



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN DIPLOMÁTICA Y MILITAR TRAS LAS OPERACIONES DEL ALTO CENEP, PERU ECUADOR 1995

Línea de Investigación:
Competitividad Industrial, diversificación y prospectiva

Tesis para optar el grado
Maestro en Gestión de Alta Dirección

Autor:
Marquez Aguirre, Jorge Luis

Asesor:
Izaguirre Gallardo, Alfredo
(ORCID: 0000-0002-8910-4740)

Jurado:
Vargas Rubio, Carlos Eleuterio
Riveros Cuellar, Alipio
Flores Palomino, Floresmilo

Lima - Perú

2022

DEDICATORIA

A mi esposa Cecilia

A No´Or y Oscar, buenos muchachos,

A los amigos de siempre, cuya irrestricta colaboración ha hecho posible alcanzar esta meta académica.

A los miembros de las FFAA, PNP y del Servicio Diplomático de la Cancillería de la Republica de Perú que con invalorable denuedo y esfuerzo labraron la Paz, cuya abnegación debe ser reconocida y apreciada en su real magnitud, precio que no dudaron en pagar en el momento en que la patria se los demando.

Al Excelentísimo Sr. Embajador Ricardo Llosa Larraburre, Q:.H:.M:.M:., que hoy mora en el Ort:.Etr:., gran amigo y hermano.

A Rosa, mi mamá y a mi niño Diego.

***La paz, no es sino una forma de la guerra y
la guerra, no es más que una forma,
un aspecto de la paz;
y, lo que hoy es lucha, es el comienzo
de la reconciliación del mañana***

J. Jaurés

INDICE

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
I. Introducción	11
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Descripción del problema	16
1.3 Formulación del problema	16
1.3.1 Problema general	16
1.3.2 Problemas específicos	16
1.4 Antecedentes	17
1.4.1 Antecedentes internacionales	17
1.4.2 Antecedentes nacionales	24
1.5 Justificación de la Investigación	26
1.5.1 Justificación metodológica	26
1.5.2 Justificación práctica	26
1.5.3 Justificación teórica	27
1.6 Limitaciones de la investigación	27
1.7 Objetivos de la Investigación	28
1.7.1 Objetivo general	28
1.7.2 Objetivos específicos	28
1.8 Hipótesis	29
1.8.1 Hipótesis general	29
1.8.2 Hipótesis específicas	29
II. Marco teórico	30
2.1 Marco conceptual	30
2.1.1 Modelos teóricos de la negociación	30
2.1.1.1 La teoría de juegos	30
2.1.1.1.1 La teoría de juegos distingue varios tipos de juegos	31
2.1.1.1.2 El modelo de Sawyer y Guetzow	31
2.1.1.1.3 El modelo de cuadrimensional de Walton y McKersie	32
2.1.1.1.4 El modelo de Stevens	34
2.1.2 La negociación diplomática	35
2.1.3 Los roles en la negociación	39
2.1.4 Las fases de la negociación	41
2.1.5 El uso del tiempo en la negociación	42
2.1.6 Los procesos en la negociación	43
2.1.6.1 El poder en el proceso de Negociación	43
2.1.6.2 Tipos de poder	43
2.1.6.3 El proceso de Coerción	44
2.1.6.4 Los procesos de Disimulo	45
2.1.6.5 El proceso de Persuasión	45
2.1.6.6 Para no dejarse persuadir	47
2.1.6.7 Los argumentos expresan determinación	49
2.1.6.8 Los argumentos seducen al adversario	50
2.1.6.9 La argumentación se basa en la división intrna del adversario	50

2.1.6.10 La argumentación se basa en aspectos formales	50
2.1.6.10.1 El proceso de acomodación	50
2.1.7 Tipos y manejo de negociadores	51
2.1.7.1 Estilos de negociación	51
2.1.7.2 Conductas Críticas en una Negociación	53
2.1.8 Los negociadores	54
2.1.8.1 Principios básicos del modelo: Los perfiles	54
2.1.8.1.1 El Perfil del exigente	55
2.1.8.1.2 El Perfil del tanteador	56
2.1.8.1.3 El Perfil del SDA	57
2.1.8.1.4 El Perfil del rebelde	57
2.1.8.1.5 El Perfil del generador	58
2.1.9 Habilidades y destrezas para negociar	60
2.1.10 Informar y desinformar	60
2.1.11 Ceder sin ceder	61
2.1.12 Habilidad para confundir	61
2.1.13 Escuchar, no discutir	61
2.1.14 Ceder responsabilidad	62
2.1.15 Técnica diplomática	62
2.1.16 Educar y formar	63
2.1.17 Ayudar al oponente	63
2.1.18 La psicología del negociador	63
2.1.19 Las relaciones interpersonales	64
2.1.20 Estrategias y tácticas de negociación	65
2.1.20.1 Estrategia	65
2.1.21 Estrategias de negociación	67
2.1.21.1 Concepto de estrategia de negociación	67
2.1.22 Las Estrategias de negociación	68
2.1.22.1 Estrategia Integrativa “ganar-ganar”	68
2.1.22.2 Estrategia Competitiva o Distributiva “ganar-perder”	69
2.1.22.3 Estrategia de Flexibilidad (Perder-Ganar)	70
2.1.22.4 Estrategia de Pasividad (Perder-Perder)	70
2.1.23 Tácticas de negociación	71
2.1.23.1 Táctica	71
2.1.24 La estrategia y tácticas militares	77
2.1.25 Niveles de estrategia militar	77
2.1.25.1 La Estrategia Total, o Estrategia Política o Gran Estrategia	77
2.1.25.2 Las Estrategia Generales, o Estrategia Militar	78
2.1.25.3 Las Estrategias Particulares, o Estrategia Operacional	78
2.1.26 La maniobra estratégica operacional	79
2.1.27 Las operaciones tácticas	79
2.1.28 Clasificación de las Operaciones Tácticas	80
2.1.28.1 Las Operaciones Convencionales	80
2.1.28.2 Las Operaciones No Convencionales	81
2.1.29 Algunas acciones tácticas	81
2.1.30 La estrategia peruana	81
2.1.31 El Estoppel ecuatoriano	82
III. Método	87

3.1 Tipo de investigación	87
3.2 Población y muestra	87
3.2.1 Población.	87
3.2.2 Muestra.	88
3.3 Operacionalización de variables	88
3.3.1 Definición conceptual de la variable 1. Estrategia	88
3.3.2 Definición operativa de la variable 1. Estrategia	88
3.3.3 Definición conceptual de la variable 2. Tácticas de negociación diplomática y militar	88
3.3.4 Definición operativa de la variable 2. Tácticas de negociación diplomática y militar	89
3.4 Instrumentos	89
3.5 Procedimientos	89
3.6 Análisis de datos	90
IV. Resultados	91
4.1 Contraste de hipótesis	91
4.1.1 Hipótesis general	92
4.1.2 Primera hipótesis específica	92
4.1.3 Segunda hipótesis específica	93
4.1.4 Tercera hipótesis específica	94
4.1.5 Cuarta hipótesis específica	95
4.2 Análisis e interpretación	96
4.3 Hallazgos cuantificados de la muestra y sus características	102
V. Discusión de resultados	107
5.1 Discusión	107
VI. Conclusiones	109
VII. Recomendaciones	111
VIII. Referencias	114
IX. Anexos	126
Anexo A: Matriz de consistencia	127
Anexo B: Validación de Instrumentos	128
Anexo C: Confiabilidad de Instrumentos	130
Anexo D: Instrumento de medición	131
Anexo E: Prueba de normalidad	132
Anexo F: Base de datos	133

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable 1. Estrategia	88
Tabla 2 Operacionalización de la variable 2. Tácticas de negociación diplomática y militar	89
Tabla 3 Contraste de la hipótesis general	91
Tabla 4 Contraste de la primera hipótesis específica	92
Tabla 5 Contraste de la segunda hipótesis específica	93
Tabla 6 Contraste de la tercera hipótesis específica	94
Tabla 7 Contraste de la cuarta hipótesis específica	95
Tabla 8 Frecuencia de la variable 1. Estrategia	96
Tabla 9 Frecuencia de la dimensión. Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana	97
Tabla 10 Frecuencia de la dimensión. Estrategia empleadas por las FFAA de Perú	98
Tabla 11 Frecuencia de la dimensión. Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador	99
Tabla 12 Frecuencia de la dimensión. Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenepa	100
Tabla 13 Frecuencia de la variable 2. Tácticas de negociación diplomática y militar	101
Tabla 14 Instrumentos globales resultantes	104
Tabla 15 Etapas de la negociación diplomática	105
Tabla 16 Objetivos sector cancillería y defensa	106
Tabla 17 Expertos durante la evaluación de los instrumentos de la variable 1	128
Tabla 18 Expertos durante la evaluación de los instrumentos de la variable 2	128
Tabla 19 Confiabilidad del instrumento. Alfa de Cronbach de la variable 1	130
Tabla 20 Confiabilidad del instrumento. Alfa de Cronbach de la variable 2	130
Tabla 21 Prueba de normalidad: Shapiro Wilk	132
Tabla 22 Instrumentos y Productos	134
Tabla 23 Nivel operativo	136
Tabla 24 Patrones Resultantes de las Operaciones del Alto Cenepa	137
Tabla 25 Ubicación Aproximada de Objetivos Operacionales de las Maniobras	138
Tabla 26 Nivel Operativo	149
Tabla 27 Maniobras Estratégicas de las FFAA del Perú en el Cenepa	140
Tabla 28 Algunas Unidades intervinientes en las Operaciones del Alto Cenepa 1995	143
Tabla 29 Cronología de Algunas Acciones Tácticas Militares del Ejército Peruano en las Operaciones del Alto Cenepa 1995	144
Tabla 30 Cronología de las Negociaciones e Instrumentos Diplomáticos Resultantes	164

Índice de figuras

Figura 1. Modelos teóricos de negociación	35
Figura 2. La negociación	39
Figura 3. Fases de la negociación	43
Figura 4. Estilos de negociación, tipo y manejo de negociadores	60
Figura 5. Estrategias de negociación	70
Figura 6. Tácticas de negociación	76
Figura 7. Diagrama de barras de la variable 1. Estrategia	96
Figura 8. Diagrama de barras de la dimensión Estrategia de negociación empleada por la Cancillería peruana	97
Figura 9. Diagrama de barras de la dimensión Estrategia empleada por las FFAA de Perú	98
Figura 10. Diagrama de barras de la dimensión Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador	99
Figura 11. Diagrama de barras de la dimensión Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenepa	100
Figura 12. Diagrama de barras de la variable 2 Tácticas de Negociación diplomáticas y militar por las FFAA de Perú	101
Figura 13 Estilo de Negociación	135
Figura 14 Figura N° 14 Sector “Twinza” o “Zona Veneno”, 2do escalón compuesto por posiciones defensivas del EE dentro del territorio peruano, en el Alto Cenepa.	141
Figura N° 15 Algunas posiciones del ejercito ecuatoriano correspondientes al 1er y 2do Escalón, dentro del territorio peruano, en el Alto Cenepa	142

RESUMEN

El estudio tiene como principal objetivo establecer como la estrategia se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995. Conocer cómo se correlaciono dinámicamente la estrategia y tácticas de negociación diplomática con la estrategia y tácticas militares, que emplearon las fuerzas armadas del Perú durante las Operaciones del Alto Cenepa en 1995, es de interés se conozca en todos los sectores. Sobre todo, porque permite esclarecer la dimensión de tarea y del esfuerzo que significo cumplir con dicha misión. Se establece la correlación, entre ambos procedimientos conducentes a un resultado único y global, que fue la demarcación taxativa de una frontera que, estando ya definida, ésta no era reconocida y, menos demarcada. Se destaca la relación dinámica entre la estrategia y tácticas del sector relaciones exteriores y la estrategia y tácticas del sector defensa nacional, en función de los objetivos estratégicos nacionales de cada uno y del objetivo político estratégico nacional. Se determina cual fue la estrategia y las tácticas del sector Cancillería de Republica y cuál fue la estrategia y las tácticas del sector Defensa Nacional de la República del Perú, los logros, sus alcances y pormenores en función del desempeño en el campo operativo de cada sector y las incidencias en el campo. La relevancia se determina en base a la documentación oficial e internacional, que constituyen los instrumentos diplomáticos debidamente desarrollados y suscritos por las partes, así como los respectivos partes de guerra y entrevistas. Se concluye que se obtuvo mediante el Rho de Spearman un coeficiente de correlación de 0.950 que se interpreta como una alta asociación entre las variables planteadas, asimismo el Sig. (Bilateral) calculado, es de 0.000 que es menor al Sig. (Bilateral) teórico de 0.005, entonces se acepta la hipótesis alternativa planteada: La estrategia se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Palabras clave: estrategia y tácticas de negociación, estrategia y tácticas de negociaciones diplomáticas, operaciones del alto Cenepa 1995, Estoppel.

ABSTRACT

The main objective of the study is to establish how the strategy is related to diplomatic and military negotiation tactics after the Alto Cenepa operations, Peru, Ecuador, 1995. Know how diplomatic negotiation strategy and tactics were dynamically correlated with strategy and tactics the military, who used the peruvian armed forces during the Alto Cenepa Operations in 1995, is of interest to be known in all sectors. Above all, because it allows us to clarify the task dimension and the effort that it means to fulfill this mission. The correlation between the two procedures leading to a single and global result is established, which was the exhaustive demarcation of a border, which, being already defined, was not recognized and, less demarcated. The dynamic relationship between the strategy and tactics of the foreign relations sector and the strategy and tactics of the national defense sector is highlighted, depending on the national strategic objectives of each and the national strategic political objective. It is determined which was the strategy and tactics of the Foreign Ministry sector and what was the strategy and tactics of the National Defense sector of the Republic of Peru, the achievements, its scope and details depending on the performance in the operational field of each sector and incidents in the field. The relevance is determined based on official and international documentation, which are the diplomatic instruments duly developed and signed by the parties, as well as the respective war reports and interviews. It is concluded that a correlation coefficient of 0.950 was obtained using Spearman's rho, which is interpreted as a high association between the variables proposed, also the calculated Sig (Bilateral) is 0.000, which is less than the theoretical Sig (Bilateral). of 0.005, then the alternative hypothesis is accepted: The strategy is significantly related to the tactics of diplomatic and military negotiation after the operations of Alto Cenepa, Peru, Ecuador, 1995.

Keywords: negotiation strategy and tactics, strategy and tactics of diplomatic negotiations, operations of the alto Cenepa 1995 y Estoppel.

I. Introducción

La necesidad de vivir en paz es inherente a todo, país, a toda sociedad, a todo grupo humano y a las personas. La paz se constituye en un bien intangible muy apreciado. Tras la culminación de la Segunda Gran Guerra o Segunda Guerra Mundial, (IIGM) y habiéndose vivido sus efectos, los que, junto a la Primera Gran Guerra o Primera Guerra Mundial, hizo imperioso a los países la necesidad de crear un mecanismo y un organismo que coadyuve a mantener la paz e implementarla.

El propósito es que al haberse vivido de manera descarnada la devastación que produce la guerra como un fenómeno cuyos efectos, dejaron como secuela millones de muertos y heridos, así como lisiados, como efectos directos sobre los implicados, que junto a las pérdidas económicas acarreadas por el ingente gasto que implica la guerra en sí misma, el daño a la industria de los países beligerantes, las víctimas civiles, la persecución y hostigamiento, y aún eliminación de seres humanos indefensos a manos de fanáticos o rencorosos que buscan la satisfacción de sus instintos criminales productos de ideas prejuiciadas o tergiversadas o por creencias religiosas, el daño a la cultura, el saqueo de bienes culturales, obras de arte dañadas, el daño a la arquitectura o a la arqueología, a los centros de estudios, centros de investigación, el saqueo de riquezas individuales, etc., etc., todo una vorágine de daños incalculables que afectan a la vida humana en general y la sociedad entera, generando a veces traumas generacionales que resultan ser evocadores de acciones de atentan contra la paz, tan necesaria para una vida de prosperidad, desarrollo y sana convivencia.

El Surgimiento de una disputa o un estallido de la guerra entre países resulta ser una emergencia a nivel internacional, que inmediatamente convoca a las partes a implementar un mecanismo de vinculación para procurar el inicio de negociaciones conducentes a una paz duradera. Ello es producto de la recomendación del Consejo de Seguridad de la ONU, que normalmente lo primero que recomienda es que las partes implicadas que intenten llegar a un acuerdo por medios pacíficos, es decir se implementen negociaciones. La ONU, a través del Consejo de Seguridad puede llevar a cabo una investigación y un proceso de mediación, *per se*. En otra situación, puede designar representantes especiales o solicitar al secretario general

que desempeñe ese papel o que emplee sus buenos oficios. También puede establecer los principios para alcanzar una solución pacífica.

No obstante, ello, la solución a las disputas entre los países demanda innovación para superar paradigmas conceptuales que condicionan la percepción de la controversia, y construir una concepción que permita avizorar la solución a través de cambios cuya novedad en si misma constituye a construcción de un camino en paz mutua y permanente.

1.1 Planteamiento del problema

En septiembre de 1994, se tomó conocimiento que “tropa perteneciente al ejército del Estado ecuatoriano (EE), estaban emplazadas en el punto conocido como Cueva de los Tayos, dentro del lado oriental de la Cordillera del Cóndor, sobre la cuenca del río Cenepa” cit (Córdova, et al 2015, p. 5). Este hecho, fue observado con cierta distancia por parte de los militares peruanos, quienes poco después en el mes de noviembre, deciden enviar una patrulla de reconocimiento a la zona, donde se corroboró la penetración y emplazamiento de tropas del ejército ecuatoriano. Así, en el mes de diciembre de 1994, el Ejército Peruano (EP) envió una patrulla la misma que se emplazó en la zona de Cueva de Los Tayos, donde también se encontraba establecida una patrulla del ejército ecuatoriano desde un tiempo desconocido, siendo ese el punto de penetración más extremo al sur, dentro del territorio peruano por parte de ese ejército.

Este hecho que luego paso a ser conocido en el Perú como las Operaciones del Cenepa o Guerra del Alto Cenepa en Ecuador. Esta invasión del territorio peruano por parte de tropas de una potencia extranjera motivo, una reacción punible por parte del Estado peruano, que a través de los mecanismos diplomáticos y el embajador de Perú en Quito, se expresó y presentó la respectiva protesta ante la cancillería de Ecuador, ante la negativa de desalojar a dichas tropas en un período perentorio, el Estado peruano, procedió a emplear a las Fuerzas Armadas peruanas, emanando una directiva de dominio por parte del presidente de la Republica peruano, en ese momento el Ing. Alberto Fujimori Fujimori, al Comando Conjunto de las FFAA para que se proceda a desalojar a las tropas invasoras.

Esta situación determinó de hecho, una situación bélica o guerra no declarada entre ambos países, cuyas acciones militares para el Ejército de Ecuador se constituyó en una acción de penetración, establecimiento de instalaciones y defensa, en tanto que, para el Ejército de Perú, se constituyeron en operaciones de asalto, desalojo, toma de posiciones y expulsión del territorio. El frente de guerra no fue amplio, sino fue una guerra focalizada dentro de un territorio delimitado, pero no demarcado, en una zona de característica geográfica agreste y de acceso muy difícil, con un clima que complica el emplazamiento y las maniobras militares, por parte del Ejército peruano y aún para el ejército invasor.

En el momento actual, ambos países viven en Paz, la misma que se estableció después de un complicado proceso de negociaciones, que se dieron durante los hechos bélicos y posteriores a este, y cuyo fin realmente no solo garantizaba el derecho a vivir en paz, sino al desarrollo, al respeto mutuo, a la prosperidad mutua, al desarrollo de infraestructura mutua, a la ayuda mutua, al intercambio comercial, cultural, deportivo, académico, intercambio militar, policial, etc., etc.

La ONU, Las Naciones Unidas nacieron oficialmente el 24 de octubre de 1945, después de que la mayoría de los 51 Estados Miembros signatarios del documento fundacional de la Organización, la Carta de la ONU, la ratificaran. En la actualidad, 193 Estados son miembros de las Naciones Unidas, que están representados en el órgano deliberante, la Asamblea General. Debido a las facultades que le confiere la Carta y su singular carácter internacional, las Naciones Unidas pueden tomar medidas sobre los problemas que enfrenta la humanidad en el siglo 21, como la paz y la seguridad, el cambio climático, el desarrollo sostenible, los derechos humanos, el desarme, el terrorismo, las emergencias humanitarias y de salud, la igualdad de género, la gobernanza, la producción de alimentos y mucho más.

El Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, Conforme a la Carta, el Consejo de Seguridad tiene la responsabilidad primordial de mantener la paz y la seguridad internacionales. El Consejo de Seguridad (Naciones Unidas, 1945), tiene 15 miembros y cada miembro tiene un voto. De acuerdo con la Carta, todos los Miembros de la ONU convienen en aceptar y cumplir las decisiones del Consejo de Seguridad. Éste es el único órgano de la

ONU cuyas decisiones los Estados Miembros, conforme a la Carta, están obligados a cumplir. La ONU, a través del Consejo de Seguridad instó a las partes, Perú y Ecuador, a que establezcan conversaciones siguiendo los canales y vías diplomáticas establecidas para ello. Ecuador sugirió la mediación del Vaticano a través de la persona del Papá, por su parte el Perú, reclamó e impuso lo establecido en el Artículo V, del Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro, de 1942, que garantiza y activa a los garantes hasta la demarcación definitiva de la frontera común de ambos países.

Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro, de 1942, de acuerdo, en el derecho internacional, un protocolo adicional, protocolo complementario, protocolo facultativo o simplemente protocolo, en analogía con los contratos privados, supone un addendum a un tratado, manteniendo la validez del cuerpo principal, pero modificándolo, ampliándolo o complementándolo en algunos aspectos. El término «protocolo» se utiliza para acuerdos menos formales que los que reciben la denominación de tratado o convenio. El término puede cubrir los siguientes tipos de instrumentos:

- Un Protocolo de Firma es instrumento subsidiario a un tratado y establecido por las mismas partes. Dicho Protocolo se ocupa de cuestiones auxiliares, como la interpretación de determinadas cláusulas del tratado, aquellas cláusulas formales que no se han insertado en el tratado, o la regulación de cuestiones técnicas. La ratificación del tratado suele ser la ratificación de dicho Protocolo ipso facto.
- Un Protocolo Facultativo de un tratado es un instrumento que establece derechos y obligaciones adicionales a un tratado. Por lo general se adopta el mismo día, pero es de carácter independiente y está sujeto a una ratificación aparte. Estos protocolos permiten a las partes del tratado establecer entre ellos un marco de obligaciones que van más allá que el tratado general y con las que pueden no estar de acuerdo todas las partes, con lo que se crea un «sistema de dos niveles». Un buen ejemplo es el Protocolo Facultativo del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de 1966.

- Un Protocolo basado en un Tratado Marco es un instrumento con obligaciones sustantivas específicas que implementa los objetivos generales de un marco anterior o de una convención «marco». Estos protocolos aseguran una elaboración de tratados más rápida y sencilla, y se han utilizado sobre todo en el campo del derecho ambiental internacional. Un ejemplo sería el Protocolo de Montreal de 1987 relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono, adoptada sobre la base de Arts.2 y 8 de la Convención de Viena de 1985 para la Protección de la Capa de Ozono.
- Un Protocolo de enmienda es un instrumento que incluye disposiciones para modificar uno o varios tratados anteriores. Un ejemplo sería el Protocolo de 1946 que modifica los Acuerdos, Convenios y Protocolos sobre Estupefacientes.
- Un Protocolo de un tratado complementario es un instrumento que incluye disposiciones complementarias para un tratado anterior; por ejemplo, el Protocolo de 1967 sobre el Estatuto de los Refugiados de la Convención de 1951 sobre el Estatuto de los Refugiados.
- Un acta es un instrumento que contiene un registro de los entendimientos a los que han llegado las partes.

En el conflicto del año 1995 entre Perú y Ecuador, las bases que cada una de las partes sostenía era la posición respecto de la validez del mismo, de un lado las autoridades peruanas se basaban en la premisa de la validez jurídica inobjetable del Protocolo de Río de Janeiro de 1942 e invocan que la parte ecuatoriana plantea una objeción perentoria o Estoppel, que Perú sostiene, contradice lo anteriormente admitido, para expresamente limitar los derechos que derivan del Protocolo. Es decir, de otro lado, las autoridades ecuatorianas propugnaban la nulidad del mismo, basándose en una supuesta inaplicabilidad del mismo, (la cuestión perentoria). Obviamente, ante puntos de vista y posiciones diametralmente opuestas, era esperado que surgieran permanentemente conflictos, en tal sentido se propone estudiar la estrategia y tácticas de negociación diplomática y militar, y su impacto en la consolidación de

Acuerdos o Instrumentos conducentes a la implementación de la paz duradera y con ello poner fin a una larga data de controversias entre ambos Estados.

1.2 Descripción del problema

Se ha considerado investigar la relación que existe entre las variables de estudio Estrategia y Tácticas de Negociación Diplomática y Militar durante las Operaciones del Alto Cenepa, entre las FFAA de Perú y Ecuador 1995 empleadas para alcanzar la paz permanente, tanto por la Cancillería de la República del Perú (RREE) y sus Fuerzas Armadas, (FFAA); debemos de mencionar que a ambas instituciones se circunscribe nuestra investigación.

El periodo de tiempo abarca desde el inicio del conflicto enero de 1995 a 23 de octubre de 1998.

La temática corresponde a la Estrategia y Tácticas de Negociación y Militar empleadas a nivel diplomático por los agentes de Cancillería peruana y las Fuerzas Armadas de Perú, tras estallar el conflicto armado entre Perú y Ecuador conocido como Operaciones del Alto Cenepa de 1995.

Lo que vamos a investigar y es materia de análisis son la Estrategia y Tácticas de Negociación y Diplomática y Militar, así como los instrumentos diplomáticos resultantes e implementados tras la negociación entre los agentes de Cancillería de Perú y de Ecuador.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿Cómo la estrategia se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador 1995?

1.3.2 Problemas específicos

Problema específico 1. ¿En qué medida la estrategia de negociación empleada por la cancillería peruana se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador 1995?

Problema específico 2. ¿Qué relación existe entre la estrategia empleada por las FFAA del Perú y las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador 1995?

Problema específico 3. ¿De qué manera los instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador 1995?

Problema específico 4. ¿Cómo los objetivos estratégicos nacionales previstos para las operaciones del Alto Cenepa se relacionan con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador 1995?

1.4 Antecedentes

1.4.1 Antecedentes internacionales

Faundes (2004), describe que el resultado de la dinámica de las negociaciones fue producto de integrar las posiciones de ambos países y el rol de los países garantes, mismos que tuvieron una participación activa como catalizadores de las posiciones de ambos países más la regulación que su rol les precisaba, por ello:

Resalta que, hasta el Acta Presidencial, acuerdo definitivo del diferendo firmado el 26 de octubre de 1998, 1º la búsqueda de un acuerdo se hizo en base a posiciones contrapuestas e incompatibles que perseguían un método de resolución distributivo. 2º Sólo el proceso negociador entre 1995 y 1998, con la participación de los terceros países en el conflicto, los garantes del Protocolo de Río, se pudo llegar a una solución capaz de compatibilizar intereses, entre ellos el más relevante en el caso de un conflicto armado: la búsqueda de una paz duradera. 3º En la resolución del conflicto fue clave la actitud participativa de las respectivas delegaciones que en forma soberana construyeron los acuerdos de paz por medio de un método endógeno. 4º Cabe destacar la participación de los países garantes como mediadores que auspiciaron las negociaciones entre Ecuador y Perú, y el aporte exógeno de éstos en el arbitraje correspondiente a la delimitación de la línea fronteriza en el sector del Hito Cunhuime Sur - 20 de noviembre. 5º En términos generales, en el conflicto limítrofe entre

Ecuador y Perú de 1995, prima el principio de autonomía, por el cual la resolución dependió de las dos partes involucradas directamente y no de los terceros. 6° El conflicto de la Cordillera del Cóndor sirvió para dar solución a un problema limítrofe que tiene su origen remoto en la definición de fronteras de las naciones que se independizaron de la colonia española a principios del siglo 19. 7° A la larga, la resolución de este problema, arrastrado por casi dos siglos, sirvió para delimitar el espacio soberano de dos naciones jóvenes que cambiaron su relación recíproca para construir una nueva relación mutua. (p. 48)

López (2004), manifiesta que al revisar a detalle:

Las agendas de Seguridad Nacional de Ecuador y de Perú, antes y después del año 1998, se puede advertir que las agendas de seguridad de los países latinoamericanos son influenciadas por las directrices y los temas que son de importancia para los Estados Unidos, tales como el narcotráfico, terrorismo, democracia, libre mercado, deterioro ambiental, flujos migratorios, entre otros.

Resulta interesante constatar que el Acuerdo de Paz provocó un cambio de prioridades en las agendas de seguridad internas tanto de Ecuador como de Perú. Antes de 1998 el principal tema de la agenda de seguridad del Ecuador era el conflicto con el Perú y dentro de los principales temas del Perú constaba el problema con el Ecuador.

Luego de 1998 los dos países se concentran en otros temas de interés nacional y dejan de lado el asunto limítrofe porque, al ser superado, ya no constituye una amenaza para la soberanía de cada nación, sino por el contrario la nueva relación entre los estados se convierte en una oportunidad para revitalizar los vínculos ancestrales.

Por otra parte, al explicar el problema territorial y la toma de decisiones en el proceso de paz entre ambos estados, se puede entender el porqué de una relación distante y conflictiva entre el Ecuador y el Perú a lo largo de su historia. Al no tener resuelto el tema de la demarcación fronteriza, tanto los gobiernos como las fuerzas armadas de ambos países, utilizaron este asunto para obtener beneficios políticos y económicos.

La victoria del Perú en 1941, permitió a las Fuerzas Armadas peruanas resarcirse ante su pueblo por la débil actuación y resistencia en la Guerra del Pacífico a finales del siglo XIX, hecho que permitió a las fuerzas chilenas llegar hasta la capital Lima. Así también, la “victoria” ecuatoriana en 1995 otorgó la revancha que necesitaban las

Fuerzas Armadas ecuatorianas; a los 54 años pudo el ejército cumplir con su pueblo, justificando de esta manera, una serie de consideraciones y beneficios dados por los distintos gobiernos en medio siglo.

Igual problema tenían los diplomáticos ecuatorianos que eran vistos como ineficientes, e incluso como traidores, al entregar los territorios amazónicos en 1941 a través del Protocolo de Río de Janeiro. En el Perú también se pensaba que se había dado demasiadas concesiones al Ecuador, en cuestión de territorios.

Respecto a los gobiernos, en el Ecuador el tema fronterizo servía o ayudaba para ganar elecciones presidenciales y para conseguir, alrededor del problema de límites, el apoyo a sus gestiones. En el Perú, también el tema fue utilizado para obtener respaldo popular, caso emblemático resulta el acontecido con el presidente Fujimori.

El año 1995 fue un año en que se conjugaron varios factores que incidieron notablemente en el establecimiento de un proceso de negociaciones para arreglar el problema territorial definitivamente. Por el lado internacional los intereses de la super potencia hacían que todos los países americanos se alinearan en su estrategia comercial, permitiendo de esta manera, resolver conflictos bilaterales de larga data. Por el lado interno tanto en Ecuador como en Perú, los intereses también habían cambiado, los militares, los diplomáticos, los políticos y los pueblos tenían otras motivaciones y otros objetivos.

De otro lado, al analizar el conflicto fronterizo y su solución desde la perspectiva teórica, se pueden percibir hechos, situaciones, ideologías, actores, intereses, posiciones y acciones, que en conjunto coadyuvaron al arreglo del mayor problema bilateral entre el Ecuador y el Perú.

Para el realismo, desde el nacimiento de las dos repúblicas, la cuestión fronteriza tuvo una importancia estratégica para ambos países; intereses disímiles con respecto a la Amazonía, provocaron continuos enfrentamientos que se inclinaron a favor del Estado peruano, debido a que éste ha mantenido una capacidad superior en términos militares. Así, para el Estado ecuatoriano, el país sureño representaba una amenaza constante a la soberanía y a la supervivencia misma de la nación; razón por la cual se privilegió el fortalecimiento y equipamiento de las fuerzas armadas ecuatorianas. Y es precisamente esta modernización de las fuerzas ecuatorianas las que permiten, en un momento dado, contener a las fuerzas peruanas, provocando de esta manera, el

establecimiento de un ambiente apropiado para que los dos Estados se sienten a negociar y a encontrar una solución al problema.

De acuerdo, al liberalismo, tanto Ecuador como Perú son parte de un orden internacional que busca la paz y la cooperación internacional a través de instituciones, organismos y regímenes a nivel mundial. Estos organismos contienen instrumentos jurídicos que permiten la resolución de conflictos dentro de normas establecidas y aprobadas por todos los países miembros. Así, al ser Ecuador y Perú miembros de la comunidad internacional, tienen derechos y obligaciones que deben ser respetados y cumplidos, porque si no lo hacen pueden ser aislados del sistema internacional provocando serios problemas internos.

Dentro de este esquema, el conflicto territorial fue arreglado en dos momentos. El primero se dio en 1941, con la firma del Protocolo de Río de Janeiro, en el cual se establecieron los límites fronterizos entre los dos países; y el segundo en 1998, con la firma del Acuerdo de Paz y, del Tratado de Comercio y Navegación, en los cuales se concluía con la demarcación y se abría la posibilidad de que entre los dos estados se desarrolle una relación fructífera que beneficie a sus pueblos.

Desde la perspectiva del constructivismo, luego de la guerra del 41, se construyeron en cada nación percepciones diferentes en relación al otro. Sobre todo, en el Ecuador, esta visión del *alter* (el peruano), fue la del enemigo que estaba lleno de defectos y prácticamente carecía de toda cualidad positiva. Los textos escolares eran una de las principales herramientas de las se alimentaba esta corriente anti peruana. Esta realidad impedía que se propongán soluciones factibles para solucionar el problema limítrofe.

Esta situación se presentó con fuerza hasta mediados de la década de los noventa, pero luego dicha percepción equivocada fue cediendo y convirtiéndose en una visión de iguales, sobre todo en las zonas fronterizas, región que siempre había mantenido estrechas relaciones comerciales y sociales con su contraparte peruana.

De otra parte, al relacionar los flujos de intercambio entre los dos países con el tema de la Interdependencia, se ha podido constatar que, entre Ecuador y Perú, prácticamente desde sus inicios, se ha producido un flujo constante de bienes y personas que ha fortalecido los vínculos entre estas dos naciones. Áreas como el laboral, académico, cultural, turístico, empresarial, y sobre todo comercial, han tenido

un incremento notable en la última década del siglo XX; constituyéndose así, en un factor decisivo para la implementación del proceso de paz entre ambos estados.

El Ecuador y el Perú tienen una relación de interdependencia porque son sensibles el uno del otro. Es decir, un acontecimiento en un país tiene repercusiones y efectos en el otro. Así, una política económica impuesta en el Perú tiene efectos en la economía del Ecuador; por ejemplo, ante el aumento del precio del galón de gasolina en el Perú, esto provoca que los ciudadanos peruanos compren la gasolina en estaciones de servicio ecuatorianas; también cuando el gobierno peruano ofrece ventajas comerciales y tributarias a los inversionistas, los empresarios ecuatorianos prefieren poner sus fábricas en el Perú; además, la dolarización implementada por el gobierno ecuatoriano tuvo y tiene repercusiones en el Perú, como es el caso en el área laboral ya que al ser los salarios más altos en el Ecuador, los jornaleros peruanos prefieren trabajar en el vecino país del norte.

Finalmente, y contestando a la pregunta central de la tesis, se ha podido determinar que el cambio de intereses; tanto a nivel nacional como a nivel regional, enmarcados dentro de un período de tiempo en el cual las relaciones de interdependencia eran las que marcaban las directrices internacionales; fue la naturaleza de la relación que, por un lado posibilitó el establecimiento del Proceso de Negociación y el Acuerdo de Paz entre Ecuador y Perú; y por otro, provocó el incremento y fortalecimiento de los flujos y vínculos económicos, sociales y políticos, entre los dos países, miembros de la Comunidad Andina de Naciones. (pp. 199-203)

Morales (1999), señala respecto de su país, lo siguiente:

Ecuador al no disponer de fronteras naturales seguras definitivas, permitió que el Perú realice continuos avances y por consiguiente tomar posesión de territorios que con posterioridad han sido desmembrados mediante tratados, convenios o protocolos impuestos por la superioridad de su poder nacional.

La debilidad del poder nacional del país, a lo largo de nuestra historia, hicieron posible la imposición de condiciones y la ocupación física de territorios o su cesión por la fuerza por parte los países vecinos, especialmente Perú.

Ecuatorianos y peruanos han vivido su historia republicana necesariamente determinada por el hecho de su vecindad y lamentablemente marcada por la

permanencia de su problema fronterizo, lo cual complicaba cualquier iniciativa de integración fronteriza.

Los enfrentamientos bélicos de diferente intensidad que se han dado entre los dos países de manera intermitente no permitieron un acercamiento y los intentos de cooperación que se pretendían dar en los períodos posteriores a estos conflictos varias veces se frustraron por la desconfianza existente.

El episodio bélico de 1995 en el Alto Cenepa entre Ecuador y Perú – que todos confiamos en que haya sido el último de sus historias- tuvo una enorme repercusión en todos los órdenes en la relación bilateral, pues, abrió una etapa de profunda reflexión que, sirvió a las dos naciones para acordar finalmente la paz.

Con la Declaración de Paz de Itamaraty, se arrancaron las negociaciones entre el Ecuador y el Perú, en su inicio se pretendía llegar a un arreglo de la cuestión fronteriza, sin embargo, cada vez era más evidente que la solución debía abarcar un espectro global en la relación bilateral que propicie la solución limítrofe alcanzando seguridad y beneficios económicos recíprocos y con ello el desarrollo de los dos países particularmente de sus áreas fronterizas.

La firma del Acta Presidencial de Brasilia hecho histórico sin precedentes en la vida de los dos países- no es sinónimo de la paz, si puede ser el punto de partida, la puerta abierta para salir de una larga época de inútiles desencuentros entre los dos pueblos vecinos, el punto de partida para desbloquear un sinnúmero de posibilidades en todos los campos. (pp. 140-142)

Stacey (2019), refiere que respecto al:

Acuerdo Amplio Ecuatoriano-Peruano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad de 1998, es un instrumento que promueve que las poblaciones fronterizas se constituyan en actores principales de la cooperación procurando el desarrollo y una fructífera relación de vecindad entre sus habitantes, considerando la necesidad de perfeccionar y actualizar los mecanismos existentes para lograr la integración y la cooperación bilateral, de manera de facilitar el tránsito y así como el desplazamiento de personas, sus bienes así como los diversos medios de transporte entre los dos países y alcanzar la ejecución de los proyectos de infraestructura social, productiva y de medio ambiente con la ayuda de organismos internacionales y la inversión privada .

La ejecución de proyectos binacionales puede crear las condiciones para resolver una serie de problemas compartidos pendientes, tales como una buena infraestructura común de carreteras, puertos y telecomunicaciones que potenciaría la movilización de personas y productos entre los dos países.

El manejo conjunto de las cuencas hidrográficas y de recursos naturales compartidos, así como los proyectos de reforestación deben ocupar un lugar preponderante en la construcción del escenario de la paz.

El desarrollo sustentable que precautela el sustrato biofísico, permitiendo transmitir a las futuras generaciones recursos naturales iguales o superiores, puede constituir uno de los empeños de las Fuerzas Armadas para asegurar o restaurar el equilibrio ecológico.

La vecindad de los dos países, constituye una oportunidad para la complementación entre las economías de las zonas fronterizas que al amparo de las nuevas normas y merced a los nuevos esquemas será factible profundizar la cooperación en la ampliación de la infraestructura vial; el incremento del comercio regional; la intensificación del intercambio de servicios; la interconexión de redes de energía eléctrica y de oleoductos; el aprovechamiento de cuencas hidrográficas binacionales; la cooperación en el área de la infraestructura educativa; la colaboración en las tareas de saneamiento y prevención de desastres naturales; el establecimiento de empresas mixtas en la zona de frontera; el intercambio cultural, turístico y deportivo.

Las políticas sociales compartidas, en particular de la salud y educación, a diferencia de lo que sucede en el mundo comercial, requieren de una mayor coordinación y planificación para ser abordados en forma binacional.

Los comerciantes e industriales, con lujo de detalles y con cifras concretas, han cuantificado los beneficios que en el futuro traerá un incremento sostenido del comercio de los dos países; la producción agrícola del sur del Ecuador alimenta a la zona desértica del norte de país vecino y también muchos de nuestros productos industriales son requeridos por ellos. (p. 197)

Chiriboga (1998), refiere que:

Con la firma y ratificación del Convenio de Aceleración y Profundización de Libre Comercio en Ecuador y Perú, se abren varias líneas de acción, que deben tender,

especialmente, a la reducción de aranceles y de trabas sanitarias que han limitado el comercio binacional: las ventas ecuatorianas de banano y ganado, pueden satisfacer la demanda peruana.

El fin del conflicto con el Perú obliga a replantear la Doctrina de Seguridad Nacional, orientada básicamente a la posibilidad de guerra con ese país. La tesis de las Fuerzas Armadas disuasivas constituye el elemento indispensable para la seguridad de la nación, para el desarrollo del Estado, evitándose la importación de la violencia como es la presencia de grupos guerrilleros y narcotraficantes radicados en la frontera norte del país; así como, previniendo se agudicen los conflictos de división interna. - Superado el riesgo de la confrontación ojalá definitivo el esfuerzo de las Fuerzas Armadas y del país conjuntamente radica en la construcción democrática de un proyecto que tienda a hacer realidad los principios de eficiencia económica, justicia social y sustentabilidad ambiental.

La sola ausencia de enfrentamientos bélicos, leída en las cifras del comercio exterior binacional, es un indicador importante. Basta ver la evolución de las exportaciones ecuatorianas para comprender las pérdidas que representó el conflicto de 1995, cuyas secuelas en el comercio exterior, con repercusiones en toda la economía se mantuvo hasta 1996.

Cabe recalcar que la simple firma del acuerdo limítrofe no representa la paz. Los riesgos y peligros en el proceso son múltiples. Solo con la multiplicidad de acercamientos progresivos se enfrentará las dificultades y crecerá la confianza mutua entre los dos Estados. Cuando las relaciones fluyan con serenidad y sin amenazas nos daremos cuenta que vivimos en paz. (p. 71)

1.4.2 Antecedentes nacionales

Salcedo et al (2008), luego de una revisión de casos de negociación llevada a cabo por el Perú, concluye reportando lo siguiente el Perú tiene:

Un comportamiento negociador muy semejante al predominante en Latinoamérica. Esto quiere decir, una alta dependencia del regateo como principio negociador, cierta facilidad para la relación interpersonal amistosa y las expresiones emotivas, así como alta incertidumbre sobre las condiciones futuras, lo que hace arriesgado el cumplimiento de lo pactado e induce a la poca preparación de las negociaciones. Estas

conclusiones son una generalización sobre la cultura negociadora (las costumbres, valores y comportamientos que se han observado en los negociadores peruanos), pero en ningún caso deberían llevar a estereotipar o prejuizar a los individuos; en todas partes hay variedad y las características de una cultura no predicen a un individuo particular. Precisando que todos los observadores coinciden en todas las apreciaciones y hay diferencias internas. La comparación de la cultura negociadora del Perú con la reportada previamente sobre Latinoamérica, en particular sobre Argentina, Chile, Colombia y Venezuela. (p. 26)

Llosa (1996), señala respecto al estilo de negociación que el Perú:

Empleo como negociadores directos a tres personas: Al Ministro de Relaciones Exteriores del Perú Sr. Francisco Tudela, académico reconocido especializado en Derecho Internacional; El Viceministro de Política Internacional y Secretario General del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú Embajador Eduardo Ponce Vivanco, diplomático de carrera y el Viceministro de Política Internacional y Secretario General del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, Sr. Embajador Jorge Voto-Bernales Gatica, diplomático de carrera.

Como negociadores indirectos: El Presidente de la Republica, Ing. Alberto Fujimori Fujimori; Las Fuerzas Armadas, como actor directo en el conflicto armado; Los Medios de Comunicación, mantuvieron una actitud de apoyo a la causa común consistente en la defensa del territorio nacional, en un inicio no hubo disonancia con respecto al tratamiento e interpretación de los hechos, ni discrepancias respecto a los señalado por el gobierno y las Fuerzas Armadas. En un momento, durante las negociaciones algunos medios de comunicación han recogido críticas de especialistas diplomáticos, jurídicos e históricos, así como de instituciones y políticos contenidas u omitidas en los textos de los acuerdos celebrados; y La Opinión Pública, apoyo la actuación del gobierno, las fuerzas Armadas y la diplomacia sobre el tema, si bien se mostró atenta y contraria a cualquier tipo de situación que implique concesiones de carácter territorial.

Ecuador empleo como negociadores directos a dos personas: Al Ministro de Relaciones Exteriores del Ecuador Sr. Galo Leoro, es versado en derecho y poseedor de una amplia trayectoria en el ámbito de las relaciones internacionales, en ocasiones

se deja llevar por sus emociones; al Secretario General del Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador, Embajador Fernández de Córdoba, funcionario diplomático de carrera.

Como negociadores indirectos: El Presidente de la República Sr. Sixto Durán Ballén, conservador, mediano, luego Abdla Bucarám, de carácter polémico en su momento, considerado como populista y demagogo, en su condición de candidato fue contrario al acuerdo de Itamaraty, durante la campaña a presidente fue cauto con el tema y a veces ambivalente, y finalmente se definió por la continuación de la negociaciones y el camino trazado por las partes; Las Fuerzas Armadas ecuatorianas, con un rol protagónico en la política ecuatoriana, detentaban una cantidad de poder ostensible. El Gral. Francisco Moncayo, personaje más destacado, no solo como jefe de las fuerzas armadas de Ecuador, sino como vocero al dar declaraciones respecto al tema fronterizo con el Perú. Los Medios de Comunicación, intervinieron en defensa de las posiciones principistas del Ecuador, reforzando la imagen que tenía la población ecuatoriana respecto a la situación limítrofe y del origen de sus antecedentes de 1941 y 1981, así como de las evoluciones de las negociaciones sobre el caso; La Opinión Pública, La población estuvo sometida al bombardeo y retórica de los medios de comunicación y de las autoridades políticas y militares. (pp. 15-18)

1.5 Justificación de la Investigación

1.5.1 Justificación metodológica

El método que se emplea en la presente investigación servirá para orientar otras investigaciones de tipo correlacional. De igual manera, tiene justificación en este rubro porque los instrumentos de acopio de datos son válidos y confiables y podrán ser utilizados en estudios que se vinculan con las variables estrategias y tácticas de negociación diplomática y militar.

1.5.2 Justificación práctica

Conocer el modelo de negociación su estrategia y tácticas empleados por Cancillería peruana durante el proceso de negociación diplomática ante la Cancillería de la Republica de Ecuador, tras las Operaciones del Alto Cenepa o La Guerra del Alto Cenepa de 1995. La permanente demanda del servicio de mediación por interpósita personas es un hecho

cotidiano, debido a que los conflictos entre países suelen ser frecuentes y demandan la intervención de diplomáticos debidamente empoderados de esta habilidad profesional que les permita ejercer sus buenos oficios en este campo a nivel internacional, en esencia el Perú posee merecido reconocimiento internacional, al haber participado en diversos procesos de paz entre países que se vieron envueltos en crisis semejantes al del Cenepa.

Se hace importante por su aporte al bien común, al bienestar y a la paz que debe reinar en las relaciones de buena vecindad y entendimiento entre países. Según los objetivos de la investigación se desea confirmar que la metodología para este estudio descriptivo observacional de tipo correlacional, permitan conocer la utilidad de la estrategia y tácticas de las negociaciones diplomáticas en las negociaciones con Cancillería de la Republica de Ecuador. Las direcciones ejecutivas de Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú, como: Las Comisiones Consultivas Ad Hoc, Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior, Dirección General de Soberanía, Límites y Asuntos Antárticos, Dirección General para Asuntos Multilaterales y Globales, Dirección General de Tratados, podrán conocer científicamente el aporte y valor de la estrategia y tácticas de las negociaciones diplomáticas.

1.5.3 Justificación teórica

La investigación se justifica teóricamente, pues a través de los años el tema de las negociaciones va adquirido considerable importancia en todos los ámbitos, tanto a nivel nacional como internacional. En nuestro país, el principal rector de la política exterior es el presidente de la República y quién conduce el desarrollo del sector es el Canciller velando por la calidad de la gestión en términos de una adecuada aplicación de la política de Estado.

Actualmente, el conocimiento de cómo fue dicho proceso no es muy notorio, de manera que el conocer de este asunto permitirá determinar cómo los instrumentos diplomáticos finales son un indicador de la estrategia y tácticas empleadas para evaluar las intervenciones de cancillería y las FFAA en dicho proceso de paz.

1.6 Limitaciones de la investigación

La investigación debido a la imposibilidad de acceder al terreno de los hechos, por lo difícil de su acceso y la distancia, no es factible la visualización del entorno geográfico en el que acontecieron los hechos materiales.

De otro lado, las restricciones naturales de acceso a la documentación de las FFAA respecto a lo acontecido no hace factible la revisión amplia de los partes generales de las unidades involucradas en las Operaciones del Alto Cenepa. Por lo que la presente investigación se limita al caso del empleo de la estrategia y tácticas de negociación diplomática empleadas por la Cancillería de la Republica de Perú, MRE y las FFAA, que abarca desde el inicio del conflicto armado entre las fuerzas armadas de Perú y las de Ecuador en la zona del Alto Cenepa o Teatro de Operaciones del Norte, TON en el año de 1995 hasta su culminación con la firma de Acta presidencial de Brasilia en Octubre de 1998 y el Roma Lucuta Causa Finit en la sede del Vaticano en la que se deja constancia formal de la conclusión definitiva de las amargas disputas en ambos países.

