



ESCUELA DE  
POSTGRADO



# REVISTA CIENTÍFICA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO



Volumen III, Número II, Noviembre 2024  
ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)

# **Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército**

Volúmen III, Número II, Noviembre 2024

La Revista Científica ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA-ESCUELA DE POSTGRADO (Revista de Estudios Militares y Estrategia) es una publicación académica de acceso abierto, revisada por pares y editada SEMESTRALMENTE por la ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO.

## **Equipo Editorial**

General de Brigada Juan Kenneth Valverde Virhuez

**Director**

Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú

Coronel EP Roque Flores Bayro

**Sub director**

Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú

Coronel EP Eduardo Manuel Acosta Abarca

**Jefe del Departamento de Investigación**

Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú

Dr. Octavio Alfonso Chon Torres

**Editor General**

Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú

## **Comité Editorial**

Teniente Coronel EP Jesús Miguel Nuñez Aguirre

Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú

Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## **Comité Científico**

Dr. Jesús Martínez-Frías

Universidad Complutense de Madrid / Consejo Superior de Investigaciones Científicas, España

Ph.D. Jorge Enrique Bueno Prieto

Director del Instituto de Astrobiología de Colombia, Colombia

Dr. José Antonio Marin Marin

Universidad de Granada, España

Dr. Antonio José Guerrero Moreno

Universidad de Granada, España

Med. Vet. César Andreé Murga-Moreno

Universidad Nacional de Cajamarca, Perú

Dr. Jesús López Belmonte

Universidad de Granada, España

Mg. Luis Rafael Díaz Bracamonte

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

## **Diseño y Diagramación**

Tec. Carlos Morales Camargo

Instituto Toulouse Lautrec



JUAN KENNETH VALVERDE VÍRHUEZ  
General de Brigada  
Director ESGE-EPG

En mi calidad de director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, es un privilegio presentar la edición número 2 del volumen 3 de la revista científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado; la cual representa el esfuerzo conjunto de destacados autores, revisores y nuestro equipo editorial. En esta nueva edición, continuamos nuestro compromiso con la excelencia académica y la difusión de investigaciones relevantes que contribuyen al avance del conocimiento en el campo de las ciencias militares.

La Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado desde su creación viene trascendiendo en la formación de líderes, ofreciendo una educación contextualizada que integra tanto el arte como la ciencia militar con la experiencia operativa. En este sentido, la nueva edición de nuestra revista científica responde a la demanda de un medio formal y riguroso para difundir investigaciones, estudios y análisis que promuevan el conocimiento y fortalezcan nuestras capacidades estratégicas y operativas.

Esta edición reúne una variedad de artículos que abordan la amplia gama y profundidad de temas de interés para nuestra comunidad desde el ámbito militar y académico. Cada uno de estos artículos ha sido cuidadosamente seleccionado y revisado para asegurar que las investigaciones aquí presentadas cumplan con los más altos estándares de calidad académica, a la vez que brinden enfoques prácticos ante los desafíos contemporáneos. Los autores de estos trabajos son reconocidos profesionales y académicos, quienes, desde su vasta experiencia y conocimiento, ofrecen perspectivas innovadoras que enriquecen la comprensión y práctica en sus respectivos campos. Además, se incluyen propuestas para mejorar las capacidades de análisis y toma de decisiones estratégicas en contextos operativos cambiantes.

El objetivo de esta revista es promover y difundir semestralmente investigaciones de alta calidad en el campo de la Seguridad Nacional y las Ciencias Militares. Confiamos en que los contenidos presentados en esta edición impulsen el surgimiento de ideas, innovaciones y enfoques diversos que fortalezcan a nuestra institución. Asimismo, deseamos que estos trabajos contribuyan significativamente al desarrollo de una doctrina militar peruana sólida y en sintonía con las exigencias y desafíos del mundo actual. Esta visión busca promover un pensamiento estratégico adaptado, así como herramientas y metodologías que faciliten la preparación y capacidad de respuesta de nuestras fuerzas armadas ante los complejos escenarios de seguridad y defensa contemporáneos.

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todos quienes han hecho posible esta nueva edición: a los autores por su esfuerzo y dedicación incansable en la elaboración de sus trabajos, a los revisores por su minuciosa evaluación y sus invaluable aportes, y al equipo editorial, cuyo compromiso y empeño constante permitieron llevar adelante esta publicación. Sin el aporte y la colaboración de cada uno de ustedes, esta revista no sería una realidad. En representación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú – Escuela de Postgrado, los invito a descubrir esta edición con el mismo entusiasmo y curiosidad con los que fue concebida. A todos nuestros lectores, les expresamos nuestra gratitud por su continuo respaldo e interés, y los invitamos a explorar a fondo los contenidos de este número. Que este producto científico amplie nuestro conocimiento, enriqueciendo nuestro pensamiento y reforzando nuestra misión de servir a la nación con integridad, excelencia y compromiso.

# ÍNDICE

7	●	Una revisión sobre el modo híbrido de conducir la guerra
16	●	Relevancia de la satisfacción laboral como facilitador de productividad en las Organizaciones Militares
27	●	Optimización y excelencia: claves para la mejora continua en el proceso de abastecimiento de Clase III del Servicio de Intendencia del Ejército
44	●	Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar
57	●	Toma de decisiones estratégicas en la Defensa Nacional: Un abordaje desde la Inteligencia artificial
71	●	Más allá de las líneas de combate: Responsabilidad por las violaciones del DIH en el conflicto entre Rusia y Ucrania
84	●	Empleo del poder militar como estrategia de solución ante conflictos sociales
97	●	Una gesta andina y continental: notas a 200 años de la batalla de ayacucho <b>Ensayo</b>
103	●	La (in)competencia militar y la relación con la resistencia al cambio organizacional en las Fuerzas Armadas Dos reflexiones Sobre la psicología de la incompetencia militar <b>Reseña</b>

---

Dossier

---



## Una revisión sobre el modo híbrido de conducir la guerra

Álvarez Torres, Augusto<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0009-0008-5102-480X>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Thiago da Rocha Passos Gomes<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-0128-2049>

Escola de Comando e Estado - Maior do Exército, Rio de Janeiro, Brasil

Enviado: 10 de Octubre 2024 • Evaluado: 20 de Octubre 2024 • Aprobado: 1 de Noviembre 2024

Citar como:

Álvarez Torres, A., y Gomes, T. d. (2024). Una revisión sobre el modo híbrido de conducir la guerra. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 7-15.

<https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2ar1>

### Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar el concepto de guerra híbrida y la manera de conducir este tipo de guerra, para desestabilizar un Estado provocando la polarización de la sociedad. Para esta investigación se utilizó el método hermenéutico interpretativo. Es un tema que se confunde con varios conceptos ya utilizados en las ciencias militares; por ejemplo, guerra de cuarta generación, guerras compuestas, conflictos asimétricos, revolución en los asuntos militares, guerra no convencional, guerra no lineal, guerras grises, entre otros. También, hay autores que sostienen que tampoco es un concepto nuevo. Por ello, es un tema que no es aceptado por unanimidad y todavía sigue en construcción. En resumen, la guerra híbrida representa un desafío significativo para la seguridad global en el siglo XXI. La combinación de tácticas convencionales e irregulares, junto con las operaciones de influencia, crea un entorno de conflicto complejo y dinámico.

**Palabras claves:** guerra; modo híbrido; método.

<sup>1</sup>General de Brigada (r)

Correo electrónico: [parachute227@hotmail.com](mailto:parachute227@hotmail.com)

<sup>2</sup>Maior do Exército

Correo electrónico: [rochagomes.thiago@cb.mil.br](mailto:rochagomes.thiago@cb.mil.br)

---

## A review of the hybrid way of conducting war

---

Álvarez Torres, Augusto<sup>3</sup>

<https://orcid.org/0009-0008-5102-480X>

Army War College – Postgraduate School, Lima, Perú

Thiago da Rocha Passos Gomes<sup>4</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-0128-2049>

Escola de Comando e Estado - Maior do Exército, Rio de Janeiro, Brasil

Received: October 10, 2024 • Reviewed: October 20, 2024 • Approved: November 1, 2024

### Cite as:

Álvarez Torres, A., y Gomes, T. d. (2024). Una revisión sobre el modo híbrido de conducir la guerra. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 7-15.

<https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2ar1>

### Abstract

The objective of this article is to analyze the concept of hybrid warfare and the way of conducting this type of warfare, in order to destabilize a state by provoking the polarization of society. The interpretative hermeneutic method was used for this research. It is a subject that is confused with several concepts already used in the military sciences, such as, for example, fourth generation warfare, composite warfare, asymmetric conflicts, revolution in military affairs, unconventional warfare, nonlinear warfare, gray wars, among others. There are also authors who point out that it is not a new concept either. Therefore, it is a subject that is not unanimous and is still under construction. In summary, hybrid warfare represents a significant challenge for global security in the 21st century. The combination of conventional and irregular tactics, together with influence operations, creates a complex and dynamic conflict environment.

**Keywords:** war; hybrid way; method.

<sup>3</sup>Brigadier General (r)

Email: [parachute227@hotmail.com](mailto:parachute227@hotmail.com)

<sup>4</sup>Maior do Exército

Email: [rochagomes.thiago@eb.mil.br](mailto:rochagomes.thiago@eb.mil.br)



## Introducción

La presente investigación fue pensada como un artículo de revisión sobre la guerra híbrida. En las ciencias militares, este es un tema muy importante porque se considera que este tipo de guerra se observa en los principales conflictos armados en la actualidad. De acuerdo con investigaciones científicas y académicas, la guerra híbrida es compleja, porque es una mezcla del empleo de fuerzas convencionales y no convencionales, de actores estatales y no estatales, en la que se aplican medios cinéticos, no cinéticos y aprovechando los medios tecnológicos más avanzados. Algunos investigadores abordan que la guerra híbrida siempre existió en los combates y que no es algo nuevo, aunque ese término surja y el tema sea explorado, en documentos de políticas públicas e investigaciones, a partir del comienzo de los años 2000. Otros autores dicen que es difícil ubicarla correctamente dentro del espectro de los conflictos de guerra y paz.

Como criterio de selección de fuentes, fueron tomadas revistas indexadas en inglés, desde 2015, que fuesen pertinentes para el logro del artículo y teniendo en consideración que es un tema bastante estudiado en ese idioma. Además, las palabras clave para la búsqueda de la información fueron *hybrid war* y *hybrid warfare*. La existencia de artículos científicos con los dos conceptos demuestra cómo esta es una cuestión todavía en construcción.

Según estudio realizado por Coutinho (2023), después del análisis del marco teórico existente en las visiones de algunos países y organizaciones militares, fue posible concluir que el empleo de amenazas híbridas, métodos híbridos, tácticas y estrategias híbridas constituye un método de llevar a cabo la guerra, ya que estos términos encuentran refugio en ese marco teórico. Es decir, el concepto *hybrid warfare* es adecuado para el tema, mientras que el término guerra híbrida, o *hybrid war*, debe ser evitado, debido a que esa no es una nueva tipología de guerra y el concepto no encuentra adherencia frente a las mismas referencias.

Así, este trabajo consideró el contenido de todos los artículos científicos seleccionados como importantes para la investigación, con ambos conceptos. Sin embargo, aunque haya referencias con los dos términos, este estudio tuvo en cuenta y fue diseñado con la idea de *hybrid warfare* y su traducción cómo “el modo híbrido de conducir la guerra”, en cuanto un método, y no con la idea de guerra híbrida o *hybrid war*, pensada inicialmente. Para Coutinho (2023), en los Estados Unidos, esa duda conceptual solo fue solucionada en 2018, con la publicación del nuevo concepto conjunto para campañas integradas, de acuerdo con el manual *Joint Concept for Competing*.

Si revisar la literatura es “detectar, consultar y obtener la bibliografía, referencias y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio” (Sampieri, et al., 2014), ¿qué se ha discutido sobre el modo híbrido de conducir la guerra en los principales artículos científicos de la actualidad? Esta es la pregunta de investigación que el trabajo tuvo como objetivo contestar, con la intención de presentar un aporte a las ciencias militares, de acuerdo con la información disponible.

## Metodología

Se utilizó el método hermenéutico interpretativo, mediante la técnica del análisis documental, con búsqueda bibliográfica en revistas científicas indexadas. La búsqueda de las fuentes se basó en estudios históricos, definiciones anteriores al año 2007, definiciones de guerra híbrida basada en la doctrina Gersimov 2012, estudios comprendidos entre el periodo que se están desarrollando la Guerra Rusia - Ucrania 2022 y el conflicto Israel-Hamás 2023. Asimismo, se empleó manuales del Ejército de los EE. UU y de la Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN) sobre el empleo de la fuerza en guerra híbrida, guerra simétrica y guerra irregular.

## Discusión

### a) Conceptos sobre el modo híbrido de conducir la guerra

La idea de un modo híbrido de conducir la guerra fue utilizada, inicialmente, en relación con las acciones de actores no estatales que luchaban contra los gobiernos, siendo acuñada por William J. Nemeth, un Mayor del Cuerpo de Marines de los EE. UU., en su tesis de maestría de 2002. En aquella oportunidad, la idea fue empleada para describir las tácticas, técnicas y procedimientos de los rebeldes chechenos contra las fuerzas convencionales rusas (Fabian, 2019).

Este método equivale a una serie de acciones hostiles o medidas en que la fuerza militar es solo una de las partes, que tienen por objetivo engañar, socavar, subvertir, influir y desestabilizar a las sociedades; coaccionar o sustituir a los gobiernos soberanos y perturbar o alterar un orden regional existente. Así, según el general ruso Gerasimov (2014), “el papel de los medios no militares ha crecido y en muchos casos ha superado el poder de la fuerza de las armas en su eficacia” (discurso en la escuela de oficiales de Moscú). El general también aborda los importantes roles de las fuerzas de operaciones especiales y de la oposición interna en todo el territorio del Estado enemigo (Monaghan A. , 2015).

El modo híbrido representa nuevas oportunidades, debido a la globalización, a las comunicaciones masivas de gran parte de la población mundial y a las innovaciones tecnológicas. Un actor estatal o no estatal puede explotar las opciones de asimetría, guerra limitada o medios y formas no convencionales, en sincronía con efectos convencionales. Luego, las fuerzas militares pueden tener un papel significativo o desempeñar un papel secundario, proporcionando suficiente fuerza en un momento y lugar específicos; de ahí que son, por veces, el elemento menos importante de una campaña híbrida (Johnson, 2018).

El hibridismo puede también combinar un poder militar convencional con tácticas de operaciones de guerrilla, de manera que el beligerante logre sus objetivos políticos por medio del mantenimiento de un conflicto local. Sin embargo, también hay desventaja, ya que requiere paciencia y los errores de cálculo pueden hacer que las acciones sean ineficaces. Al respecto una región puede ser susceptible a las acciones híbridas, sin que eso signifique que vayan a tener éxito (Lanoszka, 2016).

Este modo híbrido es utilizado para intentar captar la complejidad de la guerra del siglo XXI, que cuenta con diversos actores y con distinciones tradicionales entre los diferentes tipos de conflicto armado e incluso entre guerra y paz. Por ello, es un tema que dejó de ser exclusivo para los estrategias militares e ingresó en el dominio público más amplio. Después se convirtió en una importante preocupación de seguridad para los gobiernos occidentales (Wither, 2016).

La dificultad para verificar este límite entre guerra y paz es que la condición para que un conflicto sea calificado como una guerra implica el uso de la fuerza o la violencia entre dos partes; no obstante ¿cuál es grado de fuerza o violencia necesario para que un conflicto sea calificado como una guerra? Este escenario, en el sentido jurídico y político de la palabra, no es un concepto cuantitativo. Por ende, aunque haya el artículo 51 de la Carta de las Naciones Unidas, que otorga a un Estado que es objeto de un ataque armado el derecho a la legítima defensa, es observado que este documento no especifica el nivel exacto de violencia necesario para que un conflicto cuente como un ataque armado (Almäng, 2019).

Algunas características pueden ser destacadas en este modo híbrido de conducir la guerra. La primera considera el uso sinérgico de diversos medios en el espectro militar, político, económico, civil e informativo para explotar las vulnerabilidades del enemigo. La segunda es su



ambigüedad, que puede incluir lo que fue tratado sobre la frontera entre la paz y la guerra. La asimetría es la tercera característica, es decir, la capacidad entre los actores estatales y no estatales es desigual. En esa cuestión, la ventaja es relativa, ya que los actores no estatales pueden lanzar ataques por medios ilegales, criminales y terroristas, en cambio los actores estatales están limitados por las normas legales para contraatacar. La cuarta característica es la innovación disruptiva en los niveles tácticos u operativos, que ayuda a lograr la sorpresa estratégica. Finalmente la quinta característica es la batalla por la conquista de la población objetivo, por medio de la narrativa, la percepción y la superioridad moral (Yan, 2020).

Un término bastante utilizado es el de amenazas híbridas, principalmente en los documentos y en iniciativas de estrategia de seguridad de los países occidentales. La OTAN, por ejemplo, posee una estrategia para contrarrestar las amenazas híbridas y hay un Centro de Excelencia Europeo para la Lucha contra las Amenazas Híbridas. De igual forma, existe una Revisión Estratégica de Defensa y Seguridad del Reino Unido, de 2015, en que las amenazas híbridas son clasificadas como un riesgo para la seguridad nacional, así como son riesgos los ataques híbridos contra los aliados (Monaghan, 2019).

Por lo tanto, es posible verificar que las peculiaridades del componente militar en este método incluyen diversas acciones. Estas son las que siguen: (a) la transición del control estratégico al control de combate operacional; (b) la transición de las responsabilidades primarias de combate a entornos cibernéticos y aéreos; (c) los medios de combate cada vez más basados en la robotización, y (d) los conceptos de sigilo y el combate a distancia. También implica los aspectos siguientes: (a) la formación y el uso de complejos sistemas automatizados; (b) el amplio uso de armas no letales efectivas; (c) el empleo creciente de grupos de milicias irregulares; (d) el aumento relacionado de las acciones de combate asimétricas; la participación de las Fuerzas Especiales, y; (f) el empleo de la guerra electrónica, psicológica y de información, a través de activos cibernéticos (Danyk et al., 2017).

## **b) No hay unanimidad en los conceptos sobre el tema**

En la búsqueda de una comprensión de la guerra contemporánea, hubo un incremento de la cantidad de nuevos términos y conceptos en relación con este tema, como guerra de cuarta generación, guerras compuestas, conflictos asimétricos, revolución en los asuntos militares, etc. Así, las críticas al modo híbrido de conducir la guerra empezaron a aumentar. La razón es que los conceptos dan forma a la comprensión de la defensa, a las Fuerzas Armadas, a las doctrinas, pero una interpretación errónea de un concepto puede producir un costo muy alto, porque genera confusión y se interpone en el camino del pensamiento estratégico (Caliskan, 2019).

Este modo híbrido no cambia la naturaleza de la guerra, ya que la violencia sigue siendo importante, como en cualquier otra forma de guerra, así como el objetivo es el mismo de cualquier otro acto de guerra. Sin embargo, la gran cantidad de terminologías, como no convencional, no lineal, guerras grises, además de las otras ya abordadas, refleja las dificultades que siguen teniendo los estrategas y los académicos para categorizar los complejos conflictos armados del siglo XXI. Si la red de definiciones es ampliada, el concepto se vuelve demasiado abarcador para ser de alguna utilidad práctica (Wither, 2016).

Otro término utilizado es guerra política, que es similar, más no idéntico al modo híbrido. A veces, son utilizados como sinónimos, puesto que hay una gran superposición en los instrumentos y métodos necesarios para cada uno de ellos. El modo híbrido puede apuntar a objetivos militares y políticos, mientras que la guerra política apunta directa y exclusivamente a los sistemas políticos y

a las entidades políticas más amplias en las que existen. El modo híbrido incluye claramente el uso de la fuerza militar, mientras que las operaciones militares convencionales solo califican como guerra política en la medida en que su intención sea intimidar para obtener un efecto político (Chivvis, 2017).

Las discusiones sobre estos términos no son de fácil conciliación, pero es posible verificar un linaje del pensamiento estratégico detrás de este método. Para Sun Tzu, por ejemplo, el camino de la guerra es un camino de engaño y cuando se despliegan tropas, aparenta no estarlo. En adición, para él, la excelencia última no radica en ganar todas las batallas, sino en derrotar al enemigo sin luchar nunca. Clausewitz, por su parte, plantea que dos de los objetivos de la guerra son los que siguen: (a) imponer la voluntad al enemigo y (b) dejarlo impotente. Luego, el modo híbrido de conducir la guerra también posee relación con el pensamiento de este filósofo (Mumford, 2020).

Con todo eso, el hibridismo no es nada nuevo. También hay varios ejemplos de técnicas y enfoques híbridos a nivel táctico, operativo y estratégico que se remontan a la guerra del Peloponeso, en que los combatientes irregulares demostraron ser la pesadilla de numerosos ejércitos convencionales. Otros ejércitos, como el Grand Armée de Napoleón y la Wehrmacht de Hitler, inclusive lucharon para combatir a combatientes irregulares, que atacaban bases logísticas y líneas de comunicación vulnerables (Wither, 2016).

Además, de acuerdo con el ex jefe de Defensa danés, el General Knud Bartels, que presidió el Comité Militar de la OTAN entre 2012 y 2015, este modo híbrido de conducir la guerra siempre fue conocido como “guerra”, porque esta se puede llevar a cabo de muchas maneras diferentes. Este hibridismo es solo una forma de luchar en una guerra, que tiene un propósito político. Así, cuando es definido cómo se quiere luchar en la guerra, el comandante militar toma la decisión si quiere emplear este método o no. Por lo tanto, es muy relevante estudiar el modo híbrido ahora, pero no elevarlo a un nuevo tipo de guerra, pues esto es un error (Caliskan, 2019).

### **c) Ejemplos sobre el modo híbrido de conducir la guerra**

Inicialmente, la deliberación en torno del modo híbrido de conducir la guerra se intensificó tras las secuelas de la guerra israelí de 2006, en el Líbano, contra el Hezbolá, ya que hubo un aumento de empleo de los ejércitos convencionales luchando contra insurgentes. Estos podrían ser capaces de realizar tácticas convencionales, de ser apoyados por actores estatales y realizar actividades delictivas. Las fuerzas militares de los EE. UU., en Irak y Afganistán, también enfrentaron amenazas y métodos de guerra similares (Schnauffer II, 2017).

En los últimos años, en Europa, el modo híbrido ganó énfasis tras la invasión de Crimea por parte de Rusia, en 2014, además de su apoyo a la insurgencia en el este de Ucrania. Esto fue visto por los países de la Europa Occidental como una nueva amenaza rusa a la seguridad del continente. Ya para los estrategas rusos, este modo híbrido, en verdad, es un esfuerzo de los EE. UU. por debilitar y derrocar a gobiernos hostiles, utilizando una variedad de medios cinéticos y no cinéticos. En Ucrania, según los rusos, fueron los EE. UU. que emplearon este método, a fines de 2013, para derrocar a un gobierno hostil e instalar un régimen títere en el país del este europeo (Charap, 2015).

Por lo tanto, los analistas occidentales de seguridad internacional que afirman que Rusia recurrió al modo híbrido de conducir la guerra como una opción de debilidad, están equivocados. En realidad, este método es aplicable en la antigua región soviética porque Rusia pudo aprovechar



el dominio de la escalada sobre sus vecinos y su mejor conocimiento local. Los agitadores y los aliados étnicos se vuelven difíciles de controlar una vez que reciben armas y hay el empleo de esfuerzos de propaganda rusos, incluso entre sus propios públicos internos (Lanoszka, 2016).

Analistas occidentales coinciden que Rusia posee una estrategia, en este tema, facilitada por la *internet*, por las herramientas cibernéticas, por las noticias por cable y por las redes sociales, evitando el empleo de la fuerza militar tradicional e influyendo en las poblaciones de los países objetivo. Los efectos de estas operaciones pueden causar daños al poder y a los intereses de los otros países. Crean tensiones no deseadas, debilitando a los aliados y erosionando la fe en la democracia, de países con sociedades abiertas y democráticas (Chivvis, 2017).

Con todo eso, la OTAN y la Unión Europea (UE) están trabajando en documentos de estrategia destinados a fortalecer las capacidades defensivas y prevenir ataques híbridos. Los documentos de revisión de seguridad y defensa nacionales hacen referencia con frecuencia a la necesidad de abordar las amenazas híbridas, hasta los periodistas han adoptado el concepto para abordar las tácticas rusas en Ucrania. Consecuentemente, los Estados miembros de la OTAN invierten en resiliencia y disuasión convencional para contrarrestar las amenazas híbridas (Giegerich, 2016).

Sin embargo, como se ha abordado, la idea sobre el modo híbrido de conducir la guerra comenzó principalmente con actores no estatales que luchaban contra estados y sus métodos. Al respecto, esto impide que las tácticas recientes de Rusia caigan en esta terminología porque el estatus de Rusia como Estado demuestra su reconocimiento internacional. Además, la mayoría de las definiciones de guerra híbrida no incluyen los aspectos informativos, económicos, sociales y políticos de la guerra que los Estados pueden aplicar en una escala mucho mayor y con un propósito muy diferente. Utilizar la terminología con Rusia cambiaría su significado anterior y el concepto que originalmente buscaba examinar. En relación con ello, determinados académicos afirman que los métodos de Rusia ingresaron en un ámbito que nadie definió aún, pero que algunos llaman de “guerra no lineal” (Schnauffer II, 2017).

Según otros analistas de los recientes conflictos, en el modo híbrido de conducir la guerra, los actores combinan técnicas, capacidades y recursos para lograr sus objetivos. En estos conflictos, las fuerzas militares también pueden asumir una identidad no estatal. De igual manera, estos conflictos pueden involucrar a organizaciones extremistas violentas que despliegan capacidades de armas combinadas (Batyuk, 2017).

Es verificado que es difícil establecer claramente las diferencias conceptuales entre el pensamiento ruso y el occidental sobre este tema, también por matices lingüísticas. Así, hay términos vagamente definidos que pueden ser exagerados para describir la actividad militar y política contemporánea de Rusia. Estos operan en un modelo conceptual diferente de la guerra, basado en la propia tradición histórica del país (Suchkov, 2021).

En las doctrinas militares israelí y británica, el término fue adoptado y es utilizado. El motivo es que Israel considera este método como uno de guerra social, cuyo objetivo es obtener una ventaja física, mediante la combinación de tecnología, organización convencional y tácticas no convencionales, juntamente con una ventaja cognitiva, por la falta de restricciones sociales a las que deben adherirse las fuerzas estatales convencionales. En la doctrina militar británica, el modo híbrido también es definido como un aspecto de la guerra irregular, llevado a cabo por fuerzas irregulares que tienen acceso a las armas y sistemas más sofisticados que normalmente utilizan las fuerzas regulares, con la posibilidad de transformación y adaptación a lo largo de una campaña, de acuerdo con las circunstancias y los recursos (Fabian, 2019).

El concepto también está presente en la teoría china de la guerra sin restricciones. En el libro *Unrestricted Warfare* de Liang & Xiangsui (1999), son descritos métodos de guerra que permite a países enfrentarse a un oponente con tecnología militar superior. En esta teoría, hay la previsión de una multitud de medios, tanto militares como no militares, para contraatacar a un enemigo durante un conflicto. De acuerdo con ella, la primera regla de la guerra sin restricciones es que no hay reglas, y nada está prohibido (Wither, 2016).

## Conclusiones

El presente trabajo evitó utilizar el término guerra híbrida, aunque sea bastante utilizado en diversos estudios e investigaciones militares. Se emplea la expresión “modo híbrido de conducir la guerra”, como traducción para *hybrid warfare*. En la actualidad, este método es bastante abordado en los principales artículos científicos, en las ciencias militares, pero su definición todavía sigue en construcción.

Es importante observar que el propio Manual de Operaciones del Ejército del Perú (2015) no clasifica la guerra híbrida como un tipo de guerra. Según este documento, la guerra, por el escenario, es externa o convencional y guerra interna o no convencional. Por los fines, es clasificada como de independencia, de conquista, de resistencia, subversiva, etc. Por los medios, se señala como nuclear, bacteriológica, química, electrónica, terrestre, naval, aérea, cibernética, etc. Por la magnitud, puede ser general o total, y también puede ser limitada. Por el derecho internacional, es dividida como declarada y no declarada.

En resumen, la guerra híbrida representa un desafío significativo para la seguridad global en el siglo XXI. La combinación de tácticas convencionales e irregulares, junto con las operaciones de influencia, creando un entorno de conflicto complejo y dinámico. Es esencial que los Estados y las organizaciones internacionales desarrollen estrategias efectivas para enfrentar estas amenazas y proteger la estabilidad global. Es constatado que en la doctrina militar de algunos países el término es adoptado y en otros países no.

## Referencias

- Almäng, J. (2019). War, vagueness and hybrid war. *Defence Studies*, 19(2),1-16.  
<https://doi.org/10.1080/14702436.2019.1597631>
- Batyuk, V. I. (2017). The US concept and practice of hybrid warfare. *Strategic Analysis*, 41(5), 464-477. <https://doi.org/10.1080/09700161.2017.1343235>
- Caliskan, M. (2019). Hybrid warfare through the lens of strategic theory. *Defense & Security Analysis*, 35(1) 1-19. <http://dx.doi.org/10.1080/14751798.2019.1565364.%22>
- Charap, S. (2015). The Ghost of Hybrid War. *Survival: Global Politics and Strategy*, 57(6), 51-58.  
<https://doi.org/10.1080/00396338.2015.1116147>
- Chivvis, C. S. (2017). Hybrid war: Russian contemporary political warfare. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 73(5) 1-6. <https://doi.org/10.1080/00963402.2017.1362903>
- Coutinho, M. d. (septiembre/noviembre. de 2023). Guerra híbrida: ambiguidade conceitual e imprecisão epistemológica. *Análise Estratégica*, 31(4), 83-108.  
<https://ebrevistas.eb.mil.br/CEExAE/article/view/12373/9865>



- Danyk, Y., Maliarchuk, T., & Briggs, C. (2017). Hybrid war: High-tech, Information and cyber conflicts. *Connections: The Quarterly Journal*, 16(2), 5-24. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26326478>
- Ejército del Perú (2015). Manual de Operaciones, ME 1-13
- Fabian, S. (2019). The Russian hybrid warfare strategy - neither Russian nor strategy. *Defense & Security Analysis*, 35(3), 308-325. <https://doi.org/10.1080/14751798.2019.1640424>
- Giegerich, B. (2016). Hybrid warfare and the changing character of conflict. *Connections: The Quarterly Journal*, 15(2), 65-72. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26326440>
- Johnson, R. (2018). Hybrid War and Its Countermeasures: A Critique of the Literature. *Small Wars & Insurgencies*, 29(1), 141-163. <https://doi.org/10.1080/09592318.2018.1404770>
- Lanoszka, A. (2016). Russian hybrid warfare and extended deterrence in eastern Europe. *International Affairs*, 92(1), 175-195. <https://doi.org/10.1111/1468-2346.12509>
- Liang, Q., & Xiangsui, W. (1999). Unrestricted warfare. *Beijing: PLA Literature and Arts Publishing House*. <https://www.c4i.org/unrestricted.pdf>
- Monaghan, A. (2015). The 'war' in Russia's 'hybrid warfare'. *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 45(4), 65-74. <http://dx.doi.org/10.55540/0031-1723.2987>
- Monaghan, S. (2019). Countering hybrid warfare: So what for the future joint force? *PRISM*, 8(2), 82-99. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26803232>
- Mumford, A. (2020). Understanding hybrid warfare. *Cambridge Review of International Affairs*, 36(6) 1-4. <https://doi.org/10.1080/09557571.2020.1837737>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Schnauffer II, T. A. (2017). *Redefining hybrid warfare: Russia's non-linear war against the West*. *Journal of Strategic Security*, 10(1), 17-31. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26466892>
- Suchkov, M. A. (2021). Whose hybrid warfare? How "the hybrid warfare" concept shapes Russian discourse, military, and political practice. *Small Wars & Insurgencies*, 32(3), 415-440. <https://doi.org/10.1080/09592318.2021.1887434>
- Wither, J. K. (2016). Making sense of hybrid warfare. *Connections: The Quarterly Journal*, 15(2), 73-87. <http://dx.doi.org/10.11610/Connections.15.2.06>
- Yan, G. (2020). The impact of artificial intelligence on hybrid warfare. *Small Wars & Insurgencies*, 31(4) 1-20. <https://doi.org/10.1080/09592318.2019.1682908>

## Relevancia de la satisfacción laboral como facilitador de productividad en las Organizaciones Militares

Alvitez Sifuentes, Cristian Giancarlo<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0004-0369-368X>  
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 20 de Marzo 2024 • Evaluado: 15 de Junio 2024 • Aprobado: 13 de Julio 2024

### Citar como:

Alvitez Sifuentes, C. G. (2024). Relevancia de la satisfacción laboral como facilitador de productividad en las Organizaciones Militares. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 16-26. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti2>

### Resumen

En la actualidad, en la era de la innovación que enfatiza el valor del conocimiento y el desarrollo tecnológico, sigue siendo fundamental el papel del factor humano. Este alcanza su máximo potencial cuando experimenta satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones promuevan políticas y normativas que fomenten y estimulen el talento de sus empleados. Las investigaciones muestran que el interés en la satisfacción laboral se centra en sus efectos sobre el desempeño de los empleados, debido a problemas como alta rotación, ausentismo, quejas y problemas de salud dentro de las organizaciones. La correcta implementación de los factores que influyen en la mejora de la satisfacción laboral puede convertirse en herramientas efectivas para impulsar la motivación. Comprender la importancia de tener una fuerza laboral satisfecha se traducirá en una mayor productividad debido a la reducción de los problemas de personal.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, productividad, organización.

<sup>1</sup>Maestro en Ciencias de la Computación  
Correo electrónico: [calvitezs@esge.edu.pe](mailto:calvitezs@esge.edu.pe)

---

## Relevance of Job Satisfaction as a Facilitator of Productivity in Military Organizations

---

Alvitez Sifuentes, Cristian Giancarlo<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0009-0004-0369-368X>  
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Received: March 20, 2024 • Reviewed: June 15, 2024 • Approved: July 13, 2024

Cite as:

Alvitez Sifuentes, C. G. (2024). Relevancia de la satisfacción laboral como facilitador de productividad en las Organizaciones Militares. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 16-26. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti2>

### Abstract

In these times of the innovation era that advocates for the value of knowledge and the development of new technologies, the importance of the human factor prevails. This factor fully unfolds when job satisfaction is achieved, which is why it's important for organizations to promote standards and policies that motivate and foster employee talent. Research shows that interest in job satisfaction tends to focus on its effects on employee performance, due to high turnover, absenteeism, complaints, and health issues within organizations. Precisely, the proper implementation of factors that influence improved job satisfaction will result in a set of tools to directly impact motivation. Understanding the significance of a satisfied workforce will translate into increased productivity, thanks to minimal personnel issues.

**Keywords:** Job satisfaction, productivity, organization.



## Introducción

Actualmente, comprender el comportamiento organizacional ha tomado mayor relevancia que tiempos precedentes. Una revisión del modo de operación en las organizaciones propugna tal afirmación. Por ejemplo, la evaluación constante de los colaboradores y empleo de herramientas digitales son factores de productividad. Asimismo, la competencia mundial exige que los empleados sean más versátiles y que aprendan a confrontar las variaciones rápidas y las constantes invenciones en las organizaciones. En síntesis, el comportamiento organizacional enfrenta muchos desafíos y, a su vez, oportunidades de crecimiento.

En el entorno empresarial contemporáneo, la competencia y la globalización están en constante aumento, lo que hace que el bienestar de los empleados sea más susceptible a cualquier cambio en la gestión del talento humano. En este contexto, el aumento de la productividad se convierte en un objetivo crucial para todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas. A pesar de que las empresas públicas reconocen la importancia del servicio al usuario, a menudo descuidan la atención a los problemas que afectan a sus propios empleados. Además, se señala que las jerarquías directivas rara vez están alineadas con las estrategias y prioridades establecidas por el departamento de recursos humanos, lo que también afecta negativamente a la satisfacción laboral y, en última instancia, a la productividad de los trabajadores.

