

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



**TESIS DE GRADO
PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES EN
OPERACIONES DE GUERRA NO CONVENCIONAL EN EL
VRAEM, 2020**

NOMBRE DEL AUTOR

Bach. Miguel Ángel HERRERA LLERENA

NOMBRE DEL ASESOR

Dr. Ronald GONZALES BEGAZO

Dra. Tamara PANDA EZCURRA

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

2021

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

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 117 – 2021/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los ocho días del mes de setiembre del año dos mil veintiuno, siendo las 15:30 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

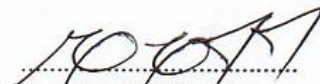
❖	Doctor	GAMALIEL TALAVERA PRADO	Presidente
❖	Maestro	ADRIAN VICTOR CAMACHO SORIANO	Secretario
❖	Maestro	JEF MILER FERNANDEZ PAUCAR	Vocal

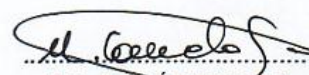
Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 117-2021/SIE/DGI/ESGE-EPG del 17 de agosto del 2021, para evaluar la sustentación virtual y defensa de la Tesis de Grado titulada "**PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES EN OPERACIONES DE GUERRA NO CONVENCIONAL EN EL VRAEM, 2020**", presentado por el Bachiller **MIGUEL ANGEL HERRERA LLERENA**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

Luego de atender la sustentación virtual y defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de **APROBADO POR MAYORIA**.

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

Firmado, en Chorrillos a los ocho días del mes de setiembre de 2021.


DR. GAMALIEL
TALAVERA PRADO
PRESIDENTE


MG. ADRIÁN VÍCTOR
CAMACHO SORIANO
SECRETARIO


MG. JEF MILER
FERNÁNDEZ PAUCAR
VOCAL

Dedicatoria

A mi familia que es mi soporte emocional para nuestra amada carrera. Así mismo está dedicado a todos los oficiales que están permanentemente aquilatando conocimientos, por el bien de nuestra institución.

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Miguel Ángel Herrera Llerena, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43366478 con domicilio real en “Torres de Matelini Torre A-4 Dep 404“, en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante de la VIII MCM de la Escuela Superior de Guerra-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada Proceso Militar de Toma de Decisiones en Operaciones de Guerra No Convencional VRAEM - 2020, que presento a los 27 días de abril del año 2020, ante esta institución con fines de optar el grado académico de Magister en Ciencias Militares.

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

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicadas ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado y me declaro como el único responsable.



Miguel Ángel Herrera Llerena
D.N.I. N° 43366478

Autorización de publicación

A través del presente documento autorizo al Escuela Superior de Guerra la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada Proceso Militar de toma de Decisiones en guerra no convencional en el VRAEM, presentada para optar el grado de Maestro en Ciencias Militares, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Fecha, 18 de setiembre de 2020.



Miguel Ángel Herrera Llerena
D.N.I. N° 43366478

Índice

Jurado de Sustentación de tesis.....	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria	3
Declaración Jurada de Autoría	4
Autorización de publicación	5
Índice.....	6
Resumen y palabras clave	10
Abstract y keywords	10
Introducción	12
CAPÍTULO I.....	14
Planteamiento del problema	14
1.1 Descripción de la realidad problemática	15
1.2 Preguntas de investigación	17
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.4 Hipótesis	17
1.5 Justificación y viabilidad	17
1.6 Delimitación de la investigación	18
1.7 Limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II	20
Estado del conocimiento.....	20
2.1 Antecedentes de la investigación.....	21
2.1.1 Investigaciones nacionales	21
2.1.2 Investigaciones internacionales.....	23
2.2 Teorías	25
2.2.1 Teoría de la decisión	25
2.2.2 Teoría de la toma de decisiones de las FFAA en el VRAEM.....	29
2.3 Marco conceptual	30
2.3.1 El Proceso Militar de Toma de Decisiones en Guerra no convencional.....	30
2.3.2 Primera etapa del proceso militar de Toma de decisiones en GNC. 31	31
2.3.3 Alertar a las unidades subordinadas y continuar con el planeamiento.....	31

2.3.4	Apreciación de la situación en el ambiente operacional.	31
2.3.6	Enfoque operacional del comandante, riesgos e inteligencia en las operaciones.	32
2.3.7	Elaboración y desarrollo del Concepto de la Operación en el marco de Guerra no convencional.	33
2.3.8	Generalidades de la Guerra no convencional.	33
2.3.9	Definición de términos.	34
CAPÍTULO III		36
Metodología de la investigación		36
3.1	Enfoque de Investigación	37
3.2	Tipo de Investigación	38
3.3	Método de investigación	39
3.4	Escenario de estudio	40
3.5	Objeto de estudio.....	40
3.6	Observable de estudio	41
3.7	Fuentes de Información	41
3.8	Técnicas e instrumentos de acopio de información.....	42
3.8.1	Técnicas	42
3.8.2	Instrumento	45
3.9	Acceso al campo y acopio de información.....	47
3.9.1	Acceso al campo	47
3.9.2	Acopio de información	48
CAPÍTULO IV		50
Análisis y síntesis		50
4.1	Recolección de datos	51
4.2	Revisión y organización de datos.	53
4.3	Definición de las unidades de análisis.....	53
4.4	Descripción de las categorías.	60
4.5	Soporte de categorías de categorías.....	83
4.6	Red Semántica	101
4.7	Triangulación.....	103
CAPÍTULO V		140
Dialogo teórico - empírico		140
Conclusiones		144

Recomendaciones	147
Propuesta para enfrentar el problema	150
Programa de Actividades	152
Referencias Bibliográficas	153
Anexos	156
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	158
Anexo 2: Instrumentos de acopio de información	161
Anexo 3: Informe de validez del instrumento	167
Anexo 4: Autorización para el acceso a la recolección de datos	174
Anexo 5: Compromiso ético	176
Anexo 6: Hoja de datos personales.....	178
Anexo 7: CD conteniendo la Tesis de Grado y la exposición en PDF. ...	¡Error!
Marcador no definido.	

Índice de Tablas

Tabla 1 Lista de algunos documentos que se emplearan en la indagación documental.....	45
Tabla 2 Lista de los oficiales superiores y subalternos entrevistados de la especialidad de comando oficiales superiores y subalternos sin la especialidad de comandos, con maestría en ciencias militares.....	53
Tabla 3 :Lista de la cantidad de expertos participantes, el método de recolección de datos y las principales unidades de análisis de la entrevista semi estructurada realizada.....	54
Tabla 4 :Lista de las categorías, determinadas de las unidades de análisis, su respectivo memo y su comentario, teniendo en consideración la cantidad de unidades de análisis encontradas por cada categoría.....	61
Tabla 5 :Lista de las macro categorías, sus respectivas sub categorías o patrones y su descripción, todos enmarcados en el tema de estudio.....	84
Tabla 6 :Proceso de rigor científico que ayuda a la credibilidad del tema estudiado articulando y concatenando conceptos que provienen del análisis de categorías y patrones.....	104
Tabla 7 :Segundo proceso de rigor científico que ayuda a la credibilidad del tema estudiado articulando y concatenando conceptos que provienen del análisis de categorías y patrones.....	125

Tabla 8 :Matriz de identificación de necesidades en base a la propuesta desarrollada de la investigación. 152

Tabla 9 :Matriz de cronograma de actividades para cumplir en el plazo previsto, con las necesidades para satisfacer la propuesta. 153

Indice de figuras

Figura 1 Proceso indagativo de la investigación cualitativa.....47

Figura 2: Proceso indagativo de la investigación cualitativa.....49

Figura 3: Red semántica explicativa de sobre cómo se lleva el proceso militar de toma de decisiones en guerra no convencional.....102

Resumen y palabras clave

La presente investigación científica presentó como objetivos: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional y evaluar sus repercusiones. El estudio empleó el Enfoque cualitativo, de Tipo Teórico empírico, con el método fenomenológico, de corte transversal. Se utilizó el muestreo no probabilístico usando dos muestras: de expertos y por cuotas. Este estudio se llevó a cabo mediante una entrevista semiestructurada al personal que labora en el Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas (CIOEC) y Escuelas de Especialización y Perfeccionamiento. Determinándose mediante Análisis y Síntesis las categorías: Metodología de Planeamiento, Gestión de las Operaciones, Ejercicio del mando en combate y Enfoque de las operaciones. Los principales resultados describen que, el Proceso Militar de toma de decisiones se lleva a cabo de manera eficiente y oportuna en las operaciones de guerra no convencional, la evidencia pone en consideración, su naturaleza flexible, adecuada y que se adapta a las situaciones imprevistas, sin embargo, existe la necesidad de formular doctrina de planeamiento en operaciones de guerra no convencional específicamente de aquellas operaciones realizadas en el VRAEM.

Palabras claves: Metodología de Planeamiento, Toma de decisiones, Guerra no convencional, Éxito de las operaciones y Cumplimiento de la misión.

Abstract y keywords

The present scientific research presented as objectives: To analyze how the Military Decision-Making Process is carried out in non-conventional war operations and to evaluate its repercussions. The study used the qualitative approach, of an empirical theoretical type, with the phenomenological method, of cross-sectional cut. Non-probability sampling was used using two samples: expert and quota. This study was carried out by means of a semi-structured interview with the personnel working in the Joint Intelligence and Special Operations Command (CIOEC) and the Specialization and Improvement Schools. Determining through Analysis and Synthesis the categories: Planning Methodology, Operations Management, Exercise of command in combat and

Focus of operations. The main results describe that the Military Decision-making Process is carried out in an efficient and timely manner in non-conventional war operations, the evidence puts into consideration, its flexible, adequate nature and that it adapts to unforeseen situations, however, there is a need to formulate planning doctrine in unconventional warfare operations specifically for those operations carried out in the VRAEM.

Keywords: Planning Methodology, Decision making, Unconventional warfare, Success of operations and Fulfillment of the mission.

Introducción

La investigación tuvo como objetivo determinar toda la problemática que acarrea el no poseer un modelo de Proceso de toma de decisiones en guerra no convencional, en los diferentes ámbitos de estudio, pero específicamente en el sector del VRAEM. Donde fue el lugar que se desarrollan las operaciones antes mencionadas.

Las Brigadas pertenecientes al Comando Especial del VRAEM, realizaron su planeamiento para hacerle frente a los diferentes sucesos, así mismo también los diferentes oficiales que laboraron en unidades donde se realizaron planeamiento en guerra no convencional y se encontraron brindando clases en las diferentes unidades de estudio, como las escuelas de armas y servicios y la Escuela superior de Guerra del Ejército, brindaron conocimiento que nos ayudaron y permitieron conocer la doctrina e interpretarla y de esa manera internalizar y plasmar los conocimientos adquiridos en el momento que tocó planear y concretar una misión en la que el ambiente operacional fuese para guerra no convencional, sin embargo aún no se contaba con un manual base donde estuvieran especificadas las actividades de planeamiento referidas específicamente al tipo de guerra mencionado, ¿ será un problema que no se disponga de un capítulo específicamente referido al proceso militar de toma de decisiones en guerra no convencional ?

El enfoque utilizado fue cualitativo, el tipo de investigación es teórico – empírico, el método de investigación es hermenéutico – interpretativo, este estudio se llevó a cabo mediante una entrevista semiestructurada al personal que labora en el Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas (CIOEC) y Escuelas de Especialización y Perfeccionamiento; las fuentes de información utilizadas para la investigación fueron personal de Oficiales que participaron en el planeamiento y ejecución de operaciones de guerra no convencional, las técnicas de acopio de información fueron Indagación documental y doctrinaria, entrevistas a profundidad y grabaciones y los instrumentos de acopio de la información fueron guía de entrevista, indagación documental, grabación, acceso al campo, acopio de información

Es por ello que esta investigación se estructuró metodológicamente, iniciando con el planteamiento del problema para identificar la realidad problemática, objetivos, limitaciones, delimitaciones, así como la justificación de su desarrollo.

En el segundo capítulo se identificó las bases teóricas para determinar que otros problemas de similares características han existido en relación a este tema y se estudió a que conclusiones llegaron los autores.

En el tercer capítulo se describió la metodología, definiendo el enfoque, tipo y método por emplear, así como el escenario, el objeto, las fuentes y los instrumentos que nos facilitaron para alcanzar la información adecuada para el desarrollo de nuestra investigación.

En el cuarto capítulo se realizó el análisis propiamente dicho de los aspectos administrativos para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática

El problema radica en el ambiente operacional en el que se desenvuelven las fuerzas armadas en la actualidad ya que es influenciado directamente por la situación de la subversión relacionada al narcotráfico y terrorismo, desarrollándose en un ambiente complejo de guerra no convencional. La guerra no convencional en el marco de la evolución de los conflictos armados ha ganado mucha importancia, ya que, el fin de una de las más importantes guerras convencionales como la II Guerra mundial, la cual según la página de internet ABC , fuera el punto de quiebre para cambiar a otro tipo de guerra, que precisamente es la guerra no convencional, es en tal sentido que debemos entender que de acuerdo a Salgado (2017), define en su blog que la guerra no convencional según el departamento de ejército de Estados Unidos en sus directiva 18 del 01 noviembre de 2010 describe en detalle, como es que estados unidos utiliza el sabotaje y las operaciones psicológicas para derrotar a los pueblos en su contra, sin embargo señala que es de importancia tomar en cuenta las variantes de la GNC, que se aplica a aquellos países considerados no hostiles a Estados Unidos, donde se tiene por misión evitar la llegada de partidos o de movimientos izquierdistas o progresistas que puedan alterar significativamente el mapa geoestratégico, y realizar estas actividades, que de por sí, ya requieren de un planeamiento y esto está ligado a lo que se realiza en el ambiente donde se desarrollan las fuerzas armadas, se puede recordar que estos partidos o movimientos surgieron en nuestro país, desde la década de los 80, y a partir de ese momento se convirtió en un problema para las fuerzas armadas y en si para el Perú, poder vencer el problema radica en muchos factores que deben ser planeados, en tener éxito y en cumplir con la misión, cuando se opera en un ambiente donde se desarrollan guerras no convencionales requiere de un planeamiento detallado, minucioso y asertivo, para lo cual existen herramientas de solución que ayudan en este planeamiento y dan resultados exitosos. El Proceso Militar de toma de decisiones, como manual de doctrina es una herramienta de solución de problemas, que abarca un planeamiento detallado ante un determinado problema, el planear en este ambiente operacional (VRAEM) muchas veces genera inconvenientes, ya que se requiere de años de experiencia, doctrina adecuada, y ensayos continuos, sin embargo, muchas

veces la doctrina que se estudia no se adecua a la situación que se vive. En la actualidad si bien es cierto se dispone de una herramienta de solución de problemas como el Proceso Militar de Toma de Decisiones (PMTD) orientado a guerra no convencional, tanto en las unidades, como en los campos de estado mayor de las diferentes unidades que se encuentran en el VRAEM, la elaboración de planes en el nivel táctico para guerra no convencional se realiza tomando de base esta herramienta, sin embargo las etapas establecidas en este proceso no están orientadas a este tipo de guerra, por lo cual se tiene que adaptar a la circunstancia que se vive, al ambiente donde se desarrollan las operaciones y al tipo de fuerza que se aplica, esto genera ciertos inconvenientes debido a que el tipo de fuerza a utilizar en las operaciones, son de conformación tipo patrulla y no obedecen a la conformación convencional, así mismo los apoyos de combate y administrativo operan de diferente manera, en tal sentido los comandantes deben visualizar el problema de tal manera de darle una solución que esté acorde a la situación actual enmarcado en el ambiente operacional en el que se opera.

El Perú siendo uno de los países de Latinoamérica que más ha sufrido conflictos internos contra movimientos terroristas, y por ende a pagado las consecuencias en diferentes épocas de gobierno, es de vital importancia estar preparados para enfrentar dichas amenazas, se tiene que tener en cuenta que no sólo es un problema de nuestro país, sino también de nuestros países vecinos, si bien es cierto los países inmersos han combatido este problema, se ha hecho de la forma tradicional, es decir a través de estrategia y fuerza, sin embargo es necesario seguir una metodología de solución de problemas en ambiente de guerra no convencional.

A nivel Fuerzas Armadas el Proceso Militar de Toma de Decisiones orientado a guerra no convencional se adecua en base al manual de Planeamiento de Operaciones Terrestres. Los estudios que se realizan en las diferentes escuelas de Armas y Servicios van anticipando un conocimiento parcial de estas herramientas, logrando un aprendizaje general sobre las mismas, en los estudios realizados en las Escuela Superior de Guerra, el oficial de grado de mayor profundiza los conocimientos relacionados a los temas antes mencionados, sin embargo abarcar todas estas

herramientas, requiere de una amplia gama de manuales y tiempo específico para desarrollar e integrar y relacionarlos, y así de esta manera poder entender y comprender el grado de complementariedad que se busca, y poder utilizarlas tanto independiente, como articuladamente y poder obtener el resultado más óptimo y viable para dar solución a cualquier problema planteado. El comandante para una correcta toma de decisiones procesa, informaciones tanto de los escalones superiores, subordinados y de su estado mayor, esto es de vital importancia, ya que es necesario contar con toda la información relevante posible para poder plasmarla en una correcta metodología y poder obtener un resultado óptimo y preciso.

1.2 Preguntas de investigación

¿Cómo se lleva a cabo El Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional en el VRAEM - 2020?

¿Cómo repercute el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional en el VRAEM - 2020?

1.3 Objetivos de la investigación

Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

1.4 Hipótesis

La implementación en la doctrina que especifique detalladamente la forma como planear las etapas en el proceso militar de toma de decisiones para guerra no convencional contribuiría en forma asertiva al planeamiento de las operaciones militares en el VRAEM.

1.5 Justificación y viabilidad

Este estudio sirvió para analizar cómo se lleva a cabo el Proceso militar de Toma de decisiones en guerra no convencional y su repercusión, así mismo, mejorar su aplicación, ya que, comprenderlo ayuda a mejorar la toma de decisiones que tendrá como resultado la mejor y más óptima solución ante un problema.

Comprender y establecer un proceso adecuado y detallado de toma de decisiones respecto a guerra no convencional, no solo brinda mayores herramientas para el cumplimiento de la misión, sino una adecuada anticipación y prevención de los posibles ataques por parte de las fuerzas contrarias, y de esta manera dar solución al problema que no sólo afecta al ámbito militar sino nacional.

El análisis se puso en práctica en el estudio detallado de los manuales teóricos y su integración con otras herramientas de toma de decisiones, así mismo, este estudio se dirige y sirve a todos los comandantes de una determinada fuerza y a sus oficiales de estado mayor.

Se visa una perspectiva de análisis desde el punto de vista de guerra no convencional, para optar por la más óptima toma de decisiones enmarcada en las operaciones, en tal sentido este análisis fue de gran ayuda para la realización exitosa de las operaciones enmarcadas en guerra no convencional.

En este sentido fue posible llevar a cabo el análisis del proceso militar de toma de decisiones bajo los lineamientos de guerra no convencional, visto que contamos con doctrina aplicada a este proceso en el campo de guerra convencional, así mismo se cuenta con personal de oficiales con experiencia en la toma de decisiones basada en el proceso militar de toma de decisiones, experiencia en combate de guerra no convencional, en la elaboración de planes de operaciones y herramientas que nos guiaran en un adecuado análisis y determinación de los procesos adecuados y detallados.

1.6 Delimitación de la investigación

La investigación se realizó en la Escuela Superior de Guerra del Ejército – EPG, la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales que se encuentran ubicados en Chorrillos departamento de Lima, y en las instalaciones del Comando de Inteligencia y Operaciones especiales Conjuntas (CIOEC), así como en las escuelas de armas y servicios. El estudio llevó un tiempo aproximado de 4 a 5 meses.

Fue conveniente realizarlo en estos lugares, ya que en ellos se encuentra el personal idóneo con experiencia y capacidad para la realización de esta tesis, la

accesibilidad a la información es factible ya que el personal de oficiales se encuentra presto a brindar la colaboración respectiva, así mismo se tiene fuentes de información de primera mano, cabe resaltar que el ámbito fue parcialmente presencial y en su mayoría virtual.

1.7 Limitaciones de la investigación

Algunas limitaciones que se pudieron encontrar son: la disponibilidad para la entrevista con el oficial seleccionado. Por motivos de fuerza mayor, que la información que ha sido recepcionada no complete en su totalidad el objetivo de estudio, poder ingresar a los lugares para tratar de hacerlo en forma presencial en el lugar de la investigación por un tiempo adecuado que cumpla con los objetivos propuestos, toda vez que está restringido el acceso por motivo de la pandemia.

CAPÍTULO II

Estado del conocimiento

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones nacionales

Ejército del Perú (EP, 2015) en su capítulo N° 4 titulado “Proceso Militar de Toma de Decisiones” menciona que el Proceso Militar de Toma de Decisiones facilita el planeamiento coordinado, paralelo y en colaboración, según lo determine el escalón superior, de esta manera comparte permanentemente información relacionada con las operaciones militares con elementos subordinados y adyacentes, otros actores militares y civiles. Los comandantes exhortan a la cooperación activa entre todos los participantes para crear un entendimiento compartido de la situación, participar en el desarrollo de los cursos de acción y la toma de decisiones y resolver conflictos antes de la publicación del plan u orden.

El tomar como antecedente a este reglamento propio del ejército del Perú, nos dió las herramientas para poder tener como referencias aquellas etapas que se utilizarían para desarrollar las operaciones de guerra no convencional enmarcadas en un planeamiento detallado y de esta forma poder tomar la mejor decisión ante un nuevo escenario que contemplara otros actores como lo son los delincuentes terroristas, que afectan las operaciones militares.

Sanchez (2019) en su exposición “GUC en Operaciones contraterroristas CE VRAEM” menciona la participación del Ejército del Perú en la Política Nacional y Defensa Nacional y su participación ante una de las principales amenazas en la actualidad, que son la subversión y terrorismo, para esto tiene que darle cumplimiento a los objetivos y lineamientos de la política antes mencionada, así mismo, cual es la situación actual del terrorismo, sus principales elementos, su evolución y los principales organismos que actúan en articulación junto al Ejército de Perú. Además del marco legal que autoriza nuestra participación, el ámbito de responsabilidad del Comando Especial VRAEM y la situación general de todos los elementos involucrados.

Los alumnos de la Escuela superior de Guerra recibieron esta instrucción de uno de los oficiales que más se ha desarrollado en estas operaciones, cabe resaltar que su experiencia enriquece los conocimientos y ayuda a articular como se puede aplicar

los procesos de toma de decisiones en base al desarrollo de las operaciones, ya que no solo es en el ámbito militar, sino que también se desarrollaron en el ámbito local, regional y sectorial.

Díaz (2018) en su tesis titulada “Proceso Militar de Toma de Decisiones del Ejército del Perú y la ejecución de las operaciones contraterroristas en la segunda brigada de infantería, en el VRAEM, 2014” para optar el grado de Magister en Ciencias Militares en la escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú, manifiesta que el objetivo de la investigación es examinar a la Segunda brigada de Infantería en la toma de decisiones de las operaciones contraterroristas que se suscitaron en el VRAEM en el año 2014 y determinar de qué manera el Proceso Militar de Toma de Decisiones se relaciona con la toma de decisiones durante la ejecución de las operaciones contraterroristas en la Segunda Brigada de Infantería.

En esta tesis presentada por oficiales que han participado en estas operaciones a lo largo de su carrera, se obtuvo información valiosa que ayuda a articular por medio de casos y experiencias, como un adecuado planeamiento en base a procesos sistemáticos y bien definidos, ayudaron a establecer las primeras bases de planeamiento detallado en las operaciones de guerra no convencional.

Astos (2008) Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, en su investigación titulada “Pilares del programa de desarrollo VRAEM” explica que el programa a desarrollarse se basa en tres pilares que son: el militar, el policial y el sectorial y que estos deben funcionar articuladamente y en la misma dirección para que el planteamiento técnico y la trascendencia política pueda lograr el desarrollo del programa en el sector del VRAEM eficazmente.