1.7 Objetivos de la Investigación

1.7.1 Objetivo general: Establecer como la estrategia se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

1.7.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Determinar en qué medida la estrategia de negociación empleada por la cancillería peruana se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Objetivo específico 2: Determinar qué relación existe entre la estrategia empleada por las FFAA del Perú y las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Objetivo específico 3: Establecer de qué manera los instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Objetivo específico 4: Determinar cómo los objetivos estratégicos nacionales previstos para las operaciones del Alto Cenepa se relacionan con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis general

La estrategia se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

1.8.2 Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1: La estrategia de negociación empleada por la cancillería peruana se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Hipótesis específica 2: La estrategia empleada por las FFAA del Perú se relaciona significativamente las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Hipótesis específica 3: Los instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador se relacionan significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Hipótesis específica 4: Los objetivos estratégicos nacionales previstos para las operaciones del Alto Cenepa se relacionan significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

II. Marco teórico

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Modelos teóricos de la negociación

Marcos (2004), nos presenta y describe cuatro modelos, estos son:

- La Teoría del Juego.
- El modelo de Sawyer y Guetzow
- El modelo de cuádrimensional de Walton y McKersie:
- El modelo de Stevens.

2.1.1.1 La teoría de juegos. Así mismo, este autor señala que:

En la negociación, la teoría de los juegos ejerce un poderoso influjo como herramienta analítica para la formalización de las situaciones de conflicto y negociación. Los precedentes que posibilitan la formulación de la teoría de los juegos son, el cálculo de probabilidades y la teoría de la decisión colectiva. El propósito de ambos era el de elaborar una “ciencia de la acción”.

El objeto de la teoría de los juegos, es el de ser una ciencia de la decisión racional en las situaciones de conflicto. Esta teoría es una codificación del pensamiento estratégico, sobre todo en las situaciones de conflicto, parece un paradigma de análisis racional. El concepto de juego se caracteriza por:

- Hay dos jugadores cuyos intereses están en conflicto;
- Las estrategias son el espectro de elecciones posibles de que cada jugador dispone;
- Una partida consiste en una elección simultánea de una estrategia por parte de cada uno de los jugadores;
- Una vez que cada uno de los jugadores ha escogido su estrategia, el resultado está determinado;

- El resultado significa, para cada jugador, cierta ganancia o cierta pérdida, a las cuales cada jugador atribuye determinado valor, este valor se denomina utilidad.

2.1.1.1.1 La teoría de juegos distingue varios tipos de juegos. Describe los tres tipos de juegos:

- **Los juegos de suma cero** (aquellos en los que las ganancias de uno de los participantes significan pérdida para el otro y viceversa).
- **Los juegos de motivación mixta** (aquellos en los que ambos jugadores pueden ganar algo. En el caso de la negociación, el que mayor atención ha recibido es el del dilema del prisionero, que plantea una situación en la que ambos quieren ganar a expensas del otro, pero para ello se ven obligados a colaborar).
- **Los juegos de coordinación** en los que los jugadores tienen intereses comunes y ambos resultan favorecidos si coordinan su estrategia.

Junto al concepto de juego, el otro pilar sobre el que se construye la teoría, es la idea de racionalidad: Serán decisiones correctas aquellas que sean racionales en el sentido de satisfacer los tres criterios de racionalidad: coherencia, instrumentalidad y transitividad.

En definitiva, la teoría de los juegos es un sistema con un altísimo grado de formalidad y abstracción. Es precisamente de esta característica de donde se derivan sus limitaciones (“tal teoría dice cómo la gente debería actuar y no como actúa” y la propia formalidad y abstracción le lleva a ignorar el importante papel que en los procesos de negociación reales juegan la ideología y la ética de los participantes) y aportaciones (manejada teniendo en cuenta las limitaciones, proporciona extraordinarios recursos para la formalización de los procesos de negociación reales). (pp. 77-78)

2.1.1.2 El modelo de Sawyer y Guetzow. Marcos (2004), menciona que el núcleo medular del modelo es el análisis de las variables que intervienen en los procesos de negociación. Las variables relevantes se dan de acuerdo a una clasificación:

- Los objetivos de las partes (constituye el conjunto de objetivos comunes y/o complementarios, así como el grado de especificidad o generalidad);
- El proceso de la negociación;
- Los factores fundamentales (históricos, culturales, etc.) de las relaciones entre las partes;
- Las condiciones específicas de la negociación y los resultados de la negociación.

A partir del concepto de utilidad, estos autores elaboran las matrices de ganancias asociadas a dos situaciones:

- Toma de decisiones unilateral y
- Toma de decisiones conjunta (negociación).

En síntesis, este modelo trata de captar el dinamismo de los procesos reales de negociación mediante una rectificación de la teoría de los juegos consistente en modificar secuenciadamente las matrices de utilidades. (p. 78)

2.1.1.3 El modelo de cuádruple de Walton y McKersie. Marcos (2004), refiere que este modelo se desarrolla de la siguiente manera:

El punto de partida del modelo es la distinción de “cuatro sistemas de actividad, cada uno dotado de su propia función para las partes, de mutua interacción, con su propia lógica interna, y con su propio e identificable conjunto de actos o de tácticas instrumentales. Estos cuatro subprocesos de la negociación son:

- **El aspecto distributivo**, que comprende todas aquellas actividades que tienen por objeto formular los distintos objetivos de las partes. Se trata de una situación típica de juego de suma cero (cada una de las partes formula aquellos objetivos que solo puede lograr a expensas de la pérdida del contrario). Estos objetivos son denominados puntos en disputa. Las tácticas que se emplean durante el proceso de negociación tienen por objeto la modificación de las utilidades para de este modo lograr alterar el punto de resistencia del adversario.

Las tácticas son múltiples, pero se basan en un cuádruple mecanismo: “a” modifica las utilidades de su adversario “b”; “a” modifica las utilidades negativas de “b”; “a” modifica las percepciones que tiene “b” de las utilidades negativas de “a”; “a”

modifica las percepciones que tiene “b” de las utilidades positivas de “a”. Si las tácticas de ambas partes tienen éxito se llega al acuerdo. Ambos autores denominan este subproceso “dimensión distributiva” aludiéndose al carácter de intercambio mutuo dada la naturaleza excluyente de las metas y objetivos perseguidos por cada una de las partes.

- **El aspecto integrativo**, la situación de esta dimensión es la de un juego de suma variable, por lo tanto, ambos jugadores pueden ganar o perder, pero nunca a expensas del adversario. Las ganancias o pérdidas pasan a denominarse problemas. Las tareas que se acometen en esta fase de la negociación se relacionan con la innovación.

Hay tres etapas esenciales en el proceso de negociación integrativa:

- La identificación del problema.
- La búsqueda de soluciones nuevas y sus consecuencias, y
- La jerarquización de las soluciones y la elección de la acción, intervención de las preferencias.

- **La estructuración de las actitudes.** Las relaciones interpersonales en la negociación se incorporan al modelo mediante una clasificación que contempla cinco posibles estructuras de relación entre las partes que negocian. Los criterios para definir esos tipos de relación, tienen que ver con cuatro variables:

- La orientación motivacional (competitiva, individualista, cooperativa)
- Las actitudes frente a la legitimidad de la contraparte.
- Los sentimientos de confianza en el otro y
- Los sentimientos de cordialidad o de hostilidad.

- **La negociación dentro de cada organización.** La última dimensión del modelo analiza cómo afecta el proceso de negociación en el nivel interno a las organizaciones protagonistas. Se espera de un negociador que dé muestras de comprensión y actúe de modo que satisfaga las necesidades de su adversario, pero esto va acompañado de un conjunto de prescripciones para el negociador, a saber, que no puede perjudicar los intereses a largo plazo de la negociación.

Esta disparidad de criterios llevará a que se produzca en el seno de la organización un proceso de negociación interno en dos escenarios: por un lado, negociación entre la delegación y la cúpula de la organización y por otro, negociación entre los diversos

subgrupos de la organización que puede versar tanto sobre los medios como sobre los objetivos. Ante esta situación, las estrategias del negociador dependen de dos tipos de variables:

- Las expectativas de la organización en el plano del comportamiento por el cual la organización quiere alcanzar sus objetivos y
- Las expectativas de la organización en cuanto al contenido de la negociación.

Para cada variable de expectativas, el negociador se encuentra con tres posibles opciones: modificarlas, ignorarlas o someterse a ellas. En la práctica, el negociador podrá utilizar cuatro estrategias:

- Cambiar las actitudes de su organización respecto del contenido e ignorar las expectativas en el plano del comportamiento del negociador
- Modificar las expectativas en materia de soluciones y someterse a las expectativas en el plano de los comportamientos.
- Ignorar algunos aspectos de la posición de su organización manteniéndose dentro de las expectativas de comportamiento y;
- Ignorar ambas expectativas, tanto las referidas a comportamientos como a soluciones (esta estrategia es irrealizable y en la práctica ningún negociador la emplea.)

La elección de una estrategia dependerá de un cúmulo de factores: el marco institucional y el margen de maniobra que se deja, costes que el negociador adjudique a las estrategias, el análisis que se haga de la situación en la que se encuentra y el contexto de relaciones de la negociación con el adversario. (pp. 79-80)

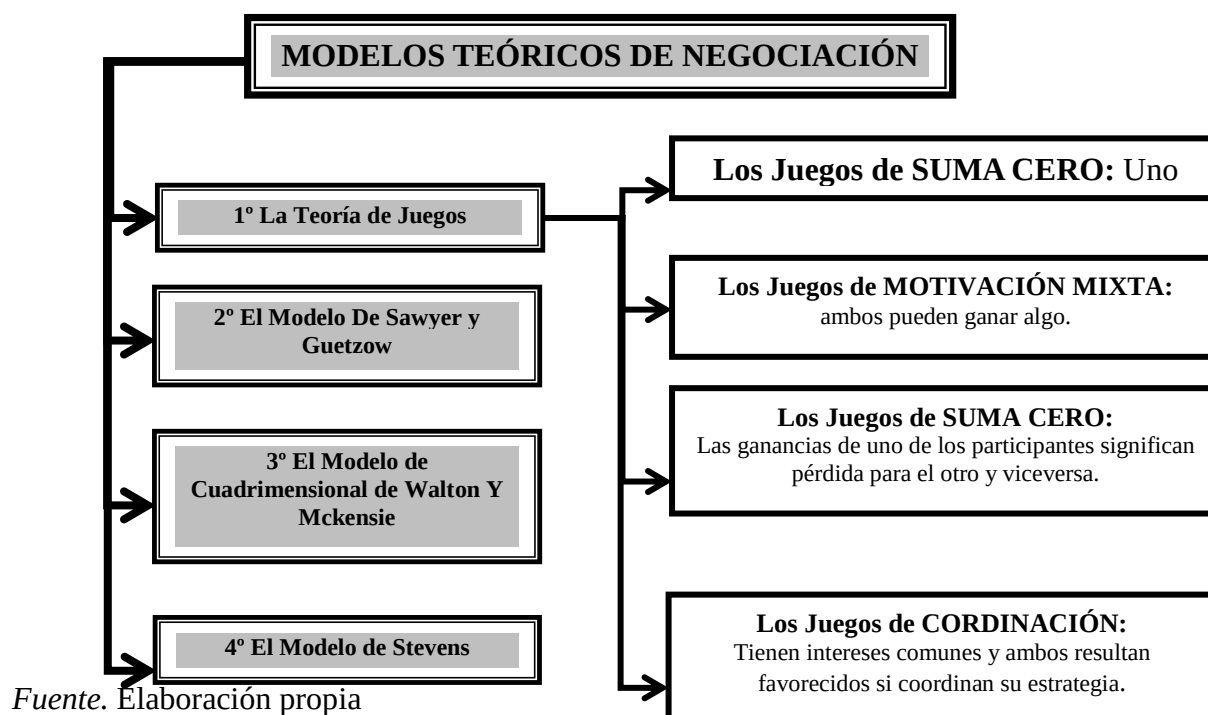
2.1.1.4 El modelo de Stevens. Igualmente, Marcos (2004) refiere que este modelo lleva a buscar un punto de equilibrio a las partes que negocian:

La propuesta de Stevens parte de formalizar el proceso de negociación basándose en un modelo de opción conflictiva. Para ello reduce la situación de negociación a dos participantes, cada uno de ellos, se enfrenta a un doble conflicto, interpersonal e intrapersonal, derivado éste último de la existencia de dos objetivos que ambos quieren evitar como no deseables: el mantenimiento de la propia posición y la

aceptación de las exigencias del otro. El primer objetivo imposibilita la consecución del acuerdo y el segundo supone una derrota. El autor explica la ruptura del proceso de negociación mediante la tensión que los negociadores experimentan en un punto de equilibrio. (p. 81)

Figura 1.

Modelos teóricos de negociación



2.1.2 La negociación diplomática

El concepto de negociación y la teoría sobre este proceso, que presenta Marcos (2004), la define como:

Un procedimiento de discusión que se establece entre las partes adversarias por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable por todos. La negociación se inserta a menudo en un marco más o menos codificado y normativo de los tratados internacionales y la legislación interna de los Estados. Este cuadro jurídico fija, de manera más o menos precisa, según sea la situación del conflicto y del país, las condiciones en que han de emprenderse y desarrollarse las discusiones. Agrega además que, desde el punto de vista del individuo que la utiliza como herramienta de relación Inter social, la negociación es un conjunto de artes y técnicas que nos ayudan a manipular las cosas (bienes, lugares, situaciones) y a las personas (voluntades ajenas) en vista a la satisfacción de un interés.

Asimismo, la negociación, vista como un proceso donde interactúan los individuos que se encuentran negociando, es un sistema dinámico de artes y técnicas que utilizan sus protagonistas con el propósito de obtener sus objetivos. Estamos hablando de una combinación dinámica (y por tanto inestable) de técnicas y artes, pues la negociación no es una ciencia exacta ni asegura, por supuesto, resultados totalmente satisfactorios en todas las ocasiones. Sus técnicas no constituyen un sistema perfecto ni claramente definido. Se encuentran apoyadas sobre el invaluable y subjetivo aporte de la intuición y el talento del hombre. Precisamente, este elemento es lo que nos muestra todo cuanto la negociación posee de arte. (pp. 48-49)

El desarrollo teórico tan especializado que hace Marcos (2004) sobre el tema, nos lleva a tomar la integridad de sus ideas como referente teórico y de base para el presente estudio:

Rara vez la negociación ha sido definida de esta manera tan cruda, quizás por el sentido peyorativo que se le ha dado al vocablo manipular en nuestro entorno psicosocial. Lo que nosotros hacemos con exactitud en el proceso de negociación, es tratar de conducir las cosas y convencer a las voluntades en dirección a que satisfagan nuestras necesidades y nuestros intereses. Esas cosas y esas voluntades van a poseer para nosotros, en el campo de la negociación, un valor relativo. Contrariamente, nuestros intereses ostentarán un valor jerárquicamente superior a los intereses de los demás.

Para este fin, vamos a tratar de someter a las cosas y a las personas a los más variados procesos, entre los que destacan los procesos de persuasión: conductas que van desde las más primitivas y reprochables, como golpes de efecto y sentimentalismos; hasta nuestras conductas más constructivas y loables, como brindar argumentos sólidos para persuadir, manejarnos con ideas brillantes, intentar que nuestras acciones no sólo nos favorezcan a nosotros sino también a terceros, negociar con opciones interesantes, dar ayuda y comprometer reciprocidad.

Sin embargo, sea cual fuere la naturaleza de nuestras acciones, buena o mala, virtuosa o éticamente reprochable, lo que tratamos de hacer es disponer las acciones hacia nuestro objetivo estratégico, modificando con una serie de diferentes técnicas, aquellas circunstancias que conducían el desarrollo de los acontecimientos en un sentido no

deseado. Las motivaciones pueden ser variadas: algunas veces lo hacemos porque queremos transformar un estado de malestar, de disconformidad, o podemos hacerlo simplemente porque nos han contratado para ello. Esto expuesto, desde el punto de vista de la negociación, es persuasión. (pp. 49-50)

La importancia de vivir en conformidad y respeto mutuo permite que se halla desarrollado lo que entendemos como normas escritas, que se constituyen en leyes que institucionalizan la sana convivencia, a lo que muy bien Marcos (2004) refiere que solo:

Viviendo en una comunidad civilizada, institucionalizada, normalizada con reglas religiosas, éticas, morales, jurídicas, con muchas organizaciones, asociaciones, corporaciones, en una economía dinámica, sobrecargada de intereses diferentes y algunas veces opuestos, pero con permanente interdependencia e interrelación, con miras a dar forma al entramado político/social, la negociación será un modo de resolución de conflictos que nos va a permitir adaptarnos satisfactoriamente a la convivencia humana. La negociación es un instrumento de cambio social. En muy raras ocasiones deja las cosas como se encontraban: es un proceso dinámico. Por ello afecta el curso de las cosas. El modo en que conseguiremos lo que inicialmente pretendemos, dependerá de nuestra calidad humana. (p. 50)

De acuerdo al concepto inicial, la negociación es un instrumento cuyo valor incide en la persuasión como un elemento esencial para alcanzar sus objetivos. Refiere Marcso (2004) de manera categórica:

Que es un error, analizar la negociación basándonos en conceptos, mediante los cuales se le asigna un valor ético o moral, sino teniendo en cuenta que esos conceptos, que definen hechos y actitudes, serán éticos conforme al uso que tengan durante el proceso de negociación y la finalidad última a la que tiendan, es decir será bueno en tanto nos conduzca a la solución y no lo será en tanto nos desvíe de ese sano propósito.

La negociación debe conducirnos a generar un ámbito en el cual el ambiente resultante debe permitir que la autoridad y poder resultante es producto del dialogo fraterno, deponiendo la fuerza, generando confianza y produciendo satisfacción en nuestra contraparte. De manera que no se sienta sometido o coaccionado y en esta sensación

cómoda es el primer paso del proceso de resolución de conflictos, esto hace posible la generación de instrumentos en forma voluntaria y pacífica, caso contrario no habría existido verdaderamente, un proceso de negociación.

Toda buena negociación nos permite no abusar de la consulta ciudadana para la resolución de un conflicto que si bien es cierto es un sano ejercicio democrático, es contraproducente a la solución del mismo, pues lo puede entrapar dado que sale del contexto de una negociación propiamente dicha. La negociación hace posible aceptar o no, un acuerdo, porque la finalidad de este proceso es justamente el ejercicio libérrimo de saber que se ha llegado a un punto concordante mutuo de satisfacción a las partes.

No necesariamente una negociación es compatible con la consulta democrática, pues ésta satisface a una mayoría y no al consenso de las partes:

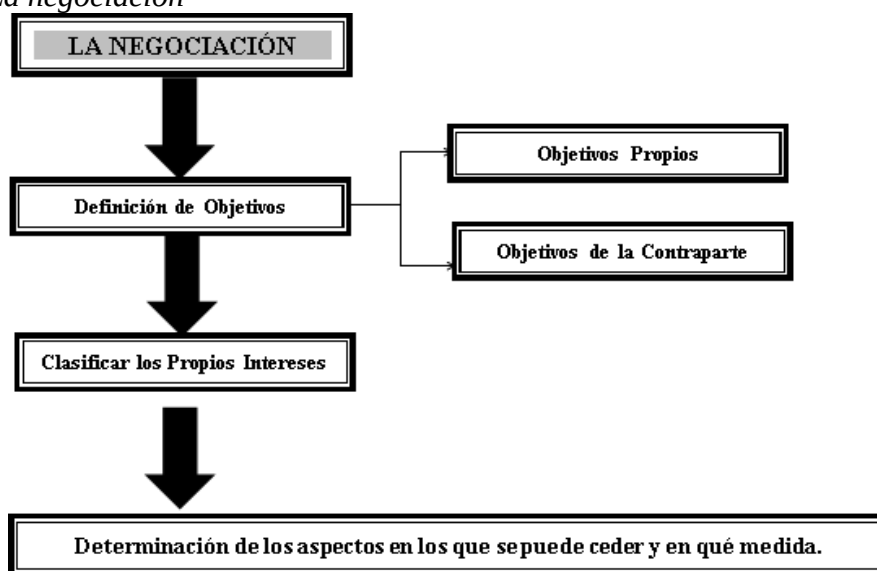
Cuando sometemos la resolución de una controversia a votación, sin duda nos encontramos ejercitando un derecho democrático, pero esta herramienta de la civilización terminará orientando las cosas siempre de modo que satisfaga a las mayorías, que sólo representa a una de las partes. Como método de solución de conflictos, la democracia no es un resorte tan eficaz, como no lo es tampoco la simplemente la negociación para el gobierno de las sociedades, es decir en una negociación este ejercicio es contraproducente y puede inflamar las pasiones. Igualmente, es preciso recalcar la innecesaria participación del poder jurisdiccional, que si bien sentenciará sus conflictos, en consulta, luego de un meticuloso estudio y en orden a la legalidad (presuponiendo su eficiencia e imparcialidad), terminará dejando a una de las partes frustrada en sus pretensiones, ya que en el momento de escuchar la sentencia, existen muchas posibilidades de que una de las partes (cuando no todas las involucradas) sienta que la realidad es peor, que las pretensiones que poseía antes de comenzar el proceso jurisdiccional. (pp.50-52)

Ello, colisiona con el propósito de la negociación que es un libre ejercicio de ampliaciones y reducciones de los propósitos primigenios a otros que coadyuven a obtener satisfacciones que sustituyan a las primeras pretensiones.

Las negociaciones hacen posible alumbrar nuevas opciones, sin imposición mutua sino en concordancia plena de los participantes se llega a la convicción reciproca de que sus argumentos se transforman en resultados que pueden muy bien ser tomados como propios y satisfactores, sin ser impuestos.

Figura 2.

La negociación



Fuente. Elaboración propia

2.1.3 Los roles en la negociación

Marcos (2004), hace una descripción de los propósitos que cumple cada negociador en el proceso de una negociación y, plantea que se debe ver a este proceso como en un escenario en el cual, los negociadores tienen un rol específico y deben ser:

Considerados como los actores de la negociación y que representan a un grupo, organización o gobierno, quienes no hablan a título personal sino de la organización a quien representan, y llevan por mandato conferido defender una posición, así como llegar a un acuerdo con sus adversarios. Dichos negociadores gozan de una libertad vigilada, para no traicionar los intereses de los que representan. Es decir que tienen consigo la doble función de ser intransigentes al igual que flexibles. Algunos negociadores pueden ser no más que portavoces de su gobierno, no gozarán por ende de una libertad de maniobra en el desempeño de sus funciones. En lo concerniente a los equipos de negociación, se deben unificar posiciones con el fin de no dar a conocer al rival ciertas divergencias que pudieren existir al interior del grupo negociador, y de

las cuales el rival podría sacar ventaja. En el marco de las negociaciones por lo general deberán distinguirse roles tales como.

- **El presidente de la sesión:** El presidente de sesión que cumple la función de controlar y regular las sesiones de negociación tendrá que ser en consecuencia una parte bastante neutral en el conflicto, en este sentido nos referiremos a un mediador. Existen puntos de discusión cuando la presidencia está a cargo de una de las partes involucradas, las cuáles lucharán por ella por tratarse de una posición simbólica y estratégica. Aunque lo común es llevar las sesiones bajo la forma de presidencias alternadas.

Funciones del presidente

Abrir el debate, recordar acuerdos y desacuerdos, conceder la palabra, hacer respetar: la agenda, horario y las normas tácitas de toda negociación. Desde su posición puede manipular las sesiones para lograr acuerdos que favorezcan los intereses de su equipo.

Toda negociación tiene un presidente, aunque no ese nombrado como tal de forma expresa. Esta persona entre otras cosas organiza a su delegación. Si queremos convertirnos en presidentes de la sesión de negociación, al principio la persona que tenga esa pretensión tiene que permanecer como observador en la negociación para saber cómo enfocará el papel de dirección de esta”. “El presidente de la sesión tiene que generar confianza, ser conciliador, parecer neutral, aparentar estar de acuerdo con ambas partes, aunque pertenezca a una de ellas, invitará a estudiar las propuestas, antes que digan no, y de existir un no, propondrán alternativas. Nunca será autoritario, ni menospreciará a sus oponentes”.

- **Los expertos:** Los expertos que juegan el papel de técnicos en una negociación, rol del que los negociadores pudieren adolecer. Son en otras palabras asesores en las negociaciones y que de vez en cuando pueden convertirse en negociadores, en lo concerniente a cuestiones muy técnicas, la clave estará en conciliar posiciones, percepciones, interpretaciones entre negociadores y expertos para alcanzar el objetivo de la negociación.

- **Los negociadores:** Funciones al interior de las delegaciones negociadoras
 - **Dirección:** Tiene trato directo en la negociación, como portavoz.
 - **Síntesis:** El sintetizador impide que la negociación salga del proceso del control del director, por medio de la formulación de preguntas, síntesis de generalidades, etc.
 - **Observación:** Se tendrá que abstener en el uso de la palabra, teniendo como función primordial es analítica al reflexionar sobre lo que está ocurriendo en la mesa de negociación. (pp. 64-65)

2.1.4 Las fases de la negociación

Según Marcos (2004), en todo proceso de negociación existen las siguientes fases fundamentales:

- **La enumeración de los puntos en litigio:** Se encuentran en esta fase el pronunciamiento de discursos preparados con antelación, para exponer las posiciones de cada una de las partes, se hace memoria de las concesiones que anteriormente pudieron haber tenido lugar y desarrollan las exigencias actuales.
- **La exploración de las posibilidades de negociación:** Caracterizada por ser la fase más larga y difícil, aquí se da a conocer la verdadera fuerza del adversario, tienen lugar en esta fase las negociaciones en las comisiones y las negociaciones plenarias que le suceden. Al principio es una etapa rígida y áspera que luego se torna flexible, inclusive al grado de llegar a relaciones interpersonales entre los negociadores.
- **El desenlace:** Breve en comparación con las dos fases anteriores, se vislumbran puntos críticos en los que no se puede alcanzar acuerdo alguno, y se tiene que llegar a un acuerdo, entonces tienen lugar una serie de reuniones informales, de suspensiones de reuniones de delegación. Finalmente se concluye el acuerdo en un ambiente de crisis, cansancio, deseo por terminar, adelanto de labores.
- **Preparación:** Establecer las condiciones necesarias a fin de asegurar de llegar en la mejor forma a enfrentar a un adversario, implica conseguir la mayor cantidad de información posible, jerarquizar objetivos a alcanzar en la negociación (a partir del GPT, Gustar, pretender, Tener).
- **La discusión:** Esta fase tiene lugar previa enumeración de los puntos en litigio, El centro de dicha fase se encuentra en tratar de persuadir a la otra parte de la justicia y

lógica de sus planteamientos y argumentación. Además, se evalúa la información que se hubiere recolectado previamente y se da la oportunidad para reajustar las expectativas y los objetivos.

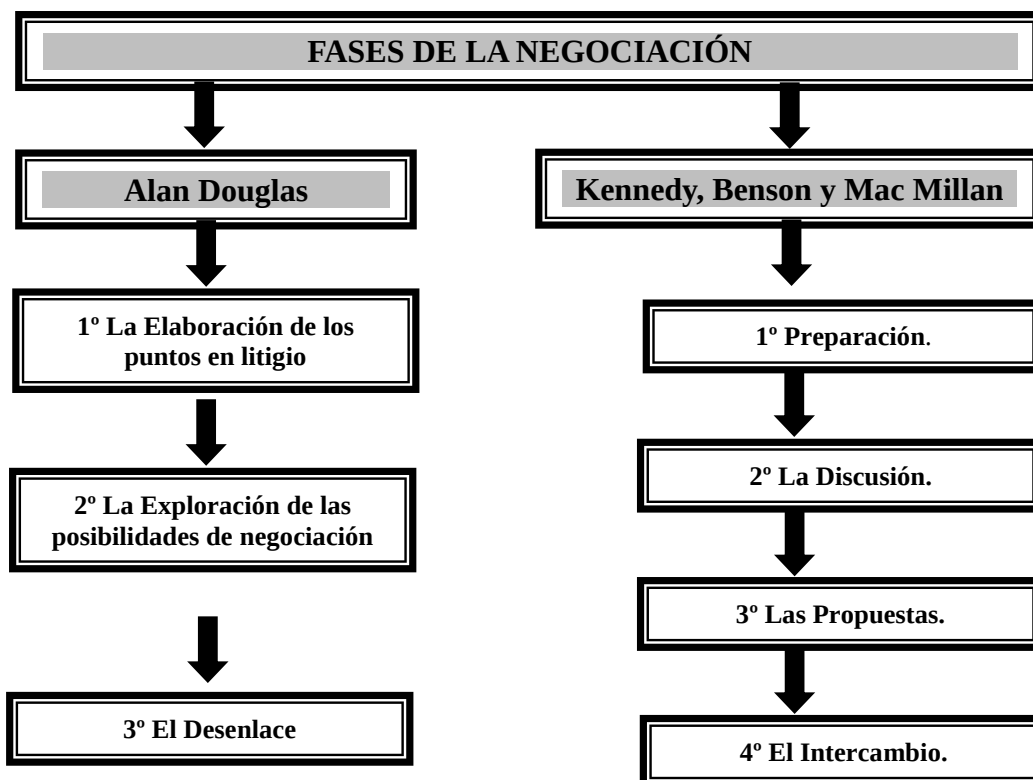
- **Las Propuestas:** Son modificaciones a la postura inicial, entendiendo como propuesta a un movimiento aproximativo a la zona de intercambio, esta fase debe de estar caracterizada por la cautela.
- **El Intercambio:** Consiste en obtener algo del oponente a cambio de renunciar a alguna de las reivindicaciones propias, es decir que por todo lo que se concede se pide algo en contrapartida”. (pp. 66-67)

2.1.5 El uso del tiempo en la negociación

De acuerdo a Marcos (2004), el empleo del tiempo en toda negociación se produce de la siguiente manera:

Dentro de las negociaciones complejas, en las que el tiempo juegue un fundamental papel, y aquel en que se muestre un escenario donde una o varias partes estén en complicadas conversaciones, todos conocen que existe un límite en el cual llega el acuerdo, entre todas las partes exista una más interesada que el resto en que el proceso culmine exitosamente y donde el proceso de negociación no sigue inmediatamente a la suscripción de un instrumento adecuado, puede ocurrir que sorpresivamente y luego de negociar arduamente, los negociadores se encuentren en la situación de que se han puesto de acuerdo antes del momento crítico (firma del documento), esta circunstancia debe ser muy bien manejada, es decir, se debe mantener el proceso de negociación vivo hasta el momento más cercano a la suscripción de los Convenios o Tratados respectivos. (p. 67)

Figura 3.
Fases de la negociación



Fuente. Elaboración propia

2.1.6 Los procesos en la negociación

2.1.6.1 El poder en el proceso de Negociación. Marcos (2004), en cuanto al empleo del poder refiere:

Para describir la situación de negociación en el plano de los mecanismos en juego, se hace referencia a la clasificación de las fuentes de poder: El poder de coerción, de recompensa, de referencia y el poder legítimo, y el poder experto y el control ecológico. Esta descripción de las fuentes del poder sirve para abordar los distintos procesos de la negociación.

2.1.6.2 Tipos de poder. Describe los siguientes tipos de poder:

- **Poder de Recompensa:** Es el que se da cuando una parte tiene la capacidad para premiar los comportamientos que considere adecuados, realizados por la otra parte.

- **Poder coercitivo:** que se basa en la capacidad que tiene una de las partes negociadoras para penalizar a través de castigos los comportamientos de la otra parte, si ésta última no acata lo que el primero le ordena.
- **Poder legítimo:** Se da cuando una parte en la negociación acepta que la otra tiene el derecho legítimo de prescribir su comportamiento;
- **Poder referente.** Se basa en la identificación de una parte con los intereses de la otra.
- **Poder experto:** Está basado en que una de las partes en litigio tiene algún conocimiento reconocido por la otra parte.

Además de éstos hay otro tipo que es el control ecológico, el comportamiento de una persona está determinado en gran medida por su medio ambiente físico y social, si controlamos por tanto su entorno, podemos controlar el comportamiento de esa persona”.

2.1.6.3 El proceso de Coerción: este proceso se da la siguiente manera:

El proceso de coerción, que es la fuente de poder más utilizada en los casos de conflictos sociales o internacionales. Pero, la coerción, dentro de la negociación, adopta formas muy especiales:

- **La amenaza:** consiste en tratar de disuadir al adversario de persistir en su comportamiento, en su intransigencia, anunciándole sanciones, daños y pérdidas que se le infligirán sino se somete a las exigencias que se le formulan.
- **El Bluff:** cuando la amenaza no se cumple es un bluff, pero éste sólo se revela a “a posteriori”. Los inconvenientes del Bluff son que minan la reputación de firmeza y determinación de la parte que lo ha lanzado.
- **La Sobrepuja:** es otra manera de presionar sobre el adversario en las negociaciones. Consiste, ante la intransigencia de la contraparte, en pedir todavía más.
- **Los Comportamientos Agresivos.** es otra táctica de presión, donde el negociador se muestra agresivo hacia los adversarios e incluso, si es necesario, demostrar hostilidad ante otro negociador.
- **La Ruptura:** Hay diversos grados de ruptura, desde la manifestación de un desacuerdo fundamental hasta la imposibilidad de proseguir. La ruptura puede ser real

y prolongada. Romper las negociaciones es entonces, un intento de actuar más fundamentalmente sobre la intransigencia adversaria. El romper puede ser a veces la única manera de salir del callejón, toda vez que otras fuerzas incidirán sobre el adversario para llevarlo a revisar un tanto su posición. En conjunto, estos procesos de presión y coerción, tiene con mucha frecuencia, en la negociación, la función de reequilibrar el poder, toda vez que dicho poder raras veces es igual para ambas partes o adversarios. Cuando una parte se siente en situación de inferioridad neta, se valdrá de una cantidad de procedimientos como éstos, a veces costosos, para establecer, o tratar de hacerlo, un reparto más igual del poder”.

2.1.6.4 Los procesos de Disimulo. el proceso de:

Disimulo junto al poder basado en la coerción, la negociación hace intervenir un poder basado en la información y en la competencia. En la negociación reinan lo incierto y lo probable. Quien posee la información tiene poder sobre el adversario (información técnica, información acerca de los móviles del adversario, de su voluntad real de llegar o no a un acuerdo, de su estrategia, un conocimiento de los puntos en los cuales podrá ceder y en los que su intransigencia será irreducible). El desarrollo de la negociación tiene por objeto permitir esta adquisición progresiva de información. El primero que logre estar seguro de saber algo del otro tendrá en sus manos un triunfo considerable, un poder sobre su adversario. Mostrarse demasiado, dar a conocer muy pronto las propias preferencias, es darle al otro la oportunidad de negarse o de acceder solamente contra alguna concesión importante. Pero una táctica semejante no puede durar. Para evitar el callejón sin salida desde el comienzo, cada uno debe levantar un poco el velo que le oculta, de tal suerte, el proceso de obtención de información permitirá que se entable la negociación y, en este terreno, los expertos serán un apoyo considerable para los negociadores. (pp. 68-70)

2.1.6.5 El proceso de Persuasión. De acuerdo a Marcos (2004), la persuasión se produce de la siguiente manera:

El proceso de persuasión, aquí cada uno tratará de demostrar al otro que le asisten razones para pedir lo que pide y, más aún, que va en beneficio del adversario el ceder a sus exigencias.

La comunicación mueve el mundo. Ahora más que nunca, se hace necesario el dominio de las técnicas de la comunicación interpersonal para afrontar las exigencias de la persuasión, individuales y de grupo que se nos imponen. Las palabras y los gestos constituyen la base de la comunicación entre las personas. El cómo, cuándo y por qué una persona dice una determinada cosa, son aspectos centrales de las relaciones interpersonales eficaces. El oyente o receptor del mensaje se forma una opinión acerca de quien le habla, y esa opinión contribuye, a su vez, a formar una imagen, la cual desempeña un importante papel en el éxito o el fracaso de cada persona en su trato con otras. Prácticamente todos los aspectos de nuestra vida diaria tienen alguna relación con las comunicaciones, las cuales influyen no sólo en la manera como utilizamos nuestro tiempo y nuestro dinero, sino también en nuestra capacidad para competir en el lugar de trabajo y para mantener nuestro nivel de vida. Sin embargo, a pesar de todos los sistemas especiales de comunicaciones de que disponemos, todavía necesitamos comunicarnos personalmente con los demás. En resumen, las comunicaciones personales desempeñan un importante papel en nuestras vidas.

Puesto que el diálogo constituye la base de toda interacción humana, nuestra capacidad para conversar inteligentemente es de suma importancia. Es más: nuestra eficacia depende tanto de la manera como nos presentemos ante los demás, como de la manera como ellos nos vean. No se trata solamente de comunicar, sino de transmitir eficazmente un mensaje, de convencer, de dar y recibir información. La capacidad de comunicar de manera eficaz depende de:

- Compartir conceptos previos.
- Claridad en la manera de expresarnos.
- Modulación de la reactancia.
- Bidireccionalidad.
- Apoyos no verbales.

Para que exista una comunicación eficaz, en todo momento orador y oyente deben saber de qué se está hablando. La comunicación eficaz se basa en compartir los antecedentes del problema que se analiza, para tener los mismos elementos de juicio.

Las frases cortas, evitar la monotonía en la entonación, eliminar coetillas, sonidos guturales, invitar o permitir la intervención del oyente, y usar un vocabulario comprensible y con la justa evocación emocional, son rasgos básicos del buen comunicador.

La reactancia puede definirse como la reacción de una persona o grupo ante los intentos de limitar su libertad o sus derechos.

La bidireccionalidad significa ante todo crear un flujo sincero y flexible de intercambio de opiniones. Para lograr una comunicación bidireccional hay que saber escuchar bien” (70-71).

2.1.6.6 Para no dejarse persuadir. Igualmente, Marcos (2004) señala un conjunto de elementos que hacen posible:

Cómo reconocer a un profesional de la persuasión:

- Anécdotas, historias metáforas. Las historias son utilizadas desde hace miles de años como vehículo de educación y de persuasión. Éstas suscitan emoción, crean imágenes y reducen la reflexión crítica.
- Doble opción-sujeción. Proponed a vuestro hijo que elija entre ir a la cama a las 19.30 o a las 20 horas. Probablemente él elegirá la segunda e irá a la cama con menos dificultades que si le hubierais impuesto ir a la cama a las 20 horas. Expuestas con precaución, este tipo de cuestiones que encierran al receptor en la lógica del emisor pueden tener una eficacia formidable.
- Encadenar las opciones. Ejemplo: “Quizá no sea usted tan intrépido como para comprender mi punto de vista.” Este método conduce al receptor a aceptar o a refutar en su impulso las dos ideas al mismo tiempo.
- El beneficio, información relación. La persuasión es más efectiva cuando se crea cierta afinidad entre el persuasor y su víctima. Existen varias técnicas a este efecto como, por ejemplo, la introducción positiva (“queridos amigos míos”, “queridos conciudadanos”), o mostrar respeto por su “presa” (sinceridad o amabilidad excesiva), o incluso hablar la lengua del oyente (quien reconoce así sus hábitos), o crear

esperanzas (Napoleón habría dicho que gana aquél que es capaz de vender esperanzas).

- La autoridad. Es la autoridad la que por ejemplo hace funcionar el efecto placebo: el enfermo tiene confianza en la autoridad del médico. El político citará a autores de reconocido prestigio y solvencia.
- El humor. Alguien dijo: “Una vez hayas hecho reír a la gente, te escucharán, y entonces no importa lo que digas.” Atención: un oyente debe desconfiar cuando el objetivo de este humor es una persona o un grupo. Intente encontrar otro motivo de broma.
- Los términos emocionales. Ciertas palabras conducen a asociaciones particulares y a emociones positivas o negativas (si bien no todos reaccionan necesariamente de la misma manera). Sin embargo, ciertos términos tienen efectos semejantes. “Amor” y “libertad” tienen en general un efecto positivo; “dolor” y ‘encarcelamiento”, un efecto opuesto. Esta emoción conduce a suspender la reflexión crítica: no envían señales de peligro.
- La conducción. El objeto de la conducción consiste en llevar la “presa” hacia el objetivo del “persuasor”. Esto empieza con una premisa válida y probable. Si la presa acepta esta premisa, ha pasado la primera etapa. Para convencer de la validez de una frase, el persuasor dirá “miremos las cosas de frente; seamos honestos; es porque, en tanto que experto, yo”, etc.

El persuasor puede entonces exponer premisas menos ciertas. Ejemplo; “Los paleontólogos revelan que los dinosaurios se han extinguido sin la intervención humana, y nosotros sabemos que los seres humanos no son responsables de la desaparición de otras especies animales.” La “y” del interior de la frase es determinante entre la validez y la relatividad. La repetición bien cronometrada permite también la conducción del auditorio.

- Las cuestiones. Ayudan a hacer aparecer el objetivo de persuasor como una idea de la presa misma: ¿quiere sentarse? ¿puede contarme su infancia?, etc. Pueden crear confusión si son demasiado complicadas o expuestas con demasiada rapidez, produciendo así cierta ansiedad que reducirá la reflexión crítica. El persuasor responderá entonces, para reducir esta ansiedad, dando a su respuesta un valor no

crítico. También pueden traer consigo nuevas ideas y sugerencias: “qué quiere un coche nuevo?”, pregunta el vendedor a la persona que acaba de dirigirse a él y que no sabe muy bien qué escoger. La respuesta ayuda a conocer los deseos de la presa.

- Las palabras ausentes. Crear una frase que comporta sólo una parte de una alternativa (“Está claro que este ordenador es mucho mejor”). Entonces se llevará a la presa a preguntar: “¿mejor que qué?” “Con relación a aquél”, etc. El mecanismo es poco conocido, pero, este método parece bastante eficaz, quizá porque da un punto de referencia implícito y lo revaloriza a través de diversos adjetivos o sustantivos (“claro”, “evidente”, “cierto”).

- Los absolutos. Una “presa” vulnerable será captada por los absolutos (“siempre”, “jamás”) que proponen una finalidad destruyendo toda posibilidad de debate. Los términos “deben” o “no deben” implican igualmente una especie de absolutismo.

- La reducción al absurdo. Método muy interesante y casi indestructible: tome una idea cualquiera y con un poco de imaginación llévela a un extremo. No importa la idea, si sufre este tratamiento, resulta absurda e incluso peligrosa. Es una técnica utilizada a menudo por los autores de ciencia-ficción.

- De lo general a lo particular y viceversa. Si le dan un ejemplo, diga que no se trata más que de un caso particular. Si se le propone una teoría o una idea, diga que es demasiado general. Así, a cualquier cosa que se le oponga, usted tendrá razón, puesto que si es un ejemplo no será otra cosa que un caso particular, y si se trata de una teoría no puede ser más que una generalización necesariamente abusiva de alguna u otra particularidad.

2.1.6.7 Los argumentos expresan determinación. Manifiesta que:

Los argumentos tienen por objeto expresar la determinación (los argumentos técnicos y económicos son los primeros en ser aducidos). La argumentación puede ser de índole no técnica: demostrar que, por razones políticas, en el sentido lato, no se puede proponer otra cosa. Argumentos así, tienen por objeto transmitir al otro la imposibilidad política de pedir menos o de adoptar otra posición; por lo tanto, convencerlo de aceptar tales exigencias.

2.1.6.8 Los argumentos seducen al adversario.

Los argumentos tienen por objeto seducir al adversario, con la finalidad de presentar la posición que se defiende como favorable a los intereses adversarios, en este punto tiene especial importancia atender a la tipología del negociador. En algunos casos se va a atender a estas características, para debilitar sus defensas en cuanto a sus posturas iniciales. Hay que recordar el refrán “se atraen más moscas con dedal de miel, que con un barril de hiel.

2.1.6.9 La argumentación se basa en la división interna del adversario. Refiere que la:

Argumentación puede basarse en las divisiones internas del adversario. Cuando el equipo negociador rival está poco cohesionado o en franca discrepancia entre sus miembros, vamos a utilizar los argumentos de ellos mismos para debilitar sus posiciones poniendo en evidencia de esta manera las discrepancias internas.

2.1.6.10 La argumentación se basa en aspectos formales: El mismo autor Marcos (2004) refiere que: “La argumentación puede fundarse en aspectos formales, puede rechazarse una propuesta por razones de forma, de procedimiento o de agenda”, de esa manera se contiene la propuesta. (pp. 71-74)

2.1.6.10.1 El proceso de acomodación. Refiere Marcos (2004) que:

En el proceso de acomodación, se da en las dos últimas fases de la negociación. Donde se dan otras situaciones:

- Postergar las cuestiones espinosas y
- El regateo y el juego de propuestas y contrapropuestas (aquí se dan las mutuas concesiones).

El compromiso se establece entonces en un punto intermedio entre las dos posiciones iniciales. Pero el compromiso en una posición intermedia no es el único mecanismo de resolver el conflicto, a veces, los negociadores prueban con la innovación (germina una nueva idea, posible solución de posiciones hasta entonces irreductibles de una

parte y de otra.) que la apertura existe, sin manifestarlo explícitamente; por ejemplo. En una enumeración de los puntos en que no se transige, se puede silenciar un punto que antes era objeto de la misma intransigencia; o bien puede decirse que tal vez existan «posibilidades de entenderse». El adversario, si está atento, podrá entonces vislumbrar la señal y responder con otra. Y así, de señal en señal, se va llegando a las concesiones. El compromiso, se establece entonces en un punto intermedio entre las dos posiciones iniciales, habiendo sido las concesiones recíprocas, pero no necesariamente simétricas.

Otra posibilidad consiste en acordar una concesión al adversario recuperando la ventaja perdida en otro punto. De tal suerte se pueden modificar totalmente algunos acuerdos parciales anteriores. El compromiso en una posición intermedia no es el único mecanismo de negociación. A veces, los negociadores prueban con la innovación. Germina una idea nueva, posible solución de posiciones hasta entonces irreductibles de una parte y de otra. Entonces el obstáculo infranqueable puede ser rodeado, al plantearse el problema en términos nuevos. Pero el que formula la nueva idea cae en una trampa. Tiene que precisarla. Cifrarla, nada más delicado que desnudarse así “a la intemperie”: el adversario hará bien tomando la definición al pie de la letra, como base final del acuerdo. La parada consiste entonces en dar una respuesta exorbitante o irrisoriamente mínima. Y el juego de las concesiones recíprocas se reanuda sobre esta base nueva. Así, la negociación avanza lentamente, a pasos medidos, para al final, en el mejor de los casos, desembocar en la conclusión de un acuerdo, que lo más habitual es que sea un compromiso. Ahora bien, en un compromiso, nadie ha ganado realmente ni nadie ha perdido, pero todos están más o menos insatisfechos. Satisfechos de haber conseguido resultados, pero menos satisfechos por el contenido del acuerdo. (pp. 74-76)

2.1.7 Tipos y manejo de negociadores

2.1.7.1 Estilos de negociación: Marcos (2004) en acuerdo ese orden de ideas refiere que se:

Señala que existen dos estilos básicos de negociación: el primero, en general, será el punto de partida, la actitud con la cual llegarán las partes en conflicto a la audiencia de

mediación o de conciliación, mientras que el segundo, será el conjunto de actitudes, percepciones, creencias y conductas que se deberá ayudar a generar entre ellos, y luego evidenciar cómo empezaron y todo lo que se transformó para poder llegar a un acuerdo bueno para todos.

• **La negociación por posiciones:** Es lo más parecido al regateo, pues las partes entran ofreciendo soluciones o haciendo ofertas. Es importante saber que las personas proponen una negociación porque: Asumen que el recurso que se negocia es limitado, asumen que el otro es un enemigo y hay que ser duro con él para derrotarlo y sacar provecho, asumen que toda ganancia del otro es pérdida para sí, su objetivo es ganar lo más posible, está convencido de que toda concesión que haga es signo de debilidad, existe una solución concreta (la de él) y no la del otro, hay que mantenerse todo el tiempo a la ofensiva para intimidar al otro, se buscan soluciones en las que él gane y el otro pierda.

• Se puede reconocer que una parte está enfocando posicionalmente su relación con la otra cuando se observa que: Formulan una demanda inicial alta, son poco transparentes y mantienen un comportamiento reservado y desconfiado, emplean estrategias de *Bluff*, hacen concesiones crecientes partiendo de pequeños beneficios concedidos para gradualmente conseguir una convergencia entre las posiciones de las partes y finalmente, ignoran y se pasan de las fechas límite para poder presionar con el tiempo.

• **La negociación por intereses:** En este estilo de negociación, las partes se involucran en un esfuerzo de cooperación para afrontar conjuntamente las necesidades de cada una y satisfacer sus mutuos intereses. Los negociadores se dedican a la búsqueda de un enfoque común que le permita resolver el problema que comparten.

Entre los beneficios de negociar por intereses es que se producen soluciones que satisfacen necesidades y colman intereses específicos, además, crea, mantiene y desarrolla buenas relaciones de cooperación y promueve la confianza.

Las actitudes que se deben generar para que se negocie por intereses, deben ser de ayuda para: ver que el recurso se puede expandir, lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio, explorando múltiples posibilidades, concentrar la atención en los intereses y no en las posiciones, percibirse como cooperadores para resolver el problema y formular soluciones gana uno / gana otro.

Estrategia de la negociación por intereses: En primer lugar, hay tres tipos básicos de interés:

- Sustancial
- Procedimentales y
- De relación o psicológicas.

Estrategia de Identificar los intereses o necesidades, especular sobre las necesidades, comenzar las negociaciones haciendo que las partes se instruyan mutuamente sobre los respectivos intereses (¿por qué son importantes esos intereses?), enmarcar y plantear el problema de modo que tenga una solución gana / gana, identificar los criterios generales que deben encuadrar un acuerdo aceptable (acuerdo sobre los principios generales), elaborar múltiples opciones para lograr un acuerdo, emplear técnicas que generen opciones integradoras (intercambio de concesiones), separar el proceso de generación de opciones del proceso de evaluación, trabajar buscando el acuerdo (identificar las zonas de acuerdos, replantearlas y exponerlas).