Aquellos que forman parte de las organizaciones están interesados en mejorar la conducta dentro de ellas. Ya sean gerentes, licenciados, secretarios o auxiliares, todos trabajan en conjunto con otros individuos, lo que afecta directamente la calidad de vida en los lugares de trabajo. En este contexto, los directivos deben tener conocimientos básicos sobre el comportamiento organizacional para mejorar la relación entre los empleados y la organización. Los líderes tienen la responsabilidad de crear un ambiente donde los individuos se sientan motivados y esto tenga un impacto positivo en su desempeño.

En numerosas organizaciones, la satisfacción laboral no recibe la atención necesaria; a menudo, se la considera un gasto en lugar de una inversión en los empleados. Sin embargo, es de vital importancia; ya que, si todas las organizaciones se comprometieran a ofrecer oportunidades de desarrollo, los empleados sentirían una mayor motivación para desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia. Este enfoque tendría un efecto positivo en la productividad general.

La eficacia del personal es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales, mantener un rendimiento económico sólido y asegurar la continuidad a largo plazo de la empresa. Por lo tanto, la calidad de los recursos humanos, los sistemas de trabajo, las políticas organizativas y la cultura empresarial son aspectos cruciales para la estabilidad y el progreso continuo.

Por consiguiente, es primordial poner énfasis en la satisfacción laboral. La finalidad es asegurar que los empleados se sientan contentos, apreciados y reconocidos por sus labores, ya que esto tiene un impacto económico directo en la productividad.

Siguiendo esta línea de pensamiento, uno de los aspectos más significativos para el trabajador es la sensación de satisfacción que experimenta al desempeñar sus funciones, así como los factores que influyen en su rendimiento. Las teorías humanistas argumentan que el empleado más satisfecho es aquel que encuentra una mayor respuesta o cumplimiento de lo esperado en las necesidades espirituales y colectivas que responden a las exigencias de su trabajo, lo que conduce a un mayor compromiso con sus tareas y, en consecuencia, al aumento de los niveles de productividad. Robbins (1998) afirmó que “las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos” (p. 4).

Así, tomando en cuenta lo expuesto, en este artículo de revisión, se analizarán teorías presentadas por reconocidos investigadores que han llevado a cabo varios estudios sobre el comportamiento organizacional de los empleados. Se dará especial atención al desempeño laboral y los factores que influyen en su motivación y rendimiento.

## **Desarrollo**

En la actualidad, el recurso máspreciado para cualquier organización es su capital humano, el cual está directamente vinculado con el éxito en el logro de los objetivos organizacionales. Este artículo de revisión explora la relevancia de la satisfacción laboral como un impulsor clave de la productividad en cualquier empresa. Los líderes deben esforzarse por comprender los aspectos más importantes que generan satisfacción entre sus empleados y, al mismo tiempo, motivarlos para desempeñarse de manera eficaz, lo que conduce a mayores niveles de rendimiento y crecimiento para la organización. De igual forma, resulta fundamental analizar los diversos factores y dimensiones que contribuyen a la satisfacción laboral con el fin de comprenderla mejor y utilizarla como una herramienta para la mejora continua hacia una mayor productividad.

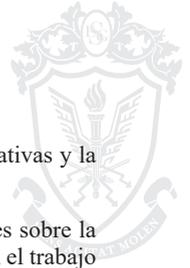
Las organizaciones son entidades sociales y dinámicas creadas con el propósito de alcanzar metas específicas, y nunca se consideran totalmente completas o finalizadas. Representan iniciativas humanas que buscan combinar y coordinar el capital humano, así como los recursos materiales y financieros, con el fin de lograr objetivos y garantizar su sostenibilidad mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. Es por ello que, a lo largo de la historia, el interés de diversos científicos en el estudio de la satisfacción laboral se remonta al inicio de la psicología organizacional como disciplina científica.

La relación entre las necesidades de los individuos y las organizaciones es muy grande, la cual no siempre es cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva. Por ello, la caracterización de la satisfacción en el trabajo ha sido tema recurrente de investigación, contemplando distintas variables, ya sean de tipo organizacional, funcional o individual, tales como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras.

Locke (1976) describió la teoría de la discrepancia fundamentado en la idea de que la satisfacción de un empleado está determinada por la diferencia entre lo que espera de su trabajo y lo que realmente experimenta en el mismo. Según esta teoría, los empleados comparan constantemente sus expectativas con su realidad laboral, y la discrepancia entre ambas puede influir en su nivel de satisfacción.

Cuando la realidad del trabajo supera las expectativas del empleado, se produce una discrepancia positiva, lo que significa que el trabajador experimenta una mayor satisfacción. Por otro lado, si las expectativas del empleado no se cumplen en el trabajo, se produce una discrepancia negativa, lo que puede llevar a la insatisfacción laboral. Por lo tanto, la teoría de la discrepancia sugiere que la satisfacción laboral no solo está determinada por las condiciones objetivas del trabajo, sino también por las percepciones y expectativas individuales.

Además, esta teoría también reconoce que las expectativas de los empleados pueden cambiar con el tiempo, lo que significa que la satisfacción laboral no es estática, sino que puede variar a lo largo del tiempo en función de cómo evolucionen las percepciones y las experiencias laborales del individuo. En resumen, la teoría de la discrepancia sobre la satisfacción laboral



proporciona una perspectiva útil para comprender cómo las diferencias entre las expectativas y la realidad pueden influir en el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo.

Por su parte, Quarstein et al. (1992), con su teoría de los eventos situacionales sobre la satisfacción laboral, se centraron en la idea de que los eventos específicos que ocurren en el trabajo pueden tener un impacto significativo en el nivel de satisfacción de un empleado. Esta teoría reconoce que la satisfacción laboral no es estática, sino que puede fluctuar en respuesta a eventos y circunstancias cambiantes en el entorno laboral.

Según esta teoría, los eventos situacionales pueden ser tanto positivos como negativos y pueden incluir cambios en la política de la empresa, reconocimiento por el trabajo realizado, ascensos, conflictos laborales, entre otros. Los eventos positivos tienden a aumentar la satisfacción laboral, mientras que los eventos negativos pueden llevar a la insatisfacción. Por ejemplo, un empleado que recibe un incremento de sueldo puede experimentar un aumento en su satisfacción laboral, mientras que un empleado que experimenta acoso laboral puede experimentar una disminución en su satisfacción.

Igualmente, la teoría de los eventos situacionales reconoce que la percepción de un evento puede variar entre diferentes individuos, lo que significa que un mismo evento puede tener diferentes efectos en la satisfacción laboral de diferentes empleados. Por lo tanto, esta teoría destaca la importancia de considerar el contexto y las circunstancias específicas al estudiar la satisfacción laboral de los empleados. En resumen, la teoría de los eventos situacionales proporciona una perspectiva útil para comprender cómo los eventos específicos en el trabajo pueden influir en la satisfacción laboral de los empleados.

Por otro lado, la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) es una teoría psicológica que describe las necesidades humanas en una jerarquía de cinco niveles, que van desde las necesidades básicas hasta las más elevadas. De acuerdo con esta teoría, las personas tienen una serie de necesidades que deben satisfacer en un orden específico para alcanzar la autorrealización. En el contexto laboral, esta teoría sugiere que las organizaciones pueden influir en la satisfacción laboral de los empleados al abordar estas necesidades de manera efectiva.

En el nivel más bajo de la jerarquía se encuentran las necesidades fisiológicas, como la comida, el agua, el sueño y el refugio. Una vez que estas necesidades están satisfechas, las personas pasan al siguiente nivel: las necesidades de seguridad. Esto incluye la seguridad física y emocional, así como la estabilidad en el empleo y la protección contra el peligro. En el entorno laboral, los empleados buscan sentirse seguros en su trabajo y tener estabilidad en sus roles y condiciones laborales.

El tercer nivel de la jerarquía son las necesidades sociales o de afiliación, que incluyen la necesidad de amor, pertenencia y relaciones sociales satisfactorias. En el ámbito laboral, esto se traduce en la necesidad de relaciones positivas con colegas, la oportunidad de colaborar en equipo y sentirse parte de una comunidad laboral. Si estas necesidades sociales están satisfechas, los empleados pueden avanzar hacia niveles más altos de la jerarquía, como las necesidades de estima y autorrealización, lo que contribuye a una mayor satisfacción laboral y motivación. En resumen, la jerarquía de necesidades de Maslow proporciona un marco útil para comprender cómo las organizaciones pueden influir en la satisfacción laboral abordando las diversas necesidades de sus empleados en un orden específico.

También, Ryan y Deci (2000), con su teoría de la autodeterminación en el trabajo, propusieron que la satisfacción laboral y la productividad organizacional están estrechamente

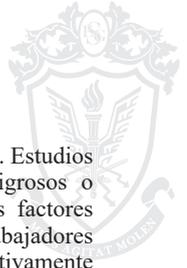
ligadas a la satisfacción de tres necesidades psicológicas fundamentales: (a) autonomía, (b) competencia y (c) relación con los demás. Para esta teoría, los empleados experimentan un mayor grado de satisfacción en el trabajo cuando tienen la oportunidad de tomar decisiones y tener control sobre su trabajo (autonomía), de desarrollar sus habilidades y sentirse competentes en sus tareas laborales (competencia) y de establecer relaciones significativas con sus colegas y superiores (relación).

La teoría de la autodeterminación en el trabajo sugiere que cuando las organizaciones fomentan un entorno laboral que satisface estas necesidades psicológicas básicas, los empleados están más motivados, comprometidos y satisfechos en su trabajo. Esto se traduce en una mayor productividad organizacional, ya que los empleados están más dispuestos a esforzarse, a colaborar con sus colegas y a buscar la excelencia en sus tareas.

Además, la teoría de la autodeterminación en el trabajo destaca la importancia de la motivación intrínseca en la satisfacción laboral y la productividad. Cuando los empleados están motivados por el interés y la satisfacción personal en lugar de por recompensas externas, tienden a experimentar una mayor satisfacción en el trabajo y a producir resultados de mayor calidad. En suma, la teoría de la autodeterminación en el trabajo ofrece una perspectiva útil para entender cómo satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los empleados puede mejorar tanto su satisfacción laboral como la productividad organizacional.

Desde otra visión, Robbins (1998) definió que la satisfacción laboral se concibe como la percepción general que tiene un individuo respecto a su trabajo. No obstante, se reconoce que esta definición resulta demasiado amplia, ya que el trabajo de una persona abarca mucho más que simples tareas como la gestión de documentos, atención al cliente o conducción de vehículos. Los empleos implican una serie de interacciones entre colegas y superiores, el cumplimiento de normativas y políticas de la empresa, la adhesión a modelos de rendimiento y, en ocasiones, trabajar en condiciones que no son las más adecuadas. El autor identifica tres dimensiones fundamentales que influyen significativamente en la satisfacción laboral.

- Trabajo mentalmente desafiante: Los trabajadores prefieren empleos que les permitan aplicar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, así como libertad y retroalimentación sobre su desempeño, lo que hace que el puesto sea estimulante. Los trabajos que carecen de desafíos resultan poco atractivos y pueden generar desmotivación; sin embargo, un desafío excesivo puede llevar a sentimientos de frustración. En condiciones donde el desafío es moderado, la mayoría de los empleados experimentarán satisfacción y disfrute.
- Recompensas justas: Los empleados buscan una escala salarial y oportunidades de ascenso que sean equitativas, transparentes y alineadas con sus expectativas. Cuando el salario se considera justo en relación con las responsabilidades del trabajo, el nivel de habilidad del individuo y la estructura salarial de la empresa contribuye a la satisfacción laboral. Sin embargo, algunas personas pueden aceptar ganar menos a cambio de trabajar en un área de su elección, en un puesto menos exigente, tener mayor flexibilidad o trabajar menos horas. No obstante, la clave para la relación entre el salario y la satisfacción no radica tanto en la cantidad absoluta recibida, sino en la percepción de equidad. Aquellos que perciben que las decisiones de ascenso se toman de manera honesta e imparcial es probable que experimenten satisfacción en sus empleos.
- Condiciones favorables de trabajo: Los trabajadores se interesan por el entorno laboral tanto



por su comodidad personal como para facilitar un rendimiento óptimo en su trabajo. Estudios han indicado que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos o desagradables. Aspectos como la temperatura, el ruido, la iluminación y otros factores ambientales deben mantenerse en niveles adecuados. Además, la mayoría de los trabajadores eligen lugares de trabajo cercanos a sus hogares, en instalaciones limpias y relativamente actualizadas, con herramientas y equipos adecuados.

- Colegas que brinden apoyo: Los empleados obtienen de su trabajo más que solo ingresos y metas profesionales alcanzadas. Para muchos, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. Por lo tanto, tener compañeros de trabajo que brinden apoyo contribuye a la satisfacción laboral. Estudios indican que el incremento en la satisfacción del empleado está estrechamente ligado a la actitud benevolente y amistosa del supervisor inmediato, así como a su capacidad para reconocer un buen desempeño y escuchar al personal.

Otra propuesta es la de Herzberg (1968), quien presentó la teoría de los dos factores, también conocida como teoría bifactorial, que aborda tanto la satisfacción como la motivación en el ámbito laboral. Según este enfoque, la motivación es el impulso que lleva a las personas a desempeñarse mejor en sus tareas. La investigación identifica dos factores que influyen en la motivación de los trabajadores:

- Factores higiénicos: Se vincula estrechamente con el ambiente de trabajo. Se hace referencia a los elementos fundamentales para el empleado, como el salario, la seguridad y la salud ocupacional, el respeto mutuo y los servicios médicos. En caso de que falten alguno de estos factores motivacionales, podría provocar insatisfacción laboral y, por lo tanto, un rendimiento deficiente.
- Factores motivacionales: Se refiere a los elementos asociados con las responsabilidades asignadas en cada puesto de trabajo. Estos elementos tienen un efecto positivo en los niveles de productividad y en el mantenimiento de la excelencia en las funciones desempeñadas, tales como tareas estimulantes, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento por los logros alcanzados, oportunidades de ascenso, entre otros. La continua presencia de estos factores será de gran ayuda para alcanzar la satisfacción de los individuos.

Vroom (1964) desarrolló la teoría de las expectativas. Su planteamiento se centra en el proceso de motivación en el ambiente laboral. Las personas aceptan que esforzarse en el trabajo mejorará su productividad. Gracias a esa productividad superior se alcanzarán resultados, y se conseguirá una retribución. Consecuentemente, esa retribución será codiciable y, por ende, meritosa. Según esta teoría, para lograr un buen rendimiento laboral, resulta necesario conservar tres tipos de relaciones que se dan en todo proceso laboral. La razón es que la omisión de alguna de ellas disminuye la fuerza motivadora hacia el trabajador, afectando, con ello, negativamente su productividad y eficiencia. Estos tres aspectos son los que siguen:

- Relación esfuerzo–rendimiento: La dedicación del empleado debe estar estrechamente vinculada con la eficiencia que logra a través de su desempeño laboral. En situaciones opuestas (a pesar de todos los esfuerzos realizados, no puede alcanzar los resultados deseados), la persona no se sentirá motivada para llevar a cabo dicha tarea.
- Relación rendimiento–refuerzo: En esta instancia, se busca potenciar aún más el rendimiento óptimo; es decir, cuanto más alto sea el nivel de productividad, mayor será la compensación (tanto en cantidad como en calidad, especialmente en proporción al mérito reconocido por los empleados).

- Relación refuerzo–valor: Este tipo de conexión se refiere a la valoración que se otorga a la compensación del trabajador, ya que posee un significado positivo para él, lo que a su vez estimula su conducta laboral.

Finalmente, desde la perspectiva de Adams (1963), con su teoría de la equidad, el trato equitativo influye en la motivación de los trabajadores o, desde otro ángulo, en su desmotivación. Por lo general, las personas tienden a compararse con los demás, en otras palabras, a buscar una referencia en cuanto a cómo es remunerado su trabajo en comparación con otros que ocupan el mismo cargo. Si el resultado de esta comparación se percibe como justo, es más probable que los individuos se sientan motivados; aunque, si se percibe como injusto, es probable que surja el descontento y la falta de motivación. Desde la perspectiva de la teoría de la equidad, existen cuatro grupos de referencia para realizar estas comparaciones:

- Auto interno: Es la vivencia del individuo con posiciones similares dentro de su propia organización.
- Auto externo: Es la experiencia del individuo con roles similares fuera de su entidad laboral.
- Otros-interno: Se trata de conjuntos de personas dentro de la organización actual del individuo, ocupando diferentes roles.
- Otros-externo: Se trata de grupos de individuos en organizaciones distintas a la del individuo en cuestión, ocupando roles similares.

Otra visión es la McClelland (1961), quien planteó la teoría de las tres necesidades. Su propuesta nos describe cómo varía la motivación humana en función de las expectativas y objetivos que se propone cada trabajador dentro de la organización. En su investigación determinó tres factores de motivación como dimensiones:

- Necesidad de logro: Los empleados se fijan metas desafiantes y están dispuestos a esforzarse, dedicarse y hacer sacrificios para alcanzarlas. Prefieren recibir retroalimentación antes, durante y después de su trabajo, y valoran el reconocimiento individual sobre el trabajo en equipo.
- Necesidad de afiliación: En esta dimensión, se prioriza la colaboración y el trabajo en equipo. Los individuos se esfuerzan por ser aceptados por el grupo, favorecen el trabajo en equipo y evitan establecer metas que impliquen grandes riesgos.
- Necesidad de poder: Los individuos muestran tendencias autoritarias y desean tener control sobre su entorno. Consideran que el poder se obtiene a través del reconocimiento de los demás, por lo que tienden a ser competitivos y buscan destacarse sobre los demás.

## Conclusiones

La presente investigación estudió las teorías de ocho renombrados autores que indagaron para comprender, esclarecer y textualizar la satisfacción laboral. Ellos desarrollaron ensayos, exámenes, encuestas y comparaciones en los trabajadores para determinar las dimensiones que afectan la satisfacción laboral. Este artículo de revisión favorecerá en las organizaciones a comprender los factores que influyen en la satisfacción laboral de sus empleados, lo cual devendrá en niveles de productividad y desarrollo. Algunas entidades buscan incrementar sus índices de crecimiento; sin embargo, prestan menor atención en la relación persona–organización. El presente artículo de revisión proporciona a los directivos y gerentes diversos enfoques para mejorar la



satisfacción laboral y muy probablemente disminuir problemas del personal como inasistencias, renunciaciones, problemas de salud, quejas y demás, logrando acrecentar el desarrollo de las instituciones.

Para aplicar la teoría de Robbins en las organizaciones, por ejemplo, se podría cumplir con el factor de trabajo desafiante mediante la evaluación de las habilidades y expectativas del trabajador a fin de definir la asignación de tareas que sean un reto motivador. Para cumplir con el factor condiciones favorables del trabajo, se impulsaría a nivel gerencial un estudio de las condiciones físicas y ergonómicas de cada ambiente, para mantener en un nivel óptimo el desarrollo de las actividades laborales. Para cumplir el factor colegas que brinden apoyo, se implantarían actividades deportivas y programas sociales, con el objetivo de lograr una mejor relación de confianza entre los compañeros de trabajo, fortaleciendo los lazos profesionales e incrementando los niveles de productividad.

En el caso de la teoría de Herzberg, es factible aplicar en las organizaciones al permitir a los empleados usar sus habilidades y talentos de manera sustancial; crear un ambiente laboral donde interactúen de manera abierta y transparente; informar verbalmente la retroalimentación del desempeño laboral; impulsar programas de reconocimiento de logros por eficiente rendimiento o meta lograda.

Según la teoría de Vroom, para afianzar un buen rendimiento laboral, es indispensable conservar tres tipos de relaciones que surgen dentro de las organizaciones. Esta teoría se podría aplicar mediante una encuesta a los trabajadores que determine sus niveles de expectativas y necesidades a fin de establecer un adecuado nivel de recompensas. Además, implementar el reconocimiento público a aquellos trabajadores que con su desempeño sobresaliente contribuyan a la consecución de los resultados trazados por la institución.

Respecto a la teoría de Adams, el nivel de estímulo y desempeño de un trabajador se relaciona con su apreciación de igualdad, rectitud y justicia ejercida por la dirección de la organización. Esta teoría podría aplicarse mediante la capacitación a la gerencia en cuanto al equilibrio entre el rendimiento de un empleado y los beneficios recibidos, considerando la competitividad laboral dentro y fuera de la organización, resultando en una mayor productividad y satisfacción laboral.

Para aplicar la teoría de la autodeterminación en el trabajo en una organización militar, se puede comenzar promoviendo un ambiente que fomente la autonomía y la toma de decisiones entre los miembros del personal. Esto puede lograrse brindando a los oficiales la oportunidad de participar en la planificación de operaciones y en la toma de decisiones relacionadas con sus responsabilidades. Además, se puede incentivar el desarrollo de habilidades y competencias individuales, ofreciendo programas de formación y entrenamiento que permitan a los oficiales mejorar en sus áreas de interés y especialización. Por último, se puede fomentar un sentido de comunidad y pertenencia, destacando la importancia del trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del personal para alcanzar los objetivos comunes de la organización militar.

Para aplicar la teoría de los eventos situacionales en una organización militar, sería prudente desarrollar estrategias de entrenamiento y preparación que se centren en la capacidad de los oficiales para adaptarse y responder eficazmente a una amplia gama de situaciones en el campo de batalla. Esto implicaría el diseño de ejercicios y simulacros que representen escenarios realistas y diversos, desde operaciones de combate convencionales hasta situaciones de emergencia y crisis.

Además, se podría implementar un sistema de retroalimentación y evaluación continuo para identificar áreas de mejora y ajustar las tácticas y procedimientos en función de las lecciones aprendidas de cada evento situacional. En última instancia, el objetivo sería fortalecer la capacidad de la organización militar para enfrentar y superar los desafíos y obstáculos que puedan surgir en el campo de batalla, garantizando así su eficacia y resiliencia operativa.

Finalmente, para aplicar la teoría de McClelland en las organizaciones, se podría suplir la necesidad de logro estableciendo recompensas o algún beneficio económico para aquellos que cumplan las metas más altas. Para suplir la necesidad de afiliación se realizarían eventos sociales que permitan la interacción de los individuos y por último para suplir la necesidad de poder, se realizarían eventos competitivos por áreas a fin de mostrar la capacidad de cada líder. El completamiento de estas necesidades lograría una mayor satisfacción laboral en los individuos.

## Referencias

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Atalaya, M. (1999) Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología de la UNMSM*, 3(5), [https://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill
- Fuentes, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. CRAI Landívar Red de Bibliotecas. [https://crailandivarlibrary.primo.exlibrisgroup.com/discovary/delivery/502URL\\_INST:502URL/1285491940007696](https://crailandivarlibrary.primo.exlibrisgroup.com/discovary/delivery/502URL_INST:502URL/1285491940007696)
- García, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)
- Gutiérrez, W. A. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4727>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Herzberg, F. (1968, enero-febrero). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, (46).
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. D. Van. Nostrand.
- Rivas, M. de J. (2009). Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las Instituciones educativas adventistas de la Asociación oriental y misión paracentral de El Salvador [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/55>
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional* (8a ed). Prentice Hall.



- Rodríguez, D., Núñez, L., & Cáceres, A. (2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. *Revista de Investigación y Posgrado*, 25(1), 63-80. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Rosillo, Y., Velásquez, R., & Marrero, C. (2012). La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (163). [https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html#google\\_vignette](https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html#google_vignette)
- Sánchez, M. del C., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*, 54(5), 538-547. <https://www.redalyc.org/pdf/1551/155131802006.pdf>
- Vargas, J. A. (2008). Actualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del bajío. *Nova Scientia*, (1), 150-172. <https://doi.org/10.21640/ns.v1i1.251>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

## Optimización y excelencia: claves para la mejora continua en el proceso de abastecimiento de Clase III del Servicio de Intendencia del Ejército

Montoya Vera, Jacqueline Cecilia<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0004-1131-0335>  
Escuela de Intendencia del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 31 de Agosto 2024 • Evaluado: 15 de Octubre 2024 • Aprobado: 28 de Noviembre 2024

### Citar como:

Montoya Vera, J. C. (2024). Optimización y excelencia: claves para la mejora continua en el proceso de abastecimiento de Clase III del Servicio de Intendencia del Ejército. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 27-43.  
<https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti3>

### Resumen

El presente artículo de revisión examina el proceso de abastecimiento de combustible del Servicio de Intendencia del Ejército del Perú, utilizando una revisión bibliográfica de fuentes de Institutos Armados Peruanos, de la Policía Nacional del Perú y ejércitos de Colombia y Estados Unidos. Su objetivo es identificar problemas procedimentales y riesgos de seguridad, evaluando el estado actual y proponiendo mejoras en prácticas logísticas y tecnologías avanzadas para la mejora continua de la gestión de la Sección Clase III. Se enfatiza la necesidad de estandarización y consistencia en los procedimientos de adquisición, almacenamiento, distribución y control. Se recomienda consolidar las directivas e implementar tecnologías como Blockchain y Lean Six Sigma para aumentar la seguridad y eficiencia del abastecimiento. El artículo compara métodos nacionales e internacionales y sugiere soluciones basadas en conocimiento académico y buenas prácticas, buscando optimizar continuamente el proceso logístico militar y alcanzar la excelencia en el abastecimiento de combustible.

**Palabras clave:** Abastecimiento, benchmarking, eficiencia, seguridad, sistematización.

<sup>1</sup>Capitán del Ejército del Perú  
Correo electrónico: [montoyaverajc@gmail.com](mailto:montoyaverajc@gmail.com)

## Optimization And Excellence: Keys To The Continuous Improvement In The Class III Supply Process Of The Army Intendence Service

Montoya Vera, Jacqueline Cecilia<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0009-0004-1131-0335>  
Escuela de Intendencia del Ejército, Lima, Perú

Received: August 31, 2024 • Reviewed: October 15, 2024 • Approved: November 13, 2024

### Cite as:

Montoya Vera, J. C. (2024). Optimización y excelencia: claves para la mejora continua en el proceso de abastecimiento de Clase III del Servicio de Intendencia del Ejército. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 27-43.  
<https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti3>

### Abstract

This review article examines the fuel supply process of the Peruvian Army Quartermaster Service, using a bibliographic review of sources from the Peruvian Armed Institutes, the Peruvian National Police, and the armies of Colombia and the United States. Its objective is to identify procedural problems and security risks, evaluating the current state and proposing improvements in logistics practices and advanced technologies for the continuous improvement of the management of the Class III Section. The need for standardization and consistency in acquisition, storage, distribution and control procedures is emphasized. It is recommended to consolidate policies and implement technologies such as Blockchain and Lean Six Sigma to increase supply security and efficiency. The article compares national and international practices and suggests solutions based on academic knowledge and good practices, seeking to continually optimize the military logistics process and achieve excellence in fuel supply.

**Keywords:** Benchmarking, efficiency, supply, security, systematization.



## Introducción

La gestión eficiente y transparente de los recursos es fundamental en cualquier organización, pero cobra especial importancia en las fuerzas armadas, dada su relevancia estratégica y el impacto que tiene en la seguridad y soberanía nacional. El proceso de abastecimiento de combustible en el Ejército del Perú, gestionado a través del convenio entre PETROPERÚ y el Servicio de Intendencia del Ejército (SINTE), representa un componente importante que requiere un análisis para identificar y mejorar procesos, gestionar los riesgos en seguridad y otras vulnerabilidades.

Al respecto, en este trabajo, el marco teórico se sustentará en la literatura reciente relacionada con los aspectos que siguen: (a) la gestión de la cadena de suministro, (b) optimización de procesos logísticos, (c) gestión de riesgos y (d) estrategias para un correcto abastecimiento de combustible. Además, se buscará especialmente referencia en estudios y publicaciones del periodo 2012-2024, para asegurar la relevancia y actualidad de las soluciones propuestas. Este enfoque no solo pretende abordar las problemáticas específicas del Ejército del Perú, sino también contribuir al cuerpo académico con hallazgos aplicables en contextos similares.

Este estudio tiene como objetivo principal analizar y proponer soluciones basadas en la optimización de dicho proceso. Por lo que, la metodología corresponde a la revisión de la literatura reciente, en el que se requiere examinar y proponer mejoras basadas en estudios y publicaciones. Este tipo de metodología se centra en recopilar, evaluar y sintetizar información de otras investigaciones y publicaciones de autores, a fin de identificar tendencias y disminuir brechas existentes.

Por otro lado, la problemática central de este estudio se centra en los retos identificados en el proceso de abastecimiento de combustible del Ejército del Perú. Que incluye, a su vez, el incremento en transparencia, eficiencia procedimental y prevención de riesgos de seguridad. Estos desafíos no sólo comprometen la efectividad, y seguridad de las operaciones y acciones militares, sino que también mejorarán la confianza pública en los usuarios y otros grupos de interés.

La importancia del estudio es fortalecer los mecanismos de control, y la necesidad de asegurar una gestión eficaz y eficiente de los recursos que sustentan operaciones cruciales para la defensa, seguridad del país y otros roles; los cuales se nos han encomendado como el apoyo en gestión de riesgos de desastres y el apoyo en el orden interno. Cuyo aporte es mejorar significativamente la eficiencia y la seguridad del proceso de abastecimiento de combustible en el Ejército del Perú en base a la propuesta de análisis de datos y benchmarking con prácticas logísticas globales. El fin es incrementar aún más la transparencia y reducir riesgos de seguridad, estableciendo un marco de gestión resiliente y transparente.

Los institutos armados peruanos como en otros países suministran este artículo como elemento importante para ejecutar el transporte, función trascendental en el aparato logístico. Para ello, aplicando un procedimiento de abastecimiento similar o mejor en el que este suministro es relevante y gestionado eficientemente, teniendo como objetivo desarrollar una propuesta de modelo de optimización y excelencia para el proceso de abastecimiento de combustible. De igual forma, teniendo en consideración la referencia de directivas, manuales e investigaciones relacionadas al tema en mención.

## I. Desafíos en el abastecimiento de CL III

La investigación en este tema, así como optimizar el denominado proceso de abastecer combustible, se sustenta en el aseguramiento de ciertos aspectos. Estos se refieren a “La relevancia de asegurar la integridad, eficiencia y seguridad de las operaciones militares, a la vez de fortalecer la transparencia y la confianza en las instituciones públicas” (Rodríguez & Slack, 2012, p. 2).

La optimización de estos procesos trasciende en la mejora continua operacional interna; representa una oportunidad para fortalecer la percepción pública de las instituciones militares y, por extensión, del Estado. En este sentido, estudios como los de Rodríguez (2012, p. 9), quienes analizan el impacto de la eficiencia logística en la percepción de la seguridad nacional, subrayan la interconexión entre la gestión eficiente de los recursos y la estabilidad sociopolítica. La presente investigación busca abordar estas dimensiones, proporcionando un marco de referencia que otras entidades podrían adaptar y adoptar frente a retos análogos.

La urgencia de investigar y ayudar en cierta medida a reformar estos procesos encuentra resonancia en la literatura reciente sobre gestión de riesgos y seguridad en el abastecimiento de materiales críticos (Fernández, 2018, p.164). Por su parte, Lee et al. (2021, pp. 22-35) enfatizaron la importancia de establecer cadenas de suministro resilientes, capaces de resistir y recuperarse rápidamente de interrupciones. Destacando la seguridad del abastecimiento de combustible como un área prioritaria para instituciones militares.

Según el Banco Mundial (2020), fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas es crucial para combatir la falta de transparencia en el sector público. Lo cual incluye la adopción de sistemas electrónicos de adquisición, distribución, control que promuevan la competencia leal y la eficiencia para el correcto abastecimiento, en este caso, de artículos de Clase III. Es así que, en los últimos años, se ha ido trabajando en ellos para mejorar dicho procedimiento.

Sin embargo, las ineficiencias en la logística y distribución de combustible pueden llevar a desperdicios significativos de recursos y a la incapacidad de satisfacer las necesidades operativas de manera oportuna (Zarate et al., 2018). Un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2021) sobre la eficiencia en las cadenas de suministro del sector público señala la importancia de la integración tecnológica, y la gestión de datos para optimizar los procesos y reducir costos.

Sobrecarga en riesgos de seguridad el manejo y almacenamiento inadecuado del combustible; no sólo en riesgos ambientales, sino también de seguridad, pudiendo resultar en accidentes que comprometan la integridad física del personal y las instalaciones (Sierra & Gómez, 2018, p.36). En ese sentido, la implementación de normas rigurosas de seguridad y protocolos de manejo de materiales peligrosos es fundamental.

Estos desafíos comprometen no sólo la efectividad y seguridad de las operaciones militares, sino también la confianza pública en las instituciones estatales. La percepción debe ser enfocada en excelencia, transparencia para tener un impacto positivo duradero en la legitimidad de las fuerzas armadas y otras entidades gubernamentales, subrayando la necesidad de reformas profundas y de la implementación de prácticas de gestión más transparentes y eficientes (Rodríguez, 2012, p.265).



## 1.1. Institutos armados y policía nacional del Perú

Según Infodefensa (2018), el Perú ha creado una nueva forma de suministro de combustible para los institutos armados; el Ministerio de Defensa del Perú aceptó una ficha técnica de modo simplificado y bien detallada para las fuerzas armadas a fin de mejorar los proyectos de inversión que estén relacionados con el suministro de combustible en cuanto a las modalidades de creación, recuperación, mejoramiento o ampliación. Lo cual se requeriría para mejorar significativamente el abastecimiento de combustible.

Por otra parte, según el Ministerio de Defensa (2018), a partir de un proyecto entre el Ejército y Petroperú, se crearían grifos con metodología digitalizada y de manera central de control en forma de convenio. Así, Petroperú realizaría 25 modernas estaciones de servicio en el territorio peruano, implementando un sistema informático de control en el que se pueda ver simultáneamente y en tiempo real la infomación que ayude a la supervisión de exedentes o si pudiera faltar dicho artículo.

El proyecto, que está valorizado en 65 millones de soles aproximadamente, permitiría al Ejército proveer combustible para el cumplimiento de sus funciones constitucionales de seguridad y defensa, de apoyo al orden interno, de apoyo al desarrollo y, sobre todo, para la atención de primera respuesta en casos de desastre. Sin embargo, no se ha logrado implementar hasta el momento como había estado previsto tanto para el Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea del Perú.

El procedimiento de abastecimiento de combustible no sólo debe verse como artículo propiamente, sino también en que condiciones o infraestructura se está suministrando. Este aspecto ha sido tomado en cuenta por el Ejército del Perú estos últimos años para la remodelación de sus cuatro (04) grifos internos en Lima. Asimismo, actualmente, por medio de la gestión del Batallón de Intendencia A/M N.º 511 Pueblo Libre y el Servicio de Intendencia del Ejército se está materializando este AF – 2024 por la asignación presupuestal otorgada para un adecuado almacenamiento, distribución y control del combustible incluyendo surtidores digitales, los alojamientos y baños para el personal de tropa; todo por aproximadamente S/776, 875.04 (ver Tabla N° 1).

Tabla N° 1

*Presupuesto adicional gestionado y aprobado para grifos de combustible AF - 2024*

N°	DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	OBS
01	REQUERIMIENTO N°002-2024/BTN AM N°511/CL III	Adquisición de uniformes para el PTSMV que se desempeña como griferos.	Ejecutado por S/22,750.00
02	REQUERIMIENTO N°003-2024/BTN AM N°511/CL III	Instalación de internet, televisores y lectoras QR inalámbricas.	Ejecutado por S/22,550.00
03	HOJA DE RECOMENDACIÓN N°004 SINTE/BTN INT N° 511/T-11.G	Mantenimiento para las dos (02) cisterna del BTN INT A/M N°511.	Aprobado en proceso de selección por S/48,758.00
04	REQUERIMIENTO N°001-2024/BTN AM N°511/CL III	Mantenimiento de islas y alojamientos de los grifos CGE Y COEDE.	Aprobado en proceso de selección por S/285,000.00
05	HOJA DE RECOMENDACIÓN N°005 SINTE/BTN INT N° 511/T-11.G	Compra de 6 surtidores de combustible. Mantenimiento de islas del grifo del RIMAC. Mantenimiento de puntos de agua y pozos a tierra para lops tres grifos. Adquisición de extintores	Aprobado en proceso de selección por S/397,817.04

*Nota:* Gestionado y elaborado por el Btn Int A/M N.º 511 – Pueblo Libre

La Internacional de Energía (2022) enfatiza la necesidad de adoptar estándares internacionales en el manejo de combustibles para mitigar estos riesgos, como en el caso de los grifos que se administran actualmente (Grifos CGE, COEDE y II DE). Incluso, gracias a la gestión reciente realizada por el Btn Int N° 511 (Pueblo Libre), se podrán implementar y modernizar en gran medida para mayor seguridad, en el almacenamiento, distribución y control al ser estos remodelados e implementados con surtidores digitales (ver Figura N° 1, Figura N° 2 y Figura N° 3).