El enmarcarnos en un ambiente Operacional, donde no solo actuaron fuerzas militares, fue de vital importancia en el desarrollo del presente tema, ya que, cuando se dieron los lineamientos de planeamiento, se tomaron en cuenta, que restricciones se tienen en base a leyes y normas que de cierta forma intervinieron en las operaciones de guerra no convencional, tomando esos lineamientos se darían mejores opciones cuando se tuvo que tomar decisiones.

Stein (2019) en su exposición titulada “Proceso Militar de Toma de Decisiones en las Operaciones Contraterroristas” menciona una forma de poder aplicar el Proceso Militar de Toma de decisiones en la operaciones contraterroristas entendiendo los conceptos de terrorismo, su situación actual, las consideraciones básicas para el planeamiento, la

ejecución del planeamiento y sus particularidades, teniendo como elemento básico de maniobra a la patrulla y a partir de ese elemento iniciar el planeamiento adecuándolo con los pasos del Proceso Militar de Toma de Decisiones.

En esta ponencia recibida en la Escuela Superior de Guerra se ha obtenido los conceptos de la planificación de guerra no convencional a nivel Brigada de Infantería y Patrulla, estos conceptos tratan de planear las operaciones militares en forma detallada tomando todas las etapas del proceso militar de toma de decisiones, las actividades que se realizaban y la obtención de los productos, nos dieron una clara idea de cómo debíamos tomar la decisión en el más alto escalón, para que las unidades subordinadas en planeamiento paralelo optaran por la intención del comandante y la misión sea cumplida en su nivel correspondiente.

2.1.2 Investigaciones internacionales

Tamara (2014) en su ensayo titulado “Enfoque gerencial de las fuerzas militares de Colombia: caso Ejército nacional de Colombia”, manifestó que el objetivo del ensayo es definir el concepto del proceso militar de toma de decisiones como un proceso ordenado y continuado que le permita al comandante sincronizar las actividades de su estado mayor durante el planeamiento de una operación, y que se emplea para planear y conducir las operaciones militares haciendo uso correcto de la gerencia de humanos y materiales, con el fin de lograr los objetivos enmarcados dentro del conflicto armado en su área de responsabilidad.

Tomar doctrina del país de Colombia, fue adoptar los mejores conocimientos en lo que a guerra no convencional se refiere, ya que ellos han combatido esa fuerza hostil por mucho tiempo, han aprendido a tomar las mejores decisiones en base a un planeamiento detallado, que ellos han adoptado de la mejor manera, ahora bien hay ciertos aspectos en que el éxito radica en la gerencia del talento humano como mejor opción para llevar las operaciones en forma oportuna y eficiente.

Ejército de Estados Unidos (US Army, 2010) en su capítulo N° 4 “The Military Decisionmaking Process” menciona que el Proceso Militar de Toma de Decisiones es una metodología de planificación iterativa, que integra las actividades del comandante,

estado mayor, elementos subordinados y otros actores, para comprender la situación y la misión, desarrollar y comparar cursos de acción, decidir sobre qué curso de acción cumple la misión y producir un plan de operaciones u orden de ejecución, ayuda a los comandantes a resolver los problemas de manera crítica y creativa mientras planean.

La doctrina americana es una de las más detalladas y ordenadas que hay en lo que al arte de la guerra se refiere, nos refirió ciertos puntos en detalle que se tomaron en cuenta para la realización de las operaciones en un planeamiento detallado y concurrente con las demás unidades subordinadas, así mismo en forma detallada explicó paso a paso todas las actividades a realizarse y como se llega a la obtención de producto final.

Thomas (2014) en su libro titulado “Toma de Decisiones para Líderes” establece que el objetivo de su libro es plantear una nueva forma de tomar decisiones en un ámbito complejo, con un método que se basa en la experiencia y juicio del comandante, sustentado por explicaciones que se basan en un sentido realista y con una amplia perspectiva, además este libro explica que debido a la interacción entre la multitud de factores que afectan una decisión compleja, será esencial identificar los factores más importantes y determinar en qué grado se afectan mutuamente antes que se pueda tomar una decisión clara.

Fue claro entender que en las situaciones más complejas se debieron de tomar las mejores decisiones, y fue en este libro que nos explicó cómo se afrontarían situaciones difíciles, y como el comandante puede sobreponerse y tomar las decisiones más acertadas, también no explicó cómo ante diversas contingencias que se pueden presentar en determinadas situaciones, fue imprescindible identificar los factores más importantes y poder determinar en qué grado nos afectan, de tal manera de poder sobrellevarlas y poder optar por la mejor decisión que nos llevara al cumplimiento cabal de nuestra misión.

Ejército de Chile (ECH, 2009) en este capítulo el reglamento de planificación trata de explicar cómo es que el comandante, los estados mayores y las unidades subordinadas van a interactuar durante el proceso de planificación, este proceso va a ofrecer procedimientos para analizar la misión que le entregue el escalón superior, va

a permitir elaborar diversas soluciones o cursos de acción, confrontarlos y compararlos aplicando criterios de éxito entre sí, para que de esta forma se obtenga el curso de acción que será el recomendado por el comandante, produciéndose al final la elaboración de un plan de operaciones, este proceso se aplica a través del espectro del conflicto y de la gama de operaciones militares.

La doctrina del país del sur de Chile es muy detallada y explicativa, ayudó al mejor entendimiento cuando se quiso tomar una decisión, si bien es cierto la doctrina se basa en guerra convencional, fue necesario precisar las actividades que se realizarían para tener una clara idea de lo que se debió de realizar y en qué medida se tuvo que hacer. Se intentó adoptar ciertas actividades a los procedimientos no convencionales y adecuarlos a los productos que se obtuvieron, de esta manera se trabajó tanto con el escalón superior como con las unidades subordinadas.

2.2 Teorías

2.2.1 Teoría de la decisión

El proceso militar de toma de decisiones que se realizó ante situaciones, actividades u operaciones de guerra no convencional abarca no solo, valga la redundancia la decisión que tomara el comandante ante determinado evento, sino, la opción de haber elegido la mejor opción para poder cumplir con lo esperado o lo óptimo que llevaría al cumplimiento de la misión y de la intención del comandante.

Para la construcción de esta teoría se debió de definir en primer lugar que es la decisión, en tal sentido se menciona. “Decidir consiste en elegir la solución que más se ajuste a lo deseado y con menos riesgo entre dos o más opciones dadas para resolver un problema” Ortega, como se citó en (Cabrera, 2015, p. 203). Se tuvo que escoger la mejor alternativa de entre todas las que se tiene, fue imprescindible tener información sobre esas y saber cuáles serían las consecuencias en relación a los objetivos planteados, un concepto que se asocia en forma general al desarrollo de la investigación. Todo proceso de toma de decisiones se enmarcó en forma general en la transformación de la información en acción, es así que se tomó la información como la materia prima, es decir, la entrada de la decisión, que una vez tratada adecuadamente

por medio de actividades dentro del proceso de toma de decisiones se obtuvo como producto la acción de ejecutar. Posteriormente la realización de la acción elegida generó nueva información con datos relevantes que se articuló e integró a la información existente que se había obtenido en la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla, para servir de base a una nueva decisión, que va a ser origen de una nueva acción y así sucesivamente, hasta el cumplimiento de lo que encomienda el escalón superior o la cabeza del equipo. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos o características del proceso de las operaciones, que es la retroalimentación o feedback (Cabrera, 2105, p. 203). Así mismo las decisiones se dan en diferentes niveles, es así que los niveles de decisión son los siguientes. Fernández, como se citó en (Cabrera, 2105) afirma:

Según la teoría clásica de Le Moigne:

- Decisiones estratégicas (nivel I): Son adaptadas por los niveles superiores jerárquicos de las organizaciones. Se refieren a las decisiones que se toman para relacionar la empresa con su entorno. Son decisiones de gran trascendencia en cuanto que definen los objetivos y las líneas de acción a seguir en la empresa. Suelen ser a largo plazo y tienen un carácter no repetitivo.
- Decisiones tácticas (nivel II): Le corresponde a los mandos intermedios de la empresa. Estas deben ayudar a conseguir los objetivos fijados a nivel estratégico. Sus consecuencias tienen lugar en el medio plazo.
- Decisiones operativas (nivel III): Son las tomadas por los trabajadores de la empresa en el desarrollo diario de su trabajo. Estas se toman día a día para ayudar a cumplir los objetivos tácticos. Su grado de manifestación es el corto plazo (p. 205).

Estas definiciones son comparadas con los niveles de decisión que se realizan en el Proceso Militar de Toma de decisiones con cierta variación en los nombres de la clasificación, ya que podríamos nombrarlas, en lugar de tácticas y operativas; operacionales y tácticas respectivamente. Si bien es cierto la toma de decisiones es un acto inherente al comandante por el cargo que ostenta, este acto requiere de un

entrenamiento, ya que la mayoría de veces se tendría que realizar ante situaciones de incertidumbre, donde existió una pluralidad de opciones que llevaran a diferentes consecuencias, sean estas positivas o negativas, en tal sentido.

Existen tres formas de pensamiento aplicado que todos necesitamos: la toma de decisiones, la resolución de problemas y el pensamiento creativo. En gran medida, las tres coinciden y en ocasiones se complementan, pero pueden hacerse distinciones entre una y otra. La toma de decisiones hace referencia al hecho de decidir qué acción tomar; normalmente implica tener que escoger entre diferentes opciones. El objeto de la resolución de problemas es generalmente una solución, una respuesta o una conclusión. El resultado del pensamiento creativo, por el contrario, son las nuevas ideas. Adair, como se citó en (Cabrera, 2105, p. 206).

Otro punto importante en el momento de tomar decisiones son las desviaciones que se suscitan en el transcurso del planeamiento, las cuales se llamaran sesgos cognitivos.

Son distorsiones o nociones preconcebidas con las que se suele encontrar cuando se tomara una decisión, se plantearon algunos para que de esta forma se puedan prevenir:

- Sesgo consistente en basar las decisiones en éxitos antiguos y en información que nos resulta familiar.
- Sesgo consistente en aceptar supuestos sin cuestionarlos. Confiamos mucho en nuestros supuestos, generando muy pocas alternativas.
- Sesgo consistente en la predisposición a mantener el statu quo. Tenemos la tendencia a resistirnos a cambiar las cosas.
- Sesgo consistente en tratar de confirmar nuestra opinión, tratamos de buscar información que respalde nuestro punto de vista, ignorando hechos que puedan cuestionarlo. (Cabrera, 2105, p. 207).

La teoría de la decisión se ocupó de analizar cómo es que una persona o grupo de personas eligen aquella acción que, dentro de un conjunto de acciones que pueden

ser posibles, los va a conducir al mejor resultado según sus preferencias, así mismo se menciona que no se consideran las preferencias individuales ni grupales para la toma de decisiones, lo que interesa es que las preferencias que se adopten satisfagan ciertos criterios básicos de consistencia lógica. (Agujar, 2004, pp. 139-140)

La teoría de la decisión se articuló adecuadamente, ya que uno de los inconvenientes principales en el proceso de toma de decisiones es precisamente saber decidir qué acción se debió tomar en el momento idóneo y de la mejor manera en base al análisis, teniendo en consideración que la incertidumbre siempre estuvo presente en todo proceso de toma de decisiones, esta teoría nos ayudó cómo herramienta para realizar los pasos adecuados al momento de elegir.

La teoría de la decisión abarcó las decisiones individuales de naturaleza formal, así mismo analiza diversos criterios de decisión que se utilizaron de diferente manera, siendo estos de carácter informativo. Esta naturaleza se pudo tratar de manera normativa, prescriptiva o descriptiva, esta investigación se centró en la primera, ya que estudia qué decisiones debe tomar un agente idealizado (que no sufre nunca incoherencias lógicas y que es capaz de optimizar la búsqueda de información) (Agujar, 2004, p. 142)

Esta naturaleza normativa permitió ver y analizar las decisiones en base a un proceso metodológico que nos llevó a un resultado óptimo, que permitió al comandante, ser el único responsable del resultado final. Es muy importante tener en cuenta que, según la teoría de juegos enmarcada en la toma de decisiones, se debieron analizar las decisiones individuales que se ven influenciadas no sólo por la información contextual disponible, sino por las decisiones de otros. Se trató, pues, del estudio formal de decisiones estratégicas, en las cuales lo que una persona decide depende de la información que tenga sobre lo que hacen los demás, Binmore como se citó en (Agujar, 2004, p. 142). En la construcción de la teoría de la decisión es muy importante desde el punto de vista de la versión normativa analizar los contextos de incertidumbre y riesgos, para la toma de decisiones, ya que muy rara vez tenemos certeza absoluta sobre las consecuencias de nuestras acciones, y para poder entender realizar este análisis se debió entender la diferencia y articulación que existe entre riesgo e

incertidumbre, el primero se define como aquella situación en la que no existe certeza sobre el resultado de la decisión que se tomará, aunque si se conocería distintas probabilidades de resultados alternativos, en lo que corresponde a las situaciones de incertidumbre se puede entender que no sólo no se conocía el resultado que se obtendría, sino que tampoco se podía predecir o visualizar en términos de probabilidades objetivas (Agujar, 2004, p. 143). Estas definiciones explicaron porque ante una situación de incertidumbre que se dio durante el planeamiento de un problema el comandante tuvo que llenar estos vacíos que dejó la situación de incertidumbre con suposiciones, para que posteriormente ante la decisión del comandante de un determinado curso de acción que generaría un riesgo, éste pudiera asumirlo, es decir el comandante no tuvo certeza absoluta sobre los resultados ante la decisión que tomó, pero si conocería las probabilidades de los resultados alternativos que se generaron a raíz de su decisión, que precisamente serían, o el cumplimiento de la misión asignada o el daño que ocasionará el riesgo asumido.

2.2.2 Teoría de la toma de decisiones de las FFAA en el VRAEM

Saber comprender el proceso militar de toma de decisiones es muy importante, así como lo fue entender donde se aplicaría, es decir el ámbito en donde tomamos esas decisiones en base a los acontecimientos que fueron sucediendo, este planeamiento se realizó en base al análisis de los hechos particulares que se suscitaron en ambientes particulares, como lo es el sector del VRAEM, y para poder determinar que tipo o de que manera de debe de planear en ese escenario fue vital entender cuáles son los acontecimientos a los cuales fueron expuestos los miembros de las fuerzas armadas, teniendo en cuenta que en la práctica no sería los mismo que los acontecimientos ocurridos en una guerra convencional, en tal sentido la misión, las tareas y la distribución de las fuerzas serán diferentes, de esta manera se definirían ciertos aspectos necesarios para poder plasmar el Proceso Militar de Toma de Decisiones de guerra no convencional en el VRAEM. Se precisó determinar las misiones y tareas que en conjunto con las demás fuerzas armadas se debían de realizar en ese territorio.

La fuerza conjunta debió cumplir siete tareas fundamentales y ocho principales misiones que se mencionan a continuación: interface aire-superficie, apoyo rápido de

combate, operaciones de influencia, inteligencia, vigilancia y reconocimiento, recuperación de personal, precisión de fuegos, operaciones psicológicas y transporte especializado, que complementaban las tareas señaladas por el comando conjunto de las FFAA, las cuales son: acción directa, reconocimiento especial, contra proliferación de armas de destrucción masiva, contraterrorismo, guerra no convencional, operaciones de información y operaciones psicológicas. (Sigueñas, 2017, p. 52)

Ahora bien se debe de entender que el planeamiento que se debió de tener en el VRAEM va a diferir del planeamiento que se realiza en guerra convencional, ya que el ambiente operacional es diferente, la información que se obtendría es diferente y por ende las decisiones serían diferentes, el ambiente se torna con delincuentes terroristas, que visan el narcotráfico, engranados con el terrorismo van formando adeptos en los diferentes pueblos de la zona, que los convierten en dueños del sector que se desplazan y realizan sus actividades, la inteligencia no se realiza en su totalidad, ni de forma efectiva y eficaz, ya que los lugareños muchas veces apoyan a estos elementos negando información vital, las actividades del cultivo de coca normalmente es el sustento de muchas familias, el actuar de las fuerzas armadas en esta zona se torna complicado por los pueblos y el terreno agreste, la utilización de armas es focalizada, limitando su uso y función,

2.3 Marco conceptual

2.3.1 El Proceso Militar de Toma de Decisiones en Guerra no convencional.

El Proceso militar de Toma de Decisiones orientado a guerra no convencional, es una metodología secuencial, sistémica y repetitiva, que va a lograr integrar todas las actividades que realice el comandante, su estado mayor o personal que lo asesora, personal que está bajo su mando y otros actores que intervienen, para de esta forma poder entender y comprender la situación o ambiente en que se desarrollan las operaciones específicamente en lugares como el VRAEM y similares a éste, y de esta manera poder cumplir la misión de una manera acertada, detallada y lógica, aplicando un pensamiento crítico y creativo, para poder obtener como resultado un plan de operaciones que precisamente nos brindaran los cursos o formas de acción para enfrentar el problema. (EP, 2015, p.113)

2.3.2 Primera etapa del proceso militar de Toma de decisiones en GNC.

Es en esta etapa donde el comandante recepciona la misión o el problema al cual tendrían que darle solución, en esta etapa se deben de cumplir ciertas actividades, como por ejemplo determinar el tiempo disponible que se tiene, que metodología de planeamiento se utilizara, que requerimientos se necesitan y que herramientas se utilizarían para dar viabilidad al planeamiento, dando como resultado o producto de este desarrollo de actividades una Guía de iniciación o una Orden preparatoria para continuar con el planeamiento por el estado mayor y alertar a las unidades subordinadas, respectivamente, y de esta manera pasar a otra etapa del planeamiento. (EP, 2015, p.116)

2.3.3 Alertar a las unidades subordinadas y continuar con el planeamiento.

La primera alerta a las unidades subordinadas, es el resultado o producto final de la etapa número uno del Proceso Militar de Toma de Decisiones, aquí se darían los lineamientos a seguir a todo el equipo de planeamiento subordinado para que ellos puedan paralelamente iniciar su planeamiento. (EP, 2015, p.121)

2.3.4 Apreciación de la situación en el ambiente operacional.

Es aquí donde el comandante realiza un análisis rápido de toda la situación que se está viviendo y precisa los puntos más importantes de toda la operación. Se refiere al resumen del problema y todas las variables que afectan la misión, donde se integran el conocimiento personal de la situación, el análisis de las variables operacionales y de la misión, la evaluación de comandantes subordinados y otras organizaciones y detalles relevantes que se obtienen de las apreciaciones de la situación. (EP, 2015, p.280)

No solo el comandante es el responsable de realizar una apreciación de la situación, cada jefe del campo funcional es el responsable de realizar el análisis rápido de la operación, así mismo, son una evaluación de la situación y análisis de aquellos cursos de acción viables que cumplen la misión y se utilizan para apoyar la toma de decisiones durante el proceso de planificación. (EP, 2015, p. 280)

2.3.5 Análisis que realizan los miembros del Estado Mayor y el Comandante.

Una vez recibida la misión o el comandante pueda presumirla, se procede a realizar la segunda etapa del proceso militar de Toma de decisiones, que es el análisis de la Misión que precisamente es el paso más importante del planeamiento, pues aquí se analizan y sintetizan todas las informaciones de las unidades superiores, subordinadas y adyacente para permitir una mejor comprensión situacional y de esta manera el comandante podrá orientar a su personal y visualizar su estado final deseado y poder describir un en su intención inicial y guía inicial de planeamiento, como se desarrollaran las operaciones. (EP, 2015, p.217)

2.3.6 Enfoque operacional del comandante, riesgos e inteligencia en las operaciones.

Es una metodología que se utiliza un planeamiento conceptual del comandante y que además podemos comprender el ambiente situacional y las variables operacionales, además se pudo utilizar ciertas herramientas que nos ayudaron a desarrollar la comprensión del ambiente operacional, da sentido a los problemas complejos, estructurados deficientemente y desarrolla los enfoques para solucionarlos. (EP, 2015, p.52)

Así mismo se tuvo que realizar ciertas actividades de minimización o control de riesgos mixtos, que en suma es un proceso en el cual el estado mayor realiza actividades que consisten en identificar, evaluar y controlar riesgos que surgen de los factores operacionales (espacio, tiempo, fuerza) y de tomar decisiones que equilibren los costos de asumir el riesgo con los beneficios en el cumplimiento de la misión. (EP, 2015, p.280)

Fue importante el factor inteligencia que resume las actividades de la preparación de Inteligencia del Campo de Batalla, que se plasmó en un proceso sistémico y continuo, donde se evaluó al enemigo y el entorno o ambiente del campo de batalla (Terreno, CCMM y consideraciones civiles) dentro de un área geográfica específica. Está diseñada para apoyar a las apreciaciones del comandante, del estado mayor y el proceso militar de toma de decisiones. (EP, 2015, p.283)

2.3.7 Elaboración y desarrollo del Concepto de la Operación en el marco de Guerra no convencional.

Fue en este proceso donde los miembros del estado mayor conjuntamente con el oficial de Operaciones de esta manera elaboraron o plantearon una serie de cursos de acción para que posteriormente se realice una evaluación y contraste con los cursos de acción del enemigo, se recomendó el que mejor daría solución al problema militar operativo; posteriormente el comandante lo elevaría al nivel superior en forma de Concepto de la operaciones (CONOPS) para su posterior aprobación convirtiéndose posteriormente en la base para el desarrollo del Plan de Operaciones. (EP, 2015, p.286)

Finalmente se desarrolló un Plan de Operaciones que se realizó en base a la guía final de planeamiento y al CONOPS desarrollado y aprobado por el escalón superior, el estado mayor remite el CONOPS a los comandos subordinados, posteriormente se remitió al escalón superior para su aprobación y se preparó la orden para que se convierta en Plan u Orden de Operaciones. (EP, 2015, p.218)

2.3.8 Generalidades de la Guerra no convencional.

Serie de medidas y estrategias con intencion politica que se utilizan para introducirse en un determinado pais, que posibilitan el desarrollo de movimineto de resistencia o insurgencia, con la finalidad de alterar o derrocar a un gobierno mediante el empleo de una fuerza de guerrilla. (Stein, 2019)

Asi mismo se realizó ciertos actos criminales con fines políticos concebidos o planeados para provocar un estado de terror en la población en general, en un grupo de personas o en personas determinada, y que esos actos son «injustificables en todas las circunstancias, cualesquiera sean las consideraciones políticas, filosóficas, ideológicas, raciales, étnicas, religiosas o de cualquier otra índole que se hagan valer para justificarlos. (Stein, 2019)

Se planificó actividades donde tendran que actuar Fuerzas de control territorial, siendo éstas las que se encargan de proteger la parte física vital de la organización administrativa, económica y militar que podría ser motivo de ataques por parte de los delincuentes terroristas, erradicar la organizacion terrorista y organizar el control de la población para impedir sus relaciones con los delincuentes terroristas. (Stein, 2019)

Se tiene que tener como prioridad en planeamiento actividades que se realizan como el narcotráfico, como actividad ilícita que promueve, favorece o facilita el consumo ilegal de drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas, mediante actos de fabricación, comercialización o tráfico de estas sustancias. Ruda, J., y Novak, F., 2,009 como se cito en (Stein, 2019).