2.1.7.2 Conductas Críticas en una Negociación. Precisa que:

Las conductas determinan, dependiendo de cómo se las practique, el fracaso o el éxito en una negociación. Así se tiene:

- **Preguntar:** De acuerdo a las necesidades de información las preguntas podrán ser abiertas, puntuales y ligeramente focalizadas.
- **Aclarar:** Funciona para asegurar el mutuo entendimiento en lo que se habla.
- **Verificar la comprensión:** Funciona para observar los sentimientos que experimentan las personas respecto de un mismo, del otro, de los acuerdos parciales, de las percepciones, de los argumentos.
- **Resumir o sintetizar:** Funciona para reunir varias ideas en discusión o que ya han sido acordadas por las partes, lo que permite evitar malos entendidos.

- **Atención Activa:** Dejar sobre la mesa los intereses y necesidades subyacentes, sin esperar que el otro los adivine.
- **Compartir Necesidades e Intereses:** Tiene lugar bajo un clima de apertura y confianza.
- **Enfocar el problema:** Lograr Concentrarse en el problema y limitar la cantidad de verbalización al mínimo necesario.
- **Construir y proponer Soluciones:** Funciona para preguntar a la contraparte que es lo que ve como posible solución o respuesta al problema en negociación, para luego hacer la proposición.
- **Concesiones contingentes:** Así se averiguará que es lo que se obtendrá a cambio de qué.
- **Reconocer los Esfuerzos:** Eufemismo utilizado para reforzar acciones positivas de la contraparte y propias.
- **Agrandar la Torta:** Para repartir, la clave es sacar al aire las necesidades subyacentes y los intereses, para irse liberando de las posiciones férreas iniciales.
- **Establecer un campo común:** Ayudar a generar un ambiente seguro y vínculos entre las partes, para llegar a relacionarse como equipo en un problema en común.
- **Discutir las Experiencias previas:** Es para generar un buen clima de negociación y se lleva a cabo a partir de la puesta en común de experiencias previas positivas, así como de las negativas para poder aprender de ellas. (pp. 77-80)

2.1.8 Los negociadores

2.1.8.1 Principios básicos del modelo.

Los Perfiles: Marcos (2004) señala que:

Una vez identificados los perfiles básicos del negociador, se podrá:

- a) Identificar de acuerdo a los rasgos básicos, el perfil correspondiente a los negociadores que se tengan enfrente.
- b) Asumir cada perfil como un rol disponible para su propio desempeño de acuerdo con la situación específica a que se enfrenta, y
- c) Manejar a cada negociador según su perfil para conducirlo a un campo generativo e integrativo de producción de acuerdos.

La intencionalidad que se esconde detrás de una conducta específica viene determinada por el nivel de pensamiento del individuo en el momento en que se

produce esa conducta (comportamiento) específica. Para comprender el significado del mensaje emitido en ese momento, es necesario comprender cuál es la motivación subyacente a dicha conducta, por lo que es necesario conocer cómo piensa el individuo. (pp. 82-85)

2.1.8.1.1 El Perfil del exigente. Marcos (2004) refiere este perfil es interesante y que: Su estilo de pensamiento es episódico, intermediario y basado en fantasías; Su forma de relacionarse es egocéntrica y tiene una visión limitada de los demás; Su necesidad prevalente es de supervivencia y de no ser castigado o atrapado; Sus emociones prevalentes son ira, terror, confusión, parálisis, desinterés y vacío; Su sentido de poder está fundado en el tamaño físico y en los símbolos visibles; Su comportamiento es compulsivo, impulsivo, agresivo, retraído, evita a los demás, es dilatador, oculta, presiona, controla y es exigente. Sus creencias típicas se basan en que la vida es amenazadora y tiene que protegerse.

Su estilo de negociación es luchar o huir, todo o nada o repliegue y evasión. Su estrategia básica de relación con los demás consiste en vencerlos por amedrentamiento o de huir despavoridos para protegerse.

Hay cinco clases de exigentes:

- **Los bravucones**, quienes atacan física o verbalmente, emplean amenazas, exigen y presionan para intimidar a los demás. Su enfoque básico es el uso de la fuerza.
- **Los elusivos**, se ocultan físicamente o tienden a dilatar innecesaria y prolongadamente los procesos de negociación y cualquier tipo de acción por temor a perder.
- **Los replegados**: se repliegan emocionalmente, se confunden, enmudecen, se paralizan o bloquean mentalmente por temor.
- **Los demandantes**: tienden a impactar e intimidar a la contraparte planteando exigencias extremas.
- **Los intransigentes**: viven en el espacio del todo o nada, o del tómelo o déjelo.

Para manejar las situaciones con estos negociadores, se debe:

Obtener la atención del negociador exigente; Identificar explícitamente el comportamiento del negociador exigente e invitarlo a hacer algo más constructivo para la solución creativa del conflicto; Ayudar al exigente a sentirse más seguro de sí mismo, así bajarán la guardia y dejarán de asumir posiciones defensivas; Insistir en principios justos para fundamentar cualquier acuerdo razonable, especialmente si el conciliador tiene ante sí a negociadores bravucones, intransigentes o demandantes, quienes propondrán soluciones ilógicas que sólo les beneficiarán a ellos; Invitarlo a explicar cómo llegó a sus posiciones extremas, de manera que el exigente, por sí mismo, caiga en cuenta de sus demandas exageradas y egocéntricas, haciendo un recorrido por los raciocinios que lo llevaron a las mismas y así, todo lo que no sea razonablemente justificable perderá fuerza; El empleo del silencio puede ser una estrategia eficaz para manejar la agresividad o irracionalidad de un negociador, drásticamente se puede levantar la audiencia temporalmente o hacerse a un lado para evitar la “embestida”; No asumir posiciones defensivas de las propuestas de ninguna parte, sino antes bien, invitar al exigente a exponer su crítica ante las mismas; No permitir el castigo a ninguna de las partes y; Preguntar (mantenerlo y afirmarlo haciendo preguntas que permitan la justificación de las posiciones de la contraparte.) Y señalar las posibles consecuencias de todo acuerdo a que se haya llegado.

2.1.8.1.2 El Perfil del tanteador. Precisa que:

Describe que su estilo de pensamiento es concreto con la información, lógico y literal; su forma de relacionarse es utilitarista y desconfiada; su necesidad básica es buscar una participación justa; sus emociones clave son los resentimientos, se sienten engañados y son cautelosos; su sentido del poder está fundamentado en demostrar inteligencia y habilidad descriptiva.

Sus comportamientos típicos son:

- **Realizan comparaciones**, les gusta llevar la puntuación, son seductores, buscan culpar a los demás, se repliegan de entrada, son malhumorados, mentirosos y agreden pasivamente, son competitivos y manipuladores.
- **Su creencia típica** es que alguien le debe algo, todos quieren llenarse sus bolsillos, no es su culpa, nunca tengo suerte.

Su estilo de negociación: Formula estrategias, regatea, convence con la lógica, tiende a hacer trampas y cede 50/50. Negociar desde una posición tanteadora permite y

limita: Permite pensar lógica y coherentemente; Permite controlar las emociones más eficazmente; El pensamiento literal le servirá para comprender frases directas; No podrá comprender principios y valores subyacentes abstractos (justicia significará 50/50, no el juego con tiempos y plazos).

2.1.8.1.3 El Perfil del SDA. Manifiesta que lo interesante de este perfil es que:

Su estilo de pensamiento es acrítico, idealista, abstracto, lógico y tiene una perspectiva del mundo en tercera persona. Tiende a establecer dependencia interpersonal. Necesita aprobación, pertenencia, status, satisfacer sus expectativas.

Sus emociones clave: Estar enamorado, dolido, culpable, avergonzado, traicionado y desilusionado.

Sentido del poder: La capacidad de obligar a los demás, autoridad oficialmente reconocida. Evita la ira, busca la tranquilidad a cualquier precio.

Su creencia típica es que la ira es mala, hablar del conflicto sólo lo empeorará, debe contar con la aprobación de todos.

Su estilo básico de negociación es que niega, se adapta, se somete, concilia, pide perdón, hace regalos. La forma de pensar de los SDA tiene tres características primordiales:

- Pueden pensar el mundo en tercera persona y ser conscientes de sí mismos en el mundo.
- Su pensamiento es acrítico.
- Creen que existe una manera ideal o correcta de ser y obrar. Además, tratarán de que todos queden contentos.

La seguridad o el poder de los SDA provienen de dos fuentes:

- Su capacidad para obligar a los demás y
- Las personas revestidas de autoridad reconocida, a quienes jamás cuestionarán.

Para manejarlos no se debe responsabilizar por él, no dejar que lo manipulen o a la contraparte, mantener las alertas ante las señales del enojo de los SDA, porque siempre proceden a su manifestación expresa, no insistir en lo difícil que resulta confrontarlos y mantener la posición y atender a sus actitudes.

2.1.8.1.4 El Perfil del rebelde. Se caracteriza por:

- Su estilo de pensamiento es o una u otra cosa y marca las diferencias.
- Su forma de relacionarse es superficial, independiente y evita comprometerse, necesita demostrar idoneidad y autonomía, ser libre.
- Sus emociones claves son la excitación y el miedo, determinación e impaciencia.
- Su sentido del poder es ser competente y producir resultados.
- Su comportamiento es empresarial, desafía a la autoridad y a la institución, muestra superioridad y rudeza, pragmático, abrupto, va al grano.
- Sus creencias básicas es que se vale por sí mismo, si no obra con rudeza perderá su autonomía y no tiene tiempo para dedicarse a la gente.
- Su estilo de negociación es rudo, marca las diferencias de posición, tiene argumentos para todo, evita los conflictos, muestra superioridad y soberbia.

Los negociadores disponen de varias estrategias para manejar a los rebeldes duros:

- No tomarlos demasiado en serio (en sus desafíos y desdenes),
- Darles una buena dosis de calidez y humor,
- Ayudarles a salir del blanco y negro para que se ubiquen en las posibilidades de “ambos”.
- No dejarse arrastrar al terreno de la agresión,
- Identificar los puntos en común,
- No exasperar su paciencia y jugar con la variable tiempo.

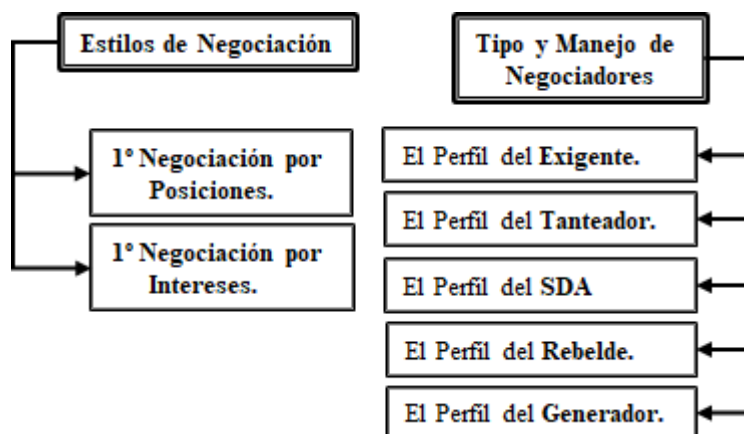
2.1.8.1.5 El Perfil del generador. Este perfil se caracteriza por:

- Su estilo de pensamiento es circular, de perspectiva múltiple y ve a través del comportamiento de los demás.
- Es responsable de (no por), intimidad autónoma y confiable.
- Su necesidad básica es la justicia, pero también integración, integridad, resolver creativamente, resuelve problemas y mantiene relaciones.
- Sus emociones clave son confianza en sí mismo, equilibrio, aceptación, siente plenitud y empatía.
- Sentido del poder: Auto aceptación y confianza.
- Sus conductas prevalentes: flexible, escucha, atiende, tiene en cuenta a los demás, ve a través de las paradojas, se centra en valores y necesidades, no en posiciones.

- Creencias básicas en que con todas sus limitaciones es más que suficiente, los demás piensan distinto.
- Su estilo de negociación es que busca comprender y aceptar la situación real buscando soluciones mutuamente satisfactorias.
- El negociador debe tener en cuenta que: solamente en este nivel ambos negociadores podrán acabar la situación y valorar todas las variables del conflicto.
- Solamente en este nivel pueden resolver los conflictos.
- Los acuerdos logrados mediante la interacción generativa tienen más posibilidades de ser perdurables y negociar por debajo del nivel generativo, es optar por desventajas.
- Para la legitimación del negociador, las actitudes del generador son determinantes.
- No se debe olvidar que es importante inducir el análisis del problema desde múltiples perspectivas, generar soluciones creativas, centrar el proceso en la satisfacción de las necesidades subyacentes, recordar que se dispone de cinco posiciones psicológicas para concluir la negociación:
 - Separar,
 - Analizar y valorar relaciones y problemas,
 - Analizar los mecanismos de defensa propios,
 - Ser flexible y adaptable y Escuchar y ver los mensajes completos (gestos, movimientos, etc.). (pp. 86-89)

Figura 4.

Estilos de negociación, tipo y manejo de negociadores



Fuente. Elaboración propia

2.1.9 Habilidades y destrezas para negociar

Marcos (2004) refiere que estas son:

- Hacer que siempre haya más de una opción sobre la mesa: Dar a la contraparte la sensación de que existen una serie de alternativas para escoger para logra así un acuerdo que satisfaga las partes.
- Ser creativo: Atreverse a formular preguntas, a hacer múltiples ofertas y buscar la manera de buscar acuerdos post-acuerdos.
- Buscar la perfección sobre un acuerdo firmado: Es una medida tomada para optimizar el resultado obtenido como base. (p. 90)

2.1.10 Informar y desinformar

Igualmente, Marcos (2004) refiere que:

El valor de la información es crucial para el éxito del negociador. Toda la valoración y evaluación que podamos efectuar respecto de las tácticas de nuestros adversarios, de sus verdaderos intereses y objetivos, dependerá de cuán verídica sea la información recaudada respecto de ellos. Tener una mala información o muy incompleta, nos hará caer en el error de creer que nos encontramos interpretando las jugadas de la otra parte en forma correcta, mantener una buena relación con la otra parte, y la ética, porque a pesar del enorme valor que posea la información en el campo estratégico. Para

conseguir la información el mejor modo siempre será a través del buen diálogo, por esta razón, el negociador hábil nunca será un sujeto callado, que solo se encuentra dispuesto a escuchar. Frente a una persona así, la gente no estará dispuesta a hablar, sino todo lo contrario. Entonces, ¿En qué modo debe hacerse? No siendo inquisidor, es decir no preguntando mucho y en forma poco cordial, ni demostrando actitudes defensivas, no utilizando un lenguaje insultante, no exponiendo jamás a nuestro informante delante de sus socios o clientes, pero sobre todo nunca traicionando a quien brinda información de buena fe. Todo este proceso trae algunos riesgos, pero combinar la charla y la confianza con la prudencia arrojará buenos resultados. (p. 90)

2.1.11 *Ceder sin ceder*

Marcos (2004), recomienda que:

Nunca debemos ceder del todo en una negociación, el ceder todo de una sola vez sentará un precedente que podrá volver a repetirse. Lo anterior no implica tener una postura inflexible desde cualquier ángulo que se le observe, el ceder deberá interpretarse no como una rendición, sino como una situación que tendrá lugar temporalmente, no olvidando los objetivos propios de nuestra parte negociadora que en un momento cedió, a fin de lograr luego, una compensación en ese aparente retroceso. (p. 90)

2.1.12 *Habilidad para confundir*

Marcos (2004) el manejo de la información se hace para:

Desinformar, intentando hacer creer que nuestros intereses son muy distintos a los verdaderos y que en definitiva son los intereses de la contraparte los que nos benefician. En definitiva, es disimular los intereses, para obtener un mayor beneficio, ya que si la otra parte descubre cuales son nuestros verdaderos intereses se aprovechará de la situación para negociar de una forma ventajosa. No tenemos que confundir la desinformación con la mentira, esta última, en caso de ser descubierta, nos quitará legitimidad y por lo tanto poder para enfrentar la negociación con éxito. (pp. 90-91)

2.1.13 *Escuchar, no discutir*

Sugiere Marcos (2004) que una actitud recomendada es la de:

Escuchar a nuestro oponente, atender sus puntos de vista, así se ganará el respeto de este, son cuestiones importantes tomar notas de lo que el rival expone, asentir con la cabeza, etc. Al escuchar, hay que tener paciencia y autocontrol, para no irrumpir cuando no se está de acuerdo con algo. Escuchar significa explotar una fuente de información, que, si somos hábiles, nos pondrá al descubierto intereses, emociones y nos ayudará a saber cómo y qué está pensando nuestro oponente. Escuchar en los momentos en que el oponente está enfurecido es de vital importancia pues éste podrá decir cosas que nunca hubiera querido decir, de ahí que es regla de todo buen negociador el evitar molestar y mucho menos demostrárselo al oponente. (p. 91)

2.1.14 Ceder responsabilidad

Marcos (2004) escribe como se aplica esta modalidad: “Simplemente consiste en invitar al oponente a ponerse en nuestro lugar, enfatizando los problemas en que se estaría de acceder a la petición que se le plantea. Se pueden producir giros importantes, al utilizar la empatía en una negociación”. (p. 91)

2.1.15 Técnica diplomática

Marcos (2004) plantea que un buen negociador es aquel a quien no perturban los elogios, ni los insultos, a pesar de la situación adversa y amenazante saben llegar a un pacto con su oponente:

- **Ante ataques y amenazas:** Resulta, para los intereses de la parte agredida hacer caso omiso al ataque, fingiendo que no se le ha oído y siguiendo con el verdadero problema de la negociación, o en otro caso que el ataque fue al problema y no personal, para que el oponente se aparte de aspectos personales, y se concentre en el problema como tal.
 - **Trabajar con la constructividad:** Basados en el principio de que toda discusión guarda en sí misma una crítica, habrá que evitar que esta sea destructiva, por el contrario, deberá ser constructiva, de ser destructiva llevará a la negociación al rompimiento. En caso de presentarse una crítica destructiva, habrá que plantear propuestas que incluyan las del oponente.
- Se deberá, por tanto, trabajar en las cuestiones en las que los intereses se conjugan no en las que se separan. (p. 92)

2.1.16 Educar y formar

Marcos (2004) un buen negociador debe ser propedéutico:

Cuando las propuestas son justas y coherentes y el oponente mantiene una oposición obstinada, habrá que educar al oponente haciéndole ver los puntos en los que tiene razón y en los que se encuentra equivocado, haciéndole ver los problemas que pudieren surgir a partir de algunos de sus planteamientos, dicho de otra manera el costo en los que se podría incurrir al no llegar a un acuerdo, así el oponente compartirá la postura del rival o cargará con el peso de no haber llegado a un acuerdo. (p. 92)

2.1.17 Ayudar al oponente

Refiere que es una manera de:

Darle opciones, colaborar a que supere obstáculos, pedirle ideas y aprovecharlas durante la negociación, hacerle creer que no ha perdido la negociación, sino que se ha llegado a un buen acuerdo, nunca se sabe si se volverá a encontrarle en un futuro. (p. 93).

2.1.18 La psicología del negociador

Marcos (2004) señala algunas particularidades deben ser inherentes a la persona o personalidad del negociador, en ese sentido:

Ya hemos definido con precisión la complejidad de la labor del negociador. ¿Pueden, para concluir, deducirse algunas generalidades sobre las cualidades que requiere un hombre semejante?, citando a Iklé (1964) enuncia las tres cualidades indispensables para ser un buen negociador.

Tiene que ser realista.

«En lugar de dar la situación por sentada, deberla ser realista, reconociendo que tanto las evaluaciones de su adversario como las propias están siendo constantemente objeto de replanteo, que los puntos en discusión no son obra de la naturaleza sino de sí mismo y de su adversario y que hay maneras de negociar en situaciones de debilidad tanto como en situaciones de fuerza» (Ikleé, 1964).

Este realismo implica también conocer el punto límite hasta el cual es posible arrastrar al adversario. Lo que implica que un buen negociador ha de ser flexible.

Esto no significa abandonar una posición firme, sino valerse a la vez de la firmeza y la flexibilidad.

Debe ser flexible en sus tácticas, discriminando entre las oportunidades en que sea beneficioso observar las reglas de la negociación y aquellas en que no lo es. Debe distinguir las situaciones en las que sería desastroso proferir una amenaza y aquellas en que es imprescindible amenazar o, incluso, lanzar un bluff. Debe estar dispuesto a seguir a la opinión pública de su país, así como a alentar la creación de un consenso nuevo, tanto en el seno de su gobierno como en el de su país”.

El negociador debe poseer, pues, una gran maleabilidad unida a una gran determinación: esto es lo que define la astucia. “Pues, en definitiva, hacemos profesión del disimulo, de la artimaña, de la astucia, digámoslo con todas las letras: de la trapacería, caracteres todos que de costumbre no son estimados y que son motivo de queja para el mundo” (Walder 1958). Añadamos que para el negociador son necesarias una cierta insensibilidad y sangre fría, para permitirle soportar sin daño la agresividad y la hostilidad de sus adversarios, como también para hacer malabarismos con la suerte de mucha gente.

Ser negociador debe ser paciente, para soportar durante horas los mismos argumentos y discursos repetidos sin cesar. «Debe ser paciente cuando trabaje por causas que parezcan perdidas, porque también podrá cambiar paulatinamente las opiniones y los objetivos de su adversario. Debe ser paciente para vivir en el conflicto y la incertidumbre, sabiendo que puede haber triunfado incluso si sus negociaciones han fracasado, o precisamente por eso. Por encima de todo, debe mantener la voluntad de ganar. (pp. 93-94)

2.1.19 Las relaciones interpersonales

Marcos (2004) señala el rol que cumple esta cualidad de saber entenderse con los demás en términos amicales es muy importante:

Las relaciones interpersonales cumplen una función muy importante en el desarrollo de la negociación y en su progreso.

En el seno de cada delegación, las tensiones interpersonales basadas en intereses a veces paralelos, o en las diferencias de status o de poder (negociadores, expertos, jefe de delegación, etc.), las amistades, la estima y la admiración recíprocas entre los miembros de la delegación. Así como la costumbre de trabajar juntos, son otras tantas condiciones que inciden en el desarrollo de la negociación, toda vez que pueden reforzar o debilitar la cohesión interna de una delegación.

También son capitales las relaciones entre negociadores adversarios. Cuando las negociaciones se prolongan, se revelan las personalidades que intervienen. Se aprende a conocer las reacciones de los adversarios, las tácticas que prefieren, las disensiones y las enemistades en el seno de la delegación adversaria, y ese conocimiento también puede ser usado en provecho propio. No es rara la amistad o la estima entre adversarios. No sólo las sesiones formales permiten que las personalidades se revelen, sino sobre todo las conversaciones de los pasillos y las reuniones informales, en las que se habla con mayor sencillez, de manera más distendida, al no levantarse actas. Es sabido, por otra parte, que es en reuniones como éstas donde se desbloquean las peores situaciones y se fraguan muchas transacciones.

Estas relaciones amistosas o simpáticas pueden, pues, desempeñar un papel positivo con vistas a la conclusión de un acuerdo, en la medida en que tiendan a reducir la desconfianza mutua, la simulación y la hostilidad en la mesa de deliberaciones. Marcos relaciona esta afirmación con el aporte teórico de French y Kruglanski (1971) acerca del poder en el conflicto. Estos autores postulan, que en efecto que el poder de referencia unilateral es el que aporta más resultados positivos en el conflicto. Puede suponerse que cuando el poder de referencia es bilateral, los aspectos positivos se refuerzan mutuamente. Pero aun así la ambivalencia es de rigor: la amistad o la simpatía recíprocas con el adversario, o el conocimiento de su personalidad, pueden ser utilizadas para debilitarlo en su función de negociador. Pero el primero que se valga de esta arma se expone a ser la próxima víctima. Así, pues, los negociadores hábiles tienen la sabiduría, en este juego sutil que es la negociación, de no trabar demasiado sus propios movimientos con lazos afectivos. (pp. 99-100)

2.1.20 Estrategias y tácticas de negociación

2.1.20.1 Estrategia. El concepto de estrategia es muy dinámico, difiere de un autor a otro según la perspectiva de su enfoque, así de manera general el concepto de estrategia según

el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española expresa que estrategia es la "traza para dirigir un asunto". Precisa su origen etimológico del latín *strategia*, y este deviene del griego *στρατηγία* = *stratēgía*, 'oficio del general', que se deriva del griego *στρατηγός* *stratēgós* 'general'.

Contreras (2013) citando a Chandler (2003), refiere: "la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas". (p.161)

Según Contreras S. (2013):

La estrategia es un elemento de una troika que también incluye la política y los recursos. La estrategia debe incluir una pluralidad de entradas, una multiplicidad de opciones, y la capacidad para dar cabida a más de un resultado posible. Davies (2000) citado por C. Sierra (2013, pp.170), la define como la PRS Troika, en la que la letra P hace alusión a las políticas, la R a los recursos y la S a la estrategia. La política define lo que se quiere lograr; en los negocios, la estrategia es un diseño o un plan para alcanzar los objetivos y políticas de la empresa; y los recursos son el material y los métodos que suministran los componentes de la unidad y las estrategias corporativas. (p.170)

Para Gamba (1986), su concepción es la siguiente:

La estrategia, para el hombre medio, está íntimamente ligada a la planificación y ejecución de la guerra y es una actividad militar por excelencia", agrega: "Ciertamente, la estrategia trata de la guerra y de la conducción de campañas militares, pero su función trasciende en mucho esas dos tareas. (p. 25)

De lo visto se desprende que el concepto de estrategia involucra la idea de conducción, y de lo que hay que hacer con lo que tenemos para llegar a alcanzar un objetivo. Para ello, se emplearán maniobras o acciones conducentes a ese propósito. Y esto se puede aplicar a todos los campos, partiendo del campo militar, en el cual se puede ubicar su génesis, hacia todos los demás campos del quehacer humano. Al respecto, el concepto propuesto por la Escuela Superior de Guerra, Bs.As. (1993):

La estrategia es una suerte de método que, ...procura relacionar los fines y los medios propios, enfrentando a los de otro actor, buscando reducir el grado de incertidumbre y permitir la adopción de decisiones para imponer la propia voluntad. Este es un concepto que ayuda a entender en que consiste esta praxis. (p. 25)

Sin embargo, una definición breve de estrategia, que permite se aplique al Campo Militar como a otros campos es elaborada por Harnecker, (1973): “Se llama estrategia a la forma en que se planifican, organizan, orientan los diversos combates para conseguir el objetivo fijado: ganar la guerra contra determinados adversarios”. (p. 5)

El empleo de la estrategia en el Campo de las negociaciones diplomáticas y en el campo militar es un ejercicio cotidiano, que no difiere a otros campos del quehacer humano, pues no hay actividad humana en la que no se aplique. Todo Estado desarrolla una estrategia en todos sus campos de gestión, incluyendo la defensa, y en ellos se prevén acciones a través de procedimientos para alcanzar los objetivos o metas previstas y a través de ellas consolidar las políticas de Estado. Resumiremos el concepto de estrategia en la siguiente frase: en la Estrategia se planifica en plan maestro y, en la táctica se aplica los pasos necesarios para hacerlo realidad.

2.1.21 Estrategias de negociación

2.1.21.1 Concepto de estrategia de negociación. De acuerdo a la Escuela Julián Besteiro (2001), es:

La dirección básica que queremos dar a la negociación, el plan de juego que vamos a desarrollar. Es el conjunto de procesos de una negociación, que engloba los propios objetivos, los métodos, las acciones a desarrollar y los instrumentos a utilizar. La estrategia es, en definitiva, el conjunto de procedimientos orientados a la consecución de objetivos y son de carácter marcadamente intencional. (p. 37)

La estrategia, viene a ser el conjunto de acciones que se deben de llevar a cabo durante el proceso de la negociación para alcanzar las metas previstas. Es el QUÉ se hará, es decir, un plan donde se van a utilizar un conjunto de tácticas.

2.1.22 Las Estrategias de negociación

Son métodos de trabajo o procedimientos para lograr alcanzar un objetivo o meta, se describen las siguientes:

2.1.22.1 Estrategia Integrativa “ganar-ganar”. Esta estrategia sugiere que el negociador debe ser capaz de entender que, el proceso de negociación, de acuerdo a la Escuela Julián B. (2001): “el objetivo es encontrar fórmulas que tengan en cuenta los intereses de ambas partes, y llegar a una solución que sea aceptable para todos. Lo ideal es que las dos o más partes salgan muy beneficiadas” (p.37). Es decir, ambas partes entiendan el sentido de estar en posibilidad de perder.

Pico (2016), refiere al respecto que:

Con esta estrategia se busca llegar a un acuerdo en el que las partes experimenten beneficios mutuos, dado que existen situaciones en que las personas se ven compelidas a ganar o perder durante la negociación. Con esta estrategia se procura reducir posibles conflictos o resentimientos de los perdedores, más aún cuando se mantendrá contacto frecuente entre las personas.

Las características de esta estrategia son:

- Beneficio para todas las partes.
- No existen oponentes.
- Genera un clima de confianza.
- Buenos resultados. Con esta estrategia no se encuentra un beneficio máximo, pero sí lo suficientemente bueno como para considerar que ambas partes han salido beneficiadas.
- Aumenta el compromiso. Todos los implicados estarán satisfechos con el resultado. Esto, a su vez, favorece el compromiso y el cumplimiento de lo acordado por cada una de las partes.
- Basada en la colaboración. El clima de confianza que se genera con la aplicación de esta técnica hace posible que, durante el transcurso de la negociación, se pueda ampliar la colaboración.

- Mejora las relaciones profesionales. La estrategia de negociación hace que las relaciones personales entre los implicados mejoren, instaurando el deseo de mantener activas las relaciones profesionales para seguir beneficiándose de ellas en un futuro. (p. 1)

2.1.22.2 Estrategia Competitiva o Distributiva “ganar-perder”. De acuerdo a la Escuela Julián Besteiro (2001), el objetivo:

Es obtener las máximas ventajas a expensas de la otra parte. Se basa en la percepción de un conflicto irreconciliable de ambas partes. El procedimiento utilizado consiste en hacer las máximas demandas, manteniéndose rígido en esa postura sin concesiones. Esta estrategia es la más frecuente al principio de toda negociación. El objetivo fundamental no es tanto que la otra pierda, sino ganar como sea. (p. 38)

Mediante esta estrategia los implicados en el proceso de negociación compiten entre sí. El intento de acuerdo satisface las necesidades y los intereses del ganador, en detrimento del perdedor y, de acuerdo a Pico (2016), esta estrategia se caracteriza por:

- Beneficio para una única parte.
- Los oponentes son contrincantes a los que hay que ganar a toda costa.
- Genera un clima de confrontación, competitivo.
- Máximos resultados para una de las partes. Mientras una de las partes obtiene los máximos resultados, el perdedor no obtiene ningún tipo de beneficio.
- Disminuye el compromiso. Un riesgo que conlleva adoptar esta estrategia es que, aunque una de las partes salga ganando mediante la presión al contrincante, éste puede resistirse o negarse a cumplir su parte del acuerdo.
- Dificulta las relaciones profesionales. Los implicados desconfían los unos de los otros y usan técnicas de presión para conseguir los resultados más convenientes.
- Para terminar, indicar que la estrategia de “ganar-ganar” es básica en aquellos casos en los que se desea mantener la relación profesional para futuras ocasiones, haciendo más fuerte los lazos que unen a ambas partes. Asimismo, los casos más propicios para aplicar la técnica ganar-perder sólo deberían aplicarse a negociaciones aisladas, puesto que resulta muy perjudicial para las relaciones profesionales, siendo frecuente que la parte que ha perdido no quiera volver a negociar. (p. 2)

2.1.22.3 Estrategia de Flexibilidad (Perder-Ganar): De acuerdo a la Escuela Julián Besteiro (2001), esta estrategia de perder – ganar:

Consiste en reducir tanto los intereses como las demandas explícitas, llegando a grandes concesiones. Se utiliza generalmente en situaciones de amistad entre las partes. El coste de la ruptura de la negociación o de las relaciones se percibe como muy grave; claramente superior al coste de las concesiones realizadas. El perder-ganar es una estrategia a largo plazo. En ella se pierde o se renuncia en principio a ganar, para obtener con ello mejores ganancias o beneficios. (p.38)

Suarez (2014), cita el siguiente ejemplo: “un acuerdo entre un proveedor y una empresa de reciente creación, donde el proveedor le facilita las compras sabiendo que así la fidelizará y esto le supondrá futuras compras”. (p. 3)

2.1.22.4 Estrategia de Pasividad (Perder-Perder). De acuerdo a la E. J. Besteiro (2001), precisa que: “en ocasiones surge esta estrategia para cerrar con ella la negociación. Consiste en plantearse que nuestras pérdidas van a ser menores o iguales que las de la otra parte”. (p. 38). Así, la Escuela Julian Besteiro cita el ejemplo de Suarez (2014):

Un proveedor y un cliente están negociando el precio de la compra, ambos no se ponen de acuerdo porque quieren conseguir el máximo beneficio. Finalmente, ceden, y establecen un precio intermedio que no es tan favorable como esperaban pero que está bien para los dos. (p. 3).

Figura 5.

Estrategias de negociación



Fuente. Elaboración propia

2.1.23 Tácticas de negociación

2.1.23.1 Táctica. Harnecker (1973), desarrolla y plantea un interesante concepto de táctica:

Se llama táctica a las distintas operaciones que se ejecutan concretamente para llevar a cabo los combates de acuerdo al plan estratégico general. Por ejemplo, en la estrategia del cerco se daban los siguientes pasos tácticos: cortar las vías de comunicación, las vías de acceso de alimentos, agua, crear un clima de tensión anunciando continuamente ataques que no se llevan a cabo. (p. 5)

Las tácticas, son los procedimientos que nos permiten conseguir alcanzar un objetivo, es decir son los procedimientos que concatenados uno a uno, por fases o simultáneos que en conjunto hacen posible el alcanzar el objetivo o meta prevista.

Las tácticas son las acciones que cada actor del proceso lleva a cabo para conseguir alcanzar sus objetivos o metas propuestas. Según Pico, (2016) citando a Suárez (2012), hay dos tácticas:

- Las Tácticas de Desarrollo, y
- Las Tácticas de Presión. (p. 3)

• **Las Tácticas de Desarrollo:** son aquellas que:

Que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte y no tienen por qué afectar a la relación entre las partes.

Ejemplos:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que sea la otra parte quien vaya por delante.
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.
- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

• **Las Tácticas Presión:** tratan de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario. Sí pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Pueden dividirse en tres grupos:

- **Tácticas Obstructivas:** este tipo de técnicas pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.

- **Tácticas Ofensivas:** persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.

- **Tácticas Engañosas:** son las que solemos llamar trucos. Son pequeñas trampas que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas. Ejemplos:

- **Desgaste:** aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda. “Es lo máximo que puedo ceder...”.

- **Ataque:** atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incomoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente. “Por esas condiciones no te compro, y ya me encargaré que tus demás clientes tampoco te compren...”.

- **Tácticas engañosas:** dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo, es decir, engañar al oponente. “Si hablo con mi superior puede que te mayor crédito...”.

- **Ultimátum:** presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente. “O lo tomas o lo dejas”, “tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido”...

- **Exigencias crecientes:** consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias. “El pago que sea en vez de 30 días a 60 días...”.

- **Autoridad superior:** consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la

conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias. “No podemos decidir, ni comprometernos sobre esto, mi autoridad está limitada a...”.

Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

▪ **Lugar de la negociación:** cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema.

“Se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión, se le ofrece una silla más baja que la del anfitrión, se le sitúa de cara a una ventana por donde entra una claridad muy incómoda, se le coloca en el extremo de la mesa, quedando relegado, se interrumpe la negociación continuamente con llamadas de teléfono, etc.”

▪ **Tiempo:** consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio. Se alarga la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, se fija la reunión a primera hora de la tarde tras una copiosa comida regada con vino. Se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo de prisa y corriendo.

▪ **El restante, la sobra o la migaja:** consiste en pedir algún detalle adicional de lo que se está comprando (regalo o valor agregado). “Si te lo compro a ese precio, te encargas del transporte...”.

▪ **Petición de ayuda:** cuando se pide a la otra parte que se ponga en nuestros zapatos y piense que haría en nuestro lugar en una determinada situación. “Entiende mi situación...”

▪ **La negociación posicional:** es aquella negociación mediante la cual las partes negociadoras fijan sus posiciones respecto al asunto en conflicto y mediante el juego de las sesiones alcanzan un acuerdo. “Llegan a un acuerdo en el plazo de pago...”.

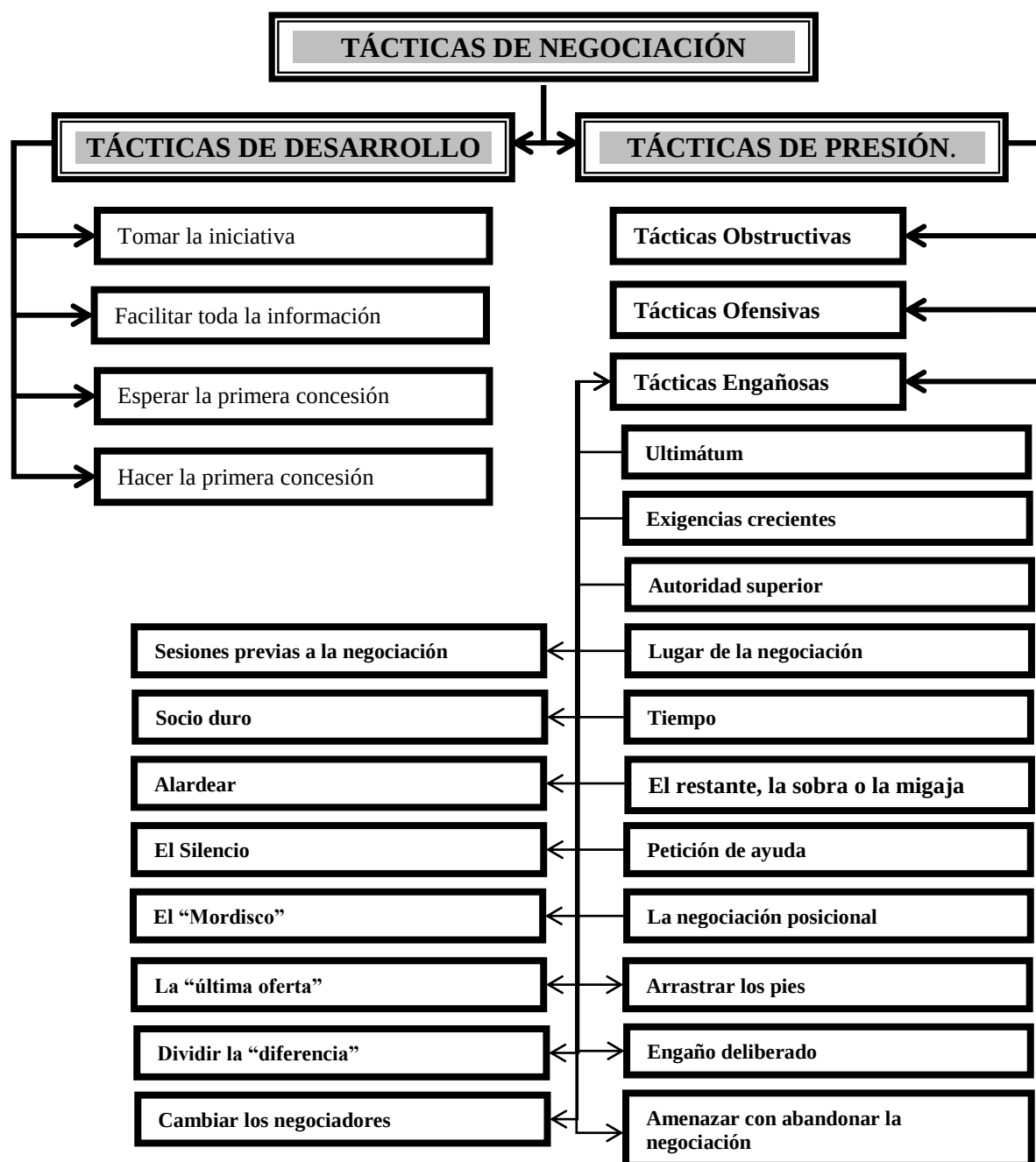
▪ **Arrastrar los pies:** el negociador realiza movimientos muy cortos en sus sesiones. Sus sesiones son muy pequeñas y se aleja muy poco de su posición inicial. De esta forma, pretende que el adversario realice movimientos más largos para alcanzar el acuerdo. “Mi límite es muy corto..., no puedo bajar más...”.

- **Engaño deliberado:** consiste en despistar o atraer al interlocutor con argumentos o hechos falsos para persuadirle que ceda a nuestras pretensiones. Para emplearla hay que utilizar muy bien el lenguaje no verbal para que no nos delate. “Si se lo compro a X, me hace un descuento... y ya lo tengo casi cerrado, pero prefiero comprarte a ti...”.
- **Amenazar con abandonar la negociación:** consiste en comunicar al adversario que, si no cede en una pretensión importante, daremos por finalizada la negociación. Los buenos negociadores nunca realizan amenazas, sino advertencias resaltando que las consecuencias son independientes de su voluntad en el caso de no alcanzar un acuerdo. “No tengo mucho tiempo, si no llegamos a un acuerdo daré por finalizada la reunión...”.
- **Sesiones previas a la negociación:** establecer condiciones previas para negociar a la otra parte, obteniendo concesiones antes de comenzar a negociar. “Nos vemos mañana y vamos concretando la compra...”.
- **Socio duro:** solicitar o negar una cesión basándose en la existencia de un socio duro que no la autoriza. “Tengo que consultarlo con mi superior...”.
- **Alardear:** transmitir una imagen de poder, de potencialidades de negocios futuros, que estimulen a la contraparte a concretar la negociación, con alguien que “promete”. “Es que soy dueño de varias empresas...”
- **El silencio:** muchas veces, la forma más efectiva de transmitir la no aceptación de una propuesta es quedarse callado. Cuando se le pregunta ¿por qué?, responde: “Porque estoy esperando una propuesta más convincente”.
- **El “mordisco”:** cuando se van reclamando pequeñas concesiones; al inicio, una reducción del 3% en el precio; más adelante, otro 2%. Si uno no va llevando la cuenta, al final, puede sorprenderse con una reducción significativa que no se tenía prevista conceder.
- **La “última oferta”:** nos transmite el mensaje de que hemos recibido una oportunidad que no podemos dejar pasar. Con esto, el proponente nos informa que, sus concesiones, ya se agotaron. Es el “tómalo o déjalo”.
- **Dividir la “diferencia”:** “A” propone 1.200 y “B” 800. Alguien de la otra parte, le plantea “Ni para ti ni para mí, 1.000”. Esto puede ser útil para resolver un impasse y concretar un acuerdo. Pero, los especialistas plantean que es una táctica engañosa, el

que le hizo la propuesta ya tenía calculado que “la diferencia” lo favorecía. La sugerencia es que “B” siga el intercambio buscando una mejor alternativa. (p. 5)

▪ **Cambiar los negociadores:** cuando “A” piensa que está a punto de llegar a un acuerdo, con resultados aceptables, le informan que el que ha estado negociando por “B” será otro. El “nuevo” no “comprende” algunas de las cosas que se han debatido y cuestiona las concesiones que se hicieron. “A” tiene que llenarse de paciencia y reiniciar el intercambio. Parece algo fuera de lo común, pero es una táctica que se aplica con determinada frecuencia tiene dos propósitos: uno, tratar de desestabilizarlo y que “A” sienta impaciencia por concluir el asunto y; dos, eliminar concesiones que ya se hubieran hecho y que “B” no considera favorables. (pp. 3-6)

Figura 6.
Tácticas de negociación



Fuente. Elaboración propia

2.1.24 La estrategia y tácticas militares

La Estrategia y las tácticas militares son el conocimiento esencial en la formación del profesional de la defensa y que esencialmente son los miembros de las Fuerzas Armadas. Su conocimiento es esencial para el desempeño de sus funciones llegado el momento, así que el conocer cómo se define estrategia desde el campo militar, así Clausewitz (2002) dice:

“la estrategia traza el plan de la guerra y, para el propósito aludido, añade la serie de actos que conducirán a ese propósito; es decir, traza los planes para las campañas por separado y prepara los encuentros que serán librados en cada una de ellas. Como todas estas son cuestiones que en gran medida sólo pueden ser determinadas sobre la base de suposiciones, algunas de las cuales no se materializan, mientras que cierto número de decisiones referentes a detalles no pueden ser tomadas de antemano en forma alguna, es evidente que la estrategia debe estar presente en el campo de batalla, para concertar esos detalles sobre el terreno y hacer las modificaciones al plan general, cosa que es en todo momento necesaria. En consecuencia, la estrategia no puede ni por un instante dejar de ejercer su tarea”.

“La estrategia es el uso del combate para los fines de la guerra; así pues, tiene que fijar todo el acto bélico una meta que corresponde con el objetivo del mismo, es decir, desarrolla el plan de guerra y enlaza con ese objetivo la serie de acciones que deben de conducir al mismo, o sea, los diseños de las diversas campañas y dispone en ella los distintos combates” ...”no se puede apartar las manos de la obra en ningún momento”.

(p. 99)

2.1.25 Niveles de estrategia militar.

Existen tres niveles de Estrategia, De Izcue et al (2013):

- Estrategia Total.
- Estrategias Generales, y
- Estrategias Particulares. (p.15)

2.1.25.1 La Estrategia Total, o Estrategia Política o Gran Estrategia. De acuerdo a De Izcue et al (2013), citando a Beaufré refiere:

Está directamente a cargo del Gobierno, es decir, el conductor político, es la encargada de concebir la dirección de la guerra total. Su papel es definir la misión propia y la

combinación de las diversas estrategias generales: política, económica, diplomática y militar”, agregando que es en este nivel, en el que “tiene a su cargo el establecimiento de la finalidad de la guerra (u objetivo político de la guerra), las políticas generales, coordinaciones y directrices para lograr que los diferentes dominios (campos de acción o fuerzas) del Estado armonicen e interactúen para la obtención de dicha finalidad por medio del conflicto bélico. (p. 16)

2.1.25.2 Las Estrategias Generales, o Estrategia Militar. De Izcue et al (2013), citan a general francés Beaufre, quién afirma que:

En cada uno de los ámbitos subordinados, una estrategia general (militar, política, económica o diplomática) tiene por función repartir y combinar las tareas de las acciones realizadas en las diferentes ramas de actividad del ámbito considerado... Todas estas estrategias generales son las que practican o deberían practicar los ministros correspondientes, asistidos por el Jefe de Estado Mayor o su Secretario General. Agregando la diferenciación entre el nivel Estrategia Total con el nivel menor que es la Estrategia Generales, es decir, existe una estrategia general militar a la que denominaremos simplemente como Estrategia Militar que combina el accionar de las diferentes fuerzas armadas, al igual que estrategias generales en los demás dominios del Estado. (p. 17)

2.1.25.3 Las Estrategias Particulares, o Estrategia Operacional. De Izcue et al (2013) al respecto refieren que:

Adicionalmente, que existe otro nivel de estrategia, la que es empleada por los comandantes operacionales en las campañas, dentro de los teatros de operaciones, empleando fuerzas específicas (ejército, armada y fuerza aérea), fuerzas conjuntas o combinadas según sea el caso, que corresponden al nivel operacional de la estrategia al que nombraremos como Estrategia Operacional y está subordinada a la Estrategia Militar antes mencionada. Este término no es de uso universal y frecuentemente se utilizan diversas denominaciones relacionadas, entre las cuales figuran Arte Operacional, Nivel Operacional y Estrategia de Teatro. Algo similar sucede en los demás dominios; subordinadas a las estrategias generales, tenemos las estrategias particulares. (pp.17-18)

La Estrategia Operacional es el nexo entre Conducción Estratégica Militar con el accionar táctico en el terreno.

2.1.26 La maniobra estratégica operacional

De Izcue et al (2013), refieren que en el:

Manual de Operaciones Conjuntas del presidente de los Jefes de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, el Arte Operacional es el proceso mediante el cual el Comandante Operacional y su Estado Mayor aplican su imaginación y creatividad basadas en el conjunto de sus destrezas, habilidades, conocimientos y experiencia para diseñar la Estrategia al Nivel Operacional, la Campaña y la Maniobra Estratégica Operacional, para luego organizar y emplear sus fuerzas asignadas. Prosigue el Manual de Operaciones Conjuntas en especificar que el Arte Operacional requiere amplitud de visión, anticipación, arrojo y la habilidad de planear, preparar, conducir y evaluar. Una correcta aplicación del Arte Operacional permite que los Comandantes Operacionales y sus Estados Mayores tengan una mejor perspectiva de lo requerido para alcanzar la victoria y evitar una Maniobra Estratégica Operacional que induzca a batallas innecesarias que no aporten ventaja estratégica, -Chairman of the Joint Chiefs of Staff of the United States of America: GL-22. (p. 36)

2.1.27 Las operaciones tácticas

Rossi (2000), sostiene que: las Operaciones Tácticas son las tareas y acciones que se desarrollan en un Teatro de Guerra a través de enfrentamientos de Fuerzas Armadas opuestas y que buscan desarrollar las acciones concebidas por la Estrategia, (p. 8)

Así, el mismo Rossi (2000) refiere que las operaciones tácticas:

Procuran la conquista o mantenimiento de un objetivo táctico y puede requerir o no, el recurrir al combate para alcanzar el éxito. Toda operación táctica encierra una idea o concepción, con perfiles característicos, una técnica propia de ejecución y una finalidad que la tipifica y distingue. En particular, en operaciones como las de combate tal idea o concepción se verá materializada en una maniobra táctica que precederá al combate propiamente dicho y que, por sus formas y rasgos distintivos, normalmente

permitirá definir claramente el tipo y carácter de la operación táctica que la comprende. La maniobra táctica, en función de todos los factores que influyen en la misma, (Misión, Enemigo, Terreno, Medios, Tiempo) buscará el momento, lugar y potencia relativa de combate más favorable para alcanzar la finalidad perseguida con la operación táctica que comprende. En función de la operación táctica prevista, la maniobra estará precedida por una adecuada dosificación de medios y asignación de apoyos que deberán conformar un todo flexible, capaz de satisfacer las distintas exigencias que presenten, favoreciendo la influencia del comandante. La maniobra concebida, por un nivel de conducción, será ejecutada por las fuerzas que de él dependan, produciéndose en el campo táctico una serie de maniobras movimientos, acciones violentas, descansos y pausas.