Figura N° 1  
*Proyecto Grifo COEDE - Chorrillos*



*Nota:* Gestionado y elaborado por el Btn Int A/M N.º 511 – Pueblo Libre

Figura N° 2  
*Proyecto Grifo II DE -Rimac*



*Nota:* Gestionado y elaborado por el Btn Int A/M N.º 511 – Pueblo Libre



Figura N° 3  
Proyecto Grifo Cuartel General – San Borja



Nota: Gestionado por el Btn Int A/M N° 511 – Pueblo Libre

Actualmente, se cuenta con La Directiva N.º 001-2022-COLOGE/SINTE/ABSTO/CL III, emitida en mayo de 2022, que marca un hito importante en la gestión y control del abastecimiento de combustible terrestre en el Ejército del Perú, enfocándose en optimizar los procesos relacionados con la programación, adquisición, almacenamiento, distribución y control a través del Sistema de Gestión y Control de Abastecimiento de Combustible Terrestre (SYSCOM). Este esfuerzo se enmarca dentro de un proceso más amplio de modernización y eficiencia operativa, en línea con las disposiciones constitucionales, la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N° 27658, 2002), y políticas nacionales destinadas a mejorar la gestión pública y la respuesta a las necesidades de seguridad y defensa nacional.

El objetivo de la directiva es establecer procedimientos que regulen el funcionamiento del SYSCOM en el Ejército. Con la finalidad de: (a) optimizar los procesos de abastecimiento de la Clase III (combustible), (b) automatizar e integrar la información en tiempo real, y (c) establecer mecanismos de registro adecuados. Estas acciones buscan no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también incrementar la transparencia y la integridad en la gestión de recursos críticos, abordando desafíos en cuanto a riesgos de seguridad asociados con el abastecimiento y uso de combustible, para distintos fines (mantenimiento, funcionamiento, instrucción, entrenamiento, entre otros).

Además, se establecen claras directrices para la ejecución de la dispensación de combustible, asegurando que todos los movimientos sean registrados en el sistema para garantizar una distribución eficiente y transparente. La identificación de vehículos mediante códigos QR y la posibilidad de ajustar asignaciones de combustible reflejan un enfoque moderno y tecnológicamente avanzado para la gestión de recursos (Zamudio e Izquierdo, 2020, p.17).

Según, el Servicio de Intendencia del Ejército (2020), el proceso se centra en la optimización del abastecimiento de combustible dentro del Ejército del Perú, implementando un enfoque robusto para mejorar la gestión y eficiencia de este crítico recurso. El análisis detallado de esta directiva permite apreciar cómo se abordan las prácticas administrativas y operativas para asegurar una gestión efectiva y transparente<sup>17e</sup>.

La directiva establece el fortalecimiento de los mecanismos de control, así como la estandarización de procedimientos a través de todas las unidades para asegurar una uniformidad que mejore la percepción general de eficiencia. Además, sugiere la necesidad de revisión y ajuste continuo de los procedimientos para adaptarlos a las condiciones y necesidades locales específicas. Lo cual es esencial en contextos logísticos complejos como los enfrentados por las fuerzas armadas.

Es crucial que a estas dos directivas se puedan consolidar en una sola tanto del procedimiento de abastecimiento como la del sistema, ya que ambas se interrelacionan. Hacer mención específica de que el sistema de abastecimiento de Clase III busca la eficiencia, ya que es un área clave y poder adaptar los procedimientos a las realidades locales de las provincias y la necesidad de perfeccionamiento continuo de los procesos. En contextos logísticos complejos, como los enfrentados por las fuerzas armadas, es crucial que los procedimientos no solo estén bien definidos, sino que también sean flexibles y adaptables a condiciones cambiantes y a las necesidades específicas de cada región (ver Tabla N° 2)

Tabla N° 2  
*Directivas en el Ejército del Perú sobre CL III*

N°	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO
1	DIRECTIVA N° 001-2022 / COLOGE / SINTE / ABSTO / CL III DE MAY 2022.	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL DE ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE TERRESTRE EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ - <b>SYSCOM</b> .
2	DIRECTIVA N° 007-2022 / COLOGE / SINTE / ABSTO / CL III DE SET 2022.	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ABASTECIMIENTO Y CONTROL DE <b>CLASE III</b> EN EL EJÉRCITO.
3	DIRECTIVA N° 003-2017 - SINTE / DPTO ABSTO / SECC CL III DE MAY 2017.	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ABASTECIMIENTO Y CONTROL DE <b>CLASE III - A</b> EN EL EJÉRCITO.
4	DIRECTIVA N° 002-2014 - COLOGE / ABSTO / CL III DE FEB 2014.	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS <b>GRIFOS MILITARES</b> DE LA GUARNICIÓN DE LIMA.
5	DIRECTIVA N° 4111-2016 / DILOGE / SD ABSTO / D-2 a.1 DE FEB 2016.	NORMAR LA ADMINISTRACIÓN DE <b>PLENOS</b> DE CLASE III DE LOS VEHÍCULOS DEL EJÉRCITO.
6	DIRECTIVA N° 001-2020 / COLOGE / SINTE / ABSTO / CL III DE ENE 2020.	ASIGNACIÓN DE COMBUSTIBLE A LOS <b>VEHÍCULOS DE SEGURIDAD</b> DEL EJÉRCITO, ASIGNADOS A LOS OFICIALES GENERALES Y CORONELES EN SITUACIÓN DE ACTIVIDAD.

*Nota:* Elaborado por la Dirección de Logística, Comando de Logística y el Servicio de Intendencia del Ejército

Por otro lado, el procedimiento de abastecimiento de Clase III se lleva de manera manual y de manera sistémica de acuerdo a estas dos directivas por un tema de seguridad en cuanto a la información y la probable pérdida de ésta y que es entendible porque la información puede dañarse; es por ello que tener una fuente que la respalde y contenga toda la información es indispensable, ya que somos una entidad pública que generaría impacto en la sociedad finalmente. Lo que se podría recomendar es que se tercerice con una plataforma privada o, en todo, caso reforzar el sistema en cuanto a seguridad de todos sus procedimientos, y tener un back up de la información por medio de métodos diversos como por ejemplo: Block Chain o Lean Six Sigma.

Por otro lado, Ancco et al. (2017) destacaron que el abastecimiento y almacenamiento de Clase III en las unidades operativas del VRAEM son fundamentales, ya que estas unidades son críticas para las operaciones. Recomiendan cambiar los procedimientos de abastecimiento de Clase



III como las que están situadas en el territorio mencionado. Para que, ellas mismas generen sus necesidades, la forma de distribución, la obtención de manera descentralizada para optimizar sus recursos: al contratar el flete, el combustible, el seguro contra accidentes y poder distribuir las más rápidamente.

Ahora bien, con respecto al abastecimiento de combustible en un claro ejemplo, según Luna (2019, pp. 34-49), en la que consideran que existen deficiencias en el Sistema de Abastecimiento y Distribución del combustible Clase III (Combustible de Aviación del Ejército del Perú). El cual éste se debe mejorar fehacientemente mediante la optimización en la etapa de control de la calidad porque finalmente dicho artículo debe ser usado y cuya garantía debe tener altos niveles de excelencia y con las medidas de seguridad respectivas. De lo cual se infiere que la calidad de estos artículos pueden mermar la capacidad de los vehículos institucionales y mayores costos en mantenimiento.

Si bien es cierto este tipo de combustible es para transporte aéreo, no desmerita enunciarlo para establecer que la calidad del tipo de combustible es importante y ello depende del proceso de abastecimiento al momento de recepcionar el bien, que posteriormente y con el tiempo puedan deteriorar los vehículos y sus sistemas.

Según Huerta y Minaya (2020, p. 17), en su investigación Mejora de la cadena de abastecimiento de la Fuerza Aérea del Perú, a través de la implementación del sistema logístico institucional, el abastecimiento de los artículos que pertenecen a Clase III están relacionados al petróleo, carburantes, combustible, lubricantes, envasados, entre otros. La adquisición de este artículo es a nivel nacional y se realiza por medio de un convenio con PETROPERÚ, del mismo modo que nuestra institución.

A su vez, infieren que su sistema logístico, de hecho, presenta ciertas carencias para ese tiempo y su proyección era que su sistema logístico fuese más organizado y sistémico. Por consiguiente, con la creación de un sistema, en su caso el SILOG (Sistema Logístico), se permitirá un mejor nivel de eficiencia y racionalidad en la utilización de sus recursos por medio de la tecnología y capacitación de su personal con respecto al cómo usar los módulos que tiene dicho sistema.

Por otro lado, Arce et al. (2013, p. 116), en el *Plan Estratégico del Sistema de Material de la Marina de Guerra del Perú*, mencionaron su capacidad administrativa para poder dar cumplimiento oportuno, según las necesidades establecidas de las unidades en cuanto al combustible que requieren y lo hacen por medio de vales mensualmente a las diferentes unidades o dependencias como a la Dirección de Alistamiento, Servicio Naval de Transporte Terrestre, Comandancia General de Operaciones del Pacífico, entre otras. En esa época (año 2013) se daba de esa manera; sin embargo, en la actualidad, se ha modernizado el procedimiento relacionado con el abastecimiento de combustible por medio de Petroperú y un sistema ágil con el que administran dichos artículos. En el caso de Lima, Petroperú abastece a sus grifos; en provincia, dependiendo del lugar, se suministra por medio de grifos de Petroperú. En caso esté muy alejado, este artículo es llevado por medio de la contratación de fletes de la fuente abastecedora de Petroperú a los grifos o almacenes de la Marina de Guerra del Perú.

De acuerdo al Ministerio del Interior (2014), se estableció un sistema denominado "Sistema Multiflota", para mejorar la supervisión del abastecimiento de combustible para los vehículos policiales a través de un convenio entre la Policía Nacional y el Banco de la Nación. Donde se registra el nombre del conductor, placa y kilometraje y el uso de tarjetas de banda magnética como base principal, todo ello se aplica en 34 grifos de Petroperú, los cuales abastecen

aproximadamente a 4000 vehículos.

Cabe resaltar que el procedimiento es que el conductor brinda sus datos y presenta su DNI, y el personal del grifo inserta la tarjeta Multiflota en el aparato electrónico POS (punto para las ventas) para registrar el abastecimiento de acuerdo a lo que requieran, emitiendo finalmente un recibo. A la fecha, se va llevando de este modo dicho procedimiento, en el que se puede observar un nivel de organización y control, en vista de que esta institución cuenta con un alto movimiento de sus unidades vehiculares.

Según Villaorduña y Bürkili (2018, p. 111) en su investigación “La gestión de combustible de la Policía Nacional en Lima”, mencionaron que el Sistema Multiflota facilita tener el control de la cantidad de consumo de combustible y que sus efectivos están haciendo uso. Primero fue implementado en Lima y después se implementó en provincias; resultando una medida que aprovecha la tecnología. La misma que permite y facilita la verificación, y el uso óptimo de los recursos; además, se tiene a la mano todos los registros, de manera digital, de los procedimientos de abastecimiento de combustible.

## **I.2. Casos Internacionales**

De acuerdo al *Manual 4-95 Logística en Operaciones* (2018) del Ejército Nacional de Colombia, se establece una Oficina Conjunta de Combustibles y de la Subárea. Dichas oficinas, establecidas por su comando conjunto, trabajan con sus componentes de servicio, con la autoridad directiva para la logística a fin de planear, coordinar y supervisar todas las fases del apoyo de combustible a granel para las fuerzas militares para su posible empleo en su área de responsabilidad. Ahora bien, cuando las operaciones tácticas justifiquen una gestión extensiva de combustible a granel al por mayor en un área de operaciones conjunta, se cumplirá con las responsabilidades de manera coordinada. Esto sobrecarga, como podemos ver, en que hay un área específica y amplia que se dedica a ver el abastecimiento de combustible de manera responsable al ser un artículo crítico e importante.

Pérez y Quintero (2022, p.125), en su estudio “Análisis de la cadena logística de combustible marítimo para el desarrollo de Operaciones Navales en el Pacífico Colombiano”, mencionaron que en el abastecimiento de combustible marítimo existe bastante control (principalmente, en la recepción global de los requerimientos formulados por las unidades), y su almacenamiento debe contar con la capacidad suficiente para mantenerlo en óptimas condiciones. Por que los pedidos de combustible que se realizan al proveedor son realmente grandes. Se debe custodiar el combustible preservando su calidad, por un tema de optimización aparte de mantener una reserva estratégica para no quedar desabastecidos.

Es por ello que la Fuerza Aérea Colombiana, de acuerdo con Pizarro (2023), realiza la contratación a diversos proveedores para suministrar combustible anualmente con la finalidad de optimizar el uso de los recursos (ver Tabla N° 3). Además, como se menciona en el párrafo anterior, se busca obtener lo suficiente y tener a disposición el artículo, de manera continua, ante la necesidad presentada por dicha institución.



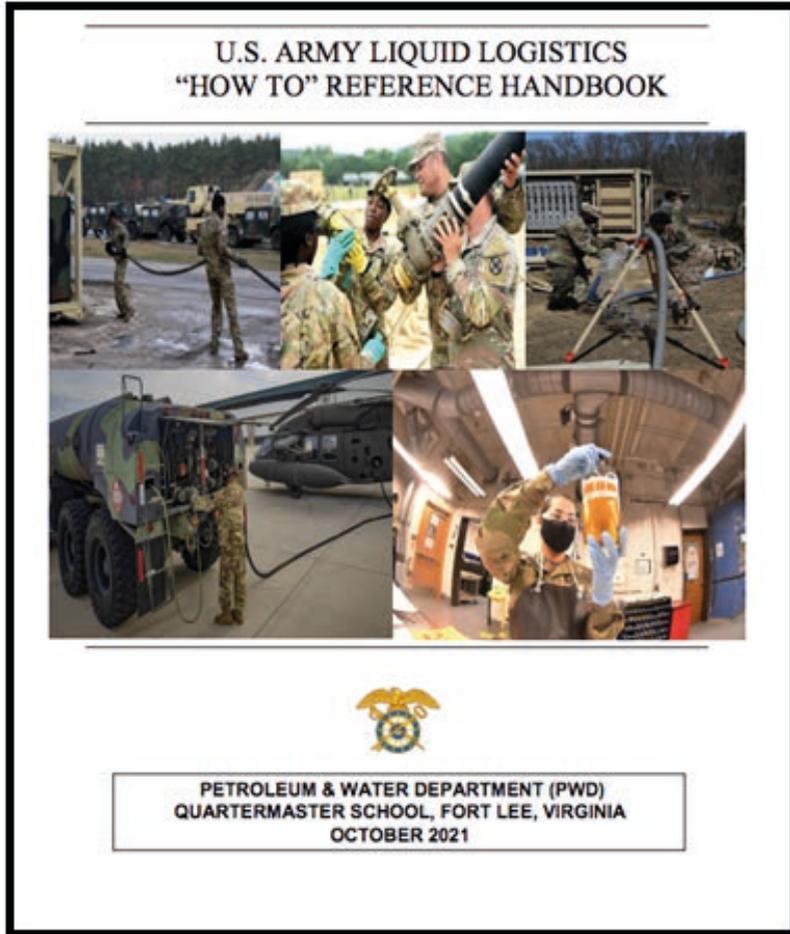
Tabla N° 3  
Clases y subclases de artículos en Colombia, el proceso de abastecimiento de combustible es similar al nuestro, diferencia abastecen diferentes grifos.

SÍMBOLO	CLASE	DESCRIPCIÓN	SUBCLASES
	CLASE I	Alimentación	A - No perecedero C - Raciones de combate R - Refrigerado S - No refrigerado W - Agua
	CLASE II	Equipo individual y general (TOE)	A - Aéreo B - Material de soporte terrestre E - Equipo general F - Vestuario G - Electrónico M - Armamento individual T - Suministro industrial
	CLASE III	Combustibles, grasas y lubricantes	A - Combustible para aeronaves P - Productos envasados W - Combustible para vehículos terrestres
	CLASE IV	Materiales de construcción y fortificación	A - Construcción B - Barreras
	CLASE V	Municiones	A - Entrega aérea W - Armas terrestres
	CLASE VI	Demanda personal, varios	A - Demanda personal M - Correo personal y oficial P - Raciones suplementarias y paquetes varios
	CLASE VII	Elementos finales mayores (Ensamblajes)	A - Aéreos B - Materiales de apoyo D - Vehículos administrativos J - Tanques, paquetes, adaptadores y pilones L - Misiles B - Armas D - Armas especiales J - Material industrial x - Motores de avión
	CLASE VIII	Elementos médicos	A - Material médico, incluyendo piezas de reparación médicas peculiares D - Sangre y producto de sangre
	CLASE IX	Partes de reparación	A - Aéreos B - Material de apoyo terrestre D - Vehículos administrativos G - Electrónicos K - Vehículos Tácticos L - Misiles B - Armas D - Armas especiales G - Electrónicos K - Material industrial
	CLASE X	Programas no militares	

Nota: Tomado de MCE 4-95 Logística en Operaciones, 2018, p. 17 por Ejército Nacional de Colombia

Otra experiencia relacionada es la del Departamento de Petróleo y Agua de la Escuela de Intendencia de Virginia, en su manual *Logística de Líquidos del Ejército de Estados Unidos* (United States Army, 2021, p.4), menciona que un sistema de almacenamiento y distribución adecuado es importante; es decir, desde la recepción hasta la entrega al usuario, el cual debe ser manejado por un sistema flexible que pueda ser configurado por las grandes cantidades del bien que se recibe y que será suministrado de manera óptima. Asimismo, cuentan con la Agencia de Logística de Defensa-Energía, la cual está encargada de las adquisiciones, contrataciones y acuerdos internacionales sobre combustible. La misma que al tener una función específica, realiza dicho procedimiento de la mejor manera; como también la capacitación a todo su personal.

Figura N° 4  
*Abastecimiento de combustible en EE. UU. es más moderno, todo el personal debe estar capacitado*



*Nota:* Quartermaster School Virginia.

## II. Propuestas de valor y mejora continua

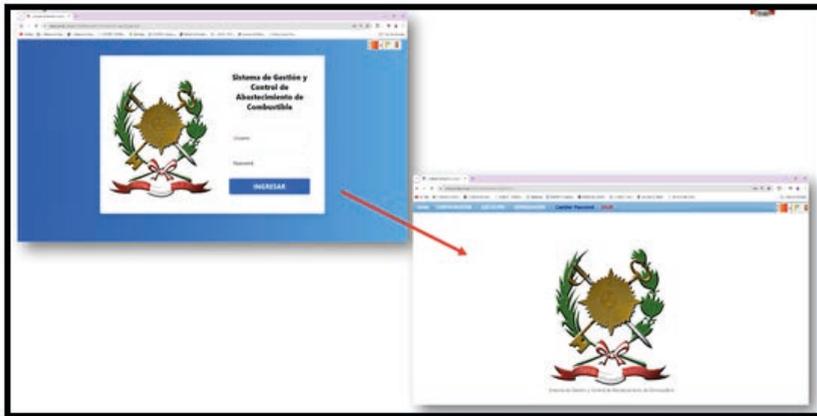
Seguidamente, se establecerán propuestas para mejorar el sostenimiento de Clase III, el cual se emprende inicialmente a partir de la descripción previa, a diseñar un modelo de optimización y excelencia que integre las mejores prácticas y las tecnologías avanzadas, con el objetivo de incrementar la transparencia, la eficiencia y la seguridad en el proceso de abastecimiento de combustible.



Este modelo sugerirá implementaciones significativas en áreas clave como la gestión de riesgos y la adopción de estrategias efectivas en el abastecimiento, enfatizando la importancia de los sistemas de información y el seguimiento en tiempo real. La propuesta se orientará hacia la mejora continua de los procesos, asegurando que las operaciones se alineen con estándares elevados de integridad operativa y responsabilidad, reforzando así la confianza en las prácticas de abastecimiento.

Bauhr y Grimes (2017, pp. 237-254), argumentan que la adopción de tecnologías transparentes y auditables, como Blockchain, podría mitigar significativamente los riesgos en la cadena de suministro. Lo que es especialmente pertinente en contextos donde la integridad del proceso está en riesgo y que puede ser aplicada en el Sistema de Control de Combustible SYSCOM, el cual se encuentra en vías de mejora tecnológica, a pesar de los grandes beneficios que aporta (ver Figura N° 5).

Figura N° 5  
Automatización de procedimientos de CL III en el Ejército



Nota: Servicio de Intendencia del Ejército

La sugerencia de incorporar tecnología *blockchain* para gestionar el abastecimiento de combustible es innovadora y podría transformar significativamente el sistema actual. Dicha tecnología ofrece beneficios como la trazabilidad, la inmutabilidad y la transparencia, que son ideales para gestionar complejas cadenas de suministro como la del combustible. Integrar esta tecnología podría mejorar significativamente la sincronización entre el sistema SYSCOM y las normativas vigentes, asegurando que todas las transacciones sean registradas de manera segura y transparente.

La gestión eficaz de las cadenas de suministro en el sector público, particularmente en contextos militares, es fundamental para asegurar la eficiencia, seguridad y transparencia operacional (Camisón & Cruz 2014, pp. 6-22). Investigaciones recientes resaltan diversos enfoques y tecnologías que pueden contribuir significativamente a la optimización de estos procesos. Heckmann, Comes y Nickel (2020, p.121) exploraron la relevancia de gestionar de manera eficiente las cadenas de suministro en entornos complejos, destacando aplicaciones prácticas que pueden ser transferidas al ámbito militar para enfrentar volatilidades y desafíos logísticos.

Liu, Leat y Smith (2021, p. 12) analizaron cómo las innovaciones digitales, incluidas las tecnologías de la información y comunicación (TIC), potencian la transparencia y eficiencia en los procesos logísticos, elementos críticos para combatir ineficiencias. La implementación de tecnologías como Blockchain también es sugerida por Peters y Panayi (2021, p.4).

En relación a la integridad, Bauhr y Grimes (2022, p. 432) sostienen un análisis detallado de estrategias efectivas para lograr la transparencia, subrayando la importancia del control interno y la transparencia en la adquisición pública. Este enfoque se complementa con prácticas de gestión Lean y Six Sigma, que según Womack y Jones (2020, p.6), pueden identificar y eliminar desperdicios y variabilidad en los procesos, contribuyendo a mejoras sustanciales en eficiencia.

Mangan & Lalwani (2016, p. 47) abordaron la gestión de riesgos específicos en el abastecimiento, resaltando la necesidad de desarrollar protocolos de seguridad y sistemas de gestión de riesgos robustos para minimizar incidentes en el almacenamiento y transporte de combustible, un aspecto crítico en el contexto militar. Este análisis se ve reforzado por Lee, Vargo y Seville (2013, p. 976), quienes discuten la construcción de cadenas de suministro resilientes como una estrategia clave para asegurar la integridad de las operaciones militares frente a desafíos y perturbaciones.

La resistencia al cambio y la capacitación inadecuada son identificadas por Kotter (2020, p.7) como barreras significativas para la implementación efectiva de mejoras. La superación de estas barreras mediante la educación continua y la capacitación en buenas prácticas de gestión de cadena de suministro es esencial para la adopción exitosa de nuevas estrategias y tecnologías (Pérez & Martínez, 2016).

La propuesta de alinear la Directiva N° 007 de Clase III con la Directiva N° 001 del SYSCOM es crucial. La falta de coherencia entre estas directivas puede generar confusión y errores en la ejecución de los procedimientos. Al alinear estas directivas no solo simplificará la comprensión y aplicación de las normas, sino que también asegurará que todos los involucrados en el proceso de abastecimiento operen bajo un conjunto unificado de expectativas y regulaciones.

Fortalecer estos órganos es esencial para asegurar que los procedimientos de abastecimiento sean transparentes y se adhieran a las normativas. Esto implica no solo mejorar las capacidades de vigilancia y auditoría, sino también implementar medidas que promuevan una mayor rendición de cuentas y responsabilidad administrativa. Asimismo, aumentar la efectividad de estos órganos ayudará a prevenir y detectar irregularidades de manera más eficiente, contribuyendo a una gestión más ética y transparente.

La eficacia con la que los órganos de control realizan sus funciones de supervisión y verificación de las rendiciones de cuentas. Es vital que estos órganos no sólo estén bien equipados y sean competentes en sus funciones, sino que también operen de manera independiente y objetiva para evaluar y asegurar la conformidad con las normativas y procedimientos establecidos por medio de comités comisionados de supervisión.

Por otro lado, es importante saber que no sólo Petroperú puede ser fuente de abastecimiento, sino también otras empresas lo pueden ser; sin embargo, el tiempo que dura un proceso de contratación y el tiempo para el pago dificulta tener otros puntos de abastecimiento que las empresas privadas nos puedan brindar. Es por ello que se debería ver una forma para tener una mayor amplitud de opciones a nivel nacional para que todas las unidades puedan abastecer de manera más rápida y oportuna.



Finalmente, aparte de mejorar la normativa (lineamientos), es importante agendarnos de otros puntos de abastecimiento por medio de la contratación de empresas privadas en provincia (obtención), potenciar la seguridad del SYSCOM y la mejora de la infraestructura de grifos internos a nivel Lima, equipamiento, implementos; ya que se trata de un factor importante para un adecuado almacenamiento, distribución, control y bienestar del personal que participa en el procedimiento operativo y una capacitación adecuada; ofreciendo un modelo replicable y sostenible para la mejora continua en otros sectores o contextos similares.

## Conclusiones

1. Se abordó integralmente tres objetivos: la identificación, la evaluación de desafíos del sistema de abastecimiento, y la proposición de soluciones basadas en la mejora continua y en la implementación de tecnologías. Lo que implica una clara oportunidad para optimizar el proceso mediante metodología emergente como el benchmarking.
2. La implementación de tecnologías avanzadas y la realización de capacitaciones pueden fortalecer estos mecanismos, haciéndolos más efectivos y confiables. Esta estrategia es esencial para garantizar la integridad operativa y la eficiencia del proceso de abastecimiento. Como Blockchain y Lean Six Sigma, las cuales contribuirían a mejorar la trazabilidad y reducir los errores en nuestro sistema de control de combustible.
3. Se identificó la necesidad de mejorar la transparencia en los procesos de adquisición y distribución de combustible mediante la colaboración con grifos privados y la modernización de la infraestructura existente. Estas prácticas favorecerán la comprensión de los procesos entre los involucrados, fortaleciendo la confianza y la percepción de integridad en el sistema.
4. La variabilidad de procedimientos y normativa, en la que emerge la falta de estandarización en los procedimientos de abastecimiento y siendo ésta crucial para eliminar disparidades, asegurar una comprensión uniforme de los procesos y facilitar una implementación cohesiva de mejoras; sin embargo, requiere de la alineación de sus directivas que si bien es cierto tienen lo fundamental, deben unificar y agregar los cambios a implementar.
5. La realización de evaluaciones continuas permitirán corregir deficiencias de manera proactiva que aseguran los procedimientos y prácticas manteniéndose actualizadas y alineadas con las mejores prácticas y estándares operativos; como la adecuada capacitación al personal.
6. El abastecimiento de Clase III que realiza el Servicio de Intendencia del Ejército tiene un proceso importante que está siendo mejorado día a día y con este artículo se desearía perfeccionarlo mediante ciertas propuestas ante los diversos desafíos que se presentan en la actualidad.

## Referencias

- Ancco, J., Coronado, O., & Perez, G. (2017). *Abastecimiento de clase III y su almacenamiento de combustibles en las unidades operativas del VRAEM* [Tesis de licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/items/3da41dc8-c9cd-4d3a-bd9b-dbcc49c838fb>
- Arce, J., Garma S., & Labó E. (2013). *Sistema de Material de la Marina* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13717/ARCE\\_GARMA\\_PLAN\\_MARINA.pdf](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13717/ARCE_GARMA_PLAN_MARINA.pdf)

- Banco Mundial (2020, February 26). *Datos básicos: La lucha contra la corrupción* [Fact sheet]. <https://www.bancomundial.org/es/news/factsheet/2020/02/19/anticorruption-fact-sheet>
- Bauhr, M., & Grimes, R. (2017). *Transparency to curb corruption? Concepts, measures and empirical merit*. Crime, Law and Social Change. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10611-017-9695-1>
- Bauhr, M., Grimes, M., & Harris, N. (2022). *Seeing the State: The Implications of Transparency for Societal Accountability*. QoG WORKING PAPER SERIES 2010:15. Department of Political Science, University of Gothenburg. <https://core.ac.uk/download/pdf/43558971.pdf>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2014). *Gestión de la innovación en la cadena de suministro*. Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software. <https://porquenotecallas19.wordpress.com/wpcontent/uploads/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Directiva N.º 007-2020-COLOGE/Servicio de Intendencia del Ejército/ABSTO CL III. (2020). *Normas y procedimientos para el abastecimiento y control de Clase III en el Ejército*. Ejército del Perú.
- Ejército Nacional de Colombia. (2018). *Manual 4-95 Logística en Operaciones del Ejército Nacional de Colombia*.
- Fernández, A. (2018). *Gestión de la Cadena de Suministro y Logística*. Ediciones Díaz de Santos. [https://editorial.uaa.mx/docs/gestion\\_cadena\\_suministros.pdf](https://editorial.uaa.mx/docs/gestion_cadena_suministros.pdf)
- Heckmann, I., Comes, T., & Nickel, S. (2020). *Supply chain management for humanitarian operations: Concepts and case studies*. Springer Omega, 52, 119-132. <https://core.ac.uk/download/pdf/225891992.pdf>
- Huerta E. & Minaya V. (2020). *Mejora de la cadena de abastecimiento de la Fuerza Aérea del Perú a través de la implementación del sistema logístico institucional* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de tesis. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/24228>
- Kotter, J. P. (2020). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review Press <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203964194-4/leading-change-john-kotter>
- Lee, S., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review* 14(1), 29-41. ASCE Library. [https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Liu, C., Leat, M., & Smith, J. (2011). State-of-the-art sustainability analysis methodologies for efficient decision support in green production operations. *International Journal of Sustainable Engineering*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19397038.2011.574744#d1e296>
- Mangan, J., & Lalwani, C. (2016). *Global Logistics and Supply Chain Management*. John Wiley & Sons. <https://books.google.com.pe/books?id=2cw6rgEACAAJ>



- Ministerio de Defensa (2018). *Convenio entre el Ejército y Petroperú* <https://www.gob.pe/institucion/mindef/noticias/70878-convenio-entre-el-ejercito-y-petroperu>
- Peters, G., & Panayi, E. (2015). *Blockchain and the evolution of transparent markets*. Academic Press. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2692487](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2692487)
- Pizarro, I. (2023). *Tecnología militar*. [https://monch.com/ebooks/tecnologia-militar/2023/Tecnologia\\_2023-02/](https://monch.com/ebooks/tecnologia-militar/2023/Tecnologia_2023-02/)
- Rodríguez, J., & Slack, B. (2012). Logistics and national security: A comparative analysis of definition for logistic. *Journal of Defense Studies*. <https://typeset.io/pdf/a-comparative-literature-analysis-of-definitions-for-53dn51i0gg.pdf>
- Rodríguez, F. (2012). La corrupción en la contratación pública: operatividad, tipificación, percepción, costos y beneficios. *VIA IURIS*, (23), 1-36. <https://www.redalyc.org/pdf/2739/273957284004.pdf>
- Sierra, R., & Gómez, M. (2018). La gestión de la logística inversa como parte de la cadena de suministro. *Revista Logística y Negocios*, 19. <https://www.calameo.com/books/00476452602620e5041fd>
- Smith, J., & Thomas, R. (2020). The impact of logistics efficiency on the perception of national security. *Journal of Strategic Security*. [https://www.academia.edu/68550101/The\\_Impact\\_of\\_Logistics\\_Innovativeness\\_on\\_Perceived\\_Organizational\\_Performance\\_Application\\_in\\_The\\_Logistics\\_Industry](https://www.academia.edu/68550101/The_Impact_of_Logistics_Innovativeness_on_Perceived_Organizational_Performance_Application_in_The_Logistics_Industry)
- United States Army. (2021). *Ejército de Estados Unidos Manual de Logística de Líquidos del Ejército de Estados Unidos*.
- Villaorduña, J. & Bürkili, H. (2018). *La gestión de combustible de la Policía Nacional*. *Debates en Sociología*, (46), 105-130. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/21549>
- Womack, J., & Jones, D. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>
- Watson, P. (7 de noviembre de 2018). *Perú diseña una nueva técnica de abastecimiento de combustible para las FFAA*. <https://www.infodefensa.com/texto-diario/mostratrar/3056647/peru-disena-nueva-tecnica-abastecimiento-combustible-ffaa>
- Zamudio, O., & Izquierdo, A. (2020). *Supply chain risk management model as a differentiating element*. *Review of Global Management*, 6(1), 14-34. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1487>
- Zarate, L., Peñaherrera, F., & Menéndez, J. (2018). Optimización de la cadena de suministro. *Revista de Estrategia y Negocios*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9162827>

## Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar

López Medina, Carlos Javier<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0005-2642-843X>  
Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú

Rodríguez Saavedra, Liliana<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-9165-6408>  
Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima, Perú

Enviado: 30 de Agosto 2024 • Evaluado: 15 de Setiembre 2024 • Aprobado: 10 de Noviembre 2024

### Citar como:

López Medina, C. J., y Rodríguez Saavedra, L. (2024). Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 44-56. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti4>

## Resumen

El artículo explora las fuentes de información más recientes sobre el liderazgo aplicado al ámbito militar en un periodo de tiempo de cinco años de antigüedad, de tal manera, que la información aquí consignada sirve de base académica para futuras investigaciones. El objetivo de la investigación tiene un nivel descriptivo – exploratorio, a fin de determinar el estado de la cuestión en torno al liderazgo y a los actores sociales involucrados. La metodología de la investigación parte por la búsqueda de fuentes en repositorios académicos como Scielo, Redalyc, Dialnet, EBSCO, entre otros, espacios que cuentan con artículos indexados, de los cuales, se tomarán como referencia los objetivos desarrollados y los criterios de validez de su investigación. La conclusión: señala que los estudios de liderazgo en el último quinquenio han alcanzado un desarrollo teórico – práctico y se ha llevado a cabo en diferentes ámbitos institucionales.

**Palabras clave:** Formación militar, Liderazgo, Teoría del liderazgo, Tipos de liderazgo.

<sup>1</sup>Docente investigador de las Humanidades, Ciencias Sociales, Educación y Psicopedagogía. Bachiller y Licenciado en Historia por la UNFV. Segunda Especialidad en Psicopedagogía por la URP. Maestría en Docencia Universitaria por la UNMSM. Diplomado en Identidad e Interculturalidades por INDEPA - CAEN. Diplomado en Asesoría de Tesis por la USMP. Actualmente cursando el Doctorado en Educación por la UNFV.  
Correo electrónico: clopezm@unfv.edu.pe

<sup>2</sup>Docente investigador en la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.  
Correo electrónico: lilianarodriguezs@unife.edu.pe

---

## Leadership: perspectives and research for the military field

---

López Medina, Carlos Javier<sup>3</sup>  
<https://orcid.org/0009-0005-2642-843X>  
Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú

Rodríguez Saavedra, Liliana<sup>4</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-9165-6408>  
Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima, Perú

Received: August 30, 2024 • Reviewed: September 15, 2024 • Approved: November 10, 2024

### Cite as:

López Medina, C. J., y Rodríguez Saavedra, L. (2024). Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 44-56. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti4>

### Abstract

The article explores the most recent sources of information on leadership applied to the military field in a five-year period of time, in such a way that the information contained herein serves as an academic basis for future research. The objective of the research has a descriptive - exploratory level, in order to determine the state of the question regarding leadership and the social actors involved. The research methodology is based on the search for sources in academic repositories such as Scielo, Redalyc, Dialnet, EBSCO, among others, spaces that have indexed articles, of which the objectives developed and the validity criteria of the articles will be taken as reference. your investigation. The conclusion: indicates that leadership studies in the last five years have reached a theoretical-practical development and has been carried out in different institutional settings.

**Keywords:** Military training - Leadership - Leadership theory - Types of leadership.

<sup>3</sup>Research professor in Humanities, Social Sciences, Education, and Psychopedagogy. Bachelor's and Licentiate degree in History from UNFV. Second Specialization in Psychopedagogy from URP. Master's in University Teaching from UNMSM. Diploma in Identity and Intercultural Studies from INDEPA - CAEN. Diploma in Thesis Advising from USMP. Currently pursuing a Doctorate in Education at UNFV.