2.3.9 Definición de términos.

Ambiente Operacional. - Es una combinación de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y afectan las decisiones del comandante. (EP, 2015, p.A7-1)

Área de Operaciones. - Espacios establecidos por el comandante operacional para ser asignados a los componentes terrestres, aéreos y navales. (EP, 2015, p.A7-2)

Estado final deseado. - En los niveles operacionales y tácticos, son las condiciones que, al ser logradas, cumplen la misión. (EP, 2015, p.A7-7)

Fase. - Es una herramienta de planeamiento y ejecución utilizada para dividir una operación en duración o actividad. (EP, 2015, p.A7-7)

Grupo de mando. - constituido por el comandante y miembros seleccionados del estado mayor. (EP, 2015, p.A7-8)

Interdicción. - Es una operación para distraer, interrumpir, retrasar o destruir una capacidad potencial militar del enemigo. (EP, p.A7-10)

Interoperatividad.- Es el grado en que varias organizaciones son competentes de operar juntas para lograr objetivos comunes. (EP, 2015, p.A7-10)

Proceso de las Operaciones. - Son las principales actividades de comando y control realizadas durante las operaciones. (EP, 2015, p.A7-21)

Requerimiento de Información. - Son todos los elementos de información relacionados con el enemigo y su entorno, que deben ser reunidos y procesados. (EP, 2015, p.A7-23)

Tarea. - Es una actividad mensurable y claramente definida realizada por individuos y organizaciones. (EP, 2015, p.A7-24)

Zona de Combate. - Parte del teatro de Operaciones necesaria para la conducción de las operaciones tácticas de combate y de apoyo inmediato. (EP, 2015, p.A7-26)

Zona de Operaciones. - Es el área geográfica limitada en la cual una fuerza de determinada magnitud conduce operaciones de combate bajo la responsabilidad de un solo comando. (EP, 2015, p.A7-27)

CAPÍTULO III

Metodología de la investigación

3.1 Enfoque de Investigación

Esta investigación se torna en un enfoque cualitativo, ya que algunos observables, métodos o instrumentos del proceso militar de toma de decisiones como por ejemplo el análisis de la misión o el desarrollo del concepto de las operaciones serán el producto de una observación lógica y a la vez subjetiva de ciertos aspectos de la realidad, este proceso involucra que el comandante visualice de manera subjetiva aspectos propios del ambiente en que se encuentre y de un análisis bajo su experiencia, lo cual a lo largo de todo el análisis o desarrollo de esta metodología, se obtuvo una relación estructural y sistémica entre todas las partes analizadas y la realidad estudiada, en tal sentido todo o analizado ayudó a construir el conocimiento necesario para dar el enfoque a la toma de decisiones respecto a guerra no convencional, el proceso militar de toma de decisiones no ha sido medido en términos de cantidad, intensidad o frecuencia, muy por el contrario en términos de una comprobación teórica desde una perspectiva holística.

La investigación se sustentaría bajo un enfoque cualitativo ya que las herramientas a utilizar o los instrumentos responden a la observación y análisis de una manera subjetiva, además las condiciones que impone el tema precisan llegar a conclusiones después de un análisis hermenéutico – interpretativo, en este sentido Vargas (2011) señala lo siguiente:

La metodología cualitativa es aquella cuyos métodos, observables, técnicas, estrategias e instrumentos concretos se encuentran en la lógica de observar necesariamente de manera subjetiva algún aspecto de la realidad. Su unidad de análisis fundamental es la cualidad o característica, de ahí su nombre: cualitativa. Esta metodología produce como resultado categorías (patrones, nodos, ejes, etc.) y una relación estructural y/o sistémica entre partes y el todo de la realidad estudiada. (p.21)

Es aquí que definimos el concepto de un enfoque cualitativo que nos permitiría establecer nuestro trabajo en base a las cualidades o caracterización de lo que analizamos, como una realidad fundamental que nos ayudaría a construir conocimiento.

Podemos mencionar también que la investigación cualitativa que se realizó, permitió seguir un procedimiento metodológico que utilizaría diferentes herramientas como son las palabras, los textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para construir un conocimiento de la realidad social, también se puede entender como un proceso que permitía la construcción y comprobación teórica desde una perspectiva holística, pues entender que un fenómeno es caracterizado por un conjunto de cualidades interrelacionadas entre sí es entender cómo se debe de llevar la investigación, se tiene que tratar de acercarse a la realidad social a partir de la utilización de datos no cuantitativos, se puede mencionar así mismo que el término cualitativo implica un énfasis en aquellos significados y procesos que no han sido estrictamente medidos o en su defecto examinados en términos de cantidad, intensidad o frecuencia (Trejo, 2019).

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se empleó fue de un estudio teórico – empírico, ya que el objeto de estudio y el ámbito del problema, es decir la investigación en sí, encuentran en primera instancia una estructura empírica y categorial de alguna realidad concreta para que posteriormente se podría poner en articulación con ciertos autores teóricos. Para tomar decisiones de guerra no convencional en el VRAEM fue preciso que oficiales que han realizado operaciones en esa área plasmen sus experiencias en lecciones aprendidas y las articulen con doctrina de guerra no convencional de algunos autores, así mismo las teorías estudiadas en diferentes textos sobre operaciones en guerra no convencional, han sido utilizados por oficiales de manera empírica, es aquí que se plasma en una conjugación de experiencias y desarrollo teórico, de esta manera la investigación que se va a desarrollar tomara ámbitos en tiempo y espacio sobre una realidad que es palpable en el sector de estudio y se contrastara con algunas teorías ya plasmadas sobre el tema investigado: en tal sentido Vargas (2011) menciona: “Nombramos Investigación teórico-empírica a aquellos trabajos que encuentran primero la estructura empírica y categorial de alguna realidad concreta para luego ponerla a dialogar con distintos autores teóricos” (p.78). Estos conceptos permiten el desarrollo adecuado de la investigación.

3.3 Método de investigación

La presente investigación se realizara siguiendo el método Hermenéutico-Interpretativo, debido a que las investigaciones que se realizaron buscaban plasmar o construir realidades a base de distintos procesos, sean estos sociales, observaciones e interpretaciones que se asientan en relaciones intersubjetivas, esta investigación que siguió el método hermenéutico-interpretativo, buscó construir qué tipo de decisiones se debieron de tomar en el VRAEM en relación a las operaciones de guerra no convencional, las cuales debieron de ser acertadas y oportunas, ya que serán en base a una realidad palpable que ayudaría a encontrar o definir verdades subjetivas acerca de lo que se vive en el VRAEM, en base a los diferentes patrullajes realizados, emboscadas sufridas y toma de objetivos alcanzados, todos estos patrones, llevarían a interpretar la realidad y ser asertivo con las decisiones a tomar cuando se realicen las operaciones de guerra no convencional, al respecto Vargas (2011) menciona:

Métodos a través de los cuales se intentó construir sentido (es decir verdades subjetivas), mediante observaciones e interpretaciones realizadas poniendo en relación las partes entre si y éstas con el todo, sean espacios, objetos, personas, conceptos, etc.”. El sentido se construye buscando y armando la estructura profunda de la realidad investigada, misma que finalmente la define y/o la explica. Esta estructura puede construirse buscando y encontrando los patrones o conjuntos de características y la relación entre ellos, que permiten dar cuenta de la realidad investigada de forma compleja pero también de manera organizada. A estos patrones o conjuntos de características, los investigadores los llaman categorías. (p.30)

Así mismo se entiende que este método nos ayuda a la interpretación de esa realidad en base a procesos sociales, en tal sentido Cisterna (2007) menciona: “Es el uso del lenguaje no sólo como el principal medio de comunicación humana, sino como la vía a través de la cual construimos la realidad desde procesos sociales que se asientan en relaciones intersubjetivas” (p.69).

3.4 Escenario de estudio

Los escenarios donde se desarrolló la investigación fueron, las brigadas y Estado Mayor pertenecientes al Comando Especial del VRAEM, la Escuela Superior de Guerra del Ejército – EPG, la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales que se encuentran ubicados en Chorrillos departamento de Lima, son los lugares donde se obtuvo información a través de investigación doctrinaria y de entrevistas realizadas a personal militar de diferentes especialidades y armas que participó en operaciones de guerra no convencional y perteneció a esas dependencias, Sandoval (2002) afirma:

La verdadera intención fue poder lograr un acercamiento a la realidad social o cultural objeto de estudio, donde se tenía claramente identificados los actores o participantes, los eventos y situaciones en los que interactuaban dichos actores, las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollaban. (p.119)

3.5 Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo fue el análisis del proceso militar de toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional en el VRAEM.- 2020 las informaciones obtenidas fueron empírico-teóricas, en vista que se basara tanto en la interpretación y obtención de doctrina e información, así como las experiencias y problemáticas obtenidas de participantes que se enmarcaban en el objeto de la investigación, todos los oficiales que participaron en operaciones de guerra no convencional, a través de sus experiencias y la doctrina aplicada a este proceso, Vargas (2011) menciona lo siguiente: “Tiene que estudiarse previamente al desarrollo de la investigación, elaborando una actualización del concepto; actualización que usualmente se denomina estado del arte” (p.57). Se entiende que el objeto de estudio es muy importante para guiarnos en nuestra investigación. Vargas (2011) afirma:

Por objeto de estudio empírico suele entenderse la identificación concreta de los objetos (documentos, planos, objetos, edificios, etc.) que se encuentran en el tiempo y el espacio, y que serán el centro de la observación a fin de orientar permanentemente el trabajo a realizar. (p.77)

“El objeto de estudio es qué se investigará; es la demarcación del tema o problema a estudiar. Este aspecto incluye la delimitación del tema de estudio y de las unidades de observación” (Izcara, 2005, pág. 34). Podemos mencionar también

algunas opiniones de expertos en la materia. Namakforoosh (como se citó en Izcara, 2005) afirma: “Es imprescindible que la delimitación del objeto de estudio presente una idea clara y precisa del tema a investigar” (p.34).

3.6 Observable de estudio

Los observables en la investigación fueron las etapas del Proceso Militar de Toma de Decisiones (recepción de la misión, análisis de la misión, desarrollo del concepto de las operaciones y desarrollo de planes y ordenes), otras herramientas de toma de decisiones (preparación de inteligencia del campo de batalla y diseño operacional) y actividades y fuerzas en guerra no convencional en el VRAEM (narcotráfico, terrorismo y fuerzas de control territorial) siendo estos observable un aspecto de mucho interés en la investigación, ya que se deseó contribuir a la institución con el análisis del Proceso Militar de Toma de Decisiones en las operaciones de guerra no convencional, esto ayudando a contribuir con métodos y conductas que se debían adoptar en forma oportuna que permitiera el cumplimiento de la misión encargada por el escalón superior, normalmente se realiza un planeamiento detallado y minucioso, pero no hay un reglamento que especifique los pasos y etapas exactas que se debían realizar para poder llegar a un producto como se realiza en guerra convencional.

Los "observables" (conductas, costumbres, expresión de sentimientos, lenguaje, símbolos, métodos cotidianos, textos, etc.). La ventana de observación, tiene en el centro de ella el o los objetos de estudio y el marco de esta ventana está conformado por la pregunta de investigación. En otras palabras, el objeto permite reconocer los observables y la pregunta le pone límites a la observación. Se debe cuidar que aquello que va a observarse se encuentre bien alineado con todos los constitutivos del planteamiento de la investigación. (Izcara, 2005, p. 82)

3.7 Fuentes de Información

Las fuentes de información en la investigación son los textos de doctrina sean nacionales e internacionales, personal de oficiales que han participado en operaciones de guerra no convencional en el VRAEM, oficiales de la especialidad de Comandos,

profesores de la Escuela Superior de Guerra y las escuelas de armas y servicios, archivos electrónicos (Diapositivas, Planes u orden de operaciones),

Así mismo se debe de tener en cuenta que todas la fuentes de información se pueden clasificar de distintas manera, algunas pueden ser personas, objetos, medios, escritos, doctrina, algunas infraestructuras, indicios, etc., sin embargo todo esto exige que se clarifique previamente aquellas fuentes que serán seleccionadas, los criterios a utilizar deben permitir responder a lo que es más pertinente convenientemente para poder obtener la información, que ésta sea útil, si nos referimos a personas puede ser respectos a su edad, profesión, experiencia, etc, cuando se tienen los criterios, se buscan las fuente, posterior a eso si son humanas y sociales se solicita la autorización y colaboración respectiva (Vargas, 2011, p. 82). Sandoval (2002) afirma:

Es necesario señalar que la búsqueda de más y nuevas fuentes de información teórica y de investigaciones ya publicadas se va orientando por los propios hallazgos que se van haciendo por la investigación en curso. Esto implica adelantar una revisión sostenida y relativamente abierta de la literatura relacionada, sin pretender llegar a constituirse en un marco único y cerrado de interpretación y análisis de la información obtenida por el investigador.
(p.118)

3.8 Técnicas e instrumentos de acopio de información

3.8.1 Técnicas

Sobre las técnicas que se utilizaran para la recolección de los datos en los diferentes escenarios de investigación fueron indagación documental y doctrinaria, entrevistas a profundidad y grabaciones del personal involucrado directamente, al respecto Sandoval (2002) menciona: “se resalta en la exposición la gran heterogeneidad de juicios que existen para clasificar las diferentes opciones identificadas como pertenecientes a un enfoque cualitativo específicamente en situarlas como verdaderos métodos o simplemente como técnicas de investigación” (p.17). De la similar forma Vargas (2011) sostiene que cuando ya se haya comprendido a cabalidad la observación y sus implicancias, lo que corresponde es elegir correctamente las técnicas de indagación adecuadas e idóneas para poder realizar el levantamiento de campo.

Las entrevistas que se realizaron a profundidad fueron a los oficiales de las diferentes armas y especialidades que han trabajado en los diferentes sectores del VRAEM y que han estado en contacto directo con la problemática y que en su respectivo momento han tomado decisiones oportunas y acertadas, estas experiencias vividas por los oficiales, permiten analizar y entender cuáles son los pasos a seguir para tomar una decisión, así mismo determinar cuáles son las principales actividades dentro de cada etapa que permitió llegar a obtener el producto final de dicha etapa, aplicado a la guerra no convencional, estas entrevistas se realizaron en los diferentes lugares de los ámbitos destinados a la investigación. Sandoval (2002) menciona:

Las descripciones de las conductas sociales se realizaron tal y como ellas ocurren en sus ambientes naturales, lo cual significa que en las entrevistas el investigador debió contestar las preguntas que identifican el “Qué” y el “Dónde” de cada situación descrita. Todas las conductas deben entenderse desde la perspectiva de los participantes. Esto le implica al investigador adoptar la doble perspectiva de observador y participante del mundo para enriquecer este nivel de entendimiento. (p.85) de igual manera podemos mencionar a Vargas (2011) que expresa:

Esta es una de las técnicas más usada, especialmente en el paradigma interpretativo. La entrevista puede ser breve si es corta en tiempo, es decir a lo mucho una hora; y profunda si es de más de una hora y busca contenidos de más fondo y más complejos. También puede ser considerada cerrada si las preguntas exigen una respuesta concreta y directa o abiertas si las preguntas pueden ser contestadas con toda libertad y amplitud. (p.48) Este concepto también lo explica Monje (2011) y menciona:

Esta es una de las técnicas más usada, especialmente en el paradigma interpretativo. La entrevista puede ser breve si es corta en tiempo, es decir a lo mucho una hora; y profunda si es de más de una hora y busca contenidos de más fondo y más complejos. También puede ser considerada cerrada si las preguntas exigen una respuesta concreta y directa o abiertas si las preguntas pueden ser contestadas con toda libertad y amplitud. (p.198)

La indagación documental y doctrinaria se realizara en base a los textos doctrinarios como por ejemplo “Planeamiento de Operaciones Terrestres”, “preparación de Inteligencia del Campo de Batalla”, así como otros documentos de doctrina militar y de fuente abierta que proporcionara información importante que ayudaría a la articulación de la toma de decisiones en el ámbito de la guerra no convencional, al respecto Vargas (2011) menciona: “Esta forma de observación implica el acopio de documentos escritos o digitales, textuales o iconográficos, etc., con el objeto de ser interpretados hermenéuticamente obteniendo así de ellos información relevante para una investigación”. (p.52)

Tabla 1

Lista de algunos documentos que se emplearan en la indagación documental

Documentos	Disponibilidad
ME 1-134 Planeamiento de Operaciones Terrestres 2015. Establece los conceptos fundamentales sobre planeamiento detallado en las operaciones de guerra convencional, describiendo cada una de las etapas y actividades del planeamiento, proporcionando el producto final que será de utilización para la siguiente etapa.	Archivo digital y en físico
Diaz (2018) en su tesis titulada “Proceso Militar de Toma de Decisiones del Ejército del Perú y la ejecución de las operaciones contraterroristas en la segunda brigada de infantería, en el VRAEM, 2014”, conceptualiza algunos procedimientos a emplearse en el planeamiento de las operaciones de guerra no convencional.	En físico
Tamara (2014) en su ensayo titulado “Enfoque gerencial de las fuerzas militares de Colombia: caso Ejército nacional de Colombia”, ensayo que permite visualizar algunas pautas que dan las herramientas para sincronizar actividades de planeamiento utilizada en la doctrina colombiana.	En físico

The Operations Process (2010) en su capítulo N° 4 “The Military Decisionmaking Process”, reglamento de la doctrina americana que explica detalladamente las etapas y actividades del proceso militar de toma de decisiones en base a su realidad. Archivo digital

Fuente: Elaboración propia

La grabación se realizó a los oficiales y personas conocedoras en profundidad del tema investigado, es decir a aquellos participantes en operaciones de guerra no convencional en el VREAM y que tomaron decisiones para lograr la misión que se le había sido otorgada, y hacerlo en el momento oportuno, de igual manera se le hará al personal de oficiales profesores de la Escuela Superior de Guerra y de las diferentes escuelas de Armas y Servicios. Gil (como dice Izcara 2005) menciona: “La grabación en audio fue más preferible a la grabación en video, ya que es menos intrusiva” (p.204). Vargas (2011) sostiene:

El audio-grabación es una técnica muy útil cuando se hacen entrevistas, aunque se tomen algunas notas porque siempre es posible reproducir fragmentos y escuchar de nueva cuenta lo grabado. También es de gran riqueza poder escuchar el audio de una entrevista varias veces porque cada vez que se escucha se logran significados que en la primera vez no se había captado. El investigador que usa esta ventaja logra interpretaciones más finas. Por otro lado, hay otras muchas circunstancias en las que los audio-grabación son útiles pues en ellas pueden registrarse toda clase de ruidos. (p.50)

3.8.2 Instrumento

Para la entrevista en profundidad se aplicó como instrumento, la guía de entrevista (semiestructurada), donde las preguntas que se realizaron a cada oficial que ha tenido experiencia en guerra no convencional, serian estructuradas de una manera abierta y consecuente, de tal manera que pudieran ser contestadas con total libertad y amplitud por todos los entrevistados, optando por entrevistar por más de una hora a cada entrevistado, de esta manera se busca obtener resultados y contenidos más profundos y relevantes. Izcara (2005) sostiene:

Cuando se parte de un guion abierto, cada vez que se produce un adentramiento en el estudio de un fenómeno social concreto, aparecen aspectos nuevos de la realidad social; lo cual no es sino el reflejo de una realidad plural. El universo social es multidimensional, de modo que un mismo fenómeno social no resulta en una construcción unívoca por un actor social en todos los momentos. Por otra parte, el análisis de contenido de los datos cualitativos presenta un carácter flexible; esto implica la probabilidad de que investigadores diferentes obtengan resultados diferenciados del examen de unos mismos datos. No existe una estandarización tan precisa de los instrumentos de análisis cualitativo que produzca siempre y de modo consistente los mismos resultados. (p.112)

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
PLANIFICACION	REALIZACION DE LA ENTREVISTA	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS
<p>Toma de decisiones con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tipo de preguntas •Secuencia de las preguntas •Nivel de detalle que se quiere lograr •Duración •Tipos de informantes •Instrumentos de registro <p>Se hace el diseño del guión o cuestionario, se alistan los materiales y se contacta a los informantes</p>	<p>Introducción o entrada: La presentación si es necesario, informar el tema y los objetivos y explicar el porque del registro.</p> <p>Desarrollo central: Es el desarrollo de las preguntas y respuestas</p> <p>Salida: Se formulan conclusiones y se agradece.</p> <p>Relacion entrevistador - entrevistado</p>	<p>El entrevistador sistematiza, ordena, relaciona, y extrae conclusiones en relación al problema estudiado.</p> <p>Se transforman los datos en información valiosa sobre el problema.</p>

Figura 1: Proceso indagativo de la investigación cualitativa

Fuente: Palomino Leyva, La entrevista Cualitativa, 2010

Para la indagación documental, se realizó fichas de registro, se realizó los análisis respectivos de los manuales y doctrinas que contienen tanto procesos militares de toma de decisiones, como operaciones de guerra no convencional, de igual manera se visualizará algunos documentales e instrucciones en herramientas como el Power Point y Prezzi, al respecto Vargas (2011) explica: “Para la indagación documental se

utiliza la relación de documentos buscados y ruta de sitios virtuales o reales donde pueden ser encontrados” (p.64)

Para la grabación se realizó de forma metódica y cumpliendo ciertos parámetros para que el entrevistado se sienta en la comodidad de expresar sus conocimientos e ideas de tal manera que las informaciones obtenidas sean las idóneas y permita conceptualizar el análisis y desarrollo de una propuesta para mejorar el proceso militar de toma de decisiones en guerra no convencional. Martínez (según Izcara, 2005) menciona: “La grabación en audio o video y la transcripción literal de todo el material cualitativo permitirá conservar en vivo la realidad presenciada, repetir observaciones de realidades que son irrepetibles y volver a los datos brutos” (p.118). También hay conceptos que se emplean para la grabación. Vargas (2011) menciona:

En este momento del trabajo de campo, se debe elegir de las grabaciones y videos, cuales, por su naturaleza informativa, deberán ser transcritos al papel. Esta cuestión es una decisión muy importante y debe ser considerada a la luz de cada investigación, pues al transcribir el material, se pasa de la voz escuchada al discurso escrito y evidentemente todo el para lenguaje (tono, volumen y velocidad de la voz) se perderá. Este último tipo de información es particularmente importante en las grabaciones de carácter clínico, psicológico y educativo. (p.88)

3.9 Acceso al campo y acopio de información

3.9.1 Acceso al campo

La información fue recogida en la ciudad de lima en las escuelas de armas y servicios y en la Escuela Superior de Guerra de los oficiales involucrados en la recopilación de datos y vía correo electrónicos de oficiales que trabajaron en sectores del VRAEM, de los oficiales que se encuentran actualmente laborando en dichos sectores o dependencias, así mismo a los oficiales que habían participado en operaciones de guerra no convencional que se encontraban laborando en las unidades de Fuerzas Especiales. Izcara (2005) expresa: “Finalmente, los autores destacan la necesidad de conservar de forma ordenada todos los datos recopilados durante la realización del trabajo de campo para un posible re análisis de los mismos” (p.124).

