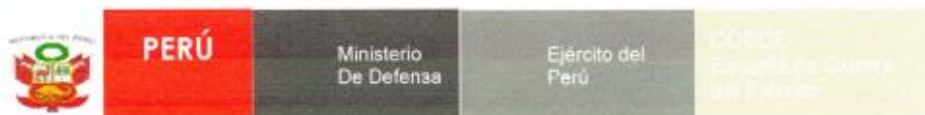
**Investigador:**

  
Flavio REYNA ARTEAGA  
DNI N° 43509519

  
Paul ROMAN CHANDUVI  
DNI N° 43665984

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

### Anexo 5. Formato de Consentimiento Informado



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

#### Investigador (es):

Bach. Flavio Jose REYNA ARTEAGA

Bach. Paul Martin ROMAN CHANDUVI

**Título de Tesis:** Modelos de liderazgo estratégico y proceso de restablecimiento de paz latente. caso: escenario de conflicto Puno, 2023

**Propósito del estudio:** El propósito de este estudio es analizar la pertinencia de los modelos de Liderazgo Estratégico, para enfrentar situaciones de crisis durante los conflictos sociales. Su ejecución permitirá conocer como la aplicación correcta de los modelos de Liderazgo y sus competencias inherentes, permiten solucionar conflictos sociales. Se busca identificar las capacidades de liderazgo estratégico que facilitan la desescalada, la contención de la violencia y la reconstrucción de confianza entre actores estatales, comunitarios y civiles. Asimismo, se pretende mapear los factores contextuales (culturales, territoriales e institucionales) que condicionan la efectividad del liderazgo estratégico y la forma de empleo de la fuerza en situaciones de conflicto social.

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

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

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

**Beneficios:** El estudio de los modelos de Liderazgo Estratégico, permite, incrementa el conocimiento de las competencias inherentes al Liderazgo Estratégico, buscando que los oficiales del Ejército, en el transcurso de su carrera militar puedan desarrollar estas competencias cognitivas.

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el Flavio Jose REYNA ARTEAGA (telf. 995620368) y con el Bach. Paul Martín ROMAN CHANDUVI (telf. 956416160).

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma: .....



Q. Freyre Z

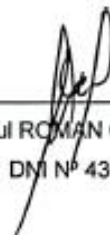
07631218

**Investigador:**



Flavio REYNA ARTEAGA

DNI N° 43509519



Paul ROMAN CHANDUVI

DNI N° 43665984

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

### Anexo 5. Formato de Consentimiento Informado



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

**Investigador (es):**

Bach. Flavio Jose REYNA ARTEAGA

Bach. Paul Martin ROMAN CHANDUVI

**Título de Tesis:** Modelos de liderazgo estratégico y proceso de restablecimiento de paz latente. caso: escenario de conflicto Puno, 2023

**Propósito del estudio:** El propósito de este estudio es analizar la pertinencia de los modelos de Liderazgo Estratégico, para enfrentar situaciones de crisis durante los conflictos sociales. Su ejecución permitirá conocer como la aplicación correcta de los modelos de Liderazgo y sus competencias inherentes, permiten solucionar conflictos sociales. Se busca identificar las capacidades de liderazgo estratégico que facilitan la desescalada, la contención de la violencia y la reconstrucción de confianza entre actores estatales, comunitarios y civiles. Asimismo, se pretende mapear los factores contextuales (culturales, territoriales e institucionales) que condicionan la efectividad del liderazgo estratégico y la forma de empleo de la fuerza en situaciones de conflicto social.

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

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

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

**Beneficios:** El estudio de los modelos de Liderazgo Estratégico, permite, incrementa el conocimiento de las competencias inherentes al Liderazgo Estratégico, buscando que los oficiales del Ejército, en el transcurso de su carrera militar puedan desarrollar estas competencias cognitivas.

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el Flavio Jose REYNA ARTEAGA (telf. 995620368) y con el Bach. Paul Martin ROMAN CHANDUVI (telf. 956416160).

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma: .....

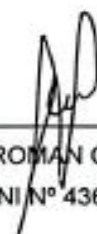


VICTOR PARIANA LOPEZ  
CRL MAF  
20062214.

**Investigador:**



Flavio REYNA ARTEAGA  
DNI N° 43509519



Paul ROMAN CHANDUVI  
DNI N° 43665984

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

### Anexo 5. Formato de Consentimiento Informado



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

**Investigador (es):**

Bach. Flavio Jose REYNA ARTEAGA

Bach. Paul Martin ROMAN CHANDUVI

**Título de Tesis:** Modelos de liderazgo estratégico y proceso de restablecimiento de paz latente. caso: escenario de conflicto Puno, 2023

**Propósito del estudio:** El propósito de este estudio es analizar la pertinencia de los modelos de Liderazgo Estratégico, para enfrentar situaciones de crisis durante los conflictos sociales. Su ejecución permitirá conocer como la aplicación correcta de los modelos de Liderazgo y sus competencias inherentes, permiten solucionar conflictos sociales. Se busca identificar las capacidades de liderazgo estratégico que facilitan la desescalada, la contención de la violencia y la reconstrucción de confianza entre actores estatales, comunitarios y civiles. Asimismo, se pretende mapear los factores contextuales (culturales, territoriales e institucionales) que condicionan la efectividad del liderazgo estratégico y la forma de empleo de la fuerza en situaciones de conflicto social.

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

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

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

**Beneficios:** El estudio de los modelos de Liderazgo Estratégico, permite, incrementa el conocimiento de las competencias inherentes al Liderazgo Estratégico, buscando que los oficiales del Ejército, en el transcurso de su carrera militar puedan desarrollar estas competencias cognitivas.

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el Flavio Jose REYNA ARTEAGA (telf. 995620368) y con el Bach. Paul Martin ROMAN CHANDUVI (telf. 956416160).

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma: ...*Edgard Fernando Rodriguez Huayari*

*DNI 43347178*

**Investigador:**

  
\_\_\_\_\_  
Flavio REYNA ARTEAGA  
DNI N° 43509519

  
\_\_\_\_\_  
Paul ROMAN CHANDUVI  
DNI N° 43665984