Email: [clopezm@unfv.edu.pe](mailto:clopezm@unfv.edu.pe)

<sup>4</sup>Research professor at the Women's University of the Sacred Heart.

Email: [lilianarodriguezs@unife.edu.pe](mailto:lilianarodriguezs@unife.edu.pe)



## I. Introducción

El liderazgo como parte de las capacidades que se buscan desarrollar dentro del ámbito militar ha evidenciado una serie de problemáticas en su aplicación en situaciones reales en el ámbito profesional, donde solo encontramos personas con una gran capacidad cognitiva, pero sin aquellos elementos procedimentales, donde las emociones y conductas son pieza clave para poner a prueba su carácter. La formación de las nuevas generaciones de estudiantes, docentes y egresados está íntimamente ligada al ejercicio concreto y efectivo de virtudes y valores que, habiendo sido asimilados e integrados en la personalidad, sirven para construir el perfil del auténtico liderazgo (Vera, 2022).

Existe una preocupación por parte de la Fuerza Aérea del Perú, por cumplir con su misión, de formar futuros líderes que puedan afrontar las constantes amenazas multinacionales y transnacionales. Los nuevos líderes de deben contar con los rasgos de liderazgo bien establecidos, a fin de tomar adecuadas decisiones frente a los retos que proponen cada contexto. En la tesis de López Hermosa (2020) se busca relacionar la influencia del liderazgo en la formación militar de los cadetes de la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú, con el fin de realzar el liderazgo militar, partiendo del ejemplo del gran héroe José Abelardo Quiñones Gonzales, Gran General del Aire, paradigma y héroe de la Fuerza Aérea del Perú.

La revisión de los actuales planes de estudio, no evidencian la preocupación por forjar el liderazgo de los estudiantes, en tanto, no se cuentan con asignaturas que promuevan la identidad sobre la labor de sus grandes héroes, el desarrollo de la institución a través del tiempo y el análisis crítico de la coyuntura nacional e internacional tan importantes temas que sin duda afianzan la formación de sus estudiantes y futuros egresados<sup>5</sup>. Existen sí, asignaturas que se enseñan en el segundo año y tercer año, donde de una u otra forma se busca difundir algunas de las temáticas necesarias para formar a los futuros líderes, quienes se inserten en el ámbito laboral militar, en situaciones reales tales como la última pandemia mundial, donde el confinamiento y la lucha contra un enemigo, fueron el gran reto de las Fuerzas Armadas (FF.AA.).

La justificación del trabajo estriba en la necesidad de conocer profundamente las definiciones, teorías y estilos respecto al liderazgo, como parte crucial para su fortalecimiento en las instituciones armadas dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje de las nuevas generaciones de estudiantes quienes se encuentran en proceso de capacitación y a su vez, poner sobre el tapete el considerar asignaturas que promuevan la identidad como rasgos esenciales de los futuros líderes militares.

El propósito de la investigación es analizar semánticamente el término liderazgo a través de sus definiciones, esquematizar en forma concisa las teorías en torno al liderazgo que permitan establecer contrastes en torno a ellas, identificar los estilos de liderazgo que son identificados dentro de distintos espacios de actuación y finalmente, desarrollar el liderazgo aplicado al ámbito militar, donde estableceremos la importancia y necesidad de promover una formación militar con actores sociales quienes garanticen sus procedimientos en base al desarrollo de un liderazgo individual que inspire y motive a sus subalternos.

---

<sup>5</sup>Al respecto se viene elaborando los planes de estudio para el presente 2024, donde no se han considerado asignaturas como historia institucional, visión crítica del Perú, Geopolítica nacional e internacional.

## II. Desarrollo

Las instituciones militares tienen la misión de coordinar las labores de defensa y seguridad nacional en nuestro país. Sus autoridades son pieza clave en la dirección de los contingentes armados y logísticos y por ello, la capacidad de liderazgo es indispensable. Antiguamente, los conocimientos eran la base del liderazgo y la experiencia terminaba por dar sustento a su posición dentro de los grupos u organismos. Sin embargo, en pleno siglo XXI, estamos dentro de la sociedad de la información y producción del conocimiento (Arocutipá et al., 2021), por lo que, tenemos un nuevo escenario de liderazgo, donde la inteligencia emocional es aquella que forja el carácter de las personas y perfila un nuevo estilo de liderazgo.

Dentro de las FF. AA., la formación de los estudiantes es un punto relevante que garantiza el promover una cultura castrense donde valores como la disciplina, responsabilidad y respeto, deben formar parte de las características de un gran líder. En este punto, debemos señalar que el liderazgo no solo radica en una noción teórica sino en una forma de vivir. Por ello el liderazgo, nos debe proponer el reto de afrontar el día a día (Arjomandi, 2022). La historia respecto al liderazgo nos remonta a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX donde surgió la Teoría de los rasgos a través del estudio de sus conductas, actitudes, ideas y emociones. Sin embargo, fue recién en la década de los 80's donde surgió en forma clara la "Teoría del liderazgo", es decir, el término "liderazgo" a nivel teórico, tiene una antigüedad de 53 años, dentro de los cuales, sus estudios han sido enfocados en entender la importancia que tiene dentro del ámbito humano, político, social, económico y cultural (Villace, 2023).

Las instituciones castrenses en el Perú tienen hasta hoy un papel determinante en el desarrollo de nuestro país, no solo para la defensa de nuestra soberanía, sino también en forjar la identidad a partir de la capacitación de nuevas generaciones de estudiantes y egresados, quienes cuentan con un perfil profesional que promueve valores como disciplina, respeto, responsabilidad, solidaridad, identidad de pertenencia y compromiso (Carreiras et al., 2020; Castro y Fernández, 2005).

Sobre los valores antes referidos estas se adquieren dentro de su proceso de formación y se muestran o se practican o se aplican al momento de desempeñarse en situaciones reales dentro del campo laboral. Por ello, un estudio sobre el liderazgo resulta crucial, en tanto, se requiere de personas con un fuerte estado emocional, dado que el carácter ha cobrado mucha más importancia dentro de la evaluación de las habilidades blandas como requisito para laborar en toda institución y para la vida misma.

### 2.1 Análisis semántico del término liderazgo

El liderazgo ha merecido una gran cantidad de investigaciones. Nuestro objetivo radica en compilar aquellos trabajos que abordan el liderazgo que estén ligados al ámbito militar. Pinto y Álvarez (2022, p. 32) brindan siete definiciones en torno al término liderazgo: 1) la habilidad para dirigir y encauzar las acciones de un conjunto de personas hacia el logro y la consecución de metas; 2) la habilidad para motivar en la organización y alcanzar el éxito 3) El conducir a las personas más allá de la sumisión irresoluta 4) proceso para transmitir a las personas su amor propio, hasta lograr su convencimiento 5) proceso para el esfuerzo colectivo 6) la habilidad para iniciar cambios adaptativos 7) la identidad social compartida para la cohesión del grupo con un sentido y propósito.

Al respecto, en España las instituciones militares se han planteado la pregunta de "¿qué es un líder?", estableciendo una diferencia entre la "jefatura" y "liderazgo", donde el primero, brin-



da funciones desde una jerarquía y, el segundo, lo establece mediante el uso de la autoridad y la influencia que irradia (Carazo, 2011, p. 61). La interrogante es perfectamente aplicable para la realidad de nuestras fuerzas armadas a fin de determinar si existe un liderazgo posible de ser imitado y sea símbolo de inspiración para los estudiantes y subalternos. Por otro lado, un líder es capaz de inspirar en sus seguidores a través de sus acciones, muchas de las cuales guardan valores y cualidades inherentes en el líder y que lo catapultan en el sitio de importancia para quienes lo ven como aquel paradigma a seguir. Un líder apuesta por la innovación y dispone de personal con cualidades para afrontar con éxito los desafíos actuales y futuros (Serra, 2013, p. 76).

Un análisis aparte, unido al liderazgo es el de las habilidades directivas, las cuales, son un conjunto de conocimientos que se adquieren y aprenden. Dentro de toda institución se requieren de dichas competencias procedimentales y actitudinales, que forman parte del proceso de enseñanza – aprendizaje como parte del desarrollo de las unidades de aprendizaje (Villa et al., 2019).

## 2.2 Teorías sobre el liderazgo

Estas teorías se basan en las características de los líderes e intentan señalar los comportamientos que las personas pueden tomar en torno a sus propias habilidades distintas circunstancias. Al respecto se elaboró un cuadro con las principales teorías, autores y últimas investigaciones al respecto:

Tabla N° 1  
*Principales Teorías de liderazgo*

TEORÍA	DEFINICIÓN	AUTOR (ES), AÑO
Del Gran Hombre	Los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales.	Thomas Carlyle (1841)
Del Comportamiento	Las personas pueden aprender a ser líderes a través de la enseñanza y la observación	Herbert Simon (1947) <sup>6</sup>
De contingencia	Los buenos líderes son capaces de evaluar las necesidades de sus seguidores, hacer un balance de la situación y luego ajustar sus comportamientos	Fiedler (1960)
Situacional	Proponen que los líderes elijan el mejor curso de acción basado en variables situacionales.	Hersey y Blanchard (1969)
Relaciones transformacionales	o se centran en las conexiones formadas entre líderes y seguidores.	James MacGregor Burns (1970)
Participativas	El buen líder sería aquel que fuese capaz de lograr que se sintiesen valoradas, además de una parte con influencia en las decisiones que se toman.	Victor H. Vroom y Philip Yetton (1973)
De los rasgos	Las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo.	Engler (1996)
Gestión transaccionales	o El rol del líder pasa por manejar las expectativas de los seguidores y adaptarlas a los objetivos del grupo	James McGregor Burns, Bernard M. Bass, Jane Howell y Bruce Avolio (1990) <sup>7</sup>

<sup>6</sup>Abraham Maslow, Herzberg y Mc. Clelland, realizaron trabajos particulares en base a la teoría de Herbert Simón.

<sup>7</sup>Max Weber, partió desde la sociología y dio origen a mediados del siglo XX a esta teoría.

## 2.3 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo guardan una importancia crucial en la comprensión de las conductas que se asumen por parte de un conjunto de individuos con características de don de mando y capacidad de persuasión (Geraldo et al., 2020). Los estilos de liderazgo más conocidos y empleados, los podemos distinguir en tres: Un liderazgo transformacional donde la característica primordial es motivar, ser carismático e inspirador, trabajar muy de cerca junto a sus seguidores y a través de ellos, lograr la transformación de su institución (Rojas y Di Fiore, 2021; Zahira y Pérez, 2019; Zeinab et al., 2019). Un liderazgo transaccional, donde existe una relación líder-seguidor, basada en intercambios que generan beneficios positivos o negativos; un liderazgo *laissez-faire*, el cual no es evidente, es decir, el líder no ejerce influencia sobre los integrantes de la institución, un líder que permite que se haga y confía en el proceso (González et al., 2020, pp.31 – 32; Valles, 2019, p. 324).

Por otro lado, se han venido desarrollando otros estilos de liderazgo como el liderazgo para la innovación, que promueve comportamientos innovadores en los subalternos, comprometiendo a toda la institución en el camino hacia la búsqueda de nuevos mecanismos de sofisticación (Contreras et al., 2022, p. 151). Otro nuevo concepto es el liderazgo responsable, entendido como el contexto que sirve de fuerza impulsora para promover el desarrollo moral del líder responsable y, por otro lado, cuando actúa como una fuerza de tracción que exige la emergencia de líderes responsables (Hincapie y Sánchez, 2022; Malavé, 2022).

Tenemos también el liderazgo directivo, el cual está relacionado con la teoría de equipos, el cual incluye aspectos basados en la confianza, voluntad, resultados y reconocimiento. En este sentido, un líder dirige y apoya a su equipo, obtenido un gran nivel de compromiso, donde sus colaboradores logran abrazar la visión institucional y acepta responsabilidad. (Rivera, 2023, p. 158; Pedraja et al., 2019). En esta misma línea la orientación y el logro de los objetivos de una organización dependerán de las características, la visión y la conducta de sus líderes, puesto que en ellos recae la responsabilidad de la dirección institucional (López y Belli, 2023; Rueda et al., 2022; Chacón et al., 2022; Ruiz et al., 2019).

El liderazgo académico, es un estilo fundamental donde el ámbito de investigación es lo que más se destaca. Aquí la información que es de dominio del líder es clave para sustentar su posición (Allen y Gupta, 2018; Vargas et al., 2022). Sumado a este estilo, tenemos el liderazgo pedagógico, donde las investigaciones recientes señalan que el liderazgo del docente es un elemento fundamental para la mejora de la calidad educativa, que debe poseer una serie de elementos que permitan definirlo como tal (Palacios y et al., 2020; González y et al., 2020). Un proyecto para el desarrollo de liderazgo en estudiantes es fundamental al momento de poder canalizar todas las facultades que presenten y este trabajo es posible gracias a la intervención de sus docentes, psicólogos y psicopedagogos (Tyurina et al., 2022).

Los líderes deben buscar modificar sus hábitos superando la simple actuación de dar órdenes, controlar y penalizar, por la actitud superior de continua de conectar, colaborar y estimular. Actualmente, la interconexión en el mundo ha permitido acercar más a las personas y esta dinámica ofrece la posibilidad e inspirar a sus seguidores, es así como los líderes de este tipo son pieza clave (Seidman, 2013). El uso del liderazgo consiste en “liderar y dirigir a las personas, mediante un proceso de acompañamiento y relación emocional con estas durante procesos de transformación y cambio deliberado que pueden llegar a ser complejos y traumáticos” (Villar y Araya, 2019, p. 210). El liderazgo tecnológico en el contexto actual es pieza clave en tanto se exige un dominio sobre las TICs y por lo que es indispensable que los docentes cuenten con un nivel adecuado de competencia



digital (López et al., 2019; Marín, 2019). Al respecto, también podemos tomar en cuenta el término liderazgo virtual, el cual, da cuenta de los procesos de comunicación e interrelación, asociados a ámbitos remotos, donde se hace necesario mantener el dominio del manejo de plataformas digitales tan variadas (Abadía, 2021; Troilo, 2021; Torres, 2019; Cuevas y del Arco, 2019; Cuevas et al., 2019; Ibáñez y Miranda, 2019).

Por su parte el liderazgo ético propone un tipo particular de influencia basada en el establecimiento de estándares morales y en la gestión de la moral (Esguerra, 2022; Silva et al., 2022; De La Sota et al., 2022). En el siglo XXI el comportamiento basado en principios es el camino más idóneo que nos conducirá hacia el éxito, hacia una institución y vida con mayor trascendencia (Seidman, 2013, p. 25). El liderazgo organizacional es importante para el camino idóneo de la organización, pues promueve la sensatez, calma, equidad y la fortaleza como habilidades gerenciales del líder, generando reacciones positivas en sus seguidores (Rodríguez et al., 2021).

## 2.4 Liderazgo aplicado al ámbito militar

Existe una necesidad respecto a revisar sobre los orígenes sociales de la formación de las Fuerzas Armadas (FF.AA.) a través de encuestas a todos los cadetes quienes se encuentran en plena preparación, a fin de determinar patrones de conducta en torno a diferencias no sólo cognitivas, procedimentales y conductuales, sino también etarias y de género, por ejemplo. (Carreiras et al., 2020, p. 9). En esta misma línea se ha relacionado el liderazgo transformacional y la potencia del grupo (García y et al., 2016, p. 145). Por otro lado, existe la duda sobre el rol de las FF.AA. en torno a las consecuencias de sus miembros tras conflictos armados (Da Costa et al., 2021, p. 718) o situaciones reales de vicisitud social, como el rol de las FF.AA. en la lucha contra el COVID 19 (McClellan, 2022; Soto et al., 2022). Por ello, resulta vital el interpretar y analizar las percepciones sobre las FF.AA. a través de estudios de enfoque cualitativo, analizando el contenido discursivo de los participantes distribuidos en grupos focales, obteniendo recomendaciones tanto para los docentes como para la institución militar (Moreno y Guerra, 2021; Muñoz et al., 2022).

También es importante indicar que existen varios trabajos que se avocan a dar a conocer, describir y analizar el liderazgo de sus egresados y su efectividad en combate, pero no hay muchos trabajos donde se realice el análisis del proceso de formación militar de los cadetes (Castro y Fernández, 2005, pp. 117 – 118). El liderazgo como parte de la formación militar en países de Latinoamérica, no ha mostrado evidencias contundentes desde una escuela militar, sino casos singulares en que sujetos como San Martín, Simón Bolívar, Benito Juárez, entre otros fueron capaces de tener una visión clara de lo que esperaban para sus naciones y continente latinoamericano, y se mostraron dispuestos a dar la vida por dichos ideales (Calvo, 2020; Muñoz, 2019; Domingo, 2012). De esta manera, tener un liderazgo estratégico es crucial en la formación de las FF.AA. donde existen al menos dos bases importantes: la jerarquía y la disciplina (De Amorim, 2021, p. 178).

Los trabajos que abordan el liderazgo en torno a la percepción que manejan quienes forman parte de una institución es importante como amplia. “Los resultados señalan que en su mayoría la percepción general es positiva, aunque se han descuidado aspectos como la autonomía de sus integrantes y la toma flexible de decisiones” (Barreto, A. y Etal., 2022, p. 1462). El liderazgo estudiado permite ofrecer un importante análisis bibliométrico, porque permite poner en evidencia la cuantificación de los resultados de las investigaciones en torno al término desarrollado es importante porque permite poner en evidencia la cuantificación de investigaciones en torno al término aquí estudiado (Pedraja et al., 2021; Espina et al., 2022). En esta misma línea existen diversos mo-

delos de clasificación de instituciones de educación superior, como por ejemplo la metodología de SCImago Institutions Rankings, la cual resalta por su capacidad de presentar indicadores cuantitativos y cualitativos de la producción científica, donde los resultados se basan principalmente en la excelencia con liderazgo (Jeremić et al., 2013).

Un campo que también resulta clave a la hora de analizar el liderazgo es a través del indicador de género. Hombres y mujeres se encuentran dentro de instituciones públicas o privadas donde se capacitan, desempeñan y producto de ello, logran escalar en base a las oportunidades que van surgiendo y lo que su perfil profesional les brinda como posibilidades (Lupano et al., 2008; Perugini y Solano, 2008). Toda institución sea pública o privada, sustenta su calidad educativa a través de su personal docente, el cual debe también demostrar una capacidad de liderazgo que se posible de imitar y que principalmente inspire y motive a sus estudiantes para el desarrollo de sus capacidades (Manturano et al., 2021). Además, debemos recomendar que es fundamental el elaborar una historia institucional desde sus principales paradigmas y personajes representativos vigentes de quienes se destaque su capacidad de liderazgo que inspire (Roca, 2012).

### III. Conclusiones

El liderazgo semánticamente ha adquirido varias acepciones, las cuales pueden resumirse en personas u organizaciones con: habilidades para la dirección, capacidad para motivar, conducción de personal, inspiración para el cambio, actitud para la cohesión de grupo, autoridad que irradia influencia y capacidad de innovación. De este modo, resulta clave saber identificar en base a esta variedad semántica, los distintos tipos de liderazgo que se estén o deban manejarse dentro de las instituciones castrenses.

El liderazgo en el ámbito militar puede estudiarse desde varias aristas como: sus orígenes sociales, sus patrones de conducta, etarias, de género, el desarrollo de sus egresados, estratégico, a partir de la percepción, un análisis bibliométrico e institucional. Por ello, un estudio holístico que abarque las aptitudes y actitudes de quienes asumen el rol de liderazgo será fundamental, para tener una mejor comprensión del desarrollo institucional a través de sus actores.

Resulta necesario implementar asignaturas que permiten fortalecer la identidad por la historia nacional, la historia de la Fuerza Aérea del Perú, geopolítica nacional e internacional, análisis del discurso y la coyuntura nacional e internacional. Todo este trabajo será fundamental a la hora de elaborar los planes de estudios e implementar las asignaturas que contribuyan en la formación de las nuevas generaciones.

### Referencias

- Abadía, A. (2021). Estudio sobre liderazgo e innovación: claves para el éxito en startups relacionadas con la tecnología. *Cuadernos de gestión*, 21(2), 109–118.  
<https://doi.org/10.5295/cdg.191140aa>
- Allen, R. y Gupta, S. (2018). “Liderazgo académico” y las condiciones del trabajo académico. *Literatura: Teoría, Historia, Crítica*, 20(2), 293-319.  
<https://doi.org/10.15446/lthc.v20n2.70425>
- Arocutipa, J., Nugent, M., Silva, G. y Bellido, I. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1096.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7>



- Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Sociología y Tecnociencia*, 100–139. <https://doi.org/10.24197/jstr.1.2022.100-139>
- Barreto, A. , Valenzuela, A. , Saldívar, D. y Ramos, J. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1462. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.11>
- Calvo, J. (2020). El pensamiento estratégico militar en España e Iberoamérica. *Araucaria*, 22(44), 495–519. <https://acortar.link/g3TLgL>
- Carazo, J. (2011). El Ejército revisa su modelo de liderazgo. *Capital Humano*, 24(260), 60–75. <https://acortar.link/296x61>
- Carreiras, H., Bessa, F., Ávila, P. & Malheiro, L. (2020). Cadets in portuguese military academies: A sociological portrait. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 93, 9–29. <https://doi.org/10.7458/SPP20209314043>
- Castro, A. y Fernández, M. (2005). Predictores Para la Selección de Cadetes en Instituciones Militares. *Psykhé*, 14(1), 17–30. <https://acortar.link/1mIQpP>
- Chacón, J., López, E. y Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32–44. <https://acortar.link/QI3Jwe>
- Contreras, F., Espinosa, J., & Dornberger, U. (2022). Innovational Leadership: A new construct and validation of a scale to measure it. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 151–160. <https://acortar.link/Z5mcsQ>
- Cuevas M., & del Arco, I. (2019). Liderazgo digital en la educación del siglo XXI. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), IV-VI. <https://acortar.link/qxIPvH>
- Cuevas, M., & Etal. (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 52-72. doi: <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12120>
- Da Costa, S., Delfino, G., Murattori, M., Zubieta, E., García, L., Páez, D., Beramendi, M., & Sosa, F. (2021). Obedience to authority, cognitive and affective responses and leadership style in relation to a non-normative order: the Milgram experiment. *Psicología* (02549247), 39(2), 717–744. <https://acortar.link/St68bn>
- De Amorim, R. (2021). Liderança estratégica presente na trajetória de oficiais do Exército Brasileiro. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 16(2), 177–190. <https://acortar.link/mb6OPb>
- De La Sota, M., Zainos, E. y De Lourdes, M. (2022). Liderazgo Personalista Integral. Un modelo para el liderazgo en las organizaciones. *Empresa y Humanismo*, 25(2), 43–73. <https://doi.org/10.15581/015.XXV.2.43-73>
- Domingo, P. (2012). Predictores Globales De La Performance De Estudiantes Militares. *Ciencias Psicológicas*, 6(2), 135–148. <https://acortar.link/wI1jyW>
- Esguerra, G. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 109–119. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4472>

- Espina, L., Guerrero, J. y Ríos, D. E. (2022). Inteligencia emocional en el liderazgo: Análisis de la actividad científica y agenda de investigación futura. *Revista Venezolana de Gerencia, Supl. Edición Especial*, 27(8), 1401. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.42>
- García, C., Moya, M., Molero, F. y Moriano, J. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 32(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.002>
- Geraldo, L., Mera, A. y Esther, R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. doi: <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González, C., García, M. y Murillo, G. (2020). Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las instituciones de Educación Superior. *Revista Prisma Social*, 31, 283–303. <https://acortar.link/AHBGqC>
- González, R., Khampirat, B., López, E. y Sención, H. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios Sobre Educación*, 39, 207-228. <https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>
- Hermosa, I. (2020). *El liderazgo y su influencia en la formación militar de los cadetes de la Escuela de Oficiales FAP - 2020* [Tesis optar el grado académico de Maestro en Doctrina y Administración Aeroespacial] Fuerza Aérea del Perú Escuela Superior de Guerra Aérea Escuela de Posgrado <https://acortar.link/D0v6TX>
- Hincapie, M., & Sánchez, I. (2022). Does the context matter? Responsible Leadership in Latin America. *A Literature Review. Estudios Gerenciales*, 38(165), 529–544. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.4926>
- Ibañez, P. y Miranda, M. (2019). Una exploración del e-liderazgo en comunidades virtuales de práctica. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 73-90. doi: <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12138>
- Jeremić, V., Jovanović, M., Radojičić, Z., & Martić, M. (2013). Excellence with Leadership: The Crown Indicator of Scimago Institutions Rankings Iber Report. *El Profesional de La Información*, 22(5), 474–480. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.sep.13>
- López, C. y Belli, S. (2023). En búsqueda de un equilibrio inestable en grupos científicos de alto rendimiento: Estilos de colaboración y de liderazgo. *Revista Española de Sociología*, 32(1), 1–22. <https://acortar.link/Vh2kHZ>
- López, J., Pozo, S. y Romero, J. (2019). Análisis del Liderazgo Electrónico y la Competencia Digital del Profesorado de Cooperativas Educativas de Andalucía (España). *REMIE Multidisciplinary Journal of Educational*. <https://acortar.link/JbbV44>
- Lupano, M., Solano, A. y Casullo, M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Psicología* (02549247), 26(2), 195–218. <https://acortar.link/qI6W1M>
- Malavé, J. (2022). Liderazgo Responsable: Un Enfoque Integrador. *Debates IESA*, 27(1), 27–31. <https://acortar.link/kjGVv>



- Manturano, T., Ortega, W., Vásquez, J., y Sangama, J. (2021). Determinación de los criterios a medir para efectuar la gestión del talento de liderazgo en las instituciones peruanas de Educación Superior. *Investigación Operacional*, 42(4), 425–432. <https://acortar.link/nVsHLR>
- Marín, V. (2019). El e-liderazgo educativo del siglo XXI. *Edmetec*, 8(2), I-III. <https://doi.org/10.21071/edmetec.v8i2.12177>
- McClellan, J. (2022). Post Pandemic Leadership in Latin America: Responding to Wicked Problems Using Adaptive Leadership in Organizational Contexts. *Estudios de Administración*, 29(1), 52–65. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.65372>
- Moreno, W. & Guerra, L. (2021). The role of the State Military Forces in the Chair of Peace and security: a Look From the Department of Cundinamarca. *Prolegómenos Derechos y Valores*, 24(47), 117–132. <https://doi.org/10.18359/prole.5423>
- Muñoz, J., Valle, D., Barrios, H., & García, R. (2022). Hacia El Liderazgo Transformacional en La Educación Superior: Competencias Para Responder a La Crisis Del Covid-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21–40. <https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i2.pp21-40>
- Muñoz, V. (2019). La construcción de un modelo de liderazgo militar monárquico en la Castilla bajomedieval y su proyección americana. *Reti Medievali Rivista*, 20(2) <https://doi.org/10.6092/1593-2214/6261>
- Palacios, S., González, R. y Sención, H. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense De Educación*, 31(4), 485-495. <https://doi.org/10.5209/rced.65635>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Bernasconi, A., & Muñoz, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 29(3), 472–486 <https://acortar.link/udoL6F>
- Pedraja, L., Coluccio, G., Espinoza, C., Bernasconi, A., Marchioni, Í. y Muñoz, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24, 25–35. <https://acortar.link/zyd9Hj>
- Perugini, M., & Solano, A. (2008). Liderazgo y género. Identificación de Prototipos de liderazgo efectivo. *Perspectivas En Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 5(1), 69–77. <https://acortar.link/xRuuku>
- Pinto, M. y Álvarez, C. (2022). De La Personalidad a La Espiritualidad: Transición en El Estudio Del Liderazgo. *Debates IESA*, 27(3), 31–34. <https://acortar.link/W5vYwX>
- Rivera Manzano, L. (2023). Liderazgo directivo y desarrollo productivo del sector automotriz. *Project Design and Management*, 5(1). <https://acortar.link/Yk347J>
- Roca, J. (2012). Cuando el líder hizo Historia al narrar su historia. *Revista de Comunicación* (1888198X), 25, 46–50. <https://acortar.link/WtoaRt>
- Rodríguez, Y., Monsalve, E. y Pabón, J. (2021). Liderazgo organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, 19(35), 307-325. <https://acortar.link/S6HA1U>

- Rojas, L., y Di Fiore, M. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos*, 21(1), 117-131.  
<https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n1a08>
- Rueda, M., Sigala, L., Zapata, G., y Armas, W. (2022). El Liderazgo Como Componente De Las Capacidades Dinámicas De Las Organizaciones. *Pensamiento & Gestión*, 52, 1–25.  
<https://acortar.link/NEi9SI>
- Ruiz, L., Sandra, L., y David, C. (2019). Influencias en el liderazgo para llegar al poder. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 15(29) <https://acortar.link/prVDCE>
- Seidman, D., (2013). How. Por qué CÓMO hacemos las cosas significa tanto. México D.F. Editorial Aguilar.
- Serra, J. (2013). ¿Militares creativos? La experiencia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. *Capital Humano*, 26(273), 76–82. <https://acortar.link/yBlo3O>
- Silva, C., Naranjo, A. y Salazar, J. (2022). Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Revista de Filosofía*, 39(Especial), 440–454. <https://acortar.link/hioaaB>
- Soto, D., Freire, M., Freire, D., y Barreno, M. (2022). Liderazgo y gestión docente durante la pandemia: una visión desde la educación superior. *Revista Venezolana De Gerencia, Supl. Edición Especial*, 27(8), 904. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.11>
- Troilo, F. (2021). Un modelo de liderazgo digital. [A model of digital leadership] *Palermo Business Review*, (24), 125-141. <https://acortar.link/BTKB5Z>
- Valles, R. (2019). ¿Liderazgo transaccional o transformacional? El discurso de cinco rectoras de universidades mexicanas: una aproximación. *Revista Jangwa Pana*, 18(2), 324-348.  
<https://doi.org/10.21676/16574923.3008>
- Vargas, M., Mollo, M., Alemán, A. C., y Deroncele, A. (2022). Liderazgo científico investigativo del docente para la transformación del contexto universitario. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(99), 11-51. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.19>
- Vera, P. (2022). Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales. *Revista seguridad y poder terrestre*, 1(1), 79 – 94, <https://acortar.link/SCcEJ6>
- Villa, J., González, M. y De Jesús, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3) <https://acortar.link/ITAlh3>
- Villace, C. (2023). Liderazgos del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 1–29. <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a9>
- Villar, M., y Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, 46, 187–221.  
<https://acortar.link/kWNQ2Q>
- Torres, C. (2019). El liderazgo virtual en los ecosistemas educativos. *Edmetic*, 8(2), 1-16.  
<https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12004>



- Tyurina, V., Shevchuk, H., Kriukova, Y., Lukashchuk, M., y Savishchenko, V. (2022). El impacto del método de proyectos en el desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes. *Apuntes Universitarios*, 12(2), 179-197. <https://doi.org/10.17162/au.v12i2.1045>
- Zahira, M., y Pérez, G. (2019). Modelo de relación de liderazgo transformacional y gerencia universitaria, 86(210), 9-16. <https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.78035>
- Zeinab, N., Hojjat, M., y Fariba, A. (2019). Investigación del efecto del liderazgo transformacional en el desempeño comunicacional de empleados. *Revista Orbis*, 14(42) <https://acortar.link/VVGUI7>

## Toma de decisiones estratégicas en la Defensa Nacional: Un abordaje desde la Inteligencia artificial

Contreras Machado, Jorge Luis<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-1780-5134>  
Escuela Superior de Guerra Aérea, Lima, Perú

Enviado: 15 de Octubre 2024 • Evaluado: 30 de Octubre 2024 • Aprobado: 3 de Noviembre 2024

### Citar como:

Contreras Machado, J. L. (2024). Toma de decisiones estratégicas en la defensa nacional: Un abordaje desde la inteligencia artificial. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(1), 57-70. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti5>

### Resumen

El artículo explora el uso de la inteligencia artificial (IA) en el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la defensa nacional. Con el objetivo de analizar cómo las herramientas de IA pueden mejorar la precisión y la rapidez de la toma de decisiones estratégicas en la defensa nacional. Además, destaca de qué forma las tecnologías de IA pueden mejorar la eficiencia y la precisión en la evaluación de amenazas, la asignación de recursos y la planificación de operaciones militares, la evolución de la IA en el contexto militar y los modelos y algoritmos de IA en la toma de decisiones. El análisis concluye que la integración de la IA en la defensa nacional permite una optimización significativa de los procesos de toma de decisiones estratégicas. A través del análisis de grandes volúmenes de datos en tiempo real, la IA puede identificar patrones y prever posibles escenarios de amenaza con mayor precisión, proporcionando a los estrategas militares información crítica para tomar decisiones más informadas y ágiles.

**Palabras clave:** Defensa nacional, inteligencia artificial, toma de decisiones estratégicas.

<sup>1</sup>Magister en Gestión Pública  
Correo electrónico: [jlcontrerasm71@gmail.com](mailto:jlcontrerasm71@gmail.com)



## Strategic Decision-Making in National Defense: An Artificial Intelligence Approach

Contreras Machado, Jorge Luis<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-1780-5134>  
Escuela Superior de Guerra Aérea, Lima, Perú

Received: October 15, 2024 • Reviewed: October 30, 2024 • Approved: November 3, 2024

### Cite as:

Contreras Machado, J.L. (2024). Toma de decisiones estratégicas en la defensa nacional: Un abordaje desde la inteligencia artificial. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(1), 57-70. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti5>

### Abstract

The article explores the use of artificial intelligence (AI) in the strategic decision-making process in the field of National Defense. With the objective of analyzing how AI tools can improve the accuracy and speed of strategic decision making in national defense. It highlights how AI technologies can improve efficiency and accuracy in threat assessment, resource allocation and planning of military operations, the evolution of AI in the military context and AI models and Algorithms in Decision Making. The analysis concludes that the integration of AI in national defense enables significant optimization of strategic decision-making processes. Through the analysis of large volumes of real-time data, AI can identify patterns and forecast potential threat scenarios with greater accuracy, providing military strategists with critical information to make more informed and agile decisions.

**Keywords:** national defense, artificial intelligence, strategic decision making.



## Introducción

La toma de decisiones estratégicas en la defensa nacional se refiere al proceso sistemático mediante el cual los líderes y responsables de la seguridad de un país desarrollan, evalúan y seleccionan cursos de acción para proteger la integridad territorial, la soberanía y los intereses nacionales frente a amenazas y desafíos tanto internos como externos. Este proceso incluye las acciones que siguen (a) identificación de amenazas, (b) la formulación de estrategias, (c) la asignación de recursos, (d) la coordinación interagencial y con aliados internacionales, (e) la evaluación continua y (f) la adaptación de las estrategias implementadas. En la actualidad la toma de decisiones estratégicas en la defensa nacional enfrenta múltiples problemáticas debido a la complejidad y la naturaleza dinámica de las amenazas contemporáneas, así como las limitaciones inherentes a la estructura y los procesos de toma de decisiones. La relación entre la toma de decisiones estratégicas en la defensa nacional y la IA es cada vez más estrecha, ya que la IA puede ofrecer herramientas avanzadas que pueden mejorar significativamente la efectividad y la eficiencia de los procesos de defensa.

Diversos estudios exploran variedad de desafíos en la toma de decisiones de defensa nacional. Spota (2022) analizó la falta de criterios estratégicos en las adquisiciones de defensa argentinas, destacando las incoherencias en política exterior y la necesidad de un enfoque sistémico. Pérez Ramírez (2020) examinó las directivas de Defensa Nacional de España a lo largo del tiempo, identificando problemas persistentes no resueltos en la planificación de la defensa. Planas Woll et al. (2023) analizaron la capacidad de los Estados para tomar decisiones autónomas en políticas de seguridad y defensa, centrándose en la adaptabilidad de la planificación estratégica de Perú a través del CEPLAN. Eissa (2017) investigó los factores que influyen en el debate de la política de defensa de Argentina desde su retorno a la democracia, proponiendo una hoja de ruta para superar los obstáculos en la definición de las directrices de defensa del siglo XXI.

