ESCUELA DE POSTGRADO

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
121 ANIVERSARIO

REVISTA CIENTÍFICA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

Volumen IV, Numero I, Mayo 2025
ISSN: 2520 - 7628 (Impreso) , 2789 -2514 (En Línea)

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército

Volúmen IV, Número I, Mayo 2025

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

Dr. Octavio Alfonso Chon Torres
Editor General
Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú

Comité Editorial

Crl Inf Edmundo Wenceslao Díaz Kobashikawa

Tte Crl Inf Henry Alcántara Minchola

Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino

Comité Científico

Dr. Jesús Martínez-Frías

Ph.D. Jorge Enrique Bueno Prieto

Dr. José Antonio Marín Marín

Dr. Antonio José Guerrero Moreno

Med. Vet. César Andreé Murga-Moreno

Dr. Jesús López Belmonte

Mg. Luis Rafael Díaz Bracamonte

Diseño y Diagramación

Tec. Carlos Morales Camargo
Instituto Toulouse Lautrec

Autoridades

Gral Brig Juan Kenneth Valverde Virhuez
Director de la ESGE-EPG

Crl Inf Christian Laynes Campoblanco
Sub Director de la ESGE-EPG

Crl Inf Edmundo Wenceslao Díaz Kobashikawa
Jefe del Departamento de Gestión de la Investigación de la ESGE-EPG

121 años

JUAN KENNETH VALVERDE VÍRHUEZ
General de Brigada
Director ESGE-EPG

En mi calidad de director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado (ESGE EPG), me complace presentar con renovado entusiasmo la edición número 1 del volumen 4 de nuestra revista científica institucional. Este nuevo número reafirma nuestro compromiso con la continuidad de la producción académica y la consolidación de un espacio riguroso y reflexivo para el pensamiento estratégico, operativo y doctrinario de nuestras Fuerzas Armadas.

Desde su creación, la ESGE EPG ha orientado sus esfuerzos a la formación de líderes militares con sólidas bases académicas, fortaleciendo su capacidad para enfrentar los desafíos contemporáneos mediante la investigación y el análisis crítico. En línea con esta misión, nuestra revista científica continúa consolidándose como un medio institucional de difusión del conocimiento, con proyección nacional e internacional, que busca posicionarse como una publicación académica de referencia en el ámbito de las ciencias militares y la seguridad. En esta edición, damos un paso significativo hacia esa meta al incluir, por primera vez, artículos de autores internacionales. Esta apertura representa no solo una diversificación de perspectivas, sino también un reconocimiento a la calidad del trabajo que venimos desarrollando como comunidad académica. La integración de voces extranjeras enriquece el debate académico, fomenta el intercambio de ideas y posiciona a nuestra revista en el circuito global de publicaciones científicas, abriendo nuevas oportunidades de colaboración interinstitucional y fortaleciendo nuestra proyección en escenarios académicos más amplios.

El contenido de este número refleja la pluralidad y profundidad de las investigaciones desarrolladas en torno a temas de relevancia estratégica para el país y la región. Cada artículo ha pasado por un riguroso proceso de revisión por pares, garantizando altos estándares de calidad, pertinencia y originalidad. Nos llena de satisfacción constatar que estas investigaciones no solo son resultado del esfuerzo de docentes e investigadores consolidados, sino también del creciente interés de nuestros alumnos por participar activamente en la producción científica.

En efecto, uno de los principales objetivos de esta revista es incentivar en nuestros oficiales alumnos el hábito de investigar, escribir y publicar con criterio académico. Promover esta cultura de investigación es una prioridad para la ESGE EPG, en tanto fortalece la formación de líderes reflexivos, críticos y propositivos, capaces de generar conocimiento aplicado a la realidad nacional y a los escenarios futuros de seguridad y defensa. La revista se convierte así en un instrumento pedagógico que estimula el pensamiento independiente y la excelencia académica, reafirmando el rol de nuestra institución como centro de referencia en educación militar superior.

Agradezco profundamente a los autores, tanto nacionales como internacionales, que han confiado en nuestra publicación como vehículo para difundir sus trabajos. Asimismo, reconozco la labor de nuestros revisores y del equipo editorial, cuyo profesionalismo y compromiso han hecho posible este nuevo número. Finalmente, extiendo mi gratitud a todos nuestros lectores, especialmente a los miembros de nuestra comunidad académica, por su permanente interés y respaldo.

Los invito a explorar con detenimiento esta nueva edición y a sumarse al esfuerzo colectivo de hacer de esta revista un espacio cada vez más influyente en el desarrollo del pensamiento estratégico nacional. Que este número inspire nuevas investigaciones, fortalezca nuestra doctrina y reafirme nuestra vocación de servicio a la patria desde el conocimiento, la disciplina y la integridad.

ÍNDICE

07 Guerra Electrónica y Swarming en el Conflicto Israel-Hamás: impacto de la Superioridad Tecnológica
Electronic Warfare and Swarming in the Israel-Hamas Conflict: The Impact of Technological Superiority

24 La Función de Combate Inteligencia durante la conquista del Tawantinsuyo
The Intelligence Combat Function During the Conquest of the Tawantinsuyo.

35 Las amenazas trasnacionales en la triple frontera amazónica: la configuración de la zona gris
Transnational Threats in the Amazonian Triple Frontier: Shaping the Grey Zone

57 El papel del liderazgo de servicio y del liderazgo del conocimiento en el análisis de grandes datos: Perspectivas de oficiales militares en la EscuelaSuperior de Guerra del Ejército del Perú.
The Role of Servant Leadership and Knowledge Leadership in Big Data Analysis: Perspectives of Military Oficers at the Peruvian Army War College

77 Capacidad de respuesta en la seguridad pública: comando de educación y doctrina del Ejército Peruano
Response capacity in the public security of the education and doctrine of the command Peruvian Army

95 Investigación sobre el fortalecimiento de las capacidades de defensa integral para responder a las guerras futuras:
Centrándose en el caso de la guerra entre Rusia y Ucrania
Research on strengthening all-round national defense capabilities to respond to future wars : Focusing on the case of the Russian-Ukrainian war

110 Estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las instituciones militares de Lima, una revisión sistemática (2020–2025)
Leadership styles and organizational performance in the military institutions of Lima: a Systematic Review (2020–2025).

134 Filosofía de la presencia de las Fuerzas Armadas
Philosophy of the Presence of the Armed Forces

159 Uso de la inteligencia artificial generativa para la enseñanza de la educación superior y militar
Use of Generative Artificial Intelligence for Teaching in Higher Military Education

169 Desminado humanitario, retos y desafíos para una participación eficiente en la política exterior
Response capacity in the public security of the education and doctrine of the command Peruvian Army

Dosier

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Guerra Electrónica y Swarming en el Conflicto Israel-Hamás: impacto de la Superioridad Tecnológica

Edgar Jonathan Ortega Goyzueta[1]
https://orcid.org/0009-0002-5104-4049
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 11 de Setiembre 2024 ● Evaluado: 15 de Febrero 2025 ● Aprobado: 30 de Marzo 2025

Citar como:
Ortega Goyzueta, E. J. (2025). Guerra Electrónica y Swarming en el Conflicto Israel-Hamás: impacto de la Superioridad Tecnológica. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 07-23.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar1

Resumen

Este artículo analiza la incorporación de tecnologías avanzadas en la guerra electrónica (GE) y las estrategias de swarming en el conflicto entre Israel y Hamás, con especial atención a las operaciones Escudo del Norte (2023) y Espada de David (2024). El análisis busca comprender cómo ambos bandos han intentado explotar estas tecnologías para obtener una ventaja estratégica en las batallas libradas. La revisión de la literatura revela que Israel ha logrado lo que se conoce como una "ventaja tecnológica clauswitziana" a través de la fusión de la guerra electrónica y las tácticas de swarming utilizadas contra las defensas de Hamás y en ataques de alta precisión. Por otro lado, aunque con graves limitaciones de recursos, Hamás ha demostrado una notable voluntad de adaptación mediante el empleo de estrategias asimétricas y contramedidas electrónicas contra las fuerzas israelíes. Esto demuestra la importancia del control del espectro electromagnético y el uso de plataformas autónomas en la guerra moderna. Las conclusiones subrayan la cuestión geopolítica crítica de la mejora de la seguridad a través de la capacidad GE, así como la necesidad de centrarse en la interoperabilidad a nivel operativo conjunto como condición para una defensa eficaz.

Palabras clave: conflicto asimétrico, guerra electrónica, Israel-Hamás, operaciones de swarming, superioridad tecnológica.

[1] Grado académico:
Maestro en E-Business
Correo electrónico: ejortegag@esge.edu.pe

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Electronic Warfare and Swarming in the Israel-Hamas Conflict: The Impact of Technological Superiority

Edgar Jonathan Ortega Goyzueta[1]
https://orcid.org/0009-0002-5104-4049
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: September 11, 2024 ● Evaluado: February 15, 2025 ● Aprobado: March 30, 2025

Cite as:
Ortega Goyzueta, E. J. (2025). Guerra Electrónica y Swarming en el Conflicto Israel-Hamás: impacto de la Superioridad Tecnológica. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 07-23.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar1

Abstract

This article analyzes the incorporation of advanced technologies in electronic warfare (EW) and swarming strategies in the conflict between Israel and Hamas, with a particular focus on Operations Northern Shield (2023) and Sword of David (2024). The analysis seeks to understand how both sides have attempted to exploit these technologies to gain a strategic advantage in the battles fought. A review of the literature reveals that Israel has achieved what is known as a "Clausewitzian technological advantage" through the integration of electronic warfare and swarming tactics employed against Hamas defenses and in high-precision attacks. On the other hand, despite severe resource limitations, Hamas has demonstrated a remarkable adaptability by employing asymmetric strategies and electronic countermeasures against Israeli forces. This highlights the importance of electromagnetic spectrum control and the use of autonomous platforms in modern warfare. The conclusions underscore the critical geopolitical issue of enhancing security through EW capabilities, as well as the need to focus on interoperability at the joint operational level as a condition for effective defense.

Keywords: asymmetric conflict, electronic warfare, Israel-Hamas, swarming operations, technological superiority.

[1] Master in E-Business
Email: ejortegag@esge.edu.pe

Introducción

El conflicto entre Israel y Hamás ha sido uno de los casos notables en los que el avance de la tecnología militar ha transformado el carácter de la guerra asimétrica. Nuevas formas de tácticas como la guerra electrónica y el *swarming* han cambiado fundamentalmente la consecución de la superioridad táctica en la guerra moderna. En estos esfuerzos, el dominio del espectro electromagnético y la coordinación de ataques con enjambre de drones han surgido como nuevas formas de derrotar al enemigo en las batallas. La GE tiene como objetivo interrumpir, neutralizar o manipular los sistemas de control y comunicación del enemigo, y ha pasado de ser simplemente un apoyo auxiliar a un factor crítico para ganar los conflictos contemporáneos. Por otro lado, el *swarming* que emplea la autonomía de un gran número de drones operados al unísono para saturar las defensas del enemigo ha demostrado ser útil en campañas donde la velocidad y la precisión hábil para evadir las tecnologías defensivas del oponente es la cualidad general necesaria.

Se ha prestado especial atención a la aplicación de estas tácticas en la guerra asimétrica, especialmente en el conflicto con el Hamás israelí, sin embargo, la literatura sobre el tema es escasa. La integración de la tecnología de geolocalización con las tácticas de *swarming* ha demostrado ser un facilitador significativo para obtener ventajas operativas. En las últimas operaciones Escudo del Norte (2023) y Espada de David (2024), Israel ha demostrado cómo esa tecnología les permitió derrotar las defensas de Hamás y atacar con precisión partes cruciales del imperio del adversario (Cohen, 2023; Ben-David, 2024). Por lo tanto, Israel posee las ventajas de esa tecnología para ganar maniobras tácticas por encima de las complejidades. Además, con recursos severamente limitados, Hamás ha tenido que recurrir a estrategias de respuesta asimétricas y tecnologías disruptivas de bajo costo sin precedentes.

La relación entre la guerra electrónica y el *swarming* es una sinergia que se espera revolucione la estrategia militar contemporánea. En un contexto de un mundo cada vez más cambiante y complejo, es crítico que los aparatos de cualquier nación militar implementen, de forma sinérgica, estos atributos al momento de enfrentar situaciones determinantes. Por ejemplo, en el Plan de Transformación de las Fuerzas Armadas del Perú, la incorporación de estos atributos en particular podría llevar a sistemas C4ISR (Comando, Control, Comunicaciones, Computadoras, Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento) a servir como fuerza estabilizadora en un entorno que cada vez presenta mayores desafíos de volatilidad.

El propósito de este trabajo es investigar la guerra electrónica respecto al sinnúmero de posibilidades a analizar la combinación de ella con el *swarming* y los efectos que esta simbiosis ha causado en el conflicto entre Israel y Hamás. Su relevancia radica en la posibilidad de la combinación de estas tecnologías para obtener un beneficio táctico absoluto y por lo tanto marcar una nueva frontera sobre lo que las futuras doctrinas militares van a tener como posible. Con esto en mente, el artículo presenta una revisión sistemática acerca de los nuevos usos de la guerra asimétrica y el *swarming*, así como las estrategias que el desarrollo de la guerra electrónica y la planificación operativa militar futura conllevará.

El tema de la revisión resulta relevante en un contexto donde la tecnología constituye un factor clave, en especial, para fuerzas cuyos recursos son limitados. Así, permite "desarrollar tácticas estratégicas avanzadas que desafían los modelos tradicionales de poder" (Díaz, 2022, p. 47).

1. Metodología

En la creación de este artículo se ha prestado especial atención a los estudios revisados por pares más recientes que se encuentran en bases de datos como IEEE Xplore, Scopus y Jane's Defence. Además, se han incluido análisis de *think tanks* de prestigio, como RAND Corporation (2022). La elección de estas fuentes garantiza tanto la calidad de la información como el rigor académico en el estudio de las estrategias y tecnologías utilizadas. Este alcance se limita a las operaciones militares contemporáneas que facilitan la elaboración de estrategias de defensa globales.

2. Perspectivas Teóricas y Tácticas

La disputa entre israelíes y Hamás ha sido un campo de pruebas para el desarrollo y mejora de nuevas formas de guerra, en particular para supuestos modernos de GE y empleos de *swarming*. Estas técnicas, que son originalmente para guerras convencionales, han sido modificadas para satisfacer las necesidades y situaciones de las guerras asimétricas actuales. Este análisis destaca tanto la base teórica como el uso táctico de las estrategias empleadas en los combates recientes para enfatizar las tendencias y conceptos emergentes que están cambiando la guerra contemporánea.

2.1. Guerra Electrónica en Conflictos Modernos

La guerra electrónica ya no es un componente auxiliar de la actividad militar, sino más bien una faceta central de la planificación de operaciones estratégicas. Las fuerzas armadas modernas deben controlar no solo el terreno físico, sino también el espectro electromagnético para interrumpir, explotar y proteger las comunicaciones, radares y sistemas de armas del enemigo. Al respecto, la inteligencia artificial (IA) ha cambiado esta área porque ofrece capacidad de respuesta en tiempo real y capitaliza la interferencia para controlar el espectro tanto como sea posible (Cummings, 2018). Más aún, la capacidad de controlar el espectro es vital para la defensa, pero es igualmente importante para una ofensiva efectiva, lo que hace que la fusión de componentes críticos como la inteligencia de señales (SIGINT) y las operaciones cibernéticas sea más accesible (Lindsay & Gartzke, 2019). Según Mallikarjun (2024), en el contexto de la guerra electrónica, las técnicas de IA existentes permiten la interferencia selectiva y la predicción de amenazas en tiempo real, que son capacidades primarias para llevar a cabo operaciones complejas en entornos avanzados y dinámicamente cambiantes.

Israel logró avances importantes en este sentido, en particular durante la Operación Escudo del Norte de 2023. Uno de los avances más importantes ha sido la introducción del término *interferencia disruptiva dinámica adaptativa*. En este caso,

los sistemas israelíes no solo interfieren con las señales enemigas, sino que analizan y modifican las suyas para pasar desapercibidas y evitar interferencias. Esto permitió a Israel neutralizar eficazmente los sistemas de comunicación de mando y control de Hamás a pesar de los intentos de salto de frecuencia u otras señales (Cohen, 2023). El sistema Cúpula de Hierro no solo cumple una función defensiva, sino que también ha surgido como un período moderno para la guerra electrónica activa.

La última evolución fue el sistema Sky Dew, que se puso en servicio en Gaza en septiembre de 2023. Sky Dew fue concebido para secuestrar señales específicas y desactivar los sistemas de control de drones antes de que se activaran. Algo realmente extraordinario es que emplea algoritmos de inteligencia artificial predictiva. Estos algoritmos pueden predecir las acciones del adversario detectando y analizando patrones de comunicación e interrumpiéndolos en una etapa muy temprana de un ataque (Frantzman, 2023). Dichos algoritmos se conocen como "IA predictiva" y, en el contexto de la guerra electrónica, brindan al defensor una capacidad revolucionaria que contrarresta las amenazas antes de que realmente aparezcan (OpenAI, 2023). Como afirma Jacquemin (2023), este tipo de integración de IA hace que los geosistemas de inteligencia sean más efectivos porque no solo se enfocan en reaccionar a ataques complejos, sino que trabajan para eliminar las amenazas incluso antes de que existan.

Aunque no cuentan con la infraestructura tecnológica de Israel, Hamás ha logrado adaptar sus tácticas de GE notablemente bien. Además, existe un AoA (enfoque de ataque) que es bajo y asimétrico, donde emplean sistemas comerciales utilizando técnicas adaptadas y anuladas. Esto se conoce como "saturación del espectro a través de señales caóticas", que se observó en abril de 2024. Esta estrategia implica la inundación aleatoria del espectro de señales. En consecuencia, Israel se ve obligado a desperdiciar recursos tratando de extraer información valiosa del ruido extremo. Este tipo de "caos controlado" le permite a Hamás desafiar a un sistema tecnológico superior sin la necesidad de "artilugios" atractivos (Williams, 2024).

2.2. Operaciones de Swarming: Innovación en el Campo de Batalla

El *swarming*, que se refiere al uso de operaciones por medio de pequeños y autónomos grupos que de forma coordinada se mueven para interrumpir las defensas de un enemigo, ha dejado de ser una táctica emergente para convertirse en un recurso en conflictos asimétricos. Tanto Israel como Hamás han usado esta modalidad, integrándola con otras, como la guerra cibernética, para mejorar su efectividad. Durante la Operación Espada de David, Israel en junio del 2024 no solo utilizó *swarmings* drones Eitan y Hermes 900, sino que también implementó un novedoso concepto de *swarming* descentralizado con inteligencia colaborativa.

Los nuevos modelos de *swarming*, que tienen mayor autonomía que los tradicionales, que son controlados desde un centro, establecidos que cada dron es capaz de recibir y ejecutar órdenes de manera individual. Estando dotados de inteligencia artificial, los drones son capaces de recolectar datos y tomar decisiones en tiempo real, coordinándose entre ellos sin necesidad de una estación central. Esta autono-

Edgar Jonathan Ortega Goyzueta
Correo electrónico: ejortegag@esge.edu.pe

mía también les brinda resistencia a la interferencia electrónica y ataques cibernéticos (Ben-David, 2024; Ruiz Santos, 2025). Ello permite al *swarming* moverse de forma dinámica y adaptarse a las diferentes condiciones del terreno, una característica indispensable en los conflictos de esta era.

Israel también ha mejorado la inteligencia SIGINT incorporada en estos *swarmings*. Esto permite que los drones sean más que simples plataformas ofensivas, sino sensores activos capaces de localizar y atacar objetivos en tiempo real. Esta doble capacidad establece un ciclo de ataque altamente efectivo en el que se actúa inmediatamente en función de la inteligencia (Bronk, 2021).

Por su parte, Hamás ha modificado sus estrategias de ataque para adaptarlas a sus escasos recursos. En julio de 2023, envió *swarmings* de drones comerciales cargados con explosivos en un ataque coordinado contra posiciones israelíes. Lo innovador de esta estrategia fue el empleo de enlaces de comunicación redundantes que permitieron que los drones siguieran operativos incluso cuando las comunicaciones principales se deterioraban debido a la guerra electrónica israelí (Warrick, 2023). Además, Hamás introdujo la llamada nube de interferencia, que utiliza señales engañosas como cobertura para enmascarar la verdadera intención y ubicación de los ataques contra los sistemas de defensa de Israel. Esto demuestra que, aunque muy primitiva, esta táctica indica una comprensión sofisticada de cómo las fuerzas asimétricas emplean estrategias de erosión electromagnética para saturar y sobrecargar las defensas enemigas.

2.3. Interacción entre Guerra Electrónica y *Swarming*: Guerra Adaptativa

La evolución de la guerra electrónica ha tomado un nuevo sentido como uno de los ejes claves en la estrategia de los conflictos modernos, sobre todo en los conflictos asimétricos (Marzal Ruano, 2023). La sinergia entre la GE y las tácticas de *swarming* ha llegado a un nivel de complejidad tal que está propiciando la formación de un nuevo paradigma de conflicto: la guerra adaptativa. Este modelo organiza la guerra de manera que no se limita a coordinar ataques físicos junto con los cibernéticos, sino que integra operaciones cognitivas, electromagnéticas y de guerra psicológica en la actividad militar. Este concepto emergente establece un nuevo enfoque a la estrategia militar tradicional: crear anarquía dentro y fuera del campo de batalla para que el enemigo perciba todas las operaciones como una señal de caos. Es cierto que, durante la guerra, tendencias como la incorporación de herramientas avanzadas, la alta velocidad de recolección y procesamiento de información en tiempo real, así como la utilización de IA han chocado profundamente con el orden jerárquico típico de las organizaciones armadas. Existen reglas sobre el uso de IA, pero su alcance no está desarrollado, lo que significa que no se cuenta con el presupuesto necesario para avanzar más en su implementación. Para lograrlo, la relación coste-eficacia se convierte en un argumento difícilmente discutible a la hora de incorporar cualquier cambio que se sugiera o incluso se imagine sin tener en cuenta si el resultado final será beneficioso o no. En cuanto al tema de preocupación, se trata de un tema negativo, como consecuencia de los temores relacionados con la ciberseguridad. Por ello, se establece como crucial la delimitación de las

condiciones límite dentro de las cuales se pueda actuar de manera factible.

De esta forma se pierde de vista la importancia de tener una visión amplia y más reflexiva sobre la obra de la IA, que se queda completamente sobredimensionada. Inevitablemente, toda obra presenta limitaciones y en este caso el funcionalismo otorga rienda suelta a la IA hasta en acciones donde tiene alta tasa de error, como tomar decisiones dentro del ámbito de relaciones internacionales y estratégicas. Dicho esto, a menudo se ignoran los límites y la restricción del funcionamiento de la IA y se busca la imaginación con poca o ninguna consideración por las consecuencias que pueden conllevar. Al plantear la pregunta de por qué mi imaginación es el punto focal, es como si la jurisdicción se centrará en un asunto de una nación que también puede ser fácilmente manipulada y tener consecuencias nefastas.

Una perspectiva diferente muestra que Hamás ha desarrollado simultáneamente el concepto de guerra adaptativa en su propia versión de guerra tecnológica. En junio de 2024, lanzó una combinación de ataques con drones y de interferencias en Gaza. Tal vez la característica más llamativa de esta operación fue la adopción de una forma sofisticada de guerra psicológica: los drones no solo realizaban ataques físicos, sino que también difundían propaganda desmoralizadora dirigida a las fuerzas israelíes. Esta articulación física e informativa de la conducta de guerra acentúa la necesidad de comprender que la guerra moderna se libra en espacios tanto cinéticos como cognitivos (Williams, 2024).

En suma, la guerra adaptativa total es un futuro para los enfrentamientos militares. La integración de los dominios físico, electrónico y cognitivo para la coordinación adversaria determinará la superioridad militar. No se trata simplemente de la destrucción de las fuerzas enemigas, sino de la aniquilación del nivel en el que el oponente procesa la información y toma decisiones mientras coordina el movimiento en entornos cada vez más difíciles.

2.4. Desarrollo de las Tecnologías de Guerra Electrónica a lo Largo del Conflicto

La rivalidad constante entre Israel y Hamás ha sido un gran catalizador para el avance acelerado de los sistemas de guerra electrónica de la actualidad, ya que el desarrollo de la tecnología, y la estrategia de combate de ambos bandos, son extremadamente favorables y complejos. En conflictos multidimensionales modernos, y sobre todo en los asimétricos, la guerra electrónica paso de ser una herramienta de apoyo a una estrategia central (Marzal Ruano, 2023).

Con el desarrollo del conflicto conocido en Israel como “La Guardia de los Muros”, iniciado en mayo de 2021, Israel puso a disposición de su ejército una nueva generación de sistemas de guerra electrónica que, por primera vez, fueron utilizados para superar estratégicamente a Hamás. Este conflicto se destacó por ser uno de los primeros en los que el uso de sistemas avanzados, como interferencias selectivas y engaños electrónicos, trascendió las limitaciones estratégicas habituales, extendiéndose también a la neutralización de sistemas de comunicaciones. Estos sistemas no solo lograron deshabilitar las comunicaciones de las fuerzas de Hamás, sino que también contrarrestaron sus estrategias de guerra de información y comando.

Utilizando técnicas avanzadas, engañaron a las fuerzas de mando de Hamás, haciéndoles creer que serían atacadas, lo que permitió a Israel llevar a cabo ataques de alta precisión (Eshel, 2021).

Israel empleó el Scorpius-G durante la Operación Amanecer Rojo, que tuvo lugar en agosto de 2022, y lo calificó como uno de los desarrollos más avanzados en guerra electrónica hasta la fecha. Este sistema multifuncional podía realizar operaciones de interferencia de precisión e inteligencia de señales (SIGNIT) en tiempo real. Con esto, las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI) pudieron monitorear y analizar las comunicaciones de Hamás al mismo tiempo que interferían sus actividades militares. El Scorpius-G integró todas las capacidades ofensivas y defensivas en un solo sistema que utilizaba técnicas de formación de haces y supresión de interferencias. Estas innovaciones no solo anularon cualquier posibilidad de que se presentara una amenaza electrónica, sino que también aseguraron el éxito de las operaciones israelíes contra las contraoperaciones establecidas por Hamás (Jane's Defense, 2023).

Durante la Operación Escudo del Norte de 2023, Israel mejoró la Cúpula de Hierro añadiendo un módulo de interferencia que resultó eficaz para bloquear las señales de coordinación de Hamás. Esto redujo drásticamente su eficacia con cohetes y drones. Más tarde, durante la Operación Espada de David de 2024, Israel comenzó a desplegar enjambres de drones junto con capacidades avanzadas de interferencia. Esta metodología permitió la neutralización de las contramedidas de Hamás y la ejecución de ataques multidominio simultáneamente. Una de las más destacadas fue la implementación de interferencias utilizando nuevas técnicas de espectro dinámico que permitieron a las fuerzas israelíes contrarrestar rápidamente las medidas de guerra electrónica establecidas por Hamás y garantizar que las operaciones se llevaran a cabo sin problemas (Sella, 2023).

La preocupación del ser humano por los avances bélicos fue determinante en el avance de la inteligencia artificial, ya que desde hace muchos años se han estado construyendo sistemas automáticos en todo el mundo para detectar, identificar y clasificar de manera hostil en tiempo real. Esto, a su vez, hace más eficiente la guerra electrónica (Casterline et al., 2022). Todo esto, junto con los recientes logros en el dominio del espectro electromagnético, es uno de los factores del éxito de las fuerzas israelíes en estos conflictos, que ha transformado la guerra electrónica en un componente de la guerra moderna.

2.5. Impacto de las Tácticas de *Swarming* en las Estrategias Militares

Avances en tecnología de guerra electrónica han permitido un cambio en la tecnología de ataque e infraestructura militar de ambos contendientes en la pelea entre Israel y Hamás. La estrategia que usa el asalto al enemigo a partir de la coordinación de pequeñas fuerzas, como los UAV, ha pasado a formar parte de las estrategias de guerra de ambos bandos. El logro de tales tácticas se fundamenta en la posibilidad de protección de las comunicaciones y de ocultación, donde sin lugar a duda, hay que mencionarlo, la guerra electrónica ha tenido impacto.

Hamás intentó superar la superioridad tecnológica israelí modificando drones comerciales para que operaran en *swarmings*. Durante la operación Amanecer Rojo, que tuvo lugar en 2022, Hamás utilizó estos drones para intentar superar las defensas aéreas israelíes y eludir capas protectoras como la Cúpula de Hierro. Sin embargo, la eficacia de estos ataques se vio muy reducida por los sistemas de guerra electrónica que empleó Israel, que apagaron o redirigieron la mayoría de los drones antes de que alcanzaran sus objetivos previstos (Al-Khalidi, 2023). Los sistemas israelíes utilizaron técnicas de interferencia, en las que se bloquearon las señales de control de los drones, al mismo tiempo que se utilizaba una interferencia selectiva para alterar las rutas de vuelo preestablecidas de los drones, lo que provocó que un gran porcentaje de los drones se estrellaran o se desviaran de su curso.

Israel ha desarrollado capacidades muy sofisticadas en la formación de *swarmings* y ha incorporado la SIGINT a sus tácticas de *swarming*. Durante la ofensiva de Gaza de 2023, Israel desplegó drones con inhibidores de SIGINT en una configuración de *swarming* que podían realizar ataques preventivos, simultáneos y coordinados. Estos drones, que operaban de forma autónoma en un swarming descentralizado y flexible, podían buscar objetivos, rastrearlos y realizar ataques en tiempo real, al tiempo que minimizaban los riesgos para las tropas israelíes en tierra (Borg, 2021). La incorporación de la guerra electrónica a los enjambres de drones hizo posible utilizar los dispositivos en los entornos de contramedidas electrónicas establecidos por Hamás, asegurando que los operadores no fueran interferidos y que los ataques se llevaran a cabo con éxito (Israel Defense Forces [IDF], 2023). Este método de formación de swarmings y empleo de la guerra electrónica ha demostrado ser muy eficaz para destruir las defensas enemigas antes de que los drones ataquen, lo que mejora aún más la supremacía de Israel en el campo de batalla.

Se debe precisar que la habilitación de interferencias hostiles en el contexto de la guerra ha sido crucial para que Israel resguarde sus enjambres de drones. Así, las contiendas enfrentadas por las Fuerzas de Defensa de Israel contribuyeron a la creación de sistemas de última generación en comunicación y la interferencia de señales, cuyo uso potente no constituyó un limitante de comunicación entre operadores y drones, o entre estos últimos. En consecuencia, "estas capacidades, que Israel ha logrado, le aseguran el funcionamiento de los drones en escenarios muy complejos donde Hamás trató, aunque con mucho éxito, utilizar contraofensivas aéreas israelíes dispersas y enmascaradas electrónicamente" (Patterson, 2024, p. 198).

En síntesis, el *swarming* de drones se ha convertido en una de las principales formas de penetrar las defensas más avanzadas a través de ataques de saturación. De manera literal, este escenario consiste en el asalto a un objetivo mediante la superabundancia de tecnología y una alta coordinación que imposibilita una respuesta adecuada (Moore, 2024).

Edgar Jonathan Ortega Goyzueta
Correo electrónico: ejortegag@esge.edu.pe

2.6. Lecciones Aprendidas y Aplicabilidad Futura: Discusión sobre las Implicaciones para Futuras Doctrinas Militares

Los recientes enfrentamientos militares entre Israel y Hamás revelaron importantes lecciones que podrían moldear la doctrina militar en todo el mundo. En primer lugar, lograr la integración entre la guerra electrónica y las tácticas de *swarming* ha demostrado repetidamente su eficacia para alcanzar y mantener la superioridad en el campo de batalla. Las operaciones israelíes de los últimos años han demostrado la necesidad de dominar el espectro electromagnético como una condición necesaria para el éxito en las operaciones de *swarming*. Sin lugar a duda, la capacidad de Israel para neutralizar las defensas electrónicas de Hamás antes de enfrentar los enjambres de drones ha sido el factor más significativo en las recientes victorias de Israel, subrayando así la necesidad de mejorar la coordinación entre las operaciones electrónicas y cinéticas (Levy, 2023).

Por otro lado, estas vivencias subrayan la necesidad de tener capacidades adaptativas y robustas en guerra electrónica. Aunque Hamás ha intentado contrarrestar las tácticas israelíes con la distribución estratégica de fuerzas y contramedidas electrónicas básicas, tales esfuerzos han demostrado ser ineficaces contra la sofisticación de los sistemas de guerra electrónica israelíes; de ahí que, en gran medida, han sido neutralizados de forma sistemática por la tecnología de Israel. Esto sugiere que, en futuros conflictos, los asimétricos deberán gastar muchos recursos en las tecnologías de guerra electrónica si esperan hacer competencia a un enemigo que tiene su ventaja en la tecnología. Los nuevos estrategas militares tendrán que incluir la guerra electrónica militar no solo como una contramedida a las amenazas, sino como uno de los recursos más importantes que deben utilizarse de forma preventiva para lograr el éxito en operaciones tanto defensivas como ofensivas (Patterson, 2024).

Por otra parte, el desarrollo de tecnologías implica tanto oportunidades como retos, especialmente en el campo de la planificación militar. La tecnología contemporánea está muy influenciada por la inteligencia artificial, que, de por sí, sofisticó las operaciones en complejos conflictos a través de su optimización y simplificación (Contreras, 2024). Para mejorar sus capacidades, los ejércitos del mundo tendrán que avanzar hacia el desarrollo de la integración de sistemas autónomos avanzados, como enjambres de drones, con inteligencia artificial avanzada. La experiencia israelí sugiere que es la combinación de estos elementos la que proporciona una ventaja crucial, no solo al eliminar amenazas, sino también al realizar operaciones coordinadas altamente sofisticadas por equipos no tripulados, lo que plantea un riesgo directo mínimo para las fuerzas terrestres.

Es evidente que el avance posterior de la guerra electrónica, junto con la tecnología *swarming*, obligará a unos cambios significativos en las doctrinas militares en el mundo. En este escenario, el control del espectro electromagnético y la posibilidad de llevar a cabo autonomías serán dos de los principales requisitos para el éxito en los futuros conflictos (Sella, 2023).

2.7. Comparación con Otros Conflictos: Relación de los Hallazgos con otros Escenarios de Conflicto Asimétrico

El conflicto entre Israel y Hamás en 2020 y 2024 es un caso particular de estudio debido a la integración de la guerra electrónica con tácticas de *swarming*, por lo que destaca en el estudio de los conflictos asimétricos contemporáneos. En comparación con otros casos recientes, como el conflicto de Ucrania o las operaciones en Siria, este suceso tiene un valor técnico y táctico particular para las futuras doctrinas. Gaza, como cualquier entorno urbano denso, plantea desafíos particulares para la conducción de la guerra electrónica, ya que requiere el rápido desplazamiento de las fuerzas militares al abrumador entorno de señales y comunicaciones (Martí Sempere, 2024).

Desde 2022, Rusia ha utilizado el sistema de interferencia Krasukha-4, aparato que tiene la capacidad de interferir con radares y satélites de enemigos en los sistemas de geolocalización en el este de Ucrania. Estas interferencias fueron claves para desconectar las comunicaciones ucranianas y apoyar sus operaciones en el Donbás (Giles, 2022). A pesar de esto, la ausencia de fusión total con tácticas autónomas como enjambres de drones continúa limitando la operación rusa, marcando una diferencia fundamental con el funcionamiento israelí. Se debe recordar que Israel ha operado según la premisa de que la mezcla de GE con *swarming* permite obtener una gran efectividad en unas de las acciones que muchos helicópteros de combate consideran la más difícil: el combate urbano. Utilizando el Scorpius-G y *swarming*, Israel ha neutralizado las defensas electrónicas y ha llevado a cabo ataques de gran precisión y coordinación, con lo que evidenció su tecnología y táctica superior (Jane's Defence, 2023).

Aunque tanto las fuerzas rusas como los actores no estatales han desplegado drones para misiones de reconocimiento y ataque en Siria, la integración de GE ha sido mínima. Las fuerzas rusas han tenido éxito en interrumpir las defensas electrónicas del adversario, pero su coordinación de *swarming* es menos avanzada que incluso la de Israel. En ese sentido, a diferencia de Rusia, que ha empleado principalmente drones individuales para objetivos específicos, Israel ha desarrollado un modelo de *swarming* en el que se despliegan muchos drones en formación con el apoyo de sistemas de GE que garantizan su funcionalidad incluso en condiciones de interferencias graves (Bronk, 2021). Este nivel de integración ha permitido a Israel diseñar un sistema que une contramedidas electrónicas con ataques autónomos precisos, lo que permite respuestas rápidas y efectivas contra sistemas defensivos sofisticados (Hwang, 2024).

En Gaza, las tácticas de *swarming* israelíes, respaldadas por sus avanzadas capacidades de transmisión electromagnética, han logrado penetrar las capas defensivas de Hamás y realizar ataques quirúrgicos. Estas operaciones reflejan no solo la tecnología superior de Israel, sino también su capacidad para adaptarse rápidamente a las contramedidas empleadas por el enemigo mientras afirma su dominio en el espectro electromagnético. Esta sofisticación difiere enormemente de otros conflictos recientes, como las operaciones turcas en el norte de Siria, que adolecían de ineficiencias debido a la falta de una adecuada combinación de transmisión electromagnética y drones autónomos (Al-Khalidi, 2023).

Edgar Jonathan Ortega Goyzueta
Correo electrónico: ejortegag@esge.edu.pe

2.8. Análisis del Empleo de Guerra Electrónica y *Swarming* en las Fuerzas Armadas del Perú

Al comparar las brechas tecnológicas entre Israel y Hamás con las de las Fuerzas Armadas peruanas, es evidente que existe una gran desigualdad en materia de preparación tecnológica y operativa, particularmente en términos de guerra electrónica y operaciones autónomas. Gracias a décadas de inversión en sistemas avanzados de guerra electrónica y drones autónomos, Israel está bien adaptado para responder a amenazas en tiempo real, lo que le ayuda en gran medida en la guerra asimétrica (Tekin, 2024). En contraste, Perú ha avanzado en la incorporación de drones para misiones de vigilancia y control territorial, el país aún se encuentra en las primeras etapas de modernización de su defensa aérea y protección de infraestructuras críticas (Bossio, 2023).

En materia de guerra electrónica, las fuerzas armadas peruanas han comenzado a implementar sistemas básicos de detección e interferencia de señales para proteger infraestructura crítica y enfrentar el narcotráfico en zonas de conflicto como el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). Sin embargo, la capacidad ofensiva de guerra electrónica y la aplicación de drones en tácticas de *swarming* aún están muy poco desarrolladas en la estrategia militar peruana en comparación con Israel, que ha incorporado dichas tecnologías en operaciones de alta intensidad (Mera, 2024).

La doctrina militar peruana se centra principalmente en coordinar la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo en escenarios asimétricos como el VRAEM. En este plano, aunque la adopción de drones autónomos y de capacidades de guerra electrónica ofensiva requerirá grandes inversiones en tecnología y capacitación, estas herramientas significarían una inmensa ventaja para realizar operaciones de respuesta en áreas remotas e inaccesibles (MINDEF, 2023). Por ejemplo, los drones con SIGINT y contramedidas electrónicas podrían detectar y neutralizar amenazas electrónicas, lo que aumentaría la flexibilidad táctica y operativa general de las fuerzas peruanas (Souli, Kolios, & Ellinas, 2022).

En efecto, la incorporación de estas tecnologías para atender las necesidades internas de las Fuerzas Armadas del Perú podría traer mejoras sustanciales en la eficacia operativa y la capacidad de respuesta a problemas como el narcotráfico y el terrorismo. Así, la incorporación de drones de combate avanzados con capacidades SIGINT y contramedidas electrónicas estratégicas en el proceso de modernización traerían los siguientes beneficios: (a) mejoraría las operaciones de combate en áreas remotas, (b) proporcionaría una ventaja crítica contra amenazas asimétricas y (c) ayudaría a proteger la infraestructura vital, fortaleciendo la seguridad nacional en entornos operativos complejos.

2.9. Desafíos y Limitaciones: Análisis crítico de las Barreras Encontradas en la Investigación y en el Campo de Batalla

A pesar del enorme progreso tecnológico y las mejoras operativas de la guerra electrónica israelí y las tácticas de *swarming*, el conflicto entre Israel y Hamás también puso de manifiesto una serie de desafíos y limitaciones que son

fundamentales para las futuras campañas y la evolución doctrinal. Uno de ellos es la capacidad de Hamás para hacer frente a las incursiones israelíes. Incluso con una desventaja tecnológica significativa, Hamás ha superado el intento de su adversario de someterlo empleando la multiplicación de fuerzas y operando en centros urbanos que ocultan la precisión de los contraataques israelíes (Patterson, 2024). Además, ha empleado lo que solo se puede denominar formas primitivas de guerra electrónica, como señuelos electrónicos e interferencias de radiofrecuencia de baja potencia, lo que hace que el entorno operativo sea aún más complejo. De igual forma, pone de relieve la necesidad de que Israel proporcione la inversión necesaria en innovación para mantener la preservación de la supremacía militar (Venegas, 2022).

Otra importante restricción a las operaciones israelíes es la capacidad avanzada de contramedidas electrónicas de sus adversarios contra los sistemas autónomos. Las tácticas de *swarming* dependen de redes de comunicación robustas y cualquier interrupción obstaculizará las operaciones, aumentando, en consecuencia, su ineficacia general. Este problema se agrava cuando hay financiación externa para el apoyo tecnológico a Hamás, como sucedió durante las operaciones en Gaza en 2023. En ese conflicto, Hamás intentó bloquear las comunicaciones de los drones israelíes con tecnologías de interferencia proporcionadas por terceros, lo que demostró el nivel de amenaza que plantean estas contramedidas electrónicas avanzadas y la necesidad de que Israel cree sistemas de comunicación más resistentes (Arteaga, 2023).

En el ámbito de la investigación bélica, un obstáculo importante es el escaso acceso a datos desclasificados sobre las operaciones contemporáneas de guerra electrónica y de *swarming* (Bronk, 2021).

Conclusiones

- El uso de la guerra electrónica como pilar en los conflictos contemporáneos: Recientemente, la guerra electrónica se ha convertido en un componente estratégico fundamental en el conflicto entre Israel y Hamás, porque tiene la capacidad no solo de interferir los sistemas de comunicación del enemigo, sino también de predecir sus maniobras con la ayuda de un sistema dinámico de guerra electrónica. La aplicación de la inteligencia artificial (IA) a los sistemas de GE trajo consigo un cambio de paradigma, permitiendo no solo la anulación de la transmisión, sino también la previsión inteligente de la interferencia preprogramada de los bloqueos de comunicación y anticipando el alcance operativo del sistema de EW. En este caso, vemos de qué forma la IA ha surgido como un participante clave en la gestión de la guerra moderna, actuando como una medida destacada de la preparación de los sistemas de transmisión de armas ofensivas.

- El *swarming* como innovación táctica: La táctica del *swarming* se ha convertido en la estrategia más frecuente en la guerra asimétrica. Un caso ilustrativo es el de Israel, que ha utilizado enjambres de drones autónomos y colaborativos capaces de realizar ataques precisos en condiciones de interferen cia. Además, estos sistemas de drones inteligentes y coordinados, denominado*s swarmi*ng, que

Edgar Jonathan Ortega Goyzueta
Correo electrónico: ejortegag@esge.edu.pe

son autónomos y descentralizados, permiten respuestas efectivas en tiempo real y dominio operativo en escenarios de combate.

- La capacidad de adaptarse a actores asimétricos: A pesar de las ventajas tecnológicas que posee Israel, Hamás ha demostrado una extraordinaria adaptabilidad al emplear tácticas de bajo costo, como la suplantación caótica de identidad y el uso modificado de drones comerciales. En ocasiones, estas tácticas han funcionado y han logrado alterar el orden establecido. Sin embargo, su falta de acceso a tecnologías avanzadas ha inhibido su capacidad para llevar a cabo ofensivas coordinadas en múltiples dominios contra la superioridad tecnológica israelí.

- Impacto en la evolución de la guerra: El progreso en la guerra electrónica y el espectro electromagnético ha contribuido en gran medida al éxito de las operaciones israelíes. La infusión de la IA también ha hecho posible el uso de frecuencias de interferencia y operaciones posteriores mucho más sofisticadas. Esto acentúa la necesidad urgente de seguir invirtiendo recursos en tecnologías sofisticadas controladas electromagnéticamente, a fin de garantizar una supremacía indiscutible en la guerra.

- Mejoras en la productividad operativa: La eficiencia operativa israelí es excepcional gracias a la fusión de plataformas autónomas, capacidades de guerra electrónica y sistemas de inteligencia de señales (SIGINT). El nivel de eficiencia operativa de Israel es inigualable, al igual que su uso de la tecnología de inteligencia artificial en el análisis de datos en tiempo real y la automatización de los procesos de toma de decisiones. Estas capacidades refuerzan la eficacia de las operaciones en entornos asimétricos e hipercompetitivos. La adaptación rápida a estas condiciones mantiene la ventaja táctica.

- Perspectivas sobre las futuras doctrinas militares: Las lecciones derivadas del conflicto de Israel y Hamás ponen de relieve la necesidad de integrar la inteligencia artificial avanzada y los drones autónomos en las guerras futuras. Las potencias militares que logren una sincronización eficaz y optimizada de la inteligencia artificial ocuparán una posición preeminente tanto en la guerra asimétrica como en la convencional, en particular en situaciones en las que el avance tecnológico y la capacidad de cambio son cruciales.

- Implicancias para las Fuerzas Armadas del Perú: La experiencia israelí demuestra la necesidad de entrenar a las Fuerzas Armadas del Perú con inteligencia artificial y tecnologías de drones. Esta construcción de capacidades no solo mejoraría la flexibilidad y la destreza táctica, sino que también sería particularmente relevante en áreas como la región VRAEM, donde la predictibilidad balística es crucial. La incorporación de tecnologías de IA haría más robusta la eficacia de la respuesta en entornos complejos, contribuyendo así a un avance en la efectividad operacional en su conjunto.

3. Referencias

Al-Khalidi, S. (2023). Drone swarming and electronic warfare in asymmetric conflicts: The case of Hamas. *Middle Eastern Defense Studies, 31*(1), 88-102.

Arteaga, F. (2023). La guerra entre Hamás e Israel: larga y dura. Real Instituto Elcano. https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2023/10/la-guerra-entre-hamas-e-israel-larga-y-dura.pdf

Ben-David, Y. (2024). Advanced drone warfare and swarming tactics. *Military Journal of Defense Strategy, 32*(1), 99-115.