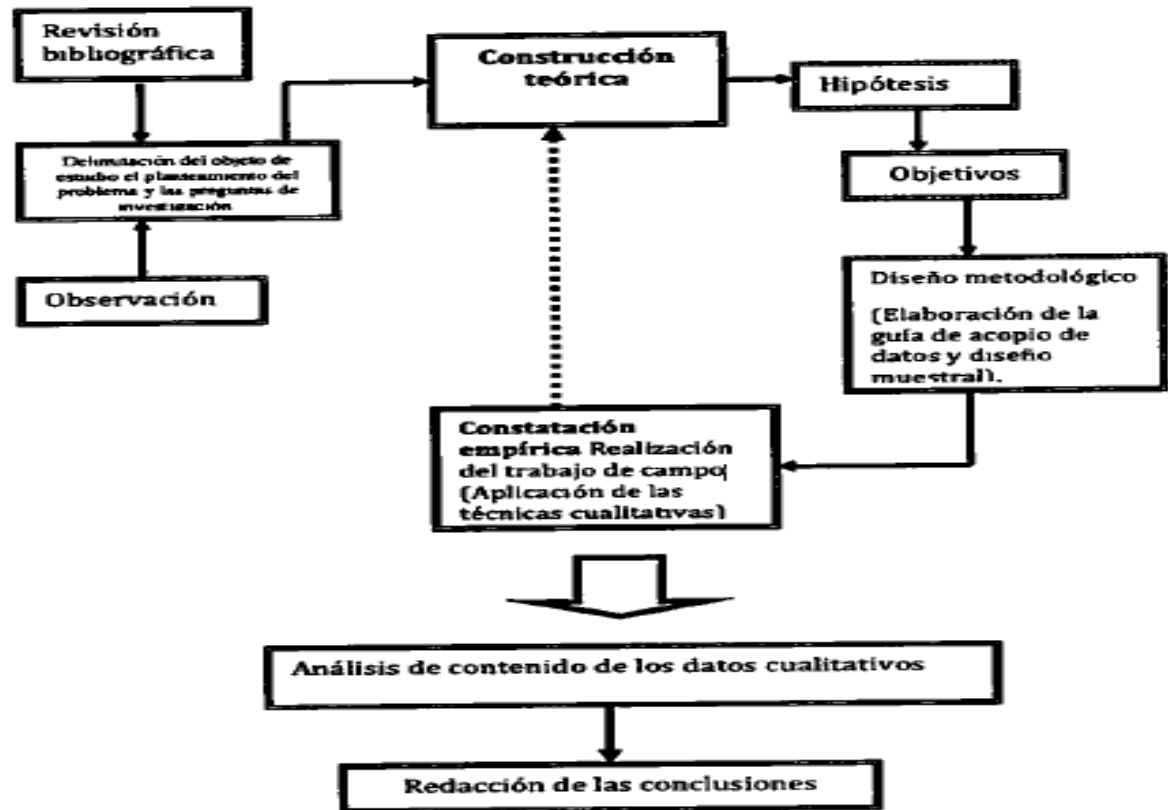


Figura 2: Proceso indagativo de la investigación cualitativa

Fuente: Izcarra Palacios, Manual de Investigación Cualitativa, 2014 (p.33)

3.9.2 Acopio de información

El acopio de la información se realizó de manera personal, virtual y en forma secuencial, metódica y ordenada, a través de la documentación como doctrina, libro de lecciones aprendidas, artículos periodísticos, etc que guarda relación con el análisis y desarrollo de una propuesta para mejorar el proceso militar de toma de decisiones en guerra no convencional y el campo donde se investigó o desarrolló esta, es decir instalaciones de las respectivas como la Escuela de Guerra e instalaciones de las escuelas de armas y servicios, y sectores que pertenecen a las dependencias del VRAEM, así mismo se obtuvo información que tuvo relevancia y rigor de investigación, tuvo que ser información importante que se obtuviera de resultados obtenidos en los diferentes patrullajes, toma de objetivos, etc que ayudara a la construcción de conocimiento para la articulación del objeto de estudio con lo investigado, la información obtenida tendría confiabilidad y vigencia, cabe resaltar que esta información fue recopilada utilizando los instrumentos escogidos como por ejemplo, la guía de entrevista,

indagación documental y la grabación, todos determinados por el objeto de estudio. Izcarra (2005) explica:

Un aspecto que también puede incluirse en el marco metodológico es el formato de la guía que fue utilizada para recabar la información, es decir, las preguntas o temas de carácter general a tener en cuenta durante la aplicación de los instrumentos de acopio de la información. Sin embargo, no puede olvidarse que en la investigación cualitativa este formato es abierto y dinámico. Cada actor social presenta experiencias particulares; de modo que el contenido de la guía debe acoplarse a la especificidad del discurso de cada informante. (p.48)

CAPÍTULO IV

Análisis y síntesis

4.1 Recolección de datos

La recolección de datos es el acopio de datos narrativos que se dan normalmente en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo, en esta obtención de datos, que se convertirán en información, su propósito es analizar y comprender los datos, responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento, los datos son muy útiles para entender y capturar los motivos subyacentes, los significados y las razones del comportamiento humano (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 443).

Mediante la muestra de expertos, que se pretende utilizar en esta investigación, es preciso entender que para ciertas investigaciones que se realizan es muy importante y necesario la opinión de un experto, estas muestras son frecuentes en investigaciones cualitativas exploratorias para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño del cuestionario, estas muestras también resultan muy comunes cuando el objeto es examinar y mejorar un proceso industrial o de calidad, un sistema de enseñanza o capacitaciones investigaciones de ese tipo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 429).

Se contó con la participación de 12 expertos, que en la actualidad se desempeñan en cargos significativos en nuestra institución, así mismo, un 70 % de ellos son de la especialidad de comando y han participado en operaciones de guerra no convencional en el VRAEM, asu vez, son magister en ciencias militares en el Ejercito del peru.

Para la participación del tema en estudio se tomo como consideración oficiales con maestria en ciencias militares, con la especializacion de comandos y que hayan participado en operaciones de guerra no convencional en el VRAEM, asi mismo debido a la situación presentada en el contexto de pandemia se hará uso de las TIC, formularios y correos electrónicos, además aplicación de cuestionarios a través de plataformas como el MEET o ZOOM, es importante mencionar que estos oficiales tienen mucha experiencia y conocimiento del tema.

En cuanto a los aspectos éticos, se obtuvo el permiso de la institución, además, de hacer énfasis en todo momento que la participación es voluntaria, se entregó un

asentimiento informado, en el cual se le informo al grupo de participantes, sobre el objeto de estudio y el procedimiento, enfatizando la confidencialidad de la información mediante el anonimato y especificando su uso, solo para fines de la investigación, así mismo se explicitó una devolución oral de los resultados finales a los participantes, la entrevista fue calculada para realizarse en un intervalo de una a dos horas, a continuación se presenta un cuadro con los colaboradores y su desempeño.

Tabla 2

Lista de los oficiales superiores entrevistados de la especialidad de comando oficiales superiores sin la especialidad de comandos, con maestría en ciencias militares.

Muestra	Especialidad	Grado	Fecha de entrevista	Lugar o medio de entrevista	Experiencia
Ex 1	Comando	CRL	23-07-20	correo	VRAEM
Ex 2	Inteligencia	CRL	23-07-20	correo	VRAEM
Ex 3	Comando	TC	28-07-20	correo	VRAEM
Ex 4	Comando	TC	28-07-20	correo	VRAEM
Ex 5	Inteligencia	TC	3-08-20	correo	VRAEM
Ex 6	Comando	TC	3-08-20	correo	VRAEM
Ex 7	Comando	MY	15-08-20	correo	VRAEM
Ex 8	Comando	MY	15-08-20	correo	VRAEM
Ex 9	Comando	MY	22-08-20	correo	VRAEM
Ex 10	Comando	MY	22-08-20	correo	VRAEM
Ex 11	Franco Tirador	MY	22-08-20	correo	VRAEM
Ex 12	Caída Libre	MY	22-08-20	correo	VRAEM

Fuente: Elaboración propia

4.2 Revisión y organización de datos.

Se revisaron los datos recolectados con el propósito de obtener información deseada, necesaria y oportuna, de acuerdo con el planteamiento del problema, los objetivos y las preguntas de investigación, como conceptos las relaciones potenciales que existe, así como las explicaciones del fenómeno bajo análisis.

Después de la grabación se procedió a la transcripción en una base de datos, respetando en todo momento el principio de confidencialidad.

Así mismo los datos se organizaron según el o los criterios:

Especialidad de comando.

Oficiales superiores.

Oficiales con maestría en ciencias militares.

4.3 Definición de las unidades de análisis.

Tabla 3

Lista de la cantidad de expertos participantes, el método de recolección de datos y las principales unidades de análisis de la entrevista semi estructurada realizada.

Participantes	Método de recolección de los datos	Principales unidades
12 expertos	Entrevista a profundidad	Herramienta de útil empleo Solucionar problemas Metodología de planeamiento Proceso lógico y ordenado Uso de herramientas que permiten visualizar mejor el campo de batalla Método de solución de problemas Perfectamente adaptable Flexibilidad Aplicable a cualquier problema Empleo flexible

Adaptabilidad

Descuidaba que la adhesión de la población

Integrar actividades

Procedimientos más sencillos y más rápidos

Concatenación de las operación

Líneas de operaciones y las líneas de esfuerzo sincronizadas.

Integrados por funciones de conducción de la guerra

Adaptación de las etapas y actividades del PMTD

Manejo de herramientas para la toma de decisiones de ajuste y ejecución

Secuencia lógica de actividades

Recuperación de niños

Recuperación de armamento

Eliminación de mandos

Detenido el avance militar

Reducción distritos en estado de emergencia

Cumplimiento de la misión

Condiciones de seguridad

Narcoterroristas capturados

Menguar el accionar terrorista

Recuperación de armamento

Rescate de masas cautivas

Acciones militares exitosas

Experiencia en combate

Objetivos trazados
Preparación continua
Cumplimiento de la misión
Cumplimiento de objetivos
Derrotar su centro de gravedad
Activa ofensiva
Cumplir su misión
Campo military
Campo de batalla
Geografía de la zona
Terreno
Campo de batalla
VRAEM
Adecuación al terreno
Operaciones Militares y Acciones
militares
Generalice la instrucción del
Procedimiento de Conducción de
Tropas para los niveles subordinados
Método de transmisión de las lecciones
aprendidas y información de
inteligencia
Profesionalismo o rigurosidad
PCT en instrucción
Desconocen el PMTD
Nivel mucho más táctico
Informaciones e inteligencia son más
volátiles
Las patrullas no ingresen al Área de
Operaciones sin información

		Inteligencia predictiva
		Condiciones de seguridad
		Producción de inteligencia
		Inteligencia completa y oportuna
		Rapidez en las operaciones
		Emboscadas y ataques de los DDTT.
		Operaciones con sorpresa.
		La ejecución y la rapidez en la toma de decisiones efectivas
		Toma de decisiones más acertadas
		Orientar mejores líneas de esfuerzos
		Decisiones correctas
		Toma de Decisiones
		Curso de Accion
		Indicadores de éxito
		Falta de Indicadores
		Capacidad logística
		Procedimientos positivo
		Disminución del accionar terrorista
		Reducción distritos en estado de emergencia
		Operaciones conjuntas e integradas con éxito
		Esfuerzo articulado
	Entrevista a	Planeamientos conjuntos
12 Expertos	profundidad	Entendimiento del ambiente operacional.
		Entendimiento de la realidad en los niveles estratégico y operacional

Conocimiento del ambiente
operacional
Influenciadas por la parte política.
Estado final deseado
Visión del estado
Estado final deseado NACIONAL
Idiosincrasia
Actividades ilícitas
Simbiosis narcotráfico y los DDTT.
Lucha contra el narcotráfico
Logística limitada
Inteligencia no precisa
Falta de apoyo político
Falta Visión Nacional
Problemática del VRAEM
Falta Estado final deseado
Apoyo de la población a la OT SL por
motivos económicos (TID)
Inaccesibilidad del terreno
Inteligencia predictiva
Insuficiente tecnología
Falta de medios, equipamiento Y
material de comunicaciones
Falta de adaptación del medio en la
tecnología.
Infiltración de malos elementos
Fuga de información hacia los DDTT
Personal perdido.
Falta de adhesión
Ausencia planeamiento

Acción defensiva
Inteligencia oportuna
Adhesión lineamientos del gobierno y a las operaciones militares.
Falta de integración de inteligencia
No hay un comando unificado
Inteligencia la cual no es contrastada
Problema Multidimensionalmente
Elementos del nivel patrulla desconocían del PMTD
Medios Escasos
Falta de buena logística e inteligencia adecuada.
Reconocimiento aéreo
Requerimientos logística
Inteligencia muy limitada
Los oficiales no están familiarizados
“Los problemas de la estrategia, no los puede resolver la táctica”.
Efectos militares
Centro de gravedad
Mecanismos de derrota y los mecanismos de estabilidad
Puntos decisivos
Lecciones aprendidas.
Optimización
Nivel de relevancia y análisis
Desarrollar su iniciativa
Mayor articulación en operaciones.
Procedimientos más adecuados

Intención mejor diseñada
Retroalimentación de Opns.
Mejorar la ejecución de las técnicas y tácticas
Aplique el PMTD de manera formal
Estandarización doctrinal
Insumos Inconcretos
Planeamiento con PCT
Planeamiento colaborativo
Planeamiento analizado
Proceso metódico en el empleo de las patrullas en el VRAEM.
Documentación de EM de acuerdo con parámetros
Orden de operaciones
Planeamiento metódico, ordenado y permanente
Planeamientos en los niveles de GUC
El proceso del Análisis de la Misión
Estrategia real y efectiva
Diseño del Comandante.
Variables de la mission
PICB detallado

Fuente: Elaboración propia

4.4 Descripción de las categorías.

Tabla 4

Lista de las categorías, determinadas de las unidades de análisis, su respectivo memo y su comentario, teniendo en consideración la cantidad de unidades de análisis encontradas por cada categoría.

Código	Categoría	Memo	Numero citas	Comentario
IM	Instrumento metodológico	Los instrumentos metodológicos comprenden un conjunto de documentos y parámetros que tienen como objetivo orientar y facilitar la toma de decisiones	6	Nos permite dar solución a los problemas y/o dificultades determinados durante las operaciones en gnc en el ámbito en que se desarrollan.
AD	Adaptabilidad	La adaptabilidad "es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente". Es decir, es la capacidad para	11	En gnc, es necesario adecuarse a las situaciones imprevistas que se suscitan y que son propios de las operaciones en g

		acomodarse a los cambios sin que ello redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso.		
		Son los métodos utilizan el análisis de operaciones para estudiar todos los elementos productivos y no productivos de una		La solución más prevista a los problemas en las operaciones de gnc que el comandante determine desde su conceptualización de las operaciones es lo que los jefes de patrulla deben de vislumbrar para el cumplimiento exitoso de la misión.
EO	Enfoque de operaciones	de operación, incrementar la productividad por unidad de tiempo y reducir los costos unitarios con el fin de conservar o mejorar la calidad.	3	
PO	Proceso de las operaciones	Son las principales actividades de comando y control realizadas durante las operaciones: planificación, preparación,	10	Actividades secuenciales que realiza el comandante que están estrechamente relacionadas y que son de vital importancia en el vraem para las operaciones y que involucran su

		<p>ejecución y evaluación continua de la operación. El comandante conduce el proceso de las operaciones.</p>		<p>desarrollo a través de líneas de operación y de esfuerzo.</p>
CM	Cumplimiento de la misión	<p>Conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de cumplir un objetivo trazado. El cumplimiento de una misión permitirá el cumplimiento de los demás objetivos trazados porque se encuentran entrelazados.</p>	25	<p>En este ambiente tan complicado y lleno de inconvenientes fue necesario realizar un planeamiento juicioso, eficiente y eficaz, que permita establecer y cumplir ciertos parámetros como las acciones que mengüen de los delincuentes, terroristas, su captura, recuperará armamento, rescatar masas cautivas, etc, en suma que permitirán el logro de metas alcanzables que el comandante determina a partir del desarrollo de su análisis.</p>
AO	Ambiente operacional	<p>Es una combinación de</p>	8	<p>Básicamente, este se desarrolló en el vraem, y se</p>

condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y afectan las decisiones del comandante.

define como el espacio terrestre y aéreo donde se llevan a cabo las operaciones, el comandante se realiza la inteligencia necesaria y se toman en cuenta los factores que la dificultan, de igual manera es a partir de su estudio que el comandante comienza su planeamiento.

Operaciones del
OROE rango operativo
del ejercito

Las operaciones militares consisten en la aplicación de los principios políticos, de planificación, organización y administración en el uso de los recursos y de la fuerza militar (como por ejemplo en una campaña militar), en la formación diaria y actividades de las unidades para conseguir metas u

1

Son todas las operaciones y acciones militares que se realizaron en el ambiente operacional.

objetivos
específicos.

ADC	Adoctrinamiento	<p>El adoctrinamiento la acción de instruir determinadas enseñanzas, ideas o creencias en los individuos. El adoctrinamiento es una herramienta que ha sido empleada desde la antigüedad por los grupos de poder, especialmente, en las áreas de la política y la religión, para persuadir al resto de las personas.</p>	9	<p>El proceso militar de toma de decisiones requiere que sea de conocimiento y practica de todos los oficiales que participan o no en operaciones, es en tal sentido que los comandantes deben velar que la instrucción y entrenamiento referido al proceso militar de toma de decisiones, sea instruido con rigurosidad, ya que no solo servirá para el desarrollo de las operaciones, sino, para brindar lecciones aprendidas y tener una mejora continua y para esto no solo se debe de contar con personal capacitado, sino una reingeniería en lo que corresponde a doctrina, incentivando el estudio de nuestra historia e incrementando el conocimiento total por parte</p>
-----	-----------------	--	---	--

del personal de oficiales subalternos y suboficiales, del procedimiento de conducción de tropas, en la actualidad uno de los mayores problemas que existe es el desconocimiento del proceso militar de toma de decisiones y su aplicación a guerra no convencional, problema neurálgico en las operaciones en el vraem.

NG	Niveles de la guerra	<p>Los niveles de la guerra corresponden a niveles específicos de responsabilidad y planeamiento con decisiones en un nivel que afectan a los demás niveles. Los tres niveles de la guerra son estratégico, operacional y táctico, aunque no existen límites</p>	3	<p>Los niveles de la guerra que normalmente se desarrollan en GNC son operacionales, donde se realiza un planeamiento conjunto, y táctico cuando se desarrolla un planeamiento adecuado solo para personal del ejército.</p>
----	----------------------	--	---	--

distinguibles entre ellos.

ITG	Inteligencia	<p>Es el producto resultante de la recolección, procesamiento, integración, evaluación, análisis e interpretación de la información disponible referente a las fuerzas o elementos hostiles o potencialmente hostiles, o áreas de operaciones potenciales o en curso.</p>	7	<p>Es un elemento de vital importancia en el éxito de las operaciones, y sobre todo en operaciones de guerra no convencional, sin ella no se lograra el cumplimiento de la misión, unos de los puntos sensibles en ese tipo de operaciones y en ese tipo de ambiente operacional, es la producción de inteligencia y su aplicación, para ello se debe de contar con datos reales, en los momentos reales, con personal de colaboradores idóneos, es decir, inteligencia predictiva completa y oportuna.</p>
SPR	Sorpresa	<p>Es la reacción inmediata de una unidad de propias tropas cuando es atacada ocupando la base patrulla</p>	3	<p>Este principio es básico en este tipo de operaciones, normalmente por la configuración del terreno y la manera de operar lo que se busca siempre es ganarla,</p>

móvil mientras se encuentra en planeamiento de futuras maniobra.

esto permite una clara ventaja sobre el adversario.

La toma de decisiones es un proceso

cognoscitivo, sucede en la mente de las personas, estas reciben información y la procesan de diferente manera en base a su inteligencia,

educación, cultura de y experiencias, además y dependiendo de la situación, los comandantes pueden depender en gran medida de la intuición para su toma de decisiones; en ciertas situaciones, pueden adoptar un

Actividad propia del comandante, la cual define el éxito de las operaciones, para esta se tiene que tener juicio, experiencia, inteligencia y metodología, en este sentido, el comandante la realiza en base a una herramienta desarrollada para la solución de problemas, normalmente orientada a guerra no convencional, sin embargo por su naturaleza flexible y adaptable, sus actividades son aplicables a la naturaleza de las operaciones de guerra no convencional.

TD Toma de decisiones 5

enfoque más
deliberado para
llegar a una
decisión

Denominado
también forma de
acción o línea de
acción; es
cualquier
secuencia de
actividades que
puede seguir
(cumplir) una
persona o unidad
militar. 2) un
posible plan a la
disposición de una
persona o del
comandante que
cumpliría o esté
relacionado con el
cumplimiento de la
visión. 3) el
esquema adoptado
para cumplir un
trabajo o una
misión. 4) una
línea de conducta

CA Curso de acción

1

Alternativa de solución al problema que determina el comandante, se enmarca en un ambiente operacional hostil y complicado, bajo un planeamiento susceptible a cambios, donde lo principal, es la concepción de cursos de acción enmarcados en tantas operaciones derivadas y complementarias, como sea posible.

en una interacción
(enfrentamiento).

IND	Indicadores	<p>En el contexto de evaluación, es un punto de información que proporciona una idea de la medición de la efectividad o del rendimiento.</p>	8	<p>Indicativos y señales que se adoptan como punto de partida para poder mejorar el planeamiento y evaluarlo constantemente y poder tomar una decisión mucho más acertada y oportuna.</p>
OPC	Operaciones conjuntas	<p>Son aquellas operaciones planificadas, sincronizadas y ejecutadas por componentes de dos o más fuerzas, bajo la responsabilidad de un comandante, que se integran para cumplir una misión, con el fin de llevar a cabo</p>	4	<p>Basadas en un planeamiento conjunto u operacional, en la cual participan los miembros de las fuerzas armadas, en este ambiente particularmente actúan aquellos con experiencia en operaciones de guerra non convencional.</p>

		un esfuerzo único y concentrado.		
		La comprensión del ambiente operacional ayuda al comandante a identificar mejor el problema, anticipar resultados potenciales y comprender los resultados de varias acciones amigas, adversarias y neutrales y cómo esas acciones afectan el logro del estado final militar.		La dimensión terrestre y aérea en el cual se desenvuelven las operaciones de guerra no convencional, presentan problemas deficientemente estructurados, y es deber del comandante emplear las herramientas o instrumentos necesarios para poder entender y comprender cuales son los problemas que se suscitan en dicho ambiente, la comprensión de dicho ambiente permitirá discernir cual es la situación actual y que se debe de hacer para poder llegar a lo que el comandante visualiza.
CAO	Comprensión del ambiente operacional		3	
VAO	Variables operacionales	Es una ayuda memoria sobre las variables utilizadas para	2	En el ambiente operacional donde se suscitan las operaciones de gnc los diversos actores

describir el ambiente operacional: (variables operacionales) políticas, militares, económicas, sociales, de información, de infraestructura, ambiental y de tiempo.

que circunscriben las operaciones desde el punto de vista operacional se enmarcan en los ámbitos políticos, económicos, sociales, físicos, etc que al relacionar sus respectivos componentes y filtrar la información más relevante, brindaran entendimiento situacional oportuno y veraz.

EFD

Estado final deseado

En los niveles operacional y táctico, son las condiciones que, al ser logradas, cumplen la misión. En el nivel operacional, estas condiciones logran las metas fijadas para la campaña o la operación mayor.

4

En el vraem lo que se espera el comandante que suceda al final de las operaciones normalmente es el éxito de las operaciones, los ddt y el personal de la patrulla sin novedad, es decir, todo lo relacionado a nuestras fuerzas, las del enemigo, el propio terreno agreste y en particular a los pobladores de la zona, que en muchos casos están a favor de la delincuencia, más que

				<p>todo a raíz de lo económico y por la falta de presencia del estado.</p>
<p>PROB</p>	<p>Problemática</p>	<p>Los problemas son asuntos que implican algún tipo de inconveniente o trastorno y que exigen una solución. Cuando aparece un problema, éste supone una dificultad para alcanzar un objetivo. Social, por su parte, es un adjetivo que refiere a lo que está vinculado a la sociedad.</p>	<p>44</p>	<p>Los problemas que se presentan en estas regiones son de diversos tipos y abarcan muchos ámbitos, como por ejemplo todas las actividades delincuenciales que se desarrollan en ese sector, así mismo la población que solo ve la parte económica, el terreno agreste, algunos factores militares, policiales, políticos, etc. es decir una gama de situaciones complicadas que se suscitan en un ambiente obtuso y que deben resolverse lo antes posible y que no afecte al cumplimiento de la misión.</p>
<p>ED</p>	<p>Elementos del diseño</p>	<p>Estas herramientas</p>	<p>5</p>	<p>Cuando el comandante quiere abarcar diversos</p>

conceptuales ayudan a los comandantes y a su estado mayor a pensar en los retos del campo de batalla, la definición del problema y el desarrollo de este enfoque, que guía la planificación y el concepto de la operación.

escenarios para obtener el éxito en las operaciones, se ve obligado a seguir una metodología, que implica el cumplimiento de diversos componentes que son necesarios en la toma de decisiones, estos componentes permiten una mejor decisión, ya que permite que el comandante tenga una mejor visualización de las operaciones y por ende una mejor decisión en el momento de solucionar el problema determinado, estos elementos, son parte del diseño de las operaciones, que en la operaciones de gnc se tienen que realizar como fase previa al proceso, para obtener la mejor decisión que cumpla con la solución de los problemas encontrados.

EC	Evaluación continua	Evaluación continua de la situación es una	16	Todo proceso que se realiza según un método, busca un resultado óptimo,
----	---------------------	--	----	---

acción realizada para determinar si la operación en curso, avanza de acuerdo con la intención del comandante y si se pueden apoyar las operaciones futuras.

en tal sentido, requiere de una evaluación constante con el fin de buscar la mejora continua, esto pasa con el proceso de toma de decisiones que se realiza en el vraem, teniendo en consideración que los principales actores que dificultan la obtención de óptimos resultados se ven afectados constantemente por factores de población y enemigo, y que estos buscan constantemente ir mejorando, esta actividad que es parte del proceso de las operaciones del comandante

PMTD	Proceso militar toma de decisiones	de de	El pmtd es un proceso racional adoptado por las organizaciones militares que comprende el desarrollo de pasos bien ordenados y	12	Las operaciones de guerra convencional se llevaron inicialmente, según la experiencia de los comandantes y según las informaciones que se obtenían de los pobladores, en la actualidad la

ejecutados de una manera objetiva, racional y lógica. El proceso militar de toma de decisiones (pmtd) es una metodología de planeamiento repetitiva que integra las actividades del comandante, del estado mayor, de los comandos subordinados y otros actores para comprender la situación y misión; elaborar, analizar y comparar cursos de acción; decidir sobre el curso de acción que mejor cumpla la misión, elaborar el concepto de las operaciones y producir un plan

implementación de las herramientas de toma de decisiones, brindan soluciones más acertadas y oportunas, la flexibilidad y adaptabilidad que posee esta metodología brinda las herramientas para realizar la toma de decisiones de la mejor manera, el proceso de toma de decisiones en este ámbito se desarrolla en base al ámbito en el que ocurren lo hecho y se abarcan las actividades que requiere dicho acontecimiento.

u orden de
operaciones.