Por otro lado, Baeza Freer et al. (2023) exploraron el rol de la Comisión de Defensa de la Cámara de Diputados en el proceso de elaboración de políticas de defensa en Chile, destacando su influencia más allá de la aprobación presupuestaria. Díez Nicolás (2024) analizó los cambios en la opinión pública española respecto a las fuerzas armadas y la defensa nacional tras la transición democrática, señalando la persistencia del pacifismo y el escepticismo respecto a la OTAN. Román Mondragón et al. (2023) investigaron la toma de decisiones en las universidades peruanas, identificando factores como la comunicación efectiva y la participación de las partes interesadas como cruciales para el rendimiento organizativo. En conjunto, estos estudios enfatizan la importancia del pensamiento estratégico, la adaptabilidad y la planificación integral en la toma de decisiones de defensa nacional, al tiempo que destacan las complejidades y los desafíos que enfrentan los diferentes países en la formulación de políticas de defensa eficaces.

Asimismo, Anzelini (2022) exploró la evolución de la planificación de la defensa en Argentina, contrastando el deficiente acomodo civil bajo el gobierno de Macri (2015-2019) con la gobernanza política de la defensa durante el mandato de Fernández (2019-2021). Los estudios subrayaron colectivamente la importancia de marcos institucionales sólidos, previsión estratégica, y voluntad política en la formulación y ejecución de políticas de defensa nacional efectivas. También, destacan la necesidad de mejorar las relaciones cívico-militares y los procesos de planificación adaptativa para hacer frente a los cambiantes retos de seguridad.

Por lo expuesto, se evidencia que existe una creciente necesidad de que la IA ayude en la toma de decisiones en la defensa nacional. Esto se refiere a aspectos como los que siguen: (a) análisis de datos; (b) predicción de amenazas; (c) automatización de sistemas de defensa; (d); (e)

toma de decisiones: optimización logística, simulación y entrenamiento militar; (f) reconocimiento y (g) vigilancia frente a amenazas.

Definitivamente, la integración de la IA en la defensa nacional puede aumentar significativamente la eficacia y la eficiencia de las operaciones militares, así como mejorar la capacidad para responder a amenazas emergentes de manera más rápida y precisa. Sin embargo, también plantea desafíos éticos y de seguridad que deben ser abordados para garantizar su uso responsable y seguro.

En resumen, la integración de la inteligencia artificial en la toma de decisiones estratégicas en la defensa nacional promete aumentar la eficiencia, precisión y adaptabilidad de las fuerzas armadas, aunque también plantea desafíos éticos y de gobernanza que deben ser cuidadosamente gestionados. Estudiar este enfoque permitirá desarrollar marcos y tecnologías que aprovechen las ventajas de la IA mientras se gestionan los riesgos y desafíos asociados.

Es por todo lo expuesto que este artículo se desarrolla con el objetivo de analizar cómo las herramientas de inteligencia artificial pueden mejorar la precisión y la rapidez de la toma de decisiones estratégicas en la defensa nacional. El propósito es optimizar la toma de decisiones en contextos críticos acelerando el proceso de decisión e incrementar la capacidad de respuesta ante amenazas.

## **Metodología**

Para la elaboración y el desarrollo de la presente investigación se utilizó como método el análisis documental mediante una revisión de fuentes de alto impacto, en donde se logró analizar y sistematizar la información como principal evidencia de los resultados presentados en cada uno de los artículos. Los artículos fueron seleccionados de las bases de datos Scopus, Scielo, Redalyc, Dialnet, Semantic Scholar, repositorios de instituciones académicas y escuelas superiores militares. Además, se utilizaron como palabras clave “toma de decisiones estratégica”, “defensa nacional”, “inteligencia artificial” y “defensa nacional”.

## **Resultados y Discusión**

### **a) Defensa Nacional y la Toma de Decisiones Estratégicas**

El concepto de defensa nacional ha evolucionado de un enfoque estrecho en el poder militar, y la soberanía a un enfoque más amplio y multidimensional que abarca la seguridad individual y de la sociedad (Rodríguez Espinosa, 2021; Cabrera-Ortiz, 2021). Este cambio requiere una planificación estratégica integral que implique a todos los sectores civiles e institucionales para abordar los complejos retos contemporáneos (Cabrera-Ortiz, 2021). Sin embargo, un problema importante en países como Perú es la falta de interés público en el fortalecimiento de la seguridad nacional y la defensa, a menudo vista como una preocupación exclusivamente militar (Bautista Mendoza, 2022). Esta percepción conduce a una subestimación política y a una asignación presupuestaria inadecuada para fines de defensa. Para hacer frente a esto, es necesario hacer hincapié en la protección de los derechos individuales y sociales como objetivo primordial del Estado, con todas las instituciones públicas al servicio de este principio (Bautista Mendoza, 2022). Los marcos legales, como la Ley de Movilización para la Defensa Nacional y el Orden Interno del Perú (Ley 31061, 2020), engloban a diversas entidades y personas dentro del sistema de defensa nacional.



El concepto de defensa nacional abarca varios aspectos, entre ellos los avances tecnológicos, la planificación estratégica y el desarrollo económico. García Pelayo (2024) exploró el impacto de la tecnología en la defensa, distinguiendo tres niveles de poder nacional basados en las capacidades nucleares. En México, Ortiz Arellano (2023) analizó el Programa Sectorial de Defensa Nacional 2020-2024, señalando que solo uno de los seis objetivos prioritarios se relaciona directamente con la defensa y seguridad nacionales. Magnani (2023) examinó el Fondo de Defensa Nacional (FONDEF) de Argentina como una estrategia de inversión militar semicerrada destinada a promover el desarrollo económico. En Perú, Gómez Sánchez Soto (2023) propuso cerrar las brechas de infraestructura en servicios básicos como parte activa de la defensa nacional, enfatizando la importancia de atender diversos riesgos en zonas fronterizas. Estos estudios destacan la naturaleza multifacética de la defensa nacional, incorporando dimensiones tecnológicas, económicas y sociales en diferentes contextos latinoamericanos.

Por consiguiente, la defensa nacional se refiere al conjunto de políticas, estrategias, acciones y recursos que un Estado emplea para proteger su soberanía, integridad territorial, población, intereses vitales y valores fundamentales frente a amenazas y agresiones externas. Además, implica la coordinación y el empleo de las fuerzas armadas, la inteligencia, la diplomacia, la economía y otros elementos del poder nacional para prevenir, disuadir y, si es necesario, enfrentar conflictos y ataques.

Las decisiones estratégicas en la defensa son importantes debido a varios factores que afectan tanto la seguridad nacional como la estabilidad global. Entre estos factores se mencionan los siguientes:

**Protección de la soberanía nacional.** Las decisiones estratégicas aseguran la protección del territorio, la población y los intereses nacionales contra amenazas externas. Sin una defensa adecuada, un país puede ser vulnerable a invasiones, ataques terroristas o ciberataques.

**Prevención de conflictos.** Las estrategias de defensa bien planificadas pueden disuadir a potenciales adversarios de iniciar conflictos. La disuasión se basa en la capacidad de un país para responder efectivamente a cualquier amenaza, demostrando que las consecuencias de un ataque serían inaceptables para el agresor.

**Gestión de recursos.** Las decisiones estratégicas ayudan a asignar y gestionar eficientemente los recursos disponibles, incluyendo personal militar, tecnología, armamento y presupuesto. Una buena planificación estratégica garantiza que los recursos se utilicen de manera óptima para maximizar la capacidad de defensa.

**Adaptación a nuevas amenazas.** Las amenazas a la seguridad evolucionan constantemente, desde ataques cibernéticos hasta terrorismo y guerras híbridas. Las decisiones estratégicas permiten a las fuerzas de defensa adaptarse rápidamente a estos cambios, manteniéndose preparadas y resilientes ante nuevos tipos de amenazas.

**Colaboración internacional.** La defensa no es solo una cuestión nacional, sino también internacional. Las decisiones estratégicas pueden involucrar alianzas y cooperaciones con otros países y organizaciones internacionales, como la OTAN. Estas colaboraciones fortalecen la defensa mutua y la estabilidad regional y global.

**Innovación tecnológica.** Las estrategias de defensa incluyen inversiones en investigación y desarrollo para mantenerse al día con los avances tecnológicos. Esto puede abarcar desde el desarrollo de sistemas de armas avanzados hasta la ciberseguridad y la inteligencia artificial.

**Respuesta a emergencias.** Las fuerzas de defensa a menudo juegan un papel crucial en la respuesta a desastres naturales y emergencias nacionales. Las decisiones estratégicas aseguran que estas fuerzas estén preparadas y sean capaces de movilizarse rápidamente en situaciones de crisis.

**Fortalecimiento de la moral y la cohesión nacional.** Un sistema de defensa fuerte y bien planificado puede fortalecer la moral de la población y la cohesión nacional, proporcionando un sentido de seguridad y unidad.

**Seguridad económica.** La estabilidad y la seguridad son esenciales para el desarrollo económico. Las decisiones estratégicas en defensa protegen infraestructuras críticas y recursos económicos, asegurando que la economía pueda funcionar sin interrupciones significativas causadas por conflictos o ataques.

**Proyección de poder y diplomacia.** Una defensa fuerte permite a un país proyectar poder y ejercer influencia en el ámbito internacional. Esto puede traducirse en una posición diplomática más fuerte y la capacidad de negociar desde una posición de fuerza.

Sintetizando, las decisiones estratégicas en defensa son fundamentales para mantener la seguridad, la estabilidad y el bienestar de un país, así como para contribuir a la paz y la seguridad internacionales.

## **b) Evolución de la IA en el contexto militar**

La evolución de la IA en el contexto militar ha sido significativa y continúa transformando las capacidades y estrategias de defensa en todo el mundo. Aspectos por resaltar en relación con lo mencionado son los que siguen:

**Automatización y autonomía.** La IA ha permitido la automatización de tareas rutinarias y la autonomía en la toma de decisiones en entornos militares. Esto incluye sistemas de armas autónomos, drones y vehículos terrestres que pueden operar de manera independiente en ciertas condiciones. La IA está transformando el ámbito militar, permitiendo la automatización de tareas y la toma de decisiones autónomas en sistemas de armas, drones y vehículos terrestres (Bossio Ballesteros, 2023; Matiz-Rojas & Fernández-Camargo, 2023). Aunque la IA puede mejorar la eficiencia y precisión en operaciones militares, su uso plantea importantes desafíos éticos y legales. La autonomía de los sistemas de armas letales es particularmente preocupante, ya que implica permitir que las máquinas tomen decisiones sobre la vida humana sin intervención directa (Aznar Lahoz, 2020). Los expertos enfatizan la necesidad de mantener un control humano significativo sobre estos sistemas y adherirse a los principios del derecho internacional humanitario. Además, se subraya la importancia de abordar cuestiones como la responsabilidad, la transparencia y la robustez de los sistemas de IA militares para garantizar su uso ético y legal (Cotino Hueso & Gómez de Ágreda, 2024).

**Análisis de datos y vigilancia.** Los sistemas de IA pueden analizar grandes volúmenes de datos generados por sensores y sistemas de vigilancia, permitiendo una mejor detección de amenazas, reconocimiento de patrones y toma de decisiones más rápidas y precisas. Investigaciones recientes destacan la naturaleza evolutiva de la defensa nacional y la ciberseguridad en la era digital. El concepto tradicional de defensa está cambiando hacia un enfoque más global, que integra la seguridad humana, la protección del medio ambiente y los intereses estatales (Mayo Rodríguez y Rojas, 2021). La ciberseguridad se ha convertido en un componente crítico de la defensa nacional, lo que requiere que las organizaciones y los estados desarrollen nuevas estrategias para comprender



y visualizar su postura de seguridad en el ciberespacio (Martínez, 2024). El uso de inteligencia artificial y big data en la vigilancia presenta tanto retos como oportunidades para la protección de los derechos humanos, lo que requiere una supervisión ética y regulatoria (Aguilar Rivera, 2021). Las fuerzas militares participan cada vez más en la ciberseguridad, empleando unidades especializadas para proteger infraestructuras críticas, instituciones públicas, servicios sanitarios y banca privada frente a las ciberamenazas (Baralt Blanco, 2021). Estos avances subrayan la necesidad de capacidades de defensa adaptables y polivalentes y de un enfoque de la ciberseguridad basado en los datos en un mundo cada vez más interconectado.

**Aplicaciones en ciberseguridad.** La IA se utiliza para proteger redes militares contra ciberataques mediante la detección temprana de intrusiones, la identificación de patrones de actividad sospechosa y la respuesta automática a amenazas. Ciberseguridad y ciberdefensa son elementos importantes para la seguridad y defensa nacional en la era digital (Osorio Lalinde et al., 2017). Los estados enfrentan nuevos desafíos en el ciberespacio, como ciberataques y ciberterrorismo, que amenazan infraestructuras críticas y servicios esenciales. Para abordar estas amenazas, es necesario desarrollar estrategias integrales que involucren a sectores públicos, privados y militares (Quevedo Lezama, 2023). La formación de profesionales especializados en ciberseguridad es fundamental, y las instituciones educativas están respondiendo a esta demanda con programas específicos (Tavárez Rodríguez, 2021). Sin embargo, algunos países, como Perú, aún enfrentan desafíos en el desarrollo de capacidades de ciberdefensa y requieren mayor inversión en este campo (Lezama, 2023). La colaboración entre diferentes actores y la innovación tecnológica son esenciales para construir un ciberespacio más seguro y fortalecer la defensa nacional.

**Simulación y entrenamiento.** La IA se emplea en simulaciones para entrenar a soldados y pilotos en escenarios realistas, mejorando la preparación y reduciendo riesgos durante ejercicios y operaciones reales. Estudios recientes ponen de relieve la creciente importancia de la IA y la simulación en la defensa nacional y el entrenamiento militar. Así, Touza (2021) desarrolló un modelo de IA para mejorar el despliegue de señuelos antimisiles para buques de guerra, mejorando sus capacidades defensivas. Romero Mier (2020) destacó, por su parte, la importancia estratégica de la IA en los programas militares y de seguridad nacional, especialmente en el contexto de la guerra híbrida. Del mismo modo, García-Rodríguez et al. (2021) discutieron la implementación de sistemas de simulación como eje fundamental en la educación militar, destacando la importancia de estas tecnologías en la formación. En conjunto, estos estudios subrayan lo siguiente: (a) el creciente papel de la IA y la simulación en la mejora de la preparación militar, (b) la toma de decisiones estratégicas y (c) la eficacia educativa en campos relacionados con la defensa.

**Apoyo a la toma de decisiones.** Los sistemas de IA proporcionan análisis predictivos y recomendaciones a los comandantes militares, ayudándoles a evaluar diferentes cursos de acción y optimizar la planificación estratégica. La integración de la (IA) en los procesos de toma de decisiones militares ofrece ventajas significativas, como las siguientes: (a) un procesamiento de la información más rápido y preciso, (b) un mejor conocimiento de la situación y (c) una reducción de los errores humanos. La IA se está convirtiendo en esencial para que los servicios de inteligencia estratégica sigan siendo relevantes y eficaces en la protección de los intereses del Estado, a su vez, mejora varias etapas del ciclo de inteligencia y proporciona nuevas capacidades en áreas cruciales para la defensa nacional y la toma de decisiones estratégicas (de Paula, 2023). Asimismo, las herramientas de IA están transformando la producción de inteligencia, influyendo en la recopilación de datos, el análisis y la presentación de informes a los responsables de la toma de decisiones. Además, el desarrollo y la aplicación de la IA en las estrategias de seguridad nacional se han convertido en una carrera crítica entre las naciones capaces, que puede influir en la hegemonía mundial en el contexto de la guerra híbrida (Mier, 2020).

En resumen, la IA está revolucionando el panorama militar. Se observa la mejora en la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta, aunque también plantea desafíos éticos y estratégicos que deben ser abordados cuidadosamente.

### c) Modelos y Algoritmos de IA en la Toma de Decisiones

La IA está transformando diversos sectores, incluyendo la defensa nacional y los conflictos armados. Su aplicación en el ámbito militar plantea desafíos técnicos, legales y éticos. Aunque la IA puede realizar ciertas tareas con mayor precisión que los humanos, es vital mantener la responsabilidad humana en el uso de la fuerza (Vigevano, 2021). Al respecto, las naciones líderes están incorporando la IA en sus estrategias de seguridad nacional y programas militares. Sin embargo, su uso también presenta riesgos para la competencia económica, requiriendo la atención de las autoridades reguladoras (Campuzano Fernández & Vega Vicente, 2021). En el ejército, la IA ofrece ventajas significativas, pero su implementación debe adherirse a las leyes y usos de la guerra, respetando el Derecho Internacional Humanitario. A continuación, se explica algunos Modelos y Algoritmos de Aprendizaje Automático (Machine Learning) para la Toma de decisiones:

**Aprendizaje supervisado.** Se utiliza para tareas como la clasificación y predicción. Por ejemplo, los algoritmos de clasificación pueden identificar amenazas potenciales basadas en datos históricos. Los algoritmos de aprendizaje automático se aplican cada vez más para apoyar los procesos de toma de decisiones en diversos campos. En la enseñanza superior, los algoritmos de clasificación supervisada pueden facilitar la toma de decisiones académicas analizando los datos de los estudiantes para predecir las tasas de graduación (Nieto Acevedo y Yuri Vanessa, 2020). Del mismo modo, las técnicas de aprendizaje supervisado se emplean en el análisis de sentimiento para clasificar las opiniones de los usuarios, ayudando a una mejor toma de decisiones sobre productos y servicios (D. Cedeno-Moreno & Vargas, 2020). Aunque la intuición suele guiar la toma de decisiones, los modelos matemáticos pueden proporcionar un análisis más riguroso de las alternativas, especialmente en el caso de decisiones importantes con consecuencias significativas. Estas aplicaciones demuestran la creciente importancia del aprendizaje automático para mejorar los procesos de toma de decisiones en distintos ámbitos.

**Aprendizaje no supervisado.** Es útil para el análisis de patrones y la detección de anomalías, como en la identificación de actividades inusuales en el ciberespacio. Los algoritmos de aprendizaje no supervisado en IA son valiosos para detectar anomalías y analizar patrones en el ciberespacio. Las anomalías son casos que difieren significativamente de la mayoría de las observaciones, lo que a menudo indica actividades inusuales. Estos enfoques de aprendizaje profundo pueden identificar eficientemente varios tipos de anomalías en sistemas informáticos, modernizando los sistemas de detección de intrusiones y permitiendo a los algoritmos reconocer patrones y comportamientos novedosos (Montoya Villalba & Montaña Varón, 2023). La aplicación del aprendizaje profundo en la detección de anomalías ha sido particularmente exitosa en la identificación y prevención de actividades maliciosas como el fraude y las intrusiones. Dado que el número de ciberamenazas sigue aumentando día a día, el desarrollo de sistemas sofisticados de detección de anomalías se vuelve fundamental para mantener la ciberseguridad.

**Aprendizaje por refuerzo.** Se utiliza en simulaciones y escenarios de entrenamiento donde los algoritmos aprenden a tomar decisiones óptimas a través de prueba y error. El aprendizaje por refuerzo es un paradigma de aprendizaje por refuerzo centrado en la resolución de problemas secuenciales de toma de decisiones mediante ensayo y error. Tiene aplicaciones en diversos campos como el control automático, la medicina y la economía. Avances recientes combinan estos algoritmos con redes neuronales artificiales para lograr un rendimiento sobrehumano en tareas como los



juegos de mesa y la visión por ordenador (Martínez, 2017). Los algoritmos pueden aplicarse a espacios de estados continuos utilizando técnicas de aproximación. Asimismo, algunos desafíos incluyen la escalabilidad a espacios de alta dimensión y la necesidad de grandes cantidades de datos para aprender políticas útiles. Los investigadores han desarrollado algoritmos para abordar estos problemas, como los métodos de optimización dual y los algoritmos de aprendizaje por refuerzo continuo para el control de la suspensión semiactiva en vehículos. Estos avances contribuyen a métodos de aprendizaje por refuerzo más prácticos y eficaces para problemas complejos.

Sistemas basados en agentes. Los sistemas basados en agentes de IA para estrategia militar son herramientas avanzadas diseñadas para mejorar las acciones que siguen: (a) la toma de decisiones, (b) la planificación y (c) la ejecución de operaciones militares. Estos sistemas pueden analizar grandes cantidades de datos, simular escenarios complejos y proporcionar recomendaciones en tiempo real. Los agentes de IA pueden simular combates y escenarios de guerra, permitiendo a los comandantes practicar y refinar sus estrategias sin riesgos reales; asimismo, los soldados y oficiales pueden entrenarse en entornos virtuales controlados por IA, mejorando sus habilidades tácticas y de toma de decisiones. Aunque la IA ha demostrado su valor en simulaciones militares y análisis operativos, la investigación y el desarrollo continuos son cruciales para adaptarse a las amenazas cambiantes y mejorar el pensamiento estratégico en defensa (López et al., 2004).

#### **d) Integración de la IA en la Defensa Nacional**

La integración de la IA en la defensa nacional presenta oportunidades y desafíos significativos. La IA se considera esencial para mejorar la inteligencia estratégica y la toma de decisiones en diversos ámbitos como política, economía y seguridad (Salazar Vega & Figueroa Medina, 2023). En la logística militar, la IA promete aumentar la eficiencia y seguridad de las operaciones, aunque enfrenta retos de adaptación, ciberseguridad y ética (Tafur Prada y Arenas Prada, 2023). Su aplicación en el ejército abarca múltiples áreas, desde la gestión de datos hasta operaciones militares, requiriendo un uso ético y conforme al Derecho Internacional Humanitario (Pérez, 2023). La IA se considera una herramienta estratégica trascendental para la seguridad nacional y la hegemonía mundial en el contexto de las guerras híbridas, con las principales potencias compitiendo por su desarrollo e implementación.

La aplicación de la IA en las estrategias nacionales de defensa está ganando importancia en todo el mundo. Las tecnologías de IA se están integrando en diversos sistemas de defensa, como la detección de intrusiones y la identificación de características (Santos Nanni et al., 2024). Las naciones están desarrollando estrategias de IA como parte de una carrera regulatoria global, influyendo en la posterior formación de consensos en organizaciones internacionales. En América Latina, países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay están implementando estrategias de IA en el sector público, centrándose en enfoques éticos y de derechos humanos (García Benítez & Ruvalcaba-Gómez, 2021). Por consiguiente, el desarrollo y la implementación de la IA en los programas militares y de seguridad nacional se están convirtiendo en factores básicos para lograr la hegemonía mundial, especialmente en el contexto de la guerra híbrida. A medida que la IA siga evolucionando, se espera que su papel en la configuración de las capacidades y estrategias de defensa nacional aumente significativamente.

La IA ofrece numerosas aplicaciones en el ámbito militar, incluyendo vigilancia, reconocimiento, evaluación de amenazas, ciberseguridad, análisis de inteligencia, y comando y control (Svenmarck et al., 2018). Actualmente, existen equipos con IA, como drones y vehículos autónomos, dispositivos que pueden realizar misiones de reconocimiento, vigilancia y adquisición

de objetivos de manera autónoma, proporcionando datos en tiempo real y reduciendo el riesgo para el personal humano. Estos sistemas pueden analizar grandes volúmenes de imágenes y vídeos capturados por satélites, drones y cámaras en tierra, identificando amenazas, patrones y objetivos de interés con gran precisión.

La IA promete superar los desafíos del Big Data y mejorar la toma de decisiones, la conciencia situacional y la planificación logística y operativa (Szabadföldi, 2021). Su implementación puede aumentar la eficiencia, efectividad y seguridad de las fuerzas armadas, proporcionando información más rápida y precisa, mejorando el dominio situacional y reduciendo el error humano (Bossio Ballesteros, 2023). Sin embargo, existen desafíos importantes, como la necesidad de transparencia para ganar la confianza de los tomadores de decisiones, la robustez y fiabilidad de los sistemas, y la falta de datos de entrenamiento suficientes.

## Conclusiones

La integración de la IA en la defensa nacional permite una optimización significativa de los procesos de toma de decisiones estratégicas. A través del análisis de grandes volúmenes de datos en tiempo real, la IA puede identificar patrones y prever posibles escenarios de amenaza con mayor precisión, proporcionando a los estrategas militares información crítica para tomar decisiones más informadas y ágiles.

Asimismo, La aplicación de algoritmos avanzados de IA contribuye a mejorar la eficiencia operativa en diversos aspectos de la defensa nacional, desde la logística y el mantenimiento de equipos hasta la ciberseguridad y la simulación de escenarios de combate. Esto no solo reduce costos y tiempos, sino que también incrementa la capacidad de respuesta ante emergencias y amenazas, asegurando una defensa más robusta y eficiente.

Aunque la IA ofrece numerosas ventajas, su integración en la defensa nacional presenta desafíos éticos y técnicos significativos. Es crucial establecer marcos normativos y protocolos de supervisión para garantizar el uso responsable y seguro de la IA, evitando sesgos algorítmicos y asegurando la transparencia en sus aplicaciones. De igual forma, se debe fomentar la colaboración interdisciplinaria entre expertos en IA, militares y legisladores para abordar estos desafíos de manera efectiva.

## Referencias

- Acevedo, Y. V. N. (2020). *Udlearn: modelo de aprendizaje de máquina que facilita la toma de decisiones académicas en las instituciones académicas de educación superior* [Tesis de doctorado, Universidad de Oviedo]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=264865>
- Aguilar Rivera, O. R. (2021). Vigilancia a través de la inteligencia artificial y el big data: retos y oportunidades para garantizar los derechos humanos. *Revista Mexicana de Ciencias Penales*, 4(14), 71-86. <https://doi.org/10.57042/rmcp.v4i14.435>
- Anzelini, D. L. (2023). Del acomodamiento civil deficiente al gobierno político de la Defensa: planeamiento estratégico del sector en Argentina, 2015-2021. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (75), 143-161. <https://doi.org/10.17141/iconos.75.2023.5417>
- Arellano, E. O. Objetivos Prioritarios 2020-2024 de la Defensa Nacional del Estado Mexicano.



- Encrucijada. Revista electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, (45), 68-86.  
<https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2023.45.86212>
- Baeza Freer, J., Dockendorff, A., & Vargas Palacios, N.A. (2023). El rol de la Comisión de Defensa de la Cámara de Diputados en la formulación de la política de defensa. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 1(2), 67-86.  
<https://doi.org/10.7770/rchdcp-v1n2-art31>
- Ballesteros, V. E. B. (2023). La Inteligencia artificial en el ámbito militar: una herramienta relevante y útil. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 2(3), 53-61.  
<https://doi.org/10.56221/spt.v2i3.33>
- Baralt Blanco, ERD, C. N. (2021). Ciberseguridad: un reto para la defensa nacional en entornos intangibles. *Seguridad, Ciencia & Defensa*, 3(3), 53-71.  
<https://doi.org/10.59794/rscd.2017.v3i3.32>
- Benítez, V. H. G., & Ruvalcaba-Gómez, E. A. (2021). Análisis de las estrategias nacionales de inteligencia artificial en América Latina: Estudio de los enfoques de ética y de derechos humanos. *Revista de Gestión Pública*, 10(1), 5-32.  
<https://doi.org/10.22370/rgp.2021.10.1.3151>
- Cabrera Ortiz, F. (2021). Propuesta para el planeamiento estratégico de la seguridad nacional desde una perspectiva multidimensional. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 5-28. <https://doi.org/10.21830/19006586.747>
- Cedeno-Moreno, D., & Vargas, M. (2020). Aprendizaje automático aplicado al análisis de sentimientos. *I+ D Tecnológico*, 16(2), 59-66. <https://doi.org/10.33412/idt.v16.2.2833>
- Cotino Hueso, Lorenzo y Gómez de Ágreda, Ángel. (2024). Criterios éticos de derecho internacional humanitario en el uso de sistemas militares dotados de inteligencia artificial. *Novum Jus*, 18(1), 249-283. <https://doi.org/10.14718/NovumJus.2024.18.1.9>
- de Paula, G. (2023). Toma de decisiones, inteligencia criminal y nuevas herramientas de análisis: el uso de la inteligencia artificial. *Revista de la Escuela Nacional de Inteligencia*, (2), 133-149. <https://doi.org/10.58752/azfvq42s>
- Eissa, S.G. (2017). Defensa Nacional: consideraciones para un enfoque analítico. *Relaciones Internacionales*, 26(53), 246-265. <https://doi.org/10.24215/23142766E021>
- Espinosa, F. R. (2016). Defensa: nivel óptimo de un bien público puro. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 1(4), 9-9. <https://doi.org/10.24133/rscd.v1n4.2016.01>
- Fernández, S. C., & Vicente, P. V. (2021). Riesgos y oportunidades de la inteligencia artificial desde la perspectiva de la competencia. Un análisis desde la CNMC. *Boletín Económico de ICE*, (3137). <https://doi.org/10.32796/BICE.2021.3137.7259>
- García-Pelayo, M., & Pelayo, M. G. (1978). Defensa nacional y problemas Estratégicos de la época tecnológica. *Reis*, (1), 45-64. <https://doi.org/10.2307/40176722>
- Jadán, M., & Rojas, M. (2021). La política de defensa en el Ecuador, desde la perspectiva de la

- seguridad integral. *Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 11(1), 7-7.  
<https://doi.org/10.24133/AGE.N11.2018.05>
- Lahoz, J. L. A. (2020). La robótica en la guerra del futuro. *bie3: Boletín IEEE*, (17), 781-812.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7561396>
- Ley 31061. (2020). *Ley de Movilización para la Defensa Nacional y el Orden Interno*.  
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1899055-1>
- Lezama, C. R. Q. (2023). Ciberdefensa y ciberseguridad en el Perú: realidad y retos en torno a la capacidad de las FF. AA. para neutralizar ciberataques que atenten contra la seguridad nacional. *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa*, 4(1), 55-76.  
<https://doi.org/10.58211/recide.v4i1.99>
- Lopez, A.M., Comello, J., & Cleckner, W. (2004). Machines, the Military, and Strategic Thought. *Military review*, 84, 71.
- Magnani, E. (2023). ¿La defensa nacional como instrumento de desarrollo económico?: El Fondo Nacional para la Defensa (FONDEF) de Argentina. *Cuadernos de Política Exterior Argentina*, (137), 73-92. <http://hdl.handle.net/11336/220878>
- Martínez, J. J. C. (2024). Ciberdefensa basada en datos. *Revista Sistemas*, (170), 49-60.  
<https://doi.org/10.29236/sistemas.n170a6>
- Matiz Rojas, Andrés Hernando, & Fernández Camargo, Jaime Alexander. (2023). Del uso de la inteligencia artificial como medio y método en los conflictos armados. *Revista Científica General José María Córdova*, 21(42), 524-549. <https://doi.org/10.21830/19006586.1151>
- Mendoza, A. B. (2022). ¿Por qué la seguridad y la defensa nacional no es prioritaria en el sentimiento del peruano? *Revista Cuadernos de Trabajo*, (19), 6-18.  
<https://doi.org/10.58211/cdt.vi19.19>
- Mier, S. G. R. (2020). Inteligencia artificial como herramienta de estrategia y seguridad para defensa de los Estados. *Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval*, 16(1), 51-70.  
<https://doi.org/10.35628/resup.v16i1.67>
- Montoya Villalba, D. A., & Montaña Varón, D. F. (2023). *Diseño de un sistema de detección de intrusos (IDS) basada en técnicas supervisadas de anomalías mediante la aplicación de aprendizaje profundo*. Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería EIEI ACOFI 2023. Ingeniería para Transformar Territorios, 2877. <https://doi.org/10.26507/paper.2877>
- Nanni, J.P., Azevedo, G.A., Alencar, D.T., Kini, K.A., Bortolussi, H.H., & Gualazzi, G.A. (2024). The use of artificial intelligence as a national defense strategy. *Journal of Engineering Research*, 4(6). <https://doi.org/10.22533/at.ed.317462423028>
- Nicolas, J. D. (2024). La transición política y la opinión pública española ante los problemas de la defensa y hacia las Fuerzas Armadas. *Reis*, (36), 13-24. <https://doi.org/10.2307/40183243>
- Osorio Lalinde, A. (2017). Ciberseguridad y ciberdefensa: pilares fundamentales de la seguridad y defensa nacional. *Revista de las Fuerzas Armadas*, (241), pp. 6-14.  
<https://doi.org/10.25062/0120-0631.823>



- Pérez, M. M. P. (2023). Usos, retos y oportunidades de la inteligencia artificial en el ejército. *De lege ferenda. Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad de Granada*, (1), 56-72. <https://doi.org/10.30827/dlf.1.2023.28553>
- Planas Woll, E.F., Novoa Portocarrero, C.P., Zorrilla Nolasco, C., & Verástegui Cervera, R.W. (2023). Autonomía estratégica: Realidad y desafíos para el planeamiento estratégico y la toma de decisiones en políticas de seguridad y defensa. *Revista Cuadernos de Trabajo*, (23), 6-22. <https://doi.org/10.58211/cdt.vi23.59>
- Pinilla Martínez, F. (2017). *Research on reinforcement learning methods: a practical study* [Tesis de máster, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo Digital UPM. <https://oa.upm.es/47887/>
- Prada, Y. H. T., & Prada, Y. P. A. (2023). Transformando la logística militar en Colombia mediante inteligencia artificial: Innovaciones y Desafíos. *Código Científico Revista de Investigación*, 4(2), 50-69. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/n2/231>
- Ramírez, E. P. (2020). La directiva de defensa nacional 2020 y los problemas que permanecen sin resolver. *bie3: Boletín IEEE*, (19), 308-324. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7625256>
- Vigevano, M. R. (2021). Inteligencia artificial aplicable a los conflictos armados: límites jurídicos y éticos. *Arbor*, 197(800), a600-a600. <https://doi.org/10.3989/arbor.2021.800002>
- Rodríguez, J. A. T. (2018). La educación en tecnología aplicada a la seguridad y defensa en el siglo XXI. *Seguridad, Ciencia & Defensa*, 4(4), 82-91. <https://doi.org/10.59794/rscd.2018.v4i4.49>
- Rodríguez, C. C. G., Martínez, D. F. M., Duque, A. A. R., & Rosas, D. A. B. (2021). Implementación de sistemas de simulación para el entrenamiento como eje fundamental en la educación militar. En L. Cervantes, A. Matíz, & A. Arenas (Eds.), *Desafíos actuales intersectoriales e interinstitucionales en seguridad y defensa: Vol. II. Avances y desafíos contemporáneos en la educación de las Fuerzas Armadas* (pp. 79-98). <https://doi.org/10.21830/9789585380202.06>
- Román Mondragón, Y., Ramos Vera, P. M., Ramos Vera, R. P., & Ponce Yactayo, D. L. (2023). Toma de decisiones y rendimiento en universidades peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 785-796. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.21>
- Romero Mier, S. G. (2020). Inteligencia artificial como herramienta de estrategia y seguridad para defensa de los Estados. *Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval*, 16(1), 51-70. <https://doi.org/10.35628/resup.v16i1.67>
- Salazar Vega, D.C., & Figueroa Medina, E. (2023). Desafíos de la inteligencia estratégica ante los avances de la inteligencia artificial. *Revista de la Escuela Nacional de Inteligencia*, (2), 151-171. <https://doi.org/10.58752/1hnrlna>
- Soto, R. G. S. (2023). El cierre de brechas de servicios básicos de infraestructura como parte activa de la defensa nacional. *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa*, 4(2), 74-100. <https://doi.org/10.58211/recide.v4i2.118>

- Spota, J. C. (2022). Los rostros del error: decisiones políticas adoptadas sin criterio estratégico. *Relaciones Internacionales*, 31(63), 23-38.  
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23142766e156>
- Szabadföldi, I. (2021). Artificial Intelligence in Military Application – Opportunities and Challenges. *Land Forces Academy Review*, 26(2), 157 - 165.  
<https://doi.org/10.2478/raft-2021-0022>
- Touza Gil, R. (2021). Aplicación de la inteligencia artificial a la defensa de un buque contra misiles de guía de radiofrecuencia mediante señuelos [Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio UPCT. <https://doi.org/10.31428/10317/9622>

## Más allá de las líneas de combate: Responsabilidad por las violaciones del DIH en el conflicto entre Rusia y Ucrania

Venturi Zárate, Jimmy Sthid<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0009-2614-7530>  
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 20 de Marzo 2024 • Evaluado: 6 de Junio 2024 • Aprobado: 27 Julio 2024

### Citar como:

Venturi Zárate, J. S. (2024). Más allá de las líneas de combate: Responsabilidad por las violaciones del DIH en el conflicto entre Rusia y Ucrania. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(1), 71-83. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti6>

### Resumen

El presente artículo narrativo analizará el conflicto entre Rusia y Ucrania desde un enfoque orientado al Derecho Internacional Humanitario (DIH), destacando la importancia de alcanzar objetivos militares sin causar daños colaterales o sufrimientos innecesarios a civiles no combatientes. Se analizan casos específicos de acciones rusas en Kiev y Chernihiv que afectan a la población civil al atacar instalaciones como hospitales, escuelas, centros de salud y centrales eléctricas, que están protegidas por el DIH. El objetivo es comprender las medidas que los planificadores militares deben tomar para proteger los derechos fundamentales de los no combatientes durante las hostilidades. Se llega a la conclusión que la protección de los derechos humanos y la integridad del DIH son esenciales para mitigar el sufrimiento de los no combatientes y garantizar un entorno seguro y humanitario en el conflicto de Ucrania. La comunidad internacional debe actuar con determinación para condenar las violaciones del DIH y exigir el respeto absoluto de este derecho durante el conflicto.