Borg, S. (2021). Assembling Israeli drone warfare: Loitering surveillance and operational sustainability. Security Dialogue, 52(5), 401–417. *Stockholm University, Universitetsvägen*. https://doi.org/10.1177/0967010620956796

Bossio Ballesteros, V. E. (2023). Empleo del poder militar: Flexibilidad y alcance de las capacidades no cinéticas. R*evista Seguridad y Poder Terrestre,* 2(2). https://revistas.ceeep.mil.pe/index.php/seguridad-y-poder-terrestre/article/view/27

Bronk, J. (2021). IV. Swarming Munitions, UAVs, and the Myth of Cheap Mass. Whitehall Papers, 99(1), 49–60. https://doi.org/10.1080/02681307.2021.2005898 Cohen, A. (2023). Innovations in electronic warfare: Israel's adaptive interference tactics. *Journal of Military Technology, 22*(2), 127-144.

Casterline, K. A., Watkins, N. J., Ward, J. R., Li, W., & Thommana, M. J. (2022). Applications of machine learning for electronic warfare emitter identification and resource management. *Johns Hopkins APL Technical Digest, 36*(2), 121-128. https://secwww.jhuapl.edu/techdigest/Content/techdigest/pdf/V36-N02/36-02-Casterline.pdf

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(2), 57-70. https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti5

Cummings, M. L. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Warfare. En M. L. Cummings, H. M. Roff, K. Cukier, J. Parakilas, & H. Bryce (Eds.), Artificial Intelligence and International Affairs: Disruption Anticipated (pp. 7-19). Chatham House. https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/2018-06-14-artificial-intelligence-international-affairs-cummings-roff-cukier-parakilas-bryce.pdf

Díaz, J. (2022). Ciberguerras, tecnologías y asimetrías. *Revista Diafanís, 4*(1), 45-60. https://revistadiafanis.com.ar/2022/01/columna-comunica-seguridad-ciberguerras-tecnologias-y-asimetrias

Eshel, D. (2021). Electronic warfare and Israel's new strategic capabilities in Operation Guardian of the Walls. *Defense Weekly, 27*(5), 45-59.

Frantzman, S. J. (2023). The evolving role of predictive AI in modern warfare: A case study of Israel's Sky Dew system. *Defense Review Quarterly, 17*(4), 189-205.

Giles, K. (2022). Russian electronic warfare in Ukraine: Strategies and impact. *Eurasian Defense Review, 17*(2), 45-61.

Hwang, H.-H. (2024). The rise of drone swarms: Military applications, countermeasures, and strategic implications. *International Journal of Advanced Culture Technology, 12*(2), 318–325. https://doi.org/10.17703/IJACT.2024.12.2.318

Israel Defense Forces. (2023). Israeli advancements in SIGINT and swarming tactics in Gaza. *IDF Military Technology Journal, 41*(3), 145-162.

Jacquemin, A. (2023). Inteligencia artificial y conflictos bélicos (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de Oviedo. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/68483/TFG_AnahiJacquemin.pdf?sequence=4

Jane's Defence. (2023). Scorpius-G: Israel's multifunctional electronic warfare platform. *Jane's Defence Equipment and Technology, 40*(2), 112-128.

Lindsay, J. R., & Gartzke, E. (2019). *Cross-Domain Deterrence: Strategy in an Era of Complexity*. Oxford University Press.

Mallikarjun, R. (2024). Revolutionizing with electronic warfare systems: Trends, applications, and emerging technologies. *International Journal of Advanced Research in Engineering, Science and Management, 12*(12), 32-37. https://doi.org/10.56025/IJARESM.2024.1212243283

Martí Sempere, C. (2024). El papel de la tecnología en los recientes conflictos de Ucrania y Gaza: Una valoración inicial. Real Instituto Elcano. Recuperado de https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2024/02/ari16-2024-marti-papel-tecnologia-conflictos-ucrania-gaza-valoracion-inicial.pdf

Marzal Ruano, M. C. (2023). Guerra electrónica: tendencias e implicación en la evolución del pensamiento estratégico. En A. Bueno & G. Colom Piella (Coords.), La transformación de la guerra en el siglo XXI: Estudios estratégicos para su comprensión (pp. 95-112). *Editorial Universidad de La Rioja*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9337801

Mera, J. E. (2024). Optimización de los procesos de preparación y respuesta mediante la integración de drones en el marco de la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres al 2050: Caso 1ra Brigada Multipropósito *[Tesis de maestría, Centro de Altos Estudios Nacionales]*. https://hdl.handle.net/20.500.13097/329

Ministerio de Defensa del Perú. (2023). Informe de evaluación de la Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional al 2030 (PNMSDN 2030). https://www.mindef.gob.pe/informacion/transparencia/INF%20EVAL%20SYE%202023%2011JUN24_2.pdf?utm_source=chatgpt.com

Moore, K. (2024). Autonomous Drone Impact on the 2023 Israel-Hamas Conflict. *University of Virginia*. https://libraetd.lib.virginia.edu/downloads/tm70mw70z?filename=Moore_Kendall_2024_STS_Research_Paper.pdf

OpenAI. (2023). *ChatGPT* (o1) [Large language model]. https://openai.com/chatgpt

Patterson, L. (2024). Counter-jamming and secure communication in Israeli drone operations. *Journal of Military Communications, 29*(4), 193-207.

Ruiz Santos, A. (2025). Potencial de las tecnologías autónomas en la resolución de conflictos. Caso de estudio: Conflicto Israelí-Palestino. *E.T.S.I. de Sistemas Informáticos (UPM), Madrid*. https://oa.upm.es/88228/?utm_source=chatgpt.com

Sella, E. (2023). Dynamic spectrum interference in modern electronic warfare. *Military Technology Review, 15*(1), 66-81.

Souli, N., Kolios, P., & Ellinas, G. (2022). An autonomous drone system with jamming and relative positioning capabilities. Proceedings of the IEEE International Conference on Communications (ICC), 5110-5115. https://doi.org/10.1109/ICC45855.2022.9838783

Tekin, E. (2024). Assessing artificial intelligence's military application in urban war: A study of the Israel Defense Forces operations since 2021 *[Tesis de maestría, Universidad George Washington]*. https://scholarspace.library.gwu.edu/etd/9306t017n

Venegas Baquero, C. F. (2022). Análisis de los factores que incentivaron la innovación en la industria militar israelí luego de la Guerra de Yom Kippur (Tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/99ed137a-1ef1-4e53-9ba7-1406f949f6a6/content

Warrick, J. (2023). Adaptations in asymmetric warfare: Hamas and electronic warfare tactics. *International Journal of Conflict Studies, 13*(4), 221-240.

Williams, R. (2024). Tactics of asymmetric electronic warfare: Case studies from Gaza. *International Journal of Conflict and Technology, 14*(2), 210-225.

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

La Función de Combate Inteligencia durante la conquista del Tawantinsuyo

Ddedwin Galindo Gonzales[1]
https://orcid.org/0009-0007-2804-9040
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 26 de Octubre 2024 ● Evaluado: 11 de Septiembre 2024 ● Aprobado: 19 de Noviembre 2025

Citar como:
Galindo Gonzales, D. (2025). La Función de Combate Inteligencia durante la conquista del Tawantinsuyo. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 24-34. https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar2

Resumen

La conquista del Tawantinsuyo (cuatro regiones unidas entre sí) es un hecho histórico aún cuestionable y debatible. Si bien es cierto, se ha analizado desde una perspectiva historiográfica, aún no se ha podido discernir aspectos militares que conciernen al estudio de las ciencias militares y, por ende, de la historia militar. Es en este contexto, que surge la necesidad de buscar hechos fehacientes a través de métodos heurísticos sobre aspectos militares que en la actualidad brindan, como conjunto de tareas, una función sistémica al objeto propio de la historia militar: la guerra como fenómeno social. Con base en lo descrito, se estableció una comparativa entre los datos históricos recopilados y sus fuentes, y las tareas asignadas a la inteligencia militar, entendida como una función de combate (FC) o función de conducción de la guerra (FCG). Para ello, se describen tres momentos: el primero, se enfoca en los avistamientos de los conquistadores en el Tawantinsuyo y el primer contacto entre un agente enviado por Atahualpa y los peninsulares; el segundo, precisa la captura del inca Atahualpa y cómo se planea su posible rescate a través de un agente y el supremo señor de la guerra; finalmente, se brinda una idea general de las funciones del yachayhuasi (casa del saber) y de los quipus (nudos) en la sociedad inca relacionada con algunas actividades de inteligencia militar.

Palabras clave: Función de combate, Tawantinsuyo, agentes y colaboradores, quipu, información

[2] Grado académico:
Maestro en Ciencias Militares con Mención en Gestión Pública Y Planeamiento Estratégico
Maestro en Educación con Mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa
Correo electrónico: dgalindog@esge.edu.pe

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

The Intelligence Combat Function During the Conquest of the Tawantinsuyo.

Ddedwin Galindo Gonzales[1]
https://orcid.org/0009-0007-2804-9040
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: October 26, 2024 ● Evaluado: September 11, 2025 ● Aprobado: November 19, 2025

Cite as:
Galindo Gonzales, D. (2025). La Función de Combate Inteligencia durante la conquista del Tawantinsuyo. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 24-34. https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar2

Abstract

The conquest of Tawantinsuyo (four united regions) is a historical fact that is still questionable and debatable. Although it is true that it has been analyzed from a historiographic perspective, it has not yet been possible to discern military aspects that concern the study of military sciences and, therefore, of military history. It is in this context that the need arises to search for reliable facts through heuristic methods on military aspects that currently provide, as a set of tasks, a systemic function to the object of military history: war as a social phenomenon. Based on the above, a comparison was established between the historical data collected and their sources, and the tasks assigned to military intelligence, understood as a warfighting function (WF). For this purpose, three moments are described: the first one focuses on the sightings of the conquerors in the Tawantinsuyo and the first contact between an agent sent by Atahualpa and the peninsulars; the second one specifies the capture of the Inca Atahualpa and how his possible rescue is planned through an agent and the supreme warlord; finally, a general idea of the functions of the yachayhuasi (house of knowledge) and the quipus (knots) in the Inca society related to some military intelligence activities is given.

Keywords: Warfighting function, Tawantinsuyo, agents and collaborators, quipu, information

[2] Master of Military Sciences with a minor in Public Management and Strategic Planning
Master of Education with a minor in University Teaching and Educational Management
Email: dgalindog@esge.edu.pe

Introducción

Existen hechos históricos que han suscitado en nuestro devenir como sociedad desde la proclamación de la independencia en 1821, incluso más antes, desde la formación de las primeras culturas preincaicas y el establecimiento del Tawantinsuyo por Pachacutec, que no ha sido tomada con la importancia debida como objeto de estudio por las denominadas ciencias militares. Podemos mencionar que, para Rostworowski (1988, como se citó en Gonzales y Brito, 2020), la unidad ansiada desde el pueblo indígena se manifiesta mediante el vocablo Tahuantisuyu que significa 'cuatro regiones unidas entre sí', y representa la ruta que dirige a la integración, aunque quizá no de forma consciente. Este deseo lamentablemente no se concretó y se frustró con la llegada de Pizarro. El tiempo de consolidar objetivos quedó corto a los cusqueños: "Por estos motivos nos inclinamos a emplear la palabra Tahuantinsuyu en lugar de "Imperio" [sic], pues el significado cultural de esta última no interpreta, ni corresponde a la realidad andina, sino a situaciones relativas a otros continentes" (pp. 15-16).

Por otro lado, es cierto, que las ciencias militares abarcan un espectro amplio porque reúnen disciplinas afines o se nutren de otras como la historia, la polemología e inclusive la gestión pública, entre otros; de ahí que es necesario considerar estos hechos poco estudiados en la disciplina de la historia militar. En la actualidad, existen los llamados estudios comparativos, que interpretan, describen y explican una realidad comparándola en este caso, con el hecho histórico a estudiar. Precisamente, el método heurístico de la historia militar complementa este análisis conjugado con el entendimiento sistémico de las operaciones militares a través de las funciones de combate o también denominadas "funciones de conducción de la guerra". Se trata de "un grupo de tareas y sistemas..., unidos por actividades similares y un fin común..." (Ejército del Perú, 2015, p. A7-8).

Estas serán lo que otorgará un valor adicional, desde el punto de vista militar, a todos los sucesos e irrupciones de nuestra historiografía general. En este caso, se trata de aquellos que surgieron durante la conquista y relacionándolos con la función de combate de inteligencia. A partir de los expuesto, se propone brindar un marco teórico - histórico a las actividades y tareas propias de la inteligencia desarrolladas, durante la conquista, en el Tawantinsuyo, interpretando el hecho histórico y comparándolo con la doctrina vigente militar específica: la inteligencia.

La Inteligencia en la Conquista

Los primeros avistamientos de las expediciones de los conquistadores españoles en el Tawantinsuyo, de acuerdo a lo narrado por Del Busto (2011), fueron reportados al inca Huayna Cápac a través de su red de agentes y colaboradores. Es necesario precisar que Francisco Pizarro realizó tres expediciones, de las cuales la segunda expedición fue de la que se consiguió mayor descripción e información de los peninsulares gracias a los colaboradores de Huayna Cápac, quien viajó desde el Cuzco, capital del Tawantinsuyo, hacia Quito para sosegar un intento de rebelión de los cañaris, una civilización que se acentuó en la actual provincia del Cañar, Ecuador. Después de un tiempo considerable, el inca pudo someterlos y consolidar

Ddedwin Galindo Gonzales
Correo electrónico: dgalindog@esge.edu.pe

su poder político y militar sobre ellos. Es en esas circunstancias que recibe informes de sus mensajeros descubriendo "... en el valor formidable y en las armas de los invasores, pruebas de una civilización muy superior a la de su pueblo" (Prescott, 1940, p.72). En ese sentido, se puede inferir que Huayna Cápac tiene respeto y curiosidad por esa nueva cultura que exploraba las costas norteñas del Chinchaysuyo y que presumiblemente ostentaban usurparle el poder, debido a la superioridad que él mismo concluía de los informes que se le reportaba.

En relación a estos primeros informes proporcionados a Huayna Cápac por sus órganos de búsqueda se puede notar claramente el ciclo de inteligencia moderno a través de sus cuatro fases: (a) la orientación del esfuerzo de búsqueda, (b) la búsqueda de información, (c) el procesamiento de la información y (d) su utilización como inteligencia (Ejército del Perú, 2021), que probablemente fue entregada al soberano del Tawantinsuyo en complejos nudos denominados quipus o de forma oral. Estos informes brindados a Huayna Cápac eran descriptivos y contenían información sobre los peninsulares correspondiente al nivel táctico de la conducción militar, además se desarrollaban en periodos cortos de tiempo y durante la ejecución de las operaciones (Beltrán García, 2024). En la *llaqta* (ciudad) de Quito el Inca Huayna Cápac fallece; hecho referido por Del Busto (2011), quien indica que las causas de su muerte pudieron ser producto de la viruela y el sarampión: enfermedades traídas por los españoles desde su primera expedición y que se extendieron por todo el norte del Tawantinsuyo. Es en este contexto, que el cuerpo de Huayna Cápac es embalsamado y devuelto al Cuzco en estricto secreto. Además, sus funcionarios y generales optan por el secretismo de la muerte del inca como una medida de contrainteligencia, cuyo fin era mantener la seguridad total del Tawantinsuyo en relación a sus activos críticos y reduciendo riesgos (Ejército del Perú, 2021). La razón es porque se sabía que los reinos o señoríos conquistados aún podían sublevarse al enterarse de este hecho y, peor aún, que los españoles sepan de esa pérdida aprovechándola para sus propios objetivos.

En la versión de Prescott (1940), se sostiene que Huayna Cápac divide el Tawantinsuyo entre sus dos hijos, otorgando el Cuzco a su hijo y heredero Huáscar, hijo de la coya o esposa principal, mientras que el reino de Quito es entregado a su hijo Atahualpa, hijo de una princesa quiteña, quien se había ganado el cariño de su padre en su larga estadía por tierras norteñas. En contraposición, Rostworowski (1999) afirma que no existía una ley de sucesión de la mascapaicha (símbolo de poder que el inca llevaba en la frente) y que estos periodos de anarquía eran normales tras la muerte de un inca. Agrega, que el heredero del Tawantinsuyo fue Ninan Cuyuchi, hijo de la coya Cusi Rimay; pero murió prematuramente configurando este contexto anárquico. Huáscar y Atahualpa fueron descendientes directos de las panacas (ayllu o familia de un inca) y nacidos en el Cuzco; por ende, la borla de inca fue ceñida a Huáscar, segundo heredero mencionado por Huayna Cápac y que por controversias del destino creyó que su hermano Atahualpa intentaría rebelarse, cuando fue todo lo contrario. Esta desconfianza es atribuida a los informantes de Huáscar, quienes brindan respuestas rápidas a través del ensayo y error o de la práctica repetida, lo que obliga a un cierre prematuro de las conclusiones (Payá, 2017). Producto de ello, Huáscar negó la confianza de su guardia personal a las panacas del Cuzco, quienes cumplían esta función

históricamente expropiándoles, además, las tierras que les pertenecían. Convencido por estas panacas del Cuzco afectadas y los generales de su padre, Atahualpa decide nombrarse inca suscitando una serie de eventos que culminan con la captura y posterior muerte de Huáscar y toda su panaca. Al respecto, Del Busto (2011) atribuye un carácter de soberbia y divinidad al reciente inca Atahualpa luego de concretar hechos atroces contra la panaca cuzqueña de su medio hermano.

Por su parte, con el pretexto religioso de ampliar la cristiandad en el nuevo mundo, Francisco Pizarro emprende su tercer viaje y desembarca en las costas de Tumbes y es testigo de los estragos de la guerra civil que está ocurriendo y del desarrollo cultural de la civilización tallán. Este pueblo, leal aún al Tawantinsuyo, informa a Atahualpa de estos personajes de tez blanca y barba abundante que desembarcaron en sus costas. Acerca de este suceso, Del Busto (2011) sostuvo que Atahualpa designa a Apo, un miembro de las panacas del Cuzco, como agente para que pueda brindarle toda la información que se requería sobre aquellos visitantes. Apo emplea una cubierta como vendedor de guabas (pacay) al usar un turbante alrededor de sus orejas como era típico entre los tallanes y de esa forma colecta información valiosa durante la estadía de los peninsulares en Tumbes. Por ello, Atahualpa tuvo conocimiento de la presencia de los españoles desde que desembarcaron en la costa norte y cómo después de vencer a los pobladores locales se establecieron en el paraje de Tangarará. Estos pobladores los llamaban hijos de la mar o capacochas (Guillén, 1978). Se debe mencionar que, como tarea de inteligencia, la colección de información, según el Ministerio de Defensa (Mindef, 2021), sugiere un apoyo directo a las operaciones actuales. En ese contexto de reconocimiento y vigilancia recíproca, está presente la necesidad de conocer lo más que se pueda del adversario y lograr un entendimiento total del ambiente, si puede denominarse estratégico o de todo el Tawantinsuyo.

En la versión de Del Busto (2011), los españoles logran contactar con Apo y al retirarle el turbante de su cabeza, perciben que es miembro de la nobleza por las orejeras que usa y lo tratan bien ofreciéndole algunos presentes para que le haga llegar al inca Atahualpa: unos vasos de cristal y un par de camisas de seda. Apo cumplió de forma eficaz su tarea como agente observador y/o investigador al proporcionar la información que Atahualpa necesitaba sobre los peninsulares: cuántos eran y descripciones detalladas de lo traído por ellos. Esta información, después, el inca la usaría a su favor como conocimiento de las amenazas y posibles escenarios de riesgos que deberá afrontar (Mindef, 2000). Luego de cubrir el objetivo, Apo se retira en dirección hacia la sierra, mientras que los españoles, después de fundar la ciudad de San Miguel de Tangarará, prosiguen su travesía en dirección al valle de Ñambayec (Actual Lambayeque). En Ñambayec, Apo se presenta nuevamente a los peninsulares; pero esta vez como embajador del inca Atahualpa, según la versión de Prescott (1940), llevándole regalos e invitándolos a Caxamalca (actual Cajamarca).

Es claro en estos hechos históricos que, como parte del proceso de inteligencia, Apo había procesado la información obtenida en Tumbes durante su primera visita a los españoles (Ejército del Perú, 2021), concluyendo que sería

Ddedwin Galindo Gonzales
Correo electrónico: dgalindog@esge.edu.pe

menos dificultoso la derrota de los extranjeros atrayéndolos al interior del Tawantinsuyo y destruirlos con toda la fuerza militar que se encontraba en Caxamalca. Los peninsulares lograron llegar a Caxamalca. Hubo visitas recíprocas de sus embajadores, hasta la invitación formal de Francisco Pizarro a Atahualpa al centro de la plaza, a la cual asistió solo el inca con sirvientes, sin guardias, en la versión de Prescott (1940); sin embargo, Rowstorowski (1999) sugiere que llevó cuatrocientos hombres que limpiaban el camino de las andas del inca y lo acompañaba el señor de Chincha. Esta situación fue aprovechada por Francisco Pizarro para capturar al inca como prisionero, luego de que este arrojó la Biblia que le entregó el dominico Valverde y negó convertirse al cristianismo.

La Inteligencia y el Intento de Rescate

Prescott (1940) sostiene que Atahualpa es prisionero de los peninsulares, pero aún conserva su estatus de inca porque continúa realizando funciones como señor del Tawantinsuyo. La diferencia a su anterior situación es que ahora no puede salir del palacio en donde se encuentra, pero sí puede disponer aún de sus súbditos y sirvientes directos. Esa oportunidad es aprovechada por Cusi Yupanqui, supremo señor de la guerra, fiel a Atahualpa quien acompañó al inca en su victoria de Andamarca sobre su hermano Huáscar. Cusi Yupanqui delega a su yanantin ('pareja'), Salango, una última tarea como agente. Esta consistió en averiguar si el inca está vivo o muerto, si lo vigilan o no y convencerlo de que no pondrán en riesgo su vida durante su presumible rescate, contabilizar a los españoles y confirmar lo que se decían sobre ellos: si tenían poderes sobrenaturales o no (Dumett, 2021). El término yanantin expresa, en la cosmovisión andina, todo lo que va en parejas y que deben estar vinculados, no sueltos; lo impar que se entiende por incompleto y necesita su par para complementarse; finalmente, que nadie retiene el esfuerzo porque este debe ser compartido (Mamani, 2019).

En relación con esta situación, el Mindef (2000) indica la dinámica como una característica importante de la búsqueda de información, la cual es realizada a través de la iniciativa y que resume todo lo ordenado y sugerido por Cusi Yupanqui a Salango como necesidad de información. Dumett (2021) subraya que Salango, como parte de sus actividades propias de agente, debe crear una historia ficticia para poder acercarse al inca y no levantar sospechas de los peninsulares. Para ello se hará pasar como relevo del recogedor de restos del inca y antes de partir a su última misión coordina con Cusi Yupanqui cómo será la entrega de información, a través de los quipus, en donde se detallaría lo solicitado. Es claro que, durante el Tawantinsuyo, la inteligencia, no necesariamente conocida con ese nombre, era algo habitual y formaba parte de los elementos de decisión del inca, porque la necesidad de información y su comprensión era requerida para reducir la incertidumbre y asumir riesgos aceptables (Mindef, 2000).

Prescott (1940) indica que los españoles temían un futuro ataque dirigido por algunos de los generales de Atahualpa para rescatarlo. Existían rumores de un gran ejército en Huamachuco y otro que se estaba completando en Quito con apoyo de los Caribes. Según Dumett (2021), Cusi Yupanqui se encontraba con su ejército en varios poblados cercanos a Caxamalca, pero en constante movimiento para despistar a los peninsulares hasta la orden del mismo Atahualpa. Según el

investigador; el inca se negó a ser rescatado y su negativa fue transmitida a través de Salango. Para poder informar con precisión, Salango cumpliendo sus funciones de recogedor de restos del Inca, tuvo como informante a Felipillo, personaje icónico, traductor de los peninsulares durante la conquista y de quien obtuvo información valiosa respecto a la cantidad de españoles y pertrechos que se encontraban en Cajamarca. Adicional a ello, tuvo información de cómo era el lugar de donde provenían los peninsulares, un lugar al que llamaban España (Dumett, 2021).

Acerca de las actividades de inteligencia que realizaba Salango, es necesario indicar que presumiblemente todos los informes eran comunicados a través de nudos en quipus, los cuales eran dejados dentro de una bolsa de venado con doble fondo en tambos (alojamientos temporales) coordinados con anticipación y los futuros posibles lugares de recojo estaban descritos en los nudos del último quipu recogido. De esa forma, se cumplía con algunas características propias de las comunicaciones escritas, como parte de los enlaces secretos, al ser camufladas y cubiertas con algo que oculte el informe (Mindef, 2000). Prescott (1940) afirma que el temor de los peninsulares era un posible ataque conspirativo contra ellos, por lo que mantener con vida al inca era un riesgo para su subsistencia. Es por ello que deciden juzgar a Atahualpa por sublevación, entre otros cargos, y sentenciarlo a ser quemado vivo en la plaza de Caxamalca.

Los Quipus como Códigos de Información y su Enseñanza en el Yachayhuasi

En textos de José de Acosta (1940, como se citó en Pareja, 1986), "el quipu desempeñó las funciones de la escritura. Pero a diferencia de esta, el registro de nudos no tuvo un valor interpretativo general. La forma de escribir en el *quipu* dependía de quien hiciera uso de él" (pp.44-45). En ese sentido, es válida la suposición que el quipu podía ser usado como una serie de códigos que solo podían ser interpretados por el quipucamayoc (contador), quien, a su vez, al igual que los agentes del Tawantinsuyo, tenían una formación en el Yachayhuasi o casa del saber y es en este centro de educación en donde se enseñaba la forma correcta de anudar e interpretar los nudos y sus colores. Por otro lado, continuando con lo relatado por Acosta (1940, citado por Pareja, 1987), de haberse conocido la estructura en que estaban ordenados los nudos en los *quipus*, o de haberse mantenido la tradición de quipucamayoc durante el virreinato, hoy se tendría un gran registro preciso del conocimiento en ciencias, arte y literatura que existió en el Tawantinsuyo y no solamente la versión mediada de los cronistas. Es necesario mencionar la existencia del "quipucamayoc auqui runa" ('príncipe memorialista anudador'), proveniente de cualquiera de las panacas del inca y este era el único que podía interpretar las historias milenarias del linaje de sus antepasados y esconder estos quipus memoriales (Tord, 2017). En relación con lo descrito, se puede confirmar que existían diversas claves para interpretar los *quipus* y estas claves podían ser únicas o compartidas entre dos, como los sostiene Dumett (2021) sobre los yanantin Salango y Cusi Yupanqui. Existe, dentro de los sistemas criptográficos, el sistema de sustitución (Mindef, 1999) que puede ser relacionado con las cuerdas y nudos de los *quipus*, en el sentido que cumplen dos características exclusivas: (a) fueron los primeros en surgir históricamente y (b) se necesita una clave para ser descifrado. Además, estas actividades de descifrado y cifrado son de forma manual y se

emplean elementos materiales, en el caso de los quipus, se usan cuerdas de lana y de colores.

Respecto a la clave usada, es claro que la diversidad de quipus que existieron y su finalidad corresponden a la importancia de la información que contenían. Dumett (2021) sostiene, en su ucronía (reconstrucción de la historia sobre datos hipotéticos), que Salango empleaba una clave que solo conocía él y su yanantin Cusi Yupanqui para informar sobre las actividades de los españoles durante el cautiverio de Atahualpa. Asimismo, la existencia de dos tipos de quipucamayoc, afirmado por Tord (2017), genera una amplia incertidumbre de la existencia de más claves que se han perdido y que solo cuesta imaginar y comparar con la criptología actual. No obstante, existe un patrón común en la serie de nudos que los quipus ofrecen comparándolos con el sistema decimal que conocemos; en ese sentido, sí es válida la afirmación de Garcilazo (1609, como se citó en Dumett, 2021, p. 642) que categoriza dos tipos de quipus: numéricos y no numéricos, atribuyendo al último una característica nemotécnica.

Otro uso singular que se le brindó a los quipus, según Spalding (2013), fue que en sus cuerdas llevaban la ley inca, que tenía un carácter universal porque se aplicaba a toda la gente que vivía bajo su autoridad. Lo que Spalding (2013) sugiere es que, contraviniendo el hecho que en el Tawantinsuyo se hablaban distintas lenguas, la interpretación del quipu era única; por lo que se toma como evidencia nuevamente que algunos colores y nudos brindaban alguna información nemotécnica para ser recordada e interpretada durante los juicios. Se trató de una situación totalmente opuesta al uso convencional que se les daba a los quipus como instrumento de contabilidad en donde se registraba datos numéricos relacionados a la agricultura y otros temas administrativos. Esta idea está sustentada en que los quipus contables estaban confeccionados con base en el sistema decimal y que cada nudo correspondía a un digito del 1 al 9 y en el que cada posición consecutiva hacia la izquierda o derecha se multiplica por 10. De esa manera "si un nudo tiene 9 vueltas la información que vincula es 9... Este debe ser multiplicado por 1, por 10, por 100 o por 1000 dependiendo de su posición en la cuerda" (Ascher & Ascher, 1977, como se citó en Dummet, 2021, p.638). Así, se han encontrado quipus que mantienen dicha estructura decimal; sin embargo, existen quipus con información no numérica, en los cuales se presentan más cantidad de nudos; de ahí que, para su correcta interpretación, según Zemanek (1970, como se citó en Dummet, 2021), es necesario el conocimiento cultural que tenían los incas: su cosmovisión y forma de vida. Ese conocimiento cultural detallado en categorías del mundo real representadas en los quipus, lamentablemente se han perdido en el tiempo y con el cual los nudos nemotécnicos podrían tener un significado interpretativo y válido. Además, sugiere Garcilazo (1609, como se citó en Dummet, 2021) en concordancia con Spalding (2013), algunos quipus contenían de forma específica el delito y la pena para quien quebrantaba la ley inca con base al color del hilo, tamaño y números de nudos. Este escenario nos da la idea que estos quipus nemotécnicos servían como una especie de ayuda memoria para recordar hechos y, por qué no, historias o hechos del Tawantinsuyo.

Schaedel (1977, como se citó en Anticona, 2017) sostiene que la formación en el Yachayhuasi tenía una característica exclusiva, solo estaba permitida para la nobleza inca, posteriormente se permitió el ingreso de los hijos de los curacas.

Tenía una duración de cuatro años, en los que se brindaba una educación integral con materias relacionadas a la lengua, la religión, la lectura del quipu y la administración del gobierno. El saber filosófico, moral y literario estaba a cargo del Amauta, pero no era el único que enseñaba en el Yachaywasi, existían también los *harávecs* (poetas) y el *willac umu* (sacerdote). La educación inca estaba complementada con la formación militar y la conservación de la información histórica del Tawantinsuyo y los datos estadísticos (Vargas, 2001). Martin de Murua (1946, citado por Moscovich, 2020) corrobora lo expuesto por Schaedel y Vargas indicando qué se enseñaban en los cordeles y colores de los quipus, determinando que eran las historias antiguas y los sucesos extraordinarios que debían aprenderse de memoria. En relación con lo anterior, es posible que exista ese elemento nemotécnico para los quipus no contables. El creador y/o fundador de esta escuela denominada yachayhuasi fue Inca Roca, y se encomendó al Amauta el manejo y las técnicas del cifrado y descifrado de los quipus como asignatura fundamental asistido con la formación de chasquis, jóvenes elegidos por su memoria prodigiosa que llevaban la información en los quipus con la consigna que esta no debía ser revelada nunca y la preparación de los mitimaes (emisarios culturales), destinados a difundir la cultura inca en todo el Tawantinsuyo e informar sobre posibles rebeliones (Pareja, 1986; Anticona, 2017; Vargas, 2001)

Conclusiones

- En el Tawantinsuyo existió, como en todas las culturas, la necesidad de la información. Para ello, se encomendaba a algunos funcionarios formados en el yachayhuasi llevar a cabo actividades de inteligencia, precisamente colección de información que requería el inca; no solo en aspectos militares, sino también en aspectos políticos, sociales y económicos. Además, no desarrollaron una red compleja de inteligencia, pero lograron tener algunos elementos, adaptados a nuestra doctrina, como agentes, colaboradores y sustitución de códigos.

- Es importante mencionar el trabajo de los agentes del Tawantinsuyo, al momento de emplear cubiertas y crear historias ficticias para no ser descubiertos por los peninsulares. Las primeras informaciones colectadas eran datos numéricos sobre la cantidad de españoles, caballos o pertrechos. Pero no hay que olvidar el intento de rescate de Atahualpa, como actividad de inteligencia de mayor complejidad y planificación, de Atahualpa; recordemos que se negó a la orden para ejecutar su propio rescate que ya estaba planificado por Cusi Yupanqui. Dicha situación, en la actualidad, solo puede ser imaginado a través de ucronías.

- Finalmente, todavía los quipus constituyen un misterio como instrumentos de información para las actividades de inteligencia. Este uso no es convenido por los historiadores, porque se señala que solo reunían datos numéricos y estadísticos; sin embargo, no olvidemos que también reunían historias de los orígenes de las panacas de los incas y hechos que suscitaron en el Tawantinsuyo. Incluso, es importante mencionar el uso de claves y códigos que eran elaborados por algunos quipucamayoc con carácter nemotécnico o no, para ocultar información relevante que solo debía conocer el inca, y el uso que se le dio durante el cautiverio de Atahualpa por los peninsulares, antes de su ejecución, para ser liberado.

Ddedwin Galindo Gonzales
Correo electrónico: dgalindog@esge.edu.pe

Referencias

Anticona, J. (2017). *La filosofía en los Incas*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. https://core.ac.uk/download/pdf/323345257.pdf

Beltrán García, I. (2024). *La Función de Combate Inteligencia en el Conflicto ruso-ucraniano*. Academia de Guerra del Ejército de Chile. https://publicacionesacague.cl/index.php/tica/article/view/481

Del Busto, J. (2011). *La conquista del Perú*. El Comercio.

Dumett, R. (2021). *El espía del Inca*. Penguin Random House Grupo Editorial S.A.

Ejército del Perú (2021). *Función de Combate Inteligencia MF 2-0*. Comando de Educación y Doctrina del Ejército COEDE.

González, J. & Brito, J. (2020). ¿"Imperio inca" o Tahuantinsuyo? La singularidad histórica andina en los currículos y textos escolares ecuatorianos. *Memoria americana, 28*(1), 20-41. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=

Guillén, E. (1978). El testimonio inca de la conquista del Perú. *Bulletin de l'Institut Français d'Études Andines, 7*(3-4), 33-57. https://www.persee.fr/doc/bifea_0303-7495_1978_num_7_3_1506

Mamani, M. (2019). Yanantin: relación, complementariedad y cooperación en el mundo andino. *Estudios de Teoría Literaria Revista Digital: Artes, Letras y Humanidades. 8*(16), 191-203. https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/etl/article/view/3392

Ministerio de Defensa. (1999). *Criptología general TE 38-60*. Ejército del Perú.

Ministerio de Defensa. (2000). *Agentes y colaboradores ME 38-30*. Ejército del Perú.

Moscovich, V. (2020). Quipu, yupana y un sistema universal inca: Yanantin, lo que nunca va solo. En M. Setlak, V. Moscovich, S. HHiland & L. Milillo. *Quipus y quipucamayoc. Codificación y administración en el antiguo Perú* (pp. 120-216). Erst & Young consultores S. Civil de R.L.

Pareja, D. (1986). Instrumentos prehispánicos de cálculo: el quipu y la yupana. Revista de integración. *Temas de matemáticas, 4*(1), 37–56. https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistaintegracion/article/view/1205

Payá, C. (2017). Sesgos cognitivos en el análisis de inteligencia. *Estudios en Seguridad y Defensa, 12*(23), 63-80. https://doi.org/10.25062/1900-8325.240

Presidencia del Consejo de Ministros. (2017, 10 de noviembre). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento para la identificación, evaluación y gestión de riesgos de los Activos Críticos Nacionales (ACN)*. D.S. Nº 106 – 2017 – PCM. El Peruano.

Prescott, G. (1940). *La conquista del Perú*. Atlántida S.A.

Rostworowski, M. (1999). *Historia del Tahuantinsuyu* (2.ª ed.). Instituto de Estudios Peruanos

Spalding, K. (2013). Quipu versus escritura: la burocracia incaica en el siglo XVI. En M. Curatola & J. De la Puente (Eds.), *El quipu colonial. Estudios y materiales* (pp. 65-77). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tord, L. (2017). El último quipucamayoc. *Lienzo*, (19), 129-150. https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/lienzo/article/view/1624

Vargas, G. (2001). Memorias de los Andes: notas sobre la educación en la cultura inca. *Sarmiento: Revista galego-portuguesa de historia da educación*, (5), 45-64. https://ociogune.unirioja.es/documentos/5d1df6b129995204f7675335

Verd, P. (2020). *La traducción e interpretación y la mediación intercultural en el ámbito educativo: Estudio de caso en el barrio de Son Gotleu de Palma*. [Trabajo de fin de grado], Universidad de Salamanca, Facultad de Traducción e interpretación. https://gredos.usal.es/handle/10366/159396

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

CC BY

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Las amenazas trasnacionales en la triple frontera amazónica: la configuración de la zona gris

Marlene Evelyn Ortiz Guzmán[1]
https://orcid.org/0009-0000-1992-9441
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 10 de Octubre 2024 ● Evaluado: 26 de Febrero 2025 ● Aprobado: 30 de Marzo 2025

Citar como:
Ortiz Guzmán, M. E. (2025). Las amenazas trasnacionales en la triple frontera amazónica: la configuración de la zona gris. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 35-56.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar3

Resumen

La zona gris en la actualidad es un complejo y preocupante fenómeno que está desafiando la seguridad. Se define como un ambiente que se caracteriza por una escasa presencia y control del Estado, además de las actividades de bandas criminales; lo cual se configura como una zona inestable y conflictiva. Incluso, la debilidad institucional tiende a facilitar el crecimiento de las organizaciones delictivas transnacionales, lo cual socava y debilita la soberanía de los Estados fronterizos, y afecta a la sociedad. El objetivo de la investigación fue realizar un análisis sobre la configuración de la zona gris en la triple frontera entre Brasil, Perú y Colombia, caracterizada por la presencia del crimen organizado transnacional; así como la presencia de grupos armados organizados residuales (GAOR), lo cual genera un inminente peligro para la seguridad en la frontera amazónica. Para el desarrollo del artículo se utilizó una metodología denominada revisión bibliográfica. Los resultados denotaron que la limitada presencia del Estado, carencia de servicios públicos fundamentales y una economía paralela basada en el narcotráfico han propiciado que bandas criminales como el Comando Vermelho y el Primer Comando Capital operen con total impunidad. Las conclusiones evidenciaron que la inseguridad, el tráfico ilícito de drogas (TID) y la violencia, unidas a la pobreza y el desempleo, han generado un ciclo vicioso de exclusión social. Consecuentemente, se va consolidando en la triple frontera una zona gris, que se caracteriza por ser un punto de convergencia del narcotráfico y el crimen organizado transnacional que amenaza la estabilidad de Perú, Brasil y Colombia.

Palabras clave: Crimen organizado, narcotráfico, zona gris, amenazas transnacionales.

[3] Grado académico:
Contadora Pública
Correo electrónico: meortizg@esge.edu.pe

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

CC BY

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Transnational Threats in the Amazonian Triple Frontier: Shaping the Grey Zone

Marlene Evelyn Ortiz Guzmán[1]
https://orcid.org/0009-0000-1992-9441
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Sent: October 10, 2024 ● Evaluated: February 26, 2025 ● Aprobed: March 30, 2025

Cite as:
Ortiz Guzmán, M. E. (2025). Las amenazas trasnacionales en la triple frontera amazónica: la configuración de la zona gris. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 35-56.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar3

Abstract

The grey zone is a worrying and complex phenomenon that challenges national security. This concept refers to an environment characterized by the ineffectiveness of state control and the proliferation of criminal actors, creating a context conducive to instability and conflict. In these areas, institutional weakness facilitates the expansion of transnational criminal organizations, which not only undermines the sovereignty of States, but also destabilizes the social fabric. The objective was to analyze the configuration of a grey zone in the Amazonian triple border between Peru, Brazil and Colombia, marked by the incursion of transnational organized crime and the presence of residual organized armed groups of Colombia (GAOR), which represents an imminent danger to security in the region. For the development of the article, a methodology called bibliographic review was used. The results showed that the limited presence of the state, lack of fundamental public services and a parallel economy based on drug trafficking have allowed criminal gangs such as the Comando Vermelho and the Primer Comando Capital to operate with total impunity. The findings showed that insecurity, TID and violence, combined with poverty and unemployment, have generated a vicious cycle of social exclusion. This has consolidated a grey zone in the triple border, which is characterized by being a point of convergence of drug trafficking and transnational organized crime, threatening the stability of Peru, Brazil and Colombia.

Keywords: Organized crime, drug trafficking, grey zone, transnational threats.

[3] Public Accountant
Email: meortizg@esge.edu.pe

Introducción

Tras el fin de la Guerra Fría, los conflictos armados pasaron a ser mayormente internos en lugar de entre Estados. Este nuevo escenario impactó las áreas fronterizas, revelando las carencias de los Estados en términos de control territorial y fortalecimiento institucional (Devia & Ortega, 2019).

La soberanía, entendida como uno de los principios más fundamentales de los Estados, ha enfrentado grandes desafíos con el avance de la globalización. Fenómenos como el aumento de las migraciones, el dominio de las finanzas en la economía global, las crisis humanitarias, el fortalecimiento de una sociedad internacional más conectada, y problemas como el crimen organizado y el terrorismo han puesto en evidencia que los Estados ya no tienen el control absoluto sobre sus territorios o decisiones. Estos cambios han complicado la forma en que los gobiernos gestionan su soberanía en un mundo cada vez más interdependiente (Torres, 2019).

Después de la Guerra Fría, la forma en que se desarrollan los conflictos armados ha cambiado, y junto con eso, la globalización ha afectado profundamente la soberanía de los Estados. Ahora, muchos países enfrentan serias dificultades para mantener el control sobre su territorio, especialmente en áreas fronterizas, lo que pone en evidencia las limitaciones de sus instituciones. A esto se suma el impacto de la globalización, que ha traído amenazas que cruzan fronteras, como el terrorismo y el crimen organizado, desafiando la capacidad de los gobiernos para gestionar sus propios asuntos de manera independiente.

La soberanía, en este sentido, se encuentra constantemente erosionada por factores externos. Esta situación exige a los Estados adaptarse a una realidad donde el control absoluto parece cada vez más inalcanzable.

Las fronteras existentes entre Perú, Colombia y Brasil —países amazónicos— tiene un reconocido valor de carácter estratégico. Sin embargo, producto de la densa amazonia y el difícil acceso, sumado a la limitada presencia del Estado, se observa el crecimiento de las amenazas transnacionales.

La triple frontera amazónica entre Perú, Brasil y Colombia representa un desafío considerable para la soberanía de estos países y la seguridad en la región. La presencia limitada del Estado, el terreno inhóspito y el aumento de la actividad de grupos ilegales crean un ambiente vulnerable donde el crimen organizado transnacional puede expandirse fácilmente. De igual forma, esta área, al no estar completamente bajo control, podría convertirse en un terreno fértil para el terrorismo internacional. Por eso, es fundamental entender cómo se configuran las dinámicas en esta región con el fin de evaluar las posibles consecuencias para la seguridad y estabilidad de los países que la comparten.

Marlene Evelyn Ortiz Guzmán
Correo electrónico: meortizg@esge.edu.pe

Metodología

Para desarrollar este artículo, se utilizó una metodología basada en una revisión exhaustiva de la literatura, consultando diversas bases de datos académicas. El enfoque se centró en identificar estudios relevantes sobre la naturaleza de la zona gris en la triple frontera amazónica, con énfasis en temas clave como el crimen organizado transnacional y el tráfico ilícito de drogas. La información obtenida fue cuidadosamente analizada, evaluando la calidad y pertinencia de las fuentes, con el fin de identificar patrones y tendencias que ayudaran a comprender mejor la compleja situación en esta región fronteriza.

La triple frontera amazónica

La Amazonia, que comprende los países de Ecuador, Brasil, Venezuela, Colombia, Perú y La Guyana Francesa, tiene una población aproximada de 30 millones. En la zona de la denominada *triple frontera*, donde convergen Colombia, Perú y Brasil, viven alrededor de 200 000 personas (ver Figura 1), de las cuales el 57 % son indígenas. En toda la cuenca amazónica, se estima que más de 400 comunidades indígenas, compuestas por unos 6 millones de personas, residen en esta vasta área (Presta, 2022).

Figura 1
Triple frontera amazónica

Nota. Tomado de "Delitos ambientales acechan las regiones de triple frontera en el Amazonas," por S. Robbins, 8 de agosto de 2023, *InSight Crime*, (https://insightcrime.org/es/investigaciones/delitos-ambientales-acechan-regiones-triple-frontera-amazonas/).

La Amazonia peruana alberga una variedad de recursos naturales que contribuyen a la economía del país. Además, es el hogar de numerosas comunidades indígenas. Cuenta con una rica biodiversidad de flora y fauna, y está atravesada por múltiples ríos que conforman el sistema del río Amazonas (Olaya, 2021).

En la región amazónica fronteriza entre Brasil, Colombia y Perú, se han formado asentamientos binacionales y trinacionales a lo largo de las divisiones territoriales (ver Figura 2), cuya existencia es prácticamente desconocida para las sociedades nacionales y las élites políticas de estos países. Estos asentamientos surgieron tanto antes como después de las disputas fronterizas entre los imperios español y portugués en la Amazonia, y continúan existiendo en la actualidad. Ejemplos de asentamientos trinacionales son Leticia, Tabatinga y Santa Rosa en la triple frontera amazónica (Zárate & Aponte, 2020).

La Amazonia desempeña un papel crucial en la regulación del clima, lo que convierte la inseguridad en la triple frontera en un tema de preocupación global, ya que esta región absorbe importantes cantidades de dióxido de carbono de la atmósfera. Su excepcional biodiversidad es fundamental para preservar el equilibrio ecológico. Sin embargo, a medida que el crimen organizado avanza, la región enfrenta una pesada carga que intensifica la violencia, fragmenta las comunidades y acelera la deforestación (Servindi, 2024).

Figura 2
Asentamientos trinacionales

Nota. Tomado de *Fronteras de Loreto afrontan nuevamente estado de emergencia*, La Región, 2023 (https://diariolaregion.com/fronteras-de-loreto-afrontan-nuevamente-estado-de-emergencia/).

Marlene Evelyn Ortiz Guzmán
Correo electrónico: meortizg@esge.edu.pe

La provincia de Mariscal Ramón Castilla, creada el 18 de octubre de 1979, se sitúa en el extremo noreste de la región de Loreto, Perú, y limita con Brasil y Colombia. Con una extensión de 39 171.66 km² y una población de casi 72 909 habitantes (2015), su capital es Caballococha. La región presenta un clima tropical, estable y húmedo, y su acceso se realiza principalmente por vía aérea y fluvial. A pesar de su potencial geopolítico y económico, Mariscal Ramón Castilla aporta menos del 1 % al PBI nacional, con un ingreso per cápita muy bajo. La economía local se basa en actividades de autoconsumo y carece de inversión significativa, lo que limita el desarrollo y fomenta la dependencia de productos importados. Aunque se han implementado programas sociales y de inversión, se requiere un enfoque más sólido para combatir la pobreza y el narcotráfico. El sector agrícola es de baja productividad, y el turismo, aunque tiene atractivo, sigue sin desarrollarse adecuadamente (Erquínigo et al., 2017).