Según sea la finalidad de la operación táctica a la que respondan, las maniobras podrán concebirse en diversas formas y podrán agruparse en:

- Maniobras tácticas ofensivas.
- Maniobras tácticas defensivas”. (p. 9)

2.1.28 Clasificación de las operaciones tácticas.

Las Operaciones Tácticas acorde a su concepción y finalidad se clasifican de la siguiente manera:

- Operaciones Convencionales
- Operaciones No Convencionales.
- Operaciones de Defensa Interna.

2.1.28.1 Las Operaciones Convencionales. Las Operaciones Convencionales se encuentran enmarcadas en las operaciones tácticas ejecutadas por tropas regulares organizadas (FF.AA.), operando en forma abierta, tanto en territorio propio como en territorio enemigo, con la intención de imponer nuestra voluntad al enemigo. Acorde a su finalidad y propósitos se clasifican en:

- Operaciones Ofensivas.
- Operaciones Defensivas.
- Operaciones con Características Especiales.

- Operaciones Complementarias.

2.1.28.2 Las Operaciones No Convencionales. Las Operaciones No Convencionales son aquellas operaciones de combate realizadas en situaciones de conflicto o guerra, tanto en territorio propio como enemigo, que pueden desarrollarse conjuntamente con las operaciones convencionales o cuando éstas no puedan ser ejecutadas, y que requieren para su ejecución, el empleo de fuerzas, tácticas y técnicas especiales. Estas comprenden:

- El Reconocimiento.
- El Golpe de Mano.
- El Sabotaje.
- La Emboscada.
- El Ataque a objetivo limitado

2.1.29 Algunas acciones tácticas

- Búsqueda de Inteligencia para el Combate.
- Ataque Frontal.
- Ataque Frontal, Envolvimiento por el Flanco Izquierdo.
- Ataque Frontal, Envolvimiento por el Flanco Derecho.
- Doble Envolvimiento por los Flancos.
- Desbordamiento.
- Contra Ataque en Emboscada.
- Asalto y Golpe de mano.
- Emboscada.
- Tirador Emboscado o Selecto.
- Defensa Móvil Retrograda.

2.1.30 La estrategia peruana.

Conforme lo describe Coveñas, (2017):

La estrategia peruana se caracterizó por la participación directa de presidente de la Republica, Sr. Alberto Fujimori Fujimori, su compromiso personal con la solución del conflicto hizo que asumiera un rol protagónico en el proceso de negociación

produciéndose el fenómeno de “diplomacia presidencial”, que les hacía más manejable el tema junto al presidente de Ecuador Sr. Jamil Mahuad, que ambos tenían en ciernes.

Ecuador desde el inicio de las negociaciones se veía en la necesidad de consultar a los diversos actores de su sociedad, en tanto, Perú mantuvo las negociaciones circunscritas a los negociadores directamente involucrados en el proceso. Se informaba a la opinión pública peruana lo imprescindible y necesario, ello motivo especulaciones y sentimientos encontrados en la población peruana. El manejo de la información tuvo el propósito de regular los sentimientos que pudieran surgir al sentirse defraudados en cuanto a las aspiraciones, lo que motivo reacciones asperezas en la prensa que pujaba por ser informada más allá de los insumos que se les brindaba. Era de esperarse que la población de Ecuador experimentase más frustración en la medida que sintiera que no podría alcanzar la aspiración nacional hacia el Marañón Amazonas como su doctrina lo proclamaba, pues la solución del conflicto se encaminó de manera distinta a ese deseo. (p. 58)

2.1.31 El Estoppel ecuatoriano.

Coveñas, (2017), procura dar un concepto lo más diáfano posible a este procedimiento legal y precisa que:

El estoppel es un principio de ordenamiento jurídico internacional, y por su naturaleza de Principio no es una labor sencilla, pues el resultado conceptual final al que se arrije puede variar mucho dependiendo de las consideraciones doctrinales y jurisprudenciales que se emplean para dicha tarea. Cabe resaltar que todo “principio jurídico” se caracteriza por tener un alto grado de indeterminación.

Dentro del campo del Derecho Internacional resulta muy difícil elaborar una definición categoría de Estoppel, y que, además, comprenda todos sus elementos y alcances jurídicos. En un intento de desarrollar un concepto metodológicamente claro el publicista Enrique Pecourt García ha desarrollado una noción que se define por la existencia de los siguientes elementos:

- Una situación creada por la conducta de una parte: conducta primaria. - debe entenderse por esta conducta primaria toda representación o estado de hecho deducible de las declaraciones expresas emanadas de aquellos órganos cuya conducta es imputable al Estado.
- Una conducta seguida de la otra parte y basada directamente en aquella primera actitud: conducta secundaria. - implica que la conducta primaria de la otra parte genere una determinación o creencia que modificara su actuar previo. Resulta necesario que para que se configure el Estoppel la conducta primaria modifique la conducta secundaria.
- Una imposibilidad por parte del que adopto la conducta primaria de alegar contra sí mismo o manifestarse en sentido contrario. - este es el núcleo sustantivo del Estoppel pues es el efecto consecuencia de la vinculación de los anteriores elementos”. (p. 64)

Coveñas (2017), citando a Denegri, (1988) refiere:

De lo anteriormente señalado se sostiene que cuando un Estado por su silencio, por sus declaraciones o por su comportamiento ha llevado a otro a creer en la existencia de una cierta representación de hechos en base a cuya creencia le ha incitado a actuar, el primero no podrá posteriormente, por Estoppel, establecer frente al segundo una situación o estado de hechos diferente. (p.65)

Coveñas (2017), cita a Llanos (2007):

Concordando con el jurista Hugo Llanos Mansilla, el Estoppel puede ser definido como el impedimento que tienen los Estados para alegar causales que los favorezcan para anular, dar por terminado o retirarse de un tratado, o suspender su aplicación en virtud a actos propios anteriores que lo inhabiliten a ello. La conducta de una parte no puede entrar en contradicción contra la anterior si las otras partes se vincularon con ella precisamente en virtud de tal conducta. (p.65)

Para que se pueda discutir la existencia del Estoppel, se debe de cumplir antes, ciertos requisitos que a continuación se detallan:

- La contradicción entre las reclamaciones o alegaciones presentadas por un Estado y su conducta anterior no admisible.

- Un Estado no puede sacar provecho de sus propias contradicciones en perjuicio de otro Estado.

Coveñas (2017), citando a Carrillo (1994), refiere:

La parte, que, por su reconocimiento, por su representación, por su declaración, por su conducta o por su silencio ha mantenido una actitud manifiestamente contraria al derecho que pretenda reivindicar ante un Tribunal Internacional, carece de título jurídico para reclamar tal derecho y su pretensión es inadmisible. (p.66)

Coveñas (2017) citando a Denegri (1988), sostiene que:

En tal sentido, podemos afirmar que el Estoppel es la figura jurídica según la cual no es lícito desconocer los actos propios, por lo que se puede señalar que es el principio general de derecho que la inadmisibilidad de actuar contra los propios actos hechos con anterioridad, es decir que se prohíbe que una persona pueda ir en contra su propio comportamiento mostrado con anterioridad para limitar los derechos de otra, que había actuado de esa manera en la buena fe de la primera. Constituye un límite del ejercicio de un derecho subjetivo, de una facultad o de una potestad, como consecuencia del principio de buena fe y, particularmente, de la exigencia de observar, dentro del tráfico jurídico, un comportamiento consecuente.

El Estoppel significa adoptar la teoría de los actos propios, no se puede contradecir al propio acto anteriormente cumplido, mediante el cual se ha inducido a terceros a comportarse de fe con el autor de aquel acto. Es un Principio del Derecho Internacional que impide al Estado volver contra sus propios actos cuando con esa actitud se lesionen derechos o expectativas de otros Estados que han sido generados por aquellos comportamientos.

Para aplicar este mecanismo de defensa es necesario que exista una situación creada por la actitud de un Estado que haya llevado a otro Estado a adoptar un determinado comportamiento derivado directamente de la primera postura del otro Estado.

La Convención de Viena sobre Derecho de los Tratados prevé, en su Artículo 45, la preclusión en determinados casos para impedir que un Estado invoque causales de nulidad con el propósito de anular un tratado, o darlo por finiquitado, o retirarse de él, o de suspender su aplicación. Si el Estado, después de haber tomado conocimiento de los hechos en que podía fundarla, con su conducta da lugar a considerar que ha dado su aquiescencia a la validez del tratado o a su continuación en vigor o en aplicación, según el caso (inciso b).

La norma recepta el principio, aceptado por la jurisprudencia internacional como una excepción de fondo válida para rechazar reclamaciones formuladas por un Estado que con su conducta anterior había dado lugar a que la otra parte en la controversia hubiese presumido su consentimiento con determinados hechos o situaciones.

Por las razones anteriormente señaladas, la aplicación del Estoppel al diferendo demarcatorio peruano-ecuatoriano dependió de la variación de la posición que Ecuador adoptó respecto de la validez y vigencia del Protocolo de Río de Janeiro de 1942. Como se ha apuntado, Ecuador modificó su posición de la “Nulidad” por la de “Inejecutabilidad parcial”, reconociendo así la plena vigencia y validez formal del Protocolo. Este reconocimiento por parte de Ecuador se puede ver en la documentación que se muestra a continuación:

- El parte de la misión de exploración hacia la Cordillera del Cóndor que fue suscrito por el subteniente ecuatoriano Gustavo Proaño Franco y el capitán peruano Luis Montezuma el 27 de octubre de 1943. Documento según el cual ambos recorren desde El Porvenir en el Río Santiago hasta las nacientes del Río Cenepa en la Cordillera del Cóndor. Dicho documento evidencia que Ecuador conocía cabalmente la extensión total del Río Cenepa. Situación que contradice de plano la posterior posición ecuatoriana según la cual “descubrieron” recién en 1949, dos años después del levantamiento Aero fotogramétrico realizado por los Estados Unidos, conocido ya en febrero de 1947 por la cancillería ecuatoriana.

- El Memorándum del 23 de noviembre de 1943 del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador entregado a la Cancillería del Brasil el 15 de diciembre del mismo año. Dicho memorándum fue citado por Díaz de Aguiar en su Laudo de 1945, al comenzar el análisis de la interpretación ecuatoriana en la divergencia del sector Zamora Santiago, con la cual su existencia queda más que demostrada. De ahí que, la posterior posición ecuatoriana que plantea la pretendida “inejecutabilidad parcial” del Protocolo de Rio de Janeiro de 1942 por la inexistencia de la divisoria de aguas resulta improcedente pues contraviene la propia declaración ecuatoriana emitida vía el referido Memorándum del 23 de noviembre de 1943, según el cual, era la voluntad expresa de Ecuador que, donde no se encontrara el *divortium aquarum*, la frontera seguiría la línea de las altas cumbres de la Cordillera del Cóndor.

En consecuencia, se configura el Estoppel en favor del Perú; dada la clara contradicción en que incurrió Ecuador; y por el hecho de que, en virtud de dicha declaración ecuatoriana del 23 de noviembre de 1943, los países Garantes y el Perú asumieron que Ecuador entendía el referido *divortium aquarum* como una línea de solución de continuidad que se materializaba en el terreno sobre la Cordillera del Condor. Por lo que, en la zona aun no demarcada entre los hitos Cunhuime Sur y 20 de noviembre, la frontera se encuentra determinada tanto por los condicionantes físicos del terreno (Cordillera del Cóndor) como por la voluntad expresa de las Partes signadas en el Protocolo. (p.65)

III Método

De acuerdo a Hernández et al (2018) la investigación: “está relacionada con el enfoque cuantitativo (la primera vía) o como lo dice el mismo autor, también es conocida como ruta cuantitativa, ya que es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis”. (p. 6)

3.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo correlacional según Bernal (2016), tiene como propósito mostrar la relación entre: “variables o resultados de variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra”. (p. 147)

Conforme a Valderrama (2019) la investigación es de diseño no experimental, se señala que: “las variables independientes no se manipulan, porque ya están dadas. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural”. (p. 67)

Asimismo conforme los criterios señalados por Arbiza (2014) “es de corte transversal porque se centra en obtener datos sobre lo que sucede en un momento único”. (p. 144)

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población.

La población está conformada por 20 diplomáticos. Asimismo, está compuesto por la Estrategia y Tácticas Militares empleadas por las FAA de Perú, la Estrategia y Tácticas de las gestiones de negociación diplomática implementada y desarrollada por Cancillería de la República, Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú y así como por los instrumentos diplomáticos resultantes.

3.2.2 Muestra.

La muestra se estableció por el total de la población es decir 20 diplomáticos. La conformación del universo se determina cuantificando el número total de acciones diplomáticas (78), más el número de instrumentos (Tratados) diplomáticos implementados (71), así mismo, dada la característica del presente estudio este mismo número se constituye en la muestra de estudio. De esta forma se trabaja con un nivel de confianza del 100% en cuanto a la conformación de la misma.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Definición conceptual de la variable 1. Estrategia.

Planeamiento y Conducción de las Negociaciones y Planeamiento y Conducción de la Estrategia Militar. Como se emplaza la Negociación ante Los Garantes y sus pares ecuatorianos y como se emplea las FFAA ante Ejército de Ecuador.

3.3.2 Definición operativa de la variable 1. Estrategia.

La definición operativa de la variable 1 está conformada por Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana, Estrategia empleadas por las FFAA de Perú, Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador y Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenepa.

Tabla 1

Operacionalización de la variable 1. Estrategia

Dimensión	Indicadores	Ítems
Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana.	Reconocimiento del rol fundamental de Los Garantes de acuerdo al Tratado de Río de Janeiro del 1942.	1, 2
	Garantes con Capacidad de Proponer Soluciones.	3, 4
Estrategia empleada por las FFAA de Perú.	Operatividad de los recursos logísticos.	5, 6
	Planes de negociación implementados.	7, 8
Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador.	Sesiones empleadas por las partes.	9, 10
	Instrumentos acordados por las partes.	11, 12
Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenepa.	Planes de Defensa Exterior del Territorio Implementados.	13, 14
	Objetivo estratégico operacional alcanzado.	15, 16

3.3.3 Definición conceptual de la variable 2. Tácticas de negociación diplomática y militar.

Conducción de las Sesiones de Negociación y de las Operaciones Militares. Aplicación de tácticas de negociación en las diversas sesiones y de las Tácticas en el Teatro de Operaciones Cenepa.

3.3.4 Definición operativa de la variable 2. Tácticas de negociación diplomática y militar.

La definición operativa de la variable 2 está conformada por Desalojo de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenepa, Instrumentos diplomáticos implementados y Objetivos estratégicos nacionales alcanzados.

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2. Tácticas de negociación diplomática y militar

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desalojo de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenepa.	Desarticulación de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenepa.	1, 2
	Destrucción de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenepa.	3, 4
Instrumentos diplomáticos implementados.	Experiencia o Capacitación como interpar negociador.	5, 6
	Experiencia de combate	7, 8
Objetivos estratégicos nacionales alcanzados.	Logro de objetivos previstos.	9, 10
	Capacitación como interpar negociador.	11, 12

3.4 Instrumentos

Conforme a Hernández & Mendoza, (2018) el instrumento aplicado es el cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y en la presente investigación el cuestionario son preguntas cerradas porque son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. (p. 251).

Ademas, se empleará un cuadro guía de análisis documental, en que se consignarán solo los diferentes eventos que condujeron a la consecución de los productos o acuerdos conforme a su desarrollo cronológico, lo que permitirá realizar un estudio sistemático de la Estrategia y Táctica de negociación en relación al objetivo estratégico nacional planteado a lo largo del tiempo.

3.5 Procedimientos

Según Bernal, (2016):

El procedimiento principal es la estrategia de prueba de Hipótesis que inicia con plantear las hipótesis para ello se plantea la hipótesis nula y la hipótesis alternativa, y con la aplicación del software SPSS. Versión 25 se determinará el valor sig. Calculado que será contrastado con el

valor sig. Teórico que es 0.05 si es menor se aceptara la hipótesis alterna (H_a), si es mayor se aceptara la hipótesis nula (H_0). (p. 189)

3.6 Análisis de datos

Valderrama (2019), se empleo: “para el procesamiento de datos el software estadístico denominado SPSS en su versión número 25, donde el autor señala que en la etapa descriptiva se empleara las tablas de frecuencia y las barras”. (p. 229)

Conforme a Gamarra et al (2015): “en una escala ordinal en este caso de tipo Likert se utilizara para la prueba de hipótesis el Rho de Spearman” (p. 231)

El foco del análisis será un examen crítico de la correlación entre los eventos o sesiones diplomáticas, así como los hechos intercurrentes en el campo de operaciones militares que conducen a la consecución de los diversos instrumentos que en conjunto llegan a constituir el paquete de instrumentos diplomáticos que conllevan a instituir el Acuerdo de Paz entre las Naciones hermanas de Ecuador y Perú, en octubre de 1988.

Se determina así la correlación entre un instrumento y el evento precedente, que conduce al subsiguiente y que a su vez deriva en pasos necesarios para afianzar los mismos. De manera que se consolida cada etapa y avance.

Por ello la guía de análisis documental se organiza en etapas que comprenden un período cronológico en el que acontecen diversos eventos en los que se comprenden procedimientos cuyo resultado son un producto denominado Acuerdo o Instrumento, o instrumento diplomático que sirve como elemento sustantivo para consolidar el avance de una etapa a otra.

IV. Resultados

4.1 Contraste de hipótesis

4.1.1 Hipótesis general.

Ho: $r_{XY} = 0$ Hipótesis alternativa

La estrategia se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Ha: $r_{XY} \neq 0$ Hipótesis nula

La estrategia no se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Tabla 3

Contraste de la hipótesis general

			Estrategia (Agrupada)	Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)
Rho de Spearman	Estrategia (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,950**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,950**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo mediante el Rho de Spearman un coeficiente de correlación de 0.950 que se interpreta como una alta asociación entre las variables planteadas, asimismo el Sig. (Bilateral) calculado, es de 0.000 que es menor al Sig. (Bilateral) teórico de 0.005, entonces se acepta la hipótesis alternativa planteada: La estrategia se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

4.1.2 Primera hipótesis específica.

Ho: $r_{XY} = 0$ Hipótesis alternativa

La estrategia de negociación empleada por la cancillería peruana se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Ha: $r_{XY} \neq 0$ Hipótesis nula

La estrategia de negociación empleada por la cancillería peruana no se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Tabla 4
Contraste de la primera hipótesis específica

			Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana (Agrupada)	Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)
Rho de Spearman	Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,805**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,805**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo mediante el Rho de Spearman un coeficiente de correlación de 0.805 que se interpreta como una alta asociación entre las variables planteadas, asimismo el Sig. (Bilateral) calculado, es de 0.000 que es menor al Sig. (Bilateral) teórico de 0.005, entonces se acepta la hipótesis alternativa planteada: La estrategia de negociación empleada por la cancillería peruana se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

4.1.3 Segunda hipótesis específica.

Ho: $r_{XY} = 0$ Hipótesis alternativa

La estrategia empleada por las FFAA del Perú se relaciona significativamente las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Ha: $r_{XY} \neq 0$ Hipótesis nula

La estrategia empleada por las FFAA del Perú no se relaciona significativamente las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Tabla 5
Contraste de la segunda hipótesis específica

			Estrategia empleada por las FFAA de Perú (Agrupada)	Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)
Rho de Spearman	Estrategia empleada por las FFAA de Perú (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,512*
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	20	20
	Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,512*	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se obtuvo mediante el Rho de Spearman un coeficiente de correlación de 0.512 que se interpreta como una alta asociación entre las variables planteadas, asimismo el Sig. (Bilateral) calculado, es de 0.000 que es menor al Sig. (Bilateral) teórico de 0.005, entonces se acepta la hipótesis alternativa planteada: La estrategia empleada por las FFAA del Perú se relaciona significativamente las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

4.1.4 Tercera hipótesis específica.

Ho: $r_{XY} = 0$ Hipótesis alternativa

Los instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador se relacionan significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Ha: $r_{XY} \neq 0$ Hipótesis nula

Los instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador no se relacionan significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Tabla 6

Contraste de la tercera hipótesis específica

			Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador (Agrupada)	Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)
Rho de Spearman	Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,938**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,938**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo mediante el Rho de Spearman un coeficiente de correlación de 0.938 que se interpreta como una alta asociación entre las variables planteadas, asimismo el Sig. (Bilateral) calculado, es de 0.000 que es menor al Sig. (Bilateral) teórico de 0.005, entonces se acepta la hipótesis alternativa planteada: Los instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

4.1.5 Cuarta hipótesis específica.

Ho: $r_{XY} = 0$ Hipótesis alternativa

Los objetivos estratégicos nacionales previstos para las operaciones del Alto Cenepa se relacionan significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Ha: $r_{XY} \neq 0$ Hipótesis nula

Los objetivos estratégicos nacionales previstos para las operaciones del Alto Cenepa no se relacionan significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Tabla 7

Contraste de la cuarta hipótesis específica

			Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenepa (Agrupada)	Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)
Rho de Spearman	Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenepa (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,845**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,845**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo mediante el Rho de Spearman un coeficiente de correlación de 0.845 que se interpreta como una alta asociación entre las variables planteadas, asimismo el Sig. (Bilateral) calculado, es de 0.000 que es menor al Sig. (Bilateral) teórico de 0.005, entonces se acepta la hipótesis alternativa planteada: Los objetivos estratégicos nacionales previstos para las operaciones del Alto Cenepa se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

4.2 Análisis e interpretación

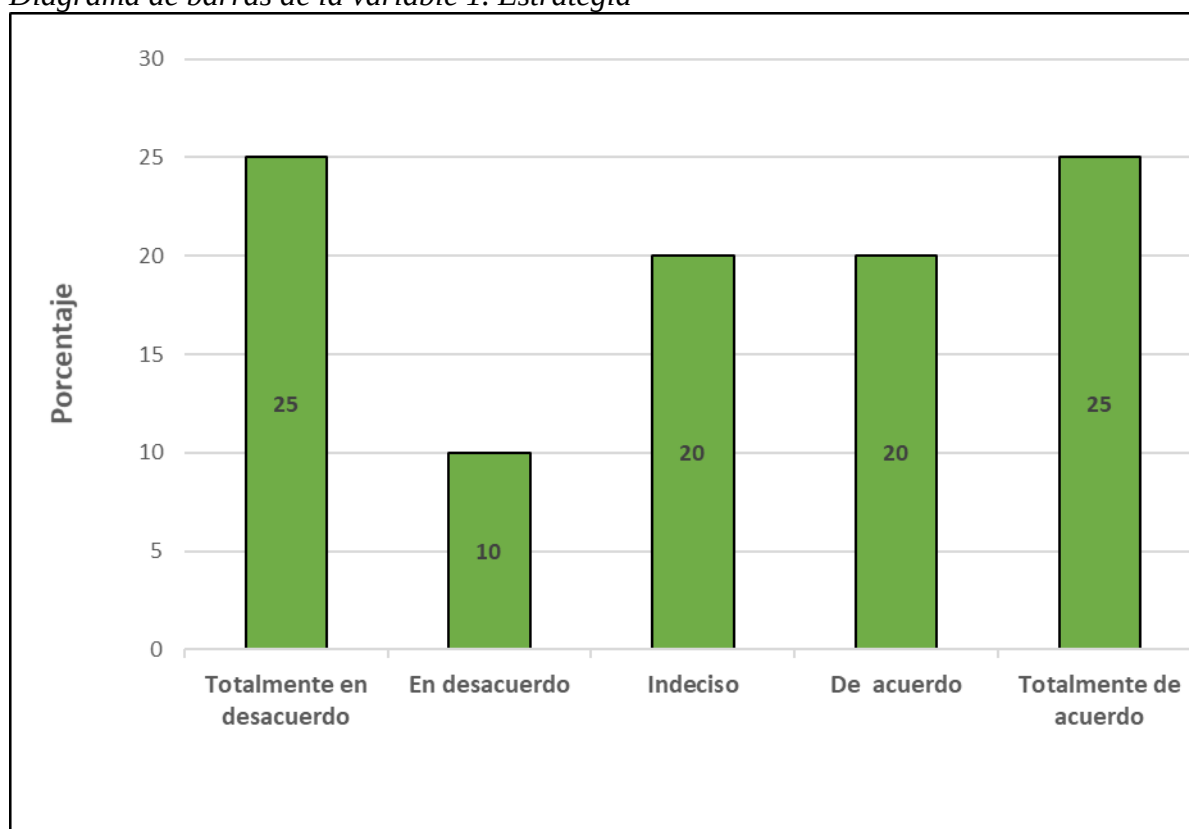
Tabla 8

Frecuencia de la variable 1. Estrategia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	25,0%
	En desacuerdo	2	10,0%
	Indeciso	4	20,0%
	De acuerdo	4	20,0%
	Totalmente de acuerdo	5	25,0%
	Total	20	100,0%

Figura 7.

Diagrama de barras de la variable 1. Estrategia



El 25% de personas encuestadas señalaron estar totalmente de acuerdo que la estrategia se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

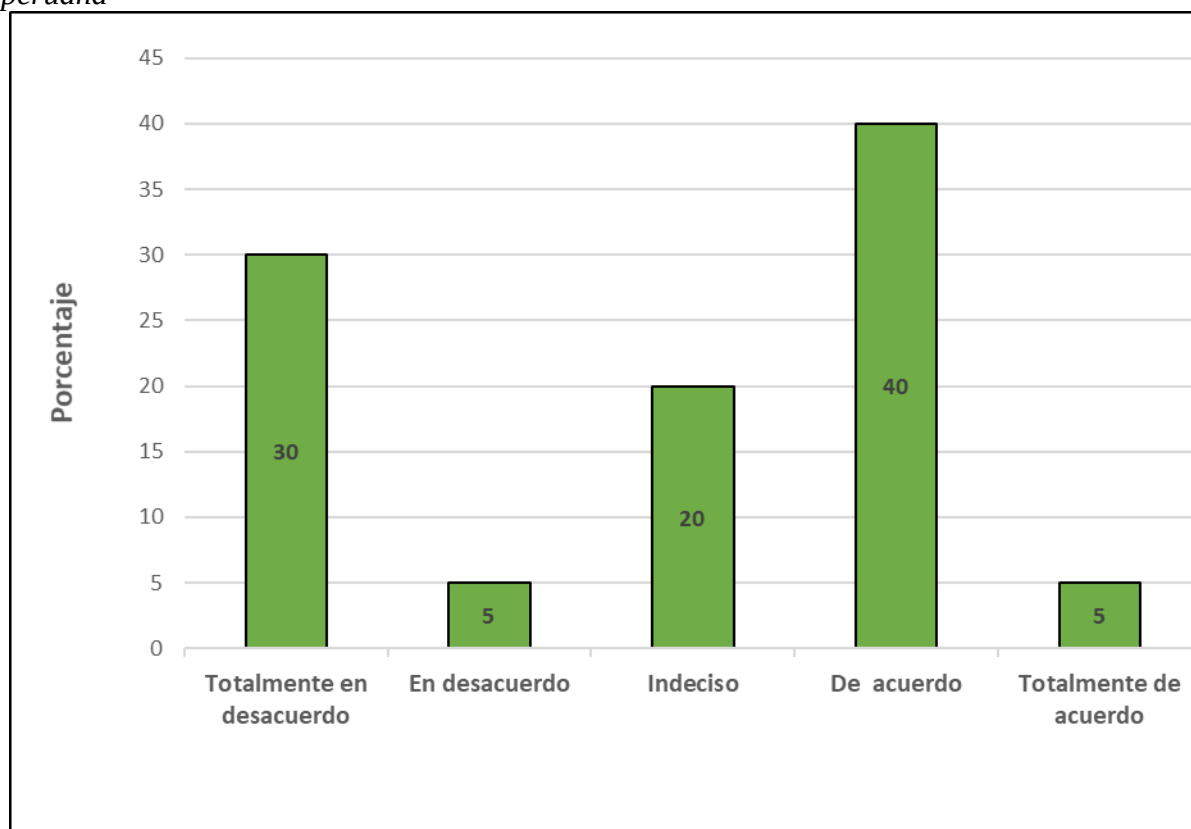
Tabla 9

Frecuencia de la dimensión. Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	30,0%
	En desacuerdo	1	5,0%
	Indeciso	4	20,0%
	De acuerdo	8	40,0%
	Totalmente de acuerdo	1	5,0%
	Total	20	100,0%

Figura 8.

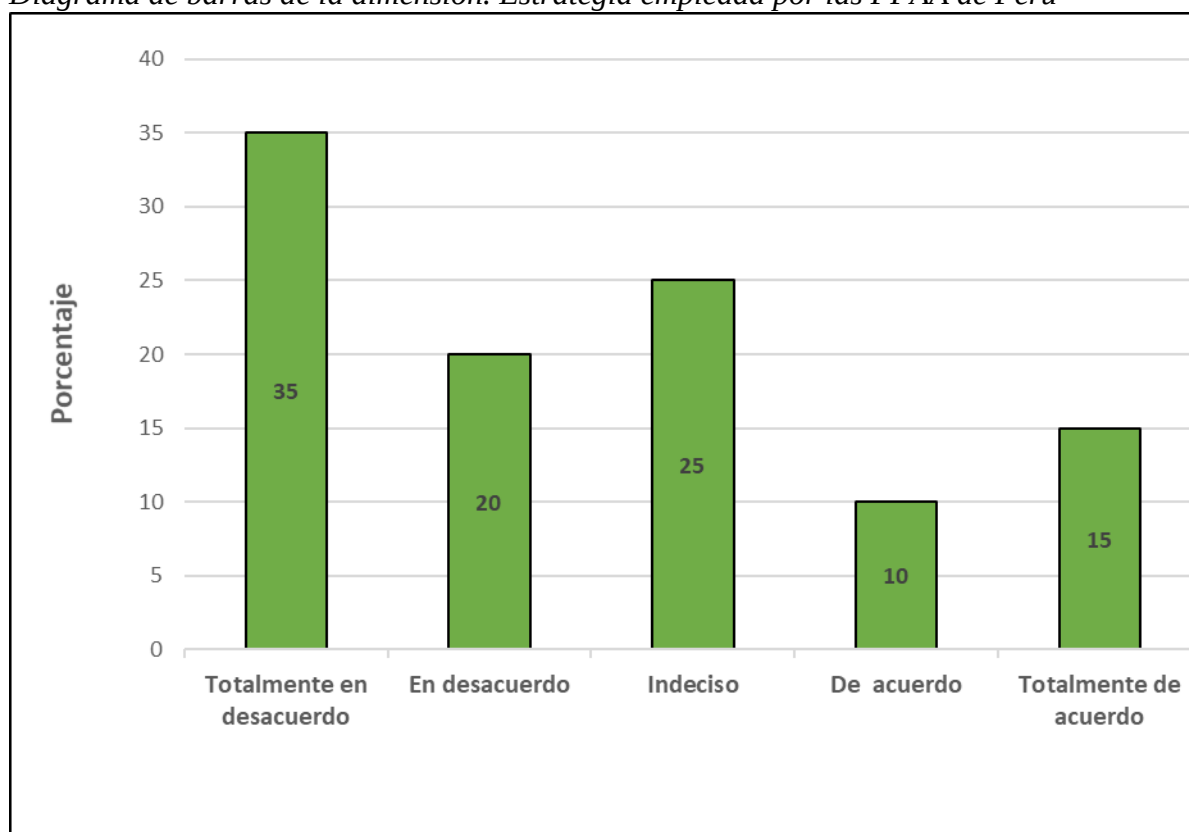
Diagrama de barras de la dimensión. Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana



El 40% de personas encuestadas señalaron estar de acuerdo que la estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

Tabla 10*Frecuencia de la dimensión. Estrategia empleada por las FFAA de Perú*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	35,0%
	En desacuerdo	4	20,0%
	Indeciso	5	25,0%
	De acuerdo	2	10,0%
	Totalmente de acuerdo	2	10,0%
	Total	20	100,0%

Figura 9.*Diagrama de barras de la dimensión. Estrategia empleada por las FFAA de Perú*

El 10% de personas encuestadas señalaron estar de acuerdo que la estrategia empleadas por las FFAA de Perú se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

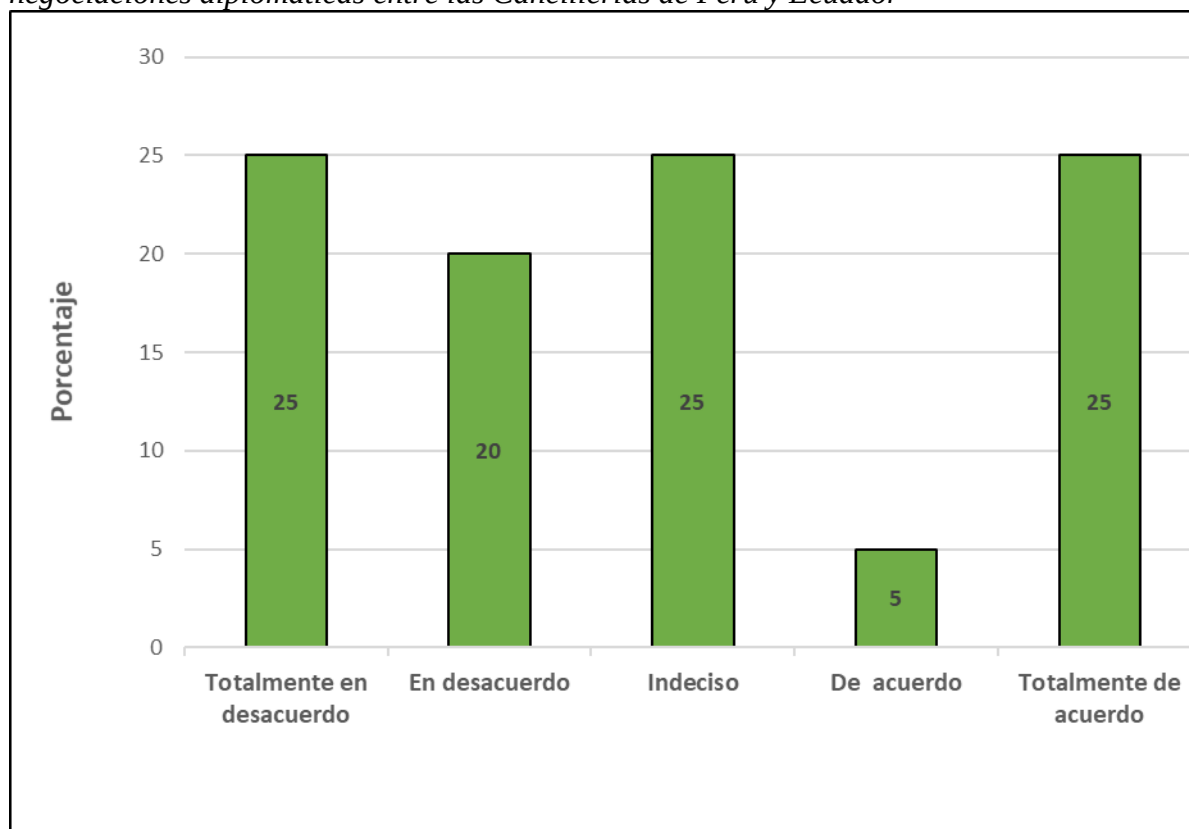
Tabla 11

Frecuencia de la dimensión. Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	25,0%
	En desacuerdo	4	20,0%
	Indeciso	5	25,0%
	De acuerdo	1	5,0%
	Totalmente de acuerdo	5	25,0%
	Total	20	100,0%

Figura 10.

Diagrama de barras de la dimensión. Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador



El 25% de personas encuestadas señalaron estar totalmente de acuerdo que los instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

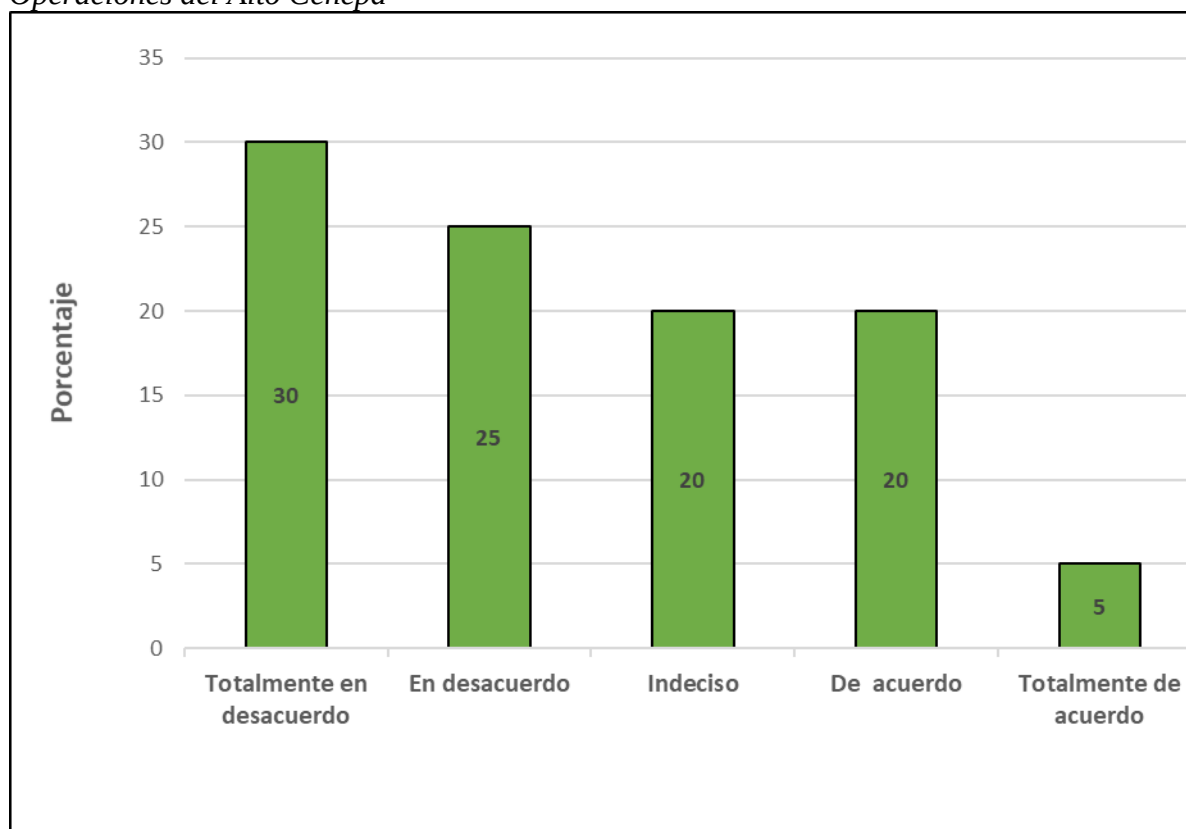
Tabla 12

Frecuencia de la dimensión. Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenepa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	30,0%
	En desacuerdo	5	25,0%
	Indeciso	4	20,0%
	De acuerdo	4	20,0%
	Totalmente de acuerdo	1	5,0%
	Total	20	100,0%

Figura 11.

Diagrama de barras de la dimensión. Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenepa



El 25% de personas encuestadas señalaron estar de acuerdo que los objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenepa se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

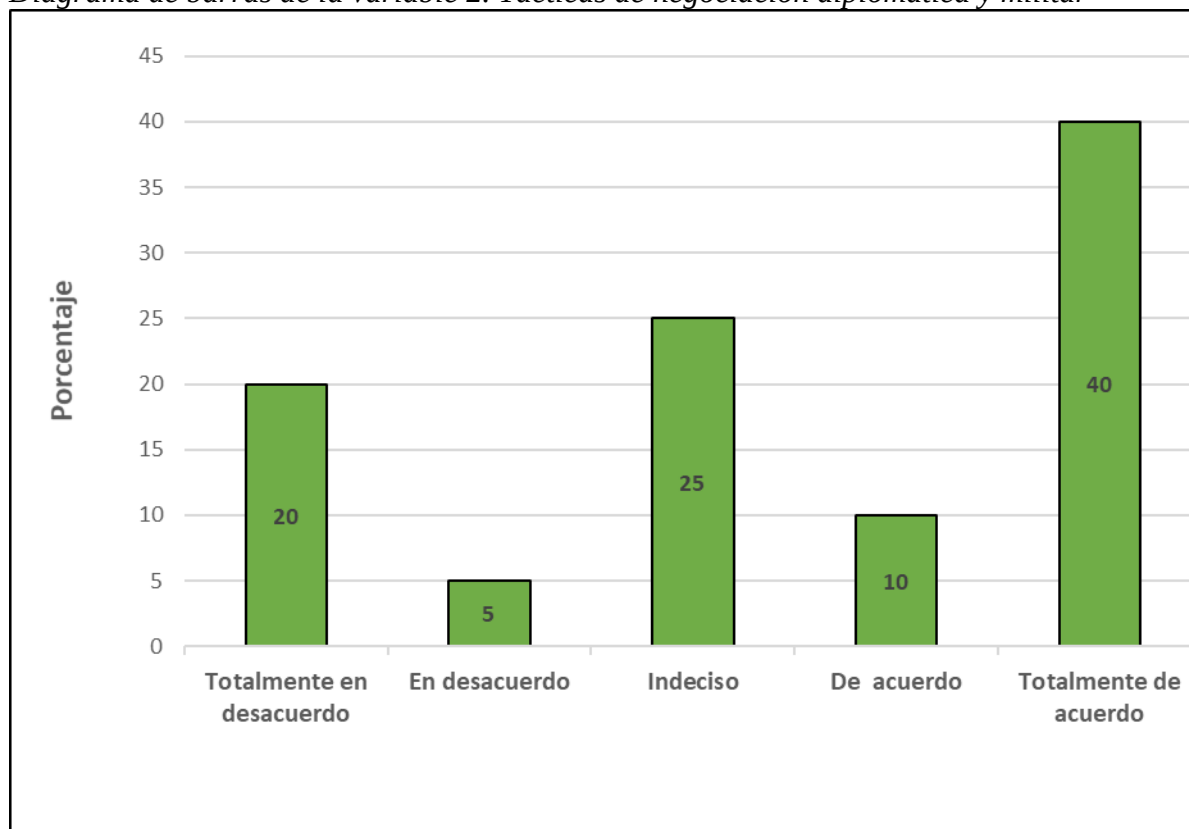
Tabla 13

Frecuencia de la variable 2. Tácticas de negociación diplomática y militar

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	20,0%
	En desacuerdo	1	5,0%
	Indeciso	5	25,0%
	De acuerdo	2	10,0%
	Totalmente de acuerdo	8	40,0%
	Total	20	100,0%

Figura 12.

Diagrama de barras de la variable 2. Tácticas de negociación diplomática y militar



El 40% de personas encuestadas señalaron estar totalmente de acuerdo que las tácticas de negociación diplomática y militar se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenepa, Perú, Ecuador, 1995.

4.3 Hallazgos cuantificados de la muestra y sus características

La muestra, está compuesta por un total de 20 diplomáticos, los instrumentos (Tratados) diplomáticos implementados 71 Acuerdos, que son producto de 78 acciones diplomáticas. Para el caso, una acción diplomática puede estar constituida por una (01) sola sesión o conjunto de sesiones que conducen a un acuerdo. Los mismos que luego de ser debidamente concordados por las partes, y con el auspicio de los Países Garantes son el acervo documental, que una vez finiquitado el proceso de negociaciones se constituyen en los 12 Instrumentos Bilaterales que forman el Acuerdo Global y Definitivo en consolidan el Tratado de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro de 1942. Bajo cuya vigencia se reunieron los Cancilleres de Perú y Ecuador, así como los países Garantes del mismo.

Para el presente estudio tomamos como referencia de inicio de las conversaciones conducentes al acuerdo final, el día viernes 13 de enero de 1995, cuando se reúnen el coronel EE José Grijalva Palacios jefe de la Brigada Selva N° 21 "Cóndor" de EE, y el comandante EP Manuel Lazarte Alatriza jefe del BIS "Callao" N° 25 de la 5ta División de Infantería de Selva, DIS, cita en que las partes exponen con los siguientes puntos:

- Respeto a la Cartilla de Seguridad por ambas partes.
- Ecuador reitera que no se retira.
- Ecuador solicita mantener el Statu Quo.
- EE protesta por el sobrevuelo del helicóptero peruano.

Se toma como fecha final o límite, el día jueves 13 de mayo de 1999, día en que se produce la Clausura de los Trabajos Demarcatorios de la Frontera Peruano Ecuatoriana, en la que el Excelentísimo señor Presidente de la República del Perú, Ingeniero Alberto Fujimori Fujimori y el Excelentísimo señor Presidente de la República del Ecuador, Doctor Jamil Mahuad Witt, se reúnen en el hito 1er Enfilamiento Confluencia Yaupi Santiago, de la frontera peruano-ecuatoriana, con el cual queda definitivamente definida y demarcada la frontera mutua entre ambos países. Tabla 14 de Instrumentos y Productos y Tabla 15 Cronología de las Negociaciones e Instrumentos Resultantes.

Estos 71 acuerdos que se producen durante todo el proceso de conversaciones entre las partes, son los conducentes a la Paz Definitiva entre Perú y Ecuador, y se subsumen, y los principales

pasan a constituirse y ser tales una vez que alcanzaron concordancia para las partes, y a partir de ahí ser Instrumentos Bilaterales y Conformantes del Acuerdo Global y Definitivo, que se suman al Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro de 1942, al que fortalecen en su vigencia, y que en su momento amparó la labor de los países suscribientes Perú y Ecuador, así como la labor de los Países Garantes bajo cuyo auspicio desempeñaron su rol hasta culminar las negociaciones que condujeron al Acuerdo Global y Definitivo. Así resultan que este acuerdo, está constituido por doce (12) Instrumentos y son los siguientes:

- La propuesta definitiva de los Países Garantes sobre la fijación en el terreno de la frontera terrestre común. (1998)
- El Acta Presidencial de Brasilia. (1998)
- El Tratado de Comercio y Navegación entre los Gobiernos de la República del Perú y la República del Ecuador. Congreso de la Republica Perú (1998).
- El Acuerdo amplio peruano - ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad. Congreso de la Republica Perú (1998).
- El Convenio de Aceleración y Profundización del Libre Comercio entre el Perú y el Ecuador. Brasilia, Brasil, (1998).
- El Intercambio de Notas con relación a los aspectos vinculados a la navegación de los sectores de los Cortes de los ríos fronterizos y del Río Napo. Brasilia, Brasil, (1998).
- El Intercambio de Notas sobre el Acuerdo de Bases respecto de la rehabilitación o reconstrucción de la bocatoma y obras conexas del Canal de Zarumilla. Brasilia, Brasil, (1998).
- El Acuerdo de Bases respecto de la rehabilitación o reconstrucción de la bocatoma y obras conexas del Canal de Zarumilla. Brasilia, Brasil, (1998).
- El Reglamento para la Administración del Canal de Zarumilla y la Utilización de sus aguas. Brasilia, Brasil, (1998).
- El Intercambio de Notas sobre el Acuerdo de Constitución de la Comisión Binacional peruano - ecuatoriana sobre Medidas de Confianza Mutua y de Seguridad. Brasilia, Brasil (1998)
- El Acuerdo de Constitución de la Comisión Binacional peruano - ecuatoriana sobre Medidas de Confianza Mutua y de Seguridad. Brasilia, Brasil, (1998)
- La Bendición Papal, el Roma lucuta causa finit, Bendición Papal, (1998)

Todos estos instrumentos dan firmeza y consolidan VOLUNTAD PÉTREA, de las partes suscribientes del Acuerdo Global y Definitivo, se suman, reafirman la vigencia y vigor del Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro de 1942 en todas y cada una de sus partes conforme al derecho internacional y es perpetua. Tabla 14 de Instrumentos Globales Resultantes.

Tabla 14
Instrumentos globales resultantes

TABLA N° 4 DE INSTRUMENTOS GLOBALES RESULTANTES	
INSTRUMENTOS	
N°	"INSTRUMENTOS BILATERALES QUE FORMAN EL ACUERDO GLOBAL Y DEFINITIVO"
1°	Propuesta definitiva de los Países Garantes sobre la fijación en el terreno de la frontera terrestre común.
2°	Acta Presidencial de Brasilia
3°	El Tratado de Comercio y Navegación entre los Gobiernos de la República del Perú y la República del Ecuador
4°	Acuerdo Amplio Peruano-Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad
5°	Convenio de Aceleración y Profundización del Libre Comercio entre el Perú y el Ecuador
6°	Intercambio de Notas con relación a los aspectos vinculados a la navegación de los sectores de los Cortes de los ríos fronterizos y del Río Napo.
7°	Intercambio de Notas sobre el Acuerdo de Bases respecto de la rehabilitación o reconstrucción de la bocatoma y obras conexas del Canal de Zarumilla
8°	Acuerdo de Bases respecto de la rehabilitación o reconstrucción de la bocatoma y obras conexas del Canal de Zarumilla.
9°	Reglamento para la Administración del Canal de Zarumilla y la Utilización de sus aguas.
10°	Intercambio de Notas sobre el Acuerdo de Constitución de la Comisión Binacional Peruano-Ecuatoriana sobre Medidas de Confianza Mutua y de Seguridad.
11°	Acuerdo de Constitución de la Comisión Binacional Peruano-Ecuatoriana sobre Medidas de Confianza Mutua y de Seguridad
12°	Bendición Papal.

Fuente. Elaboración propia

La Negociación paso por cuatro (04) etapas: 1º Etapa de Negociación Adjetiva Procedimental, 2º Etapa de Negociación Substantiva o Real, 3º Etapa de Estancamiento 4º Etapa de Solución Final. Tabla 15 Etapas de la Negociación Diplomática.