**Palabras clave:** Bienes protegidos, daño colateral, hostilidades, objetivo militar.

<sup>1</sup>Bachiller en Ciencias Militares  
Correo electrónico: [jventuriz@esge.edu.pe](mailto:jventuriz@esge.edu.pe)

---

## Beyond the battle lines: Accountability for IHL violations in the Russia-Ukraine conflict

---

Venturi Zárate, Jimmy Sthid<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0009-0009-2614-7530>  
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Received: March 20, 2024 • Reviewed: June 6, 2024 • Approved: July 27, 2024

Cite as:

Venturi Zárate, J. S. Más allá de las líneas de combate: Responsabilidad por las violaciones del DIH en el conflicto entre Rusia y Ucrania. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(1), 69-83. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti6>

### Abstract

This narrative article will analyze the conflict between Russia and Ukraine from an approach oriented to International Humanitarian Law (IHL), highlighting the importance of achieving military objectives without causing collateral damage or unnecessary suffering to non-combatant civilians. Specific cases of Russian actions in Kyiv and Chernihiv that affect the civilian population by attacking facilities such as hospitals, schools, health centers and power plants, which are protected by IHL, are analyzed. The goal is to understand the measures that military planners must take to protect the fundamental rights of noncombatants during hostilities. It was concluded that the protection of human rights and the integrity of IHL are essential to mitigate the suffering of non-combatants and ensure a safe and humanitarian environment in the Ukraine conflict. The international community must act decisively to condemn violations of IHL and demand full respect for this right during conflict.

**Keywords:** Collateral damage, hostilities, military objective, protected assets.



## Introducción

El conflicto entre Ucrania y Rusia, desatado por la invasión rusa, ha generado una crisis humanitaria de proporciones alarmantes y ha planteado serias interrogantes sobre la efectividad del DIH para prevenir y mitigar las trasgresiones a los derechos fundamentales de los no combatientes en situaciones de conflicto armado, según “El conflicto, y especialmente el bombardeo ruso de instituciones civiles y la incapacidad de los civiles para huir de manera segura, crearon una crisis interna abrumadora que exacerbó una situación ya de por sí terrible” (Reynolds, 2022, p. 2). Desde una perspectiva de empleo de mecanismos de índole militar, se puede observar el constante incumplimiento de los tratados y normas que regula el DIH por ambas partes beligerantes, lo que no solo representa un fracaso moral, sino que también pone en descubierto la falta de compromiso por parte de los líderes militares al designar y ejecutar operaciones militares sobre objetivos determinados, ignorando las consecuencias humanitarias y el excesivo sufrimiento que causan a la población estas acciones. Esta falta de respeto por los principios básicos del DIH plantea un dilema ético y lleva a reflexionar si los mecanismos planteados por los países firmantes de los convenios de Ginebra, son verdaderamente efectivos para mitigar el sufrimiento de la población en este nuevo panorama de conflictos mayormente asimétricos, basados en doctrinas que actúan sobre la zona gris, guardan correlación con los principios de distinción, proporcionalidad y humanidad en la conducción de operaciones militares.

El análisis del conflicto en Ucrania representa un verdadero reto en el estudio del DIH, desde la perspectiva de análisis de mecanismos empleados para lograr los objetivos militares. Estos nuevos mecanismos van desde el empleo de procedimientos originales como el empleo de Drones FPV<sup>3</sup> destinados primigeniamente a destruir unidades blindadas desde una posición de ventaja para el operador, ya durante el desarrollo del conflicto su empleo migro a ser variado desde destruir posiciones fortificadas, hasta la destrucción de instalaciones energéticas que posteriormente deviene en el sufrimiento de la población civil.

La presencia del grupo Wagner<sup>4</sup> como mercenarios al servicio del ejército ruso desde el año 2014 ha causado una serie de trasgresiones a los Derechos Humanos (DDHH) y ha actuado de manera desproporcionada en un sinnúmero de violaciones, como lo fue el caso de la masacre de Bucha donde tras el repliegue de las tropas rusas, se descubrieron fosas comunes en dicha ciudad, donde descubrieron cuerpos de cientos de civiles que habían sido ejecutados sumariamente y donde se desarrolló una “maniobra de transferencia de culpabilidad donde el Kremlin intento endosar la masacre de Bucha a los ucranianos” (Romo, 2022, p.55), estos actos son en extremo contradictorios con el principio de distinción militar y deviene en un crimen de lesa humanidad.

En este artículo, se analizarán detalladamente las principales violaciones del DIH ocurridas durante el conflicto en Ucrania, con un enfoque cualitativo desde una perspectiva de análisis militar. Se examinarán temas como el “uso de armas prohibidas, homicidio de personas protegidas, atentado a la integridad sexual y reproductiva, mutilaciones o experimentos en personas protegidas, tortura y tratos crueles, inhumanos o degradantes por parte de las Fuerzas Rusas en Ucrania” (Álvarez et al. 2022, p. 993). Además, se abordarán las dificultades que enfrentan las fuerzas armadas para operar dentro del marco del DIH en un contexto de guerra híbrida y asimétrica, donde las líneas entre combatientes y civiles se difuminan.

<sup>3</sup>Dron FPV: Arma militar con vista en primera persona para operaciones tácticas precisas, desde reconocimiento y vigilancia hasta ataques letales, ofreciendo ventajas en el campo de batalla, pero con desafíos éticos y legales.

<sup>4</sup>El Grupo Wagner, también conocido como PMC Wagner o ChVK Wagner, es una organización paramilitar rusa que opera de forma extraoficial en Ucrania desde 2014. Se le considera una empresa militar privada (EMP) o un ejército privado no oficial ruso.

El objetivo de esta investigación es analizar cómo estas violaciones del DIH afectan la planificación y ejecución de operaciones militares, así como las consecuencias que estas acciones tienen sobre la población civil. Asimismo, se busca examinar los posibles argumentos y justificaciones utilizados por las fuerzas rusas para la designación de objetivos durante el conflicto, a fin de tener una visión más holística de esta compleja situación.

## Metodología

La investigación se realizó mediante un enfoque cualitativo hermenéutico, que implica la interpretación de textos bajo los criterios de confiabilidad y relevancia, analizando para ello documentos como el Convenios y protocolos del DIH, resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, informes de organizaciones internacionales y artículos científicos actualizados.

El paradigma cualitativo hermenéutico implica la participación activa del intérprete en la comprensión del significado, requiriendo una inmersión en el contexto comunicativo y social. La Hermenéutica destaca la importancia de comprender el sentido de las acciones y reconocer los significados acordados por los participantes (Forni y Vasilachis, 2023).

Para esta investigación se enfatiza la relevancia del análisis de los datos de manera inductiva, buscando identificar patrones y temas emergentes que permitan comprender el impacto del DIH en el conflicto y la identificación de responsabilidades de la violación de las normas establecidas en los convenios y tratados referentes al DIH en los países miembros y la repercusión que significa no estar alineados a estos principios y normas.

## Marco Teórico del DIH

El Derecho Internacional Humanitario busca establecer normas y procedimientos para proteger a los individuos que no están involucrados en hostilidades y mitigar los sufrimientos innecesarios durante los conflictos armados. Durante la guerra en Ucrania de 2022, se han observado incontables actos de violaciones al DIH que han tenido un impacto demoledor en la población ucraniana y han desafiado los principios fundamentales de protección en tiempos de guerra.

Entre los principios del DIH que no han sido respetados en el conflicto ucraniano se encuentra el principio de distinción, el cual norma que las partes que participan en las hostilidades distingan entre combatientes y civiles. Sin embargo, se han documentado ataques sin control alguno contra civiles y bienes civiles, violando este principio fundamental.

Otro principio afectado es el de proporcionalidad, el cual requiere que las partes en conflicto no empleen fuerza que supere el nivel indispensable para lograr un objetivo militar legítimo. El uso de armamento prohibido y el despliegue de tácticas que causan daños desproporcionados a la población civil contravienen este principio.

Además, el principio de humanidad, que obliga a proteger a todas las personas perjudicadas durante un conflicto y garantizar su trato humano, ha sido desafiado en el conflicto de Ucrania. Violaciones como el reclutamiento de niños soldados, el trato inhumano a prisioneros de guerra y la obstrucción del acceso a la ayuda humanitaria contradicen este principio esencial, pues



Más allá de las líneas de combate: Responsabilidad por las violaciones del DIH en el conflicto entre Rusia y Ucrania

como infiere Ferreras (2023) “la trata en un país en conflicto puede darse dentro de este, cuya finalidad habitúa a ser el reclutamiento de niños soldado, servidumbre doméstica y terroristas suicidas; y fuera, por la población desplazada” (p.2).

La guerra en Ucrania de 2022 viene evaluando la efectividad y relevancia del DIH en un entorno de guerra híbrida y asimétrica, donde las líneas entre combatientes y civiles se vuelven borrosas. Las dificultades para aplicar el DIH en escenarios complejos donde abunda la desinformación, la propaganda y la inclusión de actores no estatales plantean desafíos significativos para el cumplimiento de las normas humanitarias.

En este contexto, la violación del DIH en la guerra de Ucrania de 2022 representa un desafío significativo para la protección de los derechos de las personas que no participan en las hostilidades y para la planificación de objetivos militares en tiempos de conflicto. Es imperativo que la comunidad internacional redoble sus esfuerzos para garantizar el respeto del DIH, prevenir nuevas violaciones y promover una cultura de cumplimiento de estas normas fundamentales en todas las operaciones militares.

### ***Ius ad Bellum y Ius in bello***

El *Ius ad Bellum*<sup>5</sup> no prohíbe a los Estados participar de los conflictos, pero busca que estos limiten sus efectos, enmarcados en el respeto a la legalidad en el uso de la fuerza. En el caso ruso, su intervención militar en Ucrania, ha sido duramente condenada por los estados alrededor del mundo, como una trasgresión a la soberanía ucraniana y al derecho internacional.

En cuanto al *Ius in Bello*<sup>6</sup>, las trasgresiones y violaciones al DIH por parte del ejército ruso en el conflicto ucraniano han sido duramente criticado por los organismos internacionales y organizaciones de DDHH. Se han registrado numerosas trasgresiones a las normas humanitarias, incluidos ataques indiscriminados contra civiles, uso desproporcionado de la fuerza, reclutamiento forzado de combatientes y obstrucción del acceso a la ayuda humanitaria.

Estas violaciones del DIH por parte de Rusia en Ucrania no solo han tenido un impacto desolador en la población civil (Lozano, 2022), sino que también han socavado los principios fundamentales de protección en tiempos de conflicto y han generado una crisis humanitaria de proporciones alarmantes en la región.

### ***Violaciones del DIH en Kiev***

Las ciudades de Kiev y Chernihiv han sido escenario de algunas de las peores afectaciones del DIH durante el conflicto en Ucrania. En Kiev, la capital del país, las fuerzas rusas han lanzado ataques indiscriminados contra áreas residenciales, centros culturales, hospitales y escuelas (Fornari, 2023). El bombardeo del Teatro Nacional de Drama de Mariupol, donde se refugiaban cientos de civiles, es un ejemplo desgarrador de la brutalidad empleada.

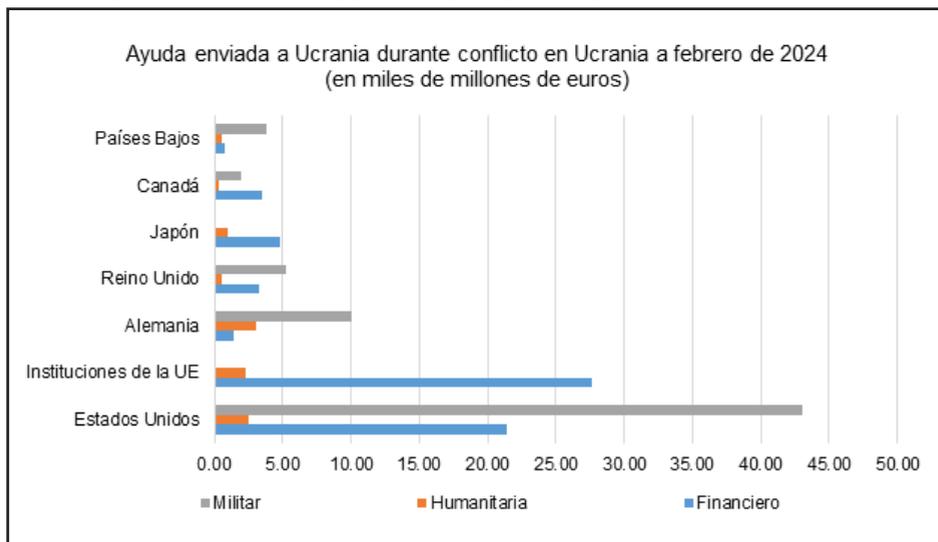
Los ataques a hospitales y centros de salud, así como a infraestructura crítica como centrales eléctricas, están expresamente prohibidos por el DIH. El Protocolo Adicional I a los Convenios de Ginebra (1949) “los objetos civiles no podrán ser objeto de ataques”(p. 48). Además, el artículo 56 del mismo Protocolo establece que los Estados se abstendrán de toda acción que

<sup>5</sup>El término “*Ius ad Bellum*” se traduce del latín al español como “Derecho para la Guerra”

<sup>6</sup>El término “*Ius in Bello*” se traduce del latín al español como “Derecho en la Guerra”.

pueda negar a la población civil de objetos y recursos mínimamente necesarios para su supervivencia, como alimentos, agua, cobijo y vestido (Convenio de Ginebra, 1949). Los ataques a hospitales y centrales eléctricas constituyen una clara violación de estas disposiciones del DIH. Los ataques a hospitales y centrales eléctricas por parte de Rusia en Kiev constituyen graves violaciones del DIH y han generado un sufrimiento desmesurado en la población civil.

Figura N° 1  
 Estadística ayuda humanitaria, militar y financiera para afrontar la guerra ruso ucraniana.



Nota: la figura muestra la ayuda humanitaria prestada a Ucrania durante el conflicto. Fuente: tomado de Kiel Institut für Weltwirtschaft (2024).

De acuerdo a la prospectiva desarrollada por la Agencia de la ONU para los refugiados (ACNUR), más de 12 millones de personas han sido forzados a migraciones forzadas de la población ucraniana desde el inicio de la invasión rusa en febrero de 2022. De estas, 8 millones se han logrado se considerados como refugiados en países vecinos, mientras que 4 millones permanecen desplazados dentro del propio país. (Jácome y Cabrera, 2022)

Estas cifras son alarmantes para la comunidad internacional y han generado la mayor cantidad de desplazados provenientes mayoritariamente de Ucrania, estos datos no se han registrado desde la Segunda Guerra Mundial (Delfino, 2022). Las mujeres y los niños son los que más han sufrido esta crisis de desplazados, y muchos de ellos se encuentran en condiciones inhumanas, con un poco acceso a alimentos, refugio, agua y atención médica.



Figura N° 2  
*Desplazados como consecuencia del conflicto entre Rusia y Ucrania.*

Principales países destino de los refugiados	Registrados	Que aplicaron por asilo u otra medida de protección
Polonia	956.635	1.640.510
Alemania	1.139.690	1.053.050
Rep. Checa	381.400	589.285
España	192.405	198.220
Italia	168.840	189.450
Bulgaria	67.770	177.080
Rumania	78.745	157.220
Países Bajos	149.015	146.715
Eslovaquia	115.875	137.755
Austria	84.135	111.105
Irlanda	104.315	104.315

*Nota:* Datos tomados de la Stadista (2024).

Los desplazamientos masivos de población tienen importantes implicaciones para las operaciones militares. En primer lugar, pueden dificultar el avance de las tropas y la realización de operaciones militares, ya que los combatientes deben tener en cuenta la presencia de civiles en las zonas de conflicto.

En segundo lugar, los desplazamientos pueden generar inestabilidad social y política en las zonas afectadas, lo que puede ser aprovechado por grupos armados para aumentar su influencia o para cometer actos que van en contra de los derechos humanos.

### ***Violaciones del DIH en Chernihiv***

El asedio de Chernihiv comenzó el 24 de febrero de 2022, inmediatamente después de la invasión rusa de Ucrania. Las Fuerzas Armadas rusas cercaron la ciudad y cortaron el suministro de alimentos, agua, electricidad y medicamentos. Durante las siguientes semanas, la ciudad sufrió intensos bombardeos y ataques aéreos, que causaron graves daños a la infraestructura civil y provocaron la muerte de cientos de civiles, incluyendo niños.

El asedio de Chernihiv tuvo consecuencias significativas en el desarrollo de la guerra en Ucrania. A pesar de la superioridad militar rusa, la ciudad no cayó y las fuerzas ucranianas lograron defenderla con éxito. Esta resistencia inesperada frustró los planes rusos de un avance rápido y los obligó a redireccionar recursos y tropas hacia Chernihiv, debilitando su capacidad en otros frentes de batalla.

El asedio de Chernihiv constituyó una grave violación del DIH. Los ataques indiscriminados contra la ciudad, el uso de armas de asedio como bombas de racimo y municiones de fósforo blanco, y la privación de asistencia humanitaria a la población civil, son crímenes de guerra condenados por los estatutos de Roma, que deben ser investigados y juzgados.

Los protocolos del Convenio de Ginebra fueron establecidos como directrices para limitar el sufrimiento innecesario durante los conflictos y establecen que "los ataques contra ciudades, pueblos o aldeas que no sean objetivos militares están prohibidos" (Protocolo III Adicional a los Convenios de Ginebra de 1949, Art. 51). Además, el mismo Protocolo establece que

"los Estados y los individuos que participen en un conflicto armado se abstendrán de toda acción que pueda negar a la población civil de recursos que son necesarios para su supervivencia, como alimentos, agua, cobijo y vestido" (Protocolo III Adicional a los Convenios de Ginebra de 1949, Art. 54) establezca para estos párrafos citas (autor, año, página) . El asedio de Chernihiv ha privado a la población civil de estos bienes básicos, lo que constituye una grave violación del DIH.

Figura N° 3  
*Estadística comparativa entre el número de muertos civiles y militares en Ucrania.*



Nota: : tomado de la BBC (2024) <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-62646621>

### ***Falta de compromiso de Rusia con el Derecho Internacional Humanitario***

Los Convenios de Ginebra, adoptados en 1949, establecen normas humanitarias para proteger a los individuos que no participan en hostilidades, a los prisioneros de guerra y a los heridos en conflictos armados. Considerados la piedra angular del DIH, han sido aceptados por casi todos los países del mundo. Sin embargo, Rusia no ha firmado el Protocolo Adicional I a los Convenios de Ginebra, que prohíbe el uso de ciertas armas y métodos de guerra, como las bombas de racimo y las minas terrestres antipersonal. Esta falta de adhesión ha permitido a las fuerzas rusas emplear estas armas indiscriminadamente en Ucrania, causando un enorme sufrimiento a la población civil.

El Estatuto de Roma, firmado en 1998, establece la fundación de la Corte Penal Internacional (CPI), un tribunal con competencia para juzgar de crímenes de guerra, genocidios y delitos lesa humanidad. La CPI ha sido un mecanismo crucial para luchar contra la impunidad y garantizar justicia a las víctimas de los crímenes más graves. No obstante, Rusia no se encuentra suscrito al Estatuto de Roma ni reconoce la jurisdicción de la CPI. Esta postura refleja una profunda desconfianza hacia el sistema internacional de justicia y una reticencia a rendir cuentas por sus trasgresiones a los derechos humanos que puedan cometer sus fuerzas.



Más allá de las líneas de combate: Responsabilidad por las violaciones del DIH en el conflicto entre Rusia y Ucrania

Las razones por las cuales Rusia no ha firmado estos acuerdos cruciales son complejas y multifacéticas. Rusia percibe la adhesión a estos tratados como una limitación a su capacidad para defender sus intereses nacionales y su seguridad. Además, tiene una visión crítica del sistema internacional, incluyendo las organizaciones que promueven el DIH y la justicia penal internacional. Lo más importante es que el escaso interés en asumir las responsabilidades por las violaciones a los DDHH dentro de Rusia ha creado un ambiente donde las autoridades no se sienten obligadas a cumplir con las normas internacionales.

### ***El dilema del uso de Drones y la falta de regulación existente***

El empleo de drones en conflictos armados plantea un dilema ético y legal en relación con el respeto al DIH. En el contexto de la guerra en Ucrania, se ha observado un rápido desarrollo de sistemas de armamento autónomos letales (SAAL) y los drones FPV (Vista en primera persona). El uso de drones autónomos por parte de la Federación Rusa para atacar infraestructuras críticas civiles, como instalaciones de electricidad, agua y complejos residenciales en territorio ucraniano, estos ataques con drones FPV han resultado en daños colaterales significativos a la población civil, contraviniendo los principios fundamentales del DIH, como la distinción entre objetivos militares y su afectación a civiles, la proporcionalidad en el uso de la fuerza que puede afectar a los civiles no combatientes. La falta de supervisión y control efectivo durante la ejecución de la toma de decisiones en la conducción de los ataques ha generado preocupaciones sobre la identificación de la responsabilidad y autoría en el empleo de tecnologías autónomas en el desarrollo de los conflictos armados actuales (Martínez, 2023).

Estos ataques han provocado interrupciones en el suministro de electricidad, afectando la vida cotidiana de la población al limitar los servicios básicos y a la atención médica de la población civil, así como a la comunicación y la seguridad. La destrucción de infraestructuras energéticas clave también ha tenido un impacto en la capacidad de las comunidades para mantener condiciones básicas de vida, como la calefacción en invierno, la conservación de alimentos y la operatividad de hospitales y centros de emergencia. Además, la interrupción en el suministro eléctrico puede afectar a sistemas de bombeo de agua, lo que pone en riesgo la salud pública y sensación de seguridad de la población al limitar el acceso a agua potable. Estas consecuencias derivadas de los ataques de drones FPV a recursos energéticos resaltan la importancia de respetar el DIH para proteger a la población civil durante la conducción de conflicto armado y garantizar el acceso a servicios públicos para su supervivencia y bienestar. La comunidad internacional debe trabajar en el fortalecimiento de mecanismos de protección para prevenir y abordar las violaciones del DIH que afectan directamente a la población civil en conflictos armados.

La falta de normativa legal claro para regular el uso de Drones durante desarrollo de las operaciones militares ha generado dificultades para su aplicación práctica y ha evidenciado la necesidad de desarrollar instrumentos internacionales jurídicamente vinculantes. A pesar de que se reconoce que el DIH es aplicable al uso de artefactos modernos como lo son los drones de combate, la complejidad de regularlos plantea desafíos significativos.

### ***Impacto de mercenarios en el conflicto ucraniano***

El uso de mercenarios por ambas partes de los países beligerantes en un conflicto armado plantea importantes implicaciones para el DIH. Tanto Rusia como Ucrania han sido acusadas de utilizar mercenarios en el conflicto. Se ha informado sobre la presencia de mercenarios de diversas

nacionalidades que han participado en operaciones militares en la región, incluidos miembros del Grupo Wagner, un grupo paramilitar con presunta vinculación con Rusia. Además, se han reportado casos de combatientes extranjeros que han sido reclutados por diferentes facciones en el conflicto, pero solo Rusia ha empleado mercenarios, no de manera aislada, sino contratando a un ejército completo con vehículos de combate, aeronaves y todos los medios necesarios.

El Grupo Wagner ha generado preocupaciones en relación con la normatividad del DIH debido a su estatus y acciones en conflictos armados, siendo objeto de debate en cuanto a si sus miembros pueden considerarse mercenarios según lo establecido en el DIH. Según Fornari (2023) debido a la diversidad de procedencia de los integrantes del grupo Wagner, los cuales incluyen rusos, armenios, kazajos, moldavos, serbios y ucranianos, se plantea la cuestión, de si cumplen con los requisitos para ser considerados mercenarios. Esta situación plantea desafíos para la aplicación de las normas sobre mercenarios en conflictos armados.

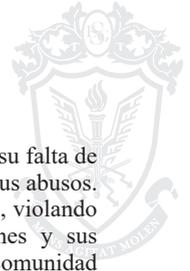
Se ha cuestionado si el mando militar ruso ejerce un control efectivo sobre las operaciones de combate del Grupo Wagner. A pesar de recibir apoyo logístico y financiero del gobierno ruso, existen indicios de que el Grupo Wagner ha actuado de manera autónoma en diversas ocasiones, lo que plantea dudas sobre la supervisión y el control por parte del mando ruso. La incertidumbre sobre la relación del Grupo Wagner con el gobierno ruso ha generado interrogantes sobre la responsabilidad y el estatus legal de sus acciones en el marco del DIH. La falta de claridad en cuanto a su estructura y subordinación a un mando militar específico dificulta la determinación de quién es responsable por sus acciones y si sus integrantes gozan de protecciones legales como combatientes.

El empleo de mercenarios puede dificultar la aplicación de la normatividad del DIH, ya que estos actores pueden no estar sujetos a las mismas regulaciones y controles que los combatientes regulares. Esto puede dar lugar a violaciones de principios fundamentales del DIH, como la distinción entre combatientes y no combatientes, la protección de la población civil y el trato a los prisioneros de guerra de manera humanitaria. La presencia de mercenarios en un conflicto representa verdaderos desafíos para determinar la responsabilidad por posibles violaciones del DIH. La falta de claridad sobre quién controla y supervisa a estos actores puede dificultar la rendición de cuentas y la aplicación de sanciones en caso de infracciones al DIH.

## **Conclusiones**

El conflicto en Ucrania ha revelado violaciones graves y sistemáticas al DIH, incluyendo acciones indiscriminadas contra civiles, uso desproporcionado de la fuerza, reclutamiento forzado de combatientes y obstrucción del acceso a la ayuda humanitaria. Estas transgresiones han generado un sufrimiento innecesario en la población civil de ciudades como Kiev y Chernihiv, provocando una crisis humanitaria de gran magnitud y privando a los no combatientes de bienes esenciales.

La falta de adhesión de Rusia a los acuerdos de DIH ha tenido consecuencias devastadoras para las víctimas del conflicto y para los parámetros reconocidos internacionalmente para la protección de los DDHH. Su negativa a participar en el desarrollo y cumplimiento del DIH ha permitido a las fuerzas rusas actuar con mayor impunidad, cometiendo graves violaciones sin temor a represalias legales. Esto debilita el marco legal del DIH y lo hace menos efectivo para proteger a las personas en conflictos armados, socavando así la confianza en las normas e instituciones internacionales y teniendo posibles repercusiones negativas en la cooperación global.



La responsabilidad principal por las violaciones del DIH recae en Rusia, pero su falta de suscripción a tratados internacionales de respeto al DIH le exime de rendir cuentas por sus abusos. Esta actitud refleja una constante despreocupación por la vida y seguridad de los civiles, violando sistemáticamente las normas fundamentales del DIH. Para abordar estas violaciones y sus repercusiones, es necesario llevar a cabo investigaciones independientes por parte de la comunidad internacional y obligar a Rusia a rendir cuentas sobre sus actos, con el objetivo de prevenir nuevas violaciones y promover una cultura de cumplimiento de estas normas fundamentales en todas las operaciones militares.

El empleo de fuerzas no estatales como el grupo Wagner, que operan al margen de las regulaciones internacionales, dificulta la determinación de responsabilidades por los abusos y crímenes de guerra enmarcados en el DIH cometidas en el conflicto. Asimismo, el uso de drones kamikaze, que pueden causar daños indiscriminados y desproporcionados, pone en peligro la vida de los no combatientes y socava los principios humanitarios básicos. En este contexto, es imperativo que la comunidad internacional condene estas prácticas y exija el respeto absoluto del DIH durante la conducción del conflicto en Ucrania. La protección de los DDHH y la integridad del DIH son necesarios para mitigar el sufrimiento de los no combatientes y garantizar un entorno seguro y humanitario en la necesidad de lo posible durante este conflicto armado.

## Referencias

- Álvarez, K., Gutiérrez, T. y Benalcazar, M. (2022). Respuesta internacional ante la violación de los derechos humanos en el conflicto bélico Rusia-Ucrania. *Iustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas*, 7(2), 990-998. <http://dx.doi.org/10.35381/racji.v7i2.2352>
- Bertot, H. (2022). El escenario judicial y arbitral internacional en el conflicto Ucrania-Rusia. <http://dx.doi.org/10.17398/2695-7728.38.31>
- Buis, E. (2022). La regulación de las transferencias de material bélico en el conflicto ruso ucraniano: El derecho internacional y los riesgos de la proliferación de armas convencionales. <http://dx.doi.org/10.2307/j.ctv37xg14x.6>
- Colom, G. (2018). La Doctrina Gerasimov y el Pensamiento Estratégico Ruso Contemporáneo. <https://www.thiber.org/2019/05/11/la-doctrina-gerasimov-y-el-pensamiento-estrategico-ruso-contemporaneo/>
- Delfino, M. (2022). Respuesta europea al éxodo ucraniano: ¿distinción entre refugiados? *Boletín informativo del grupo de jóvenes investigadores*. [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/137264/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/137264/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fabián, F. (2022). Panorama de la guerra entre Rusia y Ucrania. <https://www.unav.edu/documents/16800098/17755721/conflicto-rusia-ucrania.pdf>
- Ferreras, S. (2023). Comunicación y trata de personas en contextos de guerra. Caso de estudio del conflicto en Ucrania. *Revista Internacional de Cultura Visual*, 14(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.37467/revvisual.v10.4599>

- Fornari, M. (2023). Civiles, combatientes extranjeros y mercenarios en el conflicto ruso-ucraniano. *Anuario Iberoamericano sobre Derecho Internacional Humanitario*, 4, 65-104. <http://dx.doi.org/10.2307/j.ctv37xg11c.20>
- Galán, C. (2018). Amenazas híbridas: nuevas herramientas para viejas aspiraciones. *Documento de trabajo*, 20. <https://www.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/10/dt20-2018-galan-amenazas-hibridas-nuevas-herramientas-para-viejas-aspiraciones.pdf>
- Jácome, J. y Cabrera, J. (2022). Análisis de la legislación internacional relativa a crímenes de guerra con ocasión del conflicto entre Rusia y Ucrania. *Digital Publisher CEIT*, 7(6), 242-257. <http://dx.doi.org/10.33386/593dp.2022.6-1.1314>
- Jiménez-Reina, J., Pulido, O. y Guzmán, H. (2022). Desafíos del Derecho Internacional Humanitario en conflictos de Guerra Híbrida Challenges of International Humanitarian Law in Hybrid Warfare Conflicts. <http://dx.doi.org/10.17981/juridcuc.19.1.2023.22>
- Lazains, J. (2022). Ucrania entrega la solicitud para ser país candidato a la adhesión a la Unión Europea. <https://www.rtve.es/noticias/20220418/ucrania-formulario-adhesion-union-europa/2333664.shtml>
- López J. (2023). Instrumentos de la agresión rusa a Ucrania: Derivadas político-ideológicas e interpretación creativa del Derecho internacional. [https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/84871/20231114125329142\\_Libro.pdf?sequence=1](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/84871/20231114125329142_Libro.pdf?sequence=1)
- Lozano, A. (2022). El impacto en la salud mental de la población en la guerra en Ucrania. *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 85(3), 167-168. <http://dx.doi.org/10.20453/rnp.v85i3.4326>
- Martínez, A. (2023). Los Sistemas de Armas Autónomos Letales y el Derecho Internacional Humanitario en la Guerra de Ucrania. *Relaciones Internacionales*, (53), 71-90. <http://dx.doi.org/10.15366/relacionesinternacionales2023.53.004>
- Protocolo I adicional a los Convenios de Ginebra (1949). Relativo a la protección de las víctimas de los conflictos armados internacionales. <http://dx.doi.org/10.18356/cd8311e1-es>
- Reynolds, N. (2022). La crisis humanitaria en Ucrania. Las enfermeras de todo el mundo pueden y deben unirse para ayudar. *Revista latino-americana de enfermagem*, 30, e3661. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.0000.3659>
- García, R. (2022). La invasión rusa de Ucrania de febrero de 2022. El uso retórico del derecho internacional en la política exterior rusa”, en *Anuario Iberoamericano sobre Derecho Internacional Humanitario*. <http://dx.doi.org/10.5294/aidih.2022.3.2>
- Rodelo, M., Ramírez, A., y Mejía, J. (2023). Nuevas relaciones internacionales y efectos de la guerra de ucrania en el proceso de paz en Colombia. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal (RIDAA)*. <http://dx.doi.org/10.14679/2102>
- Romo, R. (2022). Gernika y los abusos de la memoria. *Claves de Razón Práctica*, (284), 66-75. <http://surl.li/bhigyb>



Más allá de las líneas de combate: Responsabilidad por las violaciones del DIH en el conflicto entre Rusia y Ucrania

- Triana, H. B. (2022). El escenario judicial y arbitral internacional en el conflicto Ucrania-Rusia. *Anuario de la Facultad de Derecho*, (38), 31-67. <http://dx.doi.org/10.17398/2695-7728.38.31>
- Vidal, M. (2024). Análisis de las violaciones hacia la población civil en relación al Derecho Internacional Humanitario en el conflicto armado entre Rusia-Ucrania, 2022 en los casos Kyiv y Chernihi. <http://dx.doi.org/10.2307/j.ctv37xg14x.12>
- Volz, P. (2023). Efectos en el derecho internacional a causa de la guerra entre Rusia y Ucrania. <http://dx.doi.org/10.22201/fder.24488933e.2023.286.86494>
- Forni, F., Gallart, M. y Vasilachis de Gialdino, I. (2023). Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires. [https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2013/2013\\_extrasYmetodologia/cuasiPalermo/Forni\\_metodos%20cualitativos%20II.pdf](https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2013/2013_extrasYmetodologia/cuasiPalermo/Forni_metodos%20cualitativos%20II.pdf)

## Empleo del poder militar como estrategia de solución ante conflictos sociales

Avalos Arellano, Jorge Eduardo<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-0567-4894>  
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 1 de Abril 2024 • Evaluado: 15 de Mayo 2024 • Aprobado: 15 de Julio 2024

### Citar como:

Avalos Arellano, J. E. (2024). Empleo del poder militar como estrategia de solución ante conflictos sociales. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 84-96. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti7>

### Resumen

Este trabajo es de necesaria lectura para los militares profesionales, y de muy convincente lectura para cuantos se interesen por el apresurado empleo del poder militar en conflictos sociales. Se destaca la importancia de evitar el uso prematuro y excesivo del poder militar en conflictos sociales internos, enfatizando la necesidad de emplear estrategias integrales que incluyan el poder económico, social y político. Critica la falta de preparación y el uso inadecuado de material militar, que puede llevar a violaciones de derechos humanos y problemas judiciales. Asimismo, recomienda a los militares y al público en general comprender la importancia de utilizar medios proporcionales y adecuados para resolver problemas, en lugar de recurrir inmediatamente a medidas populistas basadas en el uso de la fuerza. El artículo también analiza la gestión deficiente del Gobierno peruano en conflictos sociales, destacando la necesidad de actuar como un participante activo en la resolución de problemas sociales.

**Palabras clave:** Orden Interno, estrategia, Ejército del Perú, Estado de emergencia

<sup>1</sup>Coronel del Ejército del Perú  
Correo electrónico: [cocoavalos91@gmail.com](mailto:cocoavalos91@gmail.com)



## Use of military power as a strategy for resolving social conflicts

Avalos Arellano, Jorge Eduardo<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-0567-4894>  
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Received: Aprile 1, 2024 • Reviewed: May 15, 2024 • Approved: July 15, 2024

### Citar como:

Avalos Arellano, J. E. (2024). Empleo del poder militar como estrategia de solución ante conflictos sociales. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 84-96. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti7>

### Abstract

This work is essential reading for professional military personnel, and highly compelling for those interested in the hasty use of military power in social conflicts. It emphasizes the importance of avoiding premature and excessive use of military power in internal social conflicts, stressing the need to employ comprehensive strategies that include economic, social, and political power. It criticizes the lack of preparation and improper use of military equipment, which can lead to human rights violations and legal issues. It recommends that military personnel and the general public understand the importance of using proportionate and appropriate means to solve problems, rather than immediately resorting to populist measures based on the use of force. The article also discusses the poor management by the Peruvian government in social conflicts, highlighting the need to act as an active participant in solving social problems.