DS Diseño

Es una
metodología
donde se aplica el
pensamiento
crítico y creativo
para comprender,
visualizar y
describir
problemas
complejos y mal
estructurados y
desarrollar
enfoques para
resolverlos

3

En este ambiente ha sido una metodología que normalmente no se puntualiza, sin embargo a lo largo de esta investigación se ha podido determinar, que su utilización es de vital importancia para el desarrollo de la operaciones, y que su desarrollo es punto clave para la orientación que el comandante debe de seguir, considerando puntos claves los cuales se debe de hacer énfasis, como por ejemplo la intención del comandante, pieza clave en el desenvolvimiento final, ya que no solo contiene el estado final deseado, sino, las tareas claves que las unidades deben cumplir, además de algunos elementos necesarios para tener un conocimiento

pleno de las operaciones, como los puntos decisivos, centro de gravedad y los mecanismos de estabilidad y de derrota.

VM	Variables de la misión	<p>Es una ayuda de memoria utilizada en dos contextos: 1. En el contexto de administración de información, las categorías subordinadas principales dentro de las que se agrupa la información relevante para las operaciones militares: misión, enemigo, terreno y condiciones meteorológicas, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible, consideraciones</p>	1	<p>En el ambiente operacional donde se suscitan las operaciones de gnc los diversos actores que circunscriben las operaciones desde el punto de vista de la misión, enemigo y ambiente operacional, que al relacionar sus respectivos componentes y filtran la información más relevante, brindaran entendimiento situacional oportuno y veraz.</p>

civiles.

2. En el contexto de la táctica, son las variables principales consideradas durante el análisis de la misión (variables de la misión).

PICB	Preparación de inteligencia del campo de batalla	2	La PICB es un proceso sistémico y continuo de análisis del enemigo y del ambiente operacional en un área geográfica específica.
------	--	---	---

La preparación de inteligencia del campo de batalla que se realiza en la rg del vraem, tiene ciertas peculiaridades, debido más que todo al terreno y las condiciones climatológicas que en ella se suscitan, la información que se recaude será de gran importancia para el desarrollo de las operaciones, es una herramienta necesaria y oportuna para evaluar al adversario y para determinar la forma como actuaran ante una determinada situación.

PI	Planeamiento internacional	<p>La estrategia militar se ocupa del planeamiento y dirección de las campañas bélicas, así como del movimiento y disposición estratégica de las fuerzas armadas en un contexto internacional.</p>	15	<p>Se tiene conocimiento que otros países han adoptado el proceso militar de toma de decisiones para la guerra no convencional, entre los países que la han adoptado tenemos a Colombia, que tiene una gran trayectoria en la lucha contra el terrorismo, y que a la fecha ha conducido las operaciones de manera eficiente y eficaz, es en tal sentido imperante tomar como base y modelo el planeamiento militar de toma de decisiones de Colombia. Esta metodología de desarrollo y solución de problemas, permite dar los lineamientos para su desarrollo e implementación.</p>
IC	Intención del comandante	<p>La intención del comandante, es una expresión clara y concisa de</p>		<p>Dentro de las operaciones que se desarrollan en el vraem, es de mucha importancia entender y</p>

lo que debe hacer una fuerza y las condiciones que debe cumplir con respecto al enemigo, al terreno, a la población y a la propia fuerza (estado final militar deseado) para tener éxito y apoyar el ejercicio del mando durante el cumplimiento de la misión; brinda un enfoque al estado mayor, y ayuda a los comandantes subordinados y de apoyo a actuar para lograr los resultados deseados del comandante sin órdenes adicionales, incluso cuando la

comprender que es lo que el comandante desea al final de las operaciones, como planea que sus fuerzas, que el enemigo, que la población afronte las operaciones frente al adversario y por ende se pueda lograr el cumplimiento de la misión.

operación no se desarrolla según lo planeado.

AACC Asuntos
civiles

Asuntos civiles todos aquellos aspectos de las actividades desarrolladas por las fuerzas armadas, que se refieren a las relaciones entre las fuerzas militares por una parte, las autoridades civiles y la población por otra, en tiempos de emergencia o normales dirigidas al apoyo de las operaciones militares.

1

En toda operación un factor importante son los asuntos civiles, sin embargo en las operaciones de guerra no convencional son de vital importancia el apoyo de estos en las operaciones, las operaciones de guerra no convencional se llevan a cabo en un terreno agreste, con distritos y centros poblados focalizados, por donde discurren normalmente columnas terroristas, es ahí donde el factor inteligencia proveniente de la población cumplen un factor importante, ya que estos son los más cercanos y muchas veces colaboran con ellos, operaciones psicológicas correctas sobre la población correcta

SP	Simplificación del proceso	<p>Simplificar procesos significa reducir el flujo de actividades de forma que se obtengan resultados, pero a menor coste y con más agilidad.</p>	5	<p>conducirán al éxito y podremos cumplir con la articulación de los demás actores en el cumplimiento de la misión.</p> <p>Durante el planeamiento de las operaciones las actividades que se realizan siguen una secuencia ordenada con la finalidad de cumplir con la visión del comandante, sin embargo de acuerdo a la situación y a la oportunidad que pueden ocurrir los hechos en este tipo de operaciones de guerra no convencional, se debe de tener en cuenta que muchas veces se pueden simplificar actividades las cuales podrían dificultar la conducción, es importante tener en cuenta que el comandante debe de dar alternativas de solución y simplificación en caso se</p>
----	----------------------------	---	---	---

RGS	Riesgos	2	<p>El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un problema.</p> <p>presenten contingencias en el desarrollo.</p> <p>En todas las operaciones ocurren riesgos, en las operaciones de guerra no convencional y sobre todo las que se desarrollan en el sector del vraem los riesgos y su minimización son importantes actividades que se deben de realizar en todo momento ya que todo curso de acción visa riesgos, estos deben ser los que el comandante pueda aceptar y conducir.</p>
-----	---------	---	---

Fuente: Elaboración propia

4.5 Soporte de macro categorías

Tabla 5

Tema	Categorías Generales	Patrones o Sub categorías	Descripción
------	-------------------------	------------------------------	-------------

El proceso militar de toma de decisiones requiere que sea de conocimiento y practica de todos los oficiales que

Adoctrinamiento participan o no en operaciones, es en tal sentido que los comandantes deben velar que la instrucción y entrenamiento referido al proceso militar de toma de decisiones, sea instruido con rigurosidad, ya que no solo servirá para el desarrollo de las operaciones, sino, para brindar lecciones aprendidas y tener una mejora continua y para esto no solo se debe de contar con personal capacitado, sino una reingeniería en lo que corresponde a doctrina, incentivando el estudio de nuestra historia e incrementando el conocimiento total por parte del personal de oficiales subalternos y suboficiales, del procedimiento de conducción de tropas, en la actualidad uno de los mayores problemas que existe es el desconocimiento del proceso militar de toma de decisiones y su aplicación a guerra no convencional,

			problema neurálgico en las operaciones en el vraem.
Proceso Militar de			
Toma de Decisiones	Metodología del		
en guerra no convencional	Planeamiento	Instrumento Metodológico	Nos permite dar solución a los problemas y/o dificultades determinados durante las operaciones en gnc en el ámbito en que se desarrollan.
		Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla	El proceso militar de toma de decisiones requiere que sea de conocimiento y practica de todos los oficiales que participan o no en operaciones, es en tal sentido que los comandantes deben velar que la instrucción y entrenamiento referido al proceso militar de toma de decisiones, sea instruido con rigurosidad, ya que no solo servirá para el desarrollo de las operaciones, sino, para brindar lecciones aprendidas y tener una mejora continua y para esto no solo se debe de contar con personal capacitado, sino una reingeniería en lo que corresponde a doctrina,

incentivando el estudio de nuestra historia e incrementando el conocimiento total por parte del personal de oficiales subalternos y suboficiales, del procedimiento de conducción de tropas, en la actualidad uno de los mayores problemas que existe es el desconocimiento del proceso militar de toma de decisiones y su aplicación a guerra no convencional, problema neurálgico en las operaciones en el vraem.

Proceso Militar de
Toma de
Decisiones

Las operaciones de guerra convencional se llevaron inicialmente, según la experiencia de los comandantes y según las informaciones que se obtenían de los pobladores, en la actualidad la implementación de las herramientas de toma de decisiones, brindan soluciones más acertadas y oportunas, la flexibilidad y adaptabilidad que posee esta metodología brinda las herramientas para

	<p>realizar la toma de decisiones de la mejor manera, el proceso de toma de decisiones en este ámbito se desarrolla en base al ámbito en el que ocurren lo hecho y se abarcan las actividades que requiere dicho acontecimiento.</p>
<p>Variables de la misión</p>	<p>En el ambiente operacional donde se suscitan las operaciones de gnc los diversos actores que circunscriben las operaciones desde el punto de vista de la misión, enemigo y ambiente operacional, que al relacionar sus respectivos componentes y filtran la información más relevante, brindaran entendimiento situacional oportuno y veraz.</p>
<p>Planeamiento Internacional</p>	<p>Se tiene conocimiento que otros países han adoptado el proceso militar de toma de decisiones para la guerra no convencional, entre los países que la han adoptado tenemos a</p>

Colombia, que tiene una gran trayectoria en la lucha contra el terrorismo, y que a la fecha ha conducido las operaciones de manera eficiente y eficaz, es en tal sentido esperan tomar como base y modelo el planeamiento militar de toma de decisiones de Colombia. Esta metodología de desarrollo y solución de problemas, permite dar los lineamientos para su desarrollo e implementación.

Dentro de las operaciones que se desarrollan en el vraem, es de mucha importancia entender y comprender que es lo que el comandante desea al final de las operaciones, como planea que sus fuerzas, que el enemigo, que la población afronte las operaciones frente al adversario y por ende se pueda lograr el cumplimiento de la misión.

Intención del
comandante

Ejercicio del
mando en
combate

Operaciones del
Rango Operativo
del Ejército

Son todas las operaciones y acciones militares que se

realizan en el ambiente operacional.

Actividades secuenciales que realiza el comandante que están estrechamente relacionadas y que son de vital importancia en el vraem para las operaciones y que involucran su desarrollo a través de líneas de operación y de esfuerzo.

Proceso de las Operaciones

Todo proceso que se realiza según un método, busca un resultado óptimo, en tal sentido, requiere de una evaluación constante con el fin de buscar la mejora continua, esto pasa con el proceso de toma de decisiones que se realiza en el vraem, teniendo en consideración que los principales actores que dificultan la obtención de óptimos resultados se ven afectados constantemente por factores de población y enemigo, y que estos buscan constantemente ir mejorando,

Evaluación Continua

	<p>esta actividad que es parte del proceso de las operaciones del comandante.</p>
Niveles de la guerra	<p>Los niveles de la guerra que normalmente se desarrollan en gnc son operacionales, donde se realiza un planeamiento conjunto, y táctico cuando se desarrolla un planeamiento adecuado solo para personal del ejército.</p>
Toma de decisiones	<p>Actividad propia del comandante, la cual define el éxito de las operaciones, para esta se tiene que tener juicio, experiencia, inteligencia y metodología, en este sentido, el comandante la realiza en base a una herramienta desarrollada para la solución de problemas, normalmente orientada a guerra no convencional, sin embargo por su naturaleza flexible y adaptable, sus actividades son aplicables a la naturaleza de las operaciones de guerra no convencional.</p>

Enfoque de operaciones

La solución más prevista a los problemas en las operaciones de gnc que el comandante determine desde su conceptualización de las operaciones es lo que los jefes de patrulla deben de vislumbrar para el cumplimiento exitoso de la misión.

Sorpresa

Este principio es básico en este tipo de operaciones, normalmente por la configuración del terreno y la manera de operar lo que se busca siempre es ganarla, esto permite una clara ventaja sobre el adversario.

Problemática

Los problemas que se presentan en estas regiones son de diversos tipos y abarcan muchos ámbitos, como por ejemplo todas las actividades delincuenciales que se desarrollan en ese sector, así mismo la población que solo ve la parte económica, el terreno agreste, algunos factores militares, policiales, políticos,

Gestión de las
Operaciones

Diseño

etc es decir una gama de situaciones complicadas que se suscitan en un ambiente obtuso y que deben resolverse lo antes posible y que no afecte al cumplimiento de la misión.

En este ambiente ha sido una metodología que normalmente no se puntualiza, sin embargo a lo largo de esta investigación se ha podido determinar, que su utilización es de vital importancia para el desarrollo de las operaciones, y que su desarrollo es punto clave para la orientación que el comandante debe de seguir, considerando puntos claves los cuales se debe de hacer énfasis, como por ejemplo la intención del comandante, pieza clave en el desenvolvimiento final, ya que no solo contiene el estado final deseado, sino, las tareas claves que las unidades deben cumplir, además de algunos elementos necesarios para tener un conocimiento pleno de las operaciones, como los

	<p>puntos decisivos, centro de gravedad y los mecanismos de estabilidad y de derrota.</p>
Operaciones conjuntas	<p>Basadas en un planeamiento conjunto u operacional, en la cual participan los miembros de las fuerzas armadas, en este ambiente particularmente actúan aquellos con experiencia en operaciones de guerra non convencional.</p>
Ambiente operacional	<p>Básicamente, este se desarrollará en el VRAEM, y se define como el espacio terrestre y aéreo donde se llevan a cabo las operaciones, el comandante se realiza la inteligencia necesaria y se toman en cuenta los factores que la dificultan, de igual manera es a partir de su estudio que el comandante comienza su planeamiento.</p>
Comprensión del ambiente operacional	<p>La dimensión terrestre y aérea en el cual se desenvuelven las operaciones de guerra non convencional, presentan problemas deficientemente</p>

estructurados, y es deber del comandante emplear las herramientas o instrumentos necesarios para poder entender y comprender cuales son los problemas que se suscitan en dicho ambiente, la comprensión de dicho ambiente permitirá discernir cual es la situación actual y que se debe de hacer para poder llegar a lo que el comandante visualiza.

Variables operacionales

En el ambiente operacional donde se suscitan las operaciones de gnc los diversos actores que circunscriben las operaciones desde el punto de vista operacional se enmarcan en los ámbitos políticos, económicos, sociales, físicos, etc que al relacionar sus respectivos componentes y filtran la información más relevante, brindaran entendimiento situacional oportuno y veraz.

Elementos del Diseño

Cuando el comandante quiere abarcar diversos escenarios para obtener el éxito en las operaciones, se ve obligado a seguir una metodología, que implica el cumplimiento de diversos componentes que son necesarios en la toma de decisiones, estos componentes permiten una mejor decisión, ya que permite que el comandante tenga una mejor visualización de las operaciones y por ende una mejor decisión en el momento de solucionar el problema determinado, estos elementos, son parte del diseño de las operaciones, que en la operaciones de gnc se tienen que realizar como fase previa al proceso, para obtener la mejor decisión que cumpla con la solución de los problemas encontrados.

En el ambiente operacional donde se suscitan las operaciones de gnc los diversos actores que

Cumplimiento de la misión	<p>circunscriben las operaciones desde el punto de vista de la misión, enemigo y ambiente operacional, que al relacionar sus respectivos componentes y filtran la información más relevante, brindaran entendimiento situacional oportuno y veraz.</p>	
Estado final deseado	<p>En el vram lo que espera el comandante que suceda al final de las operaciones normalmente es el éxito de las operaciones, los ddt y el personal de la patrulla sin novedad, es decir, todo lo relacionado a nuestras fuerzas, las del enemigo, el propio terreno agreste y en particular a los pobladores de la zona, que en muchos casos están a favor de la delincuencia, más que todo a raíz de lo económico y por la falta de presencia del estado.</p>	
Enfoque en Operaciones en Nivel Táctico	Indicadores	<p>Indicativos y señales que se adoptan como punto de partida para poder mejorar el planeamiento y evaluarlo</p>

constantemente y poder tomar una decisión mucho más acertada y oportuna.

Curso de Acción Alternativa de solución al problema que determina el comandante, se enmarca en un ambiente operacional hostil y complicado, bajo un planeamiento susceptible a cambios, donde lo principal, es la concepción de cursos de acción enmarcados en tantas operaciones derivadas y complementarias, como sea posible.

Adaptabilidad En gnc, es necesario adecuarse a las situaciones imprevistas que se suscitan y que son propios de las operaciones en guerra no convencional.

Simplificación del Proceso Durante el planeamiento de las operaciones las actividades que se realizan siguen una secuencia ordenada con la finalidad de cumplir con la visión del comandante, sin embargo de acuerdo a la situación y a la oportunidad

que pueden ocurrir los hechos en este tipo de operaciones de guerra no convencional, se debe de tener en cuenta que muchas veces se pueden simplificar actividades las cuales podrían dificultar la conducción, es importante tener en cuenta que el comandante debe de dar alternativas de solución y simplificación en caso se presenten contingencias en el desarrollo.

Riesgos

En todas las operaciones ocurren riesgos, en las operaciones de guerra no convencional y sobre todo las que se desarrollan en el sector del vraem los riesgos y su minimización son importantes actividades que se deben de realizar en todo momento ya que todo curso de acción visa riesgos, estos deben ser los que el comandante pueda aceptar y conducir.

Inteligencia

Es un elemento de vital importancia en el éxito de las operaciones, y sobre todo en operaciones de guerra no convencional, sin ella no se lograra el cumplimiento de la misión, unos de los puntos sensibles en ese tipo de operaciones y en ese tipo de ambiente operacional, es la producción de inteligencia y su aplicación, para ello se debe de contar con datos reales, en los momentos reales, con personal de colaboradores idóneos, es decir, inteligencia predictiva completa y oportuna.

Asuntos Civiles

En toda operación un factor importante son los asuntos civiles, sin embargo en las operaciones de guerra no convencional son de vital importancia el apoyo de estos en las operaciones, las operaciones de guerra no convencional se llevan a cabo en un terreno agreste, con distritos y centros poblados focalizados, por donde discurren normalmente

columnas terroristas, es ahí donde el factor inteligencia proveniente de la población cumplen un factor importante, ya que estos son los más cercanos y muchas veces colaboran con ellos, operaciones psicológicas correctas sobre la población correcta conducirán al éxito y podremos cumplir con la articulación de los demás actores en el cumplimiento de la misión.

Lista de las macro categorías, sus respectivas sub categorías o patrones y su descripción, todos enmarcados en el tema de estudio.

Fuente: Elaboración propia

4.6 Red Semántica



Figura 3: Red semántica explicativa de sobre cómo se lleva el proceso militar de toma de decisiones en guerra no convencional.

Fuente: Elaboración propia

El tema en estudio es el Proceso Militar de Toma de Decisiones en guerra no convencional, y una de las macro categorías, que se muestra en la red semántica es **Metodología de Planeamiento**, con sus respectivos patrones o sub categorías.

El Proceso Militar de Toma de decisiones sigue una **metodología de planeamiento** que es realizado por los comandantes cuando quieren resolver un problema deficientemente estructurado, en este sentido lleva a cabo como **instrumento metodológico** para el planeamiento en guerra no convencional, así mismo, se desarrolla y se utiliza para **aplicar doctrina** de guerra en un ambiente complejo, que necesariamente en primera instancia tuvo que ser estudiado a detalle y de este estudio

el comandante poder obtener **inteligencia del campo de batalla**, para que conjugado con **herramientas internacionales** de algunos países como Brasil y Colombia, poder cumplir con la misión y llegar al éxito de las operaciones, teniendo en consideración las repercusiones que conlleva el no tomar las previsiones necesarias para no desestimar contingencias o sesgos cognitivos, que podrían ser positiva o negativas, toda vez que se encuentra enmarcada en la **intención del comandante**.

El planeamiento eficiente y oportuno brinda confianza y seguridad al grupo de planeamiento y a los oficiales que conducen las operaciones, disminuye los incidentes ocurridos en el campo de batalla y genera satisfacción y orgullo a nivel institucional y nacional.

4.7 Triangulación.

Tabla 6

Proceso de rigor científico que ayuda a la credibilidad del tema estudiado articulando y concatenando conceptos que provienen del análisis de categorías y patrones.

MATRIZ DE TRIANGULACIÓN DE DATOS					
CATEGORIA	EXP 1 (Oficiales del grado de Coronel con Curso de Alto mando con la especialidad de comando)	EXP 2 (Oficiales del grado de Teniente Coronel con curso de Estado mayor Conjunto con la especialidad de comandos	EXP 3 (Oficiales del grado de Mayor con curso de Estado Mayor con la especialidad de comando	EXP 4 (Oficiales del grado de Coronel, Teniente Coronel y Mayor sin la especialidad de comando	Síntesis Integrativa

	Objetivo 1:	Objetivo 1:	Objetivo 1:	Objetivo 1:	Objetivo 1:
	Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra convencional.	Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.	Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.	Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.	Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.
Metodología del Planeamiento	El proceso militar de toma de decisiones en operaciones de guerra convencional, se desarrolla cumpliendo todas las actividades que se utilizan en las diferentes etapas,	Las operaciones de guerra siguen una metodología detallada y ordenada orientada a nivel táctico, adaptando las etapas del proceso militar de toma de decisiones a la	El planeamiento de las operaciones de guerra no convencional, debe de servirse de inteligencia oportuna y ser flexible a los imprevistos	El planeamiento de las operaciones de guerra no convencional, aplica de manera eficiente en las operaciones, sin embargo, la herramienta la cual no se desarrolla con regularidad, y es de	El empleo del planeamiento del proceso militar de toma de decisiones, en una guerra convencional, que aporta que los comandantes y el estado mayor que lo ejecutan, que

empleando de naturaleza de las propios del vital importancia logren tener una manera eficiente su operaciones, ambiente por el nivel en el apreciación y naturaleza flexible, visando objetivos operacional, la que se desarrollan visualización del sin embargo, se tácticos, rapidez en las las operaciones, es campo de batalla considera que, en la enmarcados en operaciones son el proceso de más acertada, actividad del Juego una concepción piezas claves del conducción de donde el estado de la guerra, su operacional que nivel táctico en tropas, el cual mayor logra dar realización no sería tiene algunas que se aplican también cumple una mejor necesaria, debido a falencias propias las operaciones, con una naturaleza dirección de las lo cambiante que de la dificultad del sin embargo, en flexible, sin operaciones y el son las operaciones ambiente los niveles embargo, el cmdte, pueda a cada momento y lo operacional y del operacional y procedimiento y la tomar las impredecible de sus enfoque que el estratégico, hay solución al decisiones más acciones. Es comandante falencias que problema es más acertadas, así necesario contrastar visualiza. deben de ser rápido. mismo si el curso con doctrina articuladas de de la operaciones extranjera, sobre una manera cambian, estas todo la de Brasil y **Objetivo 2:** óptima. **Objetivo 2:** tienen lograr establecer **Evaluar las** **Evaluar las** herramientas procedimientos **repercusiones del** **repercusiones del** flexibles para de acuerdos a lo **Proceso Militar** **Proceso Militar de** manera práctica

planeado y al de Toma de Objetivo 2: Toma de logar cambios y ambiente en que se **decisiones en las** **Evaluar las** **decisiones en las** facilitar el éxito desarrollan las **operaciones de** **repercusiones** **operaciones de** de la misión. operaciones. **guerra no del** **Proceso** **guerra no** **convencional.** **Militar de** **convencional.**

Objetivo 2: Durante todo **Objetivo 2:**
Evaluar las proceso se **Evaluar las**
repercusiones del aprecian **repercusiones**
Proceso Militar de circunstancias que **del** **Proceso**
Toma de generan **Militar de Toma**
decisiones en las deficiencias en al **de decisiones en**
operaciones de planeamiento, **las operaciones**
guerra no éstas deficiencias El tener ese **de guerra no**
convencional. merman los dichos niveles planeamiento, sin **convencional.**

El sector del algunas **Objetivo 2:**
Evaluar las operaciones y **repercusiones**
Proceso Militar de limitando su **del** **Proceso**
Toma de accionar. **Militar de Toma**
decisiones en las **de decisiones en**
operaciones de **las operaciones**
guerra no **de guerra no**
convencional. **convencional.**

Durante las operaciones, siempre existirán riesgos, cuando las operaciones se ejecutan lo primero en variar

planeamiento que obedezca a una secuencia de etapas, que vislumbran el éxito de las operaciones y que se adapta a la situación que ocurra, resulta favorable para el planeamiento y conducción de las operaciones en guerra no convencional, sobre todo en los sectores donde se desarrollan este tipo de operaciones.

intención del comandante. generar algunas falencias, debido a la falta de sincronización en la aplicación del proceso militar de toma de decisiones y el proceso de conducción de tropas. son los planes, ya que la situación siempre es cambiante e incierta, por eso durante el planeamiento el estado mayor, maneja diferentes formas de acción para estos escenarios inciertos, la cual el impacto del proceso militar de toma de decisiones es positivo en su mayoría de casos, probablemente tiene repercusión,

de acuerdo al tiempo disponible, donde el oficial de estado mayor deberá priorizar y reducir los pasos en el planeamiento, donde probablemente el planeamiento sea más corto y más impreciso.

	Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra convencional.	Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra convencional.	Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra convencional.	Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra convencional.	
Gestión de las Operaciones	El comandante gestiona las operaciones para el cumplimiento de la misión de manera eficiente y oportuna, y para lograr esto, utiliza como herramienta metodológica al Proceso Militar de toma de decisiones, como parte esencial en la gestión de las operaciones de guerra	Todas las operaciones, sobre todo las de guerra no convencional, tienen factores que determinan su resultado, para esto es de vital importancia planearlas, siguiendo una	Gestionar las operaciones para el cumplimiento de la misión, significa utilizar la metodología adecuada para cada tipo de operación a realizarse en un turno al ambiente	Para poder aplicar correctamente la metodología de planeamiento es necesario conocer bien qué tipo de operaciones se	El comandante a través de los pasos del proceso militar de toma de decisiones, evalúa en cada paso, la operación más adecuada a ejecutar, gracias a cada paso, obtiene mayor información, sobre

no convencional en el metodología en que se va a realizar y el enemigo, sobre el VRAEM, toda gestión adecuada, que desarrolla. Si se en que medios terreno y sobre las trae consigo riesgos que guarde relación a tiene una correcta se desarrollará, condiciones se deben de asumir. las actividades gestión, esta en tal sentido, la meteorológicas que propias del proporcionará un gestión de las afectan las ambiente en que se resultado operaciones operaciones, desarrollan, para esperado y determina el permitiendo la planearlas de la satisfactorio para tipo de evaluación de las mejor manera, el el cumplimiento operaciones a operaciones comandante debe de la misión. realizar. disponibles a de gestionar la operación de la guerra no ejecutar evaluando, sus capacidades manera más **Objetivo 2: Objetivo 2:** como las del Todo riesgo que asume óptima y oportuna. **Evaluar las repercusiones Evaluar las repercusiones** enemigo y sobre el comandante en el **del Proceso del Proceso** todo tomando en transcurso de las **Militar de Toma Militar de** consideración, los operaciones, genera **de decisiones en Toma de** cursos de acción estar alerta ante **las operaciones de decisiones en** amigos cualquier contingencia, **de guerra no las operaciones** determinados por el en tal sentido, los **de Toma de convencional.** estado mayor. impactos que se

producen en el desarrollo de esta metodología, son en su mayoría positivos, sin embargo, también se observan impactos negativos por el desarrollo inadecuado de la inteligencia.

decisiones en las operaciones de guerra convencional.

El comandante que no gestiona adecuadamente las operaciones, es decir, no analiza que tipo de operación y en que ambito se está desarrollando, lleva a desarrollar un planeamiento, que muchas veces no va acorde a la operación vislumbrada, esto conducirá a errores que perjudicará sobre todo al grupo que

de guerra no convencional.

El impacto de la gestión de las operaciones en el marco del proceso militar e toma de decisiones, es de forma eficiente y positivo para ser aplicado en alcanzar el cumplimiento de la misión, toda vez que el comandante gestione de manera

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

En la gestión de las operaciones, empleando el proceso militar de toma de decisiones, tiene un impacto positivo en las decisiones que va a tomar el cmdte, sin embargo podemos considerar como

positiva si la ejecuta las eficientes las repercusiones, si el
gestión realizada, operaciones operaciones y estado mayor se
permite el que permita el encuentra con un
cumplimiento de la desarrollo tiempo limitado,
misión, debido oportuno y este tendrá menos
principalmente a la adecuado de la tiempo para el
naturaleza de las metodología, planeamiento, y
operaciones, y su que mejora le estará en la
gestión correcta. planeamiento y obligación de la
lo optimiza reducción del
sobre todo del mismo, así mismo
grupo que lo la información
realiza en los recibida de
ámbitos propios inteligencia será
de este tipo de probablemente
operaciones de menor,
guerra no probablemente
convencional exista alguna
repercusión pero
esta será mínima,
ya que el Proceso

militar de toma de decisiones sirve como herramienta para dar soluciones a los problemas, de manera detallada y rápida.

Ejercicio del mando en combate	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>
	<p>El ejercicio del mando en combate que desarrolla los comandantes es de vital importancia en el planeamiento de las operaciones, como una de las etapas propias de</p>	<p>El proceso militar de toma de decisiones se encuentra en la etapa de planeamiento del proceso de las operaciones que desarrolla el comandante, y que para efectos de su realización se requiere del ejercicio del mando del mismo, esto nos brinda un</p>	<p>El ejercicio del mando en combate se desarrolla siguiendo varias actividades que se realizan en las diferentes etapas, y una de estas etapas es la del planeamiento,</p>	<p>las operaciones de guerra no convencional. El ejercicio del mando en combate, se desarrolla en todas las actividades del proceso de las</p>	<p>El proceso de las operaciones son un conjunto de actividades que el comandante desarrolla, para afrontar un problema que se desarrolla en un ambiente determinado, estas actividades son secuenciales y se</p>

este proceso, se puede determinar que el proceso militar de toma de decisiones es aplicable a las operaciones de guerra convencional, ya que se encuentra como una de sus etapas y se enmarca en el ambiente operacional en que se desarrolla.

este conocimiento sobre la etapa en la que se desarrolla el proceso militar de toma de decisiones, y está dirigida a planear operaciones de guerra, en este caso, no toma de decisiones, el cual permite un mejor planeamiento. El proceso militar de toma de decisiones es planear como se desarrollarán las operaciones desde el punto de vista del comandante, y es él, el responsable de dar

operaciones, superponen en base al curso de las mismas, al comandante le sirve como luz orientadora al implementar el desarrollo de una operación, este proceso se realiza en diferentes actividades, y una de estas es el planeamiento. El proceso militar de toma de decisiones es planear como se desarrollarán las operaciones desde el punto de vista del comandante, y es él, el responsable de dar

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de

El proceso de las operaciones y su correcto desarrollo a lo

Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. largo de toda la maniobra genera una repercusión en las operaciones, sobre todo si fue de manera óptima y eficiente es de manera positiva, ya que, da resultados positivos sobre todo al seguir la metodología que demanda el proceso militar de toma de decisiones, y se plasme en la mejora en los planes, cursos de acción y comprensión del problema.

El ejercicio del mando en combate involucra realizar actividades que permiten un desarrollo eficiente en la etapa de planificación de este proceso, lo cual genera por ende el uso de la metodología del proceso militar de toma de decisiones, estas actividades bien desarrolladas, genera en el equipo de **decisiones en las operaciones de guerra no convencional.** su visualización, para que posteriormente y en conjunto con el estado mayor lo desarrolle al detalle.

El impacto de un adecuado desarrollo de este proceso es positivo y ayuda a mejorar el planeamiento de las operaciones de guerra no convencional, toda vez que esta se desarrolla en

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. Las operaciones de guerra no convencional, son aquellas susceptibles a ser planeadas

parte del grupo de planeadores de una determinada fuerza genera confianza y seguridad para la obtención de resultados.

planeamiento un ambiente siguiendo esta confianza y complejo metodología. El seguridad para como lo es el correcto desarrollo emitir planes y sector del en el marco del proporcionar los VRAEM proceso de las cursos de acción operaciones y que darán empleo de la mando solución al en combate, problema permitirá que los planteado. resultados obtenidos sean beneficiosos y oportunos para el desarrollo de los planes y ordenes de operaciones que proporcionan el grupo de planeamiento, siempre y cuando el comandante no dé por hecho ciertas

situaciones que no tome en cuenta o se guie de operaciones pasadas en las que otras patrullas tuvieron éxitos, lo cual obedeció a otro planeamiento, el comandante siempre debe de visualizar todo el ambiente operacional y no dejar de lado las informaciones que de ser tomadas o rechazadas pueden llevarlo al fracaso o al éxito de las operaciones.

<p>Enfoque de las Operaciones</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p> <p>Normalmente el enfoque en las operaciones, visualiza comandante, en su diseño, en cierta forma se podría mencionar que un enfoque más detallado se puede obtener del proceso militar de toma de</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p> <p>El enfoque de las operaciones brinda la solución a un problema determinado, cuando se trata del proceso militar de toma de decisiones, si bien es cierto no se vislumbra un</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p> <p>Las operaciones de guerra no convencional se desarrollan en un ambiente complejo, el cual amerita un</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p> <p>El enfoque lo podemos visualizar desde diferentes puntos de vista el que se enmarca en el planeamiento conceptual y brinda la luz para continuar con el planeamiento</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p> <p>El enfoque en el planeamiento conceptual da la solución al problema planteado, las operaciones de guerra no convencional se desarrollan en un ambiente complejo que visa problemas complejos, y que requiere de soluciones óptimas e idóneas a</p>
-----------------------------------	---	---	--	--	--

decisiones, cuando se enfoque, lo que se problema detallado y para este problema. En tal refiere a enfoque se busca es un curso complejo que efectos de la sentido la luz que visualiza la solución de acción, al cual demanda investigación, se brinda este enfoque al problema y esto se por materia de soluciones puede mencionar permite vislumbrar al logra empleando o investigación se adecuadas a un enfoque estado mayor aplicando una podría considerar este problema, detallado que directrices para aplicar metodología de como un enfoque es en tal básicamente seria planeamiento más solución de más detallado, el sentido, que el el curso de acción detallado, necesario problemas, es decir, cual su obtención comandante y a adoptar para dar ante este problema, y la aplicación del se logra a través su estado solución al ya que, se tiene la proceso militar de de un mayor no problema en la comprensión y toma de decisiones, planeamiento, empiezan a operación. visualización del para efectos de la cuando se trata de planear donde comandante ante el investigación sobre guerra no no haya habido problema complejo, la aplicación del convencional, es antes un **Objetivo 2:** una de las etapas proceso militar de aplicable y de planeamiento **Evaluar las** finales de esta toma de decisiones, mucho uso este conceptual con **repercusiones del** metodología resultará es prescindible para tipo de su respectivo **Proceso Militar** en un curso de acción las operaciones de planeamiento. producto como **de Toma de** que dará la solución al guerra no es el caso del **decisiones en las** problema detectado o convencional, enfoque de las **operaciones de** determinado en el

operaciones en un ambiente complejo y cambiante.	Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.	operaciones, el cual es la luz para continuar con el planeamiento.	guerra no convencional. Proyectarse a una solución desde el enfoque es crucial y permite su aplicación, así mismo. Se puede observar desde varios ámbitos del planeamiento, en los cuales se entiende que mejora e implementa el planeamiento y permite una mejor comprensión del problema que se viene suscitando y	planeamiento conceptual, se debe de aplicar correcta y eficientemente el proceso militar de toma de decisiones como alternativa de solución de problema, ya que, esta metodología es continuación del diseño llevado en el planeamiento conceptual, y la comprensión de las operaciones de guerra no convencional y su respectiva solución.
Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.	El comandante que desarrolla un enfoque o solución al problema eficiente genera un impacto positivo debido a la utilización del método y su aplicación genera	Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.	Una metodología de planeamiento	
El impacto que genera adoptar un óptimo y eficiente enfoque en las operaciones, brinda la seguridad al equipo de planeamiento, así				

mismo, le permite en los que genera obtención de su una toma decisiones comandantes y el enfoque o respectiva acertadas, siguiendo estado mayor solución al solución. la metodología facilita mucho la problema en planteada correcta toma de las operaciones anteriormente, decisiones y la y su aplicación beneficia a los elaboración de los en las planeadores y en si al planes que se operaciones de grupo de ejecución desarrollaran en guerra no de las operaciones. un futuro. convencional

es propicia y da resultados óptimos y eficientes y esto beneficia el planeamiento en todos los niveles.

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Vislumbrar utilizar el proceso de toma de decisiones tomando como luz el enfoque predice un impacto o repercusión de forma positiva, debido a que señala un camino que conducirá al éxito de las operaciones y cumplimiento de la misión, lo que acontece a

continuación es planificarlo a detalle y para el proceso militar de toma de decisiones es ideal. Genera un impacto positivo en el equipo de planeamiento, así mismo, genera más confianza entre los integrantes tanto del planeamiento, como en los que ejecutaran la solución al problema.

Tabla 7

Segundo proceso de rigor científico que ayuda a la credibilidad del tema estudiado articulando y concatenando conceptos que provienen del análisis de categorías y patrones.

MATRIZ DE TRIANGULACIÓN DE DATOS FINAL

Categoría	Indagación documentaria	Resultado de Entrevistas de oficiales	Grabaciones de oficiales	Síntesis Integrativa
Metodología del planeamiento	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. Guerras de hoy y de ayer: Las guerras de Vietnam e irak El artículo de reflexión que busca exponer los hechos que rodearon la guerra de Vietnam, fue escrito por el sr. Forigua Rojas Emersson. A lo largo de 51 páginas, en</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. El empleo del planeamiento del proceso militar de toma de decisiones, en una guerra convencional, que aporta que los comandantes y el estado mayor que lo ejecutan, que logren tener una apreciación y</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. Las operaciones se dan de manera detallada, siguen una metodología orientada en el nivel táctico donde las etapas del proceso militar de toma de decisiones se</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. El Proceso Militar de toma de decisiones se lleva a cabo de manera eficiente y oportuna en las operaciones de guerra no convencional, teniendo en consideración, su naturaleza flexible,</p>

definitiva se llevaron a cabo operaciones militares de forma atípica, estados unidos a través del Proyecto Eldest Son, empleo nuevas técnicas de combate, y en definitiva el planeamiento no fue una excepción, ya que el ejército debía emplear tácticas no convencionales, el estado mayor durante el planeamiento comenzó con la aplicación de pasos, sin contar aún con alguna doctrina definida, el planeamiento del estado mayor fue prácticamente durante el desarrollo de las operaciones, ya que estas muchas veces tenían direcciones diferentes y el cmdte debía decidir por los

visualización del campo de batalla más acertada, donde el estado mayor logra dar una mejor dirección de las operaciones y el cmdte, pueda tomar las decisiones más acertadas, así mismo si el curso de la operaciones cambian, estas tienen herramientas flexibles para de manera práctica lograr cambios y facilitar el éxito de la misión.

adaptan a la naturaleza de las operaciones, visando objetivos tácticos, enmarcados en una concepción operacional que siempre existirán falencias propias de la dificultad del ambiente operacional y del enfoque que el comandante visualiza, esta metodología le posibilita al cmdte y al estado mayor ser más asertivo en las decisiones.

adecuada y que se adapta a las situaciones imprevistas, así mismo, escoger el curso de acción más óptimo para resolver un problema es de vital importancia, en lo que refiere a el cumplimiento de la misión, , sin embargo se debe de poner énfasis en el conocimiento y aplicación del proceso de conducción de tropas, y tomar algunos aspectos importantes de otras doctrinas extranjeras, como son el caso de Brasil y Colombia, sin dejar de conjugarla con la Inteligencia, como herramienta básica para este tipo de operaciones.

cursos de acción que el estado mayor le planteaba de acuerdo a cada situación.

<p>Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. Guerras de hoy y de ayer: Las guerras de Vietnam e irak El artículo de reflexión que busca exponer los hechos que rodearon la guerra de Vietnam, fue escrito por el sr. Forigua Rojas Emersson. A lo largo de 51 páginas,, en definitiva se llevaron operaciones militares de forma atípica, estados unidos a través del Proyecto Eldest Son, emplearon este proceso</p>	<p>Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. Durante las operaciones, siempre existirán riesgos, cuando las operaciones se ejecutan lo primero en variar son los planes, ya que la situación siempre es cambiante e incierta, por eso durante el planeamiento el estado mayor, maneja diferentes formas de acción para estos escenarios inciertos, la cual el impacto del proceso militar de toma de decisiones es positivo en su</p>	<p>Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. Durante todo proceso se aprecian circunstancias inciertas, que generan incertidumbre en el planeamiento, éstas deficiencias disminuyen resultados, dificultando algunas operaciones y limitando su accionar. Normalmente el estado mayor no cuenta con el tiempo necesario o</p>	<p>Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. Los impactos que se aprecian al utilizar esta metodología de planeamiento, son en la mayoría de veces positivos de acuerdo al éxito en las operaciones, sin embargo, las falencias más comunes se dan en el curso de las operaciones, es decir, en la conducción, el cual repercute cuando se quiere</p>
--	--	--	--

militar de toma decisiones, mayoría de casos, requerido, por lo tanto los obtener los mejores siendo el impacto positivo en probablemente tiene planeamientos se ejecutan resultados, dentro del el planeamiento, sin embargo repercusión, de acuerdo al únicamente con la proceso de las operaciones las repercusiones que tiempo disponible, donde el información disponible. del comandante. existieron, fueron que las oficial de estado mayor deberá tropas tenían la experiencia de priorizar y reducir los pasos en el planeamiento, donde guerras convencionales y en la el planeamiento, donde guerra no convencional, con probablemente el planeamiento escenarios tan cambiantes, sea más corto y más impreciso. muchas veces el estado mayor con su planeamiento confundían a las tropas, o las informaciones que eran vitales no llegaban a tiempo y el tipo de operaciones que el enemigo emplearía muchas veces era muy incierto, donde el estado mayor se veía limitado.

Gestión de las operaciones	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>
	<p>La Segunda Guerra Mundial la batalla de Stalingrado el principio del fin del ejército Alemán. Este artículo muestra que esta batalla fue la más colosal y determino de gran manera el resultado de la guerra: nos enfocaremos en la batalla de stalingrado una de las más sangrientas y decisivas de la segunda guerra mundial, donde durante el combate se llevaron operaciones de guerra no convencional con escenarios atípicos, donde el</p>	<p>El comandante a través de los pasos del proceso militar de toma de decisiones, evalúa en cada paso, la operación más adecuada a ejecutar, gracias a cada paso, obtiene mayor información, sobre el enemigo, sobre el terreno y sobre las condiciones meteorológicas que afectan las operaciones, permitiendo la evaluación de las operaciones disponibles a ejecutar evaluando, sus capacidades como las del enemigo y sobre todo tomando</p>	<p>El comandante tiene la responsabilidad de gestionar las operaciones para el cumplimiento de la misión de manera eficiente y oportuna, y para lograr esto, utiliza como herramienta metodológica al Proceso Militar de toma de decisiones, como parte esencial en la gestión de las operaciones de guerra no convencional en el VRAEM, todos sabemos</p>	<p>La gestión de operaciones permite al comandante la elección precisa sobre el tipo de operaciones que se debe de realizar y sobre su ambiente operacional, y por consiguiente la aplicación de la metodología de planeamiento a emplear y sus respectivos pasos o etapas. Las operaciones de guerra no convencional son gestionadas por el comandante, a la vez esto permite desarrollar su</p>

cmdte realizo la gestión de sus operaciones, en este caso lo de la unión soviética, realizaron operaciones donde los alemanes no estaban acostumbrados y eso requería que el cmdte tome decisiones en el menor tiempo posible ósea durante el desarrollo de las mismas, la cual el cmdte al gestionar sus operaciones mediante los pasos de la PMTD, tuvo un resultado exitoso, ya que contaba con la información y operaciones asertivas para las contiendas.

en consideración, los cursos de acción amigos determinados por el estado mayor.

que durante las operaciones, en este caso durante su desarrollo existen riesgos y el cmdte a través de la gestión de operaciones logra disminuirlos con las mejores decisiones.

planeamiento de una manera oportuna y eficaz.

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

La Segunda Guerra Mundial En la gestión de las operaciones, empleando el proceso militar de toma de decisiones, tiene un impacto positivo en las decisiones que va a tomar el cmdte, sin embargo podemos considerar como repercusiones, si el estado mayor se encuentra con un tiempo limitado, este tendrá menos tiempo para el planeamiento, y estará en la obligación de la reducción del mismo, así mismo la información recibida de

Todo riesgo que asume el comandante en el transcurso de las operaciones, genera estar alerta ante cualquier contingencia, en tal sentido, los impactos que se producen en el desarrollo de esta metodología, son en su mayoría positivos, sin embargo, también se observan impactos negativos por el

Al desarrollar esta gestión de manera correcta, es decir, el comandante analiza el tipo de operaciones y el ámbito en el que se desarrollan, y puede discernir, que efectivamente las operaciones de guerra no convencional se desarrollan y en ambientes complejos, que requieren soluciones detalladas, previa comprensión, esta gestión trae aspectos positivos en el

escenarios atípicos, considero que las repercusiones que existieron fueron mínimas pero no menos significativas, ya que esta gestión de operaciones decidida por el cmdte de las operaciones fue riesgosa y tuvo el costo de personal, pero la unión soviética tenía lo necesario en este recurso, siendo una de las operaciones que cambió el rumbo de la historia.

inteligencia será probablemente menor, probablemente exista alguna repercusión pero esta será mínima, ya que el Proceso militar de toma de decisiones sirve como herramienta para dar soluciones a los problemas, de manera detallada y rápida.

desarrollo inadecuado de la inteligencia.

grupo de planeamiento y ejecución de las operaciones, ya que, impulsa y da confianza para alcanzar los éxitos y su impacto en el desarrollo de las operaciones es favorable para la realización de los futuros planes.

Ejercicio del mando en combate	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>
	<p>Guerras de hoy y de ayer: Las guerras de Vietnam e irak El artículo de reflexión que busca exponer los hechos que rodearon la guerra de Vietnam, fue escrito por el sr. Forigua Rojas Emersson. A lo largo de 51 páginas,, en definitiva se llevaron operaciones militares de forma atípica, estados unidos a través del Proyecto Eldest Son, este tipo del ejercicio del mando en combate, es lo que llamamos el mando tipo de misión, sin duda este fue</p>	<p>En guerra no convencional, el comandante empleando el proceso militar de decisiones haciendo uso de su ejercicio del mando, este da una visualización de como quisiera que terminen las operaciones, donde el subordinando tiene ya una idea, de lo que el comandante de las operaciones quiere, muchas veces el comando y control se pierde en las operaciones, pero con esta herramienta a través del estado final deseado, el cmdte ejerce su</p>	<p>En definitiva el ejercicio del mando en combate que desarrolla los comandantes es de vital importancia en el planeamiento de las operaciones, como una de las etapas propias de este proceso, se puede determinar que el proceso militar de toma de decisiones es aplicable a las operaciones de guerra no convencional, ya que se encuentra como una de</p>	<p>El proceso de las operaciones son un conjunto de actividades que el comandante desarrolla, para afrontar un problema que se desarrolla en un ambiente determinado, estas actividades son secuenciales y se superponen en base al curso de las mismas, al comandante le sirve como luz orientadora implementar el desarrollo de una operación, este proceso se realiza en diferentes</p>

empleado sobre todo en los mandos durante todo el desarrollo del combate. sus etapas y se enmarca en el ambiente operacional en que se desarrolla. actividades, y una de estas es el planeamiento. El proceso militar de toma de decisiones es planear como se desarrollarán las operaciones desde el punto de vista del comandante, y es él, el responsable de dar su visualización, para que posteriormente y en conjunto con el estado mayor lo desarrolle al detalle.