Tabla 15

Etapas de la negociación diplomática

ETAPAS	TIEMPO	PRODUCTO
ESTOPPEL Nulidad Parcial: 10/08/1951. Nulidad Total: 1960.	46 años	78 Kms. de frontera no delimitada
NEGOCIACIÓN ADJETIVA PROCEDIMENTAL inicio: el 17 enero de 1995 culmina: 7 enero de 1998	48 días	1º Condiciones Declaración DE PAZ DE ITAMARATY y DOCUMENTO BASE
	28 días	2º Definición del Problema Reunión de Cancilleres Declaración QUITO
	1 año, 03 meses, 6 días	3º Conocer el Problema Reunión de BRASILIA
	29 días	4º Convergencia, Divergencia y Procedimiento Reunión de BUENOS AIRES
	4 meses, 10 días	5º El Contexto Metodología Acuerdo de SANTIAGO
	1 año, 25 días	6º Buscar la solución Final Declaración de Washington
NEGOCIACIÓN SUBSTANTIVA O REAL inicia: 8 enero de 1995 se suspende: 28 julio de 199	1 mes, 11 días	7º Ronda se aprueba el Cronograma de las Conversaciones Brasil
	12 días	8º Perú - Ecuador nombran representantes ante las comisiones Peruano Ecuatorianas
	15 días	9º Se Instalan Comisiones
	1 mes, 14 días	10º Ronda se aprueba el Cronograma de las Conversaciones Brasil
ESTANCAMIENTO inicia: 28 Julio de 1998 ROMPIENDO EL ESTANCAMIENTO se suspende: 13 agosto de 1998	13 días	Infiltración tropas EE en el ALTO CENEP 11º Interviene MOMEPA emite COMUNICADO de BRASILIA Acuerdo de Creación de Zona Vigilancia y Control
SOLUCIÓN FINAL inicia: 14 agosto de 1998 Culmina Negociación: 13 mayo de 1999	2 días	12º Se inician Reuniones de Presidentes total 7
	1 mes, 22 días	13º Carta del Señor presidente de Brasil al presidente de Perú y otra a Ecuador.
	2 días	14º Carta del Señor presidente de Brasil a los presidentes de Perú y Ecuador.
	2 días	15º Congresos de la República del Perú y Ecuador declara vinculante propuesta de los Garantes.
	7 días	16º BENDICIÓN PAPAL - ROMA LUCUTA CAUSA FINIT
	3 días	17º Se suscribe el Acuerdo de Paz en Brasilia
	6 meses, 15 días	18º Clausura de los Trabajos Demarcatorios Frontera Peruano Ecuatoriana

Fuente. Elaboración propia

El sector Cancillería y el sector Defensa, tuvieron los siguientes objetivos estratégicos nacionales y objetivos tácticos.

Tabla 16

Objetivos del sector cancillería y defensa

TABLA N°16 DE OBJETIVOS DEL SECTOR CANCELLERIA Y DEFENSA	
OBJETIVOS DEL SECTOR CANCELLERIA RR.EE.	
Objetivos Estratégicos Políticos de Cancillería de la República Ministerio de RR.EE.	La VIGENCIA del Acuerdo de Paz Río de Janeiro de 1942 y sus Mecanismos de Solución de desacuerdos establecidos en el mismo
Objetivos Tácticos Políticos de Cancillería de la República Ministerio de RR.EE.	1° Detener el conflicto armado.
	2° Neutralizar las pretensiones fuera del Protocolo Río de 1942 del Estado Ecuatoriano.
	3° El fiel cumplimiento de los Países Garantes de su ROL conforme al Tratado de Río de Janeiro de 1942.
OBJETIVOS DEL SECTOR DEFENSA	
Objetivos Estratégicos Militares del Sector Defensa	1° Determinar la intención de las FFAA de Ecuador
	2° Determinar el Orden de Batalla del EE
	3° Neutralizar la Estrategia de las FFAA de Ecuador en el Teatro de Operaciones.
	4° Determinar el Centro de Gravedad de las Operaciones
Objetivos Tácticos Nacionales Militares del Sector Defensa Nacional	1° Desalojar, Desarticular y Destruir las instalaciones del EE en el TON y Establecer un dominio de facto del territorio peruano invadido por las tropas del EE en el Alto Cenepa.

Fuente. Elaboración propia

V. Discusión de resultados

5.1 Discusión

Que la información nos permite tener una visión de lo acontecido a la luz de la documentación y, el acervo documental hace posible inferir sucesos, así, resulta que se tiene una visión que colisiona con lo que algunos creen conocer en torno a las Operaciones en el Alto Cenepa de 1995, conflicto Perú Ecuador. Como es sabido Ecuador, en esos tiempos vivía un proceso social interno convulso que podía ser fuente de posible inestabilidad a las autoridades del gobierno, por tanto, generar incertidumbre en los propios negociadores válidos de Ecuador y era necesario consolidar su posición formal para negociar. Por ello, en el proceso negociador intervinieron cuatro (04) presidentes de dicha nación, lo cual hacia imprescindible hacer un esfuerzo por tener una parte negociadora con representatividad y autoridad para presentar al pueblo ecuatoriano los resultados de una negociación, cuyo curso y resultado no concordaba con la tesis de soberanía y una Amazonía irrenunciable. Se contemplaba que todo aquello o aquél que contravenía a esa tesis se le consideraban como traición a la patria. Esta sola idea, suponía una seria preocupación en los líderes ecuatorianos del momento y, ello podía mellar la presentación del Acuerdo final, tanto en el Congreso de la Republica, como entre los líderes de opinión, quienes podrían poner en cuestión su capacidad legal representativa del Estado ecuatoriano y provocar su vacancia.

Ello llevó al Perú y a los Países Garantes, a encontrar un mecanismo que les procurara a sus negociadores y en especial, a su principal autoridad, ejercida por el señor presidente de la Republica, pudieran ser interlocutores válidos y sin cuestionamiento alguno por sus ciudadanos. De manera tal, que el resultado que nos llevaría al acuerdo final de una Paz Definitiva con el asentimiento general, esta delicada situación colinda con la credibilidad, confianza y fe del pueblo ecuatoriano en su mandatario y, ello necesariamente pasa por el tamiz del consenso popular que le prodigara el respaldo general de su nación. De ahí, la necesidad reforzar su posición y de empoderarlo en la misma, por ello la narrativa debía ser presentada en términos asequibles y muy honrosos al orgullo nacional.

Algunos, consideran que la falta de “iniciativa” y la “escases” de información por este lado, mostraba deficiencia, ello no es tal, sino fue adoptar una necesaria posición, en bien el objetivo final. Después de todo, son los hechos son los que reflejan lo que realmente ocurrió.

Que la Estrategia y Tácticas de Negociación empleada por la Cancillería de la Republica Ministerio de Relaciones Exteriores y la Estrategia y Tácticas Militares empleadas por las fuerzas armadas del Perú, fue fruto del trabajo del Comité de Crisis que implementó la Cancillería en su momento, así como del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas peruanas, que inicialmente a través del General E.P. Bladimiro López Trigoso y luego en el Puesto de Comando Avanzado con el Crl. E.P. Roberto Chiabra León, se desplego en la zona de operaciones. El alcanzar el objetivo estratégico y los tácticos de Cancillería, así como los objetivos militares tanto estratégico como tácticos fueron alcanzados por ambos sectores a plenitud.

Que el alcanzar los objetivos previstos por cada uno de los sectores, fortaleció la capacidad negociadora de los representantes de la parte peruana en mesa e hizo posible la consecución del Acuerdo Global de Paz Definitivo, a través de 12 Instrumentos que sellan la voluntad pétrea de Ecuador y Perú.

VI. Conclusiones

La revisión documental respecto al proceso de negociación diplomática entre Ecuador y Perú tras las Operaciones del Alto Cenepa de 1995, muestra:

6.1 Qué una estrategia puede ser establecida con antelación, ser debidamente coordinada y planteada por un equipo dedicado a esa tarea de manera exclusiva, tal como se hizo en Cancillería de la Republica Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, a través de un Comité de Crisis, cuyos integrantes ya habían desarrollado ensayos tipo respecto a situaciones ídem. Lo que nos muestra, una vez más, la alta calidad de profesionalismo del personal egresado de la Academia Diplomática peruana “Javier Pérez de Cuellar”, que aunada a la constante preparación y experiencia de sus componentes manejaron el tema en cuestión con mucha calidad personal y profesionalismo.

6.2 Que no solo es muy importante la preparación en la aplicación de estrategias y tácticas de negociación por parte de los miembros de Cancillería, sino también de la participación de los mismos en los diversos procesos de paz en los diferentes escenarios internacionales, en los cuales se puede volcar lo aprendido, así como adquirir experiencia en el manejo de situaciones tipo, a través de los diversos roles que se ponen en práctica en una comisión de dicha naturaleza, tal igual como lo es la preparación en Talleres Tipo para desarrollar habilidades para el Manejo de Crisis de dicha naturaleza.

6.3 Que el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas peruanas, planteo con mucha certeza la situación real, y fue muy profesional en cuanto la proyección del escenario, a partir de lo cual, pudo proponer una estrategia y tácticas a emplearse con el propósito de alcanzar los objetivos previstos. Que la sincronización dinámica entre la Cancillería peruana y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, junto con la presidencia de la Republica desplegaron un escenario virtual que luego aplicarían en el terreno, propiamente dicho el Teatro de Operaciones del Alto Cenepa y en la Mesa de Negociaciones, esa interpolación de situaciones

permitió visualizar situaciones y alternativas de manejo dado el caso. En dicho proceso y dada la situación crítica que podría afectar la soberanía del territorio, luego de determinar y conocer la intención del adversario y su actitud desafiante e irreductible, el alto mando decide desechar la estrategia de Desalojo y Expulsión, y opta por la estrategia operativa de Desalojo, Desarticulación y Destrucción.

6.4 Que esta situación de crisis exigió de las cualidades profesionales de los señores oficiales de las fuerzas armadas en todos sus niveles, que junto a su tropa desplegaron misiones más allá del deber. Se hizo ostensible, la capacidad natural del soldado peruano para sobreponerse a las condiciones físicas del terreno y su fuerza psicológica, que le permitió pelear con el terreno en contra, dada la dificultad de esa selva inhóspita, de pelear de abajo hacia arriba y conquistar, desalojar, desarticular y destruir su objetivo. De ir a 800 metros sobre el nivel del mar a 2,400 metros, de combatir a un adversario al acecho, que ha preparado el terreno con antelación y en el que tenía creadas “zonas de muerte”. Hacerle frente en ese proceso, en un terreno minado por doquier, lo que inicialmente sorprende al soldado peruano, pero luego, dada la preparación en su entrenamiento militar, así como la experiencia de combate adquirida en la guerra contra el terrorismo permitió, junto a su fuerza moral, cumplir con la extenuante exigencia física y psicológica que supuso ese escenario. Al final, como solía decir el Mariscal de Campo Bernard Law Montgomery, “Monty” *“el mayor incalculable que tiene un ejército es su personal”*, y lo sigue siendo, es la calidad moral y personal del soldado peruano que mostro su arrojo ante un desafío, con mucho en contra y poco a su favor y, salió airoso.

6.5 Que el aprendizaje de manejo de crisis, se hace necesario y, resulta aleccionador el conocer como de una situación crítica extrema, una confrontación armada, fue conducida al plano del dialogo y de la negociación en los mejores términos, ahí son las virtudes y cualidades personales y profesionales de nuestros representantes de Cancillería la Cancillería peruana, diplomáticos que mostraron su excelencia, su talla y altura para con la situación que tuvieron entre manos. Que, para arribar al acuerdo global el proceso constó de cuatro etapas: la 1º de Negociación Adjetiva Procedimental, 2º de Negociación Substantiva o Real, 3º de Estancamiento y Rompiendo El Estancamiento, y 4º Solución Final. Que este proceso de negociación demando un tiempo total de 4 años, 3 meses con 25 días, con lo que se dio fin a

la negociación. Que el acuerdo global, es también fruto del gran esfuerzo desplegado por todos sectores de la sociedad civil peruana que, a través de sus líderes políticos sociales, quienes al servicio de la nación desplegaron funciones de voceros en las diferentes misiones que les asigno, en especial en muy delicadísimas misiones que de manera oficiosa tuvieron en sus manos, las mismas eran no solo transmitir nuestros deseos de paz. Si no, también extender la preocupación constante por consolidar una frontera demarcada y sobre todo consolidar una fraternidad de pueblos vecinos y contiguos, y esta premisa debía ser la valedera, para entender que el destino nos lleva a seguir siendo vecinos y trajinar juntos en el desarrollo vecinal. Más aún, ser pertinentes portavoces ante los líderes políticos de América Latina y otras latitudes, así como ante los líderes políticos del mismo pueblo ecuatoriano con quienes se entrevistaron portando los más nobles deseos de Paz para ambas naciones.

VII. Recomendaciones

7.1 Cancillería de la Republica Ministerio de Relaciones Exteriores, debe continuar con la capacitación en talleres de manejo de crisis a fin de seguir dotando de las herramientas cognitivas necesaria en las negociaciones diplomáticas y tareas afines. Así como propiciar la participación de los diplomáticos peruanos en las diversas tareas de medición en conflictos a fin de potenciar sus habilidades en las tareas de negociación.

7.2 De igual manera la Academia Diplomática del Perú, fortalecer las cualidades de negociadores de sus alumnos, en especial de aquellos que muestran cualidades para dicha tarea.

7.3 El Centro de Altos Estudios Nacionales, CAEN, debe seguir fortaleciendo la capacitación de los señores oficiales superiores en la conducción de Grandes Unidades de Combate y el manejo de la Política Exterior, en especial en situación bélicas, en las que las coordinaciones y sincronización interfuerzas armadas y cancillería aunada a la Política de Estado como una constante de perfeccionamiento.

V7.4 Las Fuerzas Armadas, deben participar en Misiones de Paz y de Observadores, en las que pueden poner en práctica la interoperatividad de los mandos y la coordinación política, a fin de afianzar las habilidades en este tipo de operaciones. Las Fuerzas Armadas del Perú, a través de sus Escuelas Superiores de Guerra debe continuar fortaleciendo la constante capacitación de sus señores oficiales alumnos en la conducción de operaciones conjuntas. Dicha capacitación les permitió realizar tareas sincronizadas en términos óptimos.

7.5 La Universidad Nacional Federico Villarreal debe implementar cursos taller de manejo de crisis y negociación en conflictos, siendo que en nuestro país por las diversidad social y demandas sociales se producen constantemente conflictos sociales, los cuales deben ser resueltos con la participación de profesionales capacitados, en los que se reduzca el costo

social y se instaure la paz social, como producto de la satisfacción de las partes que intervienen. Establecer convenio con la Academia Diplomática del Perú, para dictar cursos especializados de negociación y manejo de crisis, dirigidos a atender la problemática de la sociedad civil, este permitiría cumplir con el objetivo de generar ingresos económicos a la universidad y posesionarse en un mercado que requiere de especialistas para el manejo de conflictos sociales. Finalmente, establecer el intercambio de investigadores de la especialidad, con centros especializados de prestigio en el extranjero con la finalidad de incrementar el nivel de la calidad en la materia de negociación y de la calidad investigaciones de la UNFV.

VIII. Referencias

- Acta Presidencial de Brasilia, Brasil. Brasilia (1998). Acta que deja constancia formal de la conclusión definitiva de las diferencias que durante décadas han separado a sus dos países. [26 de octubre de 1998].
<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/exteriores/acta.htm>
- Arbaiza, L. (2014). *Como elaborar una tesis de grado*. Editorial ESAN ediciones.
- Armijo, M. (2005). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*”, [ILPES] – CEPAL, ONU.
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Avilés, F. (2015). *Lectura del Derecho Internacional Humanitario y un caso de estudio: Conflicto del Alto Cenepa Ecuador - Perú en los Enfrentamientos Bélicos de 1995 hasta los Acuerdos de Paz de 1998, desde el Constructivismo como teoría de Relaciones Internacionales*. [Tesis pregrado Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio Institucional USFQ.
https://rraae.cedia.edu.ec/Record/USFQ_3a0d30b0f0268cc7d21f6321f3388d65
- Barrales, J. (2013). *Punto Culminante y Estado Final Deseado*. [Artículo], Revista Boletín del Centro Naval, [ARA], 131(835), 93-98.
<https://centronaval.org.ar/boletin/BCN835/835-BARRALES.pdf>
- Beaufre, A. (1977). *Visión de conjunto de la Estrategia. Introducción a la Estrategia*. Ed. Rioplatense.
<https://amej20111.files.wordpress.com/2011/03/introduccion-a-la-estrategia.pdf>
- Bernal, C. (2016). *Investigación Cuantitativa, Metodología de la investigación*. Ed. Pearson.

- Borau, E. y García, F. (2014). *Evolución de la Diplomacia en el Protocolo ante el Conflicto*. [Artículo], AMBITOS, [Sevilla], (24), 1-13.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16832255014>
- Bolívar, C. y Ortega, R. (2015). *Historia Militar y Pensamiento Estratégico*. [Artículo], Military Review, (USA), 70(5), 65-78.
https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20151031_art009SPA.pdf
- Bonilla, A. (1999). *Horizontes de la Negociación y El Conflicto. Fuerza, conflicto y negociación: Proceso político de la relación entre Ecuador y Perú*. [Artículo], DESCO. (Lima). 13-30.
https://biblio.flacsoandes.edu.ec/shared/biblio_view.php?bibid=9992&tab=opac
- Bonilla, A. (2009). *Ecuador-Perú Evaluación de una década de paz y desarrollo: Seguridad, defensa y desarrollo diez años después*. [Artículo], FLACSO, [Quito], 203-210.
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/111213-opac>
- Budjac, B. (2011). *Intervención de terceras partes, Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos*. Mexico. Ed. Pearson Education, Prentice Hall. INC.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w19856w/budjac.pdf>
- Camilión, O. (1987). *Teoría Práctica de las Negociaciones Bilaterales*. [Artículo] Derecho PUCP, [Lima], 41, 7-36.
https://revistas.pucp.edu.pe/imagenes/derechopucp/derechopucp_041.html
- Carrillo, J. (1996). *Límites de la justicia internacional como medio de solución pacífica de controversias internacionales*. [Artículo] Anales de la Real Academia Sevillana de Legislación y Jurisprudencia. [Sevilla], 1, 118-136. https://insacan.org/wp-content/uploads/2018/10/anales_vol1_1994_1996.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN (2011). *Seguridad y Defensa Nacional*. [Perú], 120-123. https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf
- Centro Superior de Estudios de Defensa Nacional, CESEDEN (2016). *Diplomacia De Defensa: La Defensa en la acción Exterior del Estado*. Ed. Centro Superior de Estudios de Defensa Nacional, [Madrid]

https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2016/DIEEET01-2016_DiplomaciaDefensa.pdf

Chiriboga, M., (2009). *El Acuerdo de paz Ecuador-Perú: ¿hubo un rédito económico?*, [Artículo]. Revista Perú Hoy, 15. 235-253.

http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/desco/20100312032933/12_Chiriboga.pdf

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, *Glosario Militar*. [5 de julio de 2020]. CCFFAA del Perú. <http://www.ccffaa.mil.pe/cultura-militar/glosario-militar/>

Congreso de la Republica Perú (1998). *Propuesta definitiva de los Países Garantes sobre la fijación en el terreno de la frontera terrestre común*. [12 de julio de 2020].

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/exteriores/ppgg.htm>

Congreso de la Republica Perú (1998). *Tratado de Comercio y Navegación entre los Gobiernos de la República del Perú y la República del Ecuador; Acuerdo amplio peruano - ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad*. [12 de julio de 2020].

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/exteriores/libro1/4volum/08ses.htm>

Congreso de la Republica Perú (1998). *Convenio de Aceleración y Profundización del Libre Comercio entre el Perú y el Ecuador*. Brasilia, Brasil. [12 de julio de 2020].

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/exteriores/acta.htm>

Congreso de la Republica Perú (1998). *Intercambio de Notas con relación a los aspectos vinculados a la navegación de los sectores de los Cortes de los ríos fronterizos y del Río Napo*. 26 octubre de 1998, Brasilia, Brasil. [12 de julio de 2020].

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/exteriores/acta.htm>

Congreso de la Republica Perú (1998). *El Intercambio de Notas sobre el Acuerdo de Bases respecto de la rehabilitación o reconstrucción de la bocatoma y obras conexas del Canal de Zarumilla*, Brasilia, Brasil. [12 de julio de 2020].

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/exteriores/bases.htm>

Congreso de la Republica Perú (1998). *Reglamento para la Administración del Canal de Zarumilla y la Utilización de sus aguas*, Brasilia, Brasil. [12 de julio de 2020].

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/exteriores/libro1/2avolum/06nota1.htm>

Congreso de la Republica Perú (1998). *Intercambio de Notas sobre el Acuerdo de Constitución de la Comisión Binacional peruano - ecuatoriana sobre Medidas de*

- Confianza Mutua y de Seguridad, Brasilia, Perú. [11 de julio de 2020].
<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/exteriores/libro1/2avolum/07nota.htm>
- Constitución Política del Perú (1993). *Capítulo II, De los Tratados*, Art. 55, 56 y 57, Dirección General Parlamentaria, Dirección de Procedimientos Parlamentarios, Departamento de Relatoría y Agenda. [13 de julio de 2020].
https://www.oas.org/juridico/spanish/per_res17.pdf
- Córdova O. et al., (2015). *Accionar del Ejército de Perú y el Resultado del Conflicto Armado del Cenepa Ecuador – Perú 1995*. [Tesis de Maestría], Escuela de Post Grado ESGE, Lima.
- Coveñas, J. (2017). *El Rol de los Garantes en la Negociación entre el Perú y Ecuador para el arribo del Acta de Brasilia*”, [Tesis de Maestría, Academia Diplomática del Perú]. Repositorio Institucional ADP.
http://repositorio.adp.edu.pe/bitstream/handle/ADP/49/T812_70428884_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De Izcue, E. (2013). *Apuntes de Estrategia Operacional*, (2da. Ed.) División de Publicaciones de la Escuela Superior de Guerra Naval, MGP.
- Denegri, A. (1998). *El principio del Estoppel en la jurisprudencia arbitral y de la Corte Internacional de Justicia: un ejercicio jurídico hipotético de aplicación al diferendo demarcatorio al proceso peruano-ecuatoriano*”. [Tesis de pregrado]. Pontificia Universidad Católica del Perú Lima, Perú.
- De Zela, Hugo Claudio, (2019), *El proceso de negociaciones entre el Perú y el Ecuador 1995-1998*. Equis Equis S.A. [Lima].
- Durán, A. (2004). *Negociación Intercultural e Intracultural: Negociadores Españoles e Hispanoamericanos*. [Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla]. Repositorio Institucional US.
<https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/7887/1/tesis%20ana%20duran.pdf>
- Escuela Julián Besteiro, (2001). *Estrategias y Tácticas de Negociación*. Escuela Julián Besteiro. [Madrid]. <https://docplayer.es/7071984-Estrategias-y-tecnicas-de-negociacion.html>

- Espinoza, Y. (2014). *Apuntes de un conflicto: CENEPA 1995*. Centro de Estudios Históricos del Ejército de Ecuador. (19 agosto de 2020).
https://issuu.com/ceheesmil/docs/apuntes_de_un_conflicto_cenepa_1995
- Faundes, C. (2004). *El Conflicto de la Cordillera del Cóndor: Los Actores del enfrentamiento bélico no declarado entre Ecuador y Perú*. Instituto de Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Repositorio Institucional PUCCh.
https://www.researchgate.net/publication/312895965_El_Conflicto_de_la_Cordillera_del_Condor_Los_Actores_del_Enfrentamiento_Belico_no_declarado_entre_Ecuador_y_Peru_Cristian_Faundes
- Ferrero, E. (diciembre, 1987), *La mediación: teoría y práctica*. [Artículo] Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP, 41, 37-59.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/6627/6725>
- Fournier, E. (Ed.). (1996). *TIWINZA CON ZETA: Toda la verdad*. Ed. FIMART S.A.
- Fuquen, E. (2003). *Los Conflictos y Las Formas Alternativas de Resolución*. [Artículo] TABULA RASA, 265-278.
<https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- Gamarra, A. (2015). *Estadística e investigación con aplicación de SPSS*. Lima, Perú.
<http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0031.pdf>
- González, G. (2016). *El Rol del Ministerio de Defensa (MINDEF) en la Implementación de las Políticas de defensa durante el conflicto del Alto Cenepa Año 1995*. [Tesis de Maestría Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8113/GONZALES_MORALES_LUIS_GUILLERMO_ROL_DEL_MINISTERIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Harnecker, M. y Uribe, G. (Ed.). (1985). *Estrategia y táctica*. (1ra Ed.). Editorial ANTARCA.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- International Labour Office Geneva, (2011). *Manual sobre la Negociación Colectiva y Solución de Conflictos en la Administración Pública*. OIT.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_180608.pdf

Jara, E. (1989). *La Función Diplomática*. Ed. PNUD-CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/29597/S3272J37_es.pdf?sequence=1

Joannes Paulus II, Bendición Papal, (1998). Roma lucuta causa finit, dado en la Santa Sede de la iglesia católica Estado del Vaticano.

<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/exteriores/libro1/2avolum/08bend.htm>

Julián, F. (2013). “*El Estoppel: dificultades para definir una regla en derecho internacional y el rol deslucido de la corte internacional de justicia*”, [Artículo] Páginas y Ensayos,

91. <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/lye/revistas/91/el-estoppel-dificultades-para-definir-una-regla-en-derecho-internacional-y-el-rol-deslucido-de-la-corte-internacional-de-justicia.pdf>

Lekanda, P. (2010). *El Conflicto Territorial entre Ecuador y Perú por el Rio Cenepa 1995: entre una negociación fallida y otra exitosa*. [Artículo] PLEYADE, (4), Chile.

<https://revistapleyade.cl/index.php/OJS/issue/view/25>

Leles, M. (2016). *Manual para estudiantes de la Licenciatura de Relaciones Laborales*. Universidad de la República.

<https://publicaciones.fder.edu.uy/index.php/me/article/view/32>

Leoro, G. (1995). *Informe a la Nación 1994 – 1995, presentado por el Canciller de la Republica, Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador*. Ministerio de RREE.

<http://adesp.org/archivos-historicos/informe-a-la-nacion-galo-leoro-franco-vol-1-1994>

Liddel, H. (2014). *La Estrategia de la Aproximación Indirecta*. Ed. Virtual.

https://estrategiauruguay.files.wordpress.com/2014/04/liddel-hart-basil-h_la-estrategia-de-la-aproximacic3b3n-indirecta.pdf

López, J. (2004). *Ecuador-Perú: antagonismo, negociación e intereses nacionales*. [Tesis de Maestría, FLACSO].

https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1168&context=abya_yala

- Llanos, H. (1977). *Teoría y Práctica del Derecho Internacional Público*. Ed. Jurídica de Chile.
<https://www.corteidh.or.cr/tablas/2695.pdf>
- Llosa, E. (1996). *Simulación de las Negociaciones entre el Perú y el Ecuador sobre asuntos limítrofes, desde el conflicto armado del Cenepa a la Declaración de Santiago*. [Tesis de Post Grado], Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) Argentina.
- Morales, R. (1999). *Los Desafíos de la paz entre Ecuador y Perú para la seguridad y desarrollo nacional*. [Tesis de Maestría Instituto de Altos Estudios Nacionales de Ecuador]. Repositorio Institucional IAEN Ecuador.
<http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/531/1/MORALES%20RENE.pdf>
- Naciones Unidas, *Carta de las Naciones Unidas*, (1945). *Consejo de Seguridad. Capítulo V, Funciones, Artículo 24, 1 UNTS XVI*. [25 agosto de 2020].
<http://hrlibrary.umn.edu/instreet/spanish/Schapter5.html>
- Novak, F. (1995). *La cuestión Limítrofe entre Perú y Ecuador*. [Artículo] IUS ET VERITAS, PUCP. (Lima), 10. 97-106.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/view/7150>
- Novak, F. (2019). El proceso de negociaciones entre el Perú y el Ecuador (1995-1998) y los 20 años de los acuerdos de paz de Brasilia: Factores y mecanismos que hicieron posible alcanzar los Acuerdos de Paz de 1998 entre el Perú y Ecuador. [Artículo]. Ed. Equis Equis S.A. 75-94.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/137044/2018%20Per%C3%BA%20-%20Ecuador%20Acuerdos%20Brasilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Novak, F., Negro, D. y Ramacciotti, B. (1998). *La regulación de los tratados en la Constitución Peruana de 1993*. [Artículo] IUS VERITAS, 17, 250-269.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/issue/view/1300>
- Novak, F. y Namihas, S. (2010). *Perú-Ecuador: una experiencia exitosa de Paz y Buena Vecindad*. Universidad Católica del Perú.
<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/39907>

- Obando, E. (1999). Operaciones de Paz en la Frontera Peruano-Ecuatoriana: La MOMEPE y los esfuerzos de coordinación entre los garantes del protocolo de Río. [Artículo]. *Agenda Internacional*, PUCP, 6(12), 67-86.
https://_/_revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/issue/view/722
- Obregón, H. (2018). La Seguridad Ciudadana y el Crecimiento Económico de Lima Cercado. [Tesis de maestría Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV.
<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/2413>
- Pascal, A. (2003). *Técnicas de Negociación*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México. <https://studylib.es/doc/5452656/pdf-t%C3%A9cnicas-de-negociaci%C3%B3n>
- Pico, I. (15 de agosto de 2020). *La Negociación: Estrategias, Tácticas, Técnicas y Claves*. Psicopico.
<https://psicopico.com/negociacion-estrategias-tacticas-tecnicas-claves/>
- Recasens, R. (2000). *Misión de observadores militares Ecuador-Perú (MOMEPE): Experiencia de la participación de Chile*. [Artículo]. *Revista de Marina*. CXVI, 117(858), 427-440. <https://revistamarina.cl/revistas/2000/5/rrecasensf.pdf>
- Pronunciamiento Vinculante de los Países Garantes, del 23 de octubre de 1998 *Compromiso de los países Garantes de la ejecución del Tratado de Río de Janeiro de 1942*, compromiso a facilitar, cuando fuere necesario, los entendimientos entre las Partes.
<https://planbinacional.org.ec/wp-content/uploads/2016/03/1-acuerdo-de-paz.pdf>
- Romero, J. (2016). *El método integrado de la negociación como propuesta de solución al conflicto israelí-palestino*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4817/Romero_cj.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Salcedo, G. y Ogliastri, E. (2008). *La Cultura Negociadora en el Perú un estudio exploratorio*. [Artículo], Cuadernos de Difusión, ESAN, 25. 9-34.
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2570?show=full>
- Salina, M. (2008). *A propósito del conflicto en la organización escolar*. [Artículo]. *Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, (2), 3-6.

https://www.researchgate.net/publication/28077061_A_proposito_del_conflicto_escolar

Sánchez G, (2011), *La difusión y comunicación de los conflictos armados en la era de Internet*. [Artículo]. POLÍTICA Y ESTRATEGIA, ANEPE N°118. 15-40.
https://www.researchgate.net/publication/321952408_LA_DIFUSION_Y_COMUNICACION_DE_LOS_CONFLICTOS_ARMADOS_EN_LA ERA_DE_INTERNET

Scott, D. (1999). *ECUADOR-PERÚ, El conflicto Ecuador-Perú: el papel de los garantes*. FLACSO, Ecuador y DESCO, Lima-Perú. 31-60.

<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/50985.pdf>

Simmons, B. (1999), *Territorial Disputes and Their Resolution: The Case of Ecuador and Peru*. Ed. United States Institute of Peace.

<https://www.usip.org/sites/default/files/pwks27.pdf>

Stacey D., (2019) *VEINTE AÑOS: EN PAZ Y EN DESARROLLO, Sobre la paz entre Ecuador y Perú: algunos apuntes y reflexiones acerca de un hecho histórico*. [Artículo] Conmemorativa por el vigésimo aniversario de la firma de los acuerdos de paz entre Ecuador y Perú. MRREEMH, Ecuador.183-200.

<https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2019/03/Revista-20-an%CC%83os-en-Paz-1.pdf>

Suárez, A. (22 de agosto de 2020). *Estrategias y Tácticas de Negociación*. Antonio Suárez formación en Marketing.

<http://antoniosuarezmarketing.blogspot.com/2014/01/estrategias-y-tacticas-de-negociacion-2.html>.

Suárez, A. (2018). *De la tesis del enfrentamiento al argumento de la paz: Análisis del cambio de la perspectiva diplomática ecuatoriana sobre la cuestión territorial ecuatoriano-peruana desde la suscripción del Protocolo de Río de Janeiro de 1942 hasta la firma de los Acuerdos de Paz de 1998*, [Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.] Repositorio Institucional UASB.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6209/1/T2646-MRI-Suarez-De%20la%20tesis.pdf>

- Terrence, P. (1990). *Teoría y Procesos en las Negociaciones Internacionales*, Brown University, Providence, Rhode Island 02912 EUA PNUD – CEPAL, USA.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31511/FILE83676_es.pdf?sequence=1
- Trazegnies, C. (2019). *El Proceso de Negociaciones entre el Perú y el Ecuador (1995-1998) y los 20 años de los Acuerdos de Paz de Brasilia: A los 20 años de la paz*. Ministerio RREE de Perú, PUCP, IDEI, KAS. Lima.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/137044/2018%20Per%C3%BA%20-%20Ecuador%20Acuerdos%20Brasilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Trazegnies, C. (2013), *El camino de la paz*. [Artículo]. THEMIS Revista de Derecho Internacional, PUCP, (63). 51-64.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/issue/view/887>
- Tolmos, Y. (2014). *Clausewitz: concepto, historia y realidad*. Escuela Conjunta de las FFAA de Perú.
<https://biblioteca.org.ar/libros/153741.pdf>
- Torres, F. (2000). *Tiwinza, el fin de un conflicto: pasado y presente del problema territorial Ecuador Perú*. Ed. Abya-Yala. Ecuador.
https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1431&context=abya_yala
- Tudela, F. (2019). *El Proceso de Negociaciones entre el Perú y el Ecuador (1995-1998) y los 20 años de los Acuerdos de Paz de Brasilia: Una estrategia para la paz. Diseño y desarrollo de las negociaciones peruano-ecuatorianas 1995-1997*. Ministerio de RREE de Perú, PUCP, IDEI, KAS.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/137044/2018%20Per%C3%BA%20-%20Ecuador%20Acuerdos%20Brasilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valdez, J. (2019). *El Proceso de Negociaciones entre el Perú y el Ecuador (1995-1998) y los 20 años de los Acuerdos de Paz de Brasilia. La negociación del acuerdo global Perú–Ecuador: lecciones recogidas*. Ministerio de Perú RREE, PUCP, IDEI, KAS.

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/137044/2018%20Per%C3%BA%20-%20Ecuador%20Acuerdos%20Brasilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valdiviezo, D. (2015). *El Conflicto del Cenepa: su camino hacia la Paz*, [Artículo]. CONJUNTURA Global, 4(2). 221-235.

<https://revistas.ufpr.br/conjglobal/article/view/43176/26172>

Valeriano, F. (2013). *Apuntes sobre defensa nacional*. Escuela Superior de Guerra Naval. MGP. Perú.

<https://repositorio.esup.edu.pe/bitstream/20.500.12927/28/1/Apuntes%20sobre%20Defensa%20Nacional.pdf>

IX. Anexos

Anexo A

Matriz de consistencia

ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN DIPLOMÁTICA Y MILITAR TRAS LAS OPERACIONES DEL ALTO CENEP, PERÚ ECUADOR 1995																												
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																									
Problema General ¿Cómo la estrategia se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador 1995?	Objetivo General Establecer como la estrategia se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995.	Hipótesis General La estrategia se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995.	Variable 1. Estrategia <table><tr><th>Dimensión</th><th>Indicadores</th><th>Ítems</th></tr><tr><td rowspan="2">Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana.</td><td>Reconocimiento del rol fundamental de Los Garantes de acuerdo al Tratado de Río de Janeiro del 1942.</td><td>1, 2</td></tr><tr><td>Garantes con Capacidad de Proponer Soluciones.</td><td>3, 4</td></tr><tr><td rowspan="2">Estrategia empleada por las FFAA de Perú.</td><td>Operatividad de los recursos logísticos.</td><td>5, 6</td></tr><tr><td>Planes de negociación implementados.</td><td>7, 8</td></tr><tr><td rowspan="2">Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador.</td><td>Sesiones empleadas por las partes.</td><td>9, 10</td></tr><tr><td>Instrumentos acordados por las partes.</td><td>11, 12</td></tr><tr><td rowspan="2">Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenep.</td><td>Planes de Defensa Exterior del Territorio Implementados.</td><td>13, 14</td></tr><tr><td>Objetivo estratégico operacional alcanzado.</td><td>15, 16</td></tr></table>			Dimensión	Indicadores	Ítems	Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana.	Reconocimiento del rol fundamental de Los Garantes de acuerdo al Tratado de Río de Janeiro del 1942.	1, 2	Garantes con Capacidad de Proponer Soluciones.	3, 4	Estrategia empleada por las FFAA de Perú.	Operatividad de los recursos logísticos.	5, 6	Planes de negociación implementados.	7, 8	Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador.	Sesiones empleadas por las partes.	9, 10	Instrumentos acordados por las partes.	11, 12	Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenep.	Planes de Defensa Exterior del Territorio Implementados.	13, 14	Objetivo estratégico operacional alcanzado.	15, 16
Dimensión	Indicadores	Ítems																										
Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana.	Reconocimiento del rol fundamental de Los Garantes de acuerdo al Tratado de Río de Janeiro del 1942.	1, 2																										
	Garantes con Capacidad de Proponer Soluciones.	3, 4																										
Estrategia empleada por las FFAA de Perú.	Operatividad de los recursos logísticos.	5, 6																										
	Planes de negociación implementados.	7, 8																										
Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador.	Sesiones empleadas por las partes.	9, 10																										
	Instrumentos acordados por las partes.	11, 12																										
Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenep.	Planes de Defensa Exterior del Territorio Implementados.	13, 14																										
	Objetivo estratégico operacional alcanzado.	15, 16																										
Problemas específicos ¿En qué medida la estrategia de negociación empleada por la cancillería peruana se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador 1995? ¿Qué relación existe entre la estrategia empleada por las FFAA del Perú y las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador 1995? ¿De qué manera los instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador 1995? ¿Cómo los objetivos estratégicos nacionales previstos para las operaciones del Alto Cenep se relacionan con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995?	Objetivos específicos Determinar en qué medida la estrategia de negociación empleada por la cancillería peruana se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995. Determinar qué relación existe entre la estrategia empleada por las FFAA del Perú y las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995. Establecer de qué manera los instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador se relaciona con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995. Determinar cómo los objetivos estratégicos nacionales previstos para las operaciones del Alto Cenep se relacionan con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995.	Hipótesis específicas La estrategia de negociación empleada por la cancillería peruana se relaciona significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995. La estrategia empleada por las FFAA del Perú se relaciona significativamente las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995. Los instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador se relacionan significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995. Los objetivos estratégicos nacionales previstos para las operaciones del Alto Cenep se relacionan significativamente con las tácticas de negociación diplomática y militar tras las operaciones del Alto Cenep, Perú, Ecuador, 1995.	Variable 2. Tácticas de negociación diplomática y militar <table><tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Ítems</th></tr><tr><td rowspan="2">Desalojo de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenep.</td><td>Desarticulación de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenep.</td><td>1, 2</td></tr><tr><td>Destrucción de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenep.</td><td>3, 4</td></tr><tr><td rowspan="2">Instrumentos diplomáticos implementados.</td><td>Experiencia como interpar negociador.</td><td>5, 6</td></tr><tr><td>Capacitación como interpar negociador.</td><td>7, 8</td></tr><tr><td rowspan="2">Objetivos estratégicos nacionales alcanzados.</td><td>Logro de objetivos previstos.</td><td>9, 10</td></tr><tr><td>Experiencia de combate.</td><td>11, 12</td></tr></table>			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Desalojo de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenep.	Desarticulación de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenep.	1, 2	Destrucción de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenep.	3, 4	Instrumentos diplomáticos implementados.	Experiencia como interpar negociador.	5, 6	Capacitación como interpar negociador.	7, 8	Objetivos estratégicos nacionales alcanzados.	Logro de objetivos previstos.	9, 10	Experiencia de combate.	11, 12					
Dimensiones	Indicadores	Ítems																										
Desalojo de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenep.	Desarticulación de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenep.	1, 2																										
	Destrucción de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenep.	3, 4																										
Instrumentos diplomáticos implementados.	Experiencia como interpar negociador.	5, 6																										
	Capacitación como interpar negociador.	7, 8																										
Objetivos estratégicos nacionales alcanzados.	Logro de objetivos previstos.	9, 10																										
	Experiencia de combate.	11, 12																										
METODOLOGÍA - Enfoque : Cuantitativo - Tipo de investigación : Correlacional - Diseño : No experimental – corte transversal - Población : 20 diplomáticos. - Muestra : 20 diplomáticos. - Muestreo : No Probabilístico																												

Anexo B:*Validación de Instrumentos*

La validación por juicio de expertos es el grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema.

Tabla 17

Expertos durante la evaluación de los instrumentos de la variable 1

Experto	Dominio	Decisión
Dr. Segundo Sanchez Sotomayor	Estadístico-metodológico	si existe suficiencia
Mag. Mario Sanchez Camargo	Temático-metodológico	si existe suficiencia

Tabla 18

Expertos durante la evaluación de los instrumentos de la variable 2

Experto	Dominio	Decisión
Dr. Segundo Sanchez Sotomayor	Estadístico-metodológico	si existe suficiencia
Mag. Mario Sanchez Camargo	Temático-metodológico	si existe suficiencia

Validación de instrumento de la variable 1 y variable 2:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir | No aplicable |

Apellidos y nombres del juez validador: Sánchez Camargo María Roxolfo

Especialidad del validador: Psicología - Temático

13.02 de 02 del 2020

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir | No aplicable |

Apellidos y nombres del juez validador: Sánchez Sotomayor Segundo Ramiro

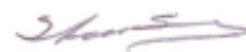
Especialidad del validador: Estadística - Psicología

13.02 de 02 del 2020

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Anexo C:

Confiabilidad de Instrumentos

La confiabilidad se refiere a que otros investigadores deben alcanzar similares resultados si estudian el mismo caso usando los mismos procedimientos que el investigador original. El objetivo de la confiabilidad es minimizar los errores y sesgos del estudio.

Tabla 19

Confiabilidad del instrumento. Alfa de Cronbach de la variable 1

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,875	16

Según la tabla 19, se aprecia un alfa de Cronbach de 0.866, se tiene una muy alta confiabilidad que los resultados obtenidos del instrumentó aplicado son fiables.

Tabla 20

Confiabilidad del instrumento. Alfa de Cronbach de la variable 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	12

Según la tabla 19, se aprecia un alfa de Cronbach de 0.759, se tiene una muy alta confiabilidad que los resultados obtenidos del instrumentó aplicado son fiables.

Anexo D:*Instrumento de medición*

Lea con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificaciones:

Codificación				
1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

		1	2	3	4	5
1	Cree usted que la Estrategia de negociación empleada por Cancillería peruana fue la adecuada					
2	El reconocimiento del rol es fundamental por parte de Los Garantes de acuerdo al Tratado de Río de Janeiro del 1942.					
3	Los Garantes tienen la Capacidad de Proponer Soluciones.					
4						
5	Fueron correctas la Estrategia empleadas por las FFAA de Perú.					
6	Existe una Operatividad de los recursos logísticos.					
7	Planes de negociación implementados son los adecuados					
8						
9	Los Instrumentos diplomáticos resultantes tras las negociaciones diplomáticas entre las Cancillerías de Perú y Ecuador, fueron los adecuados.					
10	Las Sesiones empleada por las partes son suficientes.					
11	Los Instrumentos acordados por las partes, fueron beneficiosos.					
12						
13	Los Objetivos Estratégicos Nacionales previstos para las Operaciones del Alto Cenepa son los adecuados.					
14	Planes de Defensa Exterior del Territorio Implementados son un éxito.					
15	Fue el Objetivo estratégico operacional alcanzado para el Estado peruano.					
16						
17	Se Desalojó a las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenepa.					
18	La Desarticulación de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenepa, estuvo adecuada.					
19	Destrucción de las fuerzas del Ejército de Ecuador en el Alto Cenepa fue un éxito.					
20						
21	Instrumentos diplomáticos implementados son los adecuados.					
22	Experiencia o Capacitación como interpar negociador son óptimas.					
23	Experiencia de combate es buena.					
24	Objetivos estratégicos nacionales alcanzados son óptimos.					
25	Logro de objetivos previstos son adecuados.					
26	Capacitación como interpar negociador, es buena.					
27						
28						

Anexo E: Prueba de normalidad

Tabla 21

Prueba de normalidad: Shapiro Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Estrategia (Agrupada)	,865	20	,010
Tácticas de negociación diplomática y militar (Agrupada)	,822	20	,002
Dimension_1 (Agrupada)	,820	20	,002
Dimension_2 (Agrupada)	,867	20	,010
Dimension_3 (Agrupada)	,861	20	,008
Dimension_4 (Agrupada)	,887	20	,023

Según la tabla 21, se aplicó la prueba de normalidad Shapiro Wilk, por contar con 20 muestras, por lo tanto, se tiene un sig. Promedio de 0.000 en las variables y dimensiones, y no se presenta normalidad, por consiguiente, se utilizará la estadística no paramétrica.