**Keywords:** Internal Order, Strategy, Peruvian Army, State of emergency

<sup>2</sup>Coronel del Ejército del Perú  
Email: [cocoavalos91@gmail.com](mailto:cocoavalos91@gmail.com)



## Introducción

En los últimos años han acontecido diversos conflictos sociales de los cuales todos hemos sido espectadores. Algunos han pasado desapercibidos, pero otros han escalado muy alto en poco tiempo, llegando a perturbar la tranquilidad de los ciudadanos. De igual forma, han sido entendidos como amenaza para el orden interno y la gobernabilidad democrática.

La repetición y las particularidades de los eventos ocurridos develan la debilidad de la institucionalidad democrática en el país, en especial del sistema político. Es así que el Gobierno ha perdido la fuerza para sustituir, dirigir y complacer las demandas de la población, y ha adoptado prematuramente como solución del conflicto el empleo del poder militar. Cabe indicar que estas organizaciones, Ejército del Perú (EP), Marina de Guerra del Perú (MGP) y Fuerza Aérea del Perú (FAP), están estructuradas y pertrechadas para responder ante un problema que menoscabe la soberanía y la integridad territorial. A pesar de ello, debido a las enmarañadas y complicadas situaciones vividas como conflictividad social, han sido empleadas de forma prematura, sin transformar ni empuñar su letalidad para enfrentar la conflictividad (Contreras, 2023).

Definitivamente, las vulneraciones al orden interno de estos años no se asemejan ni tienen punto de comparación con lo sucedido en los años 80 y 90. Sin embargo, no dejan de preocupar debido a la falta de liderazgo del Gobierno para solucionarlos, y peor aún mediante el empleo de Fuerzas Armadas como único medio de respuesta, ya que las consecuencias derivadas de lo descrito han sido fatales en muchas ocasiones (Reátegui, 2007).

La finalidad del presente ensayo es examinar la manera en que el Estado peruano ha resuelto los problemas de conflictividad social. En concreto, se analizará el modo en que el Gobierno ha empleado a las Fuerzas Armadas, cuando su empleo y medios utilizados no son los adecuados.

## 1. El contrato social

Cuando las personas se obligan mutuamente al cumplimiento de alguna acción para una determinada finalidad nace un contrato. Lo mismo sucede cuando el Estado se hace responsable de los derechos y obligaciones de los ciudadanos; y estos por su parte se someten a una autoridad, cumplimiento de normas morales y acatamiento de unas leyes naciendo otro contrato. A esto Jean-Jacques Rousseau lo denominó contrato social. Básicamente, la teoría del contrato social supone una presunción que detalla el poder político y el orden social que guían a los gobiernos modernos (Postigo Solana, 2019). Se podría afirmar que el contrato social es un elemento fundamental en la estructura sociopolítica de las naciones, actuando como un marco normativo para las interacciones entre el Estado y sus ciudadanos, en términos de derechos y responsabilidades mutuas.

De manera resumida, la teoría del contrato social sostiene que, al vivir en sociedad, las personas acuerdan un pacto general con el Estado, generándose un trueque mediante el cual este les entrega algunos derechos inherentes a su persona, y ellas renuncian a su libertad. En este sentido, sus derechos y deberes se convierten en condiciones fundamentales del contrato social, el cual es respaldado por el Estado, una entidad establecida para garantizar el cumplimiento de dicho contrato. El contenido de este contrato social no transita sólido, como todo contrato se puede modificar. Esto quiere decir que ante un nuevo deber o derecho por alguna de las partes el contrato se renueva y continua (Sánchez, 2020).

Cuando el Estado marcha bien y el Gobierno hace lo suyo el contrato camina firme y campante; sin embargo, si llegara a existir algún problema, el contrato se resquebraja por lo inestable y descontento de alguna de las partes. Esto se debe a que el ciudadano no solo respeta al Gobierno por su triunfo en las urnas, sino por el cumplimiento de sus funciones y capacidad de respuesta ante infinitos problemas sociales. La revisión del contrato social es cada vez más urgente, a causa de la negligencia que se observa en la gestión del Estado en la actualidad. Su enfoque se limita a funciones gubernamentales que se consideran dispensables y transferibles a otras alternativas de satisfacción, las cuales no siempre son de dominio público ni tienen objetivos a largo plazo (Monge Morales, 2021). Este escenario se traduce en soluciones temporales y coloca al país en un estado de incertidumbre generalizada, contrario a las aspiraciones de amplios sectores sociales que buscan detener el incremento de la inseguridad social.

En el Perú, la mayor cantidad de problemas sociales (insatisfacción con el gobierno, inestabilidad política y económica, etc.) crea un malestar total, generando inseguridad social y estropeando la creencia que el Gobierno soluciona todo, por lo cual el aval del resguardo de los deberes y derechos del ciudadano como estipula el contrato social se ven vulnerados (Sánchez, 2020). La situación descrita rompe el pacto social y patrocina una controversia, la cual se manifiesta con marchas, huelgas, paros y quejas terminando en un conflicto social (Quintero Castellano, 2017). Cuando la administración estatal no cumple con sus funciones o no satisface los diferentes intereses de la sociedad, comienza a enfrentar dificultades, las cuales pueden identificarse a partir de responsabilidades fundamentales; especialmente, en lo que respecta al bienestar social, como la salud, la educación y el empleo.

En resumen, la ingobernabilidad se refiere a la percepción de muchos ciudadanos comunes sobre la falta de garantía por parte del Estado, a través de sus funciones gubernamentales, para asegurar la estabilidad económica, política y social necesaria. Esta situación provoca insatisfacción en todos los sectores y clases sociales, sin excepción.

La ausencia de satisfacción y estabilidad política y económica puede ser una de los motivos que genere inseguridad social. Además, estos factores debilitan la confianza y el respaldo de la sociedad ante la supuesta falta de acción del Estado como avalista de los derechos y deberes del contrato social (Ortega & Pino, 2021). Incluso, puede facilitar la ruptura del pacto social y crear situaciones apropiadas para un conflicto social, en el que diversos sectores y clases sociales expresen su descontento por medio de reclamos, marchas, huelgas y otras formas de protesta; lo que eventualmente podría desencadenar un conflicto social.

## **2. El orden interno**

El conflicto social no lleva en sí necesariamente la existencia de violencia. El conflicto social es una circunstancia en las que dos o más actores sociales (no necesariamente el estado) aprecian que sus intereses se enfrentan, y este enfrentamiento puede generar violencia (Pajuelo Teves, 2004). Actualmente, la coyuntura es volátil, incierta, compleja y ambigua, de ahí que ocasiona alteraciones en las actividades diarias de la ciudadanía, impactando en la gobernabilidad democrática y generando que los derechos fundamentales de las personas o comunidades se vean vulnerados, derechos que tendrían que ser protegidos por el Estado como lo estipula el contrato social. La delincuencia, la violencia, las protestas sociales y otros factores mencionados anteriormente se ven agravados por motivos como la pobreza, las desigualdades sociales, la exclusión y el deterioro rápido de la situación económica (Malpartida Mansilla, 1999). Además, la ausencia de oportunidades de empleo y otras situaciones, derivadas de políticas de desarrollo humano ineficaces, aumen-



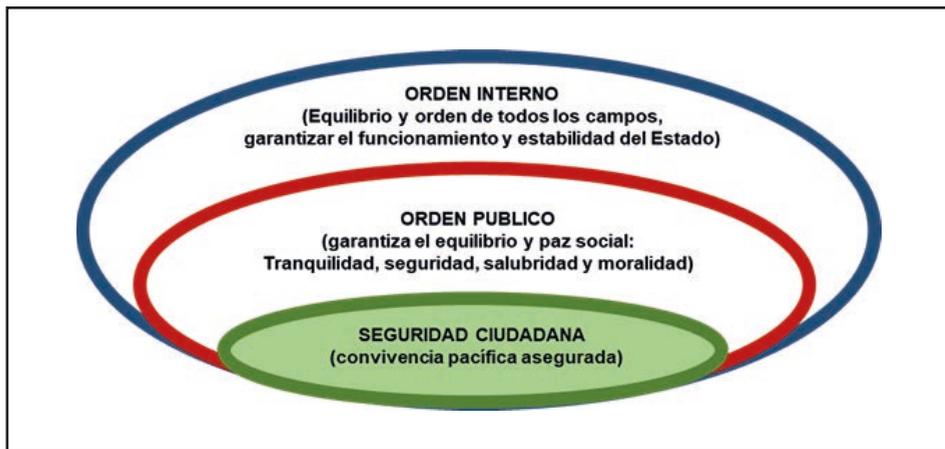
tan la conflictividad social. A menudo, dicha conflictividad se manifiesta en acciones criminales, disturbios sociales y otras formas de violencia que pueden obstaculizar el progreso socioeconómico del país, afectar negativamente la seguridad y el bienestar de la sociedad, y cuestionar la legitimidad del sistema político, empezando por el Estado (Díaz, 2019).

Según Pascual (2013), es esencial que la participación de las Fuerzas Armadas ante nuevas amenazas se ajuste a lo dispuesto en la Constitución. Esto implica que deben emplear la fuerza de manera adecuada y proporcional, honrando completamente a la sociedad civil y colaborando de forma constante con la PNP. Únicamente deben intervenir luego de un planeamiento detallado y cuando la Policía este agotada de recursos disponibles y esté establecido el Estado de emergencia.

Al respecto, Gutiérrez (2021) mencionó que el uso de las FF.AA. para respaldar a la PNP ha generado polémica. Motivo por el cual, los militares podrían no estar preparados para esta función, por lo que la situación vivida es desafiante.

Cuando el Gobierno rompe el contrato social por fallar en brindar la seguridad adecuada y no asegurar una convivencia pacífica, entramos al terreno de la seguridad ciudadana. Cuando esta falta de seguridad no garantiza el equilibrio y la paz social nos situamos en el terreno del orden público. No obstante, cuando la seguridad vulnerada rompe el equilibrio en todos los campos del Estado, hablamos del orden interno (Quispe Correa, 1986). En la Figura 1, se explica lo mencionado.

Figura N° 1  
*Categorías del orden en el Perú*



El Decreto Legislativo N.º1095 (2010) define al orden interno como la situación de aseguramiento de equilibrio y acertado desempeño de los organismos político-jurídicos del Estado. Para mantenerlo y controlarlo, el Estado debe tomar medidas preventivas y acciones de manera continua, lo que incluye la capacidad implícita de declarar los regímenes de excepción contemplados en la Constitución Política.

De hecho, el orden interno tiene que ver con el precepto que adoptan las instituciones dentro del paradigma estatal. Por esa razón, la doctrina identifica como titular del orden interno al presidente de la república. Además, la presente Constitución atribuye al primer mandatario estar vigilante del orden interno y la seguridad exterior de la República (Chávez et al., 2022).

Se debe mencionar que toda forma de reclamo al Gobierno ocasiona, a la larga, un conflicto social que no imperiosamente puede ser armado; empero es vehemente y agresivo realizándose en diversos entornos: políticos, culturales, ambientales, etc. Es en esta situación que se genera un conflicto social que puede llevar al resquebrajamiento del orden interno, dando paso al actuar de las Fuerzas Armadas.

El Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1095 (2020) norma la aplicación y uso de la fuerza ejecutado por las Fuerzas Armadas con el objetivo de obedecer a su rol constitucional. Ello lo realiza a través de la aplicación de su potencialidad y capacidad coercitiva para defender a la sociedad, en amparo del Estado de derecho con miras de preservar la paz y el orden interno en nuestro país.

La prevención y gestión de la conflictividad a cargo del Gobierno se puede manejar sin la necesidad de declarar estado de emergencia, no siendo necesaria la participación de las FF. AA. Sin embargo, diversos acontecimientos y en especial los últimos sucedidos en nuestro país han ocasionado la declaración del estado de emergencia, el cual se expone y manifiesta en caso de perturbación de la paz o del orden interno, de catástrofe o de graves circunstancias que influyan la vida de la nación. Este es declarado únicamente por el presidente de la república, dando pase a la participación de las FF. AA. La Tabla 1 detalla la ayuda de las FF. AA. en dichas situaciones.

Tabla N° 1  
*Intervienen de las Fuerzas Armadas en el ejercicio de sus funciones, durante estado de emergencia.*

Estado de excepción	Caso	Misión	Enemigo	Actividad	Norma
Estado de Emergencia	1.º	FF. AA. asumen el control orden interno	Grupo Hostil	Operaciones militares	DIH
	2.º	FF. AA. asumen el control orden interno	Otras situaciones de violencia	Acciones militares	DIDH
	3.º	FF. AA. no asumen el control del orden interno	Otras situaciones de violencia o acciones de apoyo a la PNP	Acciones militares	DIDH

*Nota:* Adaptado de “Reglamento del DL 1095, que establece reglas del empleo y uso de la fuerza por parte de las Fuerzas Armadas en el territorio nacional,” por Ministerio de Defensa, 15 de marzo de 2020 (<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1864943-1>).



En el primer caso, las FF. AA. asumen el control de orden interno frente a un grupo hostil, no se presentan grandes problemas en su accionar, debido a que las FF. AA. participan realizando operaciones militares para lo cual han sido preparadas, entrenadas y equipadas. Un ejemplo es lo que actualmente sucede en los Valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro con las constantes prorrogas de declaratoria de estado emergencia en diversos distritos de ese sector para enfrentar a los integrantes del Militarizado Partido Comunista del Perú – Sendero Luminoso (MPCP – SL).

En el segundo y tercer caso, cuando las FF. AA. participan en el control del orden interno en otras situaciones de violencia (OSVI), ya sea asumiendo el control del orden interno (caso Puno 2023), o no asumiendo el control del orden interno (caso Ayacucho 2022) se presentan problemas debido a la doctrina anacrónica para el empleo de la fuerza, falta de marco legal. Lo más grave aún es que no se cuentan con equipamiento y material adecuado para su empleo frente a disturbios civiles utilizando el armamento letal (Arévalo et al., 2019).

El gobierno democrático interviene en los conflictos sociales violentos que amenazan los derechos de los ciudadanos y el orden público de la nación. El fin de este apartado es examinar si el uso de la fuerza pública es consecuente con el propósito fundamental que debería proteger, en qué medida su uso se ajusta a dicho propósito y cómo se adhiere a los límites dentro de los cuales dicha fuerza debe operar.

### 3. Rol del estado

Las sociedades no consisten en grupos uniformes de personas. A pesar de que algunas sociedades pueden parecer homogéneas, compartiendo un conjunto común de características culturales (como idioma, costumbres, religión, etc.) e incluso perteneciendo al mismo grupo étnico, existen matices internos que pueden ser menos evidentes que en sociedades multiculturales. La diversidad de las sociedades radica en su composición, ya que todas están, de alguna manera, estratificadas. Asimismo, las distribuciones por estamento, casta o clase social determinan en gran medida el potencial conflictivo de las sociedades (Cama et al., 2019). Por otra parte, la existencia de intereses diversos y opuestos conduce a conflictos. La forma en que se gestiona esta oposición y la forma en que se comportan los actores sociales pueden decidir si un escenario se convierte en un conflicto social.

Al respecto, en diversas partes del mundo, especialmente en naciones en desarrollo, los conflictos sociales surgen como formas de protesta debido a diversas causas, como la extrema pobreza, crisis económicas, falta de atención estatal, corrupción, discriminación racial, explotación minera, contaminación ambiental y otros factores. Estos problemas generan un malestar generalizado en la población, que se expresa a través de protestas dirigidas al Gobierno. América Latina no escapa a esta realidad, y en varios países se observa cómo la población expresa su descontento mediante manifestaciones por problemas que no son adecuadamente abordados por las autoridades, lo que podría desencadenar crisis de gobernabilidad.

De igual forma, los conflictos sociales han perturbado de diferente manera la gobernabilidad en el Perú, esto ha ocasionado la intervención del Estado en varias fases que este comprende. En el contexto peruano, los conflictos emergen cuando la población de una comunidad demanda que una empresa minera ejecute sus obligaciones previamente acordadas, o cuando se contraponen al trabajo de extracción de hidrocarburos por considerarla peligrosa. También surgen cuando un sindicato no ve satisfechas sus demandas ante la dirección de la empresa, o cuando los comerciantes de un mercado se resisten a cumplir con novedosas regulaciones municipales que consideran perju-

diciales para sus negocios. Estas situaciones son mucho más variadas que las que se observan en países industrializados, ya que incluyen razones ambientales, de gobierno local, laborales, de demarcación territorial, entre otras.

El reglamento de representación defensorial en conflictos sociales de la Defensoría del Pueblo (2015, p. 6) afirma que las fases de los conflictos comprenden la fase temprana, escalonamiento, crisis, desescalamiento y diálogo. Es importante tener en cuenta que el desarrollo del conflicto no necesariamente sigue linealmente este proceso, sino que se trata más bien de una serie de avances y retrocesos en el camino hacia su resolución.

La defensoría del Pueblo inició su monitoreo de los conflictos sociales desde el infausto suceso de linchamiento de un alcalde en el distrito de Ilave el 2004. En la Tabla 2 que se presenta a continuación solo ha tomado como data los 3312 conflictos sociales desarrollados desde noviembre de 2022 a la fecha, registrando sus efectos de violencia en heridos y muertos, destacando por mayoría la población civil (Defensoría del Pueblo, 2024, p. 25).

Tabla N° 2  
*Heridos y muertos de conflictos sociales en Perú (noviembre de 2022- enero 2024)*

	2022		2023												2024	TOTAL
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	
<b>Heridos</b>	333	360	856	23	13	11	50	1	67	-	5	4	-	19	7	1749
<b>Muertos</b>	8	21	31	6	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	68

*Nota:* Adaptado de “Reportes mensual de conflictos sociales,” por Defensoría del Pueblo, 239, enero, 2024 (<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2024/02/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-239-Enero-2024.pdf>).

El número total de heridos y muertos en los conflictos sociales confirma la vulneración de algunos derechos, en especial, el de la afectación de la vida, el cuerpo y la salud tanto de los ciudadanos que participaron en las protestas como las fuerzas del orden encargadas por el Gobierno para la solución. Considerando que la estrategia se aplica en algún campo de la actividad humana, donde haya conflicto, contraposición de voluntades y propósitos encontrados e irreconciliables, constituye de por sí un ardid para superar obstáculos. Por ende, la presencia de heridos y muertos devela la falta de estrategia del Gobierno para solucionar dichos obstáculos.

#### 4. La estrategia

A menudo se observa mal aplicado el término “estrategia”. Existe una tendencia a utilizarlo como término general para un plan, concepto, curso de acción o idea de una dirección en la que proceder. Tal uso es inapropiado. La estrategia es dominio del líder superior en los niveles más altos del Estado (Yarger, 2012). La estrategia es el arte de emplear batallas como medio para



lograr el objetivo de la guerra (Clausewitz, 1832, p. 123); también es el arte de distribuir y aplicar los medios militares de modo de cumplir con los fines de la política (Hart, 1915, p. 81); de acuerdo con el general Beaufre (1965, p. 111) la estrategia es el arte de hacer que la fuerza concurra para alcanzar las metas de la política y, para el CAEN, la estrategia es el arte de conducir los medios a la acción de manera decisiva y en las condiciones más favorables (Ejército del Perú, 2001, p. 35).

En consecuencia, la estrategia está a cargo del Gobierno, es decir, el conductor político. La estrategia ya no se sitúa solo en el plano de las operaciones y acciones militares, sino que trasciende al resto de actividades del quehacer humano; particularmente, en aquellos en que los elementos que toman decisiones podrán hacer uso de herramientas que guían su pensamiento en la búsqueda de soluciones adecuadas empleando de forma racional sus medios.

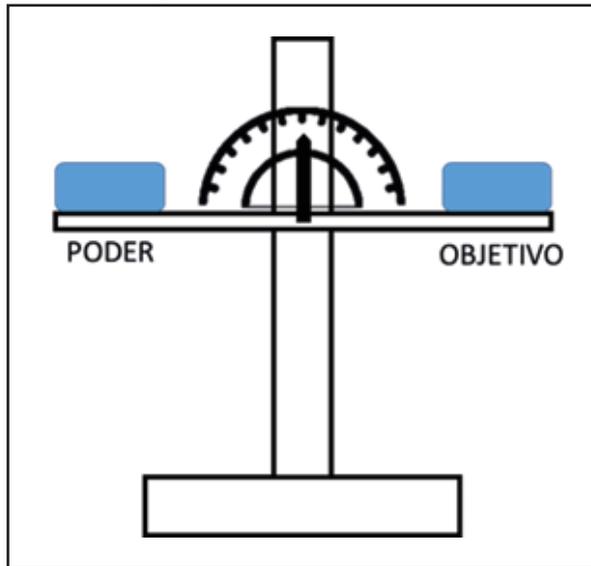
Entre las diversas definiciones de estrategia que existen, se destaca un factor común que reconoce la estrategia como el arte de utilizar el poder para alcanzar objetivos. La estrategia se considera un arte que, al igual que cualquier manera artística, puede ser interpretada de diversas maneras y abordada de múltiples formas (Tavra, 1988). Por ende, ante un conflicto social el que debe planificar, formular e implementar una estrategia es el gobierno como solución del problema cumpliendo su contrato social, sin embargo, en la gran mayoría de las resoluciones de los problemas, el gobierno solo determina como medio de solución el empleo de su poder militar, evitando utilizar diferentes medios como el poder político, diplomático, económico o social, los cuales ayudarían a una solución del problema sin consecuencias fatales tanto a la población como las Fuerzas Armadas.

El análisis de los medios de la estrategia da permiso que se ponga aún más en convicción la forma de configuración que le es propia. Para llegar a la resolución de un problema, la estrategia tendrá a disposición una gama de medios materiales y morales conocidos como el poder nacional. El arte radicará en escoger entre las opciones libres y mezclar sus acciones con el fin de lograr un resultado único que sea lo bastante efectivo como para provocar y motivar la reacción decisiva deseada. En suma, la selección de los medios dependerá de una evaluación de las debilidades del oponente y nuestras capacidades. Recordemos que el empleo de las FF. AA. es excepcionalmente de acuerdo a lo prescrito en el DL N.º 1095 (2020). La razón es que existen otros medios del poder nacional que se pueden emplear, siempre en concordancia con el objetivo propuesto por el Gobierno.

Así, la estrategia tiene tres elementos esenciales: fines, formas y medios. Estos son independientes, pero cuando se formula una estrategia se deben relacionar los fines (objetivo) y los medios (poder) para que cualquier estrategia sea válida.

Un déficit de poder puede perversamente inducirlo a diseñar una estrategia temeraria, en busca de objetivos más inalcanzables. Consecuentemente, se debe proponer un sistema donde se hiciera un justo balance entre objetivo y poder. Este equilibrio al que llamamos equilibrio estratégico no puede ser dispar ni estático; sino que fluctuante, según se desenvuelve, dentro de una gama que el propio poder pone de manifiesto. Cualquier desfavorable variación en la relatividad del poder está acompañada de un crecimiento del objetivo. Por esto, “el objetivo será la primordial averiguación del estratega” y “el poder ha de ser concebido, preparado o acertado para conseguir esto” tiene significado (Tavra, 1988, p. 145).

Figura N° 2  
*Equilibrio estratégico*



La oscilación debe tener en cuenta que el objetivo debe ser la primera atención de la estrategia y que el poder debe ser evolucionado, arreglado y encajado para cumplir con lo primero. En un conflicto social obtener el control del orden interno se considera el objetivo, y los medios utilizados deben ser tales que al colocarlos en la balanza este no oscile de tal manera que los medios empleados sea un recurso muy poderoso para la solución. El arte del gobernante está en buscar el medio que sea equilibrado al objetivo para solucionar el problema sin inconvenientes ni complicaciones. Es así que, con el empleo en conjunto de los medios del Estado, se podría llegar a una mejor solución a los problemas en vez del empleo único y prematuro del poder militar como medio de solución que desequilibre la balanza.

Sir Basil Liddell Hart (1915) nos dice que, generalmente, la labor de decidir si una estrategia debe o no perseguir una resolución militar para el conflicto recae sobre los hombros del Gobierno. Los militares no son más que uno de los medios para avanzar en pos del fin que marque la estrategia (uno más de los instrumentos que el cirujano lleva en su maletín) y, del mismo modo, las acciones no son sino uno más de los medios disponibles para intentar conseguir el objetivo que marque la estrategia. Si las condiciones son adecuadas, suele ser el medio con los efectos más rápidos; pero si las condiciones son desfavorables es una insensatez utilizarlo. De esta balanza resulta la dilucidación que, cuando aparece una amenaza, la medida política más rauda adoptada es restablecer el equilibrio estratégico, buscando no emplear medios que sobrepasen el objetivo.

Se sabe que la tarea primordial de las Fuerzas Armadas es la defensa del territorio nacional ante las amenazas que se presenten (conflicto armado internacional) para lo cual fueron equipadas, organizadas y capacitadas. A pesar de ello, también tienen funciones adicionales como el control del orden interno, en la cual requieren que las Fuerzas Armadas apoyen a la PNP por orden del Gobierno para hacer frente a niveles de violencia más bajos de la función principal. Sin



embargo, el empleo precoz, precipitado y pronto del poder militar ocasiona muchos problemas y no la solución del mismo.

Una definición más clara y sabia considera a la estrategia como la adaptación practica de los medios a disposición de un comandante para alcanzar el objetivo dictado por el gobierno. Esta definición determina la responsabilidad que un comandante tiene para con el gobierno que lo ha elegido para ocupar su cargo. Su responsabilidad consiste en aplicar las fuerzas que le sean asignadas dentro del teatro de operaciones que se le haya adjudicado de la manera más beneficiosa posible para los intereses de la política. Si considera que las fuerzas puestas bajo su mando no son las adecuadas para la tarea encargada, estará justificado que lo señale y si su opinión es ignorada, puede rehusar o declinar ejercer el mando (Hart, 1915).

Por otro lado, el Gobierno que formula la estrategia debe adaptarla a las condiciones, las cuales suelen variar a medida que el conflicto social avanza. Además, tiene derecho a intervenir en la estrategia, no solo sustituyendo la fuerza empleada, sino modificando el objetivo que debe perseguir el comandante de acuerdo a las necesidades de la política. Aunque no debería interferir en el modo en que el comandante utiliza sus herramientas, sí debería indicar con claridad cuál es la naturaleza de la misión.

## Conclusiones

Ante las expresiones sociales, especialmente aquellas que adoptan formas violentas, el Estado asume una posición de represión que favorece la utilización de la fuerza. Incluso, se decide por el uso de armamento letal contra los participantes, y concede un mayor protagonismo a las Fuerzas Armadas en la preservación del orden interno.

La falta de familiaridad con la legislación y la insuficiente formación en el uso de la fuerza y los derechos humanos entre el personal policial y militar ha resultado en situaciones, donde, al restaurar el orden, no se han respetado las normas sobre el uso de la fuerza. Asimismo, la ausencia de armamento disuasivo ha impedido la aplicación de un enfoque gradual y selectivo de la fuerza en contextos de alta tensión con grandes grupos de personas. Es crucial señalar que el armamento y los equipos de comunicación se encuentran obsoletos y en mal estado.

La intrusión de las Fuerzas Armadas en la restricción y control de protestas sociales ha resultado en la trasgresión de los derechos humanos, una situación que ha ocurrido y que sigue ocurriendo. El empleo desmesurado de la fuerza y la insuficiente capacitación de los militares en este tipo de situaciones pone en peligro a los manifestantes, a terceros y hasta a los integrantes de las Fuerzas Armadas; los cuales podrían enfrentar consecuencias disciplinarias y penales. La falta de habilidad para manejar adecuadamente estas situaciones puede llevar a cometer acciones que puedan resultar en acciones legales en su contra.

Otro aspecto por observar es que el papel de la estrategia es concertar y conducir todos los medios de la nación, llevándolos a conseguir el objetivo político. Dicho objetivo debe definirlo la política fundamentalmente. Es cierto que, cuando este consiste en el restablecimiento del orden interno y se hace uso del poder militar, la tarea la realiza las Fuerzas Armadas; sin embargo, también es cierto que la conservación de la ley y orden es una obligación de las autoridades civiles y, por ende, es necesario el empleo de otros medios para buscar una mejor solución.

Los disturbios pueden ocasionar un alto nivel de violencia, llegando a perturbar el orden interno. La línea que separa a estas dos situaciones totalmente distintas es muy delgada y en diferentes situaciones se desvanece y borra. Es función del Gobierno volver a trazarla y decidir por el mejor empleo de sus medios, evitando riesgos innecesarios, a la población, a las FF. AA. y al propio Estado.

## Referencias

- Arévalo, R., Ccapa, J., & Aguilar, R. (2019). *Capacidad de respuesta del Ejército del Perú en apoyo a la Policía Nacional en el control del orden interno* [Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército, Escuela de Postgrado]. <http://repositorio-esge.edu.pe/handle/20.500.14141/200>
- Beaufre, A. (1965). *Introduction to Strategy* (R. H. Barry, Trad.). Frederick A. Praeger, Inc.
- Ccama Uchiri, F., Jurado Najera, J. D., & Acero Cáceres, S. (2019). Conflictos sociales en la minería peruana: un análisis teórico de su origen. *Semestre Económico*, 8(1), 7–39. <https://doi.org/10.26867/se.2019.v08i1.83>
- Chávez Cahuana, L. M., Chalco Vargas, F. T., Pari Galindo, Y., & Mamani Castro, T. G. (2022). Quebrantamiento de la seguridad pública, los conflictos sociales y la pasividad del estado peruano. *Universidad y Sociedad*, 14(S4), 502-512. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3160>
- Clausewitz, C. von. (1832). *De la guerra* (E. Jolles, Trad.). Editorial Alfaomega Grupo Editor. (Original publicado en 1832).
- Contreras, M. (2023). *Desafíos del empleo de las Fuerzas Armadas en apoyo a la Policía Nacional del Perú para la seguridad ciudadana*. Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. Think tank del Ejército del Perú. <https://cecep.mil.pe/2023/09/21/desafios-del-empleo-de-las-fuerzas-armadas-en-apoyo-a-la-policia-nacional-del-peru-para-la-seguridad-ciudadana/>
- Decreto legislativo N.º 1095. (2010). Reglas de empleo y uso de la Fuerza por parte de las Fuerzas Armadas. *Decreto Legislativo que establece el empleo y uso de la Fuerza por parte de las Fuerzas Armadas en el territorio nacional*. Poder Legislativo, Lima, Perú.
- Decreto Legislativo N.º 1095. (2020). *Decreto Legislativo que establece reglas de empleo y uso de la fuerza por parte de las Fuerzas Armadas en el territorio nacional*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566449/DS003-2020\\_DE1864943-1.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566449/DS003-2020_DE1864943-1.pdf)
- Defensoría del Pueblo. (2015). *Protocolo de actuación defensorial en conflictos sociales*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/RA-006-2015-DP-PAD.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (enero, 2024). *Reporte mensual de conflictividad sociales*, (239). <https://www.defensoria.gob.pe/documentos/reportes-mensuales-de-conflictos-sociales-n-o-239-enero-2024/>
- Díaz, J. (2019). El rol del Estado peruano en la gestión de los conflictos sociales. *Investigaciones sociales*, 22(42), 247-261 <https://doi.org/10.15381/is.v22i42.17491>
- Ejército del Perú. (2001). *Estrategia Nacional*. Ministerio de Defensa.



- Gutierrez, M. (3 de noviembre 2021). *¿Por qué las fuerzas armadas no deben enfrentar la inseguridad ciudadana?* <https://convoca.pe/agenda-propia/por-que-las-fuerzas-armadas-no-deben-enfrentar-la-inseguridad-ciudadana>
- Hart, L. (1915). *Estrategia, el ultimo clásico sobre la estrategia militar*. Arzalia
- Malpartida Mansilla, A. (1999). *Derecho positivo y diseño doctrinario del orden interno*. Buena-ventura Ediciones.
- Monge Morales, G. J. (2021). Tratamiento de los deberes constitucionales de la persona en el Perú: una introducción. *Forseti. Revista de Derecho*, 9(13), 68 - 84. <https://doi.org/10.21678/forseti.v9i13.1487>
- Ortega, K.M., y Pino, S.L. (2021). Impacto social y económico de los factores de riesgo que afectan la seguridad ciudadana en Ecuador. *Revista Espacios*. 42(21), 52-70. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n21p04>
- Pajuelo Teves, R. (2004). Perú: crisis política permanente y nuevas protestas sociales. *OSAL, Observatorio Social de América Latina*, 5(14), 51-68. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/osal/20110307061339/5Pajuelo.pdf>
- Postigo Solana, E. (2019). Bioética y transhumanismo desde la perspectiva de la naturaleza humana. *Arbor*, 195(792), a507. <https://doi.org/10.3989/arbor.2019.792n2008>
- Quintero Castellanos, Carlos E. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles latinoamericanos*, 25(50), 39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>
- Quispe Correa, A. (1986). El orden interno, el orden jurídico y el orden público. *Ius et Praxis*, 7(007), 69-78. <https://doi.org/10.26439/iusetpraxis1986.n007.3334>
- Reátegui, F. (2007). *Conflictos sociales y respuestas del Estado: del orden interno a la protección de derechos*. IDEHPUCP. <https://idehpucp.pucp.edu.pe/publicaciones/conflictos-sociales-y-respuestas-del-estado-del-orden-interno-a-la-proteccion-de-derechos/>
- Rubert Pascual, D. S. (2013). La seguridad ciudadana y las Fuerzas Armadas: ¿despropósito o último recurso frente a la delincuencia organizada? *Revista Criminalidad*, 55 (2), 119-133. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-31082013000200007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-31082013000200007&lng=en&tlng=es).
- Sánchez, E. (2020). *Intervención de las Fuerzas Armadas en el control del orden interno en Lima Metropolitana* [Trabajo de investigación, Escuela Conjunta de las FF. AA]. <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2020/11/TI-2021-1-SANCHEZ.pdf>
- Tavra, A. (1988) Visión actualizada de la estrategia. *Revista de Marina*, (2), 139-148 <https://revis-tamarina.cl/revistas/1988/2/atavrach.pdf>
- Yarger, R. (2012). *Hacia una teoría de la estrategia: el arte Lykke y el modelo de estrategia del colegio de guerra del Ejército de EE. UU.*

## Una gesta andina y continental: notas a 200 años de la batalla de ayacucho Ensayo

Orrego Penagos, Juan Luis<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0003-5971-231X>  
Universidad de Lima, Lima, Perú

Enviado: 30 de Octubre 2024 • Evaluado: 3 de Noviembre 2024 • Aprobado: 7 de Noviembre 2024

### Citar como:

Orrego Penagos, J. L. (2024). Una gesta andina y continental: notas a 200 años de la batalla de ayacucho. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 97-102. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti8>

Desde que se desató la crisis monárquica en España, en 1808, debido a la invasión de las tropas napoleónicas, la América andina se vio sacudida por una serie de acontecimientos, algunos violentos, que se inscribieron entre el fidelismo, la autonomía o el separatismo respecto al Imperio hispano. Conspiraciones, rebeliones y juntas de gobierno fueron la expresión de un largo periodo revolucionario que se fue consolidando, finalmente, en una serie de batallas como Maipú, Boyacá, Carabobo, Pichincha, Junín y Ayacucho, libradas por tropas integradas por los diversos grupos sociales nacidos en los territorios de las actuales repúblicas de Argentina, Chile, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. Cabe destacar, además, que la difícil geografía del territorio andino no fue obstáculo para que estas tropas consiguieran sus objetivos políticos y militares, que culminaron, formalmente, con la firma de la Capitulación de Ayacucho el 9 de diciembre de 1824.

En este sentido, el Virreinato del Perú (que desde 1810 contaba con la reincorporación del Alto Perú, hoy Bolivia) se vio sacudido por movimientos sociales en apoyo a las reformas de carácter “liberal” impulsadas por las Cortes de Cádiz y la Constitución de 1812. Los más violentos fueron las rebeliones lideradas por Francisco de Zela (Tacna, 1811), Juan José Crespo y Castillo (Huánuco, 1812) y el gran movimiento protagonizado por el Curaca de Chinchero, Mateo Pumacahua, y los hermanos Angulo, que estalló en el Cuzco (1814) y se propagó por todo el sur andino. En los tres hubo participación popular y multiétnica.