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. Guerras de hoy y de ayer:

Las guerras de Vietnam e irak El artículo de reflexión que busca exponer los hechos

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Podemos decir que durante las operaciones, muchas veces por

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Se debe tener presente que si su desarrollo se

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Las operaciones de guerra no convencional, son

que rodearon la guerra de Vietnam, fue escrito por el sr. Forigua Rojas Emersson. A lo largo de 51 páginas, en definitiva se llevaron a cabo operaciones militares de forma atípica, estados unidos a través del Proyecto Eldest Son, este tipo del ejercicio del mando en combate, es lo que llamamos el mando tipo de misión, considero que la única repercusión que tuvo fue durante la mitad de las operaciones, los escenarios inciertos y la forma tan atípica del desarrollo de las operaciones, hacia dudar sobre el estado final deseado, del cmdte, pero este no tuvo mucha relevancia, ya que el

las distancias de las mismas el comando y control de las tropas se dificulta, esto es un reto para el cmdte de las operaciones, ya que tiene la responsabilidad, de dirigir a sus subordinados, probablemente una de las repercusiones podría ser, que dentro del grupo algunos subordinados desconozcan el estado final deseado del cmdte de las operaciones, sin embargo estas repercusiones son mínimas.

hace siguiendo la metodología, se tendrán resultados óptimos en el planeamiento de las operaciones de guerra no convencional. La correcta aplicación de la metodología por parte del grupo de planeadores de una determinada fuerza genera confianza y seguridad para la obtención de resultados.

aquellas susceptibles a ser planeadas siguiendo esta metodología. El correcto desarrollo en el marco del proceso de las operaciones y empleo de la mando en combate, permitirá que los resultados obtenidos sean beneficiosos y oportunos para el desarrollo de los planes y ordenes de operaciones que proporcionan el grupo de planeamiento, siempre y cuando el comandante no dé por hecho ciertas situaciones que no tome en cuenta o se guie de operaciones pasadas en las que otras patrullas tuvieron éxitos, lo cual obedeció a

retiro de las tropas americanas
se debió a otros motivos.

otro planeamiento, el
comandante siempre debe
de visualizar todo el
ambiente operacional y no
dejar de lado las
informaciones que de ser
tomadas o rechazadas
pueden llevarlo al fracaso o
al éxito de las operaciones.

Enfoque de las operaciones	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional. La Segunda Guerra Mundial</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>
	<p>la batalla de Stalingrado el principio del fin del ejército Alemán. Este artículo muestra que esta batalla fue la más colosal y determino de gran manera el resultado de la guerra: nos enfocaremos en la batalla de stalingrado una de las más sangrientas y decisivas de la segunda guerra mundial, de acuerdo a la historia el cmdte tuvo un enfoque de un planeamiento detallado en el desarrollo de las operaciones,</p>	<p>Dentro del proceso militar de toma de decisiones, existen dos tipos de enfoque de las operaciones, siendo uno el planeamiento conceptual y el planeamiento detallado, donde el cmdte de las operaciones tiene la obligación de elegir cual es el más adecuado, de acuerdo al escenarios que se presentan, dentro de la guerra convencional el planeamiento conceptual le ofrece al cmdte herramientas de diseño y en el planeamiento detallado el</p>	<p>Muy a menudo el enfoque en las operaciones, lo visualiza el comandante, en su diseño, en cierta forma se podría mencionar que un enfoque más detallado se puede obtener del proceso militar de toma de decisiones, cuando se refiere a enfoque se visualiza la solución al problema y esto se logra empleando o aplicando una metodología de</p>	<p>El enfoque en el planeamiento conceptual da la solución al problema planteado, las operaciones de guerra no convencional se desarrollan en un ambiente complejo que visa problemas complejos, y que requiere de soluciones óptimas e idóneas a este problema. En tal sentido la luz que brinda este enfoque permite vislumbrar al estado mayor directrices para aplicar planeamiento más</p>

ya que estas le permitían tener planes prácticos en el menor tiempo posible, y muchas veces el factor tiempo en este tipo de operaciones es crucial. cmdte puede realizar planes completos y prácticos, la cual dentro de una guerra convencional el factor tiempo siempre será uno de los aspectos más importantes. solución de problemas, es decir, la aplicación del proceso militar de toma de decisiones, para efectos de la investigación sobre la aplicación del proceso militar de toma de decisiones, es prescindible para las operaciones de guerra no convencional, operaciones en un ambiente complejo y cambiante. detallado, necesario ante este problema, y ya que, se tiene la comprensión y visualización del comandante ante el problema complejo, una de las etapas finales de esta metodología resultará en un curso de acción que dará la solución al problema detectado o determinado en el planeamiento conceptual, se debe de aplicar correcta y eficientemente el proceso militar de toma de decisiones como alternativa de solución de problema, ya que, esta metodología es continuación del diseño llevado en el planeamiento conceptual, y la

comprensión de las operaciones de guerra no convencional y su respectiva solución.

<p>Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>	<p>Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>
<p>La Segunda Guerra Mundial la batalla de Stalingrado el principio del fin del ejército Alemán. Este artículo muestra que esta batalla fue la más colosal y determino de gran manera el resultado de la guerra: nos enfocaremos en la batalla de stalingrado una de las más sangrientas y decisivas de la segunda guerra mundial, en</p>	<p>Dentro de las operaciones de guerra no convencional, siempre existirán riesgos, donde el cmdte de la operaciones debe mitigar al máximo, para obtener los mejores resultados, podría existir alguna repercusión, con respeto a la elección del tipo de enfoque que el cmdte le dará a las operaciones, el cmdte de las operaciones debe ser muy</p>	<p>El impacto que genera adoptar un óptimo y eficiente enfoque en las operaciones, brinda la seguridad al equipo de planeamiento, así mismo, le permite una toma de decisiones acertadas, siguiendo la metodología planteada anteriormente, beneficia a los</p>	<p>Vislumbrar utilizar el proceso de toma de decisiones tomando como luz el enfoque predice un impacto o repercusión de forma positiva, debido a que señala un camino que conducirá al éxito de las operaciones y cumplimiento de la misión, lo que acontece a continuación es</p>

definitiva la historia juicioso en la elección, evaluar planeadores y en si al planificarlo a detalle y para
 demuestra que durante el el escenario y lo que quiere grupo de ejecución de las el proceso militar de toma
 desarrollo de esta operación, conseguir es muy importante operaciones. de decisiones es ideal.
 el cmdte desarrollo para su elección, podra existir Genera un impacto positivo
 planeamiento detallado, alguna repercusión con respecto en el equipo de
 muchas veces dejando de lado a la elección, pero esta no planeamiento, así mismo,
 el conceptual, donde el tendrá mucha injerencia, ya que genera más confianza entre
 empleo del diseño de las la visión de las operaciones por los integrantes tanto del
 operaciones queda en un el cmdte es la misma, desde un planeamiento, como en los
 factor secundario, considero inicio, considero que el cmdte que ejecutaran la solución al
 que si hubiera habido algún debe evaluar la concepción de problema.
 diseño en las operaciones, elaboración de un diseño de
 probablemente la unión acuerdo al nivel de operaciones
 soviética no hubiera tenido las en el que se encuentra.
 bajas de personal que tuvo en
 esta operación.

CAPÍTULO V

Dialogo teórico - empírico

En esta etapa de dialogo teórico – empírico, traeremos algunas teorías o estudios realizados por algunos autores que fueron nombrados en el estado de conocimiento para confrontarlos con los hallazgos revelados en esta investigación.

Iniciaremos lo expresado por Ortega, como se citó en (Cabrera, 2015, p. 203), donde refiere que “Decidir consiste en elegir la solución que más se ajuste a lo deseado y con menos riesgo entre dos o más opciones dadas para resolver un problema”. Todo proceso de toma de decisiones se enmarca en forma general en la transformación de la información en acción, es así que se toma la información como la materia prima, es decir, la entrada de la decisión, que una vez tratada adecuadamente por medio de actividades dentro del proceso de toma de decisiones se obtendrá como producto la acción de ejecutar. En los hallazgos revelados en lo que respecta al objetivo número 1 en referencia a como se lleva a cabo el proceso militar de toma de decisiones en operaciones de guerra no convencional, se menciona que, se lleva a cabo de manera eficiente y oportuna en las operaciones de guerra no convencional, teniendo en consideración, su naturaleza flexible, adecuada y que se adapta a las situaciones imprevistas, así mismo, escoger el curso de acción más óptimo para resolver un problema es de vital importancia, en lo que refiere a el cumplimiento de la misión, , sin embargo se debe de poner énfasis en el conocimiento y aplicación del proceso de conducción de tropas, y tomar algunos aspectos importantes de otras doctrinas extranjeras, como son el caso de Brasil y Colombia, sin dejar de conjugarla con la Inteligencia, como herramienta básica para este tipo de operaciones.

Esta confrontación de teorías y hallazgos empíricos, dan a conocer que efectivamente una metodología de toma de decisiones bien realizada y detallada, permite escoger la mejor decisión, en el lenguaje militar el mejor curso de acción, sin dejar de lado que toda decisión genera un riesgo que debe de ser aceptado por el comandante, así mismo, se menciona que la inteligencia es un factor preponderante, sobre todo en las operaciones de guerra no convencional en estos ambientes complejos como lo es el VRAEM

Por otro lado, otro punto importante en el momento de tomar decisiones son las desviaciones que se suscitan en el transcurso del planeamiento, las cuales se llaman sesgos cognitivos, que se pueden definir como distorsiones o nociones preconcebidas

con las que se suele encontrar cuando se tomara una decisión, se plantearán algunos para que de esta forma se puedan prevenir:

- Sesgo consistente en basar las decisiones en éxitos antiguos y en información que nos resulta familiar.
- Sesgo consistente en aceptar supuestos sin cuestionarlos. Confiamos mucho en nuestros supuestos, generando muy pocas alternativas.
- Sesgo consistente en la predisposición a mantener el statu quo. Tenemos la tendencia a resistirnos a cambiar las cosas.
- Sesgo consistente en tratar de confirmar nuestra opinión, tratamos de buscar información que respalde nuestro punto de vista, ignorando hechos que puedan cuestionarlo. (Cabrera, 2105, p. 207). En los hallazgos revelados en la investigación que corresponden al objetivo número 2 referente a la repercusión del Proceso Militar de Toma de Decisiones en las operaciones de guerra no convencional, se menciona que las operaciones de guerra no convencional, son aquellas susceptibles a ser planeadas siguiendo esta metodología. El correcto desarrollo en el marco del proceso de las operaciones y empleo de la mando en combate, permitirá que los resultados obtenidos sean beneficiosos y oportunos para el desarrollo de los planes y ordenes de operaciones que proporcionan el grupo de planeamiento, siempre y cuando el comandante no dé por hecho ciertas situaciones que no tome en cuenta o se guie de operaciones pasadas en las que otras patrullas tuvieron éxitos, lo cual obedeció a otro planeamiento, el comandante siempre debe de visualizar todo el ambiente operacional y no dejar de lado las informaciones que de ser tomadas o rechazadas pueden llevarlo al fracaso o al éxito de las operaciones.

En tal sentido se vislumbra que efectivamente el tomar una decisión ignorando información que cuestione algunas decisiones del comandante, puede generar repercusiones negativas que afectaran el desarrollo de las operaciones, sin embargo, el no ignorar dichas informaciones e impedir los sesgos cognitivos, los cuales se pueden mencionar algunos, como por ejemplo, el creer que algún éxito antiguo o existente generará el mismo resultado en otra operación (Sesgo), y por ende repetir el planeamiento, sin seguir con la metodología que implanta la realización según el desarrollo de las informaciones, así mismo el aceptar suposiciones sin aceptar que

generara un riesgo (Sesgo), de la misma, de igual manera genera repercusiones, sin embargo, el tomar las previsiones y tomar medidas contra los sesgos cognitivos generara un impacto positivo en el desarrollo de las operaciones y por ende el cumplimiento de la misión.

Conclusiones

Al haber realizado la investigación, analizado y evaluado el tema referente al Proceso Militar de Toma de decisiones en guerra no convencional, se llegaron a las siguientes conclusiones en relación al objeto de estudio.

Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Los resultados de los análisis obtenidos después de la entrevista por expertos han mostrado que el proceso militar de toma de decisiones es una metodología de planeamiento que se puede llevar a cabo en cualquier problema que busca encontrar una solución, así mismo, las operaciones de guerra no convencional se desarrollan en ambientes complejos, de estas informaciones se puede precisar lo siguiente:

Conclusión 1: El Proceso Militar de toma de decisiones se lleva a cabo de manera eficiente y oportuna en las operaciones de guerra no convencional, la evidencia pone en consideración, su naturaleza flexible, adecuada y que se adapta a las situaciones imprevistas. De igual manera esta metodología permite, escoger el curso de acción más óptimo para resolver un problema, siendo este de vital importancia, para el cumplimiento de la misión.

Conclusión 2: El conocimiento y aplicación de otras metodologías de resolución de problemas y su complemento con doctrina extranjera implementa el proceso de toma de decisiones, la evidencia muestra que el proceso de conducción de tropas, y tomar algunos aspectos importantes de otras doctrinas extranjeras, como son el caso de Brasil y Colombia, han mejorado los resultados en las operaciones de guerra no convencional en la región del VRAEM.

Conclusión 3: La gestión de operaciones conjugada con la inteligencia, permite al comandante la elección precisa sobre el tipo de operaciones que se debe de realizar y por consiguiente la aplicación de la metodología de toma de decisiones a emplear sobre su ambiente operacional, la evidencia muestra que no se gestiona operaciones de manera óptima, es decir, no se está evaluando la operación de acuerdo al ambiente operacional en el que se desarrolla, ni se toma en cuenta informaciones relevantes o inteligencia que permita determinar las etapas y actividades exactas para el cumplimiento exitoso de la misión.

Conclusión 4: El proceso de las operaciones y el ejercicio del mando en combate del comandante permite afrontar problemas en un ambiente complejo y determinar la metodología apropiada a realizar según las actividades desarrolladas, la evidencia muestra, que los resultados del ejercicio del mando del comandante dentro del proceso de las operaciones sirven como luz orientadora para implementar el desarrollo de una operación, y por ende la metodología de planeamiento.

Conclusión 5: El enfoque en el planeamiento conceptual da la solución a un problema complejo, y proporciona la luz que permite vislumbrar al estado mayor las directrices para llevar a cabo el proceso militar de toma de decisiones, la evidencia muestra que las operaciones de guerra no convencional que se desarrollan en un ambiente complejo, que a su vez visan problemas complejos requieren de soluciones óptimas e idóneas, debido a que este enfoque es producto de un diseño, su desarrollo es vital para el planeamiento de operaciones de guerra no convencional.

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Los resultados de los análisis obtenidos después de la entrevista por expertos han mostrado que el proceso militar de toma de decisiones repercute en forma positiva o negativa en las operaciones de guerra no convencional en el sector del VRAEM, de estas informaciones se puede precisar lo siguiente:

Conclusión 1: Las repercusiones que se aprecian posterior al desarrollo de las operaciones a través de la metodología de planeamiento, son en la mayoría de veces positivos, sin embargo, las falencias más comunes se dan en la conducción, la evidencia muestra que no seguir detalladamente todo el proceso y saltarse etapas en el planeamiento repercute cuando se quiere obtener los mejores resultados.

Conclusión 2: Un buen desarrollo de gestión de las operaciones brinda al estado mayor y al comandante herramientas de juicio para un Proceso Militar de toma de decisiones de manera óptima y eficiente, que a su vez implementa el resultado del planeamiento, impulsa y da confianza para alcanzar los éxitos y su impacto en el desarrollo de las operaciones es favorable para la realización de los planes futuros y la mejora en la conducción de las operaciones, la evidencia muestra

que el comandante analiza el tipo de operaciones y el ámbito en el que se desarrollan, y puede discernir , que efectivamente las operaciones de guerra no convencional se desarrollan en ambientes complejos, que requieren soluciones detalladas, previa comprensión.

Conclusión 3: El correcto desarrollo en el marco del proceso de las operaciones y empleo de la mando en combate, permitirá que los resultados obtenidos sean beneficiosos y oportunos para el desarrollo de los planes y ordenes de operaciones que proporcionan el grupo de planeamiento, la evidencia muestra que el proceso militar de toma de decisiones en guerra no convencional consigue el éxito esperado, siempre y cuando el comandante no dé por hecho ciertas situaciones, no descarte informaciones que contradicen su juicio o se guie de operaciones pasadas en las que otras patrullas tuvieron éxitos, lo cual obedeció a otro planeamiento.

Conclusión 4: Vislumbrar utilizar el proceso de toma de decisiones tomando como luz el enfoque predice un impacto o repercusión de forma positiva, debido a que señala un camino que conducirá al éxito de las operaciones y cumplimiento de la misión, la evidencia acontece que es necesario a continuación planificar a detalle utilizando la metodología de planeamiento para operaciones de guerra no convencional, el comandante siempre debe de visualizar todo el ambiente operacional y no dejar de lado las informaciones que de ser tomadas o rechazadas pueden llevarlo al fracaso o al éxito de las operaciones.

Recomendaciones

Al haber realizado las conclusiones sobre el tema en investigación, se llegaron a las siguientes recomendaciones de cada conclusión en relación al objeto de estudio.

Objetivo 1: Analizar cómo se lleva a cabo el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Las conclusiones obtenidas después del análisis del tema en investigación han mostrado que el proceso militar de toma de decisiones es una metodología de planeamiento que se puede llevar a cabo en cualquier problema que busca encontrar una solución, así mismo, las recomendaciones que se brindarán a continuación permitirán operativizar el tema investigado, las cuales se mencionan a continuación:

Recomendación 1: Es importante intensificar el proceso de toma de decisiones como doctrina de las operaciones de guerra no convencional a través de los docentes de la Escuela superior de Guerra, en los centros de planeamiento de cada brigada que pertenece al Comando Especial VRAEM, dos veces al año entre los meses de Enero a Marzo y Julio a Setiembre, siendo de vital importancia la implementación de los planes en guerra no convencional, lo cual traerá múltiples beneficios, no solo al CE-VRAEM, sino al Ejército del Perú.

Recomendación 2: Es importante capacitar en el extranjero solo a oficiales que hayan realizado estudios de maestría en ciencias militares, a solicitud del comando de educación y doctrina del ejército, en los países de Brasil, Colombia y Ecuador, al año siguiente de su año de estudios, es de vital importancia realizarlo, para no perder la continuidad del estudio por parte del oficial, generar mejor doctrina en el VRAEM e implementar el planeamiento, lo cual beneficiara al departamento de planeamiento estratégico del ejército.

Recomendación 3: Es imprescindible dotar a los comandantes jefes de las unidades de CE-VRAEM de material idóneo para planeamiento y ejecución de operaciones de guerra no convencional todos los años, a través del departamento de contrataciones y adquisiciones del ejército, esto se debe de hacer ya que mantendrá la capacidad operativa de la fuerza y un planeamiento actualizado y beneficiara al grupo de planeamiento como a las patrullas que conducen las operaciones.

Recomendación 4: Es importante intensificar las actividades de inteligencia y reconocimiento en toda el área de operaciones del VRAEM, a través los sistemas de inteligencia, en forma permanente, esto permitirá la comprensión situacional correcta a los jefes de planeamiento, lo cual beneficiara a el equipo de planeamiento y a los que conducen las operaciones.

Objetivo 2: Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.

Las conclusiones obtenidas después del análisis del tema en investigación han mostrado que el proceso militar de toma de decisiones es una metodología de planeamiento que de no utilizarse de la mejor manera puede generar repercusiones desfavorables para la fuerza, las recomendaciones que se brindarán a continuación permitirán evitar repercusiones negativas para el planeamiento en guerra no convencional:

Recomendación 1: Es importante formular doctrina de planeamiento en operaciones de guerra no convencional específicamente de aquellas operaciones realizadas en el VRAEM a través de los oficiales capacitados en los países de Ecuador, Colombia y Brasil, en el departamento de doctrina del COEDE, es vital alimentarse de los conocimientos de aquellos oficiales capacitados, ya que beneficiaran al ejército en lo que a doctrina actualizada se refiere.

Recomendación 2: Es importante implementar doctrina actual en planeamiento de guerra no convencional, a través de oficiales que trabajen en el departamento de actualización de doctrina en COEDE, esta implementación debe de empezar cuanto antes y debe de ser permanente, es vital para el desarrollo de las operaciones en el VRAEM, lo cual beneficiara a los oficiales jefe de planeamiento.

Recomendación 3: Es importante crear un curso de permanente de conducción de operaciones de guerra no convencional, para el grado de tenientes y subteniente, conducido por la escuela de comandos a través de la Jefatura de educación y doctrina del ejército, su importancia radica en la preparación anticipada de los oficiales que se desempeñaran como jefe de patrulla, lo cual beneficiara radicalmente las operaciones que se suscitan en el VRAEM.

Recomendación 4: Es importante planear las operaciones de guerra no convencional a través de un planeamiento conceptual, es decir la realización de un diseño, por intermedio de los comandantes jefes de unidad pertenecientes al CE-VRAEM, permanentemente, su importancia radica en la implementación del planeamiento de las operaciones en GNC, lo cual beneficiara al ejercito del Perú.

Propuesta para enfrentar el problema

Título: Propuesta para formular doctrina de planeamiento en operaciones de guerra no convencional específicamente de aquellas operaciones realizadas en el VRAEM.

Objetivo: Mejorar e incrementar el planeamiento de las operaciones de guerra no convencional.

Metas: Publicar material doctrinario sobre metodología de planeamiento de operaciones de guerra no convencional, añadiendo un capítulo más en el manual de planeamiento de Operaciones Terrestres.

Justificación: En la actualidad se cuenta con doctrina de planeamiento para operaciones, sin embargo, está enfocado a operaciones de guerra convencional, cuyas etapas, si bien es cierto permiten la solución de problemas, no se vislumbra las contingencias que involucra el desarrollo de las operaciones de guerra no convencional en ambientes complejos como el VRAEM.

Esta propuesta es importante, ya que va a permitir que los oficiales que forman parte del grupo de planeamiento en GNC, tengan un estudio detallado sobre el ambiente operacional en que se desenvuelven las operaciones, los cursos de acción que realiza el enemigo y la manera correcta de planear en base a las posibles contingencias que se puedan suscitar y medios que dispone el comando.

Esta propuesta beneficiara rotundamente a las operaciones que se realizan y reducirá notablemente las falencias ocurridas en las operaciones que se desarrollan en el VRAEM.

Lugar: El centro de operaciones para formular doctrina seria el Comando de Educación y Doctrina del Ejército – Lima – Chorrillos.

Tiempo: Se tiene previsto que el llamamiento de los expertos, concentración en la base de operaciones y formulación de doctrina, contempla todo el 2021

Población objetivo: El público objetivo son todos los oficiales tanto subalternos como superiores.

Identificación de necesidades: Lo que se requiere básicamente es que los oficiales calificados en planeamiento de operaciones de guerra no convencional, tanto en el país, como en el extranjero se reúnan y se organicen en grupos de trabajo para formular

doctrina específica a las operaciones en ambientes complejos, básicamente en el sector del VRAEM.

Tabla 8

Matriz de identificación de necesidades en base a la propuesta desarrollada de la investigación.

IDENTIFICACION DE NECESIDADES			
Situación para mejorar	Causas que motivan la necesidad de mejoramiento	Acciones	Priorización de las acciones para el 2021
Doctrina sobre guerra no convencional en los oficiales del ejército del Perú. Incremento de capítulo en el manual de Planeamiento de Operaciones Terrestres.	Falta de doctrina de planeamiento en operaciones de guerra no convencional. Experiencias vividas en el VRAEM con resultados no muy satisfactorios.	Tomar acciones de llamamiento de oficiales con capacitación en Guerra no convencional, ámbito nacional e internacional. Formular doctrina de planeamiento en operaciones de guerra no convencional	Llamamiento y concentración de oficiales capacitados en formular doctrina en planeamiento de operaciones de guerra no convencional. Formular doctrina basada en GNC. Formular nuevo capítulo específico en el manual de Planeamiento de Operaciones Terrestres.