Anexo F:
Base de datos

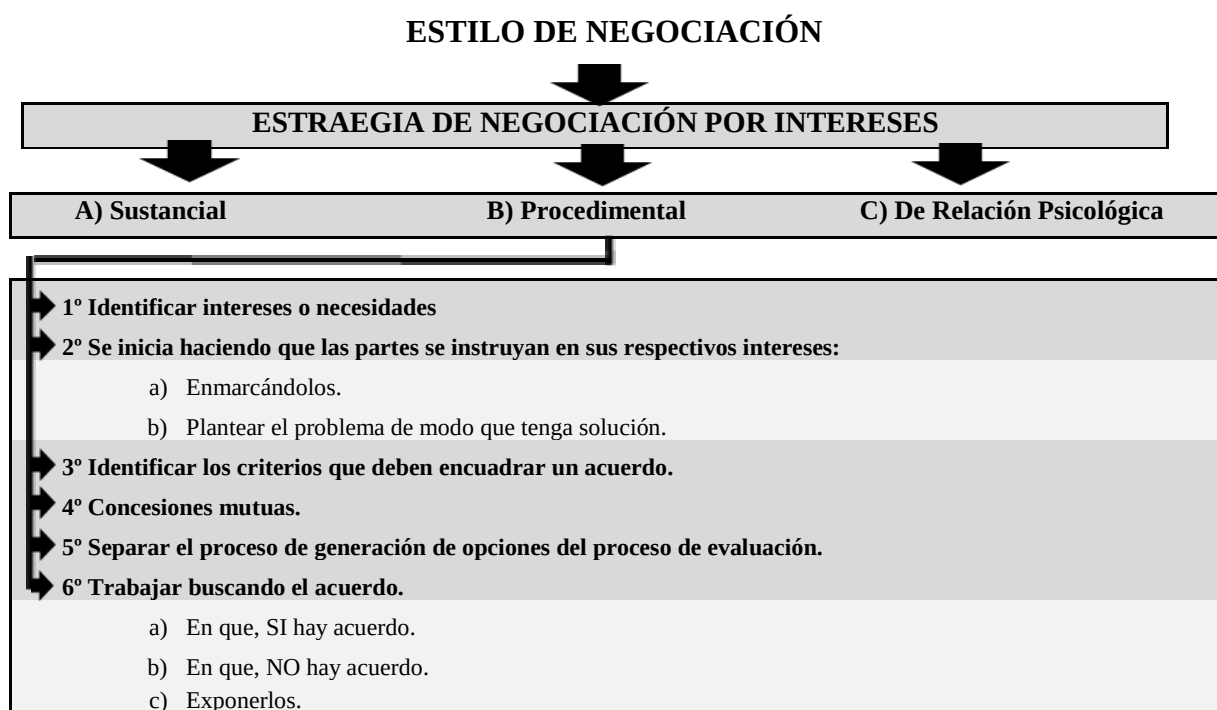
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	5	1	3	1	5	3	4	1	3	5	1	1	3	4	5	5	3	4	4	5	1	1	3	1	4	4	5	1
2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1
3	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	4	3	3	1
4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
5	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
6	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	5	1
7	4	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	1
8	4	1	3	4	5	1	3	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	5	1	5	1
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	5	1	3	1	5	3	4	1	3	5	3	1	3	4	5	5	3	4	4	5	1	1	3	1	4	4	5	1
11	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1
12	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	4	3	3	1
13	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
14	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
15	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	5	1
16	4	2	3	3	3	2	2	4	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1
17	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	3	2	2	1
18	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1
19	5	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1	4	1	2	2	4	4	2	5	2	3	2	1	4	2	4	2
20	3	2	1	1	2	2	1	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	1	1

TABLA N° 22
Instrumentos y Productos

N°	Acuerdos	fecha	Insts.	Tiempo	Producto
1	Declaración de coordinación entre Jefes Ejército Perú y Ejército Ecuador.	13-ene-95	0		1° Coordinaciones.
2	Declaración Conjunta de Cancillera Perú y Ecuador	14-ene-95	1		2° Declaran: "en la zona de frontera, hay un clima de paz y tranquilidad"
3	Inicio reuniones de Cancillerías de Perú y Ecuador en Lima 17-18 En. y Quito 22-23 Feb.	17-ene-95	1		3° Inicio de conversaciones.
4	Reunión de Cancillería Perú y Ecuador se introduce frase Impasses Subsistentes .	25-ene-95	0	9	4° Se concretiza la frase impasses subsistentes .
5	Garantes se comunican con Perú y Ecuador encontrar solución a Impasses Subsistentes	27-ene-95	2	2	5° El Contexto y Metodología
6	Declaración de Paz de ITAMARATY y DOCUMENTO BASE	17-feb-95	2	34 días	6° Condiciones. Acuerdan iniciar conversaciones.
7	Declaración de QUITO	23-feb-95	2	6 días	7° Definición del Problema
8	Declaración de MONTEVIDEO	28-feb-95	1	5 días	8° Garantes reiteran su compromiso con el Protocolo de 1942.
9	Reunión de BRASILIA	06-mar-95	2	7 días	9° Conocer el Problema: Lista de Impases Subsistentes
10	Misión de Observadores Militares Ecuador Perú (MOMEP)	10-mar-95	1	5 días	10° Garantes reiteran cumplir con obligaciones que les impone el Protocolo de 1943
11	Reunión de BUENOS AIRES	19-jun-96	1	467 días	11° Convergencia, Divergencia y El Procedimiento.
12	Acuerdo de SANTIAGO	29-oct-96	1	132 días	12° El Contexto y Metodología
13	Declaración de WASHINGTON	26-nov-97	1	393 días	13° Solución final creando cuatro Comisiones.
14	Reunión de BUENOS AIRES	8-9/01/1998	1	44 días	14° RESERVADA
15	CONVERSACIONES DE BRASIL	19-ene-98	1	10 días	15° Ronda se aprueba el Cronograma de las conversaciones
16	PERÚ - ECUADOR nombran representantes	02-feb-98	2	14 días	16° Se nombran representantes ante comisiones P - E.
17	Entra en vigencia Comisión de Tratado de Comercio y Navegación	17-feb-98	1	15 días	17° Se Instala la Comisión Tratado de Comercio y Navegación
18	Entra en vigencia Comisión de Tratado de Integración Fronteriza	17-feb-98	1	15 días	18° Se Instala la Comisión Tratado de Integración Fronteriza
19	Entra en vigencia Comisión de Fijación de la Frontera Común	17-feb-98	34	15 días	19° Se Instala la Comisión Fijación en el Terreno la Frontera Común
20	Entra en vigencia Comisión Binacional sobre medidas de Confianza Mutua y Seguridad	17-feb-98	1	15 días	20° Se Instala la Comisión Binacional sobre medidas de Confianza Mutua y Seguridad
21	Reunión de Comisión de Peruano Ecuatoriana de Pareceres Técnicos	17-22/02/1998	1	15 días	21° Reunión de Comisión Peruano Ecuatoriana de Pareceres Técnicos
22	Reunión de BRASILIA	01/03/1998	1	7 días	22° RESERVADA
23	Entra en vigencia Comisión sobre el Canal de Zarumilla	02/03/1998	1	1 días	23° Se Instala la Comisión sobre el Canal de Zarumilla
24	Conformación de Dos grupos Técnicos Jurídicos	31/03/1998	2	29 días	24° Conformación de Dos grupos Técnicos Jurídicos sobre desacuerdos
25	Infiltración tropas EE en la zona del ALTO CENEPa interviene MOMEP	28/07/1998	1	119 días	25° Se establece nueva Zona de Control y Vigilancia al sur de la primitiva Zona Desmilitarizada.
26	Acuerdo de Creación de Zona Vigilancia y Control	13/08/1998	1	16 días	26° MOMEP y OOFF enlace P=E acuerdo supervisión y verificación separación de fuerzas
27	Perú Ecuador envían Carta al Señor presidente de Brasil	08/10/1998	1	56 días	27° Solicitando elaboración de propuesta dentro del marco jurídico vinculante.
28	Carta del Señor presidente de Brasil al presidente de Perú y otra a de Ecuador	10/10/1998	2	2 días	28° Carta del Señor presidente de Brasil al presidente de Perú y otra a de Ecuador
29	Reuniones presidenciales (siete (07) entre presidentes de Perú y Ecuador, diplomacia presidencial)	12/10/1998		2 días	29° Diplomacia presidencial (08 reuniones de presidentes)
30	Congresos de las República de Perú y Ecuador, declaran vinculante propuesta de Garantes	14-16/10/1997	2	2 días	30° La propuesta de los Garantes es Vinculante Perpetua
31	BENDICIÓN PAPAL	23/10/1998	1	7 días	31° Roma Lucuta Causa Finit
32	Se suscribe el Acuerdo de Paz en Brasilia	26/10/1998	1	3 días	32° VOLUNTAD PETREA
33	Clausura de los Trabajos Demarcatorios Frontera Peruano Ecuatoriana	13/05/1999	1	260 días	33° Reunión en 1° Hito enfilamiento confluencia Yaupi Santiago, frontera Perú Ecuador.
TOTAL			71	1577 días	4 años, 3 meses, y 25 días

Elaboración Fuente Propia

FIGURA N° 13
Estilo de Negociación



Elaboración Fuente Propia

Tabla N° 23
Nivel Operativo

Nivel Operativo	Nivel Operativo	N°
Estrategia	Estrategia de Acciones Sucesivas	1
Estrategia Oper.	Desalojar + Desarticular + Destruir	1
Acción Táctica	Nota Informativa	1
	Reporte	1
	Medidas de Confianza, Reunión	3
	Búsqueda de Inteligencia para el Combate	permanente
	Determinación de la Intención del ENO	1
	Determinación del Centro de Gravedad de la Guerra	1
	ULTIMATUM	2
	Contra Ataque Frontal	permanente
	Contra Ataque en Emboscada	permanente
	Doble envolvimiento, Ataque Frontal	permanente
	Desborde por la Retaguardia	permanente
	Ataque Frontal, Envolvimiento por el Flanco	permanente
	Asalto y Golpe de mano	permanente
	Doble envolvimiento por los Flancos	permanente
	Emboscada	permanente
	Tirador Emboscado	permanente
	Descarga de Artillería	permanente
	Bombardeo Aéreo	permanente
	Helitransporte	permanente
	OPSIC	permanente

Elaboración Fuente Propia

TABLA N° 24*Patrones resultantes de las Operaciones del Alto Cenepa*

PATRON	PERÚ
Objetivo Estratégico Político	Vigencia del Protocolo de Rio de Janeiro de 1942
Obj. Estratégico Diplomático	Garantes deben cumplir su rol.
Obj. Estratégico Militar	DESALOJAR + DESARTICULAR + DESTRUIR
Centro de Gravedad Estratégico de las operaciones militares ecuatorianas	Las bases de Apoyo ubicadas en las alturas de la Cordillera del Cóndor denominadas: " Cóndor Mirador ", " Mirador ", " Gualaquiza ", " Pozumbi ", " Banderas ", " Montufar " y " Coangos ".
Centro de Gravedad Operativo de las operaciones militares ecuatorianas	El corredor o avenida principal conformado por bases EE dentro de territorio peruano: 1° Cueva de los Tayos; 2° La "Y"; 3° Base Sur; 4° Montaña 5° Montañita; 6° Tiwinza El Maizal cota 1209; 7° Tiwinza cota 1212; 8° Falsa Tiwinza de la cota 1061.
Punto Culminante de las Operaciones del Alto Cenepa	Se produce el 15 de febrero de 1995, cuando se inician combates generalizados en todos los frentes, entre tropas EP y EE, ese día se produce el punto de quiebre en el ejército de Ecuador se rompe la doctrina, disciplina y táctica, abandonando equipos y todo tipo de enseres. Se retiran en desorden a otras posiciones previstas. Sin defender sus posiciones y los puestos que crearon en el lado peruano. Se quiebra la Voluntad de Lucha y se consolida el Dominio y Control total del EP del TON. Se neutraliza sus Bases de Apoyo en Coangos, Banderas, Condor Mirador y su Aviación realiza su último vuelo ese día, no más volverían a entrar a la zona de operaciones.
Tendencia de la Guerra	Tras el Punto Culminante queda definido el control definitivo del terreno , así como el curso de las operaciones militares.
Punto Culminante de la Negociación Diplomática	Simultáneamente con la Declaración de Paz de Itamaraty , se establece con la suscripción del Documento Base
Tendencia de la Negociación Diplomática	La suscripción de la Declaración de Paz de Itamaraty , precisa que ambos países acuerdan iniciar las conversaciones destinadas a encontrar soluciones a los impases subsistentes . <i>Este documento se ciñe a la fórmula de tratamiento de desacuerdos prevista del Protocolo de Paz y Amistad de Río de Janeiro de 1,942.</i>
Magnitud de las Operaciones	Clase: Maniobras de Guerra Convencional
	Tipo: Guerra Regular.
	Magnitud: Baja Intensidad
	Amplitud: Operaciones Focalizadas.

Elaboración Fuente Propia

Tabla N°25*Ubicación aproximada de algunos Objetivos Operacionales de las maniobras*

Orden N°	Desalojar las siguientes bases EE en el TON	Cota
1	"Cueva de los Tayos" (rodeada de cotas 1034 al NO; 1111 S y 1325 E).	950
2	Posición	995
3	Posición	1012
4	Posición	1058
5	TIWINZA (última posición del EE en el Sector Tiwinza o zona Veneno)	1061
6	Posición	1085
7	Tiwinza VII	1060
8	Posición	1062
9	Posición	1140
10	El Mirador, Puesto de Observación Avanzada, POA-EE cerca a Soldado Pastor. El BCS 30 lo neutralizó.	1087
11	La "Y", en un momento llamada "Tiwinza II"	1012
12	Posición	1118
13	Posición	1119
14	Posición	1176
15	"Base Sur", "Tiwinza I" "Tobogan" morteros	1188
16	Posición	1180
17	Posición	1199
18	Posición Morteros Montañita	1203
19	La Montaña o Montañita", ó "Tiwinza III",	1209
20	Posición "Tiwinza VI", después posición EP Helipuerto EE	1211
21	Posición	1212
22	Tiwinza" VI	1214
23	Posición	1217
24	"Trueno 2" GFE-26	1220
25	Posición	1221
26	Posición	1232
27	Posición	1233
28	Posición	1234
29	Tiwinza VII, Base de fuego morteros EE,	1236
30	Montaña o Montañita	1240
31	Posición	1269
32	Posición	1270
33	Posición	1271
34	Posición Helipuerto EE (cerca a cota de SO Wilson)	1274
35	Tiwinza Posición Helipuerto EP (frente a Coangos)	1274
36	Posición Helipuerto EE (Baigon)	1277
37	Base de "Artillería Antiaérea Ecuatoriana" AAA (después posición PCA-EP del 28,314, Strela de EP)	1278
38	Loma Tiwinza V ó "Loma Shirys", después posición EP	1289
39	Posición	1293
40	Posición	1295
41	Base Norte	1298
42	Posición, ubicación restos del Sub Cisneros	1311
43	"Base Norte", Morteros	1317
44	La "B"	1321
45	Base del BC-19 - FFEE-EP	1325
46	Coangos	1327
47	Posición	1341
48	La Cruz	1389
49	Base Montufar	1405
50	Posición	1415
51	PV Coangos	1423
52	La Piedra	1459
53	"Baygon" GFE-21	1564

54	Tiwinza "El Maizal" Tiwinza V "Base Morteros"	1610
55	"La Emboscada" Tiwinza	1666
56	"El Risco"	
57	"La Punto Cincuenta"	
58	"El Platanal" Tiwinza	
59	"Las Hierbas"	
60	PV-1-EP Soldado Pastor COP-TO jefe de operaciones Tácticas - EP Crl. Chiabra	900

Fuente: blog TCO. EP. 1 Miguel Pineda Ramírez, teniente EE Cristóbal Espinoza Taype, jefe de COE 21 Condor
Elaboración Fuente Propia

Tabla N° 26
Nivel Operativo

Nivel Operativo	Nivel Operativo	Nº
Estrategia	Estrategia de Acciones Sucesivas	1
Estrategia Oper.	Desalojar+Desarticular+Destruir	1
Acción Táctica	Nota Informativa	1
	Reporte	1
	Medidas de Confianza, Reunión	3
	Búsqueda de Inteligencia para el Combate	permanente
	Determinación de la Intención del ENO	1
	Determinación del Centro de Gravedad de la Guerra	1
	ULTIMATUM	2
	Contra Ataque Frontal	permanente
	Contra Ataque en Emboscada	permanente
	Doble envolvimiento, Ataque Frontal	permanente
	Desborde por la Retaguardia	permanente
	Ataque Frontal, Envolvimiento por el Flanco	permanente
	Asalto y Golpe de mano	permanente
	Doble envolvimiento por los Flancos	permanente
	Emboscada	permanente
	Tirador Emboscado	permanente
	Descarga de Artillería	permanente
	Bombardeo Aéreo	permanente
	Helitransporte	permanente
	OPSIC	permanente

Elaboración Fuente Propia

Tabla N° 27*Maniobras estratégicas de las FFAA de Perú en el Cenepa*

Tabla N° 27 Maniobras estratégicas de las FFAA de Perú en el Cenepa				
Que hacer	Objetivo Operacional Principal	Desalojar, Desarticular y Destruir las posiciones EE		27 En-28 Feb - 95
	Objetivo Operacional Secundario	Incursiones a Bases y puestos de Apoyo en la retaguardia		27 En-28 Feb - 95
Para que hacer	Objetivo Estratégico Militar	Dominio y Control del Terreno		27 En-28 Feb - 95
	Objetivo Estratégico Político	Reconocimiento del Protocolo de Río de 1942		27 En-28 Feb - 95
Como hacer	Maniobra o Maniobras Estratégicas	Conjunta o Específica,	Conjunta	27 En-28 Feb - 95
		Ofensiva o Defensiva,	Ofensiva	27 En-28 Feb - 95
		Frontal o Indirecta.	Frontal	27 En-28 Feb - 95

Fuente Elaboración Propia

Figura N° 14

Sector “Twinza” o “Zona Veneno”, (zona en color rojo) 2do escalón compuesto por posiciones Defensivas del EE dentro del territorio peruano, en el Alto Cenepa.

Figura N° 14 Sector “Twinza” o “Zona Veneno”, (zona en color rojo) 2do escalón compuesto por posiciones Defensivas del EE dentro del territorio peruano, en el Alto Cenepa.



Fuente Elaboración Propia

Figura N° 15

Algunas posiciones del ejercito ecuatoriano correspondientes al 1er y 2do Escalón, dentro del Territorio peruano, en el Alto Cenepa

Figura N° 15 Algunas posiciones del ejercito ecuatoriano correspondientes al 1er y 2do Escalón, dentro del Territorio peruano, en el Alto Cenepa

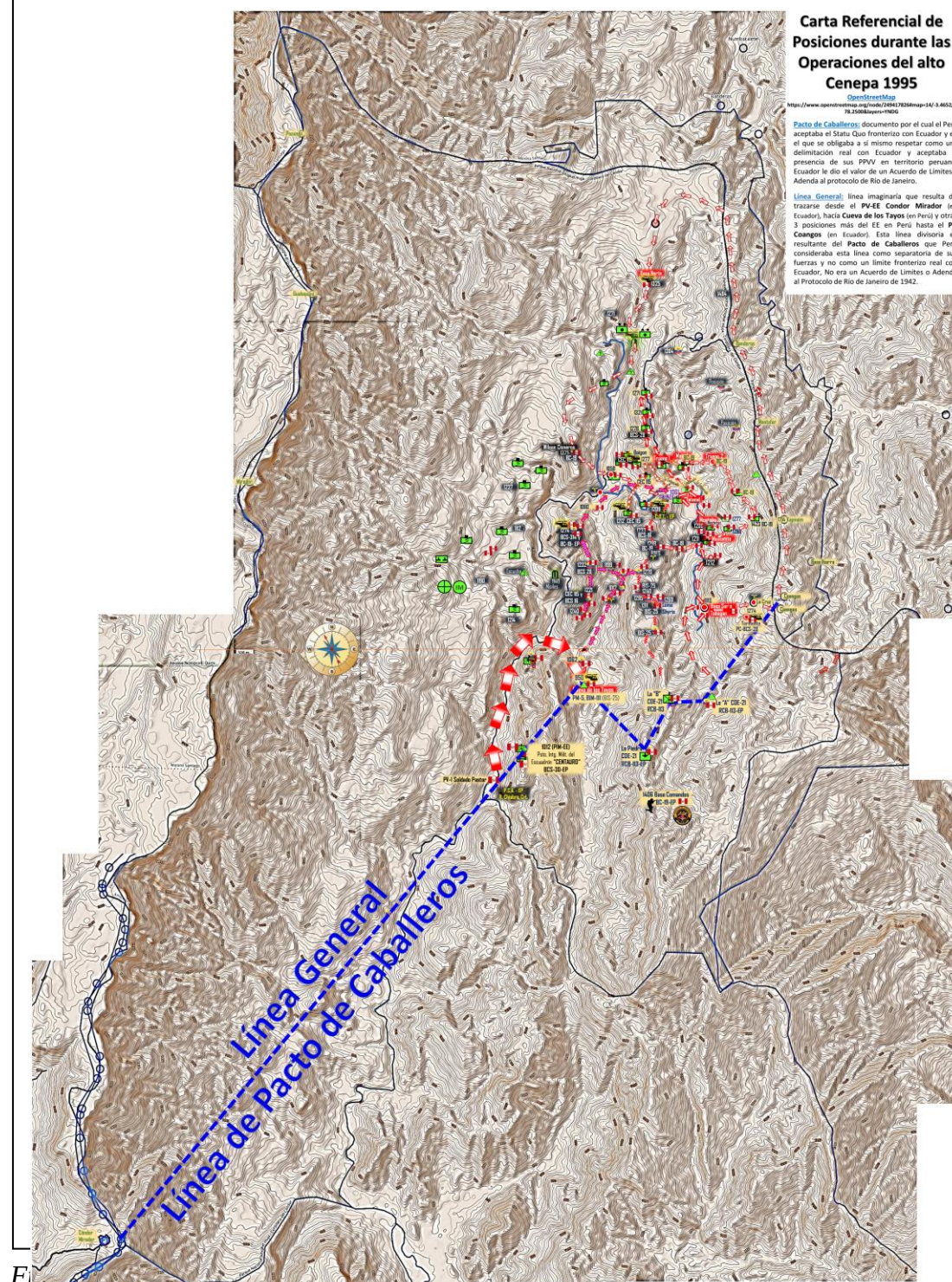


Tabla N° 28*Algunas Unidades intervinientes en las Operaciones del Alto Cenepa 1995*

Tabla N° 28 Algunas Unidades intervinientes en las Operaciones del Alto Cenepa 1995
Unidades Aéreas de FAP acantonadas en el frente
Grupo N° 8
Comando de Operaciones, COMOP FAP
Grupo de Fuerzas Especiales de la FAP, GRUFE
Fuerzas de Operaciones Especiales, FOES - CAM - MGP
Aviación del Ejército, AE
Escuela de Comandos del Ejército, BRIFTEE
Batallón de Comandos N° 19, Pachacutec , BRIFTEE
Batallón de Comandos N° 39, BRIFTEE
Compañía Comando N° 61, BRIFTEE
Batallón de Infantería de Paracaidistas, BIP N° 61 BRIFTEE
Compañía Especial de Comandos, CEC N° 115, BRIFTEE
Compañía Especial de Comandos, CEC N° 116 BRIFTEE
Escuela de Paracaidistas del Ejército
Compañía Comunicaciones N° 61
Compañía Comando N° 5
Compañía Material de Guerra N° 5
CA COINDE
Batallón de Policía Militar, PM N° 5
Batallón de Infantería de Selva, BIS N° 25
Batallón de Infantería de Selva, BIS N° 85
Batallón de Infantería de Selva, BIS N° 101
Regimiento de Infantería Blindada, RCB N° 41
Regimiento de Caballería Blindada, RCB N° 3
Regimiento de Caballería Blindada, RCB N° 113
Regimiento de Caballería Blindada, RCB N° 210
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 6
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 10
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 16
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 19
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 26
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 28
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 30
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 32
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 61
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 75
Batallón Contra Subversivo, BCS N° 314
Batallón de Infantería Motorizada, BIM N° 7
Batallón de Infantería Motorizada, BIM N° 19
Batallón de Infantería Motorizada, BIM N° 31
Batallón de Infantería Motorizada, BIM N° 61
Grupo de Artillería de Campaña, GAC N° 18
Grupo de Artillería de Campaña, GAC N° 61
Grupo de Artillería de Campaña, GAC N° 111
Grupo de Infantería Motorizada, BIM N° 23
Batallón de Policía Militar, BPM N° 5
Batallón de Servicios N° 5
Batallón Infantería y Servicios N° 31
Compañía de Comando, 5ta DIS
Compañía de Comunicaciones, 5ta DIS
Grupo de Artillería Anti Aérea, GAAA
Batallón de Cargueros N° 5, YACHIS.
Base URACUSA

Fuente Elaboración Propia

TABLA N° 29

Cronología de Algunas Acciones Tácticas Militares del Ejército Peruano en las Operaciones del Alto Cenepa 1995

Nomenclatura			
ESTRATEGIA			
OBJETIVO			
ESTRA. OPERATIVA			
FECHA	Dic.-1990	jul-91	jul-91
ACONTECIMIENTO	Jefe del PV-1 da cuenta de descubrimiento de trocha	Tropa EE se instala en el PV EP Racha	Oficial EP informa la presencia de tropas del EE en la Cabecera del Alto Cenepa
DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	Jefe del PV-1 EP , informa que una patrulla EP a descubierto una trocha recientemente trabajada por el EE, que saliendo del PV Coangos enrumba al PO Zumbi, atravesando territorio peruano.	Tropa del EE, perteneciente al PV Tte. Ortiz, en el subsector Santiago, Ecuador, están lipiando y preparando el terreno del frente del PV perteneciente al EP Racha-1 , y se apoderan de este.	Oficial EP, al mando de una patrulla confirma la presencia de tropa EE, en la Cabecera del Alto Cenepa. Reporta de instalaciones y plantaciones en el lugar. Se presume que dicha patrulla EP se extravió en territorio ecuatoriano, y que observó instalaciones del EE ubicadas en su territorio. El Tte. EP se entrevistó con personal EE en dicho punto y respondieron que no se moverían de la zona porque cumplían órdenes. El oficial es amonestado por haberse "confrontado" con personal del EE y "no cumplir con la cartilla de procedimientos".
ACCIÓN TÁCTICA / OBJETIVO TÁCTICO			

Fuente Elaboración Propia

27-Agt-1991	Oct. 1992	12-15 Oct. 1992	3 Feb. 1993
ACTO DE CABELLIEROS canciller de Perú, Carlos Torres y Torres Lara, y de Ecuador Diego Cordobez	Tropa EE destruye Tambo de descanso del EP	EP en reconocimiento aereo constata acondicionamiento del terreno por tropas EE	Patrulla EP encuentra tropas EE en territorio de Perú
El Gobierno peruano autoriza la presencia de PUESTOS DE VIGILANCIA del EE dentro del territorio nacional peruano y éste se comprometía a respetar el Statu Quo fronterizo. El acuerdo dejó dos opciones: 1º Perú renunciaba a la soberanía sobre ese centenar y medio de km2, o 2º Perú no lo hacía, por lo que no se comprende que, al mismo tiempo, aceptara la permanencia de tropas extranjeras en esa zona. Las tropas permanecerían a 2 Km de distancia una de otra. Este consentimiento por parte del Perú, fue un error que Ecuador y sus FFAA tomaron como un reconocimiento tácito de su derecho a permanecer en la zona. En los siguientes tres años las fuerzas armadas ecuatorianas reforzó aquellos Puestos de Vigilancia. "PACTO DE CABALLEROS" 1. Las Comisiones de Verificación permanecerán en la zona hasta dar cumplimiento al punto dos del presente documento. 2. En 48 horas la patrulla ecuatoriana se distanciará dos kilómetros contados a partir de su actual ubicación, igualmente y en forma simultánea, la patrulla peruana se distanciará a dos kilómetros contados a partir de su actual ubicación. Las mencionadas Comisiones supervisarán que el desplazamiento de ambas patrullas sea hecho de modo tal que queden fuera del área de la posible zona de seguridad a que se refiere el punto quinto. 3. Reparación del hito Cusumaza-Bombuiza en el plazo máximo de 48 horas a partir del desplazamiento de las patrullas. 4. Ocho días después de la reparación del hito, desplazamiento del puesto de vigilancia "Pachacútec" al puesto de vigilancia "Chiqueiza" o a otro lugar equivalente. 5. Iniciar conversaciones con el objetivo de establecer después de 30 días una zona de seguridad en el área.	Una patrulla EP detecta en el sector de la cabecera de la cuenca del río Cenepa, en el Tambo de descanso del EP, habilitado por personal de tropa del PV-1 EP, ha sido destruido por personal del EE, y que acondicionaron el campo para sembrío en el terreno.	Batallón de Infantería de Selva (BIS-25), tras realizar reconocimiento aéreo del terreno, constata que en dos puntos, se acondicionado 2 posiciones para realizar sembrío. El comando EP dispone que personal del PV-1 EP ocupen inmediatamente la zona.	Patrulla EP perteneciente al PV-1 EP, en misión de patrullaje encuentra tropas pertenecientes al EE dentro de territorio peruano instándolas a retirarse, procediendo este personal a retirarse a su territorio.

19-21 Feb. 1993	30-Agt-1994	nov-94	may-94	06-oct-94	15-oct-94	18-oct-94
Reconocimiento Aéreo confirma la no presencia de tropa EE en territorio peruano	Se detecta instalaciones del tropas EE en territorio peruano	Patrulla EP se ubica hito 20 de Noviembre	General EP Lopez Trigoso informa de la presencia de tropas EE en Perú	Contacto entre Patrullas EP y EE	Mando del BIS-25 ordena destrucción de Casamatas dentro del Área del Alto Cenepa.	El Sr. Raúl Quispe Flores, en compañía de dos geólogos de nacionalidad alemana Sr. Michael Diandra y Sra. Ariana Golfín son interceptados por patrulla EE
Del 19 al 21 de abril de 1993, se realiza un nuevo reconocimiento aéreo por la Cordillera del Cóndor, no encontrando indicios de infiltraciones ecuatorianas.	Patrulla EP, perteneciente al Batallón de Infantería de Selva Nº25 detectó en territorio peruano, dos chacras, dos tambos y un helipuerto construidos por personal del EE; procediéndose a destruirlos (no hubo reclamos del Ecuador).	El 8 de noviembre una patrulla del BIS-25 ubicó el hito "20 de Noviembre".	El General de Brigada EP, Vladimiro Lopez Trigoso informa a su comando y al Consejo de Defensa Nacional la presencia de tropas ecuatoriana instaladas en la zona conocida como Alto Cenepa.	Patrulla del BIS-25 contacta con patrulla del EE BS Nº63, Gualaquiza, en el hito 20 de Noviembre.	El Mando del BIS-25 ordena se destruya todas las casamatas ubicadas dentro del área del Alto Cenepa entre Coangos dirección Sur hacia la Cordillera del Cóndor.	El Sr. Raúl Quispe Flores, guía a dos geólogos de nacionalidad alemana Sr. Michael Diandra y Sra. Ariana Golfín, quienes tras internarse en la cuenca del Cenepa para realizar estudio prospectivo aurífero. El Sr. Raúl Quispe Flores (hoy Tec. EP) y los dos geólogos informan que estando en la zona del Alto Cenepa, a la altura de Base Sur son interceptados y detenidos por 8 soldados del ejército de Ecuador. Se retiran por una trocha rumbo al sur pero descubren que esta había sido estaba minada, y retornan por la misma trocha en dirección norte, donde encuentran con 15 soldados ecuatorianos en la zona hoy llamada Tiwinza. donde son detenidos y quieren capturar al guía Sr. Raúl, el ingeniero alemán hace una llamada satelital a su embajada en Lima e informa de la situación.

20-oct-94	22-oct-94	25-oct-94	26-oct-94	28-oct-94	29-oct-94	Octubre	13-14 Nov. 1994	22-nov-94
Contacto entre Patrullas EP y EE	Comando del BIS 25 y 85 Reconocimiento Aéreo de la zona	Patrulla del BIS informa de ubicación de Puesto del EE en territorio peruano	Patrulla EP del BIS 25 verifica Cartilla de Seguridad	Contacto entre Patrullas EP y EE altura Base Sur	Jefes de Intg. de la la Brigada de Selva Nº 21 Cóndor se reúnen con Jefe de Unidad EP	Se enlista al guía Sr. Raúl Quispe Flores	Se frustra Reunión con mando EE	Patrulla EP descubre instalaciones de Falsa Tiwinza y Base Sur
Patrulla del BIS-25 contacta con patrulla del EE BS Nº63 Gualaquiza, en inmediaciones de Coangos.	El comando del BIS 25 y 85 realizan Reconocimiento Aéreo de la zona	Patrulla del BIS-25 informa del hallazgo de un puesto de observación con viveres en el trayecto al hito 20 de noviembre.	Patrulla del BIS-25 se contacta con patrulla del EE en Cueva de los Tayos, con el propósito de verificar los procedimientos de Cartilla de Seguridad ante posibles contacto en el Alto Cenepa.	Patrulla del EP se encuentra con patrulla EE en los alrededores de Base Sur cerca al destacamento Coangos.	Los jefes de Intg. de la la Brigada de Selva Nº 21 Cóndor se reúnen con Jefe de Unidad EP en el Sector Tiwinza quién les exige que se retiren del territorio peruano.	Se organiza una patrulla EP que toma como guía al Sr. Raúl Quispe Flores, por tener conocimiento pleno de la zona saber con exactitud la posición de las tropas EE y conocer de las trampas colocadas por el EE en el lugar. Permanecen en el Teatro de Operaciones del Norte, TON hasta mediados del mes de febrero 1995, tras ser evacuado por estar afectado de conjuntivitis.	13 Nov. Jaen, Ampama se frustra reunión con mando de EE. El día siguiente 14 de Nov. en Macará asiste a la reunión un Crl. EE ante Gral. EP.	Patrullas EP, pertenecientes a la Batallón de Infantería de Selva Nº 25, (BIS-25) nuevamente detectaron varias chacras ecuatorianas en territorio peruano, al NO del PV ecuatoriano de Coangos, dichas instalaciones despues se conocen después falso Tiwinza. Otra instalación ubicada al sur, y que luego es nominada como Base Sur, ubicada a 3 Kms de la línea de frontera, en territorio peruano, al SO del PV Coangos.
							Reunión de Coordinación Medidas de Confianza	

23-nov-94	Dic. 1994	12-dic-94	14-dic-94	15-dic-94
Sobrevuelo de Helicoptero EP confirma posición de instalaciones del EE en territorio peruano	Contingente de BIS-25 Callao se instala en Cueva de los Tallos	EP solicitan al EE una reunión de Oficiales Superiores. (EE dice fue el 20)	Escaramuzas entre patrullas EP y EE	Alerta Amarilla en todas las unidades del EE
Reconocimiento aéreo realizado por naves EP confirma la presencia de instalaciones pertenecientes al EE en Falso Tiwinza y Base Sur .	Desde mediados Dic. 1994, El Capitan EP Abelardo Alfaro Juarez " Cebra " se emplaza con su personal del BIS-25-Callao en Cueva de Los Tallos , en el lugar se encuentra un destacamento del EE compuesto por 14 hombres al mando del Tte. EE Jorge Luis Tello Coronel.	El Tte Crl EP EP del BIS-25 "Callao", Manuel Lazarte Alatriza se reúne en el punto hoy conocido como Base Sur con el Tte Crl. EE César Aguirre Jefe del Batallón de Selva 63 "Gualaquiza". La agenda de la reunión fué: 1° Establecer que el EE había instalado bases dentro del territorio peruano. 2° Precisar que el Limite Político Internacional, (LPI) establecido en el Protocolo de Río De Janeiro de 1942 ha sido transpuesto por este ejército. El Tte. Coronel EP Lazarte estaba acompañado de 2 Oficiales EP uno de ellos el Tte. EP Walter Rojas y 14 soldados EP. El Cmdt. EE Aguirre, contaba con el respaldo de su destacamento en el punto. El Tte Crl. EE César Aguirre, explica que sus tropas se encuentran territorio no delimitado y que tienen dominio de la zona por algunos años. Que rutinariamente la patrullan entre los puntos: Coangos - Base Tiwinza - Base Sur - Cueva de los Tayos y de este último punto existe una línea imaginaria hasta el Destacamento Cóndor Mirador y Machinaza Alto. El Tte Crl EP EP del BIS-25 "Callao" Manuel Lazarte conmina retire su personal infiltrado en las cabeceras del río Cenepa, dado que se encuentran dentro de territorio peruano y le da el ULTIMATUM de que tienen un plazo de tres días para ello. Igualmente le informa que tiene órdenes para emplear la fuerza. La reunión fué muy tensa para ambas partes. El Tte Crl EP EP Manuel Lazarte Alatriza, procedió a informar al Comando de la 5ta DIS. El Tte. Crl. EE Fernando Aguirre, dispone que el Tte. EE Jorge Luis Tello Coronel se retire con su personal de Cueva de los Tayos el mismo día.	Se inician una serie de enfrentamientos entre patrullas EP y EE en el SECTOR TIWINZA .	El Comando del EE dado que no abandonaría el territorio peruano al que se había infiltrado y al percibir la determinación del EP de desalojarlos por la fuerza, dispone decretar Alerta Amarilla a todas sus unidades en Ecuador.
	Afirmar el dominio del EP de la posición	ULTIMATUM	Reconocimiento e Inteligencia para el Combate	Alerta Temprana

				DE		
27-dic-94	26-30-Dic -94	09-ene-95	11 En. 1995	11 En. 1995	13-ene-95	14-ene-95
Comandante General de la 5ta DIS ordena reforzar posiciones	Reunión de Emergencia del Comando EP informe de situación, planeamiento de operaciones.	Patrulla EP se encuentra con patrulla EE se establece ALERTA AMARILLA	Patrulla EP confronta patrulla EE	Incidentes con fuerzas del EE en La "Y"	Reunión de Coordinación entre EP y EE	Tras Incidentes fronterizos Cancillería de ambos países emiten Declaración Conjunta
El Comandante General de la 5ª DIS, ordena reforzar los PPVV peruanos. Se realicen operaciones de reconocimiento de la cabecera del río Cenepa y alrededores, por tierra y aire, a fin de detectar a las tropas ecuatorianas infiltradas en territorio peruano.	Se preparan órdenes de Operaciones en la zona de operaciones.	La patrulla EP " Rommel " de 04 hombres, perteneciente al BIS "Callao" N° 25, de la 5ta. DIS EP, estando en la ribera izquierda del río Cenepa en misión de reconocimiento descubren una patrulla EE compuesta por 20 hombres infiltrada en terriorio peruano. Ambas patrullas se dirigen a Cueva de Los Tallos . En este lugar se observa que la tropa EE contaba con piezas de morteros, ametralladoras MAG 50mm, el valor del personal 45 hombres vestios uniformes camuflados, portando equipo especial, puñal, brújula, GPS, cuerdas de nylon, visores nocturnos que pertenencen al Grupo de Fuerzas Especiales EE, Grupo N° 26 Quevedo, y Patria N° 9 de Latacunga.	A las 13.00 p.m. jefe de patrulla EP, dialoga con Of. jefes de patrulla EE para que se retiren del territorio nacional. Los oficiales EE reaccionaron contra la patrulla EP atacandola, la que responden al sorpresivo ataque. Dando muerte a 1 soldado EE y otro es herido.	Tropa EE, con un valor de 120 efectivos embosca a la Patrulla EP " Tormenta " del BIS 25 compuesta por 80 hombres, atacandola cerca de La "Y" . La patrulla Tormenta se encontró con un frente de 150 metros que el EE había previamente organizado en trincheras, socabones y túneles. La patrulla EP " Tormenta " repele el ataque, sin ninguna baja ni heridos, y pasa a la ofensiva causando 02 bajas a las tropas EE, en el fragor del la emboscada 14 soldados EE se extravian en el monte, 8 días después seguían perdidos.	Reunión entre el Coronel EE José Grijalva Palacios Jefe de la Brigada Selva N° 21 "Cóndor" de EE, y el Cmdt. EP Manuel Lazarte Alatriza Jefe del BIS "Callao" N° 25 de la 5ta. Se concluye en: 1º Respeto a la Cartilla de Seguridad. 2º Ecuador no se retira. 3º Ecuador solicita mantener el Status Quo. 4º EE protesta por el sobrevuelo del helicóptero peruano.	Los incidentes fronterizos entre Patrullas EP y EE se solucionan con una comunicado de ambas Cancillerías que declara: " en la zona de frontera, hay un clima de paz y tranquilidad ", acordandose dar inicio a reuniones entre las partes.
Refuerzo de puestos e Inteligencia para el combate	Reconocimiento e Inteligencia para el Combate	Reconocimiento e Inteligencia para el Combate	Contra Ataque Frontal	Contra Ataque Frontal	ULTIMATUM	

DESPLIEGUE DE UNIDADES DE COMBATE						
DESPLAZAMIENTO DE LAS UNIDADES OPERATIVAS						
19-ene-95	19-22-Ene-1995	22-ene-95	23-ene-95	25-ene-95	25-ene-95	25-ene-95
Tropas EE atacan a tropas EP	Se producen escaramuzas entre Patrullas del EP y patrullas EE	Patrulla EE es rechazada otro intento de aproximarse a la cota 1274	02 Helicopteros EP descubren la magnitud de las tropas EE infiltradas. CCFFAA EP decreta Alerta Amarilla	El Comandante General del CCFFAA EP informa al presidente la situación en el TON. Ecuador reconoce la validez del Potocolo de rio de Janeiro.	Orden General de recuperar las zonas ocupadas por EE e iniciar Operaciones de Guerra Convencional.	Se frustra la emisión un comunicado en el cual se introduce la frase Impasses Subsistentes.
Tropas EE atacan a soldados EP cerca del helipuerto "Tormenta" ubicado en la cuenca del río Cenepa. El ataque es repelido con éxito.	Se registran nuevas escaramuzas entre patrullas de, BIS-25 EP con patrullas del Batallón N° 63, Gualaquiza en la zona del Alto Cenepa o Sector Tiwinza.	A las 4:30 p.m. una patrulla EE se aproximó a la cota 1274 , posición del helipuerto Tormenta , su proposito es desarticular el helipuerto y a la patrulla EP que repele el ataque ecuatoriano.	Dos helicópteros Mi-17 Hip H, que sobrevolaban la zona de los incidentes, detectaron que el volumen de tropas EE era de mayor envergadura, en relación a incidentes anteriores. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) decreta Alerta Amarilla ordenando, que el RCB N° 113 se despliegue en el TON.	El General Nicolás de Bari Hemoza Ríos, Presidente del CCFFAA y Comandante General del Ejército, se reúne con los Comandantes Generales de la Marina, Almirante Alfredo Arnáiz Ambrossiani, y de la Fuerza Aérea, General del Aire Enrique Astete Baca, para evaluar la situación en el TON e informar al Presidente Fujimori y al Consejo de Defensa Nacional. El mismo día, Ecuador reconoce la validez y vigencia del Protocolo de Río.	Gral. Bng. Vladimiro López Trigoso Comandante General de la 5ta División de Infantería de Selva ordena recuperar la zona ocupada, se inician Operaciones de Guerra Convencional.	Se frustra la emisión de un comunicado por no llegarse a acuerdo en torno al mismo, en éste ya es ostensible el empleo de la frase Impasses Subsistentes para referirse al problema demarcatorio de la frontera de Perú con Ecuador, y de otro lado Ecuador deja sentada su opinión de que existen problemas para implementar la demarcación de la frontera.
Contra Ataque Frontal ante emboscada					Ataque en todo el frente Estudio de Determinación de la intención y el Centro de Gravedad	

	Desalojar tropas EE		
26-En-1995	27-En-1995	27-En-1995	27-En-1995
Patrulla EP " Roosevelt " es atacada en Helipuerto ubicado en Quebrada Fashin.	El EP da inicio a la ofensiva en el Alto Cenepa, en una Operación de Desalojo, Desarticulación y Destrucción . El Cap. EP Abelardo Alfaro Juárez "CEBRA" del BIS-25 inicia la Operación de Asaltar, Desalojar, Desarticular y Destruir la posición " Cueva de los Tallos ". Otras unidades asaltan: " La Piedra ", La " B " y " COE 21 ", La " Y ", " Coangos ", " Base Sur ", " Base Norte ", " Cóndor Mirador ", " Etza ", " Tte. Ortiz " y " Soldado Monge ".	Tropas EP toman por asalto PV ecuatoriano Nuevo Teniente Ortiz	Tropas EE atacan Puestos de Vigilancia EP
El PV-EP , ubicado en la naciente del Río Cenepa, con coordenadas 78° Long. Oeste y 03.30° Lat. Sur, a 4 km. de la línea de frontera, en la que se encuentra la Patrulla EP " Roosevelt " es atacada por EE en una Operación de Barrido Aéreo, con 05 helicópteros Super Puma artillados, reforzado con ataques de mortero y artillería. El ataque se prosigue por andanada de granadas de morteros de 81 mm. y 120 mm., luego se produce el asalto por tierra con 150 tropas EE de la Compañía de Comandos del GRUFE Nº 26, con sede en cantón Quevedo, parte de la Brigada de Fuerzas Especiales Nº 9. Causan 05 muertos en el personal EP, 02 son tomados prisioneros, 13 personal de tropa EP sobreviven al ataque. Muere el Tte. EP William Guzmán Espinoza " Roosevelt ", el SO 2da Enfer. EP Segundo Minchán Infantes, el Sgto. 2do EP Severo Álvarez Rojas, el Cabo EP Eduardo Lijisan Asacha, el Sold. EP Magdonio Sarmiento Vásquez. El Sgto. 2do EP Sargento Segundo Soto Paz, hoy suboficial EP assume el mando de la patrulla la cual es asediada durante los días 26, 27 y 28 de enero, hacen frente al contingente EE que los acosa y con maniobras evasivas y eluden la persecución, y en ocasiones estableciendo emboscadas causándoles heridos a dicho contingente EE.	Durante la noche del 26 al 27, el destacamento ecuatoriano al mando del Tte. EE Jorge Luis Tello Coronel y sus 14 hombres se retiran sigilosamente de la posición Cueva de los Tallos, siendo relevados por 80 efectivos de las fuerzas especiales del EE. A las 01.00 a.m. se realiza reunión con el todo personal EP cerca a Cueva de los Tallos, el Jefe Cap. Abelardo Juarez imparte las disposiciones referente al plan de operaciones, se entona la canción "Contigo Perú", el Sgto. EP reenganchado San Martín Peña Gamarra y el Sold. EP Perez Gilbert Gilberzo realizan el reconocimiento en los alrededores de la zona de Cueva de Los Tallos y su retaguardia. El asalto se inicia a las 05.59 a.m. el BIS-25 EP, su objetivo es desalojar, desarticular y destruir, la misión estuvo a cargo de las patrullas "Cebra" y "Espartaco" se enfrentan con el grueso de tropas EE en Cueva de los Tayos. Se les causa 16 bajas, 01 Oficial SbTte. EE Roberto Ulises Barrera y 15 soldados, entre ellos su cocinero. Se captura 01 ametralladora Mag Cal. 50; 01 Radio; 01 libreta de frecuencias y códigos; 07 FAL de fabricación Belga y Argentina; Equipos diversos; 05 cajas de munición para FAL cal. 7.62; 05 granadas de mano rusas y bolsas de dormir. El SbTte. EE Roberto Ulises Barrera portaba dos (02) cartas de edición peruana en las cuales se señalaban las posiciones, en una marcaban las posiciones EP y en otra marcaban las suyas, sus rutas y vías de escape, así como las zonas minadas. Durante las operaciones la patrulla EP "Toño" se rezagó. A las 07.30 a.m. se consolida la posición y se reporta misión cumplida. Simultáneamente el RCB N' 113 asaltaba las posiciones "la Piedra", La "B" y "COE 21" ubicadas a la retaguardia de Cueva de los Tallos. Simultáneamente otras unidades EP asaltan las posiciones La "Y", "Coangos", "Base Sur", "Base Norte", "Cóndor Mirador", "Etza", "Tte. ortiz" y "Soldado Monge".	A las 10:22 a.m. una patrulla EP perteneciente al BIS 25 toma por asalto el PV ecuatoriano Nuevo Tte Ortíz ubicado en territorio peruano, se asaltó, capturó, desarticuló, destruyó tropas del EE.	A las 06.30 a.m. los PPVV EP "Pachacutec", "Chiqueiza" y "Cahuide", son bombardeados con disparos de morteros, no se producen bajas en lado peruano.
Roqueteo con Helicoptero, bombardeo y asalto del EE. Tropas de patrulla "Roosevelt" EP maniobras de dispersión y evasión.	Asalto en Doble envolvimiento Ataque Frontal	Asalto	Rechazo de ataque

29-ene-95	29-ene-95	30-ene-95	31-ene-95		01-feb-95
EE intenta tomar por asalto Puestos Vigilancia EP	EE anuncia que 03 Hicópteros EP artillados atacan Coangos. 01 Helicóptero MI-8T Hip E N° 587 del EP es impactado por misil.	Se inician Operaciones para desalojar y capturar Base Sur y Tiwinza	04.00 a.m. se continúa la Operación para Desalojo, Desarticulación y Destrucción de Base Sur . Se asalta desacamento EE Tte. Hugo Ortiz	Ejército de Chile moviliza tropas hacia el norte en frontera con Perú	Capturar, Desalojar, Desarticular y Destruir Falsa Base Tiwinza . Bases de EE Coangos y Cóndor Mirador son asaltadas por las Fuerzas Especiales EP
A las 10:10 a.m. tropas ecuatorianas intentan tomar por asalto los puestos de vigilancia "Pachacutec" , "Chiqueiza" y "Cahuide" , nuevamente son rechazados, se contabilizan 3 bajas en el lado ecuatoriano.	03 Helicópteros EP artillados atacan el destacamento de Coangos . No hay bajas en el EE que adoptan medidas de encubrimiento y dispersión. El destacamento EE "Teniente Ortiz" es asaltado por tropas EP. A las 13:35 pm, 01 Helicóptero MI-8T Hip E N° 587 del EP, de apoyo a la patrulla EP "Roosevelt" es impactado por misil antiaéreo tierra-aire IGLA disparado desde la cota 1298 , muere el Cap. Art. EP Luis GARCIA ROJAS , el Tte. Inf. EP Augusto GUTIERREZ MENDOZA y los SOffs. Téc. 3ra. MA EP Victoriano CASTILLO VELARDE , SO1 MAE EP Rubén de la Cruz Huaracaya y el SO3 OC EP Gustavo BEGAZO GONZALES . A las 10:30 a.m. el EE dispara 36 rockets contra Base Norte que había sido tomada por el EP.	El 30 de Enero de 1995 a las 04.00 a.m se inician las operaciones para recuperar el Sector Tiwinza . A las 11:30 a.m. se inician las operaciones para recuperar Base Sur .	04.00 a.m. el BIS 25 en conjunto con el BC 19 y el RCB 113 proceden a continuar el asalto a Base Sur del EE. Al medio día Tropas del EP asaltan el destacamento EE Tte. Hugo Ortiz . Simultáneamente se llevan a cabo combates en las posiciones EE Sector Tiwinza y Coangos . El EE intenta retomar Cueva de los Tayos .	El General Pinochet, Comandante en Jefe del Ejército Chileno ordenó, a comienzos del conflicto Peruano-Ecuatoriano, la movilización de tropas a la frontera con Perú. El Ministro de Defensa de Chile, refiere que no fue consultado ni menos informado de esa decisión del General Pinochet. (tomado del informe del señor Miguel Navarro , experto chileno en asuntos militares, en una entrevista en la Ciudad de México, 29 de agosto de 1995).	A las 10.00 a.m. Fuerzas Especiales EP asaltan las Bases de EE Coangos y Cóndor Mirador , con el apoyo de la FAP y helicópteros artillados EP. A las 11.15 a.m. la patrulla EP "Papillon" continúa su asalto a Base Sur y consolida su posición. A las 12.30 a.m. la patrulla EP "Tormenta" combate en la cota 1212 . La patrulla EP "Lalo" desaloja a tropas EE de la cota 1311 . A las 14.00 p.m. las patrullas EP "Dario" y "Tormenta" toman por asalto la cota 1212 consolidando esta posición. A las 14.40 p.m. se produce un enfrentamiento con tropas EE al norte de la cota 1311 , resultan muertos varios soldados EE. A las 15.45 p.m. la patrulla "Tormenta" toma por asalto la cota 1341 consolidando esta posición. Continúan los combates en Base Sur .
Contrataque	Pérdidas de Aeronaves	Asalto en Doble envolvimiento Ataque Frontal	Asalto	Maniobra de distracción	Asalto

01-feb-95	02-feb-95	02-feb-95
El EE opta por defender las alturas de Tiwinza y Base Sur. El valor de las tropas EE estimada en más de dos Batallones	Desalojo, Desarticulación y Destrucción de Base Tiwinza. Ataques del EP contra Tiwinza y Coangos.	Aproximación, cerco y asalto a Base Sur
El EE opta por defensa de las alturas del Sector Tiwinza y Base Sur, dejando de lado su táctica operativa de resistir en las posiciones bajas, (abandona su estrategia inicial), pasa a la táctica de defender las alturas del terreno, recurre y fortalece el minado del terreno bajo que abandona, instala trampas cazabobos, recurriendo a la táctica del apoyo y hostilización con fuego de morteros y ametralladoras, para entorpecer el avance de la tropas EP. Se estima el valor de las tropas EE en mas de dos (02) Batallones. El avance del BIS-25 es lento por el terreno minado. Las patrullas EP "Lalo", avanza hacia Tiwinza, así como las patrullas "Cebra" y "Papillón", avanzan con dirección a Base Sur, son atacadas constantemente con fuego de morteros. A las 11:18 a.m. la patrulla EP "Papillón" ejecuta asalto sobre Base Sur, conforme a lo planeado. A las 12:20 m. la patrulla EP "Tormenta" entra en combate contra tropas EE en las estribaciones NO de la cota 1212; La patrulla "Lalo" desaloja a las tropas EE de la cota 1311. El Tte EE Giovani Calle y 7 conscriptos resultan muertos, la tropa EE abandona sus posiciones y se debanda. A las 14.00 p.m. Las patrullas EP "Dario" y "Tormenta" dominan y controlan las alturas de la cota 1212 ocupando dicha posición. A las 12.20 m., la patrulla EP "Lalo" en su avance hacia la cota 1240, recibe fuego granadeado de morteros por parte del EE, a las 14.00 p.m. estando al norte de la cota 1311 entra en combate nuevamente, resultan muertos varios efectivos ecuatorianos. A las 15:45 p.m. la patrulla EP "Tormenta" en operación de desalojo, desarticulación y destrucción, ocupa y controla las posiciones del EE en la cota 1341. En Base Sur el combate arrecia, la patrulla EP "Soria" va al encuentro de la patrulla "Roosevelt".	La patrulla EP "Gabriel" de la CEC N° 115 y BCS 314, reciben misión de Desalojo, Desarticulación y Destrucción de Falso Tiwinza de Cota 1061. El valor de esta posición es de 250 soldados EE, el terreno esta organizado, las trochas minadas, así como los senderos y toda su franja que le rodea, cuentan con apoyo de fuegos de morteros, artillería, helicópteros, de aviones FAE. La Patrulla EP "Gabriel" alcanza su posición de ataque en 03 horas. Se prosiguen los ataques contra FalsoTiwinza y Coangos, desde las 09.00 a.m.	Las patrullas EP "Papillón", "Anibal", "Miguel", "Marte" y "Atila", se ubican en la margen derecha del río Cenepa, que discurre por las posiciones del EE; las patrullas EP "Renzo", "Moisés" y "Lucho", al mando de "Pirata" se ubican en la margen izquierda, en seguridad y reserva. Tras cruzar el río, cuatro patrullas EP, en una misión de reconocimiento encabezada por el Cap. EP Marko Jara se introducen en dirección a su objetivo resultando muerto en combate el Cap EP Marko Jara Schenone, mientras conducía el asalto. Se evacuan los heridos a La "Y", punto en el cual se instaló la Unidad Quirúrgica Móvil (UQM) del BCS N° 16. El BIS N° 25 y el RCB N° 113 son relevados por el BIM N° 31 y el BIP N° 61. Cuatro Cessna A-37B Dragonfly, escoltados por dos IAI Kfir C2, de la FAE bombardean los alrededores de Base Sur donde habían tropas EP. Los combates duran hasta la 17.00 p.m. a esa hora se domina las alturas de Base Sur, y se controla su vía de escape y la ruta de respaldo que venía de Coangos. Toda Base Sur esta rodeada. A las 14.30 p.m. el EE dispara 12 Rockets contra las estribaciones de base EE Montufar, que había sido tomada por asalto por el EP. En Falso Tiwinza las tropas EE ecuatorianas ya han sido totalmente cercadas por las tropas EP. Aviones caza de la FAE sobrevuelan el TON, tratando de interceptar a los aviones FAP que bombardean Falso Tiwinza no logrando su objetivo.
	Asalto	