La isla Santa Rosa enfrenta serios problemas a causa de la escasa presencia del Estado, lo que se traduce en deficiencias en áreas críticas como educación, salud e infraestructura. Así, la comunidad cuenta con solo una escuela que no satisface la demanda de vacantes y recursos. En el ámbito de la salud, la falta de atención médica adecuada obliga a los residentes a buscar servicios en el país vecino durante emergencias. Además, la limitada intervención del Gobierno restringe el desarrollo económico local, ya que la ausencia de un mercado impide el comercio efectivo y obliga a los habitantes a depender de productos importados. Esta situación resalta la necesidad urgente de un mayor apoyo estatal para mejorar las condiciones de vida en la isla (Zevallos, 2024).

La triple frontera amazónica, compuesta por las ciudades de Tabatinga, Leticia y Santa Rosa, ejemplifica una zona donde la convergencia de actividades legales e ilegales refleja tanto la ausencia estatal como la vulnerabilidad social. Debido a su inexistente conectividad y deficiente acceso a infraestructuras básicas como aeropuertos, carreteras y rutas comerciales, la región se ha convertido en un centro de operaciones para el crimen organizado, alimentado por el narcotráfico, el tráfico de armas y la minería ilegal. En este contexto las comunidades locales, especialmente las indígenas, se ven atrapadas en un ciclo de pobreza y dependencia de economías ilícitas (Martínez, 2019).

La situación en la triple frontera amazónica pone en evidencia el grave abandono estatal que sufren regiones como Mariscal Ramón Castilla y la isla Santa Rosa, donde no se está cumpliendo la “Política Nacional de Desarrollo e Integración Fronterizos”. Esta falta de presencia del Estado no solo permite que el crimen organizado se expanda, sino que también destruye el tejido social y económico de comunidades ya vulnerables. La falta de un gobierno presente y activo conlleva una escasez alarmante de servicios esenciales como infraestructura, salud y educación, lo que condena a estas comunidades a un ciclo de pobreza y dependencia.

La falta de servicios básicos en la región obliga a sus habitantes a buscar atención en los países cercanos, lo que crea un círculo vicioso en el que la migración forzada parece ser la única salida temporal ante la inacción del Gobierno. Esta situación no solo limita las oportunidades de progreso, sino que también deja

a las comunidades expuestas a la influencia de grupos criminales, que se aprovechan de esta vulnerabilidad para llevar a cabo actividades ilícitas. La falta de alternativas empuja a muchos jóvenes, que podrían ser el motor de cambio, hacia el narcotráfico, viéndolo como su única opción para sobrevivir.

Por otro lado, la triple frontera, que une a Colombia, Brasil y Perú (ver Figura 3), enfrenta grandes desafíos producto del aislamiento geográfico, especialmente en el caso de Perú. Mientras que Leticia y Tabatinga cuentan con aeropuertos internacionales, en Santa Rosa no hay pista de aterrizaje adecuada. Esta falta de infraestructura, sumada al subdesarrollo socioeconómico que afecta a la región, crea un ambiente perfecto para el narcotráfico y los conflictos armados, que han desplazado a comunidades indígenas y debilitado sus tradiciones culturales. Lo más preocupante es que, a pesar de la riqueza natural de la región, esta no beneficia a sus habitantes, sino que contribuye a su vulnerabilidad social y al fortalecimiento de actividades criminales (Chindoy & Cerri, 2021).

Figura 3
La triple frontera amazónica

Nota. Santa Rosa (Perú), Leticia (Colombia) y Tabatinga (Brasil) confluyen en la triple frontera amazónica. Tomado de [Santa Rosa (Perú), Leticia (Colombia) y Tabatinga (Brasil)], por Google Earth Pro 7.3.6.10201, 13 de enero de 2024. Coordenadas 4°13'37.60"S / 69°56'50.06"O. https://earth.google.com/web/@-4.22136082,-69.9431164,69.8411624a,15725.04068589d,35y,-0h,0t,0r/data=CgRCAggBOgMKATBCAggASg0I_____ARAA

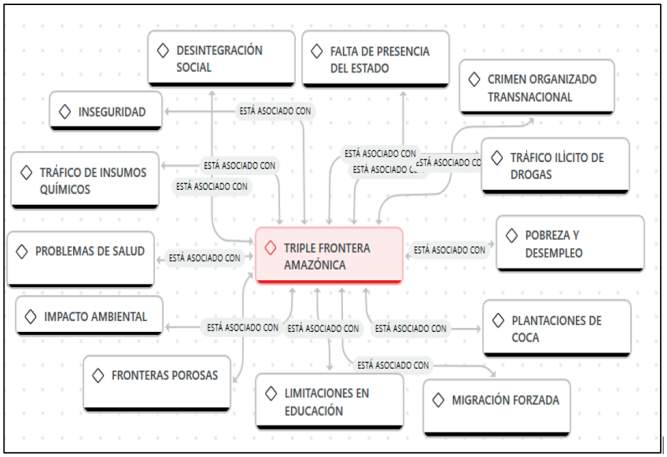
La ausencia de una visión y cultura geopolítica en la gestión de la Amazonía peruana por parte de los gobiernos a lo largo de la historia ha impedido su desarrollo sostenible. Esto se refleja en los bajos índices de desarrollo humano de la población amazónica y en las múltiples amenazas que enfrentan, como el crimen organizado y la conflictividad social, que afectan la seguridad y defensa nacional. Las políticas públicas han priorizado otras áreas, especialmente la costa, debido a la concentración poblacional, lo que ha dejado a la Amazonia relegada. Por ello, es

crucial crear una política de Estado que articule estrategias nacionales e internacionales para un desarrollo sostenible y aproveche los vastos recursos naturales de la región en beneficio de su población y el país en el marco de la "Política Nacional de Desarrollo e Integración Fronteriza" (Olaya, 2021).

La región fronteriza amazónica entre Brasil, Colombia y Perú ha sido históricamente un área clave para la extracción, comercio y transporte de diversos recursos forestales e hidrobiológicos, además de ser un espacio utilizado para actividades ilícitas como el narcotráfico y la minería ilegal (Zárate, 2017). Las características de estas regiones han convertido las fronteras en zonas de conflicto, violencia e inseguridad, problemas que se agravan por la falta de solidez en las instituciones y el Estado en los tres países involucrados. Aunque se ha tratado de reducir estos problemas con una notable presencia militar, los esfuerzos han sido limitados. Esto se debe a la falta de articulación en las políticas públicas y las diferencias en las normativas legales, lo que ha dificultado una respuesta efectiva y coordinada.

La triple frontera amazónica, aunque parece estar bien conectada a nivel internacional, sigue siendo una de las zonas más vulnerables debido a la falta de desarrollo económico y la escasa presencia del Estado. En lugar de utilizar sus vastos recursos naturales para mejorar la vida de las personas, la región se ha convertido en un punto clave para actividades ilícitas como el narcotráfico y la minería ilegal, manejadas principalmente por grupos armados y organizaciones criminales. La falta de coordinación entre las políticas públicas de Brasil, Colombia y Perú, junto con la ausencia de una estrategia geopolítica común, ha permitido que el crimen organizado y los conflictos armados se apoderen de esta región, desplazando a comunidades indígenas y aumentando la violencia. Las características de la región se evidencian en la Figura 4.

Figura 4
Característica de la triple frontera amazónica



Nota. Existe una problemática generada por la falta de presencia del Estado.

Las amenazas transnacionales en la triple frontera amazónica

Narcotráfico

En los últimos años, los cultivos de hoja de coca se han expandido en las áreas fronterizas de la Amazonia, particularmente en la frontera que comparten Perú, Colombia y Brasil, conocida como la "triple frontera". Estas plantaciones se están extendiendo a lo largo de las cuencas de los ríos Putumayo y Yavarí (Castro et al., 2024).

La selva que comparten Perú, Colombia y Brasil se ha convertido en un refugio ideal para el cultivo y procesamiento de coca, generando una cadena de tráfico de cocaína que comienza en Perú, además de ser un corredor de tránsito como se apreció en la Figura 2. Esta infraestructura criminal también facilita delitos ambientales: (a) la deforestación ilegal, (b) el tráfico de madera y (c) la minería de oro. La escasa presencia estatal en estas zonas remotas y el denso dosel arbóreo ocultan las actividades ilícitas y a los grupos armados (Insigth Crime, 2023).

El tráfico de cocaína en la región amazónica, especialmente en Ucayali y Loreto, ha impulsado la deforestación y la expansión de cultivos de coca, que casi se han triplicado entre 2018 y 2022. Narcotraficantes emplean el "derecho a la comunidad", compensando económicamente a los habitantes locales para facilitar la expansión de cultivos ilegales. Esto ha convertido a Perú en el principal cultivador de coca en la Amazonia, superando a Colombia. Asimismo, el auge de laboratorios de cocaína ha dañado el medio ambiente y atraído a jóvenes locales, a menudo pagados en pasta de cocaína, fomentando el consumo y la violencia armada en la región debido a la presencia de grupos criminales transnacionales (Zuppello, 2024).

La evolución del cultivo de hoja de coca en Perú muestra una tendencia creciente en las áreas sembradas, relacionada con la diversificación genética de la planta y su mayor resistencia a plagas. Según datos de Devida, entre 2019 y 2023, las áreas naturales protegidas con coca aumentaron un 90 %, pasando de 218 a 414 hectáreas; mientras que en las zonas de amortiguamiento el incremento fue del 111 %, de 6805 a 14 343 hectáreas. En territorios indígenas, se registró un aumento del 120 % en el mismo periodo, con 18 076 hectáreas cultivadas, abarcando comunidades campesinas y nativas. Además, en las reservas indígenas en aislamiento, el cultivo creció un 144 %, lo que representa una amenaza significativa para los derechos del pueblo indígena Kakataibo, que enfrentan vulnerabilidades en salud y territorio (Sierra, 2024).

La expansión del narcotráfico en la triple frontera amazónica ha evidenciado la profunda vulnerabilidad de esta región frente a actividades ilícitas. El auge de cultivos de coca, especialmente en áreas como Putumayo y Yavarí, ha exacerbado tanto la deforestación como la explotación de comunidades indígenas que se ven atrapadas entre el narcotráfico y la falta de presencia estatal efectiva. A pesar de los esfuerzos por combatir esta situación, los narcotraficantes han logrado infiltrar el tejido social mediante compensaciones económicas, generando una especie de

complicidad involuntaria de las comunidades locales. Esta dinámica fomenta un círculo vicioso de violencia, consumo de drogas y deterioro ambiental que afecta no solo a Perú, sino también a Colombia y Brasil.

Crimen organizado

En el siglo XXI, las amenazas han denotado diversas vulnerabilidades que afectan de manera directa la seguridad en un contexto mundial. Al respecto, el terrorismo destaca como una amenaza común, seguido del crimen organizado transnacional, así como la trata de personas y el tráfico ilegal de armas. De igual forma, se identifican problemas como el narcotráfico, ciberamenazas, producción de armas tóxicas, además de la corrupción (Barreno & Velásquez, 2022).

Hezbolá ha establecido una presencia significativa en América Latina, especialmente en la triple frontera entre Argentina, Brasil y Paraguay, así como en la nueva frontera entre Colombia, Panamá y Venezuela. Esta organización representa una amenaza no solo por su potencial para llevar a cabo actos de terrorismo, sino también por su creciente involucramiento en el narcotráfico y el crimen organizado, lo que exacerba la violencia y la inestabilidad en la región (Melamed et al., 2024).

En Latinoamérica, el crimen organizado transnacional viene creciendo rápidamente aprovechando la falta de presencia del Estado en las fronteras, como el caso de la triple frontera (Argentina, Paraguay y Brasil), la cual representa un desafío significativo para la gobernanza estatal, dada la permeabilidad de sus fronteras y el entorno de corrupción que facilita la actividad ilícita. La globalización ha permitido el surgimiento de grupos criminales, como el Primer Comando Capital y el Comando Vermelho, que han aumentado su poder y sofisticación, superando las capacidades de control del Estado. Cuatro factores clave han contribuido a la proliferación de redes criminales en la región: (a) la geografía favorable al contrabando, (b) la escasa colaboración intergubernamental, (c) la falta de controles efectivos y (d) la corrupción (Cuervo, 2021).

Las organizaciones criminales globales han comenzado a cooperar entre sí para controlar los mercados ilícitos, facilitados por alianzas entre actores criminales, políticos corruptos y malos elementos de las fuerzas de seguridad estatal. Esto provoca que las respuestas gubernamentales a las nuevas modalidades delictivas sean lentas e ineficaces, dificultando la intervención al quedar difusas las fronteras entre lo criminal y lo político. Como resultado, el crimen transnacional se expande, convirtiéndose en una amenaza para la seguridad nacional (Jiménez, 2015).

En América Latina, la confluencia del terrorismo internacional y el crimen organizado transnacional en las zonas fronterizas está generando una compleja red de amenazas. Aunque el terrorismo y el crimen organizado son fenómenos diferentes en su origen y propósito, en estas regiones se han interconectado aprovechando la debilidad del Estado y la corrupción. Un ejemplo claro es la presencia de Hezbolá en la triple frontera entre Argentina, Paraguay y Brasil, donde la organización, conocida por sus vínculos terroristas, ha encontrado un ambiente

propicio para financiarse a través de actividades ilegales como el narcotráfico y el contrabando. Por otro lado, carteles como el Comando Vermelho y el Primer Comando Capital operan en las mismas zonas, desafiando las capacidades de control de los gobiernos locales. La permeabilidad de las fronteras permite que estos actores se beneficien mutuamente, lo que incrementa la violencia y la inestabilidad.

Respecto a las amenazas transnacionales, en el actual contexto de seguridad en América Latina, la criminalidad organizada se vuelve cada vez más relevante, evidenciando una conexión clara con el incremento de la violencia. La actual situación en cuanto a la seguridad regional denota un panorama difícil, afectado por las amenazas transnacionales. Así, el crimen organizado se convierte en un factor central, con una violencia que ha ido aumentando de forma constante, aunque lenta (Bartolomé, 2020).

La magnitud que ha alcanzado el crimen organizado en sus diversas formas es alarmante, especialmente en su manifestación más destacada: el narcotráfico. Este término se entiende de manera amplia, abarcando el cultivo (cuando proviene de fuentes vegetales), el procesamiento, el tráfico y la venta mayorista y minorista de sustancias ilegales (Bartolomé, 2017).

El crimen organizado transnacional se ha convertido en una de las amenazas transnacionales más violentas, ya que sus actividades ilegales se concentran principalmente en áreas alejadas, donde la presencia del gobierno es mínima. Esto hace que sea mucho más difícil ejercer control sobre el territorio y permite que estos grupos operen con mayor libertad (Quiroga, 2020).

El término *crimen organizado* se usa comúnmente en medios de comunicación, agencias de seguridad y estudios académicos para describir grandes organizaciones con estructuras jerárquicas y líderes claros, que controlan mercados ilícitos. Sin embargo, esta definición no se ajusta completamente a la realidad de América Latina, donde predominan grupos más desorganizados, fragmentados e inestables, formando redes dispersas que se extienden desde México hasta Argentina (Uribe, 2021).

En Perú, el aumento de las organizaciones criminales es un fenómeno alarmante, vinculado a la ineficacia y obsolescencia de las estrategias estatales para enfrentar el crimen organizado. Esta falta de adaptación ante la sofisticación y el poder económico de estos grupos demuestra la necesidad de enfocar los esfuerzos en combatir los delitos graves que marcan el panorama del crimen organizado (Huamán, 2021).

Las regiones amazónicas se han convertido en un punto clave para el incremento del tráfico de cocaína, lo que, a su vez, agrava los delitos ambientales en estas áreas. La desmovilización de las FARC ha permitido la aparición de nuevos grupos criminales que buscan controlar las rutas de drogas, explotando a las comunidades locales sin consideración. Estos delitos trascienden fronteras, facilitados por la falta de control estatal, y conectan economías ilícitas en Perú,

Colombia y Brasil. La minería ilegal y la tala de árboles están en aumento, a pesar de que la deforestación en estas áreas aún es menor que en otras partes de la Amazonía. No obstante, la situación es crítica y se presentan oportunidades para implementar medidas que frenen los delitos ambientales en este territorio vulnerable (Crisis Group International, 2024).

La triple frontera entre Colombia, Brasil y Perú se ha convertido en un centro de actividades criminales, con grupos armados que expanden su control en la región. La lejanía y la falta de autoridad en áreas como Leticia, Tabatinga y Santa Rosa de Yavarí han favorecido el auge de actividades ilegales, como el cultivo de coca, la tala de árboles y la minería ilegal. Organizaciones criminales, como el Comando Vermelho y el Primeiro Comando da Capital (PCC), han extendido su influencia por la Amazonía, operando incluso dentro de las cárceles. La pobreza y la falta de oportunidades han llevado a las comunidades locales, incluidas las poblaciones indígenas, a colaborar con estas organizaciones a cambio de dinero. La corrupción en las fuerzas de seguridad, exacerbada por salarios bajos y amenazas, agrava la situación y afecta la estabilidad y seguridad de la región (Nomesqui, 2024).

En 2006, los disturbios en São Paulo evidenciaron el poder del Primeiro Comando da Capital (PCC), una de las organizaciones criminales más fuertes de Brasil. El 12 de mayo, el PCC coordinó motines y ataques contra la policía, dejando más de 30 agentes muertos y 500 civiles fallecidos en el caos. Este evento marcó la primera vez que la violencia del PCC se expandió desde las cárceles a las calles, demostrando su creciente control. A lo largo de los años, el PCC, junto con otras organizaciones criminales como Comando Vermelho (CV) y Familia do Norte (FdN), ha expandido su dominio fuera de Brasil, principalmente en rutas de narcotráfico. En la triple frontera entre Brasil, Colombia y Perú, varias bandas compiten por el control del tráfico ilícito de drogas debido a su ubicación estratégica cerca de los grandes productores de cocaína. A pesar de la creciente competencia en esta área, los grupos brasileños han establecido relaciones con los carteles colombianos para facilitar el comercio de drogas (Cueto, 2020).

Las organizaciones criminales brasileñas y colombianas han transformado significativamente las dinámicas de violencia y narcotráfico en la región amazónica, consolidándose como actores clave en el crimen transnacional. Por un lado, en Brasil, organizaciones como el Primeiro Comando da Capital (PCC), Familia do Norte (FDN) y el Comando Vermelho (CV) han proliferado desde las décadas de los 90 y 2000. Por un lado, el PCC, surgido en las cárceles de São Paulo, ha extendido sus operaciones al tráfico de cocaína en rutas que atraviesan la triple frontera amazónica, mientras que la FDN, activa en el estado de Amazonas desde 2006, colabora estrechamente con narcotraficantes peruanos para controlar estas mismas rutas. El CV, por su parte, ha evolucionado desde sus inicios en Río de Janeiro, expandiéndose hacia la Amazonia, donde se disputa con otras facciones el control de territorios estratégicos para el narcotráfico (Aristizábal, 2022; Huerta y Brehaut, 2023).

En paralelo, la situación en Colombia refleja una dinámica igualmente compleja. El conflicto armado, protagonizado por grupos como las Fuerzas Armadas

Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Ejército de Liberación Nacional (ELN), ha mutado hacia una fragmentación de actores criminales tras la desmovilización de las FARC en 2016 en Bandas Criminales Emergentes (BACRIM) y los Grupos Armados Organizados Residuales (GAOR). Estos nuevos grupos han ocupado los territorios que dejaron las guerrillas, consolidando redes transnacionales ilícitas que se integran a las operaciones de las bandas brasileñas en la región amazónica. Estos grupos ahora buscan controlar los corredores estratégicos de narcotráfico, en un escenario donde las comunidades locales quedan atrapadas entre la violencia y la anarquía criminal (Aristizábal, 2022; Díaz, 2020).

Esta expansión de los grupos brasileños y colombianos en las selvas amazónicas está facilitada por la débil presencia estatal como se aprecia en la figura 3, lo que permite que se aprovechen de las rutas de tráfico y de los recursos naturales en territorios de difícil acceso. A pesar de los esfuerzos de los Gobiernos de Brasil, Colombia y Perú para contener la expansión de estos grupos, la corrupción, la falta de recursos y la amplia red de tráfico transnacional complican cualquier solución efectiva a corto plazo (Crisis Group International, 2024).

El narcotráfico en la triple frontera amazónica ha convertido la región en un imán para el crimen organizado de Brasil y Colombia, debido a su ubicación estratégica y la debilidad institucional de los Estados. La abundancia de rutas fluviales y la densa selva permiten el cultivo y transporte de cocaína de manera sigilosa, lo que ha atraído a organizaciones criminales brasileñas como el Primeiro Comando da Capital (PCC) y el Comando Vermelho (CV). Estas bandas buscan controlar las rutas del narcotráfico que conectan con los grandes mercados internacionales. Por otro lado, tras la desmovilización de las FARC en Colombia, los grupos armados organizados residuales (GAOR) y bandas criminales (BACRIM) han aprovechado el vacío de poder para fortalecer su presencia y colaborar con la cadena de tráfico de cocaína. Este crecimiento del narcotráfico no solo facilita la expansión de actividades ilegales como la minería y la tala ilegal, sino que también ha generado un círculo vicioso de violencia y corrupción, perpetuando la marginalización y vulnerabilidad de las comunidades locales. La ausencia de un control estatal efectivo ha permitido que estos grupos criminales operen con impunidad, creando un enclave de actividad ilícita difícil de erradicar. Las zonas donde operan y las organizaciones criminales existentes en la triple frontera amazónica se detallan en la Figura 5.

Marlene Evelyn Ortiz Guzmán
Correo electrónico: meortizg@esge.edu.pe

Figura 5

Crimen organizado transnacional y actividades en la triple frontera amazónica

Putumayo

Grupos armados en el área: Velez, Comandos de la Frontera

Actividades ilegales en el área: producción de PBC, cobro de cupo, narcotráfico, cultivo de coca, laboratorios de producción de cocaína

Puerto Nariño

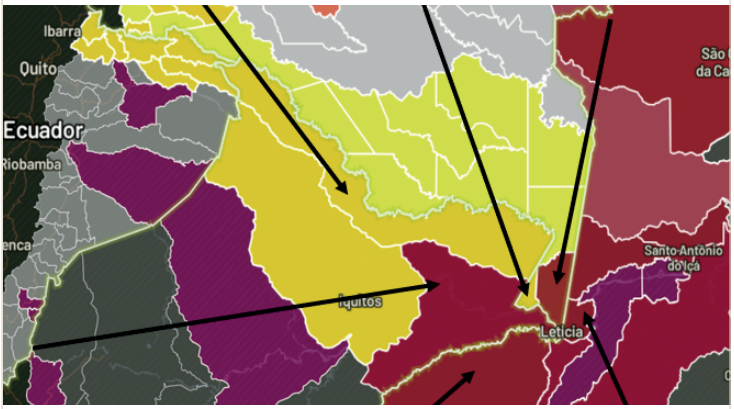
Grupos armados en el área: Comandos de la Frontera, grupos de piratas

Actividades ilegales en el área: narcotráfico, extorsión, reclutamiento, microtráfico

Leticia

Grupos armados en el área: Comandos de la Frontera, Frente Carolina Ramírez, Los Crías, Alianzas de disidencias con la Familia del Norte (FDN), Primer Comando de la Capital (PCC) y Comando Vermelho (CV), Los Caqueteños

Actividades ilegales en el área: narcotráfico, microtráfico, cobros extorsivos, tráfico de armas, sicariato, piratería, tráfico de oro, minería fluvial



Mariscal Ramón Castilla

Grupos armados en el área: Alcateia Familia Triplice, Los Isrraelitas, Las Crías, Los Colochos, Comando Vermelho (CV)

Actividades ilegales en el área: operadores logísticos, producción y transporte de PBC, sicariato, piratería, narcotráfico, transporte de cloridrato de cocaína, tráfico de animales, tráfico de armas, tráfico de personas, microtráfico, cultivo de coca

Atalaia do Norte

Grupos armados en el área: Primeiro Comando da Capital (PCC), Comando Vermelho (CV), Familia do Norte (FDN)

Actividades ilegales en el área: tráfico de drogas, garimpo ilegal, narcotráfico internacional

Tabatinga

Grupos armados en el área: Primeiro Comando da Capital (PCC), Comando Vermelho (CV), Familia do Norte (FDN), Os Crias

Actividades ilegales en el área: tráfico de drogas, microtráfico, reclutamento, tráfico de humanos, sicariato, piratería

Nota. Se denota una fuerte presencia de organizaciones criminales de Brasil, así como de Colombia. Adaptado de "Infoamazonía" por *Amazon Underworld*, 2023 (https://images.app.goo.gl/KumhbSeuoCo1ay5D6).

La zona gris

El término *zona gris* se conceptualizó a principios de los años noventa del siglo XX. Una de las primeras menciones se encuentra en la obra *El imperio de los nuevos bárbaros*, de Jean-Christophe Ruffin, publicada en 1992. En este texto, el concepto se emplea para describir espacios geográficos donde no prevalece la ley de ningún Estado, caracterizados por crisis prolongadas e indefinidas (Moreau Defarges, 2003).

Lupsha & Holden-Rhodes (1993) también utilizó el término *gray area phenomenon* para referirse a regiones urbanas que, bajo el dominio de organizaciones políticas o criminales, escapan al control del Estado. En una zona gris los Estados son incapaces de frenar este proceso que convierte el mundo en una zona sin ley, sin autoridad, sin control, sin presencia efectiva del estado y sus instituciones representativas.

La zona gris en las relaciones internacionales es un espacio intermedio entre la paz y la guerra, caracterizado por acciones ambiguas y difíciles de atribuir directamente a un Estado. Este tipo de actividades permite evitar la confrontación directa mientras se desafían los sistemas de seguridad y las normas internacionales (Zorri, 2023).

La lucha contra las amenazas a la seguridad internacional se ve obstaculizada por la falta de cooperación efectiva entre países. A pesar de la existencia de tratados que fomentan la colaboración en áreas como extradición y asistencia judicial, las deficiencias en estos mecanismos han debilitado los esfuerzos contra el terrorismo y el crimen organizado. Un factor crucial en este problema son las "zonas grises", territorios donde la falta de control gubernamental permite el surgimiento de actividades ilegales. Estas áreas pueden abarcar partes de un solo país o involucrar varios estados, lo que facilita la expansión de estas amenazas (Torres, 2018).
Dreyfus (2005) definió los espacios de inseguridad como regiones dentro de un país donde el Estado no consigue ejercer su autoridad ni mantener el control a través del uso legítimo de la fuerza. En estos lugares, actores no estatales desafían directamente la soberanía del Estado.

Al respecto, la zona gris se caracteriza por la ambigüedad de los actores y el uso de medios híbridos o doctrinas similares a la guerra irregular. Este escenario ha revelado fisuras y descoordinación, tanto en los organismos internacionales de seguridad como en los instrumentos diseñados para enfrentar conflictos convencionales (Queirolo, 2021).

La globalización de la delincuencia se ve impulsada por diversos factores. Esto son los que siguen: (a) la migración masiva, que facilita la expansión de grupos criminales a nuevos territorios; (b) las guerras, que crean oportunidades para actividades ilícitas y fortalecen el crimen en contextos de inestabilidad; y (c) las zonas de libre comercio y paraísos fiscales, que encubren tráficos ilegales y facilitan el lavado de dinero. Además, el aumento de delitos medioambientales y las emergencias, que generan vacíos en la gestión estatal, permiten a los criminales

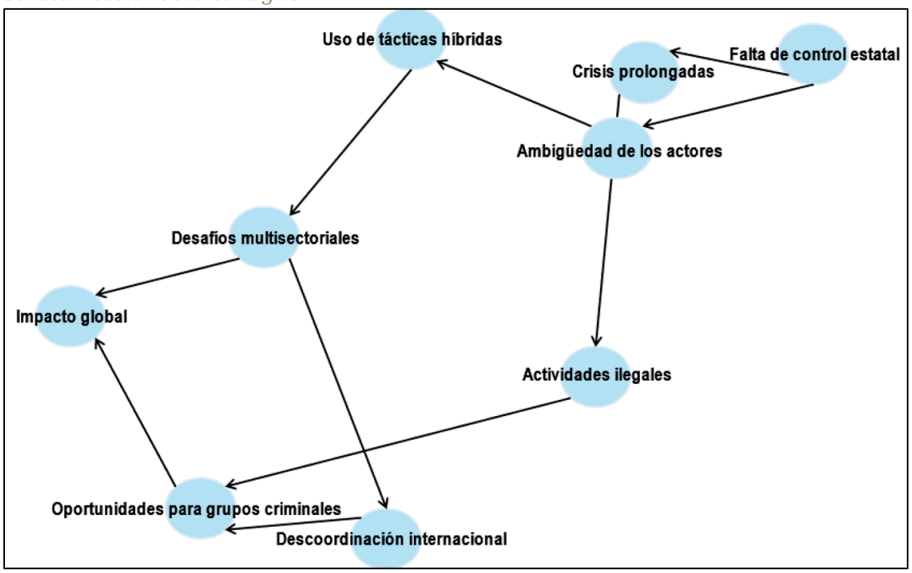
Marlene Evelyn Ortiz Guzmán
Correo electrónico: meortizg@esge.edu.pe

explotar oportunidades. Las políticas prohibicionistas también juegan un papel al crear mercados ilegales, mientras que los vacíos institucionales en regiones con falta de gobernabilidad fomentan la actividad criminal (De Tuglie, 2023).

Uno de los principales desafíos al abordar nuevos escenarios de conflicto radica en las operaciones en la zona gris (ZG), situada dentro del espectro del conflicto y la competencia entre actores internacionales. La política de defensa nacional señala que, además de las amenazas tradicionales, los Estados enfrentan nuevos desafíos y amenazas que requieren un enfoque multisectorial, donde las capacidades de la defensa nacional siguen siendo cruciales. Estas amenazas incluyen los aspectos siguientes: (a) la naturaleza híbrida de los conflictos, (b) la seguridad en el ciberespacio y (c) el uso de tecnologías disruptivas, que operan por debajo del umbral de un conflicto armado. Esto hace que no solo sea complejo describir los escenarios en la ZG, sino aún más difícil operar en ellos (Silva, 2022).

En suma, la zona gris se define como un territorio en el que el Estado no ejerce un control efectivo, lo que permite que actores no estatales, como grupos criminales u organizaciones insurgentes, asuman el dominio. Estos espacios, que suelen surgir en contextos de crisis prolongadas o vacíos de gobernabilidad, se convierten en epicentros de actividades ilegales como el narcotráfico, terrorismo, contrabando y tráfico de personas. La falta de presencia del Estado crea un efecto multiplicador que incide negativamente en la seguridad y facilita el crecimiento de las organizaciones criminales, lo cual debilita la estabilidad local e internacional. Las características de esta zona se presentan en la Figura 6.

Figura 6
Caracterización de la zona gris



Nota. La zona gris representa una amenaza multidimensional a la seguridad nacional.

El análisis de la seguridad en la triple frontera amazónica entre Brasil, Colombia y Perú muestra una interacción compleja entre actores estatales, no estatales y criminales. Las características de esta frontera, junto con las desigualdades económicas e institucionales, crean un ambiente propicio para el auge de la actividad delictiva. La debilidad del Estado y la falta de políticas públicas efectivas han generado condiciones de marginalidad que alimentan problemas como el narcotráfico y el crimen organizado. En esta región, la gobernanza no sigue los modelos tradicionales de soberanía, ya que tanto los actores locales, como los grupos criminales y los pobladores, se mueven sin restricciones a través de las fronteras, aprovechando las zonas grises, donde la presencia del Estado es débil o incluso inexistente (García, 2018).

Es importante señalar que la *seguridad nacional* se basa en un conjunto de acciones estratégicas que el Estado lleva a cabo para proteger su soberanía e independencia, así como para cumplir sus objetivos nacionales. Estas acciones no se dan de manera aislada, sino que requieren un enfoque multisectorial que involucra áreas como la defensa, la economía y la diplomacia. Este trabajo conjunto es fundamental para fortalecer la capacidad del Estado para prevenir amenazas, tanto internas como externas, que puedan comprometer su estabilidad (Queirolo, 2021).

La triple frontera amazónica se ha transformado en una amplia zona gris donde proliferan actividades delictivas, impulsadas por la falta de empleo legal y la débil presencia del Estado. En 2022, Leticia fue la segunda ciudad más violenta de Colombia, mientras que, en 2023, Tabatinga registró una tasa de homicidios de 80 por cada 100 000 habitantes, en medio de la actividad de grupos criminales como el Comando Vermelho y las facciones disidentes de las FARC. El narcotráfico, centrado en la cocaína, causa graves daños ambientales, con ríos de la cuenca amazónica utilizados como rutas de transporte. Además, los narcos invierten en la tala de madera y la minería ilegal, a menudo con la complicidad de funcionarios corruptos, lo que agrava la situación de las comunidades indígenas, cuyas tierras y cultura están amenazadas por la explotación y el crimen (Roca, 2024).

La situación actual de la triple frontera amazónica entre Brasil, Colombia y Perú se configura como una zona gris, donde el narcotráfico y el crimen organizado prosperan debido a dos factores: (a) la debilidad del control estatal y (b) la falta de políticas públicas efectivas. Esta región es escenario de una interacción compleja donde aprovechan la porosidad de las fronteras y las asimetrías económicas e institucionales. Además, la precariedad en la infraestructura estatal y las escasas oportunidades económicas lícitas generan un entorno propicio para las actividades que siguen: (a) la expansión del narcotráfico, (b) el tráfico de armas, (c) la minería ilegal, (d) tráfico de insumos químicos, (e) tala ilegal de madera y (f) otras actividades delictivas. La falta de alternativas económicas y la debilidad institucional han agravado la situación, dejando a las comunidades vulnerables y perpetuando un ciclo de pobreza y criminalidad que amenaza la estabilidad nacional y regional.

Marlene Evelyn Ortiz Guzmán
Correo electrónico: meortizg@esge.edu.pe

Conclusiones

- Tras el análisis realizado, se puede concluir que la triple frontera amazónica abarca áreas de Brasil, Colombia y Perú, las cuales albergan aproximadamente 200 000 personas, de las cuales el 57 % son de comunidades indígenas, y enfrentan serios desafíos debido a la falta de presencia estatal y desarrollo socioeconómico particularmente en el territorio peruano como es el caso de Mariscal Ramón Castilla y la isla Santa Rosa. A pesar de su rica biodiversidad y recursos naturales, la región ha caído en un ciclo de pobreza y dependencia de economías ilícitas, como el narcotráfico, lo que ha intensificado la violencia y fragmentado las comunidades. La infraestructura deficiente dificulta la movilidad y el comercio, mientras que la escasa inversión económica impide el desarrollo de actividades productivas, como la agricultura y el turismo. La situación se agrava por la falta de coordinación entre las políticas públicas de los tres países, lo que ha permitido que el crimen organizado florezca en esta región vulnerable.

- El narcotráfico en la triple frontera amazónica entre Perú, Colombia y Brasil ha aumentado significativamente, con Perú como principal productor de coca. Entre 2018 y 2022, los cultivos de coca se triplicaron debido a la débil presencia estatal, la corrupción y la cobertura densa de la selva. Este crecimiento ha intensificado la violencia, el crimen, la deforestación y la contaminación de los ríos. En adición, las comunidades indígenas, a menudo forzadas, se ven atrapadas en este ciclo, mientras que la falta de coordinación entre los gobiernos regionales complica la lucha contra este problema, afectando la seguridad y el desarrollo.

- La triple frontera amazónica se ha convertido en un punto clave para el crimen organizado transnacional, donde operan varias organizaciones delictivas como el Primeiro Comando da Capital (PCC), el Comando Vermelho (CV) y los grupos armados organizados residuales (GAOR). Estas agrupaciones se dedican al tráfico de drogas, contrabando y minería ilegal, aprovechando la geografía de la región y la escasa presencia del Estado. Por un lado, utilizan rutas fluviales para el transporte de cocaína y establecen alianzas con narcotraficantes locales, facilitando la expansión de sus actividades ilícitas. Por otro lado, la violencia ha aumentado en esta área, con disputas internas por el control del territorio y la explotación de recursos naturales, lo que perpetúa un ciclo de pobreza y vulnerabilidad en las comunidades que habitan la región.

- La triple frontera amazónica se configura como una zona gris caracterizada por la ausencia de control estatal efectivo, lo que ha permitido el surgimiento y expansión del crimen organizado transnacional, así como de actividades delictivas, especialmente el narcotráfico, que fomenta la violencia y la desestabilización y la presencia activa de Hezbolá y otros grupos totalitarios del terrorismo internacional. La interconexión de estas actividades no solo afecta la Seguridad Nación del Perú; sus efectos impactan a los países fronterizos, con repercusiones en la seguridad regional, facilitando el tráfico de armas y personas. La precariedad económica y la falta de oportunidades lícitas alimentan el reclutamiento de jóvenes por parte de grupos delictivos, perpetuando un ciclo de pobreza y violencia que afecta a las comunidades locales. Además, la explotación ilegal de recursos naturales agrava el daño ambiental y amenaza la supervivencia de comunidades indígenas, dejando a las poblaciones vulnerables y comprometiendo la estabilidad nacional y regional en un contexto ya frágil.

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)

Referencias

Amazon Underworld. (2023). *Crimen organizado transnacional y actividades en la triple* frontera amazónica. Adaptado de "Infoamazonía". https://images.app.goo.-gl/KumhbSeuoCo1ay5D6

Aristizábal, J. (2022). Crimen Organizado Transnacional en la Triple Frontera entre Brasil, Colombia y Perú. *Revista Seguridad y Poder Terrestre, 1*(22), 53-76. https://-doi.org/10.56221/spt.v1i2.14

Bartolomé, M. (2017). Las drogas ilegales, elemento central del crimen organizado en América Latina. En C. Sampó, & V. Troncoso (Comps.), *El crimen organizado en América Latina: manifestaciones, facilitadores y reacciones* (pp. 89-122). Instituto Universitario Gutiérrez Mellado.

Bartolomé, M. (2020). La utilidad de una concepción de seguridad nacional moderna y dinámica, en la lucha contra el crimen organizado en América Latina. *Relaciones Internacionales,* (44), 45-61. http://doi.org/10.15366/relacionesinternacionales2020.44.003

Castro, A., Belén, M., Arbelaez, N., & Luna, N. (10 de junio de 2024). Narcodeforestación: el nuevo mapa de la coca destruye la Amazonía andina. *Ojo Público*. https://ojo-publico.com/5152/narcodeforestacion-el-nuevo-mapa-la-coca-destruye-la-amazonia#:~:text=Las%20zonas%20de%20la%20Amazon%C3%ADa,los%20r%C3%ADos%20Putumayo%20y%20Yavar%C3%AD

Chindoy, L., & Cerri, R. (2021). *Plan de contingencia en salud para pueblos indígenas altamente vulnerables y en contacto inicial*. https://apps.oraotca.org/aro/documentos/files/brasil-colombia-peru_1.pdf?token=dGVzdGNsaWVudDp0ZXN0c2VjcmV0

Crisis Group Internacional. (2024). *Un problema de tres fronteras: detener la criminalidad en la Amazonía* (Informe N. 51). https://crisisgroup.org/sites/default/files/2024-07/b051-amazon-three-border-problem-es.pdf

Cueto, J. (3 de marzo 2020). Cómo el crimen organizado de Brasil se apoderó de las rutas más importantes del narcotráfico en Sudamérica: el crimen organizado en Brasil domina *diversas rutas del narcotráfico en Sudamérica y ha penetrado en varios países. BBC*. https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51537534

de Tuglie, A. D. (2023). Escenarios actuales del crimen organizado: factores contextuales y perspectivas teóricas. *Foro Internacional, LXIII*(4), 705-729. https://doi.org/10.24201/fi.v63i4.3031

Devia, C. & Ortega, D. (2019). Características y desafíos del crimen organizado transnacional en la Triple Frontera: Argentina-Paraguay-Brasil. *Revista Criminalidad, 61*(1), 9-28. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-31082019000100009&lng=en&tlng=es.

Díaz, F. (2020). Impactos del crimen organizado transnacional en la geopolítica del postconflicto colombiano: el caso del Chocó. *Boletín del departamento de América Latina y el Caribe,* (74), 9-22. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/123239/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dreyfus, P. G. (2005). *Agenda de Seguridad en el MERCOSUR: la Triple Frontera como "espacio de inseguridad regional".* Viva Río-ISER.

Erquínigo, C., Ramos, F., Andía, L., & Caro, S. (2017). *Planeamiento estratégico de la Provincia de Mariscal Ramón Castilla – Loreto* [Tesis de maestría, Pontifica Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. http://hdl.handle.net/20.500.12404/9025

García, V. (2018). Dimensiones locales de la seguridad y la cooperación transfronteriza en la frontera amazónica de Brasil, Colombia y Perú. *Opera,* (23), 59–80. https://doi.org/10.18601/16578651.n23.05

Google Earth (2024). Triple Frontera Amazónica: Santa Rosa (Perú), Leticia (Colombia) y Tabatinga (Brasil) [Imagen]. Capturada el 13 de enero de 2024 con Google Earth Pro 7.3.6.10201. https://earth.google.com/web/@-4.22136082,-69.9431164,69.8411624a,15725.04068589d,35y,-0h,0t,0r/data=CgRCAggBOgMKATBCAggASg0I_____ARAA

Huamán, E. (2021). El crimen organizado en el Perú y las técnicas especiales de investigación e inteligencia. *Vox Juris, 40* (1), 90-81. https://doi.org/10.24265/voxjuris.2022.v40n1.07

Huerta, P., & Brehaut, I. (17 de agosto de 2023). *Banda de narcotraficantes brasileños se arraiga en la Amazonía peruana.* https://ligacontraelsilencio.com/2023/08/17/banda-de-narcotraficantes-brasilenos-se-arraiga-en-la-amazonia-peruana/

InSight Crime. (2023). Expansión del narcotráfico en la frontera Perú-Colombia-Brasil. https://insightcrime.org/es/investigaciones/expansion-narcotrafico-frontera-peru-colombia-brasil/

Jiménez, R. (2015). Las nuevas demandas de seguridad. *Opera*, 17, 127-147. http://dx.doi.org/10.18601/16578651.n17.07

La Región. (2023, 10 de octubre). Fronteras de Loreto afrontan nuevamente estado de emergencia. *La Región.* https://diariolaregion.com/fronteras-de-loreto-afrontan-nuevamente-estado-de-emergencia/

Lupsha, P., & Holden-Rhodes, J. (1993). Gray area phenomena: New threats and policy dilemmas. *Criminal Justice International, 9*(1), 11–17. https://asien.asienforschung.de/wp-content/uploads/sites/6/2014/04/ASIEN_109_Hiltner.pdf

Martínez, M. (09 de diciembre de 2019). Tres ciudades, tres Estados y un reto: que las armas dejen de fluir por el Amazonas. *El País.* https://elpais.com/elpais/2019/12/06/planeta_futuro/1575654860_456215.html

Melamed, J., Niño, C., & Gómez, M. (2024). Hezbolá como delegado iraní y su progresiva expansión en América Latina. *Revista Científica General José María Córdova, 22*(45), 133–151. https://doi.org/10.21830/19006586.1277

Moreau Defarges, P. (2003). Gérer les zones grises? En T. de Montbrial & P. Moreau Defarges, (Dirs.), *Ramses 2003. Les grandes tendances du monde* (pp. 59-70). IFRI-DUNOD. https://www.ifri.org/fr/sommaires-presentation-de-ledition/ramses-2003-les-grandes-tendances-du-monde

Nomesqui, J. (18 de julio de 2024). *Triple frontera entre Colombia, Brasil y Perú sufre crisis por la delincuencia: EMC sería uno de los responsables.* Infobae. https://www.infobae.com/colombia/2024/07/18/triple-frontera-entre-colombia-brasil-y-peru-sufre-crisis-por-la-delincuencia-emc-seria-uno-de-los-responsables/#:~:text=En%20el%20Amazonas%2C%20Colombia%2C%20Brasil,y%20Santa%20Rosa%20de%20Yavar%C3%AD

Olaya, M. (2021). Visión geopolítica de la Amazonía peruana y su impacto social, económico y político. *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa CAEN, 2*(1), 45-53. https://doi.org/10.58211/recide.v2i1.52

Presta, D. (2022). Crisis humanitaria en la Triple Frontera Amazónica: retos de desarrollo sostenible. *Anales de Derecho, 39*. https://doi.org/10.6018/analesderecho.493221

Queirolo, F. (2021). La "zona gris" y la Seguridad Nacional. *Panorama de Seguridad & Defensa,* 1-5. https://anepe.cl/wp-content/uploads/2021/06/Panorama-La-zona-gris-y-la-seguridad-nacional-SD-Editorial-FQP.pdf

Quiroga, D. (2020). *Narcotráfico y tráfico de armas en la triple frontera: evolución del sub complejo regional de seguridad del Cono Sur* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional de la PUJ. https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/54395/Tesis-Daniel%20Felipe%20Quiroga%20Petrelli.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Robbins, S. (8 de agosto de 2023). *Delitos ambientales acechan las regiones de triple frontera en el Amazonas.* InSight Crime. https://insightcrime.org/es/investigaciones/delitos-ambientales-acechan-regiones-triple-frontera-amazonas/

Roca, M. (25 de julio de 2024). *Qué pasa con el crimen organizado en la región amazónica que comparten Brasil, Colombia y Perú.* https://defonline.com.ar/seguridad/que-pasa-con-el-crimen-organizado-en-la-region-amazonica-que-comparten- brasil-colombia-y-peru/#:~:text=Triple%20frontera%20amaz%C3%B3nica%2C%20una%20inmensa,se%C3%B1ala%20el%20International%20Crisis%20Group

Servindi. (18 de julio de 2024). *Crece criminalidad en la triple frontera amazónica.* https://www.servindi.org/actualidad-noticias/18/07/2024/criminalidad-en-la-triple-frontera-amazonica

Sierra, Y. (10 de julio de 2024). *Perú: dos tercios de los cultivos de coca ilícitos están dentro de áreas naturales, territorios indígenas y bosques de protección*. https://es.-mongabay.com/2024/07/peru-dos-tercios-culti-vos-de-coca-ilicitos-estan-dentro-de-areas-naturales-territorios-indigenas/

Silva, F. (2022). Operaciones en la "Zona Gris": ¿de qué estamos hablando? *Escenarios Actuales*, (3), 107-121. https://www.cesim.cl/REA/Pdf_divididos/3_2022-109-123.pdf

Torres, J. (2019). Zonas grises y delincuencia organizada transnacional: desafíos para la soberanía del Estado en América Latina. *Revista VIA IURIS*, (27), 318-349. https://www.redalyc.org/journal/2739/273963960009/273963960009.pdf

Uribe, P. (2021). El crimen en América Latina: desorden, fragmentación y transnacionalidad. *Real Instituto El Cano*, 1-7. https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/ploads/2021/12/ari103-2021-uribe-crimen-en-america-latina-desorden-fragmentacion-transnacionalidad.pdf

Zevallos, B. (17 de julio de 2024). *Controversia limítrofe: el abandono de una sociedad*. Sudaca. https://sudaca.pe/noticia/informes/benjamin-zevallos-contro-versia-limitrofe-el-abandono-de-una-sociedad/

Zorri, D. M. (2023). Great power competition and the gray zone. En H. G. Coombs & C. Marsh (Eds.), Operating on the margins: SOF in the gray. *Joint Special Operations University*. https://publications.gc.ca/site/eng/9.920123/publication.html

Zuppello, M. (17 de setiembre de 2024). *Las fronteras criminales de la Amazonia*. https://dialogo-americas.com/es/articles/las-fronteras-criminales-de-la-amazonia/

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Capacidad de respuesta en la seguridad pública: comando de educación y doctrina del Ejército Peruano

Manuel Alejandro Bejarano Rivera[4]
https://orcid.org/0000-0002-6459-2880
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 16 Octubre 2024 ● Evaluado: 20 Noviembre 2024 ● Aprobado: 15 Enero 2025

Citar como:
Bejarano Rivera, M. A. (2025). Capacidad de respuesta en la seguridad pública: comando de educación y doctrina del Ejército Peruano. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 57-76.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar4

Resumen

La propuesta de investigación fue determinar la relación entre la capacidad de respuesta del Comando de Educación y Doctrina del Ejército Peruano y la Seguridad Pública por la Emergencia Sanitaria de la pandemia por la COVID-19 en el Perú, 2020. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, de tipo básico y nivel descriptivo-correlacional, aplicando el método hipotético-deductivo. Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta estructurada aplicada a una muestra de 157 efectivos militares, seleccionados mediante un muestreo probabilístico. Los instrumentos fueron validados por cinco expertos, obteniendo una confiabilidad superior a 0.9 en el Alfa de Cronbach. Los resultados determinaron una correlación positiva y significativa ($p < 0.05$) de 0.931 entre la capacidad de respuesta y la seguridad pública. Además, se encontró una correlación significativa ($p < 0.05$) y positiva entre las dimensiones de la capacidad de respuesta: asignación de recursos humanos (0.835), competencias técnicas (0.918), apoyo logístico (0.900) y recursos presupuestales (0.895) con la seguridad pública. Estos hallazgos sugieren que un incremento en la capacidad de respuesta del Comando de Educación y Doctrina del Ejército se traduce en una mayor eficacia en la intervención para garantizar la seguridad pública. En conclusión, el fortalecimiento de los recursos humanos, técnicos, logísticos y presupuestales dentro del Ejército Peruano es un factor determinante para mejorar la capacidad de respuesta en situaciones de crisis sanitaria y garantizar el orden interno.