Fuente: Elaboración Propia

Programa de Actividades

Tabla 9

Matriz de cronograma de actividades para cumplir en el plazo previsto, con las necesidades para satisfacer la propuesta.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
Actividades	Participantes	Recursos materiales
Llamamiento de oficiales capacitados.	Oficiales capacitados en planeamiento.	Se dispone de instalaciones, personal
Concentración de oficiales.	Oficiales participantes en operaciones de guerra	calificado, departamento de gestión educativa y no formulación de doctrina.
Formulación de doctrina.	convencional. Oficiales capacitados en el extranjero.	

Fuente: Elaboración Propia

Referencias Bibliográficas

- Agujar, F. (2004). Teoría de la Decisión e Incertidumbre. New York USA: Empira, Revista Metodologica.
- Agujar, F. (2004). Teoría de la Decisión e Incertidumbre. New York USA: Empira, Revista Metodologica. Obtenido de <https://digital.csic.es/bitstream/10261/7734/1/eserv.pdf>
- Astos, D. J. (2008). "Pilares del Programa de desarrollo VRAEM". Lima, Peru.
- Bustos, R. (2008). Teoría de la acción territorial. Mar de PLata: Universidad Nacional de Mar de PLata - Argentina. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/364/1/Apo2008a12v1pp87-104.pdf>
- Cabrera, C. M. (5 de Octubre de 2015). La Toma de Decisiones en la comunicacion organizacional. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Chicaiza, L. (2011). La aversión al riesgo en la toma de decisiones médicas: una revisión. Antioquia: Lecturas de Economía, Obtenido de la Universidad Antioquia de Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1552/155222750007.pdf>
- Cisterna, C. F. (2007). MANUAL DE METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Universidad del Rio.
- Coimbra, E. (24 de Marzo de 2016). slideshare. Obtenido de Google: <https://es.slideshare.net/edisoncoimbra/2recoleccion-y-analisis-de-datos-cualitativos>
- Diaz, G. C. (2018). "Proceso Militar de Toma de Decisiones del Ejército del Perú y la ejecución de las operaciones contraterroristas en la segunda brigada de infantería, en el VRAEM, 2014". 3. Lima, Lima, Lima: Obtenido del repositorio de la Escuela superior de Guerra.
- ECH. (2009). Proceso de Planificacion Militar. Santiago: Ejercito de Chile.

- EP. (2015). Proceso militar de Toma de decisiones (2015 ed.). Lima, Peru: Ejercito del Peru.
- Guadalupe, J. (2003). Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica. Guadalajara: Obtenido de la UNiversidad de Guadalajara Mexico. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/122/12212403.pdf>
- Hernández-Sampieri y Mendoza, R. (2018). Metodología de la investigación (Segunda ed.). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Izcara, P. S. (2005). Manual de Investigacion Cualitativa. Distrito Federal: FONTAMARA.
- Monje, A. C. (2011). Metodologia de la investigacion cuantitativa y cualitativa. Sur de Colombia: Universidad Sur Colombiana.
- Palomino, L. M. (Mayo de 2010). Google. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/marthaliliana/la-entrevista-cualitativa>
- Paramio, L. (2005). Teorías de la decisión racional y de la acción colectiva. Madrid: Obtenido del Consejo Superior de Investigaciones de España. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3050/305024871002.pdf>
- Planeamiento de Operaciones Terrestres. (2015). Proceso Militar de Toma de Decisiones.
- Salgado, R. (10 de Abril de 2017). TELESURTV.NET. Obtenido de <https://www.telesurtv.net/bloggers/Guerra-No-convencional-o-la-guerra-permanente-contra-los-pueblos-20170410-0004.html>
- Sanchez, C. J. (13 de Noviembre de 2019). GUC en Operaciones Contrterroristas CE VRAEM. (2019). Lima, Lima, Peru.
- Sandoval, C. C. (2002). Investigacion Cualitativa. Bogota-Colombia: ARFO Editores.

- Sigueñas, A. O. (20 de 12 de 2017). Tareas operacionales para optimizar el desempeño operativo de las fuerzas de operaciones especiales en el comando especial del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro año 2017. Lima, Lima, Lima: Repositorio Institucional de la Fuerza Aerea. Obtenido de <http://repositorio.fap.mil.pe/handle/fap/51>
- Stein, C. (15 de Octubre de 2019). Proceso militar de Toma de Decisiones en las Operaciones Contrterroristas. Lima, Lima, Peru: Obtenido de la Escuela superior de Guerra.
- Tamara. (2014). Enfoque gerencial de las fuerzas militares de colombia: Caso Ejercito Nacional de Colombia. Bogota: Obtenido de la Universidad Nueva Granada - Colombia.
- Thomas, L. (2014). Toma de Decisiones para Lideres. Pitsburgs: RW PUBLICATIONS Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=-UwSBAAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Trejo, G. C. (2019). Universidad Autonoma de Hidalgo. Obtenido de La Investigacion Cualitativa: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- US Army. (2010). The Operations Process. New York: USA - ARMY.
- Vargas, B. X. (2011). ¿Como hacer investigacion cualitativa? Guadalajara, Mexico: Etxeta.

Anexos

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Anexo 1: Matriz de Consistencia

TÍTULO: “PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES EN OPERACIONES DE GUERRA NO CONVENCIONAL EN EL VRAEM - 2020”							
Descripción de la realidad problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Tema	Categorías	Subcategorías (Patrones)	Metodología	Plan de análisis de datos
El ambiente operacional en el que se desenvuelven las fuerzas armadas en la actualidad es influenciado directamente por una situación de subversión relacionada al narcotráfico y terrorismo; los conflictos bélicos en los países hoy en día han pasado de un ámbito de guerra convencional a uno de guerra no convencional. La guerra no convencional en el marco de la evolución de los conflictos armados ha ganado mucha	Pregunta de investigación 1 ¿Cómo se lleva a cabo El Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional en el VRAEM - 2020?	Objetivo 1 Analizar el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.	Proceso militar de toma de decisiones y la guerra no convencional	Metodología del Planeamiento	Adoctrinamiento	Paradigma : Hermeneutico-Interpretativo	Técnica: Entrevista semiestructurada
					Instrumento Metodológico		
					Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla	Enfoque: Cualitativo	Instrumento Guia de entrevista
					Proceso Militar de Toma de Decisiones		
					Planeamiento Internacional	Diseño de la investigación: No experimental, Fenomenológico, transversal comprendido en el año 2020	
					Intención del comandante		
Gestión de las Operaciones	Diseño	Muestra: Por expertos y por cuotas					

<p>importancia, y es así que el país se encuentra en una situación compleja al tener ciertos sectores dominados por el narcotráfico y terrorismo, los cuales aun no son despejados, debido a diversos factores que engloban el problema, en tal sentido las fuerzas armadas y el poder político se ve en la necesidad de implementar el planeamiento y ejecución de operaciones, para poder liberar a esos sectores de los remanentes terrorista y narcotraficantes que lideran esos lugares.</p>	<p>Pregunta de investigación 2</p> <p>¿Cómo repercute el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional en el VRAEM - 2020?</p>	<p>Objetivo 2</p> <p>Evaluar las repercusiones del Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional.</p>			Operaciones conjuntas	<p>De los 12 expertos: El tipo de muestra es no probabilística, muestra por expertos con el personal militar que labora en el CIOEC , Personal militar que labora en las diferentes escuelas de especialización (ECE) y escuela de perfeccionamiento ESGE, por 04 Oficiales superiores de la especialidad de comandos, 04 oficiales subalternos de la especialidad de comando y 04 oficiales sin la especialidad de comando.</p>	<p>Técnica de análisis de datos: Se definió las unidades de análisis, la descripción de las categorías, el soporte de categorías: Metodología de planeamiento, Gestión de las operaciones, Ejercicio del mando en combate y Enfoque de las operaciones, se estableció la red semántica y la triangulación de datos, todo esto se realizó de forma artesanal.</p>	
					Comprensión del ambiente operacional			
					VARIABLES OPERACIONALES			
					Estado final deseado			
					Ejercicio del mando en combate			Proceso de las Operaciones
					Evaluación Continua			
					Niveles de la guerra			
					Toma de decisiones			
					Enfoque de operaciones			
					Sorpresa			
					Enfoque de las Operaciones			Curso de Acción
					Adaptabilidad			
					Simplificación del Proceso			
					Riesgos			
Inteligencia								

ANEXO 2



INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN

Anexo 2: Instrumentos de acopio de información.

Entrevista semiestructurada dirigida a oficiales con grado de magister en ciencias militares del ejército del Perú

Datos generales

1. Edad: 40
2. Sexo: M (x)
3. Nivel de instrucción: Superior

Introducción

Buen día mi My, mi nombre es My EP Herrera Llerena Miguel Ángel, oficial alumno de la VIII MCM – ESGE, del Ejército del Perú. El objetivo del presente estudio es: Analizar el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional y evaluar las repercusiones.

La información que se obtendrá será de carácter anónimo y sólo será para el uso de la presente investigación; para lo cual solicito su colaboración y respuesta con la mayor sinceridad posible.

1. ¿Qué opina Ud. sobre el Cap IV del manual ME 1-134 (PLANEAMIENTO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES)? “**El Proceso Militar de Toma de Decisiones**” es aplicable a las operaciones de guerra no convencional?
2. ¿Qué piensa ud, se vienen ejecutando una correcta toma de decisiones en las operaciones que se realizan en el VRAEM?
3. ¿Desde su perspectiva cuáles son los principales logros y los principales problemas que se suscitan en el marco de las operaciones de guerra no convencional que se desarrollan en el VRAEM?
4. ¿Qué recomendaciones aportaría para mejorar el proceso de toma de decisiones en guerra no convencional?

5. En el contexto internacional: ¿Qué tipo de experiencia conoce en cuanto al proceso militar de toma de decisiones en guerra no convencional?: (solo señale el País, institución y alguna valoración positiva o negativa).
6. ¿De haber conformado alguna vez una patrulla o estado mayor indique en su experiencia que aspectos positivos y negativos pudo analizar en el proceso de planeamiento de operaciones de guerra no convencional?
7. ¿Qué actividades según la etapa del proceso, a su criterio no deberían formar parte del Proceso militar de Toma de Decisiones en Guerra no convencional?
8. ¿A su punto de vista, que impacto a las operaciones de guerra no convencional se han suscitado desde que se utiliza el proceso militar de toma de decisiones (el Cap IV del manual ME 1-134 PLANEAMIENTO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES) en el planeamiento de operaciones en el VRAEM?
9. ¿Tiene Ud. algo más que agregar con respecto a esta entrevista?

CIERRE DE LA ENTREVISTA

Permiso mi Mayor, muy agradecido de haber gentilmente respondido a las preguntas.

Muchas gracias.

**GRABACION TRANSCRITA DIRIGIDA A OFICIALES CON
GRADO DE MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES DEL
EJÉRCITO DEL PERU**

DATOS GENERALES

1. Edad:
2. Sexo:
3. Nivel de instrucción: Superior

INTRODUCCIÓN

Buen día mi My, mi nombre es My EP Herrera Llerena Miguel Ángel, oficial alumno de la VIII MCM – ESGE, del Ejército del Perú. El objetivo del presente estudio es: Analizar el Proceso Militar de Toma de decisiones en las operaciones de guerra no convencional y evaluar las repercusiones.

La información que se obtendrá será de carácter anónimo y sólo será para el uso de la presente investigación; para lo cual solicito su colaboración y respuesta con la mayor sinceridad posible.

1. ¿Cuál es su concepto del Cap IV del manual ME 1-134 (PLANEAMIENTO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES)? **“El Proceso Militar de Toma de Decisiones”** funciona en las operaciones de guerra no convencional?
2. ¿Considera Ud., que se vienen ejecutando una correcta toma de decisiones en las operaciones que se realizan en el VRAEM?
3. ¿Cuál cree ud. sobre cuáles son los principales logros y los principales problemas que se suscitan en el marco de las operaciones de guerra no convencional que se desarrollan en el VRAEM?
4. ¿Bajo qué recomendaciones aportaría Ud. para mejorar el proceso de toma de decisiones en guerra no convencional?
5. En el contexto internacional: ¿Qué tipo de experiencia conoce en cuanto al proceso militar de toma de decisiones en guerra no convencional?: (solo señale el País, institución y alguna valoración positiva o negativa).
6. ¿De haber conformado alguna vez una patrulla o estado mayor indique en su experiencia que aspectos positivos y negativos pudo analizar en el proceso de planeamiento de operaciones de guerra no convencional?

7. ¿Qué actividades según la etapa del proceso, a su criterio deberían obviarse o eliminarse durante la aplicación del Proceso militar de Toma de Decisiones en Guerra no convencional?
8. ¿considera Ud., que las operaciones de guerra no convencional el empleo del proceso militar de toma de decisiones (el Cap IV del manual ME 1-134 PLANEAMIENTO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES) en el planeamiento de operaciones en el VRAEM, han tenido gran impacto?
9. ¿Tiene Ud. algo más que agregar al respecto?

CIERRE DE LA GRABACIÓN

Permiso mi Mayor, muy agradecido de haber gentilmente respondido a las preguntas.
Muchas gracias.

Indagación Documentaria

1. **Forigua Rojas, Emersson Guerras de hoy y de ayer: Las guerras de Vietnam e Irak Papel Político**, vol. 13, núm. 2, julio-diciembre, 2008, pp. 567-614 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.

Debido a la guerra en Irak han surgido agitados debates en torno a la estrategia, objetivos, resultados y sostenibilidad de las operaciones que se realizan desde marzo de 2003. La complejidad del escenario, los resultados y la forma en la que ha evolucionado la guerra en Irak han llevado a muchos políticos, analistas, académicos y gente del común a establecer paralelos entre la actual situación vivida en Irak y la guerra de Vietnam, (1965 y 1973).

Ubicación del archivo.

[Redalyc.Guerras de hoy y de ayer: las guerras de Vietnam e Irak](#)

2. **La batalla de stalingrado: el principio del fin del ejército alemán en el este** –The battle of Stalingrad: The beggining of the end on the East Front David Odalric de Caixal i Mata1 Miembro del Grupo de Investigación del LSTE (Universidad Autónoma de Barcelona)

Stalingrado fue una de las batallas más sangrientas de la Segunda Guerra Mundial. En ella, fuerzas del eje, en su mayoría alemanes, aunque también combatieron italianos, húngaros y rumanos, se enfrentaron a las fuerzas del Ejército Rojo por el control de la ciudad soviética de Stalingrado, actual Volgogrado, entre el 23 de agosto de 1942 y el 2 de febrero de 1943.

Ubicación del archivo

[Dialnet-LaBatallaDeStalingradoElPrincipioDelFinDelEjercito-5107711.pdf](#)

ANEXO 3



INFORME DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Anexo 3: Informe de validez del instrumento

Informe N° 001

Sr. : MAGUIÑA MENDOZA, José

Asunto: Evaluación de guía de entrevista

Ref. : Normas Vigentes

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de las guías de entrevista, recolección de datos propuesto para la evaluación del Proceso Militar de Toma de Decisiones en operaciones de guerra no convencional que se desarrolló en el Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas del Ejército, de la investigación titulada “Proceso Militar de Toma de decisiones en guerra no convencional en el VRAEM 2020”

Como evaluador: Temático Metodológico, e informar a usted que la guía de entrevista semi estructurada


- Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio.

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

Lima, 19 de agosto 2020

.....
DNI:43295304

20. Validación de guía de entrevista por experto
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES EN OPERACIONES DE GUERRA NO CONVENCIONAL EN EL VRAEM - 2020 ¹ .			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a. Apellidos y nombres		: MY EP Maguñá Mendoza José	
b. Grado académico-profesión		: Magister - Militar	
c. D.N.I.		: 43295304	
d. N° de teléfono		: 996008413	
e. Lugar y fecha		: Lima, 19 de Agosto, 2020	
f. Firma			
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a. Autor(es) del instrumento		: My EP Herrera Llerena Miguel	
b. Institución a la que pertenece:		Ejército del Perú.	
c. Método de Investigación		: Cualitativo	
d. 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.	1
02	Organización	Selección: Informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	1
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Siguen un orden lógico y pre-requisitorial.	1
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.5
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.	0.5
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.5
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e Interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos/interpretarlos.	1
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
8.5		Se recomienda ejecutar un simulacro de aplicación de la guía de entrevista	
Aspectos para la valoración			
<ul style="list-style-type: none"> - Valida por 05 expertos de la ESDE-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 			

Informe N° 002

Sr. : DE LAS CASAS BARRIGA, Julio

Asunto: Evaluación de guía de entrevista

Ref. : Normas Vigentes

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de las guías de entrevista, recolección de datos propuesto para la evaluación del Proceso Militar de Toma de Decisiones en operaciones de guerra no convencional que se desarrolló en el Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas del Ejército, de la investigación titulada “Proceso Militar de Toma de decisiones en guerra no convencional en el VRAEM 2020”

Como evaluador: Temático Metodológico, e informar a usted que la guía de entrevista semi estructurada

- Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio.

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


Lima, 19 de agosto 2020

Lima, agosto 2020


.....
DNI: 43324891

20. Validación de guía de entrevista por experto

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO ESCUELA DE POSTGRADO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES EN OPERACIONES DE GUERRA NO CONVENCIONAL EN EL VRAEM - 2020".			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: My EP De las casas Barriga, Julio	
b.	Grado académico-profesión	: Magister - Militar	
c.	D.N.I.	: 43324891	
d.	N° de teléfono	: 996572879	
e.	Lugar y fecha	: Lima, Agosto, 2020	
f.	Firma		
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	: My EP Herrera Llerena Miguel	
b.	Institución a la que pertenece	: Ejército del Perú	
c.	Método de investigación	: Hermenéutico interpretativo	
d.	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.	1
02	Organización	Selección: Informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	1
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-regulatorio	0.5
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.5
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	1
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	1
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos Interpretarlos.	0.5
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
8.5		- Se recomienda ejecutar simulacros de la aplicación de la guía de entrevista.	
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: 0.80, 0.75			

Informe N° 003

Sr: : LOAYZA ABREGÚ, Ivan

Asunto: Evaluación de guía de entrevista

Ref. : Normas Vigentes

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de las guías de entrevista, recolección de datos propuesto para la evaluación del Proceso Militar de Toma de Decisiones en operaciones de guerra no convencional que se desarrolló en el Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas del Ejército, de la investigación titulada “Proceso Militar de Toma de decisiones en guerra no convencional en el VRAEM 2020”

Como evaluador: Temático Metodológico, e informar a usted que la guía de entrevista semi estructurada

- Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio.

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

Lima, 20 de agosto 2020



.....
DNI: 21544811

20. Validación de guía de entrevista por experto
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN			
"PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES EN OPERACIONES DE GUERRA NO CONVENCIONAL EN EL VRAEM - 2020"			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Loayza Abregú Ivan	
b.	Grado académico-profesión	: Magister - Militar	
c.	D.N.I.	: 21544811	
d.	N° de teléfono	: 998464932	
e.	Lugar y fecha	: San Borja, Agosto, 2020	
f.	Firma		
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	: My Ing herra Llerena Miguel	
b.	Institución a la que pertenece	: Ejército del Perú	
c.	Método de investigación interpretativo	: Hermenéutico	
d.	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	↓
02	Organización	Selección: Informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	↓
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	↓
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.5
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	↓
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	↓
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	↓
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.5
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado	0.5
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verificar los resultados de la entrevista y analizarlos/interpretarlos.	1
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:			V. OPINIÓN DE APLICACIÓN
8.5			<p style="font-size: 1.2em;">Se recomienda realizar un simulacro previo para afinar la concatenación de las preguntas con la solución del problema de investigación.</p>
<p><u>Aspectos para la valoración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

ANEXO 4



AUTORIZACIÓN PARA EL ACCESO A LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Anexo 4: Autorización para el acceso a la recolección de datos



"Año de la universalización de la salud"

Chorrillos, 13 de mayo del 2020.

Oficio N° *232*/U-8.g.1/27.00

Señor: Gral Div Cmdte Gral del Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas – **CCFFAA – Cercado de Lima. (CIOEC)**

Asunto: Solicita brindar facilidades al personal que se indica.

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

b. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Militares.

Tengo el honor de dirigirme a Ud., en relación a los documentos de la referencia, para solicitarle se digne brindar la autorización a las instalaciones del Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas (CIOEC) – CCFFAA para la recopilación de información al **My EP HERRERA LLERENA Miguel Ángel**, identificado con CIP N° 122274000 y DNI N° 43366478, oficial investigador de la VIII MCM de esta casa de estudios que realizará la investigación titulada **"PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES EN GUERRA NO CONVENCIONAL VRAEM - 2020"**.

Aprovecho la oportunidad para reiterarle mis consideraciones y deferente estima.

Dios guarde a Ud.

COMANDO ESPECIAL DE INTELIGENCIA Y OPERACIONES ESPECIALES CONJUNTAS	
SELLO DE RECEPCIÓN	
Fecha: <i>10/05/20</i>	FIRMA
De: <i>cc.c.c.</i>	
C.O. <i>M.M.</i>	
Fecha, Nombre y Firma:	



Domingo Ricardo Bustamante Zuñiga
 O - 300028467 - O+
DOMINGO RICARDO BUSTAMANTE ZUÑIGA
 General de Brigada
 Director de la Escuela Superior de Guerra
 Escuela de Post - Grado

Distribución:

CIOEC (Personal/Operaciones)..... (01)
 Archivo (01)/02

ANEXO 5



COMPROMISO ÉTICO

Anexo 5: Compromiso ético**Compromiso ético, declaración jurada de autoría autenticidad y no plagio**

Mediante el presente documento, Yo, My Ing Herrera Llerena Miguel Angel, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43366478 con domicilio real en Torres de Matellini Mz A Block 4 Dpto 404 , en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima estudiante de la VIII MCM del Escuela Superior de Guerra-Escuela de Posgrado del Escuela Superior de Guerra (ESGE) declaro bajo juramento que: Soy el autor de la investigación titulada “Proceso Militar de Toma de Decisiones en operaciones de guerra no convencional VRAEM 2020”, ante esta institución con fines de optar el grado académico de Maestro en “Ciencias militares Con mención en planeamiento estratégico y toma de decisiones”

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

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



.....
Miguel Ángel Herrera Llerena
D.N.I. N° 43366478

ANEXO 6



HOJA DE DATOS PERSONALES

Anexo 6: Hoja de datos personales**HOJA DE DATOS PERSONALES**

GRADO : MY ING

NOMBRE COMPLETO : MIGUEL ANGEL

APELLIDOS : HERRERA LLERENA

EMAIL : MHERRERAL@ESGE.EDU.PE

DIRECCIÓN : TORRES DE MATELLINI MZ A BLOCK 4

DPTO 404- CHORRILLOS

CELULAR : 988744430

FIRMA :

ANEXO 7




TURNITIN

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=1634993250&s=1&u=1115924078&lang=es

turnitin Herrera Llerena TESIS 2021 81 de 101

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJERCITO
ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS DE GRADO
PROCESO MILITAR DE TOMA DE DECISIONES EN OPERACIONES DE
GUERRA NO CONVENCIONAL EN EL VRAEM - 2020

NOMBRE DEL AUTOR
Hch. Miguel Angel HERRERA LLERENA

NOMBRE DEL ASESOR
Dr. Romeo GONZALEZ BUSTOZA
Dr. Tarcis PANDA LIZCARRA
Participante al Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES
Con mención en Planamiento Estratégico y Toma de Decisiones

2020

Resumen de coincidencias

16 %

1	caballeria.bibliotecaep...	3 %
2	renati.sunedu.gob.pe	2 %
3	perso.univ-lyon2.fr	1 %
4	www.clubensayos.com	1 %
5	www.caen.edu.pe	1 %
6	www.buenastareas.com	<1 %
7	edoc.pub	<1 %

Página: 1 de 154 Número de palabras: 28778 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

Escribe aquí para buscar 17°C Bruma 5:41 p. m. 23/08/2021

ANEXO 7



CD CONTENIENDO LA TESIS DE GRADO Y LA EXPOSICIÓN EN PDF.