D+D+D	
03-feb-95	04-feb-95
Se consolida Asalto, Desalojo, Desarticulación, Destrucción y captura de BASE SUR	FAE bombardea los alrededores de los PV-1, PV-2 y PV-12 EP . El EE bombardea Cueva de Los Tallos y Base Sur que están ya en control y dominio del EP
A las 07.45 a.m. el EE ataca a las tropas peruanas con Helicópteros artillados Super Puma, bombardean con morteros y artillería desde Coangos y Banderas, mueren 06 efectivos del EP, entre ellos un oficial. A las 08.30 a.m. el EE dispara contra los alrededores de Base Sur 72 Rockets que estaba siendo asaltada nuevamente por el EP. Base Sur, es rodeada por completo, el valor del efectivo EE se estima en 500 a 600 hombres. Las patrullas EP "Anibal", "Moises", "Dracar", "Marcos", "Papillon", "Hector", "Chispa", del BIS-25 y el BC-19 de la DIFFEE. Además RBC-113, BCS-16, 28, 30, 32 114; CEC-115, BIM-31; FOES de la CAM- MGP y el GRUFE-FAP. Se ubican en sus posiciones y se preparan para ejecutar sus misiones de asalto a diferentes objetivos entre ellos Coangos y otros tras las líneas del EE. Se inicia el asalto a Base Sur, la potencia de fuego incluye el empleo RPG para demorar las casamatas EE, lanza granadas y fuego de ametralladoras MAG 30 mm, de fusil Fal, Galil y otros elementos. Se estiman en 150 las bajas en el EE en dicha posición, otros efectivos EE al abandonar su posición y tratar de escapar a un lugar seguro, resultan abatidos al pisar sus propias minas que sembraron con anterioridad. Otras bajas son causadas en el fragor del combate en el monte en la persecución y neutralización que realizó el EP en la zona adyacente a Base Sur, dichas bajas ni fue posible contabilizar debido al riesgo de pisar minas. A las 11.30 a.m. Base Sur esta totalmente controlada por el EP. Se destruyen 9 casamatas, tuneles, trincheras, tambos, se captura munición, cientos de metros de cordón detonante, explosivos, teléfonos de campaña, cables de comunicación, minas, granadas de mano, otras vituallas y viveres. Las patrullas EP tuvieron 8 heridos y 2 muertos por pisar minas. Una compañía del BC-19, consolida un asalto a Coangos, con el objetivo de neutralizar el apoyo de misiles de dicha posición contra Base Sur. Las patrullas EP "Renzo", "Moisés" y "Lucho", al mando de "Pirata", permanecen en la margen izquierda, en seguridad y reserva, se corta el cable telefonico de comunicación entre Base Sur y Coangos. Establecen una emboscada a una fuerza EE procedente de la Base Coangos que acude en apoyo a Base Sur, se les causa considerables bajas, el resto se repliega a su territorio llevando a los heridos que pueden. Siendo las 18.30 p.m. el EE dispara 36 Rockets contra Falsa Tiwinza de la cota 1058 que había tomada por asalto por el EP.	A las 05:30 a.m. aviones caza de la FAE sobrevuelan el TON y bombardean zonas cercanas al PV-1, PV-2 y PV-12 peruanos, culminan su incursión aérea a las 06:30 a.m. Base Sur, esta bajo el control total del EP, el EE la somete a bombardeo continuo con morteros de 120 mm y por artillería ligera. Simultáneamente también bombardean Cueva de los Tayos en control del EP. El EE infiltra tropas por un valor de un (01) Batallón de infantería para intentar recuperar Base Sur y Cueva de los Tayos, el ataque es neutralizado y se le causan fuertes bajas entre la tropa del EE, los cuerpos de su bajas son abandonados en el lugar. A las 14.45 p.m. la patrulla EP "Rommel" tras combate capturó cinco (05) cohetes LAW y una radio, municiones y vituallas, resultan abatidos sus portadores, las tropas EE se repliegan tras el combate. Continúa el hostigamiento con morteros de 120 mm y ametralladoras por parte del EE sobre las tropas del EP en esas bases capturadas. A las 14:40 p.m. helicópteros M125 FAP, salen con misión: silenciar el apoyo de fuegos del PV ecuatoriano adelantado Coangos – cota 1666 entre territorio peruano y ecuatoriano, se silenció totalmente esa posición. A las 22:35 p.m. la patrulla "Rommel" realiza golpe de mano sobre Falso Tiwinza, se producen dos (02) enfrentamientos, con tres (03) bajas en la tropa EE y sufre tres (03) heridos en sus filas.
Asalto con Ataque Frontal Asalto por el Flanco Izdo. y la Retaguardia	Dispersión defensiva - Asalto

	D+D+D		
05-feb-95	05-feb-95	06-feb-95	06-feb-95
FAP realiza operaciones nocturnas.	Patrulla "GABRIEL" de la CEC-115 EP, toma por Asalto 1era Base de Falsa TIWINZA y la Desaloja. Desarticula y Destruye. Patrulla EP "Lalo" causa 22 bajas al EE.	FAE bombardea Base Sur en manos del EP. Se pierde contacto con avión Bombardero BAC Canberra B FAP	FAP bombardea Condor Mirador
Aviones bombarderos SU-22 de la FAP bombardean Base EE Cóndor Mirador . La FAP durante la noche despliega una escudilla de AT-27 Tucano , neutralizando posiciones del EE Banderas, Coangos y en falsa Tiwinza , estas posiciones cuentan con defensa antiarea compuesta por ametralladoras ZPU-2 de 14,5 mm y cañones bitubo de 23 mm y 37 mm, así como por misiles SA-16 Iglá, HN-5A y Blowpipe. Aviones de la FAE sobrevuelan en la noche, realizando reglajes con bengalas, para identificar objetivos, asimismo realizaron vuelos de reconocimiento aerofotográfico y goniométrico.	La patrulla EP "Zamora" ataca a tropas EE, por el flanco derecho recibe el apoyo de las patrullas EP "Del Carpio" y "Sacovertiz". Se pliegan las patrulla de Comandos EP "Zegarra", "Aladino" y "Vásquez". Luego 06 de horas de combate resultan 11 heridos en las fuerzas EP, se causan 27 bajas al EE. Se hallan cuerpos de soldados EE dispersos en el monte dentro de la espesura de la selva. Patrulla EP "Gabriel" de la CEC-115 EP, toma por asalto la 1era Base de Falsa TIWINZA y la Desaloja, Desarticula y Destruye, se produce la 1era Derrota del EE en Falsa Tiwinza . A las 18:30 p.m. el EE dispara 36 Rockets contra la Falsa Tiwinza de la cota 1212 y contra la Falsa Tiwinza de la cota 1217 y contra la Falsa Tiwinza de la cota 1233 , estas bases del EE ya estaban en manos del EP tras intensos combates. Durante la noche la FAE realiza vuelos rutinarios de reconocimiento aerofotográfico y radiogoniométrico. La CEC 115 se repliega del punto por necesidad logística y así como brindar atención médica a sus heridos. A las 23:06 p.m. horas la patrulla EP "Lalo" causa 22 bajas al EE.	A las 03:00 a.m. la FAE bombardea Base Sur que ha sido tomada por el EP. Durante el día helicópteros Super Puma disparan cohetes contra las tropas peruanas que ocupan Base Sur y sus alrededores. Durante la mañana un BAC Canberra B (I) Mk 8 de la FAP, pierde contacto con control no se hallan rastros, se declara pérdida de la nave y de su tripulación el Cap. FAP Percy Phillips Cuba y Cap. FAP Miguel Alegre Rodríguez . En Falso Tiwinza el EE sostiene su posición, esta a sido organizada y fortalecida. El contingente del EE dispone de gran cantidad de armamento colectivo y bases de fuego. Durante el día han relevado sus tropas con 09 vuelos de helicópteros y simultaneamente reciben reabastecimiento logístico. La FAE continúa realizando reconocimiento aerofotográfico y goniométrico de rutina con un drón a hélice, en el siguiente horario: mañana de 06:30 a.m. a 08:00 a.m. y de 09:30 a.m. a 12:00 m.; tarde de 15:00 a.m. a 17:00 a.m.; y noche de 20:00 a.m. a 22:00 a.m.	A las 05:00 a.m. la FAP bombardea la instalación EE Cóndor Mirador . Se intensifican los combates en la cabecera del Alto Cenepa . La posición Base Sur , es bombardeada por error por la FAP, dicha posición ya esta bajo control y dominio pleno del EP, producto de este error de identificación del objetivo resultan abatidos 06 soldados EP.
	Asalto por los flancos		Pérdidas colaterales

06-feb-95	07-feb-95	08-feb-95
FAE continúa realizando vuelos de rutina de reconocimiento aerofotográfico y goniométrico	Helicóptero de Ataque MIL MI-25 Hind D FAP N° 646 es declarado desaparecido. Avion de la FAE A-37 Subsónico es averiado. Se confirma el dominio y control de las alturas de Falso Tiwinza por parte del EP	BC-19 de la DIFFEE-EP toma por asalto la Base EE Coangos
La FAE continúa realizando reconocimiento aerofotográfico y goniométrico de rutina con un drón a hélice, en el siguiente horario: mañana de 06:30 a.m. a 08:00 a.m. y de 09:30 a.m. a 12:00 m.; tarde de 15:00 a.m. a 17:00 a.m.; y en la noche de 20:00 a.m. a 22:00 a.m.	A las 06.00 a.m. la patrulla EP "Lalo" es bombardeada, 4 soldados resultan heridos. El Sur y Norte del PV-1 peruano es hostigado con fuego de morteros de 120 mm. A las 10:30 a.m. los PV-2 EP y PV-12 EP, son atacados con descargas de morteros y, simultáneamente el EE infiltra tropas desde los PV Cóndor Mirador, Portero y Zumbi, al Oeste del PV-1 EP. Al medio día la FAE bombardea con dos aviones Cueva de los Tayos. A las 13.00 p.m. continúan los vuelos de la FAE bombardeando Cueva de los Tayos. A las 13:15 p.m. 2 aviones caza ecuatorianos atacan el PV-1 EP. A las 13.15 p.m. el Helicóptero de Ataque MIL MI-25 Hind D N° 646 FAP es impactado por un misil Tierra-Aire SAM "IGLA", luego de bombardear su objetivo en Falsa Tiwinza. Mueren el CrI. FAP Marco Antonio SCHENONE OLIVA, el Cap. FAP Raúl VERA COLLAHUAZO y el Sub Of. Téc de 3ra. FAP Erick Gilberto DIAZ CABREL. El avión A-37 Subsónico FAE de la escuadrilla "Miura" estando sobre Cóndor Mirador en misión CAP (Patrulla de Combate Aéreo) recibió alerta de SAM, fue impactado en la tobera del motor derecho de la nave tripulada por el Teniente Coronel FAE Briones, el daño fue mínimo por lo que pudo retornar a su base. A las 15.30 p.m. el EE dispara 36 Rockets contra la cota 1415 base Coangos, que había sido asaltada, capturada y destruida por las FFEE del EP y la mantenía bajo su control. A las 16:17 p.m. es derribado el MI-25 FAP N° 646 sobre Tiwinza por un misil antiaéreo enemigo, mueren 2 oficiales y 1 suboficial. A las 18.00 p.m. la FAP realiza otro bombardeo en dirección a Tiwinza y al PV adelantado de Coangos. A las 18:00 p.m. el comando del BIS-25 informa que sus tropas conquistaron las alturas dominantes de la posición ofensiva-defensiva de Tiwinza. Se reorganizan para asaltar dicho objetivo. El hostigamiento por parte del EE contra Base Sur y Cueva de los Tayos, es continuo con morteros, artillería ligera y lanzadores múltiples.	La artillería ecuatoriana desde el PV Cóndor Mirador bombardea el PV-1 y Cueva de los Tallos, con lanzadores múltiples, artillería de 105 mm. y aviación. A las 13.00 p.m. el BC-19, embosca a patrulla EE que partió de Base EE Coangos ingresaba a territorio peruano por la trocha que conduce a Falsa Tiwinza. Transportaban vituallas y logística a sus tropas, tras 20 minutos de refriega, la patrulla EE es desmadrada, se le causan 06 bajas, se desbandan. Se prosigue la misión y se asalta la Base EE Coangos, se destruyen 02 vehículos terrestres, 04 vehículos aéreos, 01 depósito de combustible, las tropas EE se dispersan. La patrulla EP "Gabriel" combate con tropas EE en las alturas de Falso Tiwinza, resultando 7 soldados EE resultan. y 2 soldados EP heridos.
Bombardeo a Blanco en tierra		Asalto con Ataque frontal y Desborde por los flancos

OFENSIVA ESTRATEGICA: OPERACION DE DESALOJO en AMENAZA D				
DESALOJAR + DESARTICULAR + DESTRUIR				
D+D	D+D+D	D+D+D		
09-feb-95	09-feb-95	10-feb-95	10-feb-95	11-feb-95
Desde las alturas de la Cordillera del Cóndor se continúa atacando a las tropas EP en el Cenepa. Ataque a la retaguardia de EE.	Patrulla EP "Vengador" inicia incursión de Asalto y Toma de puestos iniciales de la 2da Base Tiwinza	Se confirma fortificación de Tiwinza. Patrulla del BCS -28 neutraliza a hombre armado sin uniforme	02 Aviones Cazabombarderos Sukhoi SU-22A Fitter-F Supersónicos de FAP son abatidos. 01 Avión Cazabombardero Ligero CESSNA A-37B Dragonfly Subsónico de FAP es impactado por Misil Aire-Aire	Avión FAE A-37 Subsónico es abatido
Desde los PV Cóndor Mirador y PV Portero ubicados en las alturas de la Cordillera del Cóndor, el EE abre fuego con lanzadores múltiples BM 21 hacia posiciones peruanas de PV-1 , PV-2 y PV-12 . A las 11:47 a.m. la FE con dos A-37B, parten de la base aérea de Taura para bombardear al norte del PV-1. Siendo las 08.30 a.m. el EE dispara 48 Rockets contra la cota 1415 base Coangos , que había sido asaltada, capturada y destruida por las FFEE del EP y permanecía en su poder.	Patrulla EP "Vengador" inicia el asalto a los puestos y emplazamientos iniciales de la 2da Base TIWINZA en conjunto con las patrullas "Tenaza", "Conquistador", "Delta", "Furia" y "Atacar", un conjunto de "Tambos" con capacidad para 03 personas cada uno. Apertrechadas ametralladoras MAG cal 30mm, establecidas a modo de barreas en línea, interconectadas por trincheras y túneles, ubicadas en niveles sucesivos, que permiten un retiro escalonado. Son numerosas, se estima inicialmente en 50 o más en todo el frente. Todas las defensas son derruidas con RPG, dado el continuo bombardeo por parte de artillería EE no es posible emplazarlas en ellas. Cuatro Baterías de morteros son neutralizadas, 07 soldados EP heridos. Se incauta 04 piezas de morteros.	Se confirma que en la posición cota 1061 Tiwinza , existen fortificaciones y bandas de minas. Las fuerzas ecuatorianas se estima en un valor de 1,000 hombres en el lugar. En las alturas entre Tiwinza y Base Sur , hay una serie de fortificaciones del EE con valor de 2,000 hombres. Componentes de patrulla EP, del BCS-28 avista a un individuo que vestía con pantalón Lee, polo camuflado, portando un chaleco blindado, provista de chaleco portacacerinas, y calzando zapatillas, esta armado con un fusil M-16A, acompañado de 03 soldados EE que al parecer eran su resguardo personal, que estaba cerca a un pozo de agua, es impactado por tirador emboscado EP, su resguardo se dispersa al verlo caer. En el cacheo se halla una TIP indicando grado militar de Tte.EE, notas del curso CONDOR y otra documentación. Siendo las 10.00 a.m. el EE dispara 48 Rockets contra la cota 1058 base Tiwinza , y contra la cota 1085 base Tiwinza , que han sido asaltadas, capturadas y están bajo control de las fuerzas del EP.	A las 13.30 pm, tras cumplir misión de bombardeo sobre blanco Falsa Tiwinza 02 aviones Sukhoi Su-22 FAP son declarados pérdidas. Uno recibe el impacto de un misil SAM y de balas las baterías AA Terrestre de 23 y 37 mm. Otro Sukhoi Su-22 explota en el aire. El Avión Cazabombardero Ligero CESSNA A-37B Dragonfly Subsónicos enfrenta el ataque de dos aviones Kfir FAE, tras cumplir misión sobre blanco Falsa Tiwinza , una de las naves le dispara dos misiles aire-aire, elude el primero, pero es impactado por el segundo misil, conforme al testimonio Cmdt FAP Hilario VALLADARES piloto sobreviviente de dicho avión.	El avión A-37 Subsónico FAE es abatido cuando se dirigía a Falsa Tiwinza a bombardear posiciones EP en la zona. Recibe el impacto de un misil supersónico tierra-aire "STRELLA" disparado por el Téc. FAP SANJINEZ ROLDAN del GTDA de la FAP, la nave se precipita a tierra.
Dispersión defensiva	Asalto con ataque frontal y Desborde por los flancos	Tirador Emboscado	Bombardeo a Blanco en tierra	Defensa Antiaerea Grupo de Tiro de Defensa Aerea, GTDA

DIRECTA					
				OPSIC	
11-feb-95	12-Feb_1995	13-feb-95	13-feb-95	13-feb-95	13-feb-95
Aviones FAP realizan operación punitiva sobre Puesto EE	La Fuerza Aérea de Ecuador, FAE realiza su último vuelo de combate sobre El Sector Tiwinza, abandonada la zona de operaciones. 01 Avión FAE Kfir Supersónico y 01 Avión FAE A-37 Subsónico son abatidos.	01 HELICOPTERO MI-8T Hip E N° 547 del EP es impactado por fuego de Ametralladoras AA del EE	14.25 p.m. Se embosca patrulla EE y FFEE EP incursionan nuevamente a base EE COANGOS	Se anuncia la Asalto, Desalojo y toma de 3ra TIWINZA y el CESE al FUEGO 12.00 M	FAE realiza vuelos distantes del Alto Cenepa FAE.
Aviones de la Fuerza Aérea del Perú realizan Operación Punitiva ametrallan los puestos EE "Banderas" y "Numbatkaime" (falso Banderas), desde donde brindan fuego de apoyo a las tropas EE en el TON.	Siendo las 14.30 a.m. son abatidos dos aviones de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, un A-37 Subsónico y un Avión Kfir Supersónico, cuando se dirigían a Falso Tiwinza a bombardear posiciones EP en la zona. El A-37 recibe un impacto de un misil supersónico tierra-aire "STRELLA" disparado por el Sub Of. FAP Jesús ABAL YABAR del GTDA de la FAP, la nave se precipita a tierra. Se desconoce quién es el autor disparó que abate al Kfir FAE. El BC-19 al mando del Cmdte. E.P. Luis Alatriza toman por sorpresa a una patrulla EE compuesta por 80 hombres que procedía de Coangos, emboscandolas en su trocha, se repliegan dejando armamento, municiones y demás pertrechos, así como a sus muertos y heridos.	01 Helicóptero MI-8T Hip E N° 547, en misión de abastecimiento es impactado por fuego de ametralladoras antiáreas del EE desde la zona de la Falsa Base Tiwinza. Conforme al reporte del SO1 EP José MOSQUERA SOTO, uno de los dos tripulantes sobrevivientes de dicho helicóptero, el otro sobreviviente es el Técnico de 3ra. EP Pedro PASAPERA CHOQUE, resultan muertos 04 miembros de su tripulación: May. Inf EP Gustavo ESCUDERO OTERO, Tte Ing EP Eduardo GUTIERREZ RONDON, el Cap SMG EP Pedro DÍAZ HUAMAN y el SO2 EP Manuel GONZALES DURAND.	Las patrullas de las FFEE EP "Rolando", "Israel", "Héctor", "Jaguar", "Jesús", "Leonidas", "Comando" y las FOES de MGP. Patrullas "Israel" y "Leonidas", Misión: capturar a los mandos EE mas importantes. Se inicia el ataque emboscando a un contingente del EE compuesta por alrededor de 90 hombres. Se les causa 37 bajas contabilizadas in situ. Ese contingente EE salio en apoyo a Tiwinza, que pidió refuerzo para contrarrestar ataque del EP. El comando "Jesús" inicia el fuego sobre el hombre punta y otros soldados EE que son abatidos en el acto. Se inhabilitó la línea de abastecimiento y de apoyo que iba desde Coangos a La "Y", "Base Sur" y "Tiwinza". El Cap. Miranda condujo el ataque principal a la base ecuatoriana Coangos. Las bajas en el EP son: muerte del Cabo Cotrina y 23 heridos, algunos de suma gravedad.	Como una advertencia (ultimátum) para que el EE retire sus tropas del territorio peruano se anuncia el Cese al Fuego; dos horas después Ecuador "acepta" el alto al fuego anunciado por el Perú declarando que "Las Fuerzas Armadas del Ecuador no dispararán sus armas si no son atacadas" (sic).	Aviones de la FAE son vistos realizando vuelos distantes al Alto Cenepa, no ingresan a la zona de operaciones. Continúan los combates en la cota 1209 del Sector Tiwinza. El PV-1 es bombardeado con artillería desde el PV Cóndor Mirador sin bajas en el lado peruano. Siendo las 18.00 p.m. las fuerzas peruanas dominan ya media pendiente de la cota 1209. Ahí es atacada con fuego de artillería y morteros, desde los PV Banderas y PV Coangos en las alturas de la Cordillera del Cóndor.
La Cia Especial de Comandos BIC-19	Defensa Antiaerea Grupo de Tiro de Defensa Aerea, GTDA. Emboscada y Asalto.	Perdida de Aeronaves	Emboscada Incursión	ULTIMATUM Asedio y Asalto Desborde por flancos	FAP domina el espacio aereo sobre el TONO

OPSIC					
14-feb-95	14-feb-95	14-feb-95	14-feb-95	14-feb-95	15-feb-95
Tropas EE en TIWINZA son cercadas definitivamente por EP y Bombardeadas por FAP.	Fuerzas del ejercito ecuatoriano irrumpen con fuego de artillería y de otro tipo contra las fuerzas peruanas.	Fuerzas Especiales de Peru realiza operación	EE ataca Tiwinza ocupada por EP y EE Bombardea en todo el TONO	Patrulla EP captura del Sgto. 2do EE Julio César Chala Arce, de 37 años	Jefe de Operaciones Crl EP Roberto Chiabra León ordena una Ofensiva General en todos los frentes por parte del EP respondiendo así al ataque de las fuerzas ecuatorianas día anterior. PUNTO CULMINANTE
Tropas del EP establecen el cerco definitivo a Tiwinza . Las diversas posiciones del EE dentro Tiwinza es bombardeada por el EP de manera continúa, la intensidad de los mismos hizo que muchos soldados EE evacuaran o intentaran evacuar sus posiciones para salvaguardarse y no ser desbordados por el EP. En la posición del helipuerto y las lomas del Falso Tiwinza , se desarrollaron las últimas batallas, ahí quedaron regados decenas de cuerpos de soldados EE, aún el día 16 -Feb-1995 podían ser vistos. En todo el paraje se puede observar restos de soldados muchos de ellos con lesiones producto de las explosiones del bombardeo y otros por los efectos de sus propias minas.	A las 13.30 p.m. el EE desde las bases de Coangos , Banderas y Cóndor Mirador realizan disparos de morteros y otras armas de artillería contra las fuerzas peruanas que consolidaban las alturas estratégicas del Falso Tiwinza recuperadas por el Perú.	Siendo las 10.30 a.m. la artillería ecuatoriana reanudó el fuego sobre el PV 1 , desde las alturas de PV Cóndor Mirador , y sobre las tropas peruanas en Tiwinza para contener su avance al asalto y captura de Tiwinza. El BC-19 Pachacutec , a las 15.30 p.m. embosca a tropas ecuatorianas causando 35 bajas. Se vuelve a cortar la línea de suministro a La "Y" , "Base Sur" y "Tiwinza" .	A las 18.00 p.m. el EE rompe el fuego con disparos de morteros y con el lanzador múltiple BM-21 desde las bases Coangos , Banderas y Cóndor Mirador contra tropas EP que consolidaban las alturas estratégicas del Falso Tiwinza recuperadas por el EP. Las tropas EP realizan dispersión táctica para evitar mortandad y EE se infiltra nuevamente en parte de la zona adyacente.	Siendo las 14.45 p.m. se reporta la captura del Sgto. EE Julio César Chala Arce , capturado por el Cabo EP Mario Campos Alvarez del BCS-314, al sur de cota 1298 en un enfrentamiento con una patrulla EP. El prisionero fue trasladado al PC El Milagro para recibir atención médica por el IPSS. Siendo las 15.30 p.m. el Comandante General de la 5a DIS reporta que todas las alturas de Tiwinza ha sido conquistadas por EP.	Los combates se establecen a distancias cortas de 15 a 20 metros, entre tropas EP y EE. a partir de este día se marca el PUNTO CULMINANTE entre las tropas del EE, quienes rompen su Doctrina, su Disciplina, su Táctica, abandonando equipos y todo tipo de enseres. Las tropas EE inician un repliegue precipitado a otras posiciones ya previstas, pero en desorden. Ya no defienden sus posiciones y los puestos que crearon en el lado peruano. Se produce el PUNTO CULMINANTE se quebro la Voluntad de Lucha de las tropas EE. Se consolida el dominio y control total y definitivo del EP de las posiciones y bases "Cueva de los Tayos" , "Base Sur" , La "Y" , "Montañita" , "Base Norte" , y todas los demás puestos y psociones en el Sector Tiwinza , con excepción del último Tiwinza , se ha dado golpe de mano sobre "Condor Mirador" , "Coangos" , "Banderas" . Constituyéndose simultáneamente en el Punto de Inflexión o de no retorno.
Cerco, Asalto y Bombardeo aéreo.	Dominio estrategico de altura	Asalto	Dispersión y refugio ante bombardeo	Toma de Prisionero	Punto Culminante de las Operaciones se consolida el dominio y control 94.11% de los Objetivos en el TONO.

15-feb-95	17-feb-95	19-feb-95	20-feb-95	20-21 y 22-Feb-1995
FAE realiza el último vuelo sobre el Sector Tiwinza. Es abatido 01 Avión FAE A-37 Subsónico y 01 Avión K-fir de la FAE.	Se publica la Declaración de Paz de Itamaraty DOCUMENTO BASE	Se producen enfrentamientos en los alrededores de Tiwinza	Tropas EE se retiran de los alrededores de Tiwinza	Artillería EE bombardea PV-1, Cueva de los Tallos, Base Sur y alturas de Tiwinza
El avión A-37 Subsónico FAE es impactado cuando se dirige a Falso Tiwinza a bombardear posiciones EP en la zona. Recibe un impacto de un misil supersónico tierra-aire "STRELLA" se desconoce al autor del disparo la nave es averiada. La FAE no volvió a sobrevolar al espacio aéreo de la zona de operaciones, dejar de dar cobertura aérea a las tropas EE en tierra que están aún en territorio peruano. FAE queda al margen de las Operaciones.	Ecuador se obliga a retirar su tropa remanente que deambula en el Alto Cenepa, sin haber podido consolidar su objetivo político y militar de tomar control y dominio de la cabecera y terreno adyacente del Río Cenepa, hecho que le hubiera permitido demostrar posesión del terreno y redamar Statu Quo así como el Uti Possidetis. El EE realiza vuelos de helicópteros, cercanos a la posición de Falsa Tiwinza, realizando reabastecimiento e infiltran 150 hombres en el punto. Operación semejante ejecutan en las alturas del farallón entre Tiwinza y Base Sur. Una compañía EE de 300 hombres EE quedó aislada en cota 1199, y fué rodeada por tropas EP que les cortaron su línea de abasto y comunicaciones, causándoseles severas bajas. En Ampama un Sgto. EP pisa una mina, resultando seriamente herido.	Tropas EE continúan los enfrentamientos en los alrededores de Falsa Tiwinza que están siendo despejados, hay resistencia en las posiciones EE en Tiwinza Falsa, debido a que la posición había sido fortificada con mucha anticipación, sembrando minas en los alrededores y trampas cazabobos.	En el sector de Tiwinza se intensifican los enfrentamientos, las Tropas EE se resisten a abandonar sus posiciones, después de varias escaramuzas se repliegan ante el avance peruano. Se registraron numerosos vuelos de helicópteros EE al NE de Tiwinza, trayendo refuerzos del PV EE Banderas.	Artillería EE bombardea con morteros de 81mm y 120 mm al PV-1, Cueva de los Tayos, Base Sur y las alturas del falso Tiwinza. El 21 de Feb. se anula el abastecimiento a tropas EE desde Coangos. 10:00 a.m. se combate en la base "Montañita", que en un momento dio la impresión al EP, de que esa posición era Tiwinza, por lo que se oriento el esfuerzo de las patrullas EP a ese lugar. Desde la cota 1061, el EE dispara morteros que realiza fuego de apoyo a su tropa en Montañita. En la mañana se inicia maniobra de doble envolvimiento por el Sur y por el Norte, al Tiwinza de la cota 1061, las unidades a cargo de dicha maniobra son el BCS-16, BCS-28, BCS-30, BCS-314 y la CEC - 115. Se producen descargas de artillería sobre "Montañita" y sus alrededores desde las alturas de Coangos y Banderas, donde el EE dispara fuego masivo de artillería de morteros, cañones 105 mm y artillería reactiva BM-21 Grad, durante 4 horas y 30 minutos, sobre las fuerzas EP que habían tomado "Montañita" y sobre las fuerzas EP que tenían cercada la Falsa Tiwinza de la cota 1061. Se optó por maniobras de dispersión táctica a fin de impedir que fuerzas EE produzcan daño, se tomaron medidas para impedir la pretensión de EE de retomar las posiciones.
Defensa Antiaerea Grupo de Tiro de Defensa Aerea, GTDA	Infiltración	Operaciones de limpieza	Abandono de posiciones	Asalto para Desalojar Desarticular y Destruir

Asalto D+D+D	Rompimiento de Cerco
22 y 23 02/1995	23-feb-95
Intervención del BC-19 "Pachakutek" sobre Base Norte, Miercoles Negro. Acción en el "El Maizal", TIWINZA de la cota 1061 es capturada, Se emplearon 280 cohetes RPG-7V.	
Se captura del Cabo 2do Pedro Baltazar Mayancha Andi, guía de patrulla EE	
En la cota 1061 el BCS-16, BCS-28, BCS-30, BCS-314 y la CEC - 115, en combate desde la madrugada, ya en el atardecer, logran someten al destacamento EE el Tiwinza, de la cota 1061. El BCS N° 28 rompe el estacamiento en la zona de operaciones empleando lazacohetes RPG, a cargo de la la Compañía B cuyo comando estuvo compuesto por: Jefe de Unidad: Tte.crl. Chaparro Berau, May. Luis Velit (S-3), el Cpt. Capitán Flores Guerrero (S-2), Cpt Cia: Capitán López Clavo, la patrulla "Marte" del Tte. Javier Alva, la patrulla "Zeus" del Alf. Mesia Marino, la patrulla "Bruno" del Alf. Geldres Gómez y la patrulla "Enrique" del Alf. Baca Colchado. A las 10:30 a.m., el BC-19, FOES-MGP al mando de Cap. Fragt. Alejandro Silva y GRUFE-FAP se produce el MIERCOLES NEGRO en "Base Norte", que era una posición de artillería ligera, Base de Morteros del EE, la instalación es Desalojada, Desarticulada y Destruída, Tras 45 minutos de combate, se causan 41 bajas al EE en el punto y otras más se producen en inmediaciones. Las patrullas "Miguel" y "Chávez" causan 15 bajas al EE y la patrulla "Huertas" en la retaguardia emboscó al EE provocándole ocho (08) bajas y una (01) captura. La disposición del asalto fue la siguiente: una (01) patrulla EP de seguridad, tres patrullas (02 del EP y 01 de FOES-MGP) en el asalto, tres patrullas (02 EP y 01 GRUFE-FAP) en el envolvimiento. Los objetivos fueron cuatro (04): el primero la posición de las baterías de morteros EE, el segundo el Puesto de Comando (PC), el tercero el Centro de Comunicaciones, el cuarto las inmediaciones de la posición de las baterías. Producto de la operación se capturan morteros de 81 mm. y 60 mm., armamento diverso, Radios Racal de última generación, teléfonos de campaña, más de 700 granadas de morteros cal 81 mm. y cal. 60 mm., cajones de granadas de mano, munición calibre 7.62 y 5.56 mm., en gran cantidad, así como víveres. El EE contra ataca y es repelido por la patrulla del Tte. "Molina", se causan cinco (05) bajas definitivas a la tropa del EE. Desde el PV EE Banderas y Coangos, el EE dispara fuego masivo de morteros, cañones 105 mm y de artillería reactiva BM-21 Grad contra Base Norte que ya estaba en manos del BC-19-EP, no causan pérdida alguna, pues se realizaron maniobras de dispersión y despliegue defensivo en el punto, el día siguiente 23-Feb-95, el EE rescata el cuerpo de sus bajas, heridos y dispersos en la zona. En la Falsa Tiwinza de la cota 1061, la Compañía de Comandos Pachacútec sufre dos (02) muertos y ocho (08) heridos. Hasta el día 23-Feb-1995, se estima en más de 350 las bajas definitivas de efectivos del EE producidos en los diversos enfrentamientos en los diversos puntos solo en ese "Falso Tiwinza de la cota 1061".	
Siendo las 09.00 a.m. las patrullas EP "Rolando" y "Héctor" se unen con la patrulla "Leonidas". Alrededor de las 11.00 am se produce un combate entre la patrulla "Tigre" del RCB-113, al mando del Tte. EP Juan Terrones Carranza con una patrulla EE compuesta por 10 hombres, en un punto cercano a la base Falso Tiwinza cota 1061. El Cabo 2do EE, Pedro Baltazar Mayancha Andi de 30 años, guía de la misma al verse de pronto frente a los soldados EP, es sorprendido y se rinde a las tropas EP. Es uno de dos soldados EE que fueron hechos prisioneros, y luego entregados a su gobierno junto con el Sgto. Chala. En este combate resuta muerto Jorge Washington Guerrero Lamilla, y fué enterrado en el lugar por las tropas E.P. en una fosa superficial. A las 14.00 p.m. la patrulla EP "Jaguar" del Tte "Huertas", embosca a una patrulla ecuatoriana de 10 soldados, causandoles 7 muertos, 2 heridos graves, que es posible sucumbieran después a consecuencia de la severidad de sus heridas, se captura a un soldado EE, se recupera 10 FAL, visores nocturnos, granadas para RPG, equipos y otros. Un componente de la patrulla EP resulto herido de bala en la pierna en esa refriega. A las 15.00 p.m. la patrulla EP "Miguel" se enfrenta a fuerzas ecuatorianas provocando nueve muertos y por el lado peruano 01 herido muy grave.	
Asalto para Desalojar Desarticular y Destruir	Toma de prisionero

24-feb-95	24-feb-95	25-feb-95	26-feb-95	27-feb-95	28-feb-95
Sgto. reenganchado "Cobra" del BCS-16, descubre a un oficial soterrado en una trinchera que vestía polo, pantalón, pasamontaña, botas y guantes de cuero todo de color negro y lo neutraliza.	Contingente FFEE del EE ataca base de los antiareos Strela-2M del EP	Patrulla EP es emboscada sufre dos heridos graves	Contingente FFEE del EE intenta Asalto a posiciones EP	EE ataca puesto EP Chequeiza	Se confirma muerte de Tte EP José Dioses Torres, se producen escaramuzas en el sector
A las 15.00 pm, el Sgto. reenganchado "Cobra" del BCS-16, descubre a un hombre soterrado en una trinchera, que resultó ser un oficial que al verse descubierto da órdenes a su tropa EE para atacar a la patrulla EP, empleando frases como: <i>"Si quieren dejar a sus familias avancen gallinas..."</i>, ó <i>"yo no tengo miedo a la muerte"</i>. El Sgto. "Cobra" lanza una granada de mano, hacia la posición lo que lo obligó a salir de su refugio gritando: <i>¡¡¡¡cuidado granada...!!!</i>". En esas circunstancias es mortalmente herido con un disparo en el lado izquierdo del pecho. En el cacheo se le encuentro un fusil M-16 y municiones, 01 pistola, 01 brujula, chaleco portacecerina y documentación, que queda a cargo del S-2, del BCS-16. A las 09.00 a.m. la patrulla EP "Miguel" sufre una baja su guía nativo pisó una mina, perdiendo el pie izquierdo, quedando gravemente herido, se disponen a su evacuación urgente hacia el puesto de auxilio médico del PV-1.	Contingente de FFEE de EE, intenta tomar por asalto la cota en la que se encuentra la batería antiaérea portátil de los Strela-2M del EP que había derribado 01 avión K-fir de la FAE. Esta fuerza con un efectivo de un valor de 150 hombres, tenía cercada la posición EP. La patrulla "Tigre" del Tte. EP Juan Terrones Carranza, implementa un ataque por sorpresa por dos flancos rompe el cerco con RPG, sorprendida la tropa EE se ve obligada a retroceder ante ese ataque y la respuesta de los efectivos peruanos de la posición Estrella. La patrulla "Tigre" se suma al contingente de la posición.	Siendo las 14.00 p.m. una patrulla EP es emboscada por fuerzas ecuatorianas sufriendo dos heridos graves. Ese mismo día el prisionero del ejército ecuatoriano Cabo 2do Pedro Baltazar Mayancha Andy, es trasladado a la ciudad de Lima.	Contingente de FFEE de EE, montan incursión contra "Cueva de los Tayos" y del "PV-1" siendo rechazados. Al igual que el día 22-Feb. estas FFEE fueron rechazadas por EP establecida en dicha posición. A las 19.00 p.m. dos días después de resultar gravemente herido el guía nativo de la patrulla EP "Miguel" quién perdiera el pie izquierdo al pisar una mina, sucumbe ante la gravedad de sus heridas.	El jefe del BIS -25 informa que a las 15:30 horas tropa del EE abrieron fuego sobre el PV- EP Chequeiza, siendo rechazado el ataque, reciben intenso bombardeo de artillería y de morteros de 120 mm., resulta herido por esquirlas de granadas de mortero el Tte Inf Carlos Feijoo Avila. Siendo las 22.00 p.m. la patrulla EP "Miguel", llega al PV1, portando el cuerpo de su guía nativo y al Sgto EP Reenganchado Canchari, gravemente herido, quién fallece a consecuencia de la grave herida sufrida en combate, siendo esta la segunda baja de la patrulla.	El jefe del PV-1 informa el deceso del Tte EP José Dioses Torres, fallecido a consecuencia de una emboscada al Este de la cota 1221. Se producen escaramuzas en el sector
Abatimiento de personal	Contraataque y Rompimiento de Cerco	Repeler ataque	Contraataque y Rompimiento de Cerco	Repeler ataque	Baja por muerte en combate

09-mar-95	27-mar-95	09-may-95	Mayo y Sept de 1995	04-nov-95	96-97-98	13-ago-98
Se producen enfrentamientos tropas EE y EP	Personal EP toma por Asalto POA Mirador	Se producen enfrentamiento de tropas EE y EP en Chiqueiza	Se producen una serie de violaciones al alto el fuego con escaramuzas en la Zona. El 13 de Agosto resulta muerto en combate Oficial EP	Se confirma muerte de Of EP.	Movimientos Estratégicos de las FFAA de Perú	El General de Ejército Ecuador José Gallardo Román informa al Señor Yamil Mahuad del alto riesgo de una guerra total con Perú
Se producen enfrentamientos entre tropas del ejército de Ecuador y tropas del ejército de Perú en el Sector Falso Tiwinza , cuando las tropas EE intentaban retomar antiguas posiciones.	Personal del Batallón Contra Subversivo BCS N° 30, toma por asalto el Puesto de Observación Avanzado del EE, (POA-EE) o Puesto de Inteligencia Militar ubicado en la cota 1087 , ubicado cerca al PV- EP Soldado Pastor . En el combate resulta muerto el Sargento EE de apellido Mendoza cuyo cuerpo fué entregado al EE.	A las 12.45 p.m. una patrulla EE se aproxima hasta las posiciones adelantadas en Chiqueiza, el Sbtt. EP Luis Flores Pretell con su personal repelen a esta patrulla EE. Durante el reconocimiento y verificación en el terreno se encuentra el cuerpo del soldado EE Wilmer Sanchez Gacho , muerto por herida de bala en el torax altura de la tetilla derecha. En combate en el Sector Falso Tiwinza muere el Cabo EP Wilmer Sánchez Racho del BIS 85 Ampama Sexta Región Militar.	Entre los meses de Mayo y Septiembre de 1995 se producen una serie de escaramuzas entre tropas del EE y EP. El Cap. EP Jorge Elias Robledo Tirado muere tras pisar una mina en medio de nutrido fuego de combate entre ambas tropas. El personal EE estaba en misión de instalar un Puesto de Observación Avanzado del EE, (POA-EE) o Puesto de Inteligencia Militar en la cota 1610 en el Sector Tiwinza.	Se toma conocimiento de que tropas del EE se han infiltrado por el PV Cahuide , el Alf. EP Victor Zelada Contreras muere tras pisar una mina antipersonal en alrededores de dicho puesto.	El EP y el EE realizan Movimientos Estratégicos de sus FFAA en preparación a un escenario de conflagración de guerra total en la frontera Norte. Informes de Inteligencia del Ejército de Ecuador reportan que para el día 14 de Agosto de 1998 el Perú lanzaría un ataque en profundidad en todo el frente norte por Aire, Mar y Tierra.	Reunidos en la Base Aérea del Aeropuerto de Quito el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas de Ecuador, informa al Sr. Yamil Mahuad que en más de 10 puntos de la frontera con Perú las tropas de ambos países permanecen casi en contacto entre sí, y que cualquier incidente por muy pequeño que sea, se podría producir la guerra, en ese Plan el Perú tenía previsto invadir territorio ecuatoriano, además se confirmaba que la guerra sería total y que esta sería declarada el día 14 de agosto de 1998.
				Baja por muerte en misión de combate.	Movimientos Estratégicos	Conocimiento de situación

Tabla 30
Cronología de las Negociaciones e Instrumentos Diplomáticos Resultantes

Etapas de Negociación			
Fecha	jul-91	27-Agt-1991	22-nov-94
ACONTECIMIENTO	Oficial EP informa la presencia de tropas del EE en la Cabecera del Alto Cenepa	PACTO DE CABELLEROS entre el Canciller de Perú, Carlos Torres y Torres Lara, y el Canciller de Ecuador Diego Cordobez	Patrulla EP descubre instalaciones de Falsa Tiwinza y Base Sur
Descripción del Evento	Oficial EP, al mando de una patrulla confirma la presencia de tropa EE, en la Cabecera del Alto Cenepa. Reporta de instalaciones y plantaciones en el lugar. Se presume que dicha patrulla EP se extravió en territorio ecuatoriano, y que observó instalaciones del EE ubicadas en su territorio. El Tte. EP se entrevistó con personal EE en dicho punto y respondieron que no se moverían de la zona porque cumplían órdenes. El oficial es amonestado por haberse "confrontado" con personal del EE y "no cumplir con la cartilla de procedimientos".	El Gobierno peruano autoriza la presencia de PUESTOS DE VIGILANCIA del EE dentro del territorio nacional peruano y éste se comprometió a respetar el Statu Quo fronterizo. El acuerdo dejó dos opciones: 1º Perú renunciaba a la soberanía sobre ese centenar y medio de km2, o 2º Perú no lo hacía, por lo que no se comprende que, al mismo tiempo, aceptara la permanencia de tropas extranjeras en esa zona. Las tropas permanecerían a 2 Km de distancia una de otra. Este consentimiento por parte del Perú, fue un error que Ecuador y sus FFAA tomaron como un reconocimiento tácito de su derecho a permanecer en la zona. En los siguientes tres años las fuerzas armadas ecuatorianas reforzó aquellos Puestos de Vigilancia. "PACTO DE CABALLEROS". 1. Las Comisiones de Verificación permanecerán en la zona hasta dar cumplimiento al punto dos del presente documento. 2. En 48 horas la patrulla ecuatoriana se distanciará dos kilómetros contados a partir de su actual ubicación, igualmente y en forma simultánea, la patrulla peruana se distanciará a dos kilómetros contados a partir de su actual ubicación. Las mencionadas Comisiones supervisarán que el desplazamiento de ambas patrullas sea hecho de modo tal que queden fuera del área de la posible zona de seguridad a que se refiere el punto quinto. 3. Reparación del hito Cusumaza-Bombuza en el plazo máximo de 48 horas a partir del desplazamiento de las patrullas. 4. Ocho días después de la reparación del hito, desplazamiento del puesto de vigilancia "Pachacútec" al puesto de vigilancia "Chiqueiza" o a otro lugar equivalente. 5. Iniciar conversaciones con el objetivo de establecer después de 30 días una zona de seguridad en el área.	Patrullas EP, pertenecientes a la Batallón de Infantería de Selva N° 25, (BIS-25) nuevamente detectaron varias chacras ecuatorianas en territorio peruano, al NO del PV ecuatoriano de Coangos, dichas instalaciones después se conocen después falso Tiwinza. Otra instalación ubicada al sur, y que luego es nominada como Base Sur, ubicada a 3 Kms de la línea de frontera, en territorio peruano, al SO del PV Coangos.
Tiempo entre Acciones			
Periodos			
Nº de Acción Diplomát.			
Nº de Instrumentos			

Fuente Elaboración Propia

23-nov-94	01-dic-94	12-dic-94	14-dic-94
Sobrevuelo de Helicóptero EP confirma posición de instalaciones del EE en territorio peruano	Reunión de confraternidad entre Mandos de EP y del EE	Reunión entre mandos militares de EP y EE	Escaramuzas entre patrullas EP y EE
Helicóptero EP, que realizaba abastecimiento confirma posiciones de tropas del EE dentro de territorio peruano.	En diciembre de 1994, se realizó una reunión de confraternidad en el PV peruano Cahuide, sector del río Santiago, participando en ella el Comandante General de la 5° DIS, general Vladimiro López Trigo, el jefe del BIS 25 Tte Crl Manuel Lazarte Alatriza, los 2 peruanos; y el Comandante General de la Brig Selva Nº21 de Ecuador denominada Cóndor, Crl José Grijalva Palacios..	El Tte Crl EP EP del BIS-25 "Callao", Manuel Lazarte Alatriza se reúne en el punto hoy conocido como Base Sur con el Tte Crl. EE César Aguirre Jefe del Batallón de Selva 63 "Gualaquiza" . La agenda de la reunión fué: 1° Establecer que el EE había instalado bases dentro del territorio peruano. 2° Precisar que el Limite Político Internacional, (LPI) establecido en el Protocolo de Río De Janeiro de 1942 ha sido transpuesto por este ejército. El Tte. Coronel EP Lazarte estaba acompañado de 2 Oficiales EP uno de ellos el Tte. EP Walter Rojas y 14 soldados EP. El Cmdt. EE Aguirre, contaba con el respaldo de su destacamento en el punto. El Tte. Crl. EE César Aguirre, explica que sus tropas se encuentran territorio no delimitado y que tienen dominio de la zona por algunos años. Que rutinariamente la patrullan entre los puntos: Coangos - Base Tiwintza - Base Sur - Cueva de los Tayos y de este último punto existe una línea imaginaria hasta el Destacamento Cóndor Mirador y Machinaza Alto. El Tte Crl EP EP del BIS-25 "Callao" Manuel Lazarte conmina retire su personal infiltrado en las cabeceras del río Cenepa, dado que se encuentran dentro de territorio peruano y le da el ULTIMATUM de que tienen un plazo de tres días para ello. Igualmente le informa que tiene órdenes para emplear la fuerza. La reunión fué muy tensa para ambas partes. El Tte Crl EP EP Manuel Lazarte Alatriza, procedió a informar al Comando de la 5ta DIS. El Tte. Crl. EE Fernando Aguirre, dispone que el Tte. EE Jorge Luis Tello Coronel se retire con su personal de Cueva de los Tayos el mismo día.	Se inician una serie de enfrentamientos entre patrullas EP y EE en toda la zona del CENEPA
1205 días			
3 años, 3mes, 16 días			
0			