Hasta 1816, el virreinato peruano, de la mano del virrey Fernando de Abascal, pudo ser el muro de contención del peligro separatista. Su habilidad política en conseguir recursos para la contrarrevolución hizo que el Perú garantizara el fidelismo en buen aparte de la América meridional: aplastó conspiraciones, juntas de gobierno y rebeliones no solo en Perú sino también en Quito, Chile y el Alto Perú. Sin embargo, los altos costos de ese esfuerzo mellaron las posibilidades de los dos siguientes virreyes (Joaquín de la Pezuela y José de La Serna) en detener el avance de las tropas insurrectas lideradas por José de San Martín y Simón Bolívar, que convergieron en el Perú entre 1820 y 1824.

<sup>1</sup>Doctor en Historia  
Correo electrónico: [jorrego@ulima.edu.pe](mailto:jorrego@ulima.edu.pe)

España tampoco fue de mucha ayuda para los esfuerzos del bando realista o las tropas fidelistas debido a sus vaivenes políticos y a la terrible incapacidad de sus monarcas, especialmente de Fernando VII. La Península osciló entre el liberalismo y el constitucionalismo (1808-1814), la restauración absolutista (1814-1820), el Trienio Liberal (1820-1823) y la segunda restauración absolutista (1823-1830). Estos acontecimientos no solo dividieron a la opinión pública, tanto en la Península como en la América hispana, sino que también causaron zozobra, desertión y cierto caudillismo personalista al interior del ejército realista. Asimismo, el escenario último afectó mucho el desempeño de las tropas del virrey en los campos de Junín y Ayacucho.

Desde mediados del siglo XIX, la Independencia ha sido narrada por las distintas historias “nacionales” como una guerra entre “patriotas” y “realistas”. Este enfoque simplifica erróneamente un conflicto muy complejo, pues en ambos bandos pelearon americanos de toda condición: criollos, mestizos, indígenas, negros e, incluso, peninsulares. Además, había distintas percepciones, según cada actor social, sobre lo que debía ser el futuro político de su localidad o región, así como del Perú, la América andina o el Imperio español. Durante el curso de la guerra, por último, no fue raro ver individuos o grupos que cambiaron de bando, según las distintas coyunturas políticas o militares que se presentaron.

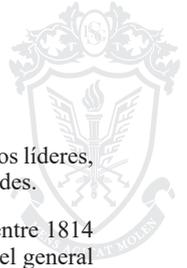
Dicho de otro modo, la guerra por la Independencia fue un enfrentamiento entre “insurgentes” (o patriotas) contra “fidelistas” (o realistas). Eran dos maneras de entender el futuro del Perú y la América andina. En síntesis, se trató de una guerra muy compleja, en la que se decidían los intereses de cada actor social, ya sea individual o colectivo.

## **Ayacucho y la Independencia**

Mencionábamos que la orografía andina no fue un obstáculo para cumplir los objetivos militares de las guerras de Independencia. Como sabemos, a nivel político y militar, la Independencia de la América meridional se consolidó en el corazón de los Andes, formalmente en las pampas de Junín y Ayacucho. Ambos ejércitos tuvieron que diseñar una estrategia para movilizarse, con suma prudencia, para no arriesgar el éxito ante un eventual enfrentamiento. De igual forma, se debió administrar la logística, con la decisiva ayuda de las rabinas, y conseguir los recursos a través de cupos y donaciones. Las bajas temperaturas y el “mal de altura”, también, fueron un desafío para ambos bandos.

En ese sentido, la configuración de la geografía ayacuchana es muy variada, pues la altura de sus suelos va de los 250 (San Francisco) a los 5505 (volcán Sara Sara) metros sobre el nivel del mar. Comprende un paisaje de llanuras, cañones, serranías y valles de las cuencas de los ríos Mantaro, Pampas y Apurímac. Cabe resaltar que la Pampa de Ayacucho es una llanura del ecosistema pajonal de puna, un bosque seco interandino: hay pocas lluvias y presentan especies poáceas o gramíneas, que crecen en grupos compactos, pero de manera dispersa sobre el terreno. Igualmente, destacan los cerros Condorunca y Andrespata, ambos a 4000 metros sobre el nivel del mar, y separados por el río Huatun Huaycco.

El ejemplo más notorio de la actuación del pueblo andino en favor de la independencia fue el de los montoneros o guerrilleros que operaron en la sierra. En su mayoría eran criollos y mestizos de clase media o de modesta fortuna que habían sufrido saqueos o castigo por parte de los realistas y ahora buscaban venganza al lado de los patriotas apoyando la independencia. Mal armados y con escasa formación militar, siempre hostigaron a las fuerzas realistas. Eran gente anónima que operaban en grupos de entre cincuenta y cien hombres desgastando a los realistas. En el caso de la intendencia de Huamanga, cobraron relevancia las acciones de los morochucos, oriundos de la pampa de Cangallo, partícipes de las rebeliones de 1812 y 1814, y de la coyuntura



militar desatada a partir de 1820. Unos cuatro mil morochucos se movilizaron bajo distintos líderes, entre los que destacaron Pascual Velasco, Alejo Pres, Feliciano Alarcón o Bandera y Landes.

A nivel político-militar, el pueblo de Huamanga apoyó la rebelión del Cuzco entre 1814 y 1815. Años más tarde, en 1820, el general Antonio Álvarez de Arenales, por órdenes del general San Martín, y secundado por los morochucos, ingresa a Huamanga y proclama la Independencia. Fueron muchos los nacidos en la intendencia de Huamanga, hoy Ayacucho, que participaron como líderes anónimos en la independencia del Virreinato peruano. Está documentado que, en 1814, cuando las milicias rebeldes seguidoras de Mateo Pumacahua tomaron la ciudad de Huamanga, fueron recibidos y apoyados por muchos de sus vecinos, como comerciantes, artesanos y vendedores del mercado. En este episodio, la tradición reivindica a Ventura Ccalamaqui, quien lideró a un grupo de mujeres que salió a protestar a las afueras del cuartel Santa Catalina y exigir a los huamanguinos sumarse en favor de la rebelión del Cuzco. En sus arengas, según recoge la memoria popular, se reivindicaban los valores de la libertad y la igualdad.

## Hacia la batalla final en la Pampa de Ayacucho

La derrota en la Pampa de Junín le causó a Canterac un terrible efecto, y se retiró a marchas forzadas, pasando por Ayacucho y Abancay, comprobando, en ese trayecto, cómo muchos desertaban de sus filas. Cruzó el río Apurímac y se reunió con el virrey La Serna, que salió del Cuzco a recibirlo. Mientras tanto, Sucre avanzaba en busca de los realistas, acompañado por cientos de montoneros, su más eficaz ayuda. Finalmente, ambos ejércitos se encontrarían en la Pampa de Ayacucho (también llamada Pampa de la Quinua) el 9 de diciembre de 1824, donde los realistas se habían acantonado en el cerro Condorcunca. Bolívar no pudo asistir debido a su quebrantada salud.

Desde las 8 de la mañana, los generales de ambos bandos iniciaron los preparativos de la batalla final. Si bien el virrey La Serna no estaba muy seguro de iniciar la contienda, sus colaboradores más cercanos le disiparon las dudas. Previamente, los generales de ambos bandos permitieron que amigos y parientes próximos a enfrentarse se dieran el último abrazo.

Iniciadas las hostilidades, los primeros en ponerse en movimiento fueron los realistas, con los batallones dirigidos por Valdés, Monet y Villalobos; los de Canterac quedaron como reserva. Los batallones patriotas estuvieron al mando de La Mar, Lara y Córdoba. El ataque de los realistas estaba decidido: desde las alturas del cerro Condorcunca había que descender al llano y arrollar a las tropas patriotas. Sucre carecía de un plan concreto; tenía libertad para actuar como conviniera, pero con la orden de conservar sus efectivos a toda costa.

Los realistas comenzaron a cumplir las órdenes del virrey a las 10 de la mañana y descendieron a la llanura, provocando desorden en los batallones patriotas. Sin embargo, Sucre, al observar también cierto descontrol en un batallón realista, dispuso que Córdoba explotara dicho flanco y avanzara al frente. A continuación, los patriotas se desdoblaron para envolver a sus enemigos, quienes, al huir, se desordenan y generan pánico en su retaguardia. Así, dejan al virrey sin contacto con el grueso de sus fuerzas, logrando el triunfo final.

La batalla, que se dio con armas blancas y de pólvora, duró aproximadamente tres horas y las bajas fueron considerables. Se calcula que sobre el campo de batalla quedaron 1800 cadáveres y más de 700 heridos del bando realista; los patriotas, por su lado, tuvieron 370 bajas y 609 heridos. El parte de Sucre habla de más de 1400 bajas. Asimismo, los patriotas reunieron más de mil prisioneros realistas, incluido al virrey La Serna. También capturaron 14 piezas de artillería, más de 2500 fusiles y otros elementos de guerra. La desmoralización de los realistas fue total.

## La capitulación de Ayacucho

Para redactar la capitulación, los generales bajaron a la “aldea” de Quinua y se instalaron en una casa modesta, donde se firmaron los cuatro ejemplares del documento. El general Antonio José de Sucre la rubricó como jefe del Ejército Unido Libertador y, en representación del Ejército realista y del virrey La Serna, el general José de Canterac.

En sus primeras líneas, la Capitulación da cuenta de los detalles de las negociaciones y la prisión y estado de salud del virrey La Serna. En los capítulos siguientes, los realistas buscaron garantizar la vida y el patrimonio de los súbditos españoles, así como las posibilidades de quedarse en el Perú bajo el nuevo régimen político. También se contempló una indemnización a España por los costes de la guerra.

A estos aspectos de orden humanitario y económico, se sumaron las concesiones del bando perdedor, como la entrega del puerto del Callao, su último reducto en el Pacífico, y las demás provincias que aún estaban bajo su control en su mayoría en el sur andino, incluido el Alto Perú. Fue el acta de nacimiento para la constitución de las repúblicas andinas, especialmente para el Perú, pues aquí se dio la lucha final por la independencia, al ser este territorio el núcleo del poder borbónico en la América meridional. Además, era el Perú quien se comprometía a garantizar el acuerdo con España y las tropas realistas. La trascendencia de este documento es innegable, pues la Independencia de América Latina fue la lucha por la descolonización más importante del mundo durante el siglo XIX.

Por último, los acontecimientos de aquel 9 de diciembre reconocieron, en la memoria de los países andinos, como héroes continentales a los mariscales Antonio José de Sucre, José de la Mar, Agustín Gamarra y Guillermo Miller, y a los generales José María Córdoba, Ramón Castilla, Andrés de Santa Cruz. Simón Bolívar también fue considerado, aunque no estuvo presente en la batalla. En cambio, los líderes realistas José de La Serna y José de Canterac regresaron a España con el estigma de la derrota.

Sabemos que la Independencia fue una revolución política, mas con pocos cambios a nivel social y económico. Los retos de la nueva República fueron inmensos; entre otros se pueden mencionar los que siguen: (a) formar ciudadanos, (b) reconstruir la economía, (c) diseñar un aparato estatal y (d) definir las fronteras internacionales. Era un proyecto de larga duración, que ha tenido marchas y contra marchas.

Para la antigua Intendencia de Huamanga, la Independencia significó el estancamiento de su economía. A nivel político-administrativo, por decreto emitido por Simón Bolívar el 15 de febrero de 1825, Huamanga pasó a llamarse Ayacucho, en homenaje a la batalla. Además, la Intendencia de Huamanga se convirtió en el departamento de Ayacucho (que asimiló a la Intendencia de Huancavelica), formado por seis provincias: Huanta, Cangallo, Huamanga, Andahuaylas, Parinacochas y Lucanas.

Al igual que las demás repúblicas latinoamericanas, el Perú nació sin tener definidas sus fronteras internacionales. A los principios de *uti possidetis* y “libre determinación de los pueblos”, un cúmulo de tensiones, negociaciones, guerras y tratados fueron configurando el mapa de nuestro territorio, un proceso de larga duración que no culminó en el siglo XIX sino a finales del siglo XX, cuando se cerró la última frontera terrestre con Ecuador. Esta fue una de las tareas más delicadas que nos dejó la lucha por la Independencia. Salvo con Brasil, todas las demás fronteras dejaron guerras y sangre en el camino.



## Rumbo al Bicentenario de Ayacucho

Antes que nada, se presentará una breve recapitulación de las efemérides por el Centenario y el Sesquicentenario de la batalla de Ayacucho. Durante el gobierno de Augusto B. Legía, para los festejos del Centenario en 1924, se emprendieron algunas iniciativas. Por ejemplo, se mejoró el camino de Huancayo a Ayacucho; asimismo, se declaró a María Parado de Bellido como heroína regional, inaugurándose un monumento a su memoria. En Quinua, el Estado adquirió y mejoró el predio donde se firmó la capitulación, y quedó develado un pequeño obelisco en la Pampa de Ayacucho.

Para las celebraciones del sesquicentenario, durante la primera fase del Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada, la obra más importante fue la construcción del monumento a los libertadores en la Pampa de Ayacucho. Se trata de un obelisco de 44 metros de alto, enchapado en mármol blanco, diseño del artista español Aurelio Bernardino Arias. Asimismo, quedó inaugurado el Museo de Sitio de Quinua, que tiene como base el predio donde se firmó la Capitulación de Ayacucho; su muestra ofrece al visitante una narración de la lucha por la independencia del Perú y de la América andina. Ambas obras fueron inauguradas en 1974.

Así como el país recordó el centenario y el sesquicentenario de su Independencia, ahora está pronto a organizar las conmemoraciones por los doscientos años de aquella gesta, difícil de precisar en qué momento se inició, pero que se coronó con la victoria de Ayacucho. Es la gran ocasión, además, para repensar nuestra trayectoria republicana y proyectarnos al siglo XXI, por lo que requiere el protagonismo de todos los peruanos, especialmente de los ayacuchanos, herederos y guardianes de la memoria de los sucesos que acontecieron en la Pampa de Ayacucho y en el pueblo de Quinua, donde se selló la independencia de esta parte del continente americano.

## Bibliografía sugerida

- Aljovín, C., & López, S. (Eds.). (2005). *Historia de las elecciones en el Perú: estudios sobre el gobierno representativo*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Anna, T. (2003). *La caída del gobierno español en el Perú: el dilema de la independencia*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Basadre, J. (1973). *El azar en la historia y sus límites*. P.L. Villanueva.
- Démelas, M.-D. (2003). *La invención de la política*. Instituto Francés de Estudios Andinos-Instituto de Estudios Peruanos.
- Flores Galindo, A. (1984). *Aristocracia y plebe. Lima, 1760-1830*, estructura de clases y sociedad colonial. Mosca Azul.
- Guerra, F.-X. (Coord.). (2003). *Inventando la nación. Iberoamérica. Siglo XIX*. En *Inventando la nación: Iberoamérica en el siglo XIX* (pp. 443-474). Fondo de Cultura Económica.
- Hamnett, B. (2000). *La política contrarrevolucionaria del virrey Abascal: Perú, 1806-1816*. Instituto de Estudios Peruanos.

- Lynch, J. (1989). *Las revoluciones hispanoamericanas, 1808-1826*. Ariel.
- Marchena, J., Pereyra, N. E., & Rosas, C. (Eds.). (2024). *Ayacucho. La batalla final por la independencia*. Sílex.
- Mazzeo, C. (2000). *Las vicisitudes de la guerra de la independencia del Perú, 1817-1824*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Orrego Penagos, J. L. (2009). La contrarrevolución del virrey Abascal: Lima, 1806-1816. *Procesos. Revista Ecuatoriana de Historia*, (29), 93-112.
- Orrego Penagos, J. L., Aljovín de Losa, C., & López Soria, J. (Comp.). (2009). *Las independencias desde la perspectiva de los actores sociales*. Organización de Estados Iberoamericanos, Universidad Mayor de San Marcos y Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Peralta, V. (2002). *En defensa de la autoridad: política y cultura bajo el gobierno del virrey Abascal. Perú, 1806-16*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

---

## La (in)competencia militar y la relación con la resistencia al cambio organizacional en las Fuerzas Armadas

Dos reflexiones sobre la psicología de la incompetencia militar

### Reseña

---

Samaniego Muga, Carlos Alfonso<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0005-5143-5009>  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú  
Universidad Científica del Sur, Lima, Perú

Enviado: 10 de Octubre 2024 • Evaluado: 30 de Octubre 2024 • Aprobado: 3 de Noviembre 2024

#### Citar como:

Samaniego Muga, C. A. (2024). La (in)competencia militar y la relación con la resistencia al cambio organizacional en las Fuerzas Armadas. Dos reflexiones sobre la psicología de la incompetencia militar. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 103-110. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti9>

Este artículo reseña de forma estructurada la obra *Sobre la psicología de la incompetencia militar* de Norman Frank Dixon (1976) como un estudio cualitativo que le permitió ser reconocido como referente en la disciplina de la psicología experimental. El autor, como oficial del Real Ejército Británico, abordó de forma rigurosa un aporte al estudio de las decisiones de los generales, las variables que las afectan para el mando en cualquier nivel y, sobre todo, ofrece una explicación del cómo se describen sus efectos en la sociedad, en su conjunto; así como para ser estudiada en la actualidad en la gestión del cambio de las organizaciones militares, en particular, y aplicables a organizaciones públicas y privadas, en general.

<sup>1</sup>Doctorando en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, máster en Dirección y Gestión Empresarial, con estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas y de Maestría de Filosofía en Antropología Filosófica. Es Coronel FAP en retiro de la especialidad de Administración de Personal  
Correo electrónico: [carlos.samaniego@unmsm.edu.pe](mailto:carlos.samaniego@unmsm.edu.pe)

## El espejo humano son los ojos de los demás

El ojo humano no puede verse a sí mismo; esta afirmación puede ayudar a una persona a disponer y aceptar ante los demás que requerimos de la mirada de ellos —de sus ojos— para conocer mejor la realidad en la que nos encontramos y cómo nos relacionamos en las organizaciones. Es sobre todo vital cuando estamos ante la evaluación de los resultados, de nuestras decisiones y acciones que afectaron o afectarán a los demás y que hoy le decimos oportunidades de mejora, como otros eufemismos políticamente correctos llamados *lecciones aprendidas*, *realimentación positiva*, *crítica constructiva* o *simplemente, reflexiones*.

### ¡Atrapado al ver respuestas, por fin!

Qué pasa cuando no es el otro o los otros —en persona— quienes, tal espejos humanos, no te verbalizan esos espacios de reflexiones; sino es una frase, texto, párrafo o título que, de forma inesperada, te capta la atención y que, de repente, te atrapa por asalto y no dejas de leer y seguir leyendo, como un ansioso insatisfecho de saber; todo porque no deja de darle forma —casi perfectamente— a muchas, pero muchas cuestiones, conjeturas o sospechas que tenías pendiente y desconectadas, sobre cómo explicar o resolver las dudas, problemas, dilemas y errores del día a día, en el vértigo de la vida militar.

Ello pasó cuando tuve en mis manos la versión original en español de *Sobre la psicología de la incompetencia militar* de Norman Frank Dixon. El autor, con un estilo irónico, sutil, insinuante y hasta con cierto sentido retador, nos atrapa con sus palabras desde el título.

Es más, si me fuera posible —en utopía— tener una entrevista para hacerle dos preguntas, una sería la que sigue: “¿Por qué en el prefacio inicias con un deslinde: *Este libro no es un ataque a las fuerzas armadas ni a la amplia mayoría de altos mandos militares que, en tiempo de guerra, realizan con éxito tareas que dejan a la altura de un simple juego de niños actividades tan complicadas como pueda serlo la dirección de una gran empresa comercial?*”. La otra sería: “¿Era necesario citar en la introducción a C. Von Clausewitz: *...No deseamos más que representar las cosas tal como son, y delatar la errónea creencia según la cual un valiente sin inteligencia puede llegar a distinguirse en una guerra?*”.

Al parecer, Norman F. Dixon quiso evitar la aparición de un sesgo de resentimiento profesional, ya que no podía traicionar su natural estilo aspiracional de un esnob, con el típico pragmatismo inglés a la hora de responder a la realidad. Por ello, presumo que era consciente de que se le presentarían reacciones —detractores— que afectarían sus aspiraciones de reconocimiento intelectual de la comunidad científica. Al respecto, lo logró; recordemos que, en 1974, fue premiado con la University of London Carpenter Medal por su excepcional valor en psicología experimental. Además, era posible que se presenten presiones y represalias por parte de la nobleza victoriana militar se ese momento, por ser expuesta de incompetente para la vida militar. Al final, consiguió ser galardonado con la Excelentísima Orden del Imperio Británico.

### Situación problemática

Una de las principales diferencias entre las organizaciones políticas y las militares consiste en el grado de control público que se ejerce sobre ella, la diferencia más importante entre el ejército y las organizaciones comerciales radica en la diversidad de los resultados



producidos por las decisiones que toman en uno y otro tipo de sociedad..., pero los errores militares han costado cientos de miles de vidas e incalculables sufrimientos, tanto a soldados como a civiles.

No hará falta decir que cuando quienes hubieran podido elegir la carrera militar ven como decaen los atractivos de este oficio, se ven disuadidos por ello. Según Alexis de Tocqueville, éste es un hecho que se da especialmente en los ejércitos democráticos en tiempos de paz.

Estas afirmaciones de Norman F. Dixon parecen vigentes en el Perú, aunque haya sido planteada en 1835. Parece una diagnosis actualizada de la realidad al 2024. Se observa ello todavía más en la cita que sigue:

Cuando un pueblo se ve abandonado por el espíritu militar, la profesión de las armas deja inmediatamente de ser tenida por honrosa y los militares descienden por debajo de los funcionarios públicos; se les estima en muy poco y dejan de ser comprendidos.

Una perspectiva interna de las organizaciones militares asociadas con algunas tradiciones arraigadas que contrastan con la configuración de una situación problemática de cara a la relación de la incompetencia militar es que “la posibilidad de obtener un ascenso en una organización militar sirve para que se sientan atraídos a entrar en ella los que mayores ansias tienen de conseguir logros”. No obstante, el autor llama la atención en relación con determinadas situaciones que no atraen a las personas:

Desgraciadamente, sin embargo, hay aspectos de la carrera militar que lo más probable es que resulten muy poco atractivos para hombres que se sientan estimulados cuando ven que pueden obtener el éxito. Que tradicionalmente los ascensos dependan de la marcha del escalafón y la veteranía, de la clase, la riqueza, el conformismo y la obediencia, es algo que tiene que dejar bastante fríos a esos hombres. Ni los medios ni los fines son suficientemente atractivos.

La sugerencia de Norman F. Dixon sobre que “incluso la más modesta sed de éxito se ve estimulada por el tipo de preparación recibida y por las convenciones recibidas” se relaciona lamentablemente con una realidad para ser estudiada actualmente en el Perú. Así, afirma que “las personas seguramente menos capacitadas son llamadas a llevar a cabo una tarea más difícil en la que el error se paga más caro, y en la responsabilidad —en las esferas más altas— es asombrosa”.

## Preguntas de investigación

El autor se plantea una perspectiva objetiva sobre la situación problemática afirmando que “aunque un estudio de la incompetencia militar puede haber partido de cuestiones muy diferentes... no es menos importante la necesidad de revisar una visión de lo militar que se opone diametralmente... contra el más ligerísimo intento crítico”.

Resulta muy contundente, ante los efectos de la incompetencia militar en la historia de la humanidad que el autor al revisar algunas conclusiones precedentes al respecto sugiere que aparte de ser muy poco amables, son probablemente muy poco válidas, cuando se afirma que “las causas psicológicas de los desastres suelen ser reducidas por este tipo de personas a una sola: poca inteligencia o... la teoría del loco suicida... una ecuación de incompetencia y estupidez asnal”.

¿Cómo pueden llegar esas personas a ocupar altos cargos militares? Y ¿en qué consiste ese elemento de las organizaciones que atrae, da importancia y en último término, tolera a

aquellos cuya actuación en el más alto nivel va a ser la vergüenza de las organizaciones que representan? ¿Qué supone el cargo del generalato y cómo pueden hacerse tan mal o bien?

## Hipótesis central

Norman F. Dixon sostuvo que la incompetencia militar es evitable en gran parte, trágicamente caro y muy absorbente, y para ello, plantea demostrar que “los aspectos psicológicos generales pueden predecir el comportamiento militar”. Además, irónicamente se autodefine como el complemento idóneo de psicólogo y militar a la vez, como una condición de irrefutable capacidad para obrar, sin igual.

## Justificación de estudio de la ineptitud militar

Teóricamente, no existía suficiente literatura que proporcione referencias conceptuales que aborden la noción de *incompetencia militar* en el contexto de las ciencias del comportamiento por falta de datos o sistematización de datos. De esta manera, se configura una vaguedad que agudiza en entendimiento de la guerra como una rama de la sociología.

La justificación práctica por la que era —y será— necesario dedicarse al estudio de los casos de ineptitud militar, más allá de los altos costos en desastres humanos, es la enfrentar con profesionalismo “la amenaza de atraer esos individuos y que ocupen altos mandos”, evitar los “errores del generalato” y, en general, evitar repetir “errores militares que han costado cientos de miles de vidas e incalculables sufrimientos tanto a soldados como a civiles”.

## Teoría y metodología de investigación

La teoría de la información sirve como base del abordaje de la investigación, en donde la sistematización de datos accesibles a través de un estudio longitudinal, resaltando la virtud del enfoque para “subrayar la influencia (o más, frecuentemente, la desgracia falta de influencia) de los acontecimientos más antiguos sobre los posteriores”. Asimismo, proporcionan consistencia de una investigación cualitativa que conduce a categorizar y proponer conceptos y modelos de análisis interdisciplinarios en el campo de la polemología y la psicología.

## Resultados de la investigación

**Primera parte.** Se trata de una sistematización de hechos e información concreta elaborada por medio de las entrevistas y recolección de información de bitácoras de guerras, de un periodo de cien años y que caracterizan a los estudios longitudinales, de mucho esfuerzo de campo. Además, se logra con la identificación de ejemplos históricos de ineptitud identificada en los comandantes al mando, con una serie de datos accesibles para ser verificables por los lectores, como en cualquier estudio de rigor científico. También, se logra percibir la influencia de esas conductas de incompetencia dadas en eventos futuros.

**Segunda parte.** Es una discusión y explicación de los resultados obtenidos de la sistematización de información de la primera parte, en donde la perspectiva científica de la psicología aplicada a las organizaciones militares permite conceptualizar una “psicología social de las organizaciones militares” como una naciente disciplina que sería la semilla de la polemología



(estudio científico de la guerra como fenómeno social). El uso de teorías etológicas, psicoanalíticas y conductistas buscan correlacionar los rasgos de la personalidad humana en general con la incompetencia militar, algo que resulta inédito para el desarrollo de las ciencias sociales y su aporte científico al desarrollo del conocimiento.

La otra parte describe una serie de rasgos característicos y sus dimensiones relacionadas a la “psicopatología de los altos mandos militares” desde un enfoque individual. Se asume, al respecto, la perspectiva de la incompetencia más que de la competencia; en sí, para encontrar en el “autoritarismo” la esencia principal de la incompetencia militar, así como otras madres de la incompetencia.

**Tercera parte.** Es una visión aplicada a generales destacados como excepciones a la regla de la incompetencia militar. Se hace énfasis en la idea de que la incompetencia militar es consecuencia de los defectos de la personalidad que se dan en los autoritarios y en las personas, con una motivación por el logro de signos patológicos como el conformismo, la adulación, la indecisión y el miedo al fracaso.

Termina como empezó con un intento coloquial de deslinde del sesgo subjetivo al realizar una confesión muy conveniente de ser autoritario y que, por lo tanto, habría sido, un incompetente militar.

## **Reflexión 1: Relación entre la incompetencia y la resistencia al cambio**

El Brigadier de la Marina Real, Shelford Bidwell sugirió una “ruptura científica” al reconocer que:

Se vio muy pronto que la ciencia era útil, pero que costó mucho tiempo llegar a comprender que podía haber una ciencia de la guerra, en el sentido de que era posible utilizar los modos de pensamiento científico para la resolución de los problemas estratégicos... la marcha de la ciencia había hasta aquel momento proporcionado armas para matar, pero no había dado ningún tipo de elemento esencial para el mando y control... a los científicos no se les pedía otra cosa que herramientas.

En el contexto de la resistencia al cambio y la aplicación de las ciencias del comportamiento en la guerra surgió la frase “¡Qué! ¿Es que quieren ustedes hacerlo absolutamente todo?”. Esta idea evidencia muchas más reacciones de una mirada de la psicología “envuelta en una mortaja de mitos y su aplicación era frenada por miedos subconscientes. Era confundida con la psiquiatría, y como se sabía que los psiquiatras son gente que trata con loco, y que eran blandos en el terreno de la disciplina, no se pensaba siquiera contar con ello”.

La negación de la existencia de una realidad que no nos agrada o que representa algún especial esfuerzo extra, conlleva muchas veces la minimización de sus efectos o resistencia para diferir su atención.

Aunque la historia militar está repleta de ejemplos de los que suele llamarse estupidez, hay firmes bases que permiten creer que estas explicaciones reflejan solamente la preferencia general por las teorías simples ante lo que son fenómenos verdaderamente complejos. Si el fenómeno complejo es desagradable e injurioso la explicación sencilla, tanto mejor.

Por otro lado, dar paso al liderazgo y otras cuestiones ocasiona reticencia para los oficiales y comandantes.

Permitirles participar en la selección de líderes y dejarles plantear cochinas preguntas sobre sexo, resultaba demasiado repugnante para muchos oficiales y la resistencia de los comandantes militares a la aplicación de la psicología en ese campo fue naturalmente profunda y obstinada.

Se trata de una aceptación honesta y muy consciente de un contexto organizacional de resistencia al cambio en las organizaciones militares y que, al parecer, en la actualidad no ha sido del todo abordada con bases científicas que visibilicen su valor estratégico en la construcción de modelos de gestión del cambio para el desarrollo organizacional de las FF. AA. en el Perú. También, con cierto sentido comparativo, sobre hacia donde puede escalar los niveles de la resistencia al cambio en las organizaciones militares, se cita lo que sigue:

Un regimiento de caballería británica, cuando recibió por primera vez en su historia un cargamento de carabinas, mediados del siglo XIX, metió ceremoniosamente el cargamento en carretillas y lo arrojó al montón de estiércol del establo, en evidente respuesta a dejar de usar sus nobles sables, bayonetas y lanzas.

No es de extrañar que “los líderes de aquellos ejércitos eran seleccionados a partir de un cuerpo de oficiales que no eran reclutados principalmente debido a su arrojo o a su inteligencia, sino según ciertos criterios sociales”. Sin embargo, y en contraste,

Cada vez que se aparece un gran general, da la sensación de ser un inconformista o un monstruo anormal... Ese hecho sirve para explicar porqué aparece repentinamente un amplio grupo de generales competentes cuando se rompen los moldes de una sociedad... sin clases ni castas, como ocurrió en los Estados Unidos durante el siglo XIX... porque la guerra hizo de la profesión del generalato algo abierto a la gente con talento, liberándola del control ejercido por los autoritarios, que florece en las sociedades rígidas.

En contraste, el autor afirma que no se ha recibido bien la innovación y el emprendimiento. Es así que:

Los militares nunca han recibido bien a los emprendedores o innovadores... Sin embargo, otra clase de personas para la cual la organización militar puede resultar atractiva. Es el que tiene ansias de obtener logros, pero que tiene ansias debido a un germen patológico... impulsado un temor a la derrota... ego débil y sentimientos de dependencia y eso es patológico e inmaduro, y hace sobresalir rasgos que, como la deshonestidad y la conveniencia pueden ser contrarios a los que son necesarios cuando se llega a ocupar un puesto de alto mando.

Finalmente, Norman F. Dixon nos asegura usando referencias que la información nueva exige capacidad de interpretación. Además, precisa otros aspectos por tener en cuenta.

Las informaciones nuevas tienden, por su definición, un alto contenido informativo y en consecuencia, requerirán en primer lugar una mayor capacidad de elaboración e interpretación, en segundo lugar, amenazan el regreso a una situación anterior de incertidumbre insoportable y en tercer lugar, confronta a quien toma las decisiones con la desagradable idea de pensar que quizá se haya equivocado. ¡Por eso tienden a cerrar los ojos!



Es decir, se resisten al cambio por su incompetencia.

## Reflexión 2: Clases de altos mandos

Norman F. Dixon nos planteó una clasificación de altos mandos, desde una perspectiva motivacional que conlleva la aparición de la incompetencia militar. A saber, presentó dos grupos: por un lado, “los que están primordialmente preocupados por mejorar su capacidad profesional” y, por otro, “los que están primordialmente preocupados por mejorar su posición personal”. No obstante, indicó una objeción radical cuando afirma que “estos dos tipos de incentivos no son mutuamente excluyentes” al margen de las personas que se les reconozcan como iguales en su motivación primaria.

La inconsistencia fundamental radica en cómo el autor intenta solucionar la objeción a su propuesta, usando el ejemplo de dos personajes que se caracterizan por la clase de preocupados de mejorar su posición personal, afirmando en condicional que “la única diferencia, si la hubo, sería, según esta argumentación, el reparto de la suerte”.

En adelante, a sabiendas de la insuficiente argumentación, establece unos rasgos distintivos para reconocer a los dos grupos, sugiriendo que “los que están primordialmente preocupados por mejorar su capacidad profesional” tienen cinco rasgos específicos que pueden ser tomados como dimensiones de la competencia militar y, en contraste, de la incompetencia militar:

1. *Mayor competencia profesional e intelectual*
2. *Mayor capacidad de recordar las tareas que no han podido completar y, por lo tanto, predisposición a terminar las cosas que empiezan*
3. *Preferencia por los compañeros de trabajo eficaces, a la hora de elegirlos, por encima de los que, aun siendo más conocidos, no suelen inclinarse hacia el triunfo*
4. *Mayor disposición a presentarse voluntariamente a los experimentos psicológicos*
5. *Mayor grado de actividad en la institución o comunidad a la que pertenece*

El autor describió cada uno de los rasgos que observó. Resulta de especial sentido el término de “puritanos” aplicado a las personas esencialmente motivados por la “autoabnegación”, de los cual advierte la necesidad de posteriores estudios de comprobación de datos al respecto, para así poder aplicarlos con rigor para determinar si se reflejan en los generales competentes, “en lugar de hacerlo en la de los incompetentes” y sus excepciones.

Finalmente, resulta muy descriptivo cuando el autor se refiere al rasgo de mayor actividad. Hace referencia de otros para afirmar lo siguiente:

Podríamos pensar que los comandantes incompetentes tienden a ser los que tienen la necesidad de evitar un fracaso, que hacer bien un trabajo y triunfar en su realización... ese tipo de personas tienden a eludir las actividades en las que podrían ser vistos en actitudes poco favorables, y, que a no ser que se les fueren a ello, se nieguen a participar en todas las actividades en las que dudan de su capacidad de sobresalir... y que de darles la oportunidad de abandonar una actividad en la que se va a evaluar su cometido para pasar a otra en la que eso no ocurre, no dudará en hacer el cambio.

## **... y ahora qué hacer?**

La frase que deja abierta las demás reflexiones que vendrán a partir de este artículo refuerzan la idea de este clásico como una lectura obligada para los oficiales que actualmente forman parte de las FF. AA. en el mundo, ya que es el mismo Norman F. Dixon quien acota que su estudio tiene un contexto específico en la guerra convencional, como una loable confesión. Por lo demás, está clara la limitación de su estudio que no pudo abarcar lo que la modernidad nos presenta con la presencia trascendente de las mujeres militares y, por ello, es una tarea pendiente para emprender un nuevo estudio complementario.

Este aporte pretende dejar una convicción clara y objetiva al afirmar que un artículo, una conferencia, un taller, un curso o un programa especializado en el estudio de las competencias militares debe tener como línea base a *Sobre la psicología de la incompetencia militar* de Norman F. Dixon. Este volumen es útil para enriquecer una mirada estratégica y prospectiva en la construcción de políticas y modelos para la gestión del cambio en las organizaciones militares y cualquier otra en general.

## **Referencia**

Dixon, N. (2001). *Sobre la psicología de la incompetencia militar*. Anagrama.

120  
Años