Palabras clave: Capacidad, seguridad pública, recursos humanos, educación, doctrina, COVID-19

[4] Grado académico:
Magíster en Administración de Empresas
Correo electrónico: mbejaranor@esge.edu.pe

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Response capacity in the public security of the education and doctrine of the command Peruvian Army

Manuel Alejandro Bejarano Rivera[4]
https://orcid.org/0000-0002-6459-2880
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 16 October 2024 ● Evaluado: 20 November 2024 ● Aprobado: 15 January 2025

Citar como:
Bejarano Rivera, M. A. (2025). Capacidad de respuesta en la seguridad pública: comando de educación y doctrina del Ejército Peruano. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 57-76.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar4

Abstract

The research proposal was to determine the relationship between the response capacity of the Peruvian Army's Education and Doctrine Command and Public Security due to the Health Emergency of the COVID-19 pandemic in Peru, 2020. The study adopted a quantitative approach with a non-experimental design, of a basic type and descriptive-correlational level, applying the hypothetical-deductive method. For data collection, a structured survey was used applied to a sample of 157 military personnel, selected through probabilistic sampling. The instruments were validated by five experts, obtaining a reliability greater than 0.9 in Cronbach's Alpha. The results determined a positive and significant correlation ($p < 0.05$) of 0.931 between response capacity and public security. In addition, a significant ($p < 0.05$) and positive correlation was found between the dimensions of response capacity: allocation of human resources (0.835), technical skills (0.918), logistical support (0.900) and budgetary resources (0.895) with public security. These findings suggest that an increase in the response capacity of the Army Education and Doctrine Command translates into greater effectiveness in the intervention to guarantee public security. In conclusion, the strengthening of human, technical, logistical and budgetary resources within the Peruvian Army is a determining factor to improve the response capacity in health crisis situations and guarantee internal order.

Keywords: Capacity, public security, human resources, education, doctrine, COVID-19.

[4] Master in Business Administration
Email: mbejaranor@esge.edu.pe

Introducción

La pandemia del COVID-19 alteró profundamente la vida individual y colectiva, afectando aspectos sociales, económicos, laborales y educativos, y profundizando las desigualdades ya existentes (Mansilla & Rivera, 2020). Esta situación supuso un desafío inédito para las democracias contemporáneas, obligándolas a tomar decisiones excepcionales para contener la propagación del virus. En este contexto, la sociedad civil experimentó transformaciones drásticas: calles desiertas, empresas cerradas y una paralización económica con efectos devastadores para los sectores más vulnerables (Dörre, 2020). Ante este panorama, los Estados recurrieron a sus fuerzas armadas para implementar medidas de control y vigilancia, como fue el caso del Perú, donde el Ejército asumió funciones críticas para el mantenimiento del orden público.

El despliegue militar en espacios civiles respondió a la necesidad de garantizar el cumplimiento del confinamiento obligatorio y otras restricciones. Estas medidas, aunque radicales, resultaron necesarias para contener el avance del virus y proteger a la población (Galicia, 2020). A nivel internacional, países como Brasil redireccionaron sus presupuestos de defensa y fortalecieron la cooperación interagencial como respuesta ante una amenaza no convencional, invisible pero letal (Franchi, 2020). La crisis sanitaria evidenció que las pandemias también constituyen amenazas a la seguridad nacional, al poner en riesgo no solo la salud pública, sino también la estabilidad económica, la paz social y la gobernabilidad.

En el Perú, el Estado decretó la emergencia sanitaria y movilizó a las Fuerzas Armadas para hacer cumplir las medidas de aislamiento social. Esta intervención se realizó dentro del marco constitucional y legal, considerando el riesgo creciente de contagios en espacios públicos, como mercados y zonas comerciales. En este escenario, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), cuyas funciones antes de la pandemia eran principalmente formativas y doctrinarias, asumió un rol operativo en apoyo a la seguridad pública.

El concepto de “capacidad de respuesta” en este estudio se sustenta en tres marcos analíticos complementarios: la doctrina militar, la gestión de crisis y la administración pública. Desde la perspectiva doctrinaria, esta capacidad refiere al nivel de alistamiento, recursos humanos y logísticos, y capacidad de ejecución táctica (Ministerio de Defensa del Perú, 2019). Desde la gestión de crisis, se entiende como la habilidad de reaccionar ante amenazas con planificación, reacción inmediata y sostenibilidad operativa (OPS, 2022). Finalmente, desde la administración pública, se vincula con la capacidad operativa del Estado para implementar decisiones eficaces en contextos complejos (Jordán, 2025). Esta triangulación conceptual permite una medición integral y contextualizada.

En cuanto al concepto de “seguridad pública”, se adopta una definición adaptada al contexto militar en situaciones de emergencia sanitaria. No se limita al control del orden interno, sino que abarca la protección colectiva ante amenazas que comprometen la vida, la salud y la convivencia pacífica. En escenarios como la pandemia, la seguridad pública incluye la disuasión militar, la logística de abastecimiento, el control sanitario y la coordinación con autoridades civiles

(García, 2023).

La originalidad del presente estudio reside en que se centra en una unidad militar no convencionalmente operativa como el COEDE, que asumió tareas críticas de seguridad pública. Asimismo, construye una base empírica cuantitativa con datos primarios y aplica un modelo de análisis que integra dimensiones técnicas, humanas, logísticas y presupuestarias, lo cual representa un enfoque inédito en investigaciones sobre la participación de las FFAA en crisis sanitarias en el Perú.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación se articula también con el enfoque del Dilema de Seguridad, que plantea que las acciones defensivas pueden ser percibidas como amenazas por actores civiles, generando tensiones institucionales (Yépez, 2018). Esta teoría es clave para interpretar el papel de las Fuerzas Armadas en contextos de alta sensibilidad política y social, como una pandemia.

La Organización Panamericana de la Salud (2022) ha destacado la necesidad de que los países de América Latina fortalezcan sus capacidades de preparación y respuesta mediante planificación, simulacros y trabajo colaborativo entre sectores. Estas recomendaciones resultan especialmente pertinentes para instituciones como el COEDE, que deben adaptar su doctrina para responder a amenazas no convencionales.

En esta investigación, se aborda la capacidad de respuesta del COEDE como una variable compuesta por cuatro dimensiones: recursos humanos, competencias técnicas, apoyo logístico y recursos presupuestales, y se analiza su relación con la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19 en el Perú. Según el Libro Blanco de la Defensa Nacional del Perú (Ministerio de Defensa, 2021), la capacidad de respuesta implica el conjunto de medios humanos, doctrinarios, logísticos y tecnológicos disponibles por las instituciones castrenses para enfrentar amenazas convencionales y no convencionales. Esta definición se articula con la interpretación operativa del COEDE durante la emergencia sanitaria, ampliando su enfoque tradicional hacia una dimensión de acción directa.

El presente estudio tiene como objetivo general:

•Determinar la relación entre la capacidad de respuesta del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y la seguridad pública por la emergencia sanitaria del COVID-19 en el Perú, 2020.

Los objetivos específicos son:

•Determinar la relación entre la asignación de recursos humanos del COEDE y la seguridad pública por la emergencia sanitaria del COVID-19 en el Perú, 2020.

•Determinar la relación entre las competencias técnicas del COEDE y la seguridad pública por la emergencia sanitaria del COVID-19 en el Perú, 2020.

•Establecer la relación entre el apoyo logístico militar del COEDE y la seguridad pública por la emergencia sanitaria del COVID-19 en el Perú, 2020.

•Delimitar la relación entre los recursos presupuestales del COEDE y la seguridad pública por la emergencia sanitaria del COVID-19 en el Perú, 2020.

Para guiar esta investigación, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

•¿Cuál es la relación entre la capacidad de respuesta del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y la seguridad pública por la emergencia sanitaria del COVID-19 en el Perú, 2020?

•¿Cómo influye la asignación de recursos humanos del COEDE en la seguridad pública durante la emergencia sanitaria del COVID-19 en el Perú?

•¿De qué manera impactan las competencias técnicas del COEDE en la seguridad pública en el contexto de la pandemia?

•¿Cuál es el papel del apoyo logístico militar del COEDE en la seguridad pública en tiempos de crisis sanitaria?

•¿Cómo afecta la disponibilidad de recursos presupuestales del COEDE a su capacidad de respuesta en el mantenimiento de la seguridad pública?

Este estudio es relevante por su enfoque multidimensional e interdisciplinario, al integrar la doctrina militar, la gestión pública y la seguridad sanitaria. Su valor radica en analizar empíricamente la capacidad de respuesta del Comando de Educación y Doctrina del Ejército Peruano (COEDE) y su impacto en la seguridad pública durante una crisis sanitaria sin precedentes, aportando evidencia clave para la planificación estratégica de operaciones militares en contextos complejos y dinámicos.

En este marco, resulta crucial comprender que el COEDE, tradicionalmente enfocado en la formación doctrinaria y educativa del personal militar, reconfiguró temporalmente su rol institucional para asumir tareas operativas en el contexto de la emergencia sanitaria. Este viraje fue respaldado por directivas internas y disposiciones del Comando General del Ejército que autorizaron la participación activa del COEDE en actividades de seguridad pública, coordinación logística y despliegue de personal, sin abandonar su misión formativa esencial. Este fenómeno representó una adaptación funcional inédita en la historia reciente del Ejército Peruano.

1. Metodología

El presente estudio empleó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de nivel correlacional y corte transversal. La población estuvo conformada por 1,939 efectivos militares del Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE), incluyendo oficiales, técnicos, suboficiales y personal de tropa. Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado, garantizando la representatividad de los distintos niveles jerárquicos dentro de la estructura institucional, como lo recomienda Sampieri et al. (2018). La muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas, obteniéndose un total de 157 participantes. Se incluyó únicamente a personal en servicio activo con experiencia comprobada en acciones militares en seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19, y se excluyó a quienes no participaron en dichas acciones o no completaron el cuestionario, siguiendo los criterios de validez externa

propuestos por Creswell (2013).

Se utilizó la encuesta como técnica principal de recolección de datos, a través de un cuestionario estructurado de 34 ítems organizados en cinco dimensiones: recursos humanos, competencias técnicas, apoyo logístico militar, recursos presupuestales y seguridad pública. Estos ítems fueron formulados con base en funciones institucionales concretas, permitiendo evaluar tanto la percepción como la ejecución operativa. En consecuencia, el instrumento captó una visión integral del desempeño institucional del COEDE durante la emergencia sanitaria.

El cuestionario fue validado mediante juicio de expertos, con la participación de cinco especialistas en seguridad pública y acciones militares, quienes evaluaron la redacción, coherencia y pertinencia de los ítems. La validez de contenido se verificó a través de la técnica estadística de V de Aiken, cuyos valores fueron superiores a 0.80, lo cual demuestra un alto nivel de concordancia entre los evaluadores. Adicionalmente, se incorporó el Anexo 1, que presenta los 34 ítems del instrumento, organizados por dimensión y codificados para facilitar su análisis estructurado.

En cuanto a la fiabilidad del instrumento, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach para cada dimensión, obteniéndose los siguientes resultados: recursos humanos ($\alpha = 0.898$), competencias técnicas ($\alpha = 0.919$), apoyo logístico militar ($\alpha = 0.933$), recursos presupuestales ($\alpha = 0.904$) y seguridad pública ($\alpha = 0.962$), lo que evidencia una consistencia interna excelente en todos los constructos analizados.

Dado que el análisis de correlación bivariado mostró coeficientes de Spearman superiores a 0.89 entre algunas dimensiones, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) con el objetivo de verificar la validez estructural del instrumento y descartar redundancia conceptual. La prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0.918) y la prueba de esfericidad de Bartlett ($p < 0.001$) confirmaron la idoneidad del análisis. Se utilizó el método de componentes principales con rotación varimax, reteniéndose cinco factores con autovalores mayores a uno, los cuales explicaron el 84.6 % de la varianza total. Los ítems se agruparon adecuadamente por dimensión, sin cargas cruzadas significativas, lo que respalda empíricamente la independencia conceptual del modelo teórico propuesto. Para verificar la ausencia de multicolinealidad, se calculó el factor de inflación de la varianza (VIF), cuyos valores oscilaron entre 1.8 y 2.5, dentro de rangos tolerables. Además, se implementaron controles para mitigar sesgos de deseabilidad social, como el anonimato de las respuestas, el uso de ítems redactados de forma neutral, y la administración digital del cuestionario sin supervisión directa. Estas medidas buscaron reducir la presión institucional o la autocensura, factores comunes en estructuras jerárquicas como las Fuerzas Armadas.

Con el propósito de jerarquizar la influencia de las variables independientes sobre la seguridad pública, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple. Los resultados evidenciaron que los factores con mayor peso explicativo fueron: recursos humanos ($\beta = 0.35$), apoyo logístico ($\beta = 0.30$), competencias

técnicas (β = 0.25) y recursos presupuestales (β = 0.20). El modelo alcanzó un coeficiente de determinación ajustado de R^2 = 0.710, lo que indica un alto poder explicativo respecto a la percepción de seguridad pública durante la crisis sanitaria.

Finalmente, el estudio cumplió con los principios éticos de la investigación científica, respetando el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos y los estándares de integridad académica, conforme a lo indicado por Ñaupas-Paitán et al. (2014).

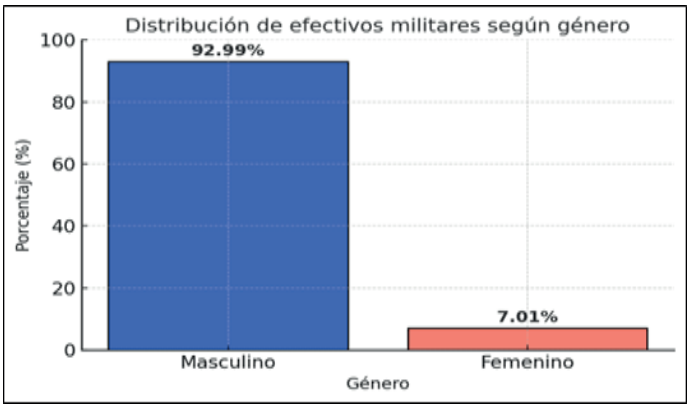
2. Resultados

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de los datos recolectados en el estudio. La información se muestra mediante tablas y gráficos que permiten visualizar de manera clara y comprensible los resultados obtenidos.

2.1. Resultados descriptivos.

A continuación, se presentan los datos obtenidos sobre la composición de la muestra analizada.

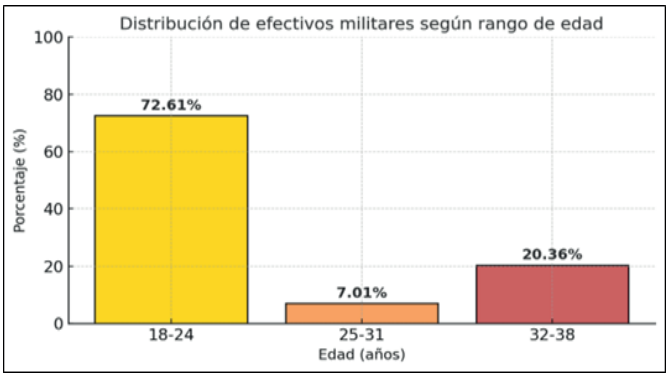
Figura 1:
Distribución de efectivos militares según género.



Nota: Se observa que el 92.99% de los efectivos militares encuestados pertenecen al sexo masculino, mientras que el 7.01% corresponde al sexo femenino.
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada al personal del COEDE (n = 157).
Unidad de medida: Porcentaje (%).

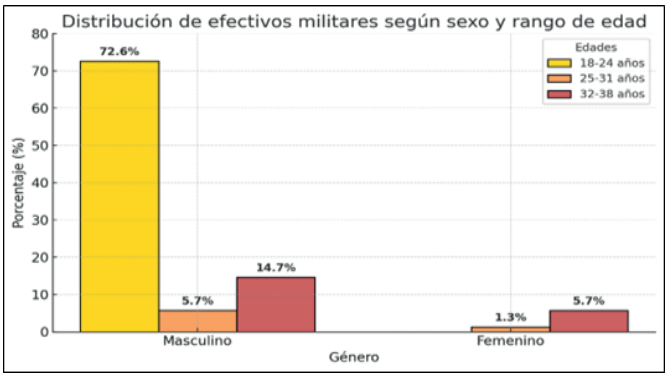
Manuel Alejandro Bejarano Rivera
Correo electrónico: mbejaranor@esge.edu.pe

Figura 2:
Distribución de efectivos militares según rango de edad.



Nota. Se observa que el 72.61% de los efectivos militares encuestados tienen entre 18 y 24 años; el 20.36% entre 32 y 38 años; y solo el 7.01% entre 25 y 31 años.
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada al personal del COEDE (n = 157).
Unidad de medida: Porcentaje (%).

Figura 3:
Distribución de efectivos militares según sexo y rango de edad.



Nota. Se observa que el 72.6% de los varones tienen entre 18 y 24 años, el 14.65% entre 32 y 38 años y el 5.73% entre 25 y 31 años. En cuanto a las mujeres, el 5.7% se encuentra entre 32 y 38 años y el 1.3% entre 25 y 31 años.
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada al personal del COEDE (n = 157).
Unidad de medida: Porcentaje (%).

2.2. Análisis situacional

El COEDE ha demostrado su capacidad de respuesta ante emergencias sanitarias y desastres naturales, actuando conforme a los procedimientos establecidos y la normativa vigente. Durante la pandemia, priorizó la gestión de recursos humanos, implementando medidas de bioseguridad y restricciones que mitigaron el impacto del COVID-19 sin descuidar la formación y entrenamiento del personal.

La cooperación interinstitucional fue clave para la mitigación de la crisis sanitaria, aunque su efecto a largo plazo fue limitado. La presencia del personal militar generó respeto, pero la cohesión entre la sociedad civil y las Fuerzas Armadas mostró una tendencia a disminuir. Su principal función en la pandemia fue el control del orden interno, facilitando la implementación de medidas de protección para la población.

En términos operativos, se destinaron vehículos para agilizar el despliegue del personal y se establecieron puestos de comando en distintos niveles de gobierno, mejorando el monitoreo y control de la crisis. Además, la coordinación con la Policía Nacional del Perú (PNP) permitió realizar acciones conjuntas de seguridad.

El presupuesto se centralizó en la mitigación de la emergencia, administrado por el departamento de presupuesto para garantizar la correcta ejecución de los recursos. En casos necesarios, se aplicó el uso de fuerza mayor para asegurar el cumplimiento de las normativas.

Finalmente, el personal del COEDE enfrentó restricciones, pero recibió asistencia social, atención médica y apoyo psicológico. Aunque inicialmente hubo resistencia a las medidas de inmovilización, estas fueron aceptadas en función del bienestar común.

2.3.Análisis estadístico

Fiabilidad de la Muestra.

Tabla 1:
Fiabilidad de la Muestra.

Estadística de Fiabilidad	Valor
Alfa de Cronbach	0.983
Número de elementos	34

Nota: El resultado de 0.983 indica un alto nivel de fiabilidad, lo que significa que los datos son altamente consistentes para el análisis.

Los resultados obtenidos fueron analizados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar el grado de fiabilidad de los 34 elementos evaluados.

Prueba de Normalidad.

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para contrastar la hipótesis de distribución. Se formuló la hipótesis nula (Ho), que plantea que las variables y dimensiones de la capacidad de respuesta del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y la seguridad pública siguen una distribución normal de manera independiente. En contraste, la hipótesis alternativa (Ha) sostiene que estas variables no siguen una distribución normal de manera independiente. El resultado mostró el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alternativa.

Tabla 2:
Prueba de normalidad.

Variables	N	Valor estadístico	Sig. Asintótica (Bilateral)
Capacidad de respuesta	157	0.96	0.000
Asignación de recursos humanos	157	0.184	0.000
Competencias técnicas	157	0.326	0.000
Apoyo logístico militar	157	0.263	0.000
Recursos presupuestales	157	0.217	0.000
Seguridad pública	157	0.109	0.000

Nota. Dado que todos los valores de significancia ($p < .05$), se rechaza la hipótesis nula de normalidad para todas las variables. Por lo tanto, se justifica el uso del coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman para el análisis bivariado.

2.4. Análisis de correlación

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre la capacidad de respuesta del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19 en el Perú (2020).

Para ello, se contrastaron las siguientes hipótesis:

Ho (nula): No existe una relación significativa entre ambas variables.

Ha (alternativa): Existe una relación directa y significativa entre la capacidad de respuesta del COEDE y la seguridad pública.

Se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, con un nivel de significancia de 0.05, para evaluar la asociación entre las variables.

Tabla 3:
Correlación entre Capacidad de Respuesta y Seguridad Pública.

Variable	Seguridad Pública	Capacidad de Respuesta
Rho de Spearman	1.000	0.931 (p = 0.000)
N	157	157

Nota. El valor p = .000 < .05, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0).

La investigación confirma una relación positiva (ρ = 0.931) entre la capacidad de respuesta del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19. Una respuesta rápida y acertada mejora la mitigación de la pandemia, siempre que las decisiones sean oportunas y estén respaldadas por un marco legislativo adecuado.

2.5. Análisis de Dimensiones Específicas.

El Objetivo Específico 1 (OE1) busca explicar la relación entre la capacidad de respuesta en la asignación de recursos humanos del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19 en el Perú (2020).

Para ello, se formuló la siguiente prueba de hipótesis:

Ho (Hipótesis nula): No existe relación entre la asignación de recursos humanos y la seguridad pública.
Ha (Hipótesis alternativa): Existe relación entre la asignación de recursos humanos y la seguridad pública.

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman con un nivel de significancia de 0.05 para determinar la relación entre estas variables.

Tabla 4:
Correlación entre Asignación de Recursos Humanos y Seguridad Pública

Variable	Seguridad Pública	Capacidad de Respuesta
Rho de Spearman	1.000	0.835 (p = 0.000)
N	157	157

Nota: El p-valor es .000 < .05, por lo que se rechaza Ho.

Existe una relación positiva (ρ = 0.835) entre la asignación de recursos humanos del COEDE y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19. Una mayor disponibilidad de personal garantiza una respuesta más rápida y efectiva, permitiendo cumplir eficientemente el rol del Ejército en la defensa de la seguridad pública.

El objetivo específico 2 (OE2) busca explicar la relación entre las competencias técnicas del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19 en el Perú.

Para ello, se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: No existe relación entre las competencias técnicas y la seguridad pública.
Ha: Existe una relación entre las competencias técnicas y la seguridad pública.

La prueba estadística utilizada fue el coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significancia de 0.05.

Tabla 5:
Correlación entre Competencias Técnicas y Seguridad Pública.

Variable	Seguridad Pública	Capacidad de Respuesta
Rho de Spearman	1.000	0.918 (p = 0.000)
N	157	157

Nota: El p-valor es .000 < .05, por lo que se rechaza Ho.

Existe una relación positiva significativa (ρ = 0.918) entre las competencias técnicas del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19. El desarrollo de competencias técnicas antes y después de una crisis fortalece la capacidad de respuesta militar, contribuyendo a una mejor defensa de la seguridad pública.

El objetivo específico 3 (OE3) analiza la relación entre el apoyo logístico militar del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19 en el Perú (2020).

Para ello, se formuló la hipótesis nula (Ho), que plantea la inexistencia de relación entre ambas variables, y la hipótesis alternativa (Ha), que sostiene que sí existe una relación significativa. La prueba estadística empleada fue el coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significancia del 0.05.

Tabla 6:
Correlación entre Apoyo Logístico y Seguridad Pública

Variable	Seguridad Pública	Capacidad de Respuesta
Rho de Spearman	1.000	0.900 (p = 0.000)
N	157	157

Nota: El p-valor es .000 < .05, por lo que se rechaza Ho.

El apoyo logístico militar del Comando de Educación y Doctrina del Ejército tiene una relación positiva y significativa (ρ = 0.900) con la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19 en Perú. Un mayor apoyo logístico fortalece la capacidad de respuesta del Ejército, permitiendo una intervención equitativa en todo el territorio y garantizando la seguridad pública de manera efectiva.

El objetivo específico 4 (OE4) busca explicar la relación entre los recursos presupuestales del Comando de Educación - Doctrina del Ejército (COEDE) y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19 en Perú (2020).

Para ello, se planteó una prueba de hipótesis utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman con un nivel de significancia de 0.05:

Hipótesis nula (Ho): No existe relación entre los recursos presupuestales del COEDE y la seguridad pública.
Hipótesis alternativa (Ha): Existe una relación entre los recursos presupuestales del COEDE y la seguridad pública.

El análisis estadístico permitió determinar si la asignación de recursos financieros tuvo un impacto significativo en la capacidad de respuesta del Ejército frente a la crisis sanitaria.

Manuel Alejandro Bejarano Rivera
Correo electrónico: mbejaranor@esge.edu.pe

Tabla 7:
Correlación entre Recursos Presupuestales y Seguridad Pública.

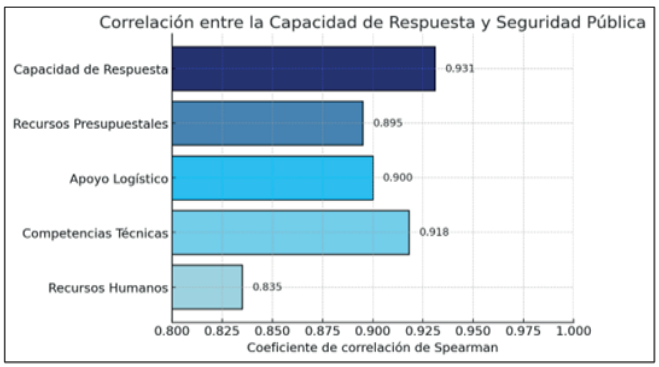
Variable	Seguridad Pública	Capacidad de Respuesta
Rho de Spearman	1.000	0.895 (p = 0.000)
N	157	157

Nota: El p-valor es .000 < .05, por lo que se rechaza Ho.

Existe una relación positiva y directa (ρ = 0.895) entre los recursos presupuestales del Comando de Educación - Doctrina del Ejército (COEDE) y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19 en Perú (2020). La disponibilidad adecuada de recursos financieros es crucial para garantizar una respuesta efectiva, ya que la escasez de fondos puede generar desigualdades en la capacidad operativa. Una asignación presupuestaria acorde a las necesidades permite anticiparse a los contextos críticos y fortalecer la seguridad pública.

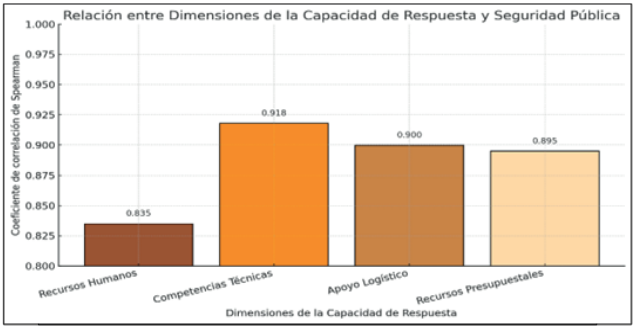
Para mejorar la comprensión visual de los resultados, a continuación, se presentan gráficos que ilustran las correlaciones halladas.

Figura 4:
Correlación entre Capacidad de Respuesta y Seguridad Pública.



Nota. Se observa una alta correlación positiva entre la Capacidad de Respuesta y la Seguridad Pública. Destacan las dimensiones de Competencias Técnicas (ρ = 0.918), Apoyo Logístico (ρ = 0.900) y Recursos Presupuestales (ρ = 0.895), como las de mayor asociación.
Fuente: Elaboración propia con base en resultados del coeficiente de Spearman.
Unidad de medida: Coeficiente de correlación ρ (rho) de Spearman.

Figura 5:
Correlación entre Capacidad de Respuesta y Seguridad Pública.



Nota. La gráfica muestra que la dimensión de Competencias Técnicas (ρ = 0.918) presenta la relación más fuerte con la Seguridad Pública, seguida por Apoyo Logístico (ρ = 0.900) y Recursos Presupuestales (ρ = 0.895). La dimensión Recursos Humanos (ρ = 0.835) evidencia una asociación menor en comparación con las demás.
Fuente: Elaboración propia con base en resultados del coeficiente de Spearman.
Unidad de medida: Coeficiente de correlación ρ (rho) de Spearman.

3. Discusión

El objetivo general del Comando de Educación y Doctrina del Ejército evidencia una relación positiva directa (ρ = 0.931) entre su capacidad de respuesta y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19. Estos hallazgos coinciden con Pizarro (2021), quien concluye que la participación de las fuerzas militares es esencial para garantizar el orden y la seguridad pública, respaldada por decretos legislativos. Asimismo, López (2020) destaca que la reacción temprana de las FFAA fue clave para mitigar el virus y mejorar la coordinación, fortaleciendo la confianza en las fuerzas militares. En la misma línea, Taype (2020) resalta que el papel del Ejército no solo protege el dominio territorial, sino que también contribuye a la seguridad pública en tiempos de pandemia.

En relación con los objetivos específicos, se determinó que la asignación de recursos humanos (ρ = 0.835, $p < 0.05$) juega un papel clave en la seguridad pública, en concordancia con estudios que resaltan la necesidad de personal militar capacitado para cumplir objetivos estratégicos en emergencias. Asimismo, las competencias técnicas (ρ = 0.918, $p < 0.05$) influyen directamente en la respuesta militar, validando la importancia del entrenamiento y la actualización profesional. Por otro lado, el apoyo logístico (ρ = 0.900, $p < 0.05$) se presenta como un pilar fundamental para la efectividad operativa del Ejército, mientras que los recursos presupuestales (ρ = 0.895, $p < 0.05$) refuerzan la necesidad de financiamiento adecuado para garantizar la operatividad militar en situaciones críticas.

Estos hallazgos se alinean con estudios previos que han analizado el papel de las fuerzas armadas en la gestión de emergencias sanitarias y desastres naturales.

Por ejemplo, Guarín (2022) destaca cómo el Ejército Nacional de Colombia implementó la estrategia "San Roque", centrada en la preservación de la fuerza, la capacidad operacional, el control fronterizo y el apoyo a la autoridad civil. Esta estrategia permitió una respuesta efectiva sin comprometer otras operaciones esenciales (Guarín, 2022).

Asimismo, Ellis (2020) analizó el papel de las fuerzas armadas en América Latina durante la pandemia, señalando que los gobiernos regionales movilizaron a sus ejércitos bajo marcos legales existentes y activaron estados de emergencia para responder eficazmente a la crisis (Air University, 2020). Estos estudios resaltan la importancia de una planificación estratégica militar en la gestión de crisis sanitarias, ya que una capacidad de respuesta robusta y bien coordinada tiene un impacto positivo en la seguridad pública.

Los resultados de este estudio confirman la hipótesis inicial de que existe una correlación positiva y significativa entre la capacidad de respuesta del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) y la seguridad pública. Se ha evidenciado que factores como la asignación de recursos humanos, las competencias técnicas, el apoyo logístico y los recursos presupuestales son determinantes en esta relación. Estos hallazgos se alinean con las recientes iniciativas de las Fuerzas Armadas del Perú para reforzar su capacidad de respuesta ante desastres, incluyendo capacitaciones en Equipos Médicos de Emergencia.

Investigaciones recientes han profundizado en la importancia del Servicio Militar Voluntario (SMV) como estrategia para fortalecer la seguridad nacional. Villagra (2024) analiza el potencial del SMV en el Perú y propone reformas para su revalorización y fortalecimiento, lo que podría mejorar la capacidad de respuesta del COEDE.

Además, se ha resaltado la relevancia de modernizar las Fuerzas Armadas del Perú para enfrentar amenazas emergentes. Un artículo en la revista Pensamiento Conjunto subraya la urgente necesidad de una estrategia de seguridad nacional que permita enfrentar las crecientes amenazas, riesgos y desafíos, lo que implica una modernización integral de las fuerzas armadas.

La correlación positiva entre la capacidad de respuesta y la seguridad pública también coincide con estudios internacionales sobre la militarización de la seguridad en contextos de crisis sanitarias y desastres naturales. Por ejemplo, el Ministerio de Defensa de Chile, en su cuenta pública de 2024, destaca el despliegue y empleo de las capacidades del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea en apoyo a la comunidad durante emergencias, lo que resalta la importancia de una respuesta militar eficiente y coordinada.

En el contexto latinoamericano, se ha destacado que la capacidad de respuesta de las Fuerzas Armadas no solo depende de los recursos disponibles, sino también de la cooperación interinstitucional con entidades gubernamentales y sanitarias. Un estudio sobre el rol de las Fuerzas Armadas del Perú en caso de desastres naturales analiza la capacidad de respuesta de la 1ª Brigada

Multipropósito en atención a la primera respuesta ante desastres naturales, resaltando la importancia de la colaboración entre diferentes instituciones para una respuesta efectiva.

No obstante, es imprescindible reflexionar críticamente sobre los riesgos éticos y políticos que plantea la participación militar sostenida en funciones de orden interno. Estudios recientes en América Latina advierten que la militarización de la seguridad pública puede generar tensiones institucionales, percepciones de represión y debilitamiento de los mecanismos civiles de control democrático (Cano, 2020; Rozema, 2022; Pion-Berlin & Martínez, 2021). Aunque la presencia militar puede ser percibida como una respuesta eficaz, también puede provocar dependencia estructural del aparato militar en tareas no militares, desdibujando su misión constitucional. En contextos jerárquicos como las Fuerzas Armadas, la percepción positiva expresada por los encuestados puede estar influenciada por sesgos institucionales o deseabilidad social, Si bien se implementaron controles metodológicos como el anonimato, la neutralidad de los ítems y la aplicación digital del cuestionario, es necesario reconocer que el carácter jerárquico y disciplinado de las Fuerzas Armadas podría haber influido en las respuestas, generando un sesgo de deseabilidad social. Esto sugiere que los hallazgos deben ser interpretados con cautela, considerando el contexto institucional de origen de la muestra.

En ese marco, se recomienda avanzar hacia una doctrina de seguridad que delimite claramente los roles de las Fuerzas Armadas en tiempos de crisis sanitaria, promoviendo el fortalecimiento de las capacidades civiles e interinstitucionales. Asimismo, futuras investigaciones podrían explorar los impactos sociales y simbólicos de la militarización prolongada, así como analizar mecanismos de rendición de cuentas, uso proporcional de la fuerza y percepción ciudadana en distintas regiones del país.

Esta discusión permite situar los hallazgos del presente estudio dentro de un debate más amplio sobre la gobernabilidad democrática, la seguridad ciudadana y la transformación de la función militar en el siglo XXI.

Una limitación importante del presente estudio es que se centra exclusivamente en la percepción del personal militar del COEDE, sin incorporar la visión de actores civiles o población beneficiaria. En futuros estudios, se recomienda emplear metodologías mixtas que incluyan encuestas o entrevistas a ciudadanos, autoridades locales y actores del sistema de salud, con el fin de triangular los resultados y obtener una visión más holística del impacto de la respuesta militar en la seguridad pública.

Manuel Alejandro Bejarano Rivera
Correo electrónico: mbejaranor@esge.edu.pe

4. Conclusiones

Los resultados de este estudio confirman una relación directa y significativa entre la capacidad de respuesta del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) y la seguridad pública durante la emergencia sanitaria por COVID-19. Las dimensiones analizadas —recursos humanos, competencias técnicas, apoyo logístico y presupuesto— demostraron ser determinantes en el desempeño institucional, lo que respalda la necesidad de fortalecerlas mediante reformas orientadas a la preparación Interagencial y la modernización operativa.

Estas propuestas se fundamentan en los hallazgos empíricos del presente estudio, en particular en las dimensiones de competencias técnicas y apoyo logístico, que mostraron una alta correlación con la seguridad pública. Por tanto, el desarrollo de herramientas de inteligencia geoespacial, interoperabilidad digital y entrenamientos interagenciales se plantea como una extensión natural del fortalecimiento institucional identificado durante la pandemia.

En términos prácticos, se recomienda promover políticas públicas que consoliden la cooperación entre el Ejército y sectores civiles, establezcan protocolos integrados para emergencias y flexibilicen la planificación presupuestaria en situaciones críticas. No obstante, también se identifican límites institucionales relevantes. El COEDE, al ser una entidad orientada fundamentalmente a la educación y la doctrina, carece de autonomía financiera directa y depende de decisiones estratégicas del Comando General del Ejército. Esto condiciona su capacidad de respuesta logística y presupuestal ante eventos imprevistos. Asimismo, existen desafíos en cuanto a la sistematización de datos operativos, interoperabilidad digital y cultura de evaluación de impacto.

Frente a ello, se identifican tres líneas prioritarias de investigación futura: el desarrollo de inteligencia geoespacial para anticipar riesgos y optimizar despliegues, la digitalización operativa del COEDE con sistemas interoperables de monitoreo, y la implementación de entrenamientos Interagenciales con énfasis en evaluación de impacto.

En síntesis, esta investigación contribuye al debate contemporáneo sobre el papel de las Fuerzas Armadas en tareas civiles, y plantea la necesidad de diseñar políticas públicas que fortalezcan la planificación operativa, respeten el marco constitucional y promuevan un enfoque integral de la seguridad en escenarios complejos y aporta evidencia empírica sobre el rol estratégico del COEDE en contextos de crisis sanitaria, resaltando la importancia de una estructura militar adaptable, tecnológicamente fortalecida y articulada al marco democrático e interinstitucional.

3. Referencias

Alda Mejías, S. (2018). Fuerzas Armadas entrenadas para la defensa exterior, apoyando la lucha contra el crimen organizado. ¿Qué cambios se requieren? ¿Adaptación, modernización o transformación? *En La transformación de las Fuerzas Armadas en América Latina ante el crimen organizado* (pp. 27–35). Real Instituto Elcano. https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2020/12/transformacion-fuerzas-armadas-america-latina-crimen-organizado.pdf

Blackwell, A. (2015). Seguridad multidimensional: Enfrentando nuevas amenazas. *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa*, *2*(1), 154–168. https://doi.org/10.59794/rscd.2015.v1i1.pp153-158

Cano, I. (2020). *A militarização da segurança e a volta dos militares à política na América Latina*. Friedrich-Ebert-Stiftung Brasil. https://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/17102.pdf

Dacoba Cerviño, F. J. (2023). *Estrategias de seguridad nacional* (DIEEEINV02_2023). Instituto Español de Estudios Estratégicos. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_investig/2023/DIEEEINV02_2023_EstrategiasdeSeguridad.pdf

Ellis, R. E. (2020). Retos de las Fuerzas Armadas de Latinoamérica para responder a la pandemia del COVID-19. *Revista Profesional de la Fuerza Aérea de EUA*, *3*(2), 49–68. https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%202%20Issue%203/Ellis_s3.pdf

Hur, H. (2024). Strategic alliances and educational empowerment: US security cooperation through the Regional Defense Fellowship and International Military Education and Training programs. *Journal of Indo-Pacific Affairs*. https://www.airuniversity.af.edu/JIPA/Display/Article/3768277/strategic-alliances-and-educational-empowerment-us-security-cooperation-through/

Galicia, J. (2020). Control militar en contextos pandémicos. *Revista Seguridad & Defensa*, *10*(3), 88–103. [Agregar URL si existe]

Guarín, J. (2022). *Las restricciones durante el COVID-19: Una ventana de oportunidad para degradar las organizaciones criminales transnacionales en Colombia*. Army University Press. https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivo-de-articulos-exclusivos-en-linea/Hispanoamericana-On-line-2022/Guarin-SPA-OLE-Jan-2022/

Jarrín Román, O. (2025). *Fuerzas Armadas en la evolución del conflicto político latinoamericano*. Perry Center. https://wjpcenter.org/wp-content/uploads/2025/01/FFAA-en-la-evolucion-del-conflicto-politico-latam.pdfJordán, J. (2025). La política de defensa en España desde el análisis de políticas públicas (I): Contexto y actores. Global Strategy Report, (1). https://global-strategy.org/politica-defensa-analisis-politicas-publicas-i/

Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 140,* 1–55.

López, R. (2021). La seguridad pública y la violencia durante la presidencia de Andrés Manuel López Obrador. *Cuadernos de América Latina, 7*(1), 45–66. https://journals.openedition.org/cal/19007

Ministerio de Defensa del Perú. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional del Perú*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/397073/Libro_blanco.pdf

Ñaupas-Paitán, W., León-Ron, M., & Chávez-Bedón, E. (2014). *Ética en la investigación científica*. *Revista Conrado, 10*(44), 122–128.

Organización Panamericana de la Salud. (2022). Capacidad de preparación y respuesta de América Latina y el Caribe frente a emergencias sanitarias. *Revista Panamericana de Salud Pública, 46,* e89. https://journal.paho.org/es/articulos/capacidad-preparacion-respuesta-america-latina-caribe-frente-emergencias-sanitarias

Pion-Berlin, D., & Martínez, R. (2017). *Soldiers, politicians, and civilians: Reforming civil-military relations in democratic Latin America. Cambridge University Press.* https://www.ibei.org/en/soldiers-politicians-and-civilians-reforming-civil-military-relations-in-democratic-latin-america_98945

Rozema, R. (2022). Military responses to the *COVID-19* pandemic crisis in Latin America: Military presence, autonomy, and human rights violations. *Armed Forces & Society, 48*(1), 87–104. https://doi.org/10.1177/0095327X211070035

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill

Sánchez Gómez, R. (2024). La cohesión social y territorial: La expresión geopolítica del Estado hasta la zona fronteriza. En *Seguridad y defensa fronteriza: Retos y desafíos* (pp. 135–148). Asociación de Colegios de Defensa Iberoamericanos. https://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org/images/sampledata/documentos/2024/Seguridad_y_Defensa_Fronteriza_Retos_y_Desafos.pdf

Taype, J. (2020). Fuerzas Armadas y seguridad pública en el Perú durante la pandemia. *Revista Militar Peruana, 12*(1), 21–37.

Tickner, A. B. (2020). *Los estudios de seguridad en América Latina*. Friedrich-Ebert-Stiftung. https://library.fes.de/pdf-files/bueros/la-seguridad/16915.pdf

Villagra, M. E. (2024, diciembre 19). El Servicio Militar Voluntario como estrategia clave para fortalecer la seguridad nacional. *Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú*. https://ceeep.mil.pe/2024/12/19/el-servicio-militar-voluntario-como-estrategia-clave-para-fortalecer-la-seguridad-nacional/

Yépez, H. F. (2018). Las teorías de la seguridad. *Revista Academia de Guerra, 11*(1), 45–60. https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Academia-de-guerra/article/view/V11N1ART3/pdf

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

El papel del liderazgo de servicio y del liderazgo del conocimiento en el análisis de grandes datos: Perspectivas de oficiales militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú.

Diego Noreña-Chávez[1]
https://orcid.org/0000-0001-5292-2152
Universidad de Lima, Escuela de Posgrado Universidad de Lima, Lima, Perú

Enviado: 10 de Marzo 2024 ● Evaluado: 27 de Marzo 2025 ● Aprobado: 03 de Abril 2025

Citar como:
Noreña-Chávez, D. (2025). El papel del liderazgo de servicio y del liderazgo del conocimiento en el análisis de grandes datos: Perspectivas de oficiales militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 77-94.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar5

Resumen

Determinar la influencia del liderazgo servicial y del liderazgo del conocimiento en la adopción de la analítica de grandes datos dentro de la Escuela Superior de Guerra del Ejército. En particular, se analiza cómo el liderazgo impacta la toma de decisiones basada en datos y si dicha relación es mediada por el capital intelectual. El estudio adopta un enfoque cuantitativo, utilizando el modelado de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales para analizar datos recopilados de 187 oficiales del Curso de Comando y Estado Mayor de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú. Se evalúan siete hipótesis relacionadas con los efectos directos y mediadores del liderazgo sobre la adopción de la analítica de grandes datos. Los hallazgos confirman que el liderazgo servicial promueve significativamente la adopción de la analítica de grandes datos al fomentar una cultura organizacional empoderada y orientada a los datos. El liderazgo del conocimiento también cumple un rol mediador clave, facilitando la implementación exitosa de dicha analítica mediante mecanismos de intercambio de conocimiento. No obstante, el capital intelectual no influye directamente en la adopción de la analítica de grandes datos, lo que indica que su impacto depende de otros factores estratégicos como el compromiso del liderazgo, la transformación digital y los marcos de inteligencia operativa. Los resultados ofrecen orientaciones concretas para instituciones militares interesadas en fortalecer sus capacidades analíticas. El estudio destaca la importancia de los programas de formación en liderazgo para fomentar la toma de decisiones basada en datos, el intercambio de conocimientos y el desarrollo de estrategias de inteligencia colaborativa. Asimismo, se resalta la necesidad de institucionalizar el liderazgo del conocimiento como parte integral de la modernización militar para optimizar operaciones de inteligencia, planificación de misiones y gestión estratégica de la logística. Este estudio contribuye al campo de la investigación sobre liderazgo y analítica en contextos de defensa, al proporcionar evidencia empírica sobre cómo los modelos de liderazgo influyen en la adopción de la analítica de grandes datos en instituciones militares. La integración del liderazgo servicial y del liderazgo del conocimiento en la estrategia militar representa un enfoque novedoso para mejorar la eficiencia operativa mediante sistemas de inteligencia basados en datos. Esta investigación es especialmente valiosa para líderes militares, responsables de políticas de defensa y planificadores estratégicos que buscan modernizar los procesos de toma de decisiones dentro del Ejército del Perú y otras organizaciones castrenses.

Palabras clave: Capital intelectual, analítica de grandes datos, Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú

[5] Grado académico:
Maestro en Gestión Pública
Correo electrónico: diego.norena1@gmail.com

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

CC BY

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

The Role of Servant Leadership and Knowledge Leadership in Big Data Analysis: Perspectives of Military Officers at the Peruvian Army War College.

Diego Noreña-Chávez[1]
https://orcid.org/0000-0001-5292-2152
Universidad de Lima, Escuela de Posgrado Universidad de Lima, Lima, Perú

Sent: Mach 10, 2025 • Evaluated: March 27, 2025 • Aprobed: April 03, 2025

Cite as:
Noreña-Chávez, D. (2025). El papel del liderazgo de servicio y del liderazgo del conocimiento en el análisis de grandes datos: Perspectivas de oficiales militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 77-94.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar5

Abstract

This study explores the impact of Servant Leadership (SL) and Knowledge Leadership (KL) on the adoption of Big Data Analytics (BDA) within military institutions. Specifically, it analyzes how leadership influences data-driven decision-making and whether Intellectual Capital (IC) mediates this relationship. The study employs a quantitative research design, using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to analyze data from 187 officers enrolled in the Command and General Staff Course at the Peruvian Army War College (Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú). The model tests seven hypotheses regarding leadership's direct and mediating effects on BDA adoption. The results confirm that Servant Leadership (SL) significantly enhances BDA adoption by fostering an empowered, data-driven organizational culture. Knowledge Leadership (KL) also serves as a key mediator, facilitating the successful implementation of BDA through knowledge-sharing mechanisms. However, Intellectual Capital (IC) does not directly influence BDA adoption, suggesting that its role depends on additional strategic enablers, such as leadership commitment, digital transformation, and operational intelligence frameworks. These findings provide practical insights for military institutions seeking to enhance their analytics capabilities. The study highlights the importance of leadership development programs in promoting data-driven decision-making, knowledge-sharing, and collaborative intelligence strategies. In addition, it emphasizes the need to institutionalize knowledge leadership within the military to optimize intelligence operations, mission planning, and strategic logistics management. This study contributes to the growing body of research on leadership and military analytics by providing empirical evidence on how leadership models impact BDA adoption in defense institutions. Integrating Servant Leadership and Knowledge Leadership into military strategy introduces a novel framework for enhancing operational efficiency through data-driven intelligence systems. This study is particularly valuable for military leaders, defense policymakers, and strategic planners looking to modernize decision-making processes within the Peruvian Army and other military organizations.

Keywords: Intellectual capital, big data analytics, Army War College

[5] Maestro en Gestión Pública
Email: diego.norena1@gmail.com

1. Introducción

In defense, particularly in the Army, strategic decision-making must be guided by data. According to Chen and Zhang, in 2023, adopting Big Data Analytics (BDA) has become essential for improving operations and organizational performance. However, effectively implementing BDA in military institutions depends on several organizational and leadership factors (Rettore et al., 2024). In this context, leadership fosters an organizational culture that values data-driven decision-making (Kokkinou et al., 2024).

This study explores how Servant Leadership (SL) and Knowledge Leadership (KL) influence the adoption of Big Data Analytics (BDA) in military institutions. It determines how these leadership styles support the integration of analytical tools and whether Intellectual Capital (IC) acts as a mediator in this relationship. The relevance of this research lies in the need to understand how leadership capabilities can strengthen the digitalization and modernization of military operations in a strategic defense context (Liwång et al., 2023). In various organizations, BDA enhances planning, supply chain management, and data-driven decision-making (Roßmann et al., 2017). Recent research from indexed databases such as Web of Science and Scopus underscores that the successful implementation of BDA in dynamic institutions depends not only on technological advancements but also on leadership's ability to cultivate an analytical culture (Bag et al., 2021; Schmidt et al., 2023). In particular, Servant Leadership fosters team autonomy and encourages the adoption of new technologies (Hamyeme et al., 2024), while Knowledge Leadership facilitates the efficient transfer and application of information in strategic decision-making processes (Mahdi, 2021).

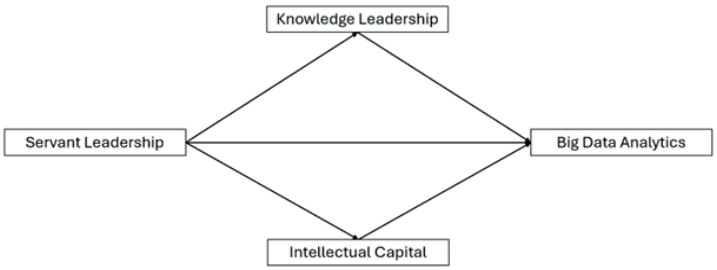
Despite the growing interest in studying BDA across various settings, significant gaps in the global literature, particularly in the military domain, require further exploration. First, the combined impact of Servant Leadership and Knowledge Leadership on adopting BDA in the military sector has not been analyzed, limiting the understanding of how these leadership styles can enhance data-driven decision-making. Second, the role of Intellectual Capital as a potential mediator in the relationship between these leadership styles and BDA adoption remains unexplored, highlighting the need for studies that delve deeper into its influence within this strategic context. This study contributes to the literature by addressing these gaps through an empirical analysis that evaluates the impact of different leadership styles on BDA adoption in the military field. Unlike previous studies, this research examines the direct relationship between leadership and BDA. It explores the mediating role of Intellectual Capital, providing a more comprehensive model of how analytical capabilities develop within defense institutions.

This research is grounded in two key theories: the Resource-Based View (RBV) and the Dynamic Capabilities Theory (DCT). RBV emphasizes the importance of resources, skills, competencies, and capabilities in generating sustainable competitive advantage. Over time, this theory has evolved by incorporating approaches such as the knowledge-based view and dynamic capabilities, which have expanded its conceptual framework (Barney, 1991).

Meanwhile, dynamic capabilities represent the organizational and strategic processes that enable companies to adapt and evolve in dynamic environments. These capabilities involve creating, reconfiguring, and renewing resources, highlighting interaction and continuous learning within the organization as key factors for achieving sustainable competitive advantage (Teece et al., 1997).

Figure 1 presents the proposed research model.

Figure 1:
Proposed Model



2. Literature Review and Hypothesis Development

2.1 Servant Leadership

Servant leadership is a leadership philosophy rooted in values, emphasizing the well-being of others and advocating for social justice, as Eva et al. (2019) highlighted. This leadership style is defined by its focus on empowering and nurturing individuals, demonstrating humility, authenticity, interpersonal acceptance, and stewardship while also providing clear guidance, according to Van Dierendonck (2011). Servant leaders strongly emphasize fostering their followers' growth and development, creating an environment where individuals can flourish, as noted by Lee et al. (2019). Their role encompasses strategic and operational responsibilities, which are reinforced by specific servant leadership traits and competencies, as discussed by Coetzer et al. (2017). In comparison to other leadership approaches, servant leadership plays a crucial role in strengthening trust within groups, which enhances organizational commitment and employee engagement, ultimately boosting overall work performance, as observed by Ling et al. (2017).

2.2 The Relationship Between Servant Leadership and Big Data Analytics

Big Data Analytics examines large and varied data sets to uncover hidden patterns, unknown correlations, market trends, customer preferences, and other

helpful information (Hariri et al., 2019). Big data is characterized by its large volume, high velocity of data generation, and variety of data types, including structured and unstructured data (Lee, 2017). Servant leadership positively influences Big Data Analytics by empowering employees to embrace data-driven decision-making (Kumar & Chauhan, 2024). Servant leadership positively influences Big Data Analytics by fostering a team-oriented environment; servant leaders encourage open discussions about data insights. Servant leaders remove bureaucratic barriers, allowing data scientists and analysts to experiment with new BDA techniques (Oratis, 2022).

H1: Servant leadership has a positive influence on Big Data Analytics.

2.3 Mediating Effect of Knowledge Leadership

Knowledge leadership involves creating a climate that supports learning and innovation. Leaders act as role models and facilitate learning processes, crucial for enhancing organizational capabilities and innovation performance (Viitala, 2004). Key characteristics of knowledge leadership include intellectual, open, multi-dimensional, innovative, transformative, and strategic characteristics, which play different roles in the knowledge management process (Qiong, 2010). Servant leadership promotes a knowledge-sharing culture by building trust and encouraging open communication among employees (Zaher, 2015). Servant leadership positively influences knowledge leadership through public service motivation and corporate social responsibility (Tuan, 2016). Servant leadership positively correlates with knowledge management, which has a significant positive relationship with cost-saving innovation (Bazyar et al., 2024). Moreover, servant leadership positively influences employee creativity and work role performance, with knowledge sharing partially mediating this relationship (Zada et al., 2023). Based on this literature review, the following hypothesis is developed:

H2: Servant leadership positively influences knowledge leadership.

Leadership centered on knowledge is crucial in strengthening innovation capabilities by fostering a culture that prioritizes data analytics maturity, as Kadarsah et al. (2023) emphasized. Leadership focusing on knowledge management can facilitate integrating and effectively using data analytics, resulting in improved decision-making and a more decisive competitive edge, as Ferraris et al. (2019) noted. Knowledge Leadership is essential for building key BDA competencies, including data analytical skills and problem-solving abilities, which are critical for enhancing security, privacy, and innovation, ultimately leading to improved organizational performance, as Koohang et al. (2023) highlighted. Based on this literature review, the following hypothesis is proposed:

H3: Knowledge leadership positively influences big data analytics.

H4: Knowledge leadership mediates the relationship between servant leadership and big data analytics

2.3 Mediating Effect of Intellectual Capital

Intellectual capital refers to an organization's intangible assets and resources that contribute to its value and competitive advantage, encompassing the workforce's knowledge, skills, competencies, and other intangible organizational factors (Singhania et al., 2025). Intellectual capital components include human capital, structural capital, relational capital, and innovation capital (Kweh et al., 2024). Human capital includes employees' knowledge, skills, experience, and competencies, often considered the most crucial component as it directly influences innovation and organizational performance (Pigola et al., 2021). Structural capital refers to the supportive infrastructure, processes, databases, organizational culture, and intellectual property that enable human capital to function effectively, including business models and organizational routines (Castro & Sáez, 2008). Relational capital encompasses the relationships and networks a company maintains with external stakeholders, such as customers, suppliers, and partners, playing a vital role in maintaining competitive advantage and fostering innovation (Ali et al., 2021). Servant leadership positively influences intellectual capital by fostering an environment that enhances employees' innovative capabilities and organizational performance (Alasmari et al., 2025). Servant leadership, particularly in academic settings, enhances the intrapreneurial ability of working professionals by boosting their self-efficacy, which augments the organization's intellectual capital through continuous innovation and effective change management (Khatri et al., 2023). Based on this literature review, the following hypothesis is developed:

H5: Servant leadership positively influences Intellectual capital

Intellectual capital (IC) significantly enhances big data analytics (BDA) by providing the necessary intangible resources and capabilities that drive effective data utilization and innovation (Alkhatib & Valeri, 2024). Intellectual capital, comprising human, structural, and relational capital, positively correlates with developing big data analytical capabilities. These capabilities, in turn, improve internal integration and operational performance within organizations (Chen & Chen, 2021). The human capital within a business equips employees to evaluate and interpret big data insights proficiently, resulting in enhanced decision-making (Ferraris et al., 2019). Based on this literature review, the following hypothesis is developed:
H6: Intellectual capital positively influences big data analytics

3. Methodology

The research followed a post-positivist epistemological paradigm grounded in a critical realism ontology, which assumes that reality exists independently of human perception but can only be understood imperfectly and probabilistically through empirical observation (Guba & Lincoln, 1994). The study adopts an objectivist axiology, acknowledging that while values may influence research, their impact is mitigated through systematic methodological rigor, triangulation, and falsifiability (Creswell & Creswell, 2018). The research employed a quantitative approach, utilizing Partial Least Squares Structural Equation

Modeling (PLS-SEM) as the primary method for data analysis, ensuring robust statistical inference in the evaluation of complex relationships. A back-translation process was conducted to enhance the validity of the measurement instruments, following established guidelines to ensure linguistic and conceptual equivalence. Additionally, all participants were informed about the research objectives and consented before participating, aligning with ethical research practices (Blaikie, 2007). Furthermore, the praxeological approach is explanatory and applied, seeking not only to identify underlying causal mechanisms but also to generate actionable insights that inform decision-making and improve practices in the field of study.

Big Data Analytics (BDA) was assessed using a four-item scale developed by Lin et al. (2022). Intellectual Capital (IC) was measured based on three key components: Human Capital, Relational Capital, and Structural Capital, following the scale developed by Hsu and Fang (2009). Specifically, Human Capital was evaluated with four items, Structural Capital with seven items, and Relational Capital with four items. Knowledge Leadership was measured using a five-item scale developed by Donate and Pablo (2015). This study employed well-established and validated scales to ensure the reliability and validity of the constructs in the research model

4. Results

The measurement model assessment demonstrates acceptable reliability and validity across the examined constructs, including Big Data Analytics (BDA), Human Capital (HC), Knowledge Leadership (KL), Relational Capital (RC), Structural Capital (SC), and Servant Leadership (SL). The outer loadings indicate that most items meet the recommended threshold (≥ 0.708) (Hair et al., 2022), with powerful indicators in BDA3 (0.840), HC3 (0.971), KL2 (0.861), and SC7 (0.915). However, some items exhibit weaker loadings, such as SL4 (0.589), SL5 (0.545), and RC2 (0.598), which may require further review, as indicators with values below 0.70 can reduce construct reliability and validity (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).
Regarding internal consistency, both Cronbach's alpha and composite reliability (rho_c) are above the acceptable threshold (≥ 0.7) (Henseler et al., 2015), confirming construct reliability. However, Relational Capital (RC) and Servant Leadership (SL) show relatively lower Cronbach's alpha values (0.702 and 0.760, respectively), suggesting that these constructs might benefit from refinement to improve their reliability. The Average Variance Extracted (AVE) values confirm convergent validity, as all constructs surpass the 0.50 threshold (Fornell & Larcker, 1981), except for Servant Leadership (0.500), which is borderline acceptable. According to Fornell and Larcker (1981), an AVE above 0.50 indicates that the construct explains more than half of the variance in its indicators, strengthening convergent validity. These findings suggest that while the measurement model is generally robust. Table 1 provides an overview of the model's reliability and validity assessments.

Diego Noreña-Chávez
Correo electrónico: diego.norena1@gmail.com

Table 1:
Reliability and validity

Construct	Item	Outer loadings	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Big Data Analytics	BDA2	0.735	0.700	0.824	0.610
	BDA3	0.840			
	BDA4	0.763			
Human Capital	HC1	0.644	0.794	0.837	0.639
	HC2	0.748			
	HC3	0.971			
Knowledge Leadership	KL1	0.754	0.828	0.876	0.587
	KL2	0.861			
	KL3	0.822			
	KL4	0.702			
	KL5	0.674			
Relational Capital	RC1	0.659	0.702	0.799	0.504
	RC2	0.598			
	RC3	0.669			
	RC4	0.882			
Structural Capital	SC5	0.837	0.820	0.879	0.708
	SC6	0.767			
	SC7	0.915			
Servant leadership	SL1	0.743	0.760	0.828	0.500
	SL2	0.817			
	SL3	0.786			
	SL4	0.589			
	SL5	0.545			

The Fornell and Larcker criterion (1981) is a widely used method for assessing discriminant validity in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) by comparing the square root of the Average Variance Extracted (AVE) with construct correlations. Table 1 presents the discriminant validity analysis for six constructs: Big Data Analytics (BDA), Human Capital (HC), Knowledge Leadership (KL), Relational Capital (RC), Structural Capital (SC), and Servant Leadership (SL). The diagonal values represent the square root of the AVE for each construct, while the off-diagonal values denote the correlations between constructs. According to the Fornell and Larcker criterion, discriminant validity is established if the square root of the AVE for each construct (diagonal values) is greater than its highest correlation with any other construct. In this analysis, BDA (0.781) exhibits stronger self-association compared to its correlations with HC (0.005), KL (0.601), RC (-0.098), SC (-0.144), and SL (0.564). Similarly, HC (0.799), KL (0.766), RC (0.710), SC (0.842), and SL (0.705) all have square root AVE values exceeding their respective inter-construct correlations, confirming the discriminant validity of the model. This ensures that each construct is empirically

distinct and measures a unique concept within the research framework. Therefore, the model meets the necessary validity conditions for further hypothesis testing. Table 2 shows the Fornell-Larcker criterion.

Table 2:
Fornell-Larcker criterion

	BDA	HC	KL	RC	SC	SL
BDA	0.781					
HC	0.005	0.799				
KL	0.601	0.097	0.766			
RC	-0.098	0.311	-0.124	0.71		
SC	-0.144	0.321	-0.171	0.619	0.842	
SL	0.564	0.05	0.474	-0.058	0.015	0.705

The Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ratio of Correlations is a statistical method used to assess discriminant validity in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), as recommended by Henseler et al. (2015). Table 3 presents the HTMT values for six constructs: Big Data Analytics (BDA), Human Capital (HC), Knowledge Leadership (KL), Relational Capital (RC), Structural Capital (SC), and Servant Leadership (SL). The HTMT criterion suggests that discriminant validity is achieved when the HTMT values are below 0.90 (or a more conservative threshold of 0.85) for conceptually distinct constructs. In this table, all HTMT values fall below the 0.90 threshold, indicating sufficient discriminant validity among the constructs. The highest HTMT value is 0.868 (SC and RC), which remains within the acceptable range. Lower HTMT values, such as 0.052 (BDA and HC) and 0.08 (HC and SL), further confirm that the constructs are not highly correlated, reinforcing their distinctiveness. Since none of the construct pairs exceed the established HTMT thresholds, the measurement model demonstrates strong discriminant validity, ensuring that each construct captures a unique theoretical concept. Table 3 shows the HTMT criterion.

Table 3:
HTMT criterion

	BDA	HC	KL	RC	SC	SL
BDA						
HC	0.052					
KL	0.743	0.135				
RC	0.123	0.431	0.182			
SC	0.157	0.455	0.214	0.868		
SL	0.671	0.08	0.548	0.136	0.093	

Next, the structural model is assessed to substantiate the proposed relationships. The structural model reflects the paths hypothesized in the research framework. Higher-order construct validation (IC) was conducted, where IC is formed from human capital (HC), relational capital (RC), and structural capital (SC). The Variance Inflation Factor (VIF) was used to check for multicollinearity. According to Hair et al. (2021), VIF values below 5 indicate no multicollinearity. Since all VIF values were less than 5 (Table 4), collinearity did not threaten this investigation. Finally, outer weights' statistical significance and relevance were analyzed (Sarstedt et al., 2019). The results indicate that outer weights mattered, and each IC indicator had strong outer loadings, further validating IC (Sarstedt et al., 2019). Table 5 presents the results for the higher-order constructs. Table 4 presents the higher-order construct for intellectual capital.

Table 4:
Higher-order construct for intellectual capital

	VIF	Outer Weights	T statistics	P-values	Outer loadings	P-values
HC->IC	1.219	0.069	0.189	0.425	0.468	0.050
RC->IC	1.515	0.464	1.610	0.050	0.846	0.001
SC->IC	1.674	0.624	2.100	0.018	0.922	0.000

The results of this study provide a comprehensive understanding of the relationships among Servant Leadership (SL), Knowledge Leadership (KL), Big Data Analytics (BDA), and Intellectual Capital (IC) by testing seven hypotheses. The findings strongly support H1 (SL BDA), indicating that SL has a significant and positive impact on BDA (β = 0.335, T = 5.042, p = 0.000), suggesting that organizations with strong servant leadership are more likely to foster data-driven decision-making and analytics adoption. Similarly, H2 (SL KL) is supported (β = 0.445, T = 5.388, p = 0.000), reinforcing that SL is crucial in enhancing knowledge leadership. Additionally, H3 (KL BDA) shows a strong and positive effect (β = 0.442, T = 6.494, p = 0.000), confirming that knowledge-driven leadership significantly contributes to implementing and utilizing BDA. However, the results do not support H5 (SL IC), as the relationship was non-significant (β = -0.020, T = 0.178, p = 0.430), suggesting that SL does not directly influence IC within this model. Furthermore, H6 (IC BDA) is also non-significant (β = -0.075, T = 1.272, p = 0.102), indicating that IC does not play a direct role in the adoption or effectiveness of BDA. These findings suggest that while SL and KL are essential drivers of BDA adoption, IC does not exhibit a significant direct influence on BDA, which may imply that its impact is indirect or mediated by other organizational factors. This highlights the need for further research to explore potential moderating or mediating variables that could clarify the role of IC in data-driven organizations. From a managerial perspective, companies seeking to enhance their BDA capabilities should focus on strengthening Servant Leadership and Knowledge Leadership, as they have been empirically validated as key enablers of analytics adoption. Meanwhile, the non-significant role of IC suggests that its contribution to BDA may be more context-dependent, requiring a more nuanced understanding of its interplay with

other strategic variables. Table 5 presents the hypotheses results.

Table 5:
Hypotheses results

	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values
H1:SL -> BDA	0.335	0.066	5.042	0.000
H2: SL -> KL	0.445	0.083	5.388	0.000
H3:KL -> BDA	0.442	0.068	6.494	0.000
H5:SL -> IC	-0.020	0.112	0.178	0.430
H6:IC -> BDA	-0.075	0.059	1.272	0.102

The mediation analysis reveals that Knowledge Leadership (KL) acts as a partial mediator in the relationship between Servant Leadership (SL) and Big Data Analytics (BDA), as indicated by the significant indirect effect (β = 0.197, T = 4.549, p = 0.000). This suggests that SL enhances KL, which facilitates the adoption and utilization of BDA, though SL still directly influences BDA. Therefore, organizations aiming to strengthen their BDA capabilities should focus on developing knowledge leadership practices alongside servant leadership. In contrast, Intellectual Capital (IC) does not mediate the relationship between SL and BDA, as evidenced by the non-significant indirect effect (β = 0.001, T = 0.148, p = 0.441), reinforcing the findings from the previous table where neither SL IC nor IC BDA showed statistical significance. This indicates that IC does not serve as a conduct between SL and BDA, suggesting that its role in data-driven decision-making may be indirect or dependent on additional moderating variables. Table 6 presents the mediation analysis results.

Table 5:
Hypotheses results

	Original sample (O)	**Standard deviation (STDEV)**	T statistics	**P values**
H4: SL -> KL -> BDA	0.197	0.043	4.549	0.000
H7: SL -> IC -> BDA	0.001	0.010	0.148	0.441

5. Discussion

The findings strongly support H1, indicating that Servant Leadership (SL) has a significant and positive impact on Big Data Analytics (BDA) (β = 0.335, T = 5.042, p = 0.000). These results align with existing literature, highlighting that servant leaders empower employees, foster a collaborative environment, and remove bureaucratic barriers, all enhancing data-driven decision-making and analytics adoption (Kumar & Chauhan, 2024; Oratis, 2022). By focusing on employee development, ethical leadership, and open communication, servant leaders create

an organizational culture that encourages experimentation with new BDA techniques (Eva et al., 2019; Van Dierendonck, 2011). This reinforces the notion that leadership plays a fundamental role in driving data analytics capabilities in organizations.

The results confirm the mediating role of Knowledge Leadership (KL) in the relationship between SL and BDA, supporting H2 (SL KL) and H3 (KL BDA). The mediation effect is statistically significant (β = 0.197, T = 4.549, p = 0.000), demonstrating that KL enhances BDA adoption by fostering a knowledge-sharing culture, data literacy, and analytics capabilities (Kadarsah et al., 2023; Viitala, 2004). This finding reinforces previous research showing that servant leadership promotes knowledge-sharing behaviors and creates a collaborative learning environment that facilitates analytics-driven innovation (Tuan, 2016; Zaher, 2015). The strategic role of knowledge leadership in BDA adoption suggests that organizations should invest in KM systems, analytics training, and cross-functional collaboration initiatives to maximize their data-driven decision-making capabilities.

Contrary to expectations, H5 (SL IC) was not supported (β = -0.020, T = 0.178, p = 0.430), and H6 (IC BDA) was also non-significant (β = -0.075, T = 1.272, p = 0.102). These findings suggest that Intellectual Capital (IC) does not play a direct role in adopting BDA within this model. Previous studies emphasized that IC, particularly human and structural capital, is a key driver of innovation and technological capabilities (Ferraris et al., 2019; Chen & Chen, 2021). However, the lack of significance in this study implies that IC's impact on BDA might be contingent on other moderating variables, such as organizational culture, technological readiness, or leadership influence.

The mediation analysis for H7 (SL IC BDA) found no significant indirect effect (β = 0.001, T = 0.148, p = 0.441), confirming that Intellectual Capital does not mediate the relationship between SL and BDA. This suggests that IC is not a primary conduit through which SL enhances BDA capabilities. A potential explanation for this result is that while IC provides essential intangible assets, its role in data analytics adoption is likely indirect, requiring strong leadership and strategic alignment. For instance, while human capital equips employees with analytical skills, it may not automatically translate into improved BDA adoption without adequate leadership and a supportive knowledge-sharing environment.

6. Theoretical Implications

This study contributes to the theory of leadership and organizational analytics by demonstrating the strategic role of Servant Leadership (SL) and Knowledge Leadership (KL) in enhancing Big Data Analytics (BDA) adoption. The findings reinforce that leadership is crucial to data-driven decision-making in military and defense organizations.This study aligns with contemporary theories emphasizing ethical leadership, team empowerment, and data-driven strategies in complex environments.The Peruvian Army, as a knowledge-driven organization, can leverage SL and KL to integrate intelligence, logistics, and operational data into strategic decision-making.

The confirmed mediation effect of Knowledge Leadership (KL) in the SL BDA relationship highlights the importance of knowledge-sharing mechanisms within military institutions.This supports the argument that knowledge-driven leadership models should be institutionalized to improve intelligence gathering, mission planning, and operational efficiency.The study challenges traditional views on Intellectual Capital (IC) as a direct enabler of BDA, suggesting that its impact may depend on additional factors such as strategic alliances, digital infrastructure, and leadership frameworks. This calls for future research on how military institutions can maximize their intellectual assets to improve defense analytics and strategic capabilities.

7. Practical Implications

The findings provide actionable insights on how leadership can enhance military intelligence, strategic planning, and operational efficiency through BDA adoption for military institutions such as the Peruvian Army and Escuela Superior de Guerra.Military leaders should embrace Servant Leadership principles to create an adaptive, intelligence-driven command structure that promotes teamwork and strategic thinking.Training programs should emphasize data literacy, analytics-based leadership, and operational intelligence applications.Given the confirmed role of Knowledge Leadership (KL) in BDA adoption, the Peruvian Army should integrate knowledge-sharing frameworks to facilitate: Real-time intelligence exchange across units.Data-driven mission planning and logistics optimization. Integration of military and geopolitical analytics in high-stakes decision-making. Military academies and war colleges should adopt a knowledge-oriented leadership model, ensuring officers are trained to manage, interpret, and apply complex data in military scenarios. The non-significant impact of Intellectual Capital (IC) on BDA suggests that military organizations should not rely solely on human and structural capital for digital transformation. Instead, they should strengthen leadership frameworks and technological infrastructure to create a comprehensive defense analytics ecosystem. The findings indicate the need for enhanced collaboration between military institutions, academia, and the private sector to develop advanced analytics capabilities.

8. Conclusion

This study provides critical insights into how leadership influences the integration of Big Data Analytics (BDA) in military and defense institutions. The findings confirm that Servant Leadership (SL) directly enhances BDA adoption, as leaders who empower teams, reduce bureaucracy, and promote ethical decision-making are more effective in integrating data-driven intelligence frameworks. Knowledge Leadership (KL) also plays a key mediating role, demonstrating that leadership models emphasizing knowledge-sharing and collaborative intelligence significantly enhance military analytics capabilities. In contrast, Intellectual Capital (IC) does not directly influence BDA adoption, suggesting that its impact depends on additional strategic enablers such as leadership commitment, digital transformation, and geopolitical intelligence structures. These results highlight the crucial role of leadership in shaping military analytics capabilities and underscore the need for leadership-driven strategies to maximize the effectiveness of BDA in defense operations.

9. References

Alasmari, S., Ali, A. J., Khalid, J., Chuanmin, M., & Rasheed, M. S. (2025). Servant leadership and employee creativity in Islamic context: role of employee empowerment and knowledge sharing. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. https://doi.org/10.1108/IMEFM-06-2024-0291

Ali, M., Hussin, N., Haddad, H., Al-Araj, R., & Abed, I. (2021). A Multidimensional View of Intellectual Capital: The Impact on Innovation Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.* https://doi.org/10.3390/joitmc7040216.

Alkhatib, A. W., & Valeri, M. (2024). Can intellectual capital promote the competitive advantage? Service innovation and big data analytics capabilities in a moderated mediation model. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 263-289.

Bag, S., Gupta, S., Choi, T., & Kumar, A. (2021). Roles of Innovation Leadership on Using Big Data Analytics to Establish Resilient Healthcare Supply Chains to Combat the COVID-19 Pandemic: A Multimethodological Study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, PP, 1-14. https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3101590.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17(1)*, 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bazyar, A., Abbasi, M., & Khanachah, S. (2024). Investigating the moderating role of technology turbulence and innovation capabilities in servant leadership, knowledge management and frugal innovation. *Journal of Science and Technology Policy Management*. https://doi.org/10.1108/jstpm-10-2023-0168.

Blaikie, N. (2007). *Approaches to social enquiry: Advancing knowledge.* Polity Press.

Castro, G., & Sáez, P. (2008). Intellectual capital in high-tech firms. *Journal of Intellectual Capital*, 9, 25-36. https://doi.org/10.1108/14691930810845786.

Chen, C., & Chen, Y. (2021). Influence of intellectual capital and integration on operational performance: big data analytical capability perspectives. *Chinese Management Studies*. https://doi.org/10.1108/cms-02-2021-0037.

Chen, X., & Zhang, Y. (2023). Big data analytics in military decision-making: A systematic review. *Defence Technology, 19*(1), 34-50.

Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences,* 7, 5. https://doi.org/10.3390/ADMSCI7010005.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: *Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.

Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research, 68*(2), 360-370. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D., & Liden, R. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly.* https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.07.004.

Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A., & Couturier, J. (2019). Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance. *Management Decision*. https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0825.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.2307/3151312

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). SAGE.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE.

Hamyeme, S., Belagra, F., & Bouzidi, F. (2024). The Effect of Implementing Servant Leadership Practices on the Adoption of Digital Transformation for Companies in the Telecommunications Sector. B*usiness Ethics and Leadership.* https://doi.org/10.61093/bel.8(3).26-42.2024.

Hariri, R. H., Fredericks, E. M., & Bowers, K. M. (2019). Uncertainty in big data analytics: survey, opportunities, and challenges. *Journal of Big data, 6*(1), 1-16. https://doi.org/10.1186/s40537-019-0206-3

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change, 76*(5), 664–677. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012

Kadarsah, D., Govindaraju, R., & Prihartono, B. (2023). The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Fostering Innovation Capabilities: The Mediating Role of Data Analytics Maturity. *IEEE Access*, 11, 129683-129702. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3333915.

Khatri, P., Dutta, S., Kumari, P., Duggal, H., Thomas, A., Cristillo, I., & Nobis, S. (2023). Modeling intellectual capital-based intrapreneurial ability of working professionals through servant leadership and self-efficacy. *Journal of Intellectual Capital*. https://doi.org/10.1108/jic-10-2022-0208.

Kokkinou, A., Mitas, O., & Mandemakers, A. (2024). Cultivating a Data-Driven Culture: Exploring The Role of Data Analytic Capability, Employee Empowerment, and Transformational Leadership. *Resilience Through Digital Innovation: Enabling the Twin Transition*. https://doi.org/10.18690/um.fov.4.2024.10.

Koohang, A., Sargent, C., Zhang, J., & Marotta, A. (2023). Big data analytics: from leadership to firm performance. *Ind. Manag. Data Syst*., 123, 2976-2996. https://doi.org/10.1108/imds-06-2023-0415.

Kumar, A., & Chauhan, V. S. (2024). Exploring the mediating role of big data in the relationship between servant leadership and firm performance: insights from private hospitals in India. *International Journal of Productivity and Performance Management, 73*(8), 2650-2672. https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2023-0453

Kweh, Q., Ting, I., Asif, J., & Lu, W. (2024). Managerial ability and firm growth: intellectual capital components. *Management Decision*. https://doi.org/10.1108/md-01-2024-0183.

Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A., & Knight, C. (2019). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. https://doi.org/10.1111/-JOOP.12265.

Lee, I. (2017). Big data: Dimensions, evolution, impacts, and challenges. *Business Horizons*, 60, 293-303. https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2017.01.004.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly, 26*(2), 254-269. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002

Lin, S., Lin, J., Han, F., & Luo, X. R. (2022). How big data analytics enables the alliance relationship stability of contract farming in the age of digital transformation. *Information & Management, 59*(6), 103680. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103680

Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58, 53 - 68. https://doi.org/10.1177/1938965516641515.

Liwång, H., Andersson, K., Bang, M., Malmio, I., & Tärnholm, T. (2023). How can systemic perspectives on defence capability development be strengthened?. Defence Studies, 23, 399 - 420. https://doi.org/10.1080/14702436.2023.2239722.

Mahdi, O. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pan*demic. Susta*inability. https://doi.org/10.3390/su13179891.

Oratis, P. (2022). On the lateral axis: *A Systems-Psychodynamic study of the lateral relations of collaboration amongst senior leaders in corporate organizations* (Doctoral dissertation, University of Essex).

Pigola, A., De Santi, P., Da Costa, P., & Storópoli, J. (2021). Intellectual capital on performance: a meta-analysis study enhancing a new perspective of the components. *Journal of Intellectual Capital*. https://doi.org/10.1108/jic-01-2021-0025.

Qiong, J. (2010). Empirical Study on Leadership Characteristic Model in Knowledge Management Process. *Science of Science and Management of S.& T.*

Rettore, P., Zißner, P., Alkhowaiter, M., Zou, C., & Sevenich, P. (2024). Military Data Space: Challenges, Opportunities, and Use Cases. *IEEE Communications Magazine,* 62, 70-76. https://doi.org/10.1109/MCOM.001.2300396.

Riquelme, H. E., Rios, R. E., & Gadallah, A. S. (2020). The influence of servant leadership on an organization's serving-driven capabilities in a Kuwaiti bank environment. *International Journal of Bank Marketing, 38*(3), 692-717. https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2019-0280

Roßmann, B., Canzaniello, A., Gracht, H., & Hartmann, E. (2017). The future and social impact of Big Data Analytics in Supply Chain Management: Results from a Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 130, 135-149. https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2017.10.005.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2019). Handbook of market research: P*artial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15

Schmidt, D., Van Dierendonck, D., & Weber, U. (2023). The data-driven leader: developing a big data analytics leadership competency framework. *Journal of Management Development*. https://doi.org/10.1108/jmd-12-2022-0306.

Singhania, A. K., & Panda, N. M. (2025). Intellectual capital disclosure and firm performance in India: unfolding the Fourth Industrial Revolution. *Journal of Intellectual Capital*. https://doi.org/10.1108/JIC-05-2024-0145

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tuan, L. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing. International *Journal of Public Sector Management, 29*, 91-108. https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2015-0112.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228 - 1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462.

Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 528-544. https://doi.org/10.1108/01437730410556761.

Zada, S., Khan, J., Zada, M., Saeed, I., & Jun, Z. (2023). Does Servant Leadership Enhance Employee Creativity and Performance?. *Journal of Organizational and End User Computing*. https://doi.org/10.4018/joeuc.321656.

Zaher, D. (2015). Servant leadership and the successful implementation of knowledge management in organizations. *Journal Name, Volume*(Issue), 39–59.

Acknowledgments

-To the certified translator María Luz Salas Roca for her valuable contribution in improving the writing, refining the style, and reformulating the ideas into English.

-I sincerely thank the Peruvian Army and the Superior War College for allowing me to collect data in 2024, and General Valverde for his support.

Conflict of Interest
There are no conflicts of interest.

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Investigación sobre el fortalecimiento de las capacidades de defensa integral para responder a las guerras futuras:

Centrándose en el caso de la guerra entre Rusia y Ucrania

Lee Taeung
https://orcid.org/0009-0009-7093-5657
Ejército de la República de Corea

Enviado: 10 Marzo 2025 ● Evaluado: 27 Marzo 2025 ● Aprobado: 3 Abril 2025

Citar como:
Taeung, L. (2025). Investigación sobre el fortalecimiento de las capacidades de defensa integral para responder a las guerras futuras: Centrándose en el caso de la guerra entre Rusia y Ucrania. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 95-109. https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar6

Resumen

El propósito de este estudio es analizar las características de la guerra moderna reveladas por la guerra ruso-ucraniana y sugerir estrategias para que el Perú se prepare para guerras futuras. La guerra moderna no sólo depende del poder militar tradicional, sino que también se lleva a cabo en forma de guerra híbrida que combina diversos elementos, como la guerra cibernética, el poder no tripulado, la guerra económica y la guerra de la información. En consecuencia, el Perú debe desarrollar una estrategia para fortalecer sus capacidades de defensa integral a través de la ciberdefensa, la investigación y el desarrollo para fortalecer las fuerzas no tripuladas, y fortalecer la cooperación y las alianzas internacionales en preparación para la guerra híbrida. El estudio resume las principales características de la guerra entre Rusia y Ucrania y sugiere una estrategia para fortalecer las capacidades de defensa nacional del Perú en base a ello. Por ejemplo, se presentan como estrategias importantes la importancia de los drones y los sistemas no tripulados, el fortalecimiento de la ciberseguridad, las sanciones económicas y la diversificación de las cadenas de suministro de recursos. También destaca la necesidad de mejorar el sistema de tropas y fuerzas de reserva para prepararse para una guerra de largo plazo. Esto permitirá al Perú desarrollar una estrategia integral para fortalecer sus capacidades de defensa nacional para responder eficazmente al cambiante entorno de seguridad internacional.

Palabras claves: Guerra del futuro, fortalecimiento de las capacidades de defensa integral, investigación y desarrollo en materia de defensa.

[6] Grado académico:
Maestro / Mayor del Ejército de la República de Corea
Correo electrónico: comgl12345@gmail.com

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Research on strengthening all-round national defense capabilities to respond to future wars :

Focusing on the case of the Russian-Ukrainian war

Lee Taeung
https://orcid.org/0009-0009-7093-5657
Ejército de la República de Corea

Enviado: 10 March 2025 ● Evaluado: 27 March 2025 ● Aprobado: 3April 2025

Cite as:
Taeung, L. (2025). Investigación sobre el fortalecimiento de las capacidades de defensa integral para responder a las guerras futuras: Centrándose en el caso de la guerra entre Rusia y Ucrania. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 95-109. https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar6

Abstract

The purpose of this study is to analyze the characteristics of modern warfare revealed through the Russia-Ukraine War and to suggest strategies for Peru to prepare for future warfare. Modern warfare is not only dependent on traditional military power, but is also taking the form of hybrid warfare that combines various elements such as cyber warfare, unmanned forces, economic warfare, and information warfare. Accordingly, Peru must establish a strategy to strengthen its all-round defense capabilities through research and development for cyber defense and strengthening unmanned forces, and strengthening international cooperation and alliances in preparation for hybrid warfare. The study summarizes the main characteristics of the Russia-Ukraine War and suggests a strategy to strengthen Peru's defense capabilities based on this. For example, the importance of drones and unmanned systems, strengthening cyber security, economic sanctions, and diversifying the resource supply chain are presented as important strategies. It also emphasizes the need to improve the troop and reserve force system to prepare for long-term warfare. Through this, Peru will be able to establish an all-round defense capability strengthening strategy that can effectively respond to the changing international security environment.

Keywords: Future warfare, Strengthening all-round defense capabilities, Defense R&D

[6] Master/Major of the Republic of Korea Army
Email: comgl12345@gmail.com

Introducción

La naturaleza de la guerra en el siglo XXI está cambiando rápidamente, y el conflicto actual entre Rusia y Ucrania desde febrero de 2022 hasta el presente se considera un ejemplo representativo que muestra los elementos clave de la guerra futura. Desde un punto de vista neutral, se esperaba que Rusia, como país relativamente poderoso, ganara inevitablemente el conflicto desde el principio. Sin embargo, Ucrania, con el apoyo activo de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) , resistió con éxito a pesar de su relativa desventaja, prolongando la guerra.

La guerra entre Rusia y Ucrania se caracteriza fuertemente por una Guerra Híbrida(Hybrid Warfare) y por el poder militar tradicional, y se está convirtiendo en un escenario para experimentos en diversas tácticas y tecnologías. En particular, los drones y los sistemas de armas no tripulados basados en inteligencia artificial, la perturbación del campo de batalla mediante ciberataques y la guerra psicológica mediante la guerra de la información son elementos clave en la preparación para la guerra futura. Estos cambios sugieren que los países de todo el mundo, incluido Perú, deben considerar urgentemente fortalecer sus capacidades de defensa estratégica e introducir nuevas tecnologías para prepararse para futuras guerras.

Además, la guerra moderna está estrechamente vinculada a factores económicos, políticos y tecnológicos, así como a los conflictos militares. Asegurar los recursos energéticos, responder a las sanciones internacionales y establecer un sistema de cooperación con los aliados se están convirtiendo en elementos importantes de la seguridad nacional, y se necesita una respuesta integral. Este estudio tiene como objetivo analizar exhaustivamente estos diversos factores y diseñar una estrategia de defensa integral que abarque la guerra cibernética, la guerra no tripulada, la guerra de la información y la guerra económica, yendo más allá del concepto tradicional de defensa centrado en lo militar en preparación para la próxima guerra futura. También tiene como objetivo analizar los diversos aspectos de la guerra revelados en la guerra entre Rusia y Ucrania y, a través de esto, presentar una estrategia práctica para que el Perú se prepare para la guerra futura.

Metodología

La metodología de investigación exploró las características de las guerras futuras y las estrategias para fortalecer la defensa nacional a través de un método de revisión de literatura que analizó estudios existentes, artículos académicos e informes de gobiernos y organizaciones internacionales. Se realizaron estudios de caso para investigar en profundidad los antecedentes, el curso de la guerra, las

[1]Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) : Una alianza militar establecida en 1949 cuyo principio central es la defensa colectiva entre los países miembros. El artículo 5 de la Carta estipula que si un país es atacado, todos los aliados deben responder conjuntamente. Actualmente cuenta con 30 países miembros y tiene su sede en Bruselas, Bélgica.
[2]Guerra Híbrida(Hybrid Warfare) : Frank Hoffman(EEUU) define la guerra híbrida como "una guerra que integra todo el espectro de la guerra, incluidas las capacidades convencionales, las tácticas irregulares y los actos terroristas que involucran grandes cantidades de personas, violencia indiscriminada, coerción y desorden criminal", y sostiene que si bien los estados y varios actores no estatales pueden llevar a cabo múltiples actividades, "normalmente hay coordinación y mando tácticos y operativos dentro del campo de batalla para lograr efectos sinérgicos". (Kim Nam-cheol, 2022)

características clave y las lecciones aprendidas, centrándose en el caso de la guerra entre Rusia y Ucrania. Además, con base en los hallazgos de esta investigación, proponemos estrategias para fortalecer las capacidades de defensa del Perú y prepararlo para futuras guerras.

Antecedentes y desarrollo de la guerra ruso-ucraniana

La guerra entre Rusia y Ucrania comenzó en 2014 con la anexión de Crimea. En ese momento, estalló en Ucrania la revolución prooccidental Euromaidán, que derrocó al presidente prorruso Viktor Yanukovich. En respuesta, Rusia ocupó Crimea por la fuerza y declaró su anexión mediante un referéndum. Posteriormente, las fuerzas separatistas prorrusas en las regiones ucranianas orientales de Donetsk y Luhansk se enfrentaron con las fuerzas del gobierno ucraniano, reclamando la independencia, y Rusia apoyó activamente a las fuerzas separatistas durante este proceso. Esto ha provocado un conflicto continuado en la región del Donbass desde 2014.

En estas circunstancias, Rusia ha estado reforzando su presión militar desplegando tropas a gran escala cerca de la frontera con Ucrania desde finales de 2021. El 21 de febrero de 2022, el presidente ruso, Vladimir Putin, anunció que reconocería la independencia de la República Popular de Donetsk (RPD) y la República Popular de Lugansk (RPL) y enviaría una fuerza de mantenimiento de la paz. Y el 24 de febrero, Rusia invadió toda Ucrania con el pretexto de una “operación militar especial”. Rusia afirmó que quería proteger a los civiles prorrusos en Ucrania, impedir que Ucrania se uniera a la OTAN y derrocar al gobierno ucraniano, al que consideraba un "régimen nazi", pero la comunidad internacional lo condenó enérgicamente como un acto ilegal de agresión.

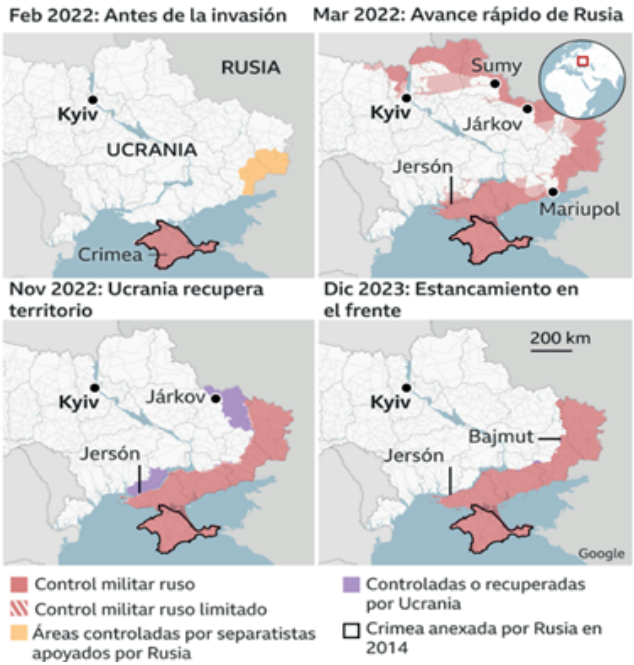
Al comienzo de la guerra, Rusia intentó capturar rápidamente las principales ciudades, incluida la capital Kiev, pero el plan se vio frustrado por la feroz resistencia del ejército ucraniano y el apoyo armamentístico de Estados Unidos y los países europeos. En particular, en la batalla de Kiev, el ejército ucraniano se defendió con éxito, tras lo cual el ejército ruso abandonó la operación para capturar la capital y redistribuyó sus fuerzas hacia el este y el sur. Mientras tanto, entre marzo y mayo se produjeron feroces combates en Mariupol, hasta que los rusos acabaron ganando y tomando el control de la ciudad. Rusia también logró éxitos en el sur, incluida la captura de Kherson al principio de la guerra.

Pero las cosas empezaron a cambiar en la segunda mitad de 2022. Las fuerzas ucranianas lanzaron una contraofensiva mientras los países occidentales proporcionaban apoyo con HIMARS y misiles de largo alcance. En septiembre lanzó una ofensiva a gran escala en la región de Járkov, obligando a los rusos a retirarse, y en noviembre logró recuperar Jersón. En respuesta, Rusia declaró una movilización parcial en septiembre de 2022, desplegando tropas adicionales e intensificando los ataques aéreos contra la infraestructura clave de Ucrania.

En 2023, la guerra entró en un período de desgaste. Rusia lanzó una ofensiva gradual, principalmente en la región del Donbass, y el ejército ucraniano

contraatacó utilizando tanques occidentales y misiles de largo alcance. En particular, durante la primera mitad de 2023 se produjeron intensos combates en Bajmut, que finalmente llevaron a la captura de la ciudad por el Grupo Ruso Wagner. Sin embargo, estas batallas tenían poco valor estratégico y la guerra se fue estancando cada vez más.

Figura 1:
El desarrollo de la guerra ruso-ucraniana desde febrero de 2022 hasta diciembre de 2023



Nota : La polémica que desató Macron al decir que no descarta el envío de soldados a Ucrania (2024)

En 2024, la guerra continuó, con Rusia aumentando su movilización de tropas y lanzando ofensivas graduales en el este y el sur. Ucrania ha reforzado sus defensas con apoyo adicional de la OTAN, pero ha habido pocos cambios en las líneas del frente. En febrero de 2025, las fuerzas rusas realizaron su mayor expansión territorial en la región de Donetsk, con combates especialmente intensos en Kurakhove. Rusia ha ganado unos 230 kilómetros cuadrados de territorio

[3]HIMARS (High Mobility Artillery Rocket System): Un sistema de lanzacohetes múltiple de alta movilidad desarrollado por Estados Unidos, montado en un camión de 5 toneladas, capaz de realizar ataques de precisión con un alcance de hasta 300 km (misil ATACMS). Tiene una excelente movilidad y puede moverse rápidamente después del lanzamiento, y se está utilizando eficazmente en la guerra de Ucrania.

Lee Taeung
Correo electrónico: comgl12345@gmail.com

adicional, lo que aumenta la posibilidad de que la guerra cambie de curso. (Guerra entre Rusia y Ucrania, Namuwiki, 2025)

Características principales de la guerra ruso-ucraniana

La guerra ruso-ucraniana es un ejemplo clásico de guerra moderna, con características clave que incluyen :

En primer lugar, se trata de una guerra híbrida total. Como se ve en la [Figura 2], Rusia intentó debilitar a Ucrania utilizando diversos medios, incluido el poder militar tradicional, los ciberataques, la guerra de información, la presión económica y el uso de mercenarios. Esto demuestra que los elementos no militares también juegan un papel importante en la guerra moderna.

Figura 2:
Elementos de la guerra híbrida

Nota : Guerra híbrida y el ocaso de la contrainsurgencia ¿El fin de un ciclo histórico? (2019)

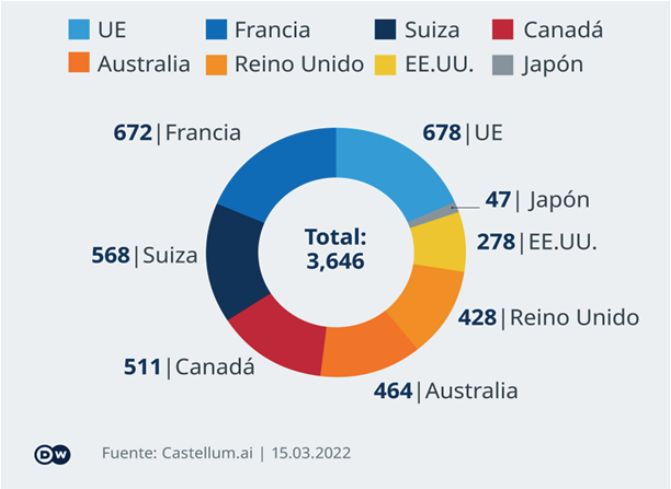
En segundo lugar, los drones y los sistemas no tripulados se han convertido en actores clave en el campo de batalla. Ucrania ha estado utilizando drones TB2[4] de fabricación turca y sus propios drones para atacar objetivos militares rusos clave. Rusia también utilizó drones suicidas y drones de reconocimiento para atacar las defensas ucranianas. Esto confirma que los sistemas de armas no tripuladas se han convertido en un elemento esencial de la guerra moderna.

[4]TB2 : Es un dron de reconocimiento y ataque de altitud media desarrollado por Baykar de Turquía. Entre sus principales características destacan un vuelo de 24 horas, una altitud máxima de 8.200 m y ataques de precisión a una velocidad de 220 km/h. Equipado con misiles MAM-L y otras armas, se utiliza para misiones militares y juega un papel importante en la guerra de Ucrania en particular.

En tercer lugar, se ha expandido a la guerra cibernética y la guerra de la información. Desde el comienzo de la guerra, Rusia lanzó ciberataques dirigidos contra infraestructura clave de Ucrania. En respuesta, Ucrania también atacó los sistemas de información de Rusia. Además, ambas partes han utilizado las redes sociales y las noticias falsas para librar una guerra psicológica y manipular la opinión pública internacional.

En cuarto lugar, la presión transnacional se ejerció a través de la guerra económica y las sanciones. Como se muestra en la [Figura 3], al comienzo de la guerra, los países occidentales impusieron sanciones económicas a Rusia, restringiendo el acceso financiero y bloqueando la adquisición de suministros militares. Rusia respondió utilizando la energía como arma contra los países europeos, presionándolos para que restringieran los suministros de gas y petróleo.

***Figura 3*:**
de la participación de Rusia en las sanciones económicas al comienzo de la guerra



Nota : Guerra Rusia, el país más sancionado del mundo tras invadir Ucrania (2022)

En quinto lugar, la guerra se ha prolongado y las pérdidas de vidas resultantes han aumentado. Como se puede ver en la imagen de abajo, muchos soldados y civiles perdieron la vida en la guerra. Además, como la guerra se prolongó más de lo esperado, el desgaste de tropas y equipos se hizo grave. Además de la guerra regular a gran escala, se libraron paralelamente guerras de guerrillas y conflictos de baja intensidad. Como resultado, la movilización de tropas y el suministro de armas se convirtieron en elementos clave de la capacidad de sostener la guerra.

Figura 4:
Víctimas durante la guerra ruso-ucraniana

Nota : Guerra en Ucrania: 6 gráficos que muestran el devastador impacto de los 6 primeros meses de conflicto (2022)

El sexto es el apoyo militar activo de los países occidentales. La OTAN y los países occidentales han tenido un impacto significativo en el resultado de la guerra al proporcionar a Ucrania armas, inteligencia y entrenamiento desde el comienzo de la guerra hasta el presente. En particular, la artillería, los sistemas de defensa aérea y las armas guiadas de precisión proporcionadas por Estados Unidos y Europa han fortalecido significativamente las capacidades de defensa de Ucrania. (Yang Tae-bong, 2022)

Lecciones de la guerra ruso-ucraniana

Las lecciones que se pueden aprender de las características de la guerra ruso-ucraniana incluyen : En primer lugar, debemos prepararnos para los elementos de guerra híbrida para prepararnos para la guerra futura. En la guerra moderna, no sólo son esenciales la respuesta militar, sino también la ciberseguridad, la guerra de la información y la estrategia económica. Los conflictos futuros requerirán estrategias que integren eficazmente estos elementos.(Lee Seong-gyu, 2023)

En segundo lugar, se destacó la importancia de los drones y las armas no tripuladas. Es esencial introducir drones y sistemas de armas basados en IA y establecer un sistema de defensa contra ellos. Se ha demostrado que los drones de bajo coste y alta eficiencia pueden cambiar el panorama del campo de batalla.

En tercer lugar, era necesario fortalecer las capacidades de ciberseguridad y de guerra de la información. Al principio de la guerra, los ciberataques paralizaron

instalaciones e infraestructuras clave, y la guerra de información influyó en la moral y la opinión pública internacional. Por lo tanto, la inversión en capacidades de ciberdefensa y estrategias de guerra de información es esencial. (Heo Gwang-hwan, 2023)

En cuarto lugar, se planteó la necesidad de prepararse para la guerra económica. Las sanciones económicas y los controles de recursos han demostrado ser capaces de cambiar el curso de una guerra. Por lo tanto, es importante prepararse con antelación en tiempos de paz diversificando la base económica y la cadena de suministro.

En quinto lugar, se destacó la importancia de la cooperación y las alianzas internacionales. El apoyo militar de la OTAN y de los países occidentales ha fortalecido significativamente las capacidades de defensa de Ucrania. En futuros conflictos, la diplomacia y la construcción de alianzas militares cobrarán cada vez más importancia. (Kim Seong-jin, 2023)

En sexto lugar, se necesitaba una estrategia para la guerra a largo plazo. Como lo demuestra la guerra ruso-ucraniana, la guerra moderna tiende a ser prolongada y, para prepararse para ello, es necesario establecer un sistema para mantener continuamente la reposición de tropas, el apoyo logístico y la producción y distribución de armas. (Lee Chang-in, 2023)

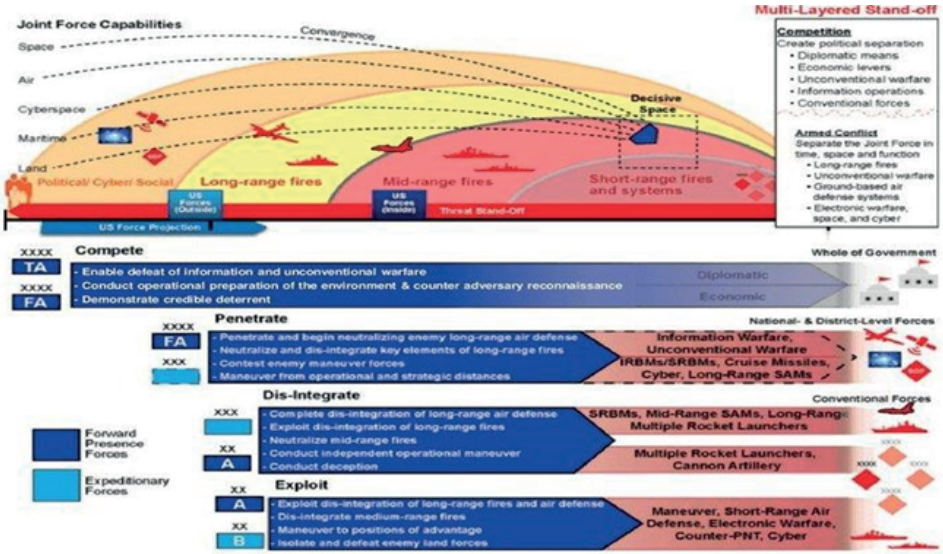
Estrategia para fortalecer las capacidades de defensa integral en preparación para futuras guerras

Basándose en las lecciones aprendidas de la guerra ruso-ucraniana, Perú debería desarrollar una estrategia para fortalecer sus capacidades de defensa integral en preparación para una guerra híbrida. Para ello, proponemos la siguiente estrategia :

Lo primero es establecer un sistema de respuesta para la guerra híbrida y la guerra futura. La naturaleza de la guerra moderna está evolucionando más allá de los simples enfrentamientos de fuerzas militares convencionales para incluir la guerra cibernética, la guerra económica, la guerra de la información y la guerra espacial. Tomando como ejemplo el caso de Estados Unidos, este país ha estado desarrollando el concepto de operaciones multidominio (MDO) desde 2018 y lo está probando en combate real a través de la guerra entre Rusia y Ucrania. Con estas estrategias como motivo, países de todo el mundo están desarrollando sus propias estrategias militares y de seguridad, y el Perú también debe prepararse para futuras guerras en línea con la cambiante situación internacional. Por consiguiente, debemos establecer una estrategia de defensa integral y reorganizar las leyes y los sistemas de seguridad nacional. Algunos ejemplos representativos son el fortalecimiento de las leyes para contrarrestar las noticias falsas y la ciberdefensa, que son medidas para prepararse ante amenazas de Estados hostiles o actores no estatales que difunden información falsa en el ciberespacio o paralizan la infraestructura nacional mediante piratería informática. Con ello debemos fortalecer aún más la seguridad nacional y construir un sistema que pueda responder con flexibilidad a amenazas inesperadas.(Kwon Joo-Hyuk, 2022)

Lee Taeung
Correo electrónico: comgl12345@gmail.com

Figura 4:
Concepto de ejecución de operaciones multidominio (MDO) en EEUU



Nota : Comando de Futuros del Ejército de EE. UU. (2021)

El segundo es desarrollar capacidades de ciberseguridad y guerra de información. Necesitamos fortalecer el sistema de defensa cibernética de la infraestructura militar y gubernamental y capacitar al personal de seguridad cibernética y a los hackers blancos . Además, debemos fortalecer la protección de nuestra imagen nacional y la guerra psicológica a través de las redes sociales y los medios de comunicación, y establecer un sistema de defensa independiente capaz de responder a los ciberataques extranjeros y a la guerra de información.

El tercero es el fortalecimiento de los drones y las fuerzas no tripuladas. Las guerras del futuro se llevarán a cabo en un formato de guerra de mosaico , donde múltiples unidades pequeñas (drones, IA, sistemas no tripulados, etc.) estarán conectadas en red para librar la guerra. Esto permite una operación más flexible y

[5]Operaciones multidominio (MDO) : una estrategia para realizar operaciones simultáneamente en múltiples dominios, incluidos tierra, mar, aire, cibernético y espacio. Integra cada área para atacar rápida y eficientemente las vulnerabilidades enemigas, y enfatiza el intercambio de información en tiempo real y la movilidad utilizando la tecnología. Se trata de un concepto operativo que maximiza la eficiencia general del combate en el campo de batalla moderno.

[6]Hacker blanco(White Hacker) : Un hacker ético que es experto en encontrar vulnerabilidades de seguridad y mejorar la seguridad de los sistemas en un entorno autorizado. Las actividades de piratería son legales y su principal objetivo es mejorar la seguridad.

[7]Guerra de Mosaico(Mosaic Warfare) : Mosaic Warfare es una estrategia que utiliza una red de unidades de combate distribuidas para llevar a cabo batallas flexibles y eficientes.

rápida que los sistemas de armas a gran escala existentes (portaaviones, aviones de combate, etc.), y los drones, las fuerzas no tripuladas y la IA con estas características actuarán como elementos innovadores en el campo de batalla.

Como se puede ver en la [Tabla 1] a continuación, los drones y las fuerzas no tripuladas son fuerzas de costo relativamente bajo pero altamente eficientes en comparación con los aviones de combate o los portaaviones. En consecuencia, Perú debería fortalecer sus capacidades de desarrollo y operación de drones e invertir activamente en investigación y desarrollo (I+D) de drones y sistemas de armas no tripulados de producción nacional. Además, es necesario construir un sistema de combate no tripulado basado en IA para prepararse eficazmente para el futuro entorno del campo de batalla.(Choi Hyun-Ho, 2024)

Tabla Nº 1:
Diferencias entre la guerra tradicional y la guerra en mosaico

Categoría	Guerra Tradicional	Guerra en Mosaico
Fuerza principal	Aviones de combate grandes, port aaviones, tanques	Drones pequeños, IA, sistemas no tripulados
Modo de operación	Cadena de mando centralizada	Operaciones basadas en redes des centralizadas
Flexibilidad	Lenta, difícil de modificar	Rápida y con múltiples combinaci ones posibles
Método de ataque	Golpes de gran escala	Ataques múltiples (drones, guerra cibernética, etc.)
Riesgo	Si una unidad es dañada, la operac ión puede fracasar	La operación puede continuar incl uso con la pérdida de algunas unid ades

En cuarto lugar, debemos prepararnos para la guerra económica y diversificar nuestra cadena de suministro de recursos. Necesitamos diversificar nuestras cadenas de suministro de recursos clave (energía, alimentos, materias primas). Para ello, debemos diversificar la cadena de suministro de recursos clave como la energía, los alimentos y las materias primas, y fomentar la industria de defensa nacional para fortalecer nuestra propia capacidad de producción de armas y municiones. Además, debemos establecer un sistema de reservas estratégicas para ampliar las reservas nacionales de combustible, suministros médicos y alimentos, y establecer una estrategia comercial para prepararnos para las sanciones internacionales y la presión económica.

Lee Taeung
Correo electrónico: comgl12345@gmail.com

Hay muchas maneras de fomentar la industria de defensa, pero uno de los ejemplos más representativos es participar en proyectos de desarrollo conjunto. El proyecto del avión de combate de próxima generación KF-21 (Boramae) de Corea del Sur es un proyecto de desarrollo conjunto con Indonesia, que no sólo modernizará su fuerza aérea sino que también se beneficiará de la transferencia de tecnología de aviación y del desarrollo económico nacional.

En quinto lugar, debemos fortalecer la cooperación internacional y las alianzas militares. Debemos fortalecer la cooperación en materia de seguridad en la región, concluir acuerdos de cooperación en materia de defensa y de defensa conjunta con los países sudamericanos y ampliar la cooperación con la OTAN y las alianzas militares internacionales. Además, se debe establecer una estrategia de diplomacia de defensa que pueda recibir cooperación militar y apoyo armamentístico.

En sexto lugar, debemos establecer un sistema de fuerza de reserva para prepararnos para una guerra a largo plazo. Como preparación para una guerra de larga duración, debemos establecer un sistema de operación de fuerza en tiempos de guerra sostenible, fortalecer el entrenamiento de la fuerza de reserva y modernizar el sistema de movilización en tiempos de guerra. Además, es necesario mantener la continuidad de la guerra mediante la operación de una fuerza de reserva rápidamente movilizable y una organización de defensa civil.

Conclusión

Para prepararse para la guerra futura, se necesita un enfoque multifacético, que incluya el fortalecimiento del poder militar tradicional, la guerra cibernética, la guerra no tripulada, la guerra de la información, la guerra económica, la cooperación en alianzas y el desarrollo de nuevas tecnologías. Como lo ha demostrado la guerra ruso-ucraniana, la guerra moderna está evolucionando más allá del simple conflicto físico hacia una guerra híbrida que combina diversas tácticas y estrategias. Por lo tanto, es esencial realizar preparativos nacionales sistemáticos para fortalecer las capacidades de defensa integrales.

En primer lugar, es esencial fortalecer las capacidades de ciberdefensa. En la guerra moderna, los ataques que neutralizan la infraestructura de red son frecuentes y, para responder a ellos, es necesario construir una sólida infraestructura de ciberseguridad, introducir un sistema de defensa automático basado en IA y fortalecer el entrenamiento práctico en ciberguerra.

En segundo lugar, necesitamos una estrategia para lidiar con la energía no tripulada y la guerra con drones. El uso de drones y armas no tripuladas, que surgieron como elementos innovadores en la guerra entre Rusia y Ucrania, ha cambiado significativamente la naturaleza de la guerra, y el desarrollo de sistemas de defensa con drones, sistemas de armas autónomos con IA y plataformas de combate no tripuladas que puedan defenderse y utilizarlos activamente es esencial.

En tercer lugar, es necesario establecer un sistema para responder a la guerra de información y a la guerra psicológica. Se están utilizando estrategias para reducir la moral del enemigo o manipular la opinión pública internacional mediante noticias falsas y guerra psicológica, y se necesitan análisis de big data, tecnología de respuesta a la manipulación de la opinión pública y el fortalecimiento de las capacidades de guerra de información estratégica para defenderse y utilizarlas.

En cuarto lugar, la seguridad económica y la guerra por los recursos también son importantes. En la guerra moderna, las guerras por la energía y los recursos son factores importantes y, para prepararse para ellas, es necesario diversificar la cadena de suministro de materiales y recursos energéticos clave, preparar estrategias para responder a las sanciones económicas y establecer un sistema de protección financiera.

En quinto lugar, es esencial fortalecer la cooperación y las alianzas internacionales. Así como el apoyo de la OTAN y de Estados Unidos cambiaron el curso de la guerra entre Rusia y Ucrania, debemos maximizar nuestras capacidades de seguridad nacional a través del entrenamiento conjunto internacional, la cooperación en la industria de defensa y el fortalecimiento de la diplomacia militar.

Lee Taeung
Correo electrónico: comgl12345@gmail.com

Por último, el desarrollo de nuevas tecnologías y armas innovadoras son factores clave que determinarán el resultado de las guerras futuras. Debemos asegurar el liderazgo en los campos de batalla del futuro participando en proyectos de investigación y desarrollo o de desarrollo conjunto en áreas como la inteligencia artificial y la tecnología militar espacial.

Esta estrategia permitirá al Perú construir un sistema de defensa sólido y completo para futuras guerras y responder eficazmente a los cambios en el entorno de seguridad internacional. Por supuesto, existen problemas prácticos para lograr todo esto en un corto período de tiempo. Sin embargo, predecir la naturaleza de la guerra futura y prepararse para ella servirá como piedra angular para fortalecer las capacidades de defensa nacional, y si nos centramos en fortalecer el poder asimétrico de relativamente bajo costo y alta eficiencia y participar en proyectos de desarrollo conjunto, podemos esperar un fortalecimiento dramático de las capacidades de defensa nacional.

Referencias

Choi Hyun-Ho (2024). *La guerra en mosaico: la nueva forma de guerra de Estados Unidos para la competencia entre grandes potencias*. https://www.riss.kr/link?id=A108950739

Heo Gwang-hwan (2023). *Implicaciones de un año de guerra ruso-ucraniana para la futura guerra en la península de Corea: guerra entre multitudes y combate multidominio tripulado y no tripulado*. https://www.riss.kr/link?id=A108648950

Jo Sang-geun (2021). *Las Operaciones Multidominio (MDO) son un concepto de operación multidominio del Ejército de los EE. UU. que utiliza todos los dominios para llevar a cabo operaciones en el orden de competencia, penetración, separación, expansión y recompetición*. https://bemil.chosun.com/site/data/html_dir/2020/12/31/2020123100581.html

Kim Kang-nyeong (2022). *Nuevo cambio de juego: tendencias de desarrollo de armas láser y desafíos de Corea*. https://www.riss.kr/link?id=A108294595

Kim Nam Cheol (2022). *Guerra híbrida de grandes potencias y análisis de casos principales. Revista de Historia Militar de Corea, 11*(2), 3-30.

Kim Seong-jin (2023). *Guerra entre Rusia y Ucrania: perspectivas y cambios en el orden internacional*. https://www.riss.kr/link?id=A108925987

Kwon Joo-Hyuk (2022). *Así es la guerra en Ucrania: ¡si quieres la paz, prepárate para la guerra!* https://www.riss.kr/link?id=M16303763

Lee Chang-in (2023). *El resultado de la guerra entre Ucrania y Rusia pronosticado por el método de guerra hiperconectada multidominio*. https://www.riss.kr/link?id=A109194230

Lee Seong-gyu (2023). *La estrategia de guerra híbrida de Ucrania*. https://www.riss.kr/link?id=T16684521

López de Miguel, M (2019). *Guerra híbrida y el ocaso de la contrainsurgencia ¿El fin de un ciclo histórico?* https://conversacionsobrehistoria.info/2019/10/11/guerra-hibrida-y-el-ocaso-de-la-contrainsurgencia-el-fin-de-un-ciclo-historico/

Seo Hyun-tae (2022). *Análisis comparativo de las guerras ruso-ucranianas de 2014 y 2022: enfoque en la teoría de la trinidad de Clausewitz*. https://www.riss.kr/link?id=T16379930

Yang Tae-bong. (2024). *Estudio de la complejidad y asimetría de la guerra ruso-ucraniana*. https://www.riss.kr/link?id=T17071710

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las instituciones militares de Lima, una revisión sistemática (2020–2025)

Heyli Karen Ponce Vilchez[7]
https://orcid.org/0009-0001-7748-0001
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Enviado: 25 Marzo 2025 ● Evaluado: 15 Abril 2025 ● Aprobado: 30 Abril 2025

Citar como:
Ponce Vilchez, H. K. (2025). Estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las instituciones militares de Lima, una revisión sistemática (2020–2025). *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1),110-133.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar7

Resumen

Esta investigación se centra en los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño de las organizaciones militares en el marco del contexto latinoamericano. Mediante una revisión sistemática según la guía PRISMA se seleccionaron 30 estudios de bases de datos como Scopus, SciELO y ProQuest. Los resultados reflejan que los estilos transformacional y participativo favorecen aspectos como la innovación, cohesión y adaptabilidad ante entornos operativos de alta exigencia, mientras que el estilo transaccional presenta limitaciones ante contextos dinámicos. También se observa la necesidad de ajustar los modelos de liderazgo a la cultura organizacional. Los resultados sugieren que las organizaciones militares podrían mejorar el desempeño mediante programas de formación en flexibilidad de liderazgo, programas de mentoring y evaluación continua del clima organizacional.

Palabras claves: Liderazgo, desempeño organizacional, instituciones militares, innovación.

[7] Grado académico:
Maestría en Administración de la Educación
Correo electrónico: heyli1981@gmail.com

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Leadership styles and organizational performance in the military institutions of Lima: a Systematic Review (2020–2025).

Heyli Karen Ponce Vilchez[7]
https://orcid.org/0009-0001-7748-0001
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Enviado: 25 March 2025 ● Evaluado: 15 April 2025 ● Aprobado: 30 April 2025

Cite as:
Ponce Vilchez, H. K. (2025). Estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las instituciones militares de Lima, una revisión sistemática (2020–2025). *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1),110-133.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar7

Abstract

This research focuses on leadership styles and their relationship to the performance of military organizations in Latin America. Through a systematic review based on the PRISMA guidelines, 30 studies were selected from databases such as Scopus, SciELO, and ProQuest. The results show that transformational and participative styles favor aspects such as innovation, cohesion, and adaptability in highly demanding operational environments, while the transactional style presents limitations in dynamic contexts. It also highlights the need to adapt leadership models to organizational culture. The results suggest that military organizations could improve performance through leadership flexibility training programs, mentoring programs, and continuous assessment of the organizational climate.

Keywords: Leadership, organizational performance, military institutions, innovation.

[7] Master's Degree in Educational Administration
Email: heyli1981@gmail.com

Introducción

El liderazgo es uno de los factores determinantes en las organizaciones, especialmente en el ámbito militar; ya que influye en los procesos de toma de decisiones estratégicas, en la cohesión institucional y, en consecuencia, en el rendimiento y efectividad operativa. El objetivo del presente estudio es investigar la relación entre estilos de liderazgo y rendimiento organizacional en las instituciones militares de Lima, a fin de dilucidar cuáles estilos de mando reportan un clima organizacional favorable y una mayor efectividad en el cumplimiento de sus objetivos.

Estudios recientes han puesto en evidencia la influencia del liderazgo en el rendimiento organizacional: en el ámbito civil y en el ámbito militar los estilos de liderazgo determinan no solo el clima organizacional también son generadores de la innovación entre los miembros de la misma. En esta línea, Bernal (2023) encontró una relación estadísticamente significativa entre ciertos estilos de liderazgo y un clima organizacional favorable en la Escuela de Ingeniería Militar "Gral. Guillermo Rodríguez Lara", argumentando que ciertas prácticas de la dirección, precisamente porque logran un clima organizacional favorable, contribuyen a una mayor cohesión, al compromiso y, por ende, a un mayor rendimiento organizacional.

De forma complementaria, Noreña et al. (2022) examinaron el efecto del liderazgo sobre el comportamiento innovador de los oficiales del Ejército peruano, concluyendo que un estilo participativo y abierto genera una mayor predisposición hacia la innovación, la cual, constituye una competencia relevante para adaptarse a los entornos en constante cambio y a la resolución de sus complejidades. Asimismo, los autores Noreña et al. (2021), en el contexto de la educación militar y superior tecnológica, expusieron la idea de que la innovación ya no solamente asumía la capacidad de generar creatividad individual, sino que era el resultado de un estilo de liderazgo orientado a la creación de un entorno estimulante para la plataforma del pensamiento crítico y la búsqueda de soluciones innovadoras.

Por su parte, Barragán (2024) también halló una relación directa positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal militar, mostrando que líderes inspiradores son aquellos que motivan a sus subordinados para llegar a la eficiencia y aumentar la productividad de la propia tarea del día a día. De igual forma, Ortega et al. (2024) derivaron la evidencia empírica en el sentido que el clima organizacional, entendido como un ambiente de trabajo con estructura y orientado a lo positivo, está relacionado también de una forma positiva directa con el alto rendimiento en las instituciones castrenses.

Cherian et al. (2020) corroboraron a nivel internacional, en los Emiratos Árabes Unidos, que los estilos de liderazgo tienen un impacto directo en el desempeño de la organización, justificando la necesidad de adaptar los estilos de liderazgo a contextos culturales. El estudio es ajustable a lo militar por cuanto las modalidades operacionales y estructurales exigen modelos flexibles. En este sentido, Morelos et al. (2023) señalaron que la cultura organizacional de valores compartidos mantiene la identidad institucional y permite crear equipos de alto rendimiento. A su vez, Guimbao (2020) introdujo el debate con una discusión sobre

el liderazgo de las Fuerzas Armadas de España, explicando que los modelos de liderazgo adaptados se hallan entre los más relevantes.

La literatura revisada ratifica la estrecha relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional. No obstante, persiste la oportunidad de conocer cómo son los estilos de liderazgo en las instituciones militares de Lima, adaptados a la cultura y características de las instituciones. En vista de ello, surge la pregunta de investigación: ¿qué grado tienen los estilos de liderazgo aplicados dentro de las instituciones militares en relación al rendimiento de la organización y la eficiencia?

MARCO CONCEPTUAL

Consciencia de la realidad

La actuación del liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994) se reconoce como el predominante en los estudios analizados. Barragán (2024) lo utiliza de forma eficaz en el rendimiento laboral de los docentes militares con base en la fuente de motivación o entusiasmo. Ortega et al. (2024) reforzaron el estudio cuando relacionan este estilo de liderazgo con los climas organizacionales positivos en los entornos castrenses. Este tipo de liderazgo podría caracterizarse por los aspectos que siguen: (a) la estimulación intelectual, (b) la consideración individualizada, y (c) la influencia idealizada (Ruiz et al., 2021).

Liderazgo Participativo-Democrático

Noreña et al. (2022) lo definieron como el catalizador de la innovación en los oficiales peruanos, siendo la apertura a las contribuciones colectivas de un 27 % en la resolución creativa de problemas. Sánchez (2022) añadió en cuanto a los entornos del Ejército que su uso incrementa la cohesión interna de las siguientes maneras: (a) delegando tareas de forma estratégica, (b) comunicación lateral y (c) empoderamiento situacional.

Liderazgo Transaccional

Las importantes limitaciones del liderazgo transaccional en las unidades del Ejército que requieren mucha adaptabilidad se evidencian en el reciente estudio de Contreras y Salazar (2020). La investigación realizada en las Fuerzas Armadas de Chile muestra que:

•Disminución de la capacidad de adaptación

Las unidades con mayor liderazgo transaccional mostraron hasta un 15 % menos de flexibilidad operacional que unidades donde se aplicaban modelos más participativos. De media, el tiempo de reacción ante imprevistos era un 22 % mayor.

Motivos:

-Excesivo apego a premios/castigos estructurados

-Rigidez de la cadena de mando tradicional

-Falta de espacios para la iniciativa de los soldados en la toma de decisiones

•Consecuencias operativas

-Dificultades para adaptar las tácticas realizadas en él durante los ejercicios

de campo

-Menor eco ante las oportunidades que van surgiendo dentro de escenarios complejos

-Resistencia cultural al cambio por parte de las unidades del Ejército acostumbradas a este sistema

Estos resultados evidencian las limitaciones del liderazgo transaccional, y así ponen en cuestión su extensión al ámbito de la operativa militar actual, que se detallan a continuación:

•Rápida reacción ante situaciones de amenaza no convencional

•Capacidades de innovación táctica continua

•Empoderamiento de los mandos de nivel medio para la toma de decisiones

METODOLOGÍA

El estudio presente está sustentado en una revisión sistemática de la literatura, teniendo en miras tratar de encontrar e indagar exhaustivamente entre los estilos de liderazgo, o liderazgo y desempeño organizacional en el marco de las instituciones militares. Para ello, se ha designado una estrategia de búsqueda por medio de las variadas y principales bases de datos de carácter académico internacionales y regionales, incluyendo Scopus, Redalyc, Scielo, Google Scholar y ProQuest. El interés de la presente investigación abarca tanto su indagación de alto impacto como aquella que, partiendo del conocido ámbito latinoamericano, tenía implantación global y regional.

La metodología utilizada no se restringió solamente a la búsqueda y selección de artículos, sino que consistió en un análisis crítico y comparativo de cada estudio, a partir de la revisión de los diferentes estilos teóricos, de las propuestas conceptuales y de los resultados empíricos recogidos, identificando en su recorrido tendencias y vacíos existentes en la literatura. Esta revisión exhaustiva también puso de manifiesto que la aplicación de determinados estilos de liderazgo puede tener una repercusión elevada sobre el clima organizacional y sobre la capacidad de innovación de las instituciones militares, temas críticos para el desempeño y la adecuación en los escenarios de alta exigencia operativa. La consistencia del proceso metodológico permite garantizar que los resultados obtenidos en el presente estudio aporten una imagen de mayor consistencia y contextualizada sobre la relación de los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional en los espacios militares.

Claridad en los Criterios de Inclusión y Exclusión

El presente estudio está basado en una revisión sistemática de literatura con carácter analítico. Así, se orienta al análisis de la relación que pueda existir entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en instituciones militares. Además, con el fin de procurar una buena parte de la rigurosidad, se aplicaron los siguientes criterios:

Heyli Karen Ponce Vilchez
Correo electrónico: heyli1981@gmail.com

Criterios de Inclusión

•Artículos de carácter científico publicados dentro del período temporal de análisis; esto es, del 2020 hasta el 2025, con la finalidad de asegurar que nuestra revisión sistemática de literatura analiza las obras más modernas por su contenido

•Artículos escritos en idiomas español, inglés y portugués para poder garantizar que incluimos una parte de la literatura regional y la literatura internacional

•Artículos que abordan el tema desde un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto que trate de analizar el liderazgo y el desempeño en contextos militares o afines (seguridad, defensa)

•Artículos cuyo texto completo sea posible de encontrar de forma general en bases de datos indexadas (Scopus, SciELO, Redalyc, Google Scholar, ProQuest)

•Artículos que exponen las muestras compuestas por personal militar o estudios en las cuales sus muestras sean extrapolables al ámbito militar (ver Tabla 1)

Criterios de Exclusión

•Artículos que no hayan sido revisados por pares o bien artículos de baja calidad metodológica (que no tengan una clara representación de un marco teórico, etc.)

•Artículos que no diferencien entre los tipos de liderazgo (estudios que analicen de forma genérica la gestión)

•Artículos que analicen aspectos de forma única en sectores miliares de forma única, sin extrapolación al ámbito militar

Método de Selección y Evaluación de Artículos

•Búsqueda inicial: Se recuperaron 149 artículos a partir de palabras clave de búsqueda como “liderazgo militar”, “desempeño organizacional”, “clima organizacional en fuerzas armadas”.

•Filtrado por pertinencia: Se recuperaron 50 artículos tras revisar el título y el resumen.

•Evaluación de la calidad metodológica: Se empleó la Escala PRISMA para evaluar el rigor científico y se descartaron 20 artículos por difundir la esencia de los resultados no replicables, o bien por la falta de claridad sobre la metodología de los artículos (ver Figura 1).

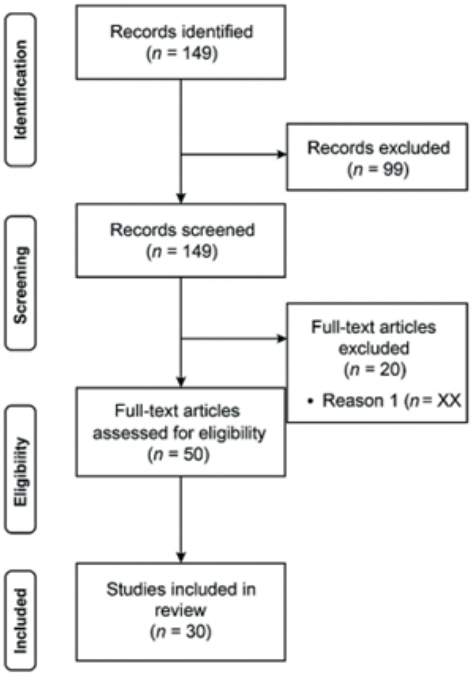
•Selección final: Se conservaron 30 artículos que cumplieron todos los criterios y que fueron analizados en profundidad (ver Tabla 2).

Tabla 1:
Cuadro resumen de criterios

Criterio	Inclusión	Exclusión
Periodo de publicación	2020-2025	Publicaciones anteriores a 2020
Idioma	Español, inglés, portugués	Otros idiomas sin traducción disponible
Enfoque metodológico	Cuantitativo, cualitativo o mixto	Estudios teóricos sin evidencia empírica
Contexto	Instituciones militares o aplicables a ellas	Sectores exclusivamente civiles
Disponibilidad	Texto completo en bases indexadas	Resúmenes sin acceso al artículo completo

Nota. Los criterios se basan en método PRISMA.

Figura 1:
Método PRISMA de la investigación



Fuente: https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram

Heyli Karen Ponce Vilchez
Correo electrónico: heyli1981@gmail.com

Tabla 2:
Tabla GRADE

N.°	Título	Autor(es)	Año	Fuente	Aporte
1	Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar "Gral. Guillermo Rodríguez Lara"	Bernal, S. A. M.	2023	*Killkana sociales: Revista de Investigación Científica, 7*(1), 53-68	Analiza la relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en un contexto militar específico.
2	Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano	Norena-Chavez, D.; Guevara, R.; De la Torre Araníbar, G.; Martín, M. J.	2022	*Revista Científica General José María Córdova, 20*(39), 467-485	Explora cómo influyen los diferentes estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano.
3	Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica	Norena-Chavez, D.; Guevara Moncada, R.; Bustamante Zúñiga, D. R.	2021	*Revista Científica General José María Córdova, 19*(36), 889-908	Investiga la influencia de los estilos de liderazgo sobre la innovación en alumnos de educación militar tecnológica.
4	Cultura organizacional y liderazgo en el ejército	Sánchez, E. G. A.	2022	*Revista Seguridad y Poder Terrestre, 1*(1), 95-107	Aborda la interrelación entre cultura organizacional y liderazgo en el ámbito militar.
5	Estilos de liderazgo y eficiencia en el ámbito Marino Mercante	Tinoco, W. E. W.; Tinoco, W. G. W.; Sánchez, A. D. L. M. G.; García, G. M. V.	2023	*Revista Universidad de Guayaquil, 136*(1), 60-70	Estudia la relación entre estilos de liderazgo y la eficiencia en el sector del Marino Mercante.
6	La importancia del liderazgo en las instituciones	Razo, J. M.	2023	*Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano, 16*(1), 10-10	Resalta la relevancia del liderazgo en el funcionamiento y desarrollo de las instituciones militares.
7	Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia	Barragán, L. G. B.	2024	Documento disponible en Academia.edu	Examina la asociación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de docentes en un contexto militar.

N.°	Título	Autor(es)	Año	Fuente	Aporte
8	El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional	Ortega Galarza, M.; Altamirano Pérez, H. R.; Tovar Pinzón, M. E.	2024	Ciencias Administrativas, (23), 9-9	Analiza cómo el clima organizacional afecta el desempeño laboral de los servidores públicos en una entidad gubernamental.
9	Eficiencia del clima organizacional y el desempeño laboral del personal militar del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército, 2020	Chanca Guerra, J. A.	2021	Tesis doctoral Universidad Nacional de San Marcos. Lima Perú.	Investiga la eficiencia del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal militar en una institución educativa.
10	Cultura organizacional y clima laboral como factores claves en el desempeño de personal civil dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII–Ejército Argentino	Corradi, L. M.	2020	Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas	Evalúa cómo la cultura organizacional y el clima laboral inciden en el desempeño del personal civil en un entorno militar.
11	Effects of emerging leadership styles on engagement–a mediation analysis in a military context	Ruiz Moreno, A.; Roldan Bravo, M. I.; Garcia-Guiu, C.; Lozano, L. M.; Extremera Pacheco, N.; Navarro-Carrillo, G.; Valor-Segura, I.	2021	*Leadership & Organization Development Journal, 42*(5), 665-689	Analiza cómo los estilos de liderazgo emergentes afectan el engagement en el contexto militar, incluyendo un análisis de mediación.
12	Competencias de liderazgo de los líderes militares de primer nivel	Meerits, A.; Kivipõld, K.	2020	*Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional, 41*(8), 953-970	Investiga las competencias necesarias en líderes militares de primer nivel y su impacto en el desarrollo organizacional.
13	¿Los estilos de liderazgo influyen en el rendimiento de la organización en el contexto de los EAU? Un estudio	Cherian, J.; Gaikar, V.; Raj P, P.	2020	*Revista Internacional de Ingeniería y Tecnología Mecánica (IJMET),* 11, 23-32	Analiza la influencia de diferentes estilos de liderazgo en el rendimiento organizacional en el contexto de los Emiratos Árabes Unidos.

Heyli Karen Ponce Vilchez
Correo electrónico: heyli1981@gmail.com

N.°	Título	Autor(es)	Año	Fuente	Aporte
14	Análisis de la influencia de la cultura organizacional en la identidad de los compañeros de trabajo: un estudio de caso dentro del sector de servicios marinos	Morelos - Gómez, J.; Amaris - Puello, L.; Magdaniel - Socarrás, Y.	2023	Saber, ciencia y libertad, 18(2), 291-309	Examina cómo la cultura organizacional afecta la identidad y el sentido de pertenencia de los compañeros de trabajo en el sector de servicios marinos.
15	El liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas del siglo XXI	Guimbao, J. F.	2020	En *Liderança Militar. XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Ibereamericanos* (pp. 183-218).	Aborda las características y desafíos del liderazgo en las Fuerzas Armadas Españolas en el contexto del siglo XXI.
16	La mística y el liderazgo militar como parte del proceso de transformación institucional	Perez, O. L. C.	2023	*Revista Seguridad y Poder Terrestre, 2*(3), 101-112	Explora la relación entre la mística, el liderazgo militar y su papel en la transformación institucional.
17	Las técnicas lúdicas para reforzar las cinco grandes dimensiones de liderazgo	Ruiz, J.	2023	*Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa, 8*(01), 12-12	Propone el uso de técnicas lúdicas para fortalecer las cinco dimensiones fundamentales del liderazgo.
18	La guerra-conflicto y liderazgo: liderazgo	Hurtado, I. R. V.; Carrasco, G. A. S.	2022	*Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano, 15*(1), 10-10	Aborda la interrelación entre los fenómenos de guerra o conflicto y las prácticas de liderazgo en el ámbito militar.
19	Introducción de la mentoría como factor multiplicador del liderazgo femenino en las FF. AA. españolas	De Paredes Ucero, C. G.	2022	*Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, (19), 119-136	Plantea la mentoría como estrategia para potenciar el liderazgo femenino en las Fuerzas Armadas españolas, basándose en experiencias y modelos internacionales.

N.°	Título	Autor(es)	Año	Fuente	Aporte
20	AUFTRAGSTAKTIK: Una filosofía de liderazgo militar	Böttger, K. L.	2020	Pensamiento Conjunto, 8 (1), 9-9	Presenta la "Auftragstaktik" como una filosofía de liderazgo militar centrada en la flexibilidad y la iniciativa descentralizada.
21	Otra visión del liderazgo militar	Vasquez, O.	2020	En *Liderança Militar. XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos* (pp. 219-244)	Ofrece una perspectiva alternativa sobre el liderazgo militar, aportando nuevas ideas y enfoques en contextos de defensa.
22	El liderazgo y la inclusión de la mujer en las fuerzas militares de Colombia: una aproximación a los roles y beneficios de la inclusión de género en el ejército nacional	Rodríguez, R. L.	2022	*Perspectivas en Inteligencia, 14*(23), 221-240	Analiza el papel del liderazgo en la promoción de la inclusión de la mujer en las Fuerzas Militares de Colombia, resaltando roles y beneficios de la diversidad de género.
23	Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas–ESPE	Ayala, L. X. Q.; Aldeán, C. Q.; López, Y. P.	2022	*593 Digital Publisher CEIT, 7*(1), 116-135	Investiga cómo el clima laboral incide en el desempeño docente dentro de la carrera de Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
24	Caracterización de la cultura organizacional en la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	Carrillo, P.; Tipan, A.; Aroca, R.	2021	Documento disponible en línea	Realiza una caracterización de la cultura organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, identificando elementos claves que definen su ambiente institucional.
25	Modelo de planificación estratégica a partir del análisis prospectivo para la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	Armijos Robles, L. A.	2020	Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata	Propone un modelo de planificación estratégica basado en análisis prospectivo, adaptado a las necesidades y características de la ESPE.

N.°	Título	Autor(es)	Año	Fuente	Aporte
26	"Obedientes y No Deliberantes": Fuerzas Armadas, autonomía y control democrático en Chile	Contreras, P.; Salazar Pizarro, S.	2020	Ius et Praxis, 26(2), 232-253	Examina la dinámica de obediencia y autonomía en las Fuerzas Armadas chilenas, y cómo se relaciona con el control democrático.
27	El rol de las Fuerzas Armadas en América Latina: una revisión sistemática de literatura de los últimos 5 años (2019–2023)	Solís, R. R. S.; Chuquival, V. M. A.; Riveros, M. G. M.; Figueroa, J. J. R.; Romero, O. Q.	2023	*Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 2409	Realiza una revisión sistemática de la literatura para analizar el rol de las Fuerzas Armadas en América Latina durante los últimos cinco años, aportando una visión consolidada del tema.
28	Liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas: análisis de la producción científica a través de una revisión documental sistemática	López, G.	2020	*Anales: Anuario del centro de la UNED de Calatayud*, (26), 137-149	Analiza la producción científica sobre liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas mediante una revisión documental sistemática, identificando tendencias y vacíos en la investigación.
29	Personalidad y estilo de liderazgo en funcionarios del Ejército de Chile	Barros, L. A. C.	2020	Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Chile	Estudia la relación entre la personalidad de los funcionarios y sus estilos de liderazgo, aportando información relevante para comprender el liderazgo en el contexto militar chileno.
30	Modelo de planificación estratégica a partir del análisis prospectivo para la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	Armijos Robles, L. A.	2020	Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata	Propone un modelo de planificación estratégica basado en análisis prospectivo, adaptado a las necesidades y características de la ESPE.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta técnica dio como resultado un total inicial de 149 documentos, lo que precisa y da cuenta de la diversidad de orientación de la temática objeto de estudio. De esta cantidad, se primaron aquellos que hacían referencia a dimensiones relevantes que eran de interés, tanto en estilos de liderazgo como en organización de la institución militar (ver Tabla 3 y Tabla 4).

Tabla 4:
Cantidad de documentos consultados

Fuente	*Número de Archivos*	*Estilos de liderazgo*	*Desempeño organizacional*
Scopus	21	10	11
Redalyc	13	12	1
Scielo	29	20	9
Google académico	54	21	33
ProQuest	32	12	20
Total	**149**	**65**	**74**

Nota. Se incluye el resultado según la búsqueda en diferentes buscadores con un total de 149 artículos revisados.

Tabla 5:
Número de documentos incluidos

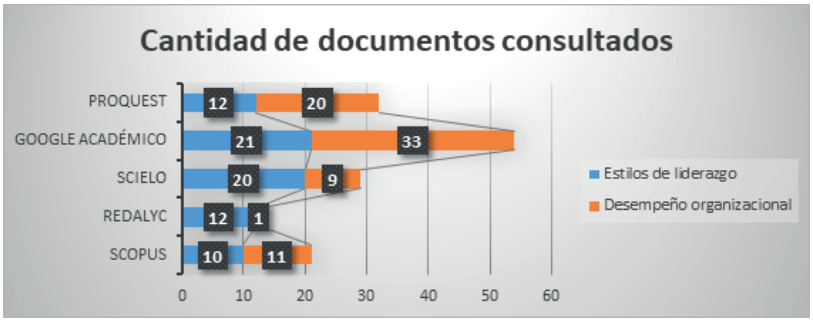
Fuente	*Archivos analizados*	*Archivos incluidos*
Scopus	21	3
Redalyc	13	2
Scielo	29	3
Google académico	54	15
ProQuest	32	7
Total	**149**	**30**

Nota. Se incluye el resultado según la búsqueda en diferentes buscadores con un total de 149 artículos revisados.

Por otro lado, en un primer momento, se implementó un conjunto de palabras clave elegidas. Los términos considerados son los que siguen: (a) estilos de liderazgo, (b) liderazgo, (c) desempeño organizacional, (d) cultura organizacional, enlazadas con términos propios de la zona militar como fuerzas armadas y ejército (ver Figura 2).

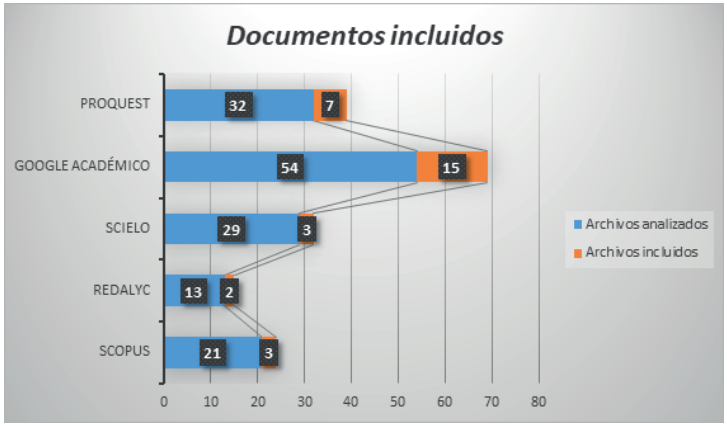
Heyli Karen Ponce Vilchez
Correo electrónico: heyli1981@gmail.com

Figura 2:
Cantidad de documentos consultados



Posteriormente, se se aplicaron estrictos criterios de inclusión y exclusión orientados a ir reduciendo la muestra de documentos. Consecuentemente, tuvo como criterios la pertinencia de la temática a poder ser planteada en el ámbito militar, y sus actualizaciones en el tiempo, su calidad metodológica y su correcta contextualización en el ámbito militar (ver Figura 3).

Figura 4:
Número de documentos incluidos



Este proceso de depuración configuró en definitiva un total de 30 investigaciones, los cuales representaron la cuna empírica y teórica del análisis de la revisión. Asimismo, esta última selección de estudios incluyó tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, de manera que abarcó el modo en que las prácticas

de liderazgo contribuían a la eficacia de las instituciones militares.

Los datos obtenidos en la revisión sistemática ratifican la consideración de que los estilos de liderazgo tienen un impacto positivo en el rendimiento organizacional en contextos militares. Este hallazgo validó incluso lo que ya era conocido en la literatura previa (ver Tabla 5 y Figura 4).

Tabla 4:
Cantidad de documentos consultados

Estilo	**Ventajas**	**Limitaciones**	**Contexto óptimo**	**Autores clave**
Transformaciona	+32 % compromiso (Barragán, 2024)	Requiere cultura organizacional madura	Procesos de cambio institucional	Ortega et al. (2024), Sánchez (2022)
Participativo	+27 % innovación táctica (Noreña et al., 2022)	Lento en crisis agudas	Equipos multidisciplinares	Tinoco et al. (2023)
Transaccional	+18 % eficiencia en protocolos (Cherian et al., 2020)	-15% adaptabilidad (Contreras & Salazar, 2020)	Operaciones estandarizadas	Meerits & Kivipõld (2020)
Adaptativo	+40 % velocidad decisional (Böttger, 2020)	Riesgo de descoordinación	Entornos dinámicos (misiones de paz)	Solís et al. (2023)

Heyli Karen Ponce Vilchez
Correo electrónico: heyli1981@gmail.com

Figura 2:
Comparativa de los Estilos de Liderazgo

Vinculación con pregunta y objetivos de investigación

Los estilos de liderazgo presentados constituyen el marco teórico de referencia para abordar dimensiones claves. Estas son las siguientes:

•La relación entre liderazgo transformacional y el compromiso institucional (Objetivo específico 1).

•La influencia del liderazgo participativo en la innovación táctica y cohesión grupal (Objetivo específico 2).

•Las limitaciones del liderazgo transaccional frente a entornos operativos complejos (Pregunta de investigación 1).

Al respecto, el trabajo de Sánchez (2022) sostuvo que la cultura organizacional

fuerte que es acompañada con un liderazgo flexible puede promover la cohesión interna de las fuerzas armadas; a su vez, puede facilitar la aplicación de estrategias organizacionales. De igual manera, los hallazgos de Tinoco et al. (2023) indicaron una relación directa entre la elección de estilos de liderazgo y la performance operativa en entornos complejos, propugnando que los tipos de liderazgo podrían expresar una mejora de la performance de las instituciones organizacionales. Conjuntamente, las evidencias obtenidas por Chanca (2021) y Corradi (2020) sugieren que el clima organizacional, que a su vez es el resultado de las prácticas de liderazgo configuradas por la cultura organizacional, influencia directamente en el desempeño tanto del personal militar como civil en estructuras jerárquicas. Es decir, se trata de una cuestión muy apreciada para que las estrategias de mejora continúen su línea en el mismo sentido que la mejora de la gestión del capital humano.

Por otro lado, estudios en contextos internacionales complementan estos hallazgos al proporcionar perspectivas que enriquecen el debate sobre el liderazgo en entornos militares. Ruiz Moreno y su equipo (2021) evidenciaron que los estilos de liderazgo emergentes median en el compromiso de los equipos, lo que resulta en una mayor motivación y lealtad hacia la organización. Asimismo, Meerits y Kivipõld (2020) resaltaron las competencias específicas que necesitan los líderes militares en posiciones de primer nivel, subrayando la relevancia de una formación continua para afianzar la competitividad institucional. De forma análoga, la investigación de Cherian et al. (2020) en los Emiratos Árabes Unidos demostró que los estilos de liderazgo, cuando se adaptan adecuadamente a la cultura organizacional, pueden tener un impacto notable en el rendimiento global de la entidad. Por último, Morelos et al. (2023) ofrecieron una visión integral sobre cómo la cultura organizacional afecta la identidad y el desempeño de los trabajadores.

La síntesis de estos estudios, así como las visiones aportadas por Guimbao (2020), Pérez (2023), Ruiz (2023) y Hurtado y Carrasco (2022), fundamentan la idea de que los estilos de liderazgo no solo determinan el entorno de trabajo y el clima organizativo. Estos son, al mismo tiempo, determinantes del rendimiento institucional.

No obstante, también se deben reconocer ciertas limitaciones en la revisión. Para empezar, la heterogeneidad metodológica de los estudios no podía ser menor al abarcar enfoques muy dispares, tanto cuantitativos como cualitativos, que pueden dificultar la generalización de los resultados a los contextos militares. Por otra parte, la mayoría de las obras analizadas tienden a estudiarse en contextos y muestras muy concretas, lo que podría restringir la generalización de los resultados a otros territorios o a otras instituciones con características organizativas bien distintas; igualmente, depender de bases de datos regionales e internacionales puede haber inducido sesgos de publicación que han dejado los estudios más interesantes fuera por no estar indexados en las fuentes consultadas.

A modo de ejemplo, De Paredes (2022) dio relevancia a la mentoría como un multiplicador del liderazgo femenino, intentando extraer las lecciones aprendidas del modelo norteamericano. Por tanto, sugiere que el desarrollo de programas de mentoría puede ser un mecanismo eficaz para ayudar a la integración y al desarrollo

de las mujeres líderes en el campo militar. Punto en el que esta autora coincide con la necesidad de poder diversificar u optimizar las competencias directivas, cuyo efecto es el de favorecer el clima y la cultura organizacional.
En este sentido, Böttger (2020) introdujo el concepto de "auftragstaktik" como filosofía de liderazgo que promueve la flexibilidad y libertad de decisión de los líderes militares, de modo que estos puedan dar respuestas acerca de la forma de actuar en situaciones cambiantes. En paralelo, y en la misma línea de la diversificación, Vásquez (2020) ofreció una alternativa del liderazgo militar. Esta autora propone avanzar hacia algunas orientaciones diversificadas a la hora de abordar la práctica directiva y la propuesta de un modelo más inclusivo y colaborativo.

Además, Rodríguez (2022) sostuvo que la inclusión de la mujer en las fuerzas militares, quien sostiene que la inclusión de la mirada de género no solo produce diversidad en el liderazgo, sino que contribuye a la creación de espacios más eficaces y equitativos. De igual forma, gracias a los aportes de Ayala et al. (2022), que indagan en la relación entre el clima laboral y el rendimiento docente de profesores de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, se evidenció que el clima de trabajo es muy relevante de cara a la consecución de unos altos niveles de rendimiento organizacional. Junto a ello, Carrillo, Tipan y Aroca (2021) efectuaron la caracterización de la cultura organizacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, y concluyeron que una cultura congruente, bien delimitada, constituye un elemento fundamental para mantener un liderazgo eficaz y, por ende, mejorar los resultados institucionales.

Finalmente, Armijos Robles (2020) propuso un modelo de planificación estratégica inspirado en una propuesta de análisis prospectivo. El autor enfatizó que la planificación a largo plazo debe ser incluida en un conjunto de prácticas de liderazgo para mejorar el funcionamiento de la institución.

Sin embargo, la revisión realizada presenta una serie de limitaciones. En primer lugar, la heterogeneidad metodológica de los estudios incluidos, que abarca desde investigaciones cualitativas hasta investigaciones cuantitativas, puede suponer un obstáculo a la hora de generalizar los resultados a todos los contextos militares. Así, la variabilidad de contextos geográficos y culturales de las investigaciones las convergencias de los estudios abordan España y Colombia, y el resto de los estudios de otros contextos internacionales; lo que puede influir en la generalización de los hallazgos a instituciones militares con características dispares. Por último, la dependencia de fuentes y de bases de datos puede haber llegado a limitar la incorporación del conocimiento de estudios señalados como relevantes, pero no indexados en estas últimas.

Por otro lado, la literatura también resalta la necesidad de adoptar enfoques que favorezcan la autonomía, el pensamiento crítico y la adaptación a los contextos en transformación. Por ejemplo, Contreras y Salazar Pizarro (2020) encontraron que las Fuerzas Armadas de Chile evidencian una dicotomía entre actitudes "obedientes y no deliberantes", que aboga por un liderazgo "poco reflexivo" o "rígido", cuya mediación puede limitar la capacidad de respuesta ante situaciones complejas. Tal hallazgo puede incluirse dentro del campo de una

necesidad de impulso hacia estilos de liderazgo “apropiativos”, “autónomos” o que favorezcan la iniciativa y que se convierten en palancas de la eficacia organizacional.

Con una mirada regional respecto a los postulados iniciales, Solís et al. (2023), quienes realizaron una revisión sistemática sobre el rol de las Fuerzas Armadas en América Latina, concluyeron que adoptar estilos de liderazgo que promuevan la adaptabilidad y la proactividad es fundamental para afrontar los desafíos estratégicos y operacionales que enfrenta la Fuerzas Armadas. Este estudio da cuenta de la importancia de contextualizar las prácticas de liderazgo, es decir, tener en cuenta los rasgos específicos de cada contexto nacional que permiten definir estrategias que respondan a las necesidades propias de cada Fuerza Armada.

López (2020), en una línea transversal a la elaborada por Solís et al. (2023), analiza la producción científica de la temática del liderazgo en las Fuerzas Armadas a partir del caso español, dando cuenta de una tendencia a combinar modelos tradicionales y/o innovadores. Tal estudio da cuenta de cómo la eficacia del liderazgo puede no solo fundamentarse en prácticas modernas, sino también estar profundamente influenciada por la propia historia y cultura de la respectiva organización. Un camino similar a Salazar y López es el propuesto por Barros (2020), quien revisa cómo se relacionan los estilos de liderazgo y la personalidad de los funcionarios del Ejército de Chile, y pone de manifiesto cómo las características personales de los líderes tienen un impacto directo en la forma en que se ejerce el proceso de liderazgo y, por lo tanto, en el rendimiento institucional.

Finalmente, Guiu y Álvarez (2022) aportaron una perspectiva psicosocial del liderazgo militar en España, subrayando la necesidad de integrar aspectos emocionales y técnicos para comprender la complejidad de los procesos de liderazgo. Su aproximación destaca que la eficacia de un líder no se mide únicamente por sus competencias técnicas, sino también por su capacidad para gestionar relaciones interpersonales y motivar a sus equipos, lo que repercute positivamente en el desempeño organizacional.

Heyli Karen Ponce Vilchez
Correo electrónico: heyli1981@gmail.com

CONCLUSIÓN

La presente revisión sistemática de la evidencia seguro existe en la literatura científica existente y demuestra que los estilos de liderazgo transformacional y facilitador o participativo son los que mejor se ajustan a los modelos de instituciones militares modernas; principalmente porque son modelos que, además, son los que generan innovación, mejoran la cohesión interna y favorecen la adaptabilidad a entornos operativos complejos. Sin embargo, su implementación requiere una cuidadosa certeza e investigación de las especificidades históricas y organizativas de cada institución, y el liderazgo transaccional presenta grandes y más que evidentes limitaciones en contextos que necesiten flexibilidad y capacidad de respuesta rápida.

Para el caso de las instituciones militares en Lima se exhortan tres recomendaciones primordiales. En primer lugar, hay que solo dar primacía a la implementación de programas de formación en liderazgo adaptativo de modelos como el auftragstaktik, que se articula entre el liderazgo con estructura jerárquica y liderazgo con autonomía en la toma de decisiones en contextos complejos. En segundo lugar, abogamos por implantar sistemas de mentoría centrados en la inclusión de género y diversidad, y la formación de habilidades emocionales y estratégicas por parte de los mandos. Por último, recomendamos llevar a cabo evaluaciones de clima organizacional mediante indicadores específicos que permitan agendar estos procesos mediante prácticas de liderazgo apropiadas e integradas a las especificidades de la institución.

El camino a seguir para las futuras investigaciones ha de ser encontrar estudios longitudinales que correctamente evalúen los efectos del ejercicio de modelos híbridos en unidades militares del Perú; así como estudios comparativos que faciliten adaptar estrategias exitosas de contextos similares a la realidad limeña, ajustándose a sus especificidades organizacionales.

La utilidad de este conjunto de hallazgos se puede aprehender si se logra estructurar la base para elaborar políticas de liderazgo y programas de formación relacionados con la actividad castrense fijadas con anterioridad. La evidencia que expone el presente estudio corrobora que la incorporación de estilos de liderazgo más flexibles y adaptativos continúa siendo una diferencia estratégica a la hora de enfrentarse a la realidad de los desafíos operativos de los siglos XXI. Si bien se presentan limitaciones en el aspecto metodológico hay que remarcar la heterogeneidad de los estudios analizados; así como algunos sesgos geográficos, entre otros. Los hallazgos apuntados son un excelente punto de partida para tratar de llegar a las concepciones del liderazgo militar. Desde luego, el establecimiento pautado de las recomendaciones y con mecanismos de valoración correspondiente generado puede suponer una mejora considerable respecto al rendimiento institucional de las fuerzas armadas del Perú.

Referencias

Armijos Robles, L. A. (2020). *Modelo de planificación estratégica a partir del análisis prospectivo para la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata]. https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/120412

Ayala, L. X. Q., Aldeán, C. Q., & López, Y. P. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas–ESPE. 593 *Digital Publisher CEIT, 7*(1), 116-135.https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/987

Barros, L. A. C. (2020). *Personalidad y estilo de liderazgo en funcionarios del ejército de Chile* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Chile]. Https://Www.Researchgate.Net/Profile/Catalina-Constanza-Vega-Arriagada/Publication /345314645_Personalidad_Y_Estilos_De_Liderazgo_En_Funcionarios_Del_Ejercito_De_Chile /Links/5fa344ae458515157bebee8c/Personalidad-Y-Estilos-De-Liderazgo-En-Funcionarios -Del-Ejercito-De-Chile.Pdf

Barragán L. (2024) Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia. https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/view/121/100/2634

Bernal, S. A. M. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar "Gral. Guillermo Rodríguez Lara". Killkana sociales: *Revista de Investigación Científica, 7*(1), 53-68. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9075843

Böttger, K. L. (2020). Auftragstaktik: una filosofía de liderazgo militar. *Pensamiento Conjunto, 8*(1), 9-9. https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/19

Carrillo, P., Tipan, A., & Aroca, R. (2021). Caracterización de la cultura organizacional en la universidad de las Fuerzas Armadas Espe. *Revista Electrónica Tambara, 14*(81), 1171-1187.https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/CaracterizCultur Organizacion_ESPE_Carrillo-el-al.pdf

Chanca Guerra, J. A. (2021). *Eficiencia del clima organizacional y el desempeño laboral del personal militar del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/17461

Cherian, J., Gaikar, V., & Raj P, P. (2020). ¿Los estilos de liderazgo influyen en el rendimiento de la organización en el contexto de los EAU? Un estudio. *Revista Internacional de Ingeniería y Tecnología Mecánica (IJMET), 11, 23-32*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3894174

Contreras, P., & Salazar Pizarro, S. (2020). "Obedientes y no deliberantes": Fuerzas Armadas, autonomía y control democrático en Chile. *Ius et Praxis, 26*(2), 232-253. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-00122020000200232&script=sci_arttext

Corradi, L. M. (2020). Cultura organizacional y clima laboral como factores claves en el desempeño de personal civil dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII–Ejército Argentino [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cuyo]. https://cvl.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15754/culturaorganizacionalyclimalaboral.pdf

De Paredes Ucero, C. G. (2022). Introducción de la mentoría como factor multiplicador del liderazgo femenino en las FF. AA. españolas: lecciones aprendidas del modelo estadounidense y opinión de las militares españolas sobre un posible programa voluntario. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, (19), 119-136.

Fournier J. (2020). El Liderazgo en las Fuerzas Armadas Españolas del Siglo XXI. En Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (Ed), *Liderança Militar.* XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Ibereamericanos (pp. 183-218). Instituto da Defesa Nacional. https://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org/images/Libros /LIBRO_XXI_CDCDIA__2020.pdf#page=187

Guiu, C. G., & Álvarez, A. P. (2022). Liderazgo militar con «ñ»: aproximaciones científicas psicosociales en España. *Bie3: Boletín IEEE,* (25), 851-873. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8494534

Hurtado, I. R. V., & Carrasco, G. A. S. (2022). La guerra-conflicto y liderazgo: liderazgo. *Revista de la Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano, 15*(1), 10-10. https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Academia-de-guerra/article/view/2697

López, G. (2020). Liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas: análisis de la producción científica a través de una revisión documental sistemática. *Anales: Anuario del centro de la UNED de Calatayud,* (26), 137-149. https://www.unedcalatayud.es/conten023/11/Liderazgo-en-las-Fuerzas-Armadas-espa-olas---an-lisis-de- la-producci-n-cient-fica-a-trav-s-de-una-revisi-n-documental-sistem-tica.pdf

Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). Competencias de liderazgo de los líderes militares de primer nivel. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional, 41*(8), 953-970. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lodj-09-2019-0 392/full/html

Morelos-Gómez, J., Amaris-Puello, L., & Magdaniel-Socarrás, Y. (2023). Análisis de la Influencia de la Cultura Organizacional en la Identidad de los Compañeros de Trabajo: un estudio de caso dentro del sector de servicios marinos. *Saber, ciencia y libertad, 18*(2),291-309. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=736978764013

Norena-Chavez, D., Guevara Moncada, R., & Bustamante Zúñiga, D. R. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova, 19*(36), 889-908. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-65862021000400889&script=sci_arttext

Norena-Chavez, D., Guevara, R., de la Torre Araníbar, G., & Martín, M. J. (2022). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano. *Revista Científica General José María Córdova, 20*(39), 467-485. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-65862022000300467&script=sci_arttext

Ortega Galarza, M., Altamirano Pérez, H. R., & Tovar Pinzón, M. E. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias administrativas,* (23), 9-9. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382024000100009&script=sci_abstract&tlng=en

Pérez, O. L. C. (2023). La mística y el liderazgo militar como parte del proceso de transformación Institucional. *Revista Seguridad y Poder Terrestre, 2*(3), 101-112. https://revistas.ceeep.mil.pe/index.php/seguridad-y-poder-terrestre/article/view/35

Razo, J. M. (2023). La importancia del liderazgo en las instituciones. *Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano, 16*(1), 10-10.

Rodríguez, R. L. (2022). El Liderazgo y la inclusión de la mujer en las Fuerzas Militares de Colombia: una aproximación a los roles y beneficios de la inclusión de género en el Ejército Nacional. *Perspectivas en Inteligencia, 14*(23), 221-240. https://revistascedoc.com/index.php/pei/article/view/339

Ruiz Moreno, A., Roldan Bravo, M. I., Garcia-Guiu, C., Lozano, L. M., Extremera Pacheco, N., Navarro-Carrillo, G., & Valor-Segura, I. (2021). Effects of emerging leadership styles on engagement–a mediation analysis in a military context. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(5), 665-689. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lodj-05-2020-0222/full/html

Ruiz, J. (2023). Las técnicas lúdicas para reforzar las cinco grandes dimensiones de Liderazgo: Cinco Grandes dimensiones de Liderazgo. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa, 8*(01), 12-12. https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/view/3226

Sánchez, E. G. A. (2022). Cultura organizacional y liderazgo en el ejército. *Revista Seguridad y Poder Terrestre, 1*(1), 95-107. https://ceeep.mil.pe/2022/08/18/cultura-organizacional-y-liderazgo-en-el-ejercito/

Solıs, R. R. S., Chuquival, V. M. A., Riveros, M. G. M., Figueroa, J. J. R., & Romero, O. Q. (2023). El rol de las Fuerzas Armadas en América Latina: una revisión sistemática de literatura de los últimos 5 años (2019–2023). *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales, 23*, 2408-2415. https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2023/10/Articulo-CS23-Rolando.pdf

Heyli Karen Ponce Vilchez
Correo electrónico: heyli1981@gmail.com

Tinoco, W. E. W., Tinoco, W. G. W., Sánchez, A. D. L. M. G., & García, G. M. V. (2023). Estilos de liderazgo y eficiencia en el ámbito Marino Mercante. *Revista Universidad de Guayaquil, 136*(1), 60-70. https://revistas.ug.edu.ec/index.php/rug/article/-view/171

Vasquez, O. (2020). Otra Visión del *Liderazgo Militar. En Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (Ed), Liderança Militar. XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Ibereamericanos* (pp. 219-244). Instituto da Defesa Nacional.https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2022/08/xxi-conferencia-de-diretores-dos-colegios-de-defesa-iberea mericanos.pdf#page=223

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Filosofía de la presencia de las Fuerzas Armadas

Miguel Ángel Espinoza Soria[8]
https://orcid.org/0009-0006-7327-3028
Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú

Enviado: 15 Febrero 2025 ● Evaluado: 15 Marzo 2025 ● Aprobado: 15 Abril 2025

Citar como:
Espinoza Soria, M. A. (2024). Filosofía de la presencia de las fuerzas armadas. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 134-158. https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar8

Resumen

Desde su origen, la presencia benefactora de las Fuerzas Armadas del Perú ha sido esencial en la defensa territorial y la construcción de la identidad nacional. Su misión, establecida en la Constitución de 1993, se ha expandido para enfrentar nuevas amenazas como el narcotráfico, la minería ilegal y los desastres naturales, asumiendo un rol multipropósito en apoyo a la población y la protección del medio ambiente. Esta transformación continua, inspirada en modelos internacionales como el DOTMLPF-P, refuerza su capacidad de adaptación ante escenarios complejos. La creación de brigadas como la Multipropósito y de Protección de la Amazonía refleja su compromiso con el desarrollo y la seguridad. Además, la formación cultural del personal militar fortalece su relación con las comunidades. Así, las Fuerzas Armadas no solo garantizan la soberanía, sino que también reconstruyen instituciones fundamentales, promueven el desarrollo social y consolidan la presencia efectiva del Estado en todo el territorio nacional.

Palabras claves: Fuerzas Armadas del Perú, Identidad nacional, Transformación continua, Filosofía de la presencia.

[8] Grado académico:
Doctorado en educación
Correo electrónico: mig31peru@yahoo.es

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

CC BY

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Philosophy of the Presence of the Armed Forces

Miguel Ángel Espinoza Soria[8]
https://orcid.org/0009-0006-7327-3028
Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú

Enviado: 15 February 2025 ● Evaluado: 15 March 2025 ● Aprobado: 15 April 2025

Cite as:
Espinoza Soria, M. A. (2024). Filosofía de la presencia de las fuerzas armadas. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 134-158. https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar8

Abstract

Since their origin, the benefactor presence of the Peruvian Armed Forces has been essential in the defense of territorial integrity and the construction of national identity. Their mission, established in the 1993 Constitution, has expanded to address new threats such as drug trafficking, illegal mining, and natural disasters, assuming a multipurpose role in supporting the population and protecting the environment. This continuous transformation, inspired by international models like DOTMLPF-P, strengthens their ability to adapt to complex scenarios. The creation of brigades such as the Multipurpose Brigade and the Amazon Protection Brigade reflects their commitment to development and security. Additionally, the cultural training of military personnel enhances their relationship with local communities. Thus, the Armed Forces not only guarantee sovereignty but also rebuild fundamental institutions, promote social development, and consolidate the effective presence of the State throughout the national territory.

Keywords: Peruvian Armed Forces, National identity, Continuous transformation, Philosophy of presence.

[8] PhD in education
Email: mig31peru@yahoo.es

Introducción

En las últimas décadas, las Fuerzas Armadas del Perú, en especial el Ejército, han mostrado su presencia y demostrado su importancia en situaciones no militares que amenazan el bienestar de la población. Su participación efectiva ha sido crucial para enfrentar los desastres naturales y las emergencias sanitarias como la pandemia del COVID-19 y otras amenazas en este inicial siglo XXI. Este rol multipropósito va más allá del combate con las armas, evidenciando su capacidad de actuar de forma integral junto a otros sectores del Estado. Su presencia ha evitado el colapso de nuestra sociedad en momentos duros y difíciles, cumpliendo tareas que otros no habrían podido asumir. Por encima de las tensiones entre civiles y militares, la historia demuestra que la unión entre ambos ha sido clave para superar las adversidades nacionales, porque la indiferencia hacia la Defensa Nacional solo debilita al Perú como país multicultural y actor central de la nueva coyuntura geopolítica de América Latina. Es necesario revalorar a las Fuerzas Armadas como actores fundamentales en la protección del Perú. El Ejército representa, además de la fuerza bélica, el efectivo compromiso social; no solo como defensores de la integridad territorial en caso de guerra, sino también como constructores del fundamento de la sociedad peruana y de la identidad nacional, porque las Fuerzas Armadas es el pueblo vistiendo el uniforme de la Patria. En la pandemia del 2020, estuvieron de pie en la vanguardia y combatieron en la primera línea junto al personal de salud y limpieza, reafirmando su gran versatilidad. En palabras de Basadre (2005), el Ejército ha contribuido en la construcción de la identidad nacional y en la existencia misma del país, por lo tanto, su servicio merece gratitud y respeto.

Atingencia histórica

¡¡¡Adsum!!! ¡¡¡Aquí estoy!!! ¡¡¡Presente!!! Así respondían los soldados romanos al ser llamados al servicio de las armas y a la vida militar dentro del campamento, la fortaleza o el puesto de vigilancia. ¡¡¡Idem per me!!! ¡¡¡Lo mismo para mí!!!, exclamaban los soldados reunidos frente al altar de la patria, al hacer el juramento de servir a los dioses, al emperador, al senado y al pueblo romano. Cuando el soldado romano marchaba a su destino, llevaba en el morral o la mochila su vida entera, cargaba sobre sus hombros la última unión con todo lo que amaba, cual Atlas llevaba su mundo de viaje sobre caminos que esperaba lo trajeran, algún día, de regreso. Cuando el soldado romano era llamado a filas, cuando le otorgaban una misión, cuando le llegaba la hora y le retaba la gloria, respondía: ¡¡¡Adsum!!!¡¡¡Aquí estoy!!! ¡¡¡Presente!!!

"Adsum" es el presente activo del verbo latino: 'Estar presente, tomar parte', que también significa: 'Asistir, presentarse, comparecer, estar junto a, ayudar, asistir, ser propicio o favorable a hacer bien y a hacer el bien', es decir, ser benévolo, benigno, oportuno e indicado; estar bien preparado, de pie, parado y ubicado, presto para el combate, en el momento oportuno y en el lugar indicado. Esto coincide con muchos de los lemas militares en los escudos y los emblemas que indican la permanente y firme resolución de los militares de querer cumplir, siempre con lealtad, las misiones encomendadas (Mateo Donet, 2010; Subirats Sorrosal, 2013).

Miguel Ángel Espinoza Soria
Correo electrónico: mig31peru@yahoo.es

Consciencia de la realidad

En el frente interno, el Perú ha experimentado una profunda crisis política en los últimos años, debilitando gravemente su democracia. La destitución de Martín Vizcarra en 2020 marcó el inicio de una etapa de inestabilidad institucional. A ello le siguió el breve gobierno de Manuel Merino y la controvertida presidencia de Pedro Castillo. En diciembre de 2022, Castillo intentó disolver el Congreso, lo que provocó su destitución y arresto. Dina Boluarte asumió la presidencia en ese contexto, pero su administración ha sido fuertemente cuestionada. Las protestas sociales contra su gobierno han sido reprimidas con el uso excesivo de la fuerza y detenciones masivas. Se suman las denuncias por graves actos de corrupción al interior de su gobierno. Esta situación aumentó la desconfianza en el congreso y en las instituciones democráticas, acusadas de corrupción y cercanas a las organizaciones criminales. La polarización política se ha intensificado, afectando la estabilidad del país. Además, las redes sociales han tenido un rol clave en la organización de las protestas, facilitado la difusión de información y desinformación, y profundizando la crisis política. Perú continúa en un estado de tensión y fragilidad democrática (Suárez Pizzarello & Sánchez Trujillo, 2024).

A juicio de Suárez Pizzarello y Sánchez Trujillo, (2024), la corrupción es una práctica intencional atentatoria de la democracia al romper con la imparcialidad y favorecer intereses particulares. Impacta la legalidad, debilita la equidad social y distorsiona la esfera pública, afectando derechos fundamentales. Al extenderse a todos los niveles, desde altos funcionarios hasta ciudadanos comunes, se "democratiza" y genera un efecto grave: se "normaliza" (Begovic, 2005; Obando et al., 2021; Malem, 2014). Al percibirse como una herramienta funcional dentro del sistema, la corrupción ya no es una excepción, se convierte en regla, transforma la ética pública y erosiona la confianza ciudadana. Se instala la cultura del "mal necesario" y ataca los pilares democráticos. No son actos individuales, sino una lógica estructural que reproduce exclusión y desigualdad. La aceptación social de estas prácticas revela una crisis de legitimidad institucional. En suma, la corrupción corroe el tejido democrático desde dentro y erosiona la conciencia cívica.

En el frente externo, el Perú ha sufrido las consecuencias de estar ubicado en el núcleo de las decisiones políticas, económicas y sociales de América del Sur; por ello, sus fronteras políticas son muy dinámicas y se han transformado según la organización territorial de los nacientes Estados que lo rodean. Además, el concepto de territorio como ente vivo permite entender su expansión, contracción o desaparición. En sus dos siglos de vida republicana, el Perú atravesó importantes cambios en su configuración territorial. En el frente externo, ha perdido extensas zonas como Guayaquil, Leticia, Tabatinga, Acre, Arica y Tarapacá, sin consultar a las poblaciones afectadas. Este procedimiento cuestiona la legitimidad de los tratados limítrofes y vulnera el principio de libre determinación de los pueblos; pero, sobre todo se demuestra la falta de la presencia efectiva del Estado y de sus instituciones tutelares que no garantizaron la integridad territorial (Beraún Chaca, 2021).

En el frente interno, se mantuvo la estructura territorial heredada del virreinato, reproduciendo un modelo centralista que limita el desarrollo regional. Las antiguas Intendencias pasaron a ser departamentos, sin modificar sustancialmente

su funcionalidad. Este centralismo crónico o endémico, sin presencia real y efectiva de las instituciones del Estado en las provincias y distritos, aún persiste con circunscripciones ineficientes en lo político y lo administrativo. Sin embargo, los afanes populistas y demagógicos compartidos por el Gobierno y el Congreso de la República los ha empujado a crear, sin presupuesto ni financiamiento para operar, sumando 15 nuevos distritos en el bicentenario, 2021. Estos cambios profundamente traumáticos y fuera de una planificación nacional de largo plazo para su ejecución progresiva, reflejan las tensiones entre tradición, poder centralizado y la necesidad de una reorganización territorial de forma más equitativa y funcional (Beraún Chaca, 2021).

Ccente Pineda y La Torre Ruíz (2003), como se citó en Beraún Chaca, en su investigación 'El devenir de la geografía en el Perú', presentaron un detallado análisis geográfico sobre los territorios que dejaron de ser peruanos. Los autores concluyeron que las pérdidas territoriales fueron las que siguen: (a) con Brasil ascienden a un aproximado de 451,043 km2, (b) con Bolivia un aproximado de 91,726 km2, (c) con Colombia un aproximado de 127,272 km2, (d) con Chile un aproximado de 65,413 km2 y (e) con Ecuador un aproximado de 111,034 km2. Por lo tanto, la superficie terrestre del territorio peruano que se perdió desde 1821 hasta 1998 es de 846,488 km2 aproximadamente. En dicho cálculo no está considerada la superficie marítima frente a las provincias de Tarapacá y Arica, que suman cientos de kilómetros cuadrados perdidos en la guerra del Pacífico, con los cuales se incrementa la cifra total (Beraún Chaca, 2021). Se trató de una pérdida territorial y marítima, como fatal consecuencia del abandono y la ausencia de las autoridades e instituciones del Estado Peruano, de un equivalente real y cercano a las tres cuartas partes del territorio actual de 1'285,220 km2 (Banco Mundial, 2022, Perú Indicadores/Data).

Desde el siglo XIX, las fronteras en América Latina se entendieron principalmente desde una perspectiva militar y de soberanía territorial. Sin embargo, a partir de las décadas de 1980 y 1990, los estudios fronterizos comenzaron a incorporar enfoques ligados a la globalización y la movilidad transnacional. En el Perú, solo desde los últimos 15 años se ha superado la visión tradicional, considerando las fronteras como sistemas socioespaciales. Esta transformación ha impulsado una gestión más cooperativa y multilateral. La Organización Internacional para las Migraciones (OIM, 2012) resaltó la importancia de atender factores como la diversidad cultural, la movilidad humana y la seguridad. Desde entonces, se reconoce la coexistencia de múltiples jurisdicciones y diversos contextos geográficos. Esta nueva perspectiva favorece intervenciones estatales más integrales. En conjunto se pretende promover una comprensión fronteriza basada en la cooperación y el desarrollo compartido (Dammert Guardia et al., 2017).

Asimismo, Dammert Guardia et al. (2017) analizaron las relaciones fronterizas del Perú y destacaron el potencial de las Zonas de Integración Fronteriza (ZIF), especialmente en la triple frontera con Colombia y Brasil, y en la frontera con Bolivia, por su intercambio comercial y riqueza cultural. Sin embargo, en todos ellos persisten graves desafíos como economías ilegales, ausencia de coordinación judicial y deterioro ambiental. Con Ecuador, el comercio es activo, pero persisten

desigualdades y carencias en servicios. En el caso de Chile, se evidencia la falta de una ZIF, debido al dinamismo económico de la frontera sur, que muestra una integración laboral informal con el país vecino del sur, pero en condiciones frecuentemente precarizadas. El contrabando regional, especialmente en Puno, refleja una dinámica ilegal creciente. Se requiere la urgente presencia de las instituciones del Estado peruano para realizar una gestión más coordinada y sostenible.

De igual manera, las zonas fronterizas amazónicas, como la triple frontera Perú, Colombia y Brasil, si bien son altamente dinámicas en el comercio de madera, también presentan riesgos por la presencia de grupos guerrilleros armados, redes del narcoterrorismo, organizaciones criminales internacionales y grupos armados organizados (GAOR), como es el caso del Comando Vermelho y del Primer Comando Capital (Ortíz Guzmán, 2024). En la frontera con Ecuador, proliferan actividades ilegales como la minería de oro y el contrabando de combustible, impulsado por la diferencia de precios entre ambos países. Este combustible es distribuido de forma informal en ciudades del norte peruano. En la frontera con Bolivia, se suman las cuatro maldiciones del Apocalipsis Delictivo: el contrabando, la minería ilegal, el narcotráfico y la trata de personas. Estas dinámicas revelan que las fronteras no son solo límites geográficos, sino espacios complejos de interacción. Dammert Guardia et al. (2017) propusieron un enfoque integral que considere estas múltiples dimensiones sociales, económicas y culturales, que solucione con prontitud y eficiencia estos problemas acumulados de la ausencia secular de las instituciones estatales, que son causa de múltiples conflictos.

Se añaden a los antiguos problemas, nuevas amenazas en el frente externo. El agente de inteligencia chileno Cristián Faundes Sánchez (2008) analizó la hidrografía del Perú y alerta sobre un problema interno con potencial para generar conflictos no solo en este entorno, sino también conflictos internacionales: la desigual distribución del agua. Comprueba que el Perú se divide en tres vertientes hidrográficas: Pacífico, Atlántico y Titicaca. La vertiente del Atlántico, aunque alberga solo al 26% de la población, concentra el 97,7% del recurso hídrico, gracias a sus altas precipitaciones. En contraste, la vertiente del Pacífico, donde vive el 70% de los peruanos, dispone de apenas el 1,8% del agua, lo que genera una situación crítica. La vertiente del Titicaca, compartida mayoritariamente por Perú y Bolivia, con ínfima presencia de Chile, posee el 0,5% del agua y acoge al 4% de la población. Esta distribución desproporcionada evidencia una gran vulnerabilidad en el frente interno para el Perú, pero sobre todo para Bolivia. Faundes advirtió que, sumada a los conflictos externos por el control de los recursos hídricos, esta situación podría escalar hacia enfrentamientos sociales y regionales, sin descartar los enfrentamientos militares en América del Sur.

> Hoy en día la guerra se inicia antes del primer disparo, no es necesaria la munición para entrar en guerra, peor aún, podríamos estar en guerra y ni siquiera saberlo... hoy en día nos encontramos ante la posibilidad de generar daño a un adversario por medio de la utilización de otros medios no-militares, no-letales y aparentemente inofensivos. Un colapso de internet, el corte del suministro energético, la contaminación del agua potable, la inserción de un virus en plantas de producción alimentaria, una crisis económica, son situaciones que generan un alto costo y daño a la población". (Faundes, 2009, p. 35).

Según Faundes Sánchez (2008), la gestión del agua en el Perú presenta una estructura dividida y fragmentada, en manos de 12 entidades como el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), ministerios y autoridades locales; lo que genera serios problemas de coordinación y eficacia. Citando a Jan Hendriks (2006), se observa disfunciones entre la legislación nacional y las realidades locales, así como la limitada capacidad técnica, legal y administrativa de las organizaciones de usuarios. Estas instituciones débiles impiden una política hídrica coherente y son responsables del 90% de los conflictos por el uso y control del agua. Además, la falta de armonización entre normativas locales y nacionales profundizan las tensiones. En el ámbito internacional, Perú y Chile no han tenido conflictos históricos por el agua, gracias al Tratado de 1929, pero tampoco existe un mecanismo de gestión conjunta. La situación en los Pozos de Concordia evidencia la necesidad de una cooperación más estructurada. Si el uso de estos recursos se vuelve unilateral, generarían tensiones bilaterales. El agua, por lo tanto, emerge como un tema estratégico clave para la estabilidad futura entre Perú y Chile: "Lo clave es considerar que el hecho que no se hayan suscitado conflictos por el agua en el pasado, no asegura que no se vayan a desarrollar diferendos en el futuro" (Faundes Sánchez, 2008, p. 268).

Las Fuerzas Armadas del Perú

Desde sus inicios, el Perú ha enfrentado amenazas tanto internas como externas, obligando a sus Fuerzas Armadas a cumplir múltiples funciones esenciales establecidas en la Constitución Política de 1993. Según el Artículo 137, deben asumir el control interno en estados de excepción por orden presidencial, en casos de emergencia o amenazas graves a la Nación. Además, conforme al Artículo 165, su misión principal es garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial. También, les corresponde organizar y disponer la defensa nacional (Art. 168) y participar en el desarrollo económico, social y en la defensa civil (Art. 171). Por otro lado, la Policía Nacional del Perú tiene el mandato de mantener el orden interno, proteger a la población, hacer cumplir las leyes y resguardar el patrimonio público y privado. Asimismo, debe prevenir y combatir la delincuencia, y controlar las fronteras. Ambas instituciones cumplen un rol estratégico frente a los desafíos del país.

Según Arrieta Pinedo (2020), las Fuerzas Armadas del Perú por su excelente organización, por su presencia a nivel nacional, por su conocimiento de la geografía del país, por su capacidad para responder con rapidez y prontitud frente a los requerimientos de la Nación, en los más graves momentos de su historia, se le asignó nuevos roles de carácter social, para apoyar a la población en acciones cívicas y en casos de desastres naturales y ambientales. Así, el año 2017, mediante la Ley 29664 se crea el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres (Sinagerd), regulando la participación de las Fuerzas Armadas en todas estas acciones desde antes que se publicara el Decreto Legislativo 1136, en el año 2012, como el combate a la minería ilegal y la lucha contra el narcoterrorismo. Hoy, al inicio del tercer milenio, surgen nuevas amenazas como las organizaciones criminales internacionales asociadas al narcotráfico y a organizaciones terroristas dependientes de ideologías desestabilizadoras.

Arrieta Pinedo (2020) sostuvo que la globalización ha transformado profundamente la vida humana, el sistema internacional y la concepción del Estado, debilitando la soberanía y generando nuevas amenazas a la seguridad mundial y nacional. Entre estas amenazas, destaca el impacto ambiental provocado por la acción irracional e irresponsable del ser humano, como la contaminación, la pérdida de biosistemas y la depredación de los bosques. El Perú no es ajeno a esta problemática. En este contexto, Gómez (2018, como se citó en Arrieta), afirmó que las Fuerzas Armadas han ampliado su rol tradicional de defensa territorial. Además de enfrentar amenazas internas y externas, apoyan a la Policía en el orden interno y asumen funciones sociales. Estas incluyen acciones cívicas como atención médica, rescate y asistencia en desastres naturales. La presencia efectiva de las Fuerzas Armadas se ha orientado cada vez más hacia el desarrollo y la protección de la población.

La asignación de nuevos roles a las Fuerzas Armadas es una tendencia global, impulsada por los cambios en la política exterior y los desafíos contemporáneos. Además de su misión principal de garantizar la seguridad y defensa nacional, deben adaptarse a una transformación continua que les permita actuar en escenarios no convencionales. Esto incluye la vigilancia permanente del territorio, la generación de inteligencia confiable y el fortalecimiento de la presencia del Estado. También se espera su participación en la planificación de la prevención de desastres y en la atención a la población. Su colaboración con la Policía en la lucha contra la minería ilegal es otro ejemplo de estos nuevos roles. Estas funciones no alteran su esencia institucional, sino que la amplían, la profundizan y la enriquecen. El enfoque actual redefine la antigua doctrina militar: No solo prepararse para la guerra, sino contribuir activamente a construir la paz (Arrieta Pinedo, 2020).

El año 2018, el Ejército del Perú creó la Primera Brigada Multipropósito "Mariscal del Perú Eloy Gaspar Ureta Montehermoso", con el objetivo específico de capacitar al personal para enfrentar desastres naturales y brindar apoyo social, en el marco de sus nuevos roles. Asimismo, el Decreto Legislativo 1100 permitió la creación de la Brigada de Protección de la Amazonía, para combatir la minería ilegal. Esta unidad especial del Ejército apoya a la Policía Nacional y al Ministerio Público en acciones de interdicción y protección ambiental en Madre de Dios. Su presencia efectiva fortalece la protección y seguridad de las poblaciones en zonas vulnerables, como la Reserva Nacional de Tambopata. Estas iniciativas reflejan la transformación continua de las Fuerzas Armadas (Arrieta Pinedo, 2020). Quien desee profundizar en el conocimiento de esta labor silenciosa, pero sumamente eficiente, como parte complementaria del compromiso y del servicio de las Fuerzas Armadas con toda la sociedad peruana, puede revisar el interesantísimo artículo "Los militares en el Perú: Entre el pasado inmediato y el futuro mediato", del teniente EP Jaime M. Taype Castillo (2020).

Transformación continua

Siendo la transformación continua de las Fuerzas Armadas una exigencia de necesidad vital para mantener su propia identidad institucional y su presencia efectiva en la vida de la sociedad, además de ser una tendencia mundial que incluye

y compromete a las Fuerzas Armadas del Perú, útil será conocer el testimonio de militares estadounidenses, como la del General James E. Rainey (2025), quien admite que su país y sus aliados se enfrentan a adversarios cada vez más preparados en el uso de los últimos recursos tecnológicos. Se trata de una de las razones más importantes de la exigencia para la Transformación Continua de las Fuerzas Armadas. Según Rainey, en las Fuerzas Armadas, todo proceso de transformación pasa por tres periodos: 1. ° Transformación en el contacto; 2. ° Transformación deliberada, 3. ° Transformación basada en conceptos.

1.° Transformación en el contacto

Según Rainey (2025), la seguridad del país depende de la capacidad del ejército para adaptarse rápida y ágilmente a los cambios del presente, más allá de prepararse para guerras futuras. Las guerras, al ser actos humanos, requieren aprovechar el terreno y acercarse al enemigo para destruirlo; este objetivo sigue siendo decisivo. Dado que la duración e impacto de la guerra son impredecibles, los ejércitos deben estar preparados en todo momento. Los últimos aportes de la tecnología hicieron la guerra más compleja; por lo tanto, la falta de preparación traerá graves sanciones a los mandos no calificados. La transformación militar no debe ser reactiva, sino prevista, planificada y orientada por un concepto claro, porque invertir en las Fuerzas Armadas de manera estratégica permite crear opciones con efectos exponenciales, pero también cerrar opciones irrecuperables, según las necesidades del conflicto. La transformación en contacto asegura ventaja inmediata y sostenida, garantizando la presencia real, efectiva, continua y comprobada de los soldados para asegurar el control territorial.

En este sentido, la transformación de las capacidades militares requiere tiempo y se desarrollan en tres etapas: (a) capacidades inmediatas e ineludible logradas en menos de 2 años, (b) capacidades desarrolladas entre 2 a 7 años (planificación del presupuesto de defensa) y (c) capacidades planificadas con una visión de futuro para más de 7 años. La capacidad no es solo tecnológica, sino, -y, sobre todo- la habilidad para actuar en el campo de batalla con personal bien organizado, entrenado y equipado. Este desarrollo depende de una acción combinada que involucra doctrina, organización, adiestramiento, material, liderazgo, educación, personal, instalaciones y políticas, según el modelo DOTMLPF-P: doctrine, organization, training, materiel, leadership and education, personnel, facilities, and policy (Rainey, 2025).

2.° Transformación deliberada

Las estrategias de las Fuerzas Armadas, de acuerdo con Rainey (2025), se hacen realidad mediante una orden, la que se cumple con el seguimiento y el control del estado mayor que solo puede imponer el cambio y transformar una organización de tal complejidad, como las Fuerzas Armadas, mediante una acción coordinada e integrada de todos los elementos de DOTMLPF-P. Para cambiar las Fuerzas Armadas se requiere ganar aliados y crear consensos, no se trata de imponer el cambio, sino de trabajar en conjunto para lograrlo. Un documento de requisitos se transforma de simple pedazo de papel en realidad concreta y factible cuando el cuartel general de las Fuerzas Armadas consigue la financiación requerida, los especialistas en adquisiciones comienzan a desarrollar el proceso, y el Comando de Material asegura que los conceptos y los requerimientos son los correctos.

Para una transformación continua se requiere que todos los miembros de las Fuerzas Armadas, personal militar y civil, trabajen superando los límites de la organización y resuelvan problemas coordinadamente y en consenso. Solo así las Fuerzas Armadas estarán optimizadas para ganar los combates en entornos de operaciones multidominio. Para que las brigadas y divisiones logren ejecutar con éxito las maniobras terrestres planificadas, los cuarteles generales de las Fuerzas Armadas deberán converger y gestionar con muchísima anticipación, todas las capacidades terrestres, marítimas, aéreas, espaciales y cibernéticas, incluidos los planes de contingencia y el control de riesgos militares.

Para convertir las decisiones en acciones oportunas, afirmó Rainey (2025), las Fuerzas Armadas deben realizar cinco acciones decisivas: Primero, las Fuerzas Armadas deben establecer el objetivo. Segundo, debe formar a su personal, que es "la verdadera fuente de capacidad en el campo de batalla". Tercero, es importante contabilizar los costos de los elementos de DOTMLPF-P asociados a la creación y modificación requerida. Cuarto, deben presentar a los estados mayores de las Fuerzas Armadas las opciones formuladas en términos de costos, beneficios y riesgos. Quinto, se garantizarán decisiones inequívocas, comunicación clara y ejecución firme (p. 12).

3.° Transformación basada en conceptos

La transformación del Ejército implica convertir la estructura actual en la necesaria requerida, implementando cambios en todos los elementos de DOTMLPF-P, lo que genera un desafío de coordinación entre diversas organizaciones. Estas, con diferentes horizontes de tiempo, trabajan en procesos para resolver problemas interrelacionados. El concepto de Combate del Ejército proporciona una visión común y a largo plazo, pero no es fija; ya que está basada en una evaluación continua del entorno operacional futuro. Este proceso incluye inteligencia, análisis de conflictos actuales, juegos de guerra, y experimentación de unidades desplegadas. El objetivo principal del Ejército es obtener el dominio terrestre, tener presencia real y efectiva, trabajando en conjunto con todas las capacidades marítimas, aéreas, espaciales y cibernéticas. La disuasión de la agresión es la misión global de las fuerzas militares, y si esto no es suficiente, la misión se convierte en derrotar al enemigo para lograr una resolución política favorable (Rainey, 2025).

Formación del personal

Teniendo muy en cuenta la segunda acción decisiva sugerida por el general Rainey, que propone que las Fuerzas Armadas deben formar permanentemente a su personal porque es "la verdadera fuente de capacidad en el campo de batalla", es necesario tener presente la propuesta del sargento mayor Ed Fayette (2023). Éste, en "La concientización cultural como arma. Aprovechar la experiencia regional para lograr el éxito en el extranjero", recordó el aspecto negativo de la historia del Ejército de EUA como consecuencia de desplegar "soldados mal entrenados y culturalmente ignorantes en ambientes extranjeros poco conocidos"; puesto que, citando a Laurence (2011), "la ignorancia cultural puede tener graves consecuencias" (p. 2), por lo que los militares tienen el deber de adaptarse "a las distintas culturas y ser capaces

de interpretar el comportamiento de los demás y actuar en consecuencia"(p. 2).

Fayette (2003) comentó que, el año 2012, el general Odierno, jefe del Estado Mayor del Ejército, ordenó que el Ejército mejorara su capacidad para colaborar con socios regionales. Para ello, integró firmemente las orientaciones de la Estrategia de Seguridad Nacional de 2008 y 2010, dándole la mayor importancia a las asociaciones militares internacionales, Así, implementó las Fuerzas Regionalmente Alineadas (RAF), para organizar, entrenar y enviar a los mejores soldados en áreas como la cultura, el idioma, la psicología y asuntos civiles, prepararlos para accionar en ambientes operacionales específicos, y para estar presentes y operativos "antes de la llegada del Ejército" e "interactuar con las poblaciones extranjeras" (2023, pp. 2-3). En todas estas acciones se percibe, plenamente, el desarrollo del poder blando en la aplicación de esta estrategia de anticipación eficiente.

La finalidad podemos entenderla: reconocer a las poblaciones en su contexto geográfico propio, recoger la mejor información en el campo de operaciones, construir la mejor inteligencia, establecer los primeros contactos para una adecuada comunicación, mantener una cercanía amistosa y favorable con las personas. Fayette sugirió que esta iniciativa no debería quedarse en un nivel teórico, muy amplio y de carácter general, sino que debería profundizarse al nivel de cada soldado individual en todas las Fuerzas Armadas. Esto permitiría centrar el entrenamiento en regiones específicas, apoyar de inmediato al Comando de Combate Geográfico, de manera independiente de la misión. De igual manera, las unidades se convierten en importantes habilitadores para forjar relaciones favorables; crear influencia benéfica en las poblaciones, en los líderes y en las fuerzas militares locales, ofreciendo mejores capacidades al Comando, y apoyando los esfuerzos de seguridad y estabilidad en el extranjero (Fayette, 2023).

Este enfoque evidencia el valor estratégico y social del poder militar bien ejercido. Cuando las Fuerzas Armadas actúan con conocimiento del entorno y compromiso con las comunidades, no solo refuerzan la seguridad, sino que también promueven estabilidad y confianza. Lejos de ser una fuerza distante o represiva, se convierten en cercanos agentes clave de cohesión territorial, desarrollo humano y diplomacia en contextos complejos. Precisamente, Borshchevskaya (2022), en su artículo "La proyección del poder blando ruso en Oriente Medio", citando al politólogo Joseph S. Nye Jr., definió el poder blando como aquella capacidad que tiene una nación para conseguir lo que se propone atrayendo a otras naciones, más que amenazando, coaccionado o pagando. El poder blando es el resultado de la atracción hacia la cultura, los ideales políticos y las relaciones políticas de un país; ya que, cuando estas son consideradas legítimas por otros, el poder blando de dicho país aumenta. Según Nye, el poder duro es necesario para que un Estado tenga control y dominio, pero también es muy importante ejercer el poder blando para conseguir los beneficios que siguen: (a) influenciar las preferencias de los demás, (b) proyectar valores, (c) obtener ayuda, (d) atraer socios y (e) crear aliados (p. 2).

Borshchevskaya (2022), inicialmente, presentó algunos hechos históricos en Chechenia, Georgia, Crimea y Siria, como pruebas de que Rusia no tiene poder de atracción, que solo proyectaría el poder duro, careciendo de poder blando. Sin embargo, la autora observó que la realidad es más matizada: Moscú, aunque abusa

de sus propios ciudadanos, proyecta simultáneamente el poder blando y el poder duro. Así, la definición rusa de poder blando incluiría términos autoritarios propios, los que se manifiestan en actividades en Occidente, espacio postsoviético, y el Oriente Medio, terreno fértil para los esfuerzos rusos, presentando la imagen de agente neutral, pacificador y socio comercial. Moscú proyecta la influencia de los valores autoritarios a través de la diplomacia, el comercio, el turismo, la Iglesia ortodoxa rusa, los centros culturales, los grandes eventos deportivos y los medios de propaganda controlados por el Kremlin, como RT y Sputnik, que resuenan en regiones con poca historia democrática. El poder blando es el ejercicio de la "presencia amistosa de los países desarrollados" cuidando sus intereses por anticipado.

Para Borshchevskaya, el poder blando se basa en el atractivo de Rusia, que no solo se identifica como país rico en petróleo y gas; sino también en la presencia constante del idioma ruso, como el idioma del comercio, el empleo y la educación para muchos de los Estados de la antigua Unión Soviética. Se añade una amplia gama de nuevos productos rusos, como la floreciente cultura popular difundida por la televisión vía satélite, la emergente industria del cine, grupos de música rock, literatura clásica y novelas populares rusas, que han "convertido a Rusia en un Estado más atractivo para las poblaciones de la región de lo que era en la década de 1990" (2022, p. 5).

Borshchevskaya se olvida que esta misma estrategia fue utilizada con gran éxito por Inglaterra y Estados Unidos, desde inicios del siglo XX, a través de los grupos de música rock y los millones de discos que inundaron con sus mensajes, no solo Europa, sino el mundo entero. Se añade a todo ello la cuantiosa y continua producción cinematográfica de Hollywood que muestra el estilo de vida occidental y el "sueño americano" en miles de películas, que abarcan todos los géneros y dirigidos a todos los públicos, en donde el final feliz, se corona con la bandera de estrellas y barras, hondeando victoriosa. La estrategia de la presencia omnímoda, por medio del poder blando, ahora buscada por Rusia, fue y es realidad aplicada por las direcciones políticas internacionales de Inglaterra y Estados Unidos, desde hace mucho tiempo atrás (Lipovetsky & Juvin, 2011; Pinto Lima & do Nascimento e Silva, 2012; Llopis Goig, 2014).

¿Cómo hacer realidad la estrategia de la presencia inmediata, veloz y eficiente de las Fuerzas Armadas en un contexto de cambio permanente? Mediante la transformación continua.

La transformación continua de las Fuerzas Armadas es esencial para mantener su identidad, para cumplir su misión y responder a los desafíos actuales empleando las tecnologías avanzadas, alineándose con una tendencia global y asegurando su presencia protectora en la vida social. Dichas tareas exigen una modernización constante y una necesidad de revisar críticamente su compleja organización interna, sus centros de comando y control, sus sistemas operativos, sus recursos tecnológicos, etc.; en especial, recuperar la contundente agilidad y la sincronizada velocidad de algunas unidades que poseen soldados de un valor incalculable a la hora de las decisiones definitivas. Se trata de revitalizar la infantería ligera, transmitiendo su mentalidad y actitud a todos los miembros de las

Fuerzas Armadas.

Según Anderson et al. (2025), es crucial restablecer la verdadera infantería ligera, ya que será determinante en futuras guerras, especialmente en terrenos difíciles y entornos hostiles. Su capacidad para operar en pequeñas formaciones, de manera autosuficiente y letal, la convierte en una herramienta esencial del campo de batalla moderno. La infantería ligera debe transformarse como parte de las prioridades de modernización del Ejército, adaptando la doctrina emergente. Es considerada la pieza más importante de la formación militar, es la "reina de la batalla" por su múltiple versatilidad, al igual que en el ajedrez, al operar en todo tipo de terrenos: montañas, selvas, zonas urbanas o regiones heladas. Aunque enfrenta limitaciones, su agilidad, velocidad de respuesta y autosuficiencia le otorgan un rol clave y decisivo. Bien entrenada, equipada y dirigida, es la unidad más adaptable frente a condiciones extremas. Su importancia crecerá en escenarios como en las islas y los desiertos del Pacífico, en las selvas amazónicas o en las cumbres andinas. Este llamado busca revitalizar su papel en las maniobras de armas combinadas, porque el Ejército seguirá confiando en ella para misiones críticas, sin importar las condiciones a las que pueda ser sometida (p. 45).

Según Anderson et al. (2025), el coronel Wass de Czege, definió en 1985 a la infantería ligera como una fuerza especializada para operar en terrenos complejos mediante inserciones aéreas, operaciones nocturnas, infiltraciones y emboscadas. Destacó su agilidad, sigilo y capacidad para defender áreas inaccesibles para otras fuerzas más pesadas, facilitando maniobras defensivas y contraataques, porque su bajo perfil táctico la hace difícil de detectar y desalojar. Por su parte, el Mayor Scott McMichael (1987) concibió la infantería ligera como un estado mental sustentado en la autosuficiencia, la iniciativa y la confianza del liderazgo subalterno; puesto que libre de grandes apoyos logísticos, sobrevive con lo esencial, aprovechando los recursos naturales porque puede operar en aislamiento o inferioridad numérica sin perder eficacia. Esta mentalidad resiliente les permite cumplir misiones en condiciones extremas, demostrando autonomía, determinación y capacidad de adaptación constante.

La autosuficiencia y versatilidad de la infantería ligera solo se logran mediante un intenso acondicionamiento físico y mental, y una sólida cultura organizativa. Combatir con lo que se lleva en una mochila exige más que disciplina: requiere adaptación estructural. Si estas unidades no ajustan su organización y misiones a las operaciones de combate a gran escala (LSCO), las consecuencias podrían ser devastadoras para todo el sistema militar. Por lo tanto, no modernizar ni preparar la verdadera infantería ligera llevaría a repetir errores ya conocidos. Sin embargo, su esencia sigue viva en los valores morales y la mentalidad del combatiente estadounidense, que se plasma en la necesidad de una infantería ligera, sin equipos pesados, liderada por oficiales subalternos capaces, resilientes y astutos, que operen eficazmente en aislamiento y bajo presión (Anderson et al., 2025).

Aquí se hace presente la real importancia del combatiente, del factor humano, como elemento esencial de la transformación continua de las Fuerzas Armadas. Por el testimonio de Rob Hafen (2024), en "El arte operacional chino. La

primacía de la dimensión humana", existe una significativa diferencia entre el modo de hacer la guerra estadounidense y el modo chino en el actual ambiente estratégico, debido a que existen importantes diferencias culturales y filosóficas. Por ello, para no quedarse en la superficie del pensamiento militar chino, se requiere analizar a Sun Tzu unido a Confucio, Lao Tsu y Mao Zedong; solo así se obtiene una adecuada comprensión, un conocimiento más integrado, amplio, complejo y profundo de la teoría estratégica de las Fuerzas Armadas de China, con más de 2500 años de historia, tradición y teoría militar. Estas prefieren soluciones de bajo costo y centradas en la preparación del ser humano; mientras que las Fuerzas Armadas de Estados Unidos optan por soluciones de alto costo y centradas en la utilización de los avances en la tecnología.

De acuerdo con Haben (2024), para comprender el arte operacional chino expuesto en El arte de la guerra, es esencial analizar el contexto histórico, filosófico y cultural del siglo IV a.C. Las propuestas filosóficas del taoísmo, confucianismo y legalismo influyen profundamente en las enseñanzas de Sun Tzu, cuyas máximas pueden parecer oscuras sin este marco inicial. Una de las más citadas, "subyugar al enemigo sin combatir", adquiere sentido desde una perspectiva estratégica. Sun Tzu prioriza atacar primero los planes y alianzas del enemigo, elementos clave del centro de balance y gravitación moral. Esta estrategia busca desestabilizar el equilibrio y la armonía política del adversario. Afirma Haben (2024), citando a O'Dowd y Waldron, que se trata de una guerra psicológica que debilita al enemigo desde dentro, porque el caos interno resultante puede minar la legitimidad de los gobernantes, facilitando su caída sin necesidad de un enfrentamiento directo. Sin duda se trata de una demostración clara de un alto nivel de arte operacional centrado en el uso de la dimensión humana, herencia estratégica de Sun Tzu; además, afirma Haben, citando la obra de Qiao Liang y Wang Xiangsui (1999), Guerra irrectricta, una China resurgente puede desafiar el orden mundial y la hegemonía de Estados Unidos, generando el caos permanente y utilizando todos los medios a su alcance (2024, p. 62).

Relaciones cívico-militares en el Perú

El planteamiento de Fayette desde la realidad estadounidense, en línea con las reflexiones de Rainey y la visión estratégica de Odierno, revelan una profunda transformación en la mentalidad militar contemporánea. Asimismo, la aplicación rusa del poder blando según Borshchevskaya, la rehabilitación de la infantería ligera según Anderson y la presencia del factor humano en las estrategias militares chinas afirmado por Haben, nos demuestra que, en la realidad actual, no se trata solo de ejercer poder mediante la fuerza; sino de generar influencia, por anticipado, desde el conocimiento, la empatía y la presencia estratégica. Esta nueva filosofía de la presencia busca formar soldados culturalmente conscientes, capaces de integrarse con respeto y eficacia en contextos sociales diversos. La profesionalización del personal militar, enfocada en aspectos como el idioma, la cultura y los asuntos civiles, representa un cambio paradigmático: el soldado deja de ser únicamente un agente de combate para convertirse en un mediador intercultural y un constructor de confianza.

En este marco, el poder blando se vuelve una herramienta decisiva. Las Fuerzas Armadas se anticipan en los escenarios operacionales y esto refleja una estrategia que prioriza la prevención, el diálogo y la colaboración con actores locales antes que la confrontación. Así, la presencia militar ya no implica dominación, sino cercanía significativa y utilidad social, fortaleciendo tanto la legitimidad de la acción militar como la estabilidad de las regiones involucradas. Este enfoque humanizado y anticipatorio del poder inteligente permite a las Fuerzas Armadas actuar no solo como garantes de seguridad nacional, sino también como verdaderos promotores de paz, entendimiento y cooperación internacional.

Aplicando estos insumos militares, teóricos y prácticos, para analizar la realidad del Perú, Luque Talaván (2003), afirma que diversos especialistas han advertido que el uso recurrente de las Fuerzas Armadas en funciones de carácter social podría desnaturalizar su razón de ser porque desplaza su misión fundamental de defensa de la soberanía nacional. Esta preocupación estaría relacionada con el riesgo de una remilitarización de la comunidad con antecedentes históricos sensibles. No obstante, en países con limitados recursos institucionales, es comprensible que el Estado recurra a todos los medios disponibles, incluidas las capacidades logísticas y organizativas de las Fuerzas Armadas, para satisfacer las demandas sociales más urgentes. Mientras persistan estas condiciones estructurales, la participación de la poderosa y eficiente ingeniería militar en tareas de desarrollo, continuará siendo una herramienta auxiliar de primerísima magnitud para el aparato estatal, sobre todo, en construcción de las carreteras de penetración longitudinal y de conexión transversal en la sierra y en la selva, así como la construcción de aeropuertos en los enclaves fronterizos.

Históricamente, las Fuerzas Armadas, a través de la ingeniería militar, desarrollaron un rol efectivo en la construcción de la infraestructura nacional y en el avance de acciones de integración social. Desde la construcción de la carretera Olmos-Marañón en 1947, hasta la implementación del Programa de Desarrollo Vial Nacional en las décadas de 1990 y 2000, el Ejército ha demostrado su capacidad y eficiencia en la ejecución en obras públicas. Las Fuerzas Armadas participan en el Programa de Asentamiento Rural Fronterizo y en actividades de acción cívica, reforzando su rol como actor estatal en territorios donde la presencia civil es limitada. De esta manera, sin dejar de reconocer los riesgos, es posible valorar el potencial del poder militar como agente complementario de desarrollo en contextos de carencia estructural (Luque Talaván, 2003). En marzo de 2020, se realizó una de las últimas acciones masivas a nivel nacional de las Fuerzas Armadas, cuando se movilizaron para proteger, controlar y defender a la población peruana durante el Estado de Emergencia y el Aislamiento Social, buscando disminuir los efectos de la pandemia mundial del COVID-19 (Taype Castillo, 2020).

Desde 1993, las Fuerzas Armadas del Perú, específicamente el Ejército, estuvo presente en 1000 asentamientos humanos, periféricos y marginados para dotarlos de infraestructura básica como agua, desagüe, alumbrado, pistas y veredas. En el año 2000, se programaron 150 proyectos de infraestructura terrestre en estas zonas. Desde 1964, el Ejército está presente en el Programa de Asentamiento Rural Fronterizo, para poblar y desarrollar zonas fronterizas amazónicas con las Unidades Militares de Asentamiento Rural (UMAR),

construyendo infraestructura, promoviendo la agricultura, la forestación y el desarrollo local. Con ello, se apunta a reforzar la soberanía nacional e integrar a las comunidades indígenas, respetando sus aportes culturales. Además, el Ministerio de Defensa lidera una comisión multisectorial para el desarrollo de la frontera noroccidental. En el ámbito social, las Fuerzas Armadas organizan jornadas de acción cívica con atención médica y educativa, servicios básicos, asesoría legal, mejora de comunicaciones rurales, alfabetización, creación de escuelas técnicas y centros deportivos. Contribuyen en la elaboración de la carta geográfica nacional y apoyan en el transporte del personal, del equipo y los bienes esenciales para esta tarea especialísima. La Marina de Guerra del Perú proporciona un eficiente apoyo logístico a misiones científicas en la Antártida y a misiones humanitarias integrales en nuestra Amazonía. Sería de vital importancia el que pudieran realizar el servicio de cabotaje marino permanente, de personas y recursos materiales, revitalizando la comunicación de toda la costa, y no solo como alternativa para el transporte, en tiempo de inundaciones por el Fenómeno del Niño. La Fuerza Aérea del Perú ejecuta anualmente programas de vuelos de acción cívica, transportando a pobladores e insumos vitales a zonas remotas mediante aviones y helicópteros, contribuyendo positivamente al desarrollo nacional (Luque Talaván, p. 207). A todo lo ya realizado, la Fuerza Aérea debería mantener vuelos de vigilancia y control en todos los enclaves fronterizos, para ejercer presencia real en medio de las poblaciones alejadas.

Las Fuerzas Armadas del Perú han ampliado su rol tradicional hacia una presencia más humanizada y social, priorizando la integración cultural y el respeto por las comunidades. Este nuevo enfoque promueve soldados formados no solo en lo militar, sino también en aspectos sociales y culturales, consolidando su papel como mediadores interculturales. El uso del poder blando y la anticipación operativa reemplazan la confrontación por el diálogo y la cooperación. Así, su participación fortalece la legitimidad del Estado y contribuye a la estabilidad nacional. Aunque algunos analistas advierten sobre los riesgos de desnaturalizar su función defensiva, en contextos con limitadas capacidades estatales, su apoyo en tareas sociales es una respuesta pragmática. Históricamente, su participación en obras de infraestructura y programas de desarrollo ha sido clave en zonas rurales y fronterizas. La pandemia de 2020 evidenció nuevamente su papel protector. De este modo, las Fuerzas Armadas se consolidan como agentes activos en la construcción de la identidad cultural, la seguridad nacional y la cohesión social.

Una perspectiva filosófica de la presencia de la Fuerzas Armadas del Perú

La presencia de las Fuerzas Armadas del Perú puede entenderse filosóficamente como una manifestación concreta del ser en acción, en la medida en que encarnan una realidad compartida por todos los ciudadanos: la seguridad, la protección y la cohesión social. Desde Aristóteles, el ser es aquello que subyace a todos los entes y cuya presencia se capta con la razón; así, la acción militar no solo es presencia material (infraestructura, asistencia, defensa), sino también presencia simbólica: una afirmación del Estado como presencia continua en el tiempo y en el espacio social. San Agustín, al concebir el tiempo como una vivencia interna del alma, nos permite ver el accionar de las Fuerzas Armadas más que un hecho aislado,

como parte esencial de una presencia continua y vivida por el pueblo peruano: el recuerdo de su intervención en el pasado (memoria), su acción benéfica actual en el presente (vivencia) y la esperanza futura que siembran como un bien por venir (expectativa). Finalmente, desde Descartes, la claridad y certeza del rol militar puede entenderse como una forma de presencia racional: su función como promotores de paz y orden surge de una convicción interna clara y distinta del deber y de la práctica de los valores patrios, más allá de la presencia puramente sensible. Así, las Fuerzas Armadas, en su dimensión protectora, benéfica y transformadora, encarnan una presencia esencial en la construcción de la identidad nacional, integrando tiempo, razón y existencia vivida (Aristóteles, 1964; San Agustín, 2010; Descartes, 2009; Lewkow, 2009; Calderón 2018).

La acción benéfica, protectora y transformadora de las Fuerzas Armadas del Perú puede comprenderse, desde la filosofía, como una forma compleja de presencia construida, en sintonía con los planteamientos de Kant, Schopenhauer y Hegel. Para Kant, la presencia no es un dato bruto, sino una síntesis entre la intuición sensible y el entendimiento: del mismo modo, la intervención militar en zonas vulnerables no es solo una acción física, se trata de un fenómeno significativo que se hace presente en la experiencia colectiva gracias a su estructura racional y su experiencia sensible, como constructores y garantes de la paz perpetua. En Schopenhauer, la realidad se da como representación: así, la presencia militar también se construye en la mente de la población como imagen de protección, orden y apoyo, dependiendo del modo en que se percibe e interpreta su actuación. Finalmente, en Hegel, la presencia se realiza en el tiempo como síntesis de pasado, presente y futuro. Las Fuerzas Armadas encarnan esa presencia temporal al enlazar memoria histórica (su desempeño eficaz en emergencias), acción actual (su presencia protectora en zonas aisladas) y proyección transformadora (cooperación efectiva para el desarrollo sostenible). No son solo fuerza operativa, sino que están presentes como impulso vital del espíritu de la Nación, como representación activa del Estado, como conciencia histórica de la Patria en continua evolución transformadora (Kant, 2010, 2018; Schopenhauer, 2013; Hegel, 2010; Calderón, 2018; Kretschel, 2013).

La presencia benéfica, protectora y transformadora de las Fuerzas Armadas del Perú puede ser leída, desde Husserl y Derrida, como una forma de experiencia que se construye en la conciencia y en el discurso. Para Husserl, la presencia es una síntesis viva del tiempo, no solo por lo que ocurre en el ahora, sino por lo que se retiene del pasado y se proyecta hacia el futuro como signo de una realidad trascendente. Así, la acción militar, en caso de emergencias o en productivo desarrollo rural, no se percibe de forma aislada, sino como consciencia de los seres vivientes, como parte de una continuidad histórica vivida por la población, que reconoce en ella una memoria protectora, una presencia actual de ayuda y una expectativa transformadora. La autoconciencia nacional se refuerza a través de esta experiencia prolongada de cercanía militar. Por su parte, Derrida, aunque cuestiona la idea de que solo lo presente es fuente de sentido, reconoce que todo discurso filosófico, en el plano teórico, o todo discurrir estatal, en el plano práctico, se construye siempre sobre lo que puede hacerse presente en la realidad. En este sentido, las Fuerzas Armadas, al hacerse presentes y visibles en territorios olvidados, dan cuerpo y significado al Estado mismo, porque lo encarnan y lo

manifiestan con sus acciones. Su presencia operativa se convierte en símbolo y lenguaje de orden, cuidado y soberanía, revelando cómo el ser del Estado se manifiesta no solo por la ley enunciada, sino por su aparecer efectivo ante los ciudadanos y por su cumplimiento por la presencia actuante de los militares. En suma, tanto para Husserl como para Derrida, la presencia militar en la sociedad, no es solo física, sino fenomenológica y simbólica, es conciencia viva, memoria activa, presencia discursiva y promesa transformadora (Husserl, 1972; Kretschel, 2013; Derrida, 1971; Calderón, 2018).

Pacto fundacional de militares y civiles: presencia transformadora del Perú

El conocimiento del aporte de la filosofía como de las ciencias humanas y sociales es esencial para los militares, porque les ofrece una base para la reflexión crítica sobre su papel institucional y su impacto en la sociedad peruana; permitiéndoles comprender la presencia de las Fuerzas Armadas no solo como una acción inmediata, sino como una síntesis de tiempo que conecta pasado, presente y futuro. Esta presencia tiene una dimensión histórica y trascendente, donde la acción militar en emergencias o desarrollo rural debe ser parte de una memoria protectora y transformadora continuamente vivida por la población. La presencia cobra sentido y consolida el discurso militar al estar siempre actuante y visible en los territorios olvidados, estableciendo las bases para la construcción del Estado, convirtiéndose en símbolo de orden, soberanía y cuidado. La autocrítica institucional, fundamentada en esta perspectiva filosófica, permite a los militares reconocer su proceso de transformación continua y su ineludible misión en la construcción de una sociedad más inclusiva, erradicando viejas lógicas de exclusión. Este ejercicio de reflexión favorece una presencia de las Fuerzas Armadas más humanitaria, capaz de sanar las fracturas históricas del Perú, superando desigualdades estructurales y promoviendo un servicio más benéfico a la nación.

En este sentido, el antropólogo peruano Carlos Iván Degregori (2004), en: “Desigualdades persistentes y construcción de un país pluricultural”, afirmó que, durante el conflicto armado interno en el Perú, -con mayor precisión la guerra contra el terrorismo marxista-, las principales brechas fueron políticas, socioeconómicas, regionales y étnico-culturales. Consecuentemente, la incuria política, la desigualdad económica, el centralismo limeño y la discriminación étnico-racial revelan profundas fracturas históricas. La Comisión de la Verdad y Reconciliación del Perú (CVR) mostró que el 75% de las víctimas en la guerra contra el terrorismo eran quechuahablantes, prueba del impacto desproporcionado en poblaciones indígenas. Si las víctimas hubiesen sido los asháninca estos habrían desaparecido. Sin embargo, el impacto en el cambio social ha sido limitado, porque la aparente ruptura de la indiferencia histórica y la exclusión fue superficial y transitoria. Degregori sitúa la exclusión de estas poblaciones peruanas en el marco de las "desigualdades persistentes" de Charles Tilly (2000), sin efectividad de las respuestas estatales, dado que la guerra interna expuso viejas heridas que aún siguen abiertas. Además, la narrativa oficial a invisibilizado muchas memorias indígenas y fracturas sociales, impidiendo superarlas y manteniéndolas como un desafío crítico soslayado y postergado.

Afirmó Degregori que, las desigualdades parecían haberse atenuado en el siglo XX; pero, los testimonios recogidos por la CVR demuestran que la exclusión persistía de manera profunda y brutal. El análisis más exhaustivo revela un Perú fragmentado, donde comunidades indígenas siguen percibiéndose como extranjeras en su propia nación. La violencia en los Andes del Perú atrapó a las poblaciones entre el terror senderista y la represión militar. Sendero Luminoso sometió a las comunidades a una brutal coerción. La respuesta militar, basada en prejuicios étnicos, agravó el sufrimiento civil. El asesinato de autoridades comunales y el desplazamiento forzado, como signos de muerte y violencia reactivaron las viejas lógicas coloniales de exclusión. La Constitución de 1979, en teoría, otorgó derechos formales a los pueblos indígenas, en la práctica la ciudadanía plena no existía para ellos. La guerra contra el terrorismo desnudó las promesas incumplidas del Estado peruano. Superar esta fractura exige no solo reconocer y reparar los recientes daños materiales, sino enfrentar y solucionar los graves problemas históricos.

Gutiérrez (1990, como se citó en Degregori, 2004) planteó que la persistente indiferencia hacia los sectores pobres y rurales, hace evidente la urgente necesidad de una profunda refundación del Estado peruano. Sin cambios estructurales, el país arriesga nuevas olas de violencia y la posibilidad de convertirse en un Estado fallido. La reconciliación nacional exige construir una ciudadanía plena basada en justicia real, superando los mitos fundacionales que privilegian el militarismo sobre la inclusión democrática. Degregori (2004), citando a Nugent, advirtió que rituales civiles, como los del 28 y 29 de julio, por las Fiestas Patrias, deben promover un patriotismo que reconozca tanto la diversidad social, cuanto los símbolos militares. La guerra interna militarizó aún más el discurso nacional, marginando las voces rurales y étnicas. En los años noventa, este patriotismo fue vaciado de crítica histórica, debilitando la cohesión nacional. La relectura crítica del pasado se vuelve indispensable para forjar un nuevo pacto fundacional. Este pacto debe reconocer que, la unidad de la identidad esencial de la Nación solo se fundamenta en la diversidad étnica, cultural y lingüística del Perú real, unido e integrado. Sin esta transformación, el Estado continuará reproduciendo exclusiones históricas. La construcción de una ciudadanía plena es esencial para consolidar una democracia auténtica y duradera.

Para Degregori (2012), la construcción de ciudadanía plena en un país pluricultural como el Perú requiere mucho más que igualdad formal ante la ley: exige el reconocimiento honesto, genuino y respetuoso de la dignidad absoluta de todo ser humano, de la igualdad ontológica de todos los seres humanos, del valor incalculable de cada compatriota, de las diferentes poblaciones de la sociedad peruana en su conjunto y de la múltiple e infinita riqueza de sus expresiones culturales, superando la clasificación injusta y vergonzosa de seres humanos de primera y de segunda categoría. Este reconocimiento debe superar la simple tolerancia o el puro enunciado de los Derechos Humanos, abriendo paso al respeto y la estima, fundamentales para erradicar el miedo y el desprecio históricos hacia jóvenes, mujeres, pobres e indígenas. Sin este cambio, las élites seguirán oscilando entre el clientelismo paternalista y la violencia represiva. La transformación necesaria no es solo institucional y legal, sino también política, económica,

ideológica, social y cultural, implicando a todos los actores sociales: Estado, partidos, medios, escuelas y familias. El reconocimiento es, por lo tanto, un proceso consciente de larga duración, que requiere modificar sentidos comunes arraigados y eliminar prejuicios seculares. Solo a través de una reconstrucción estructural y cultural podrá consolidarse una ciudadanía auténtica. Sin este esfuerzo sostenido, la comunidad nacional seguirá siendo una promesa incumplida.

Desde el aporte de Degregori, la reestructuración institucional en el Perú debe realizarse no solo porque sus instituciones son débiles o corruptas. Es de justicia, urgente y necesaria, realizar un proceso profundo de reingeniería interna de las instituciones para la construcción del Estado moderno. Entre las primeras, el sistema educativo estatal y el servicio militar obligatorio. Estas instituciones, que fueron inicialmente diseñadas para integrar y unificar a la nación, han sido distorsionadas por proyectos autoritarios, como el caso del "senderismo terrorista" infiltrado en la educación, pervirtiendo sus fines humanizadores necesarios en la formación de los niños, y el "ostracismo elitista" en las Fuerzas Armadas impidiendo su presencia integradora en la sociedad civil y su relación de cercanía formativa con los jóvenes. Al ser fundamentales en la construcción nacional, ambas instituciones no cumplieron su misión nuclear, porque estuvieron marcadas y controladas por proyectos que niegan la pluralidad y el reconocimiento de las diferencias. Por lo tanto, se hace urgente y necesario un esfuerzo sostenido por construir un país democrático, donde los ciudadanos sean libres, iguales ante la ley, cumplidores de sus deberes, respetuosos de los derechos y de la diversidad cultural.

Conclusiones y sugerencias

La crisis política en el Perú ha debilitado la democracia, generando desconfianza en las instituciones estatales. Sin embargo, la presencia de las Fuerzas Armadas, al actuar como un pilar de protección, desarrolla una misión crucial en momentos de crisis, porque preserva la identidad nacional y encarna los valores patrióticos necesarios para subsistir como nación, garantizando la integridad territorial y la seguridad nacional, factores fundamentales para la vida en sociedad democrática, justa y pacífica. Su acción vigilante y protectora es clave para superar los graves efectos de la corrupción y las divisiones sociales, brindando estabilidad a las comunidades más afectadas y alejadas. El fortalecimiento de su rol como garantes del orden y de la cohesión social es esencial para recuperar la confianza pública.

La debilidad del Estado frente a las amenazas externas y la falta de gestión territorial efectiva han puesto en evidencia la necesidad de una presencia militar activa en las fronteras y zonas de conflicto. Las Fuerzas Armadas del Perú no solo defienden el territorio; estas se anticipan a situaciones de riesgo, aplicando la alerta temprana, protegiendo a la población y garantizando el acceso a recursos tan esenciales y escasos, como el agua y los alimentos. Su capacidad para intervenir en la protección de las comunidades vulnerables en zonas alejadas de nuestro territorio muestra su autoridad cercana y protectora que es fundamental para la soberanía y la estabilidad del país. Por este motivo, la futura reestructuración territorial e institucional debe incluir esta presencia vigilante, activa y benefactora de las Fuerzas Armadas como institución fundacional y tutelar de la Patria.

Las Fuerzas Armadas del Perú han evolucionado para enfrentar no solo amenazas externas, también brindan, en el frente interno, apoyo en situaciones de emergencia y desarrollo social. Su presencia efectiva se extiende a áreas como el combate contra actividades ilícitas, la provisión de ayuda humanitaria y la construcción de infraestructura estratégica para el desarrollo del país entero, como los puentes y las carreteras. En este contexto, se presentan como actores fundamentales para la seguridad y el bienestar de la población, desempeñando un rol integral en la protección de la Nación. Este enfoque nuclear fortalece su vínculo con la sociedad, consolidando su función al servicio a la Patria, trascendiendo el tiempo y el espacio.

La globalización y los retos transnacionales han redefinido el papel de las Fuerzas Armadas del Perú, que ahora también contribuyen activamente en la construcción de la paz y la protección ambiental. Su rol se extiende a ejecutar actividades de ayuda humanitaria internacional, como el apoyo a los países en situaciones de desastre. Este enfoque de "seguridad humana" refleja su función previsora y protectora, que se adapta a las nuevas demandas del contexto global. La presencia de las Fuerzas Armadas del Perú contribuye de manera oportuna a establecer condiciones justas para la paz entre las naciones.

La transformación constante de las Fuerzas Armadas del Perú garantiza que estén preparadas para enfrentar amenazas tecnológicas y estratégicas, sin perder su rol tradicional de protección de la integridad territorial frente a las amenazas externas. Esta modernización no solo abarca la adaptación de sus capacidades militares, sino también un enfoque centrado en la alta formación científica, tecnológica, humanística y cultural de los militares para el cumplimiento de misiones multipropósito, polivalentes e integrales en beneficio y protección en todo el territorio nacional. Su comprobada capacidad en intervenciones eficientes y rápidas, en emergencias y en acción social, es fundamental a la hora de garantizar la seguridad de toda la ciudadanía. Además, la actualización constante de su estructura jerárquica y la formación continua de todos sus miembros es clave para su presencia eficaz como garantes de la paz y la estabilidad interna, y al mismo tiempo, para ejercer contundentemente la disuasión frente a toda amenaza externa.

La modernización y la transformación continua de las Fuerzas Armadas del Perú, con la oportuna y adecuada financiación del Estado, hará posible la adquisición e integración de los necesarios recursos humanos, tecnológicos y organizativos, consolidando su capacidad para desempeñar su función protectora del sistema social y de factor integrador de las redes de comunicación. Este modelo DOTMLPF-P asegura que las Fuerzas Armadas sean eficientes, tanto en su rol defensivo, como también en la protección frente a amenazas no convencionales. Su presencia constante en tareas de rescate y ayuda humanitaria demuestra su compromiso con el bienestar social. De este modo, se consolidan como actores fundamentales en la seguridad y el desarrollo nacional, y como referentes cualificados en la geopolítica regional de América del Sur.

Miguel Ángel Espinoza Soria
Correo electrónico: mig31peru@yahoo.es

La formación del personal militar en el Perú debe incluir no solo habilidades operativas, tácticas y tecnológicas, sino también una cultura humanística para revalorar nuestra milenaria historia y los principios filosóficos y los valores morales de nuestros antepasados, unido al conocimiento práctico de las comunidades locales y su riqueza cultural, de sus usos, tradiciones y costumbres, preparación esencial para relacionarse respetuosamente con todos los sectores de la población. El poder blando y benefactor, basado en la capacidad de colaborar con las poblaciones, refuerza la presencia y la misión de las Fuerzas Armadas como protectores y mediadores altamente eficientes en situaciones de conflicto. Su enfoque en la empatía y la construcción de relaciones sólidas con las comunidades locales fortalece la legitimidad y el éxito de sus misiones. Así, las Fuerzas Armadas no solo protegen a la nación, sino que también fortalecen y consolidan la estabilidad social y la cohesión interna del Perú en contextos internacionales.

Referencias

Anderson, G. K., Ducote, B. M., Ferguson, D. M., & Zwirgzdas, M. G. (2025). La reina de la batalla. Un caso para la verdadera capacidad de infantería ligera. *Military Review*, 44-59. https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Primer-Trimestre-2025/Anderson-SPA-Q1-2025/

Aristóteles. (1964). *Obras. Aguilar.* [IV. Física, pp. 567-705]

Arrieta Pinedo, F. (2020, julio-octubre), Capacidades del Ejército del Perú para afrontar las nuevas amenazas contra la seguridad nacional. *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa-CAEN 1* (4) 7-22 https://bit.ly/2Hbo3f5

Banco Mundial (2022). *Perú Indicadores/Data*. https://datos.bancomundial.org/pais/peru

Banco Mundial (2025). *Perú Panorama general*. https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

Basadre, J. (2005). *Historia de la República del Perú*. El Comercio.

Begovic, B. (2005). Corrupción: conceptos, tipos, causas y consecuencias. Documentos. III (26). Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina (CADAL).

Beraún Chaca, J. J. (2021). La organización territorial del Perú (1821–2021). *Cuadernos Iberoamericanos, 9*(4), 10-33. https://doi.org/10.46272/2409-3416-2021-9-4-10-33.

Borshchevskaya, A. L. (2022, octubre). La proyección del poder blando ruso en Oriente Medio. *Military Review*, 2-16. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/OLE/2022/Borshchevskaya/Borshchevskaya-OLE-October-2022-UA2.pdf

Calderón, J. H. (2018, enero-junio). Fenómeno y sujeto. El fundamento de la presencia. *Universitas Philosophica*, 35(70) 151-171. https://doi.org/10.11144/Javeriana.uph35-70.fsfp

Ccente Pineda, E. A. & La Torre Ruiz, F. M. (2003). *El devenir de la geografía en el Perú*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/ccente_p_e/t_completo.pdf

Congreso de la República (2009). *Constitución Política del Perú*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/198518/Constitucion_Politica_del_Peru_1993.pdf

Dammert Guardia, M., Bensús Talavera, V., Sarmiento Viena, K, & Prieto Espinoza, G. (2017). *Una aproximación a las fronteras desde los mercados ilegales en el Perú*. FLACSO - PUCP - IDRC- CDRI.

Degregori, C. I. (2004). *Desigualdades persistentes y construcción de un país pluricultural. Reflexiones a partir del trabajo de la CVR*. PUCP Red Internacional de Estudios Interculturales.

Degregori, C. I. (Ed.). (2012). *No hay país más diverso. Compendio de Antropología Peruana*. IEP Instituto de Estudios Peruanos.

Derrida, J. (1971). *Tiempo y presencia (Ousía y Grammé)*. Editorial Universitaria. https://www.philosophia.cl/biblioteca/Derrida/Tiempo%20y%20presencia.pdf

Derrida, J. (1989). *Márgenes de la filosofía*. Cátedra.

Descartes, R. (2009). *Meditaciones metafísicas*. Alianza Editorial.

Faundes Sánchez, C. (2008). *El agua como factor estratégico en la relación entre Chile y los países vecinos*. Colección Investigaciones ANEPE Nº 20 Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos.

Faundes Sánchez, C. (2009, octubre). Sobre los principios de la guerra irrestricta. *Cuadernos de Difusión*. Pensamiento de Estado Mayor, (30), 34-45. https://www.academia.edu/12487103/Sobre_los_Principios_de_la_Guerra_Irrestricta

Fayette, E. (2023, octubre). La concientización cultural como arma. Aprovechar la experiencia regional para lograr el éxito en el extranjero. *Military Review*, 1-7. https://www.armyupress.army.mil/journals/edicion-hispanoamericana/archivo-de-articulos-exclusivos-en-linea/hispanoamericana-on-line-2023/fayette/

Gómez, A. (2018). ¿Nuevos roles de las Fuerzas Armadas en el Perú? En: S. Namihas (Ed.), *El nuevo rol de las Fuerzas Armadas en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú* (pp. 171-198). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Gutiérrez, G. (1990). Entrevista a Gustavo Gutiérrez. *Themis Revista de Derecho,* (16) 43-47. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/issue/view/958

Hafen, R. (2024). El arte operacional chino. La primacía de la dimensión humana. *Military Review,* segundo trimestre, 54-63. https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Segundo-Trimestre-2024/Hafen-SPA-Q2-2024/

Hegel, G.W.F. (2010). *Fenomenología del espíritu*. Abada.

Hendriks, J. (2006). Gestión Local de Agua y Legislación Nacional. *Ciclo de Charlas: El Derecho y la Problemática del Agua en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Husserl, E. (2002). *Lecciones de fenomenología de la conciencia interna del tiempo*. Trotta.

Husserl, E. (1972). *Fenomenología de la conciencia del tiempo inmanente*. Editorial Nova.

Kant, I. (2010). *Crítica de la razón pura*. Gredos.

Kant, I. (2018). *Hacia la paz perpetua*. Edición bilingüe alemán-español. Fondo de Cultura Económica.

Kretschel, V. (2013). Husserl y la