19-dic-94	27-dic-94	05-ene-95	09-ene-95	11-ene-95	11-ene-95
Reunión de Cancilleres de Perú y Ecuador en Lima	Comandante General de la 5ta DIS ordena reforzar posiciones	El BIS-25 se desplaza al PV-1	4 soldados EP del BIS 25 se encuentran con patrulla EE a 17.30pm	Patrulla EP confronta patrulla EE	13.00 pm Patrulla EP de 10 soldados confronta patrulla EE
En Lima, se lleva a cabo una reunión plena de los Cancilleres de Perú y de Ecuador, a fin de contemplar la situación emergente.	El Comandante General de la 5ª DIS, ordena reforzar los PPVV peruanos. Se realicen operaciones de reconocimiento de la cabecera del río Cenepa y alrededores, por tierra y aire, a fin de detectar a las tropas ecuatorianas infiltradas en territorio peruano.	El comandante General de la 5ta. DIS, General EP Vladimiro López Trigoso ordena el desplazamiento del Batallón de infantería de Selva N° 25, (BIS N° 25) al PV-1 con la finalidad de patrullar la zona del Alto Cenepa.	La patrulla peruana "Rommel" (compuesta por 4 elementos) al mando del Tte Rommel Alvarado Torres del BIS 25, realizó un desplazamiento sobre la margen izquierda del río Cenepa en territorio peruano, con la finalidad de mitayar (caza de animales de monte) y constatar la inviolabilidad de la línea de frontera, detectando alrededor de 20 elementos del ejército ecuatoriano infiltrados, quienes aprovechando su superioridad numérica, los rodean e interrogan (se les dijo que se habían extraviado durante el mitayo). Los ecuatorianos los llevaron hasta Cueva de los Tayos, donde había un destacamento peruano al mando del Capt. E. P. Abelardo Alfaro Juárez, "Cebra".	A las 13.00 p.m. jefe de patrulla EP, dialoga con Of. jefes de patrulla EE para que se retiren del territorio nacional. Los oficiales EE reaccionaron contra la patrulla EP atacandola, que responden al sorpresivo ataque. Dando muerte a 1 soldado EE y otro es herido.	Tropa del EE, estimada en 120 efectivos del EE embosca a la Patrulla EP "Tormenta" del BIS 25 compuesta por 80 hombres, es atacada cerca de la "Y", cuando pasaban cerca de un frente de 150 metros que el EE había previamente organizado en trincheras, socabones y túneles. La patrulla EP "Tormenta" repele el ataque, sin ninguna baja ni heridos, y pasa a la ofensiva causando 02 bajas a las tropas EE, en el fragor del la emboscada 14 soldados EE se extravían en el monte, 8 días después seguían perdidos.
			23 días	2 días	
			0, 0, 23		
			0		

12 y 18-Ene-1995	13-ene-95	14-ene-95	17-ene-95	19 y 22- Ene-95	22-ene-95	23-ene-95	25-ene-95
La Patrulla Tormenta se emplaza en la cota 1274	Reunión de Coordinación entre EP y EE	Tras Incidentes fronterizos Cancillería de ambos países emiten Declaración Conjunta	Sesiones de Cancillería Perú y Ecuador	Se producen escaramuzas entre Patrullas del EP y patrullas EE	Patrulla EE es rechazada en su intento de aproximarse a la cota 1274	02 Helicopteros EP descubren la magnitud de las tropas EE infiltradas	El Comandante General del CCFFAA EP informa al presidente la situación en el TON. Ecuador reconoce la validez del Protocolo de Río de Janeiro.
La patrulla "Tormenta" construyó un helipuerto entre Base Sur y Coangos, cota 1274, para el apoyo respectivo, que lleva su nombre. El 19 enero a las 3:30 pm, la patrulla ecuatoriana que buscaba a los soldados desaparecidos el 11 de enero, atacó a la patrulla Tormenta a inmediaciones del helipuerto, siendo repelidos.	Reunión entre el Coronel EE José Grijalva Palacios Jefe de la Brigada Selva N° 21 "Cóndor" de EE, y el Cmdt. EP Manuel Lazarte Alatriza Jefe del BIS "Callao" N° 25 de la 5ta. Se concluye en: 1° Respeto a la Cartilla de Seguridad. 2° Ecuador no se retira. 3° Ecuador solicita mantener el Status Quo. 4° EE protesta por el sobrevuelo del helicóptero peruano.	Los incidentes fronterizos entre Patrullas EP y EE se solucionan con una comunicado de ambas Cancillerías que declara: "en la zona de frontera, hay un clima de paz y tranquilidad" , acordándose dar inicio a reuniones entre las partes.	Se producen sesiones en la ciudad de Lima el 17 y 18 de Enero y en la ciudad de Quito el 22 y 23 Febrero. Se introduce la frase Impasses Subsistentes.	Se registran nuevas escaramuzas entre patrullas de, BIS-25 EP con patrullas del Batallón N° 63, Gualaquiza en la zona del Alto Cenepa.	A las 4:30 p.m. una patrulla EE se aproximó a la cota 1274, donde está el helipuerto Tormenta, para desarticular el helipuerto y atacar a la patrulla EP estacionada ahí, siendo rechazados.	Dos helicópteros Mi-17 Hip H, que sobrevolaban la zona de los incidentes, detectaron que el volumen de tropas EE era mayor de lo que se suponía, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) decretó alerta amarilla ordenando, que el RCB N° 113 se despliegue al TON.	El General Nicolás de Bari Hermoza Ríos, Presidente del CCFFAA y Comandante General del Ejército, se reúne con los Comandantes Generales de la Marina, Almirante Alfredo Arnáiz Ambrossiani, y de la Fuerza Aérea, General del Aire Enrique Astete Baca, para evaluar la situación en el TON e informar al Presidente Fujimori y al Consejo de Defensa Nacional. Ese mismo día, Ecuador reconoce la validez y vigencia del Protocolo de Río.
		3 días					
	1	2	3				
	0	1	1				

25-ene-95	26-En-95	27-ene-95	27-ene-95	27-ene-95	27-ene-95
Se frustra la emisión de un comunicado en el cual se introduce la frase Impasses Subsistentes.	Patrulla EP "Roosevelt" es atacada en Helipuerto ubicado en Quebrada Fashin los días 26, 27 y 28 de ataques.	07:45:00 a.m. Inicio Oficial del Conflicto	Patrulla EP toma por asalto PV EE Nuevo Tte Ortiz	Tropas EE atacan Puestos de Vigilancia EP	Países Garantes del Protocolo se comunican con Perú y Ecuador para encontrar solución a los Impasses Subsistentes
Se frustra la emisión de un comunicado por no llegarse a acuerdo en torno al mismo, en el ya es ostensible la frase Impasses Subsistentes para referirse al problema demarcatorio de la frontera de Perú con Ecuador, y de otro lado Ecuador deja sentada su opinión de que existen problemas para implementar la demarcación de la frontera.	El PV-EP, en la naciente del Río Cenepa, con coordenadas 78° Long. Oeste y 03.30° Lat. Sur, a 4 km. de la línea de frontera es atacado por EE en una Operación de Barrido Aéreo, con 05 helicópteros Superpuma artillados, reforzado con ataques de mortero y artillería. El ataque es proseguido por andanada de granadas de morteros de 81 mm. y 120 mm., luego se produce el asalto por tierra con 150 tropas EE de la Compañía de Comandos del GRUFE N° 26, con sede en cantón Quevedo, parte de la Brigada de Fuerzas Especiales N° 9. Causan 05 muertos en el personal EP, 02 son tomados prisioneros, 13 personal de tropa EP retornan al PV-1. Muere el Tte. EP William Guzmán Espinoza "Roosevelt", el SO 2da Enfer. EP Segundo Minchán Infantes, el Sgto. 2do EP Severo Álvarez Rojas, el Cabo EP Eduardo Lijisan Asacha, el Sold. EP Magdonio Sarmiento Vásquez. Los ataques contra los 13 restantes de la patrulla EP se producen los días 26, 27 y 28 de enero, quienes con su Sgto. EP que asume el mando hacen frente al contingente EE que los acosa y con maniobras evasivas eluden la persecución, causándoles heridos a dicho contingente EE.	04:00 a.m. del 27 Enero se inicia el desalojo de Cueva de los Tallos, el personal ejército ecuatoriano era de 76. Incluido el Tte. EE "Roberto", suboficiales, clases y tropa, así como el cocinero. Catorce (14) de ellos resultan muertos en la refriega, entre ellos el Tte. "Roberto". A las 06:10 a.m., Mi-17 y un Mi-25 de la FAP, junto al Mi-8T de la AE, bombardean Cueva de los Tayos. A las 7:34 a.m. las patrullas "Espartaco" y "Cebra" del BIS 25, recuperaron la instalación, la patrulla EP "Toño" tenía que hacer contención.	A las 10:22 a.m. una patrulla EP perteneciente al BIS 25 toma por asalto el PV ecuatoriano Nuevo Tte Ortiz ubicado en territorio peruano, se capturo, desarticulo, destuyo y expulsó tropas del EE.	A las 06.30 a.m. los PPVV EP "Pachacutec", "Chiqueiza" y "Cahuide", son bombardeados con disparos de morteros, no se producen bajas en lado peruano.	Los países garantes del Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro de 1,942 dirigen comunicación a Perú y Ecuador para iniciar conversaciones en el contexto del párrafo 4 de ésta. En el cual se insta encontrar solución a los Impasses Subsistentes.
		0, 0, 19			
0					4
0	0	0			2

28-ene-95	28-ene-95	29-ene-95	29-ene-95
07:45:00 a.m. FAP inicia bombardeo a cabecera del Cenepa. 01 Helicóptero es averiado. Se inicia recuperación de Base Sur.	Los puestos de vigilancia peruanos Pachacutec, Chiqueiza y Cahuide son atacados con fuego de morteros	Cae derribado un Helicóptero EP	Se reanuda ataque sobre los puestos PPVV peruanos Pachacutec, Chiqueiza y Cahuide son atacados con fuego de morteros
A las 07:34 horas la patrulla "Tormenta" reporta que en la primera quebrada al norte del falso Tiwinza, tropas del ejército ecuatoriano se encontraban atrincheradas a media pendiente. A las 07:45 am las FAP bombardea a tropas EE unidas en la cabecera del CENEPA. A las 09:30 am, 01 Helicóptero Twin Bell 212 recibe impactos de bala en el tanque, queda averiado. 01 tripulante herido. A las 11:05 a.m. los A-37B con bombas Mk.82 Snakeye, y los Sukhoi Su-22 con bombas de 500 kg y los BAC Canberra con bombas Mk.17 de 454 kg. de la FAP reinician los bombardeos junto con helicópteros artillados, un Helicóptero EP es abatido. A las 12:05 m. Cazas bombardero FAP bombardean Base Sur y sus alrededores. A las 12:35 p.m. 28 llegaron tropas del Batallón de Comandos (BC-19) a Base Sur zona de combate. A las 13:47 p.m. las patrullas "Toño" y "Cebra" avanzan hacia Base Sur, que estaba a 2 Km. de Cueva de los Tallos con el objetivo de atacar y recuperar dicha base. Se presentan dos (02) de los cuatro soldados EP de la Patrulla "Roosevelt" declarados perdidos, dando cuenta de lo acontecido, los otros dos fueron capturados por las tropas EE.	A las 6:30 a.m., los puestos de vigilancia peruanos Pachacutec, Chiqueiza y Cahuide, reciben fuego nutrido de morteros no se producen bajas, y se mantiene el control peruano sobre dichas posiciones.	Dos helicópteros Mi-8T, un Mi-17 y dos Mi-25 Hind D armados con cohetes de 57 mm y cañones de 23 mm, lanzan un ataque a baja altura contra las posiciones ecuatorianas en Base Sur. A la 1:35 de la tarde, es derribado el helicóptero peruano MI-8 N° 587, por un misil tierra-aire ecuatoriano (un SA-16 Iglá), disparado desde la cota 1298 a 4 kilómetros al NE de Cueva de los Tayos en territorio peruano, fallece su tripulación: Cap Art Luis García Rojas, Tte Inf Augusto Gutiérrez Mendoza, Tco3 MA Victoriano Castillo Velarde, SO1 MAE Rubén de la Cruz Huarcaya y SO3 OC Gustavo Begazo Gonzales. A las 17:00 p.m. la patrulla "Tormenta" es atacada cerca al helipuerto por tercera vez por tropas EE siendo repelidos; tuvieron varios muertos y heridos. Varios cuerpos fueron fueron abandonados, se identificó plenamente al cabo de infantería Sagñay Villa Laureano Abelardo, el cual no figura en la lista oficial reconocida por Ecuador.	A las 10:10 a.m. el ejército ecuatoriano reanuda sus ataques sobre los puestos de vigilancia peruanos Pachacutec, Chiqueiza y Cahuide, que reciben fuego nutrido de morteros no se producen bajas, se rechaza el ataque, se mantiene el control EP sobre dichas posiciones. Se contabilizan 3 bajas en el lado ecuatoriano.

29-ene-95	30 Ene. al 13 Feb 95	31-ene-95	31-ene-95
OEA No tiene capacidad de ingerencia	Operaciones de Desalojo del EE de Falsa Tiwinza. Se consolida la captura de Cueva de los Tallos	Se inicia el primer ataque para capturar Base Sur.	Ecuador reconoce en una Declaración Unilateral la Vigencia del Protocolo de Río de Janeiro de 1942
El Presidente Fujimori manifiesto: "que ni la OEA ni la ONU pueden intervenir como mediadores en el conflicto de su país con el Ecuador, y que sólo pueden asumir dicho papel los países garantes del Protocolo de Río de Janeiro".	A las 4.00 a.m. se inician las operaciones para recuperar posición falsa Tiwinza, a cargo de las unidades BC N° 19, la CEC N° 115, los BCS Nos 16, 28, 30 y 314. A las 8:30 am del 30 de enero, la patrulla "Papillón" al mando del My Juan Bazalar Pérez, consolida Cueva de los Tayos, que ya anteriormente había sido recuperada por el BIS 25, porque los ecuatorianos la volvieron a ocupar cuando el BIS 25 dejó pequeños elementos, para dirigirse a Base Sur. A las 11:30 am sobrevolaron Cueva de los Tallos, 2 aviones ecuatorianos hasta en 3 oportunidades, bombardeándola, al mismo tiempo en falsa Base Sur se producía el primer enfrentamiento. Durante estos días las patrullas del EP desarrollan operaciones de desalojo y expulsión de las tropas del ejército ecuatoriano en las alturas del alto Cenepa. El 2 Febrero se consolida el dominio total de Base Sur.	A las 04.00 a.m. tropas del EP, pertenecientes al BIS 25 reforzadas con el BC 19 y RCB 113 lanzan el primer ataque para capturar falsa Base Sur. A las 9 am, la patrulla "Papillón" se encuentra con campo minado que entorpece su avance, un soldado perdió una pierna al pisar una mina; Se procede a abrir nuevas trochas. A las 11:18 a.m. la patrulla "Tormenta" estaba frente a un campo minado; la CEC "Gabriel", también estaba detenida por las minas, logró desbordar el campo minado. La patrulla "Rommel" ya estaba a 500 mts de falso Tiwinza preparando un ataque por el flanco a las cotas 1240-1298. Se advierte que Base Sur se encuentra minada en todo su alrededor. A las 13:20 p.m., aviones de caza ecuatorianos sobrevuelan el sector de la guarnición del BIS 25 en Pinglo. A las 15:30 horas el PV peruano Ponce, es atacado con fuego de morteros. Las patrullas "Tormenta" y "Rommel" siguen avanzando. A las 16:15 la patrulla "Tormenta" encuentra campo minado, zapadores las neutralizan.	El Presidente de Ecuador Señor Sixto Durán Ballen, en su calidad de Jefe de Estado reconoce la Vigencia del Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro de 1942, tenía plena vigencia: pronunciándose así (sic): "... <i>El Consejo de Seguridad Nacional decidió, por unanimidad, que yo debía notificar a los GARANTES del Protocolo de Río de Janeiro, [y cuidado] que digo GARANTES, no digo amigos. He dicho Garantes, porque tenemos un documento que no obstante en el Ecuador no se le reconoce sino como nulo, esta vigente y es el único instrumento jurídico al cual podemos recurrir...</i>"
02 días			
5			
0	0		

Tabla Nº 06 CF

01-feb-95		02-feb-95	
El EE opta por defender las alturas de Tiwinza y Base Sur. El valor de las tropas EE estimada en más de dos Batallones		Desalojo, Desarticulación y Destrucción de Base Tiwinza. Ataques del EP contra Tiwinza y Coangos	
El EE opta por defensa de las alturas de Tiwinza y Base Sur, dejando de lado su táctica operativa de resistir en las posiciones bajas, (abandonando su estrategia inicial), pasa a la táctica de defender las alturas del terreno, recurre y fortalece el minado del terreno bajo que abandona, instala trampas cazabobos, recurriendo a la táctica del apoyo y hostilización con fuego de morteros y ametralladoras, para entorpecer el avance de la tropas EP. Se estima el valor de las tropas EE en mas de dos (02) Batallones. El avance del BIS-25 es lento por el terreno minado. Las patrullas "Lalo", que avanza hacia Tiwinza, así como las patrullas "Cebra" y "Papilón", que avanzan con dirección a falsa Base Sur, son atacadas constantemente con fuego de morteros. A las 11:18 a.m. la patrulla EP "Papilón" ejecuta el asalto sobre Base Sur, conforme a lo planeado. A las 12:20 m. la patrulla EP "Tormenta" entra en combate contra tropas EE en las estribaciones NO de la cota 1212; La patrulla "Lalo" desaloja a las tropas EE de la cota 1311. El Tte EE Giovanni Calle y 7 conscriptos resultan muertos, su tropa abandona sus posiciones y se debanda. A las 14.00 p.m. Las patrullas EP "Dario" y "Tormenta" dominan y controlan las alturas de la cota 1212 destruyendo, desarticulando, expulsando y ocupando dicha posición. A las 12.20 m., la patrulla EP "Lalo" en su avance hacia la cota 1240, recibe fuego graneado de morteros por parte del EE; luego a las 14.00 p.m. al norte de la cota 1311 entra en combate nuevamente, resultan muertos varios efectivos ecuatorianos. A las 15:45 p.m. la patrulla EP "Tormenta" destruye, expulsa, controla y domina las posiciones del EE en la cota 1341. En Base Sur el combate arrecia, en tanto la patrulla EP "Soria" va al encuentro de la patrulla "Roosevelt".		La patrulla EP "Gabriel" de la CEC Nº 115 y BCS 314, reciben misión de Desalojo, Desarticulación y Destrucción de Falso Tiwinza Cota 1061. Dicha posición cuenta con un valor de 250 soldados EE, el terreno esta organizado y minado las trochas, senderos y toda su franja que le rodea, cuentan con apoyo de fuegos de morteros, artillería, helicópteros, de aviones FAE. La Patrulla EP "Gabriel" alcanza su posición de ataque en 03 horas. Se prosiguen los ataques contra Falso Tiwinza y Coangos, desde las 09.00 a.m.	

CRONOLOGIA DE LAS NEGOCIACIONES e INSTRUMENTOS RES

NEGOCIACIÓN ADJETIVA PROCEDIMENTAL

03-feb-95	04-feb-95
Se consolida Asalto, Desalojo, Desarticulación, Destrucción y captura de BASE SUR A las 07.45 a.m. el EE ataca a las tropas peruanas con Helicópteros artillados Super Puma, bombardean con morteros y artillería desde Coangos y Banderas, mueren 06 efectivos del EP, entre ellos un oficial. A las 08.30 a.m. el EE dispara contra los alrededores de Base Sur 72 Rockets que estaba siendo asaltada nuevamente por el EP. Base Sur, es rodeada por completo, el valor de su efectivo EE se estima en 500 a 600 hombres. Las patrullas EP "Anibal", "Moises", "Dracar", "Marcos", "Papillon", "Hector", "Chispa", del BIS-25 y El BC-19 de la DIFEE. Además RBC-113; BCS-16, 28, 30, 32 114; CEC-115, BIM-31; FOES de la CAM- MGP y el GRUFE-FAP. Se ubican en sus puestos en la zona y alrededores, se preparan operar misiones de asalto a diferentes objetivos entre ellos Coangos y otros tras las líneas del EE. Se inicia el asalto a Base Sur, la potencia de fuego incluye el empleo RPG para derribar las casamatas EE, lanza granadas y fuego de ametralladoras, fusil Fal, Galil y otros elementos. Se estiman en 150 las bajas en el EE, muchos de ellos resultan abatidos por las minas que antes habían sembrado ellos mismos y producto de la operación de persecución, neutralización y destrucción, es imposible contabilizar dichas bajas. A las 11.30 a.m. Base Sur esta totalmente controlada por el EP. Se destruyen 9 casamatas, tuneles, trincheras, tambos, se captura munición, cordón detonante, explosivos, teléfonos de campaña, cables de comunicación, minas, granadas de mano, otras vituallas y viveres. Las patrullas EP tuvieron 8 heridos y 2 muertos por pisar minas. Las patrullas EP "Renzo", "Moisés" y "Lucho", al mando del "Pirata", permanecen en la margen izquierda, en seguridad y reserva, cortan la comunicación entre Base Sur y Coangos y establecen una emboscada a una fuerza del EE que procedía de la Base Coangos que acude a apoyar Base Sur, se causa considerables bajas al EE, el resto se repliega a su territorio llevando a los heridos que pueden. Siendo las 18.30 p.m. el EE dispara 36 Rockets contra Falsa Tiwinza de la cota 1058 Tiwinza que había tomada por asalto por el EP. El presidente del CCFFAA del Perú Gral Nicolás de Bari Hermosa Ríos, anuncia la recuperación total de Base Sur y el avance decidido de las tropas peruanas para capturar falso Tiwinza. La patrulla "Papillón" al mando del My Bazalar, consolida Base Sur, las tropas EE se desbandan y algunos se reitiran rumbo Coangos; resultan muertos ocho (08) conscriptos EE, resultan numerosos heridos de ambas partes.	FAE bombardea los alrededores de los PV-1, PV-2 y PV-12 peruanos, A las 05:30 a.m. aviones caza de la FAE sobrevuelan el TON y bombardean zonas cercanas al PV-1, PV-2 y PV-12 peruanos, culminando la incursión aérea a las 06:30 a.m. Base Sur ya capturada y en manos del EP es atacada continuamente con fuego abrumador de morteros de 120 mm y artillería ligera. Simultáneamente bombardean Cueva de los Tayos. El EE infiltra tropas por un valor de un (01) Batallón de infantería para intentar recuperar Base Sur y Cueva de los Tayos, se causaron fuertes bajas entre la tropa del EE, muchos cuerpos fueron abandonados. A las 14.45 p.m. la patrulla EP "Rommel" tras combate capturó cinco (05) cohetes LAW y una radio, las tropas EE se repliegan. El hostigamiento continuo por parte del EE sobre las tropas del EP en esas zonas se realiza con fuego de morteros de 120 mm y ametralladoras. A las 14:40 p.m. helicópteros MI25 FAP, salen con misión: silenciar el apoyo de fuegos del PV ecuatoriano adelantado Coangos -cota 1666- entre territorio peruano y ecuatoriano, silencio total y fue una retaliación por el ataque de la FAE sobre los puestos peruanos PV-1, PV-2 y PV-12. A las 22:35 p.m. la patrulla "Rommel" realiza golpe de mano sobre Tiwinza, se producen dos (02) enfrentamientos, con tres (03) bajas en la tropas EE y sufre tres (03) heridos en sus filas.

SULTANTES

05-feb-95	06-feb-95	07-feb-95
FAP realiza operaciones nocturnas. Patrulla EP "Lalo" causa 22 bajas al EE.	FAE bombardea Base Sur en manos del EP. Se pierde todo contacto con avión Canberra FAP	Se confirma el dominio y control de las alturas de Falso Tiwinza
Durante la noche la FAP despliega operaciones nocturnas con AT-27 Tucano, neutralizando posiciones del EE cerca del PV Coangos y en la falsa Tiwinza, los objetivos, estaban defendidos por ametralladoras ZPU-2 de 14,5 mm y cañones bitubo de 23 mm y 37 mm, así como por misiles SA-16 Iglá, HN-5A y Blowpipe. Aviones de la FAE sobrevuelan en la noche, realizando reglajes con bengalas, para identificar objetivos, asimismo realizaron vuelos de reconocimiento aerofotográfico y goniométrico. A las 23:06 p.m. horas la patrulla EP "Lalo" causa 22 bajas al EE.	A las 03.00 a.m. la FAE bombardea Base Sur que esta en control del EP, durante el día la FAE con helicópteros Super Puma continua el bombardeo de Base Sur ocupada por tropas peruanas, Durante la mañana un BAC Canberra B (I) Mk.8 de la FAP desaparece sin dejar rastro, se pierde la tripulación Cap. FAP Percy Phillips Cuba y Cap. FAP Miguel Alegre Rodríguez. En Falso Tiwinza el EE se resiste, su posición es bien organizada y fuerte. Disponen de gran cantidad de armamento colectivo y bases de fuego. son relevados con tropas frescas hasta en 09 ocasiones por día y a la vez reciben reabastecimiento. La FAE continúa realizando reconocimiento aerofotográfico y goniométrico en un avión a hélice, en la mañana de 06:30 a.m. a 08:00 a.m. y de 09:30 a.m. a 12:00 m.; en la tarde de 15:00 a.m. a 17:00 a.m.; y en la noche de 20:00 a.m. a 22:00 a.m.	La patrulla EP "Lalo" es bombardeada, 4 soldados resultan heridos. Al Sur y Norte del PV-1 peruano es hostigado con fuego de morteros de 120 mm. A las 10:30 a.m. el PV-2 y PV-12 peruanos reciben una descarga de morteros. El ejército ecuatoriano infiltra tropas desde de los PPV Cóndor Mirador, Portero y Zumbi, al Oeste del PV-1. Al medio día la FE ataca con 2 aviones de caza, sobre PV-1 peruano y Cueva de los Tayos. Una hora después continuaron los vuelos de la FAE bombardeando cada 5 minutos Cueva de los Tayos. A las 13:15 p.m. 2 aviones caza ecuatorianos atacan el PV-1 peruano. La escuadrilla "Miura" sobre Cóndor Mirador en misión CAP (Patrulla de Combate Aéreo) recibió alerta de SAM, a los pocos segundos fue impactado en la tobera del motor derecho el avión tripulado por el Teniente Coronel FAE Briones, sin embargo el daño fue mínimo por lo que pudo regresar a su base. A las 16:17 p.m. es derribado el MI-25 FAP N° 646 sobre Tiwinza por un misil antiaéreo enemigo, mueren 2 oficiales y 1 suboficial. A las 18.00 p.m. la FAP realiza otro bombardeo en dirección a Tiwinza y al PV adelantado de Coangos. A las 18.00 p.m., el comando del BIS-25 informa que sus tropas conquistaron las alturas dominantes de la posición ofensiva-defensiva de Tiwinza. Se reorganizan para el asalto final contra este objetivo. El hostigamiento por parte del EE contra Base Sur y Cueva de los Tayos, es continuo con morteros, artillería ligera y lanzadores múltiples.

08-feb-55	09-feb-95	10-Feb.1995
Artillería EE dispara contra las posiciones peruanas de PV-1, PV-2 y PV12.	Patrulla EP cuasa 7 muertes en EE y seralizan bombardeos con aviones FAP	Se confirman fortificaciones en Tiwinza, entre falsa Tiwinza y Base Sur, hay fortificaciones de una extensión de 15 Km2 donde el EE tiene tropa por el valor de 2 Batallones de Infantería. Se pierden un A-37B FAPy dos Sukhoi Su-22A Fitter-F de la FAP
El EE hace fuego de artillería desde los PPV Condor Mirador y Portero, con pieza de morteros de 120 mm y lanzadores múltiples de cohetes BM 21 de 122 mm contra las posiciones peruanas de PV-1, PV-2 y PV12. A las 11:47 a.m. la FE con dos A-37B, que parten de la base aérea de Taura para bombardear al norte del PV-1.	El EE bombardean PV-1 y Cueva de los Tayos, desde el PV Cóndor Mirador, con piezas de lanzadores múltiples y piezas de artillería de 105 mm y con la FAE. La patrulla EP "Gabriel" entra en combate con tropas EE, en las alturas de Tiwinza, 7 conscriptos EE resultan muertos y 2 soldados EP heridos. La FAP con 16 aviones -BAC Canberra y Mirage, parten del "El Valor" y de la base "El Milagro" y bombardean falsa Tiwinza. Se hicieron 16 salidas, con Mirage 5/P y Sukhoi Su-22. Un primer blanco fueron los puestos EE alrededor de Coangos. El segundo blanco los alrededores de Base Sur que estaba ocupada por el EP, dado que había tropas del EE infiltrada en sus alrededores. En vuelo nocturno aviones FAP bombarderos BAC Canberra (I) Mk.8 realizan ataques contra posiciones ecuatorianas.	Se confirma que en falso Tiwinza existen fortificaciones y bandas de minas. El valor del Enemigo es de una Brigada de Selva. En las alturas comprendidas entre falsa Tiwinza y Base Sur, hay fortificaciones de una extensión de 15 Km2 donde el EE tiene tropa por el valor de 2 Batallones de Infantería. Aviones FAP A-37B y Sukhoi Su-22 realizan ataques en serie contra el blanco falsa Tiwinza y los alrededores de la recuperada Cueva de los Tayos. A las 13:00 p.m. a 3 km al Sur de falsa Tiwinza, dos A-37B FAP son interceptados por 2 de Kfir C2 de la FAE, entrando en combate aéreo. Ambas naves FAP hicieron blanco sobre su objetivo. Uno de los A-37B FAP es derribado por un misil Shafrir Mk-2, y el otro con maniobras evasivas burla su perseguidor y retomó a la base. A las 13.20 p.m. dos escuadrillas de cazabombarderos Sukhoi Su-22A Fitter-F de la FAP, descargan una andanada de cohetes y destruyen las primeras defensas antiaéreas ecuatorianas. A las 13:30 p.m. dos Sukhoi Su-22A Fitter-F al mando del Comdt. FAP Víctor Manuel Maldonado Begazo "Rayo" y por el My. FAP Enrique Caballero Orrego. El primero es impactado por las baterías antiaéreas de 23 y 37 mm. y un misil SAM de la defensa antiaérea del EE y el segundo por un incendio en la turbina. Dos aviones Mirage F-1 de la FAE, piloteados por los Oficiales: Mayor Banderas y Capitán Uzcátegui, mientras se acercaban al teatro de operaciones detectaron la llegada de aviones peruanos (Mirage 2000/P y Sukhoi Su-22), por lo que se retiran soltando chaff y flares. Transcurrido el conflicto, estos pilotos FAE se adjudican el derribo de los Sukhoi Su-22A, sin embargo el Comunicado Oficial del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador del 11 de febrero se menciona a la artillería antiaérea como responsable del derribo.

11-feb-95	12-feb-95	13-feb-95	14-feb-95	15-feb-95	17-feb-95
FAP ataca los puestos ecuatorianos de Banderas y Numbatkaime. Una nave A-37B FAE es averiado con misiles supersónicos "STRELLA" activados por efectivos FAP.	2 aviones FAE, son derribados. Helicópteros de asalto Mil Mi-25 Hind D de la FAP atacan Falso Tiwinza	El combate en la cota 1209 continúa	Inicio Oficial del Cese del Fuego 12:00:00m.	Jefe de Operaciones Cri EP Chiabra ordena una Contraofensiva General en todos los frentes por parte del EP	1° Condiciones Declaración DE PAZ DE ITAMARATY y DOCUMENTO BASE
A las 11:00 p.m. aviones de la FAP realizaron una operación punitiva y ametrallaron los puestos ecuatorianos de Banderas y Numbatkaime (falso Banderas), que con sus fuegos apoyaban a sus elementos infiltrados. Ese día, efectivos de la FAP -armados con misiles supersónicos radíacos tierra-aire "STRELLA"- averiaron un A-37B ecuatoriano que se alejó humeando.	La FAE con cazas Kfir bombardeó las posiciones de primera línea de contacto; desde las 10:00 a.m. hasta las 11:00 a.m. hrs. A las 14:30 p.m. son derribados 2 aviones caza FAE, un A-37 y un K-fir, por misiles strelas peruanos activados por personal FAP. Las tropas EP dominan las alturas estratégicas, de la posición ofensiva-defensiva, que dominan sobre falsa base Tiwinza. Los helicópteros de asalto Mil Mi-25 Hind D de la FAP, atacan con fuego nutrido de cohetes reduciendo las últimas posiciones EE cerca de las instalaciones logísticas en falso Tiwinza.	Continúan los combates en la cota 1209, último posición del EE en Tiwinza. La hostilización por fuego de artillería y de morteros por parte del EE ha mermado. LA FAE realiza vuelos a la distancia ya no entran a la zona de combate. El PV-1 EP recibe ataques con fuego de artillería, desde el PV Cóndor Mirador. Durante todo el día hasta las 18:00 p.m. las tropas EP que habían llegado hasta la mitad de la pendiente de la cota 1209, reciben intenso fuego de artillería y morteros, desde los PPV Banderas y Coangos en territorio ecuatoriano. A las 22:00 p.m. el presidente Fujimori decreta el alto al fuego en forma unilateral a partir del día 14 a las 12:00 m. Horas más tarde el EE bombardeo e infiltra nuevos efectivos en la zona de falsa Tiwinza, y se reanudan los combates.	Gobierno peruano decreta de manera unilateral el cese del fuego en el Teatro de Operaciones del Norte. Las tropas EE combaten en las últimas alturas que denominan Tiwinza. A las 09:00 a.m. el fuego de artillería y morteros del EE comienza a cesar, sus tropas se repliegan. Las tropas EP dominan las alturas de Falso Tiwinza. Los comandos EP reportaron 20 tropas EE muertos. A las 10:30 a.m. la artillería EE reinicia fuego sobre PV-1, desde las alturas del PV Cóndor Mirador. A las 12:00 m. la FAE incursiona y ataca los PPV peruanos.	Se inician combates de corta distancia, entre las tropas EP y EE, este hecho marca el punto de quiebre en el EE, quienes rompen su Doctrina, su Disciplina, su Táctica, abandonando equipos y todo tipo de enseres. Se repliegan a otras posiciones previstas pero en desorden. Ya no defienden sus posiciones y los puestos que crearon en el lado peruano. Se produce el PUNTO CULMINANTE del conflicto, se quebro la Voluntad de Lucha , se consolida el Dominio y Control total del EP de CT, BS, La "Y", Montañita, BN, y demás en el TON se neutraliza Tiwinza, Condor Mirador, Coangos, Banderas.	Perú y Ecuador acuerdan iniciar conversaciones destinadas a encontrar soluciones a los impases subsistentes
			15 días	PUNTO CULMINANTE de las Operaciones se consolida el dominio del 95.83% de los objetivos del TONO.	
					6
			0	0	2

22-feb-95	23-feb-95	28-feb-95	06-mar-95	14-mar-95	ago-95
Se toma TIWINZA Miercoles Negro	2° Definición del Problema Reunión de Cancilleres Declaración QUITO	Declaración de MONTEVIDEO PERU ECUADOR reiteran su compromiso de cumplir con las obligaciones que les imponía el Protocolo de 1942.	3° Conocer el Problema Reunión de BRASILIA	Se instaura Misión de Observadores Militares Ecuador Perú (MOMEPE)	Se recupera PV Pachacutec Chiqueiza
06.00 am EP inicio el asalto por el sector El Maizal. Resultan muertos 10 sold. Patrulla EE que protegía sendero a Helipuerto MONTUFAR	Los cancilleres de Perú y Ecuador se reúnen en LIMA (el 17/18 de enero) y en QUITO (el 22/23 de febrero), donde entregan a los garantes sus relaciones de Impases Subsistentes	DECLARACIÓN DE MONTEVIDEO : 1. La Partes agradecen a los Países Garantes por la iniciativa de este encuentro en Montevideo cuya realización demuestra, por si misma, su disposición al diálogo constructivo con el objetivo de consolidar la paz mediante el pleno cumplimiento de la Declaración de Paz de Itamaraty del 17 de febrero 1995, en una dinámica de buena fe y fomento de confianza. 2. Las Partes reiteran su compromiso con el inmediato y efectivo cese del fuego formalizado en dicha Declaración. 3. Las Partes agradecen la iniciativa de los Países Garantes de disponer la presencia inmediata de sus observadores o representantes en el área , lo que permitirá supervisar el cese del fuego así como la concentración de fuerzas en los puntos acordados previamente (Coangos y PV1). 4. Los Países Garantes reiteran su compromiso de seguir cumpliendo las obligaciones que para ellos emanan del Protocolo de Río de Janeiro , contribuyendo así al acercamiento de las Partes y a la plena consolidación de la paz entre el Ecuador y el Perú.	Los representantes de los países garantes entregan a los cancilleres de Perú y Ecuador las listas de Impases Subsistentes preparadas por ambos países.	MOMEPE Los países garantes reiteran su compromiso de cumplir con las obligaciones que les imponía el Protocolo de 1943. Cumpliendo con el acapite 3 de la declaración de Montevideo del 28 de febrero. Que dice: "...3. Las Partes agradecen la iniciativa de los Países Garantes de disponer la presencia inmediata de sus observadores o representantes en el área, lo que permitirá supervisar el cese del fuego así como la concentración de fuerzas en los puntos acordados previamente (Coangos y PV1).	174 días
	6 días		07 días	04 días	
		0, 0, 11	0, 0, 10	0, 11, 13	0, 5, 21
	7	8	9	10	
		76 of War	184 días		
0	2	1	2	1	0

				NEGOC			
22-feb-96	19-jun-96	29-oct-96	26-nov-97	8 al 9 Enero 98	19-ene-98	02-feb-98	17-feb-98
Reunión en Quito	4° Convergencia, Divergencia y Procedimiento Reunión de BUENOS AIRES	5° El Contexto Metodología Acuerdo de SANTIAGO	6° Buscar la Solución Final Declaración de Washington	Reunión de BUENOS AIRES	7° Ronda se aprueba el Cronograma de las Conversaciones Brasil	8° Perú - Ecuador nombran representantes ante las comisiones Peruano Ecuatorianas	Se instala la Comisión Tratado de Comercio y Navegación
Perú expone en una Carta las posiciones Militares de las tropas del Ejército de Ecuador que ocupaban irregularmente la Zona Desmilitarizada.	Se establecen los procedimientos para tratar los impases subsistentes.	Se acordó que los impases subsistentes serían tratados en forma separada, secuencial y sin vetos y con la colaboración eventual de los garantes.	Se acordó buscar la solución final creando cuatro Comisiones que estudiarían (a) un Tratado de Comercio y Navegación, (b) un Acuerdo amplio de integración fronteriza, (c) la Fijación en el terreno de la frontera terrestre común y (d) Establecimiento de medidas de confianza mutua y seguridad.	Ver la aplicación de Declaración de Brasilia, se desconoce lo tratado.	El propósito de culminarlas el 30 de mayo. Se puso fecha a la entrega de los pareceres trabajados por las Comisiones Mixtas. El marco de las mismas, estos pareceres técnicos jurídicos, contaban con el apoyo de los países garantes.	Comisiones peruano-ecuatorianas y el Grupo de Trabajo que tratarán los temas a los que se refieren la mencionada Declaración de Brasilia del 26 de noviembre de 1997 y su Cronograma de aplicación	el 16 de junio llegaron a un punto muerto. El 13 de setiembre aprueban una versión, que es ratificada en Brasilia.
	467 días	132 días	393 días	43 días	10 días	14 días	15 días
	0, 4, 10	0, 4, 11	1, 0, 25	0, 1, 12	0, 1, 22		0, 0, 29
	11	12	13	14	15	16	17
	1	1	1	1	1	2	1

IACIÓN SUSTANTIVA Ó REAL							ESTANCAMIENTO R
17-feb-98	17-feb-98	17-feb-98	17al 20/02/1998	01-mar-98	02-mar-98	31-mar-98	28-jul-98
9° Se Instalan Comisiones				Reunión en Brasilia	Se instala la Comisión sobre el Canal de Zarumilla	10°	Avance e laInfiltración tropas del Ejército de Ecuador en el ALTO CENEPA
Se instala La Comisión de Integración Fronteriza	Se instala la Comisión de Fijación en el Terreno la Frontera Común	Se instala la Comisión binacional sobre medidas de Confianza Mutua y Seguridad	Reunión de Comisión Peruano Ecuatoriana Pareceres Técnicos			Conformación de Dos grupos Técnicos Jurídicos	
Concluye sus labores el 21 de mayo y entregaron su informe el 11 de Junio.	Se instalo el 17 de Febrero. El 8 de Mayo hicieron entrega de sus opiniones- pareceres, que 4 respaldaban la posición peruana..	Inicio sus actividades el 17 de Febrero. El 20 de abril suscribio un acta con lo acordado.	ejecución del punto 3 del Cronograma establecido en Río de Janeiro, el 19 de enero de 1998, con la asistencia de los representantes de los Países Garantes.	Reservada	Se instalo el 2 de marzo. Adopto sus acuerdos el 8 de abril.	Sobre los desacuerdos que les hayan sido presentados y sobre las medidas para fijar en el terreno la frontera común, de conformidad con el Artículo VIII del Protocolo de Río de Janeiro y los instrumentos complementarios del mismo que serán apreciados jurídicamente por los respectivos grupos. Artículo VII, que ala letra dice: (sic) "...Cualquier duda o desacuerdo que surgiere sobre la ejecución de este Protocolo, será resuelto por las partes con el concurso de los Representantes de Estados Unidos, la Argentina, Brasil y Chile, dentro del plazo más breve que sea posible".	Se detienen las negociaciones por el aumento de las tensiones por el avance y ocupación de la Zona Desmilitarizada por parte del ejercito Ecuador. Esto ocurre, al conocerse que el parecer y la opinión técnico jurídica emitida por los expertos respaldaba la posición peruana. Ecuador rechazó estas opiniones, por lo que ordena el avance de sus tropas, el Perú desplaza sus fuerzas en todo el frente conforme a su Orden de Batalla. Se confirman la existencia de 10 puntos de alta tensión por la cercanía y casi contacto de ambas fuerzas. Ecuador, determina que las fuerzas de Perú tenían previsto producir un colapso del centro de gravedad estratégico de Ecuador, lo que aunado a la delicada situación económica y social del país produciría una situación grave.
5 días	5 días	5 días	18 días	10 días	28 días	29 días	119 DÍAS
0, 0, 29	0, 0, 29	0, 3, 01	0, 0, 18	0, 0, 10	0, 1, 12	0, 0, 29	0, 0, 00 0, 0, 16
18	19+33	20	21	22	23	24	25
1	34	1	1	1	1	2	1

COMPIENDO EL ESTANCAMIENTO					SOLUCIÓN				
06-ago-98	13-ago-98	15-ago-98	08-oct-98	10-oct-98					
	11º	12º	13º	14º					
El General de Ejército Ecuador José Gallardo Román informa al Señor Yamil Mahuad del alto riesgo de una guerra total con Perú	Interviene MOMEPE emite COMUNICADO de BRASILIA Acuerdo de Creación de Zona Vigilancia y Control	Se inician Reuniones de Presidentes total 7	Carta al Señor Presidente de Brasil	Carta del Señor Presidente de Brasil dirigida a los Presidentes de Perú y Ecuador					
Reunidos en la Base Aérea del Aeropuerto de Quito el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas de Ecuador, informa al Sr. Yamil Mahuad que en más de 10 puntos de la frontera con Perú las fuerzas de ambos países estaban en casi contacto y que cualquier pequeño incidente podía desencadenar la guerra; Que Ecuador tenía conocimiento que las fuerzas peruanas tenían previsto invadir en profundidad el territorio ecuatoriano, bloquear sus puertos, neutralizar sus centros de producción en toda su amplitud, además se sabía que la guerra sería total y sería declarada el día 14 de agosto de 1998.	Reunidos en Quito el coordinador de la Misión de Observadores Militares para Ecuador y Perú (MOMEPE), el general brasileño Plinio Abreau Cohello , y los Oficiales de enlace de Ecuador, General Carlos Calle , y de Perú, General Carlos O'Connors acordaron la supervisión y verificación de separación de fuerzas Ecuador - Perú al Sur de la Zona Desmilitarizada. El 10 de Agosto Jamil Mahuad asumió la Presidencia de Ecuador, y se reúne con el presidente Fujimori el 13 de Agosto en Brasilia.	12 Oct 98, una el 27 y 28 Septiembre en Brasilia y dos en Washington, luego 2 reuniones más, Bill Clinton, Jamil Mahuad y Alberto Fujimori. Se pide que MOMEPE presente un Plan de Desminado de la Zona. El Presidente de Ecuador Señor Jamil Mahuad pide al Presidente del Perú Señor Alberto Fujimori Fujimori, <i>un gesto político que conduzca a una paz honorable y aceptable a Ecuador</i> . "...una formula que debía ser (sic): <i>"...firmada por un Presidente, ratificada por un Congreso, que resultara aceptable para las Fuerzas Armadas y para el Pueblo de ambos países..."</i> Nace así el gesto, de ceder un kilómetro cuadrado en la zona, en el punto denominado como Tiwinza, en calidad de propiedad privada perpetua, lugar donde las fuerzas ecuatorianas podrán rendir culto a sus caídos. Lugar al que tendrán acceso libre y sin armas, previa coordinación y autorización con el Estado peruano. En suma Tiwinza es un Cementerio de Guerra , pues en ese lugar murieron muchos soldados ecuatorianos.	Perú Ecuador solicitan elaboración de propuesta dentro del marco jurídico vinculante tomando en cuenta el desarrollo en el proceso iniciado con la Declaración Itamaraty, contribuya a la paz, amistad, comprensión y buena voluntad.	Indicando que los Congresos hallan ya aprobado el procedimiento propuesto referido al Acuerdo Global y Definitivo, que incluye los acuerdos alcanzados entre Ecuador y Perú y una fórmula para arreglar los asuntos pendientes en fijación en el terreno de la frontera común.					
	17 días		56 días	2 días					
			0, 2, 5	0, 0, 2					
	26		27	28					
	1		1	2					



ÓN FINAL	Tiempo total empleado en el Proceso de Negociación
-----------------	---

14/16 Oct 98	23-oct-98	26-oct-98	13-may-99	Tiempo Total
15º	16º	17 º	18º	
Congresos de la República del Perú y Ecuador declara vinculante propuesta de los Garantes	 BENDICIÓN PAPAL	Se suscribe el Acuerdo de Paz en Brasilia	Clausura de los Trabajos Demarcatorios Frontera Peruano Ecuatoriana	Se muestran el Tiempo Empleado en las negociaciones
Tras cuatro (04) Sesiones del Pleno del Congreso de la República del Perú, en las que se debatió el pedido de otorgar carácter vinculante a la propuesta de los Países Garantes resolviendo aprobar con Resolución Legislativa Nº 26982.	 ROMA LUCUTA CAUSA FINIT	  Los señores presidentes de Ecuador y Perú firman el Acta de Brasilia, el Acuerdo de Paz definitivo, tras una larga controversia territorial, que supuso una invasión peruana y tres conflictos armados.	Presidente de la República del Perú, Excelentísimo Señor Ingeniero Alberto Fujimori Fujimori y el Presidente de la República del Ecuador, Excelentísimo Señor Doctor Jamil Mahuad Witt, se reúnen en el hito 1er Enfilamiento Confluencia Yaupi Santiago, de la frontera peruano-ecuatoriana. Lugar donde se firma el Acta de Clausura de los Trabajos Demarcatorios de la Frontera Peruano Ecuatoriana.	El proceso de negociación diplomática entre Cancillería de Perú y de Ecuador empleó 1,580 días, o 4 años, 3 meses con 25 días. Cumpliéndose en 78 Acciones Diplomáticas y se consolidaron 79 Acuerdos. Estos instrumentos diplomáticos pasan a constituirse en Doce (12) Cuerpos Legales que organizados se constituyen en INSTRUMENTOS BILATERALES QUE FORMAN EL ACUERDO GLOBAL Y DEFINITIVO constituyen toda la documentación relacionada con el proceso de dar cumplimiento a la culminación de la implementación del Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro del 29 de Enero de 1942 y al Laudo Arbitral de Braz Dias de Aguiar de Julio de 1945. Cumpliéndose así de manera definitiva lo convenido para una paz definitiva y duradera.
→ 4 días →	7 días →	3 días →	199	1580 días
0, 0, 4	0, 0, 7	0, 7, 21	0, 6, 15	4 años, 3 meses con 25 días
30+5	31	32	33	78 Acciones Diplomáticas
2	1	1	1	71 Acuerdos

INSTRUMENTOS GLOBALES RESULTANTES

INSTRUMENTOS

"INSTRUMENTOS BILATERALES QUE FORMAN EL ACUERDO GLOBAL Y DEFINITIVO"

- 1º Propuesta definitiva de los Países Garantes sobre la fijación en el terreno de la frontera terrestre común
- 2º Acta Presidencial de Brasilia
- 3º El Tratado de Comercio y Navegación entre los Gobiernos de la República del Perú y la República del Ecuador
- 4º Acuerdo Amplio Peruano-Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad
- 5º Convenio de Aceleración y Profundización del Libre Comercio entre el Perú y el Ecuador
- 6º Intercambio de Notas con relación a los aspectos vinculados a la navegación de los sectores de los Cortes de los ríos fronterizos y del Río Napo.
- 7º Intercambio de Notas sobre el Acuerdo de Bases respecto de la rehabilitación o reconstrucción de la bocatoma y obras conexas del Canal de Zarumilla
- 8º Acuerdo de Bases respecto de la rehabilitación o reconstrucción de la bocatoma y obras conexas del Canal de Zarumilla.
- 9º Reglamento para la Administración del Canal de Zarumilla y la Utilización de sus aguas.
- 10º Intercambio de Notas sobre el Acuerdo de Constitución de la Comisión Binacional Peruano-Ecuatoriana sobre Medidas de Confianza Mutua y de Seguridad.
- 11º Acuerdo de Constitución de la Comisión Binacional Peruano-Ecuatoriana sobre Medidas de Confianza Mutua y de Seguridad
- 12º Bendición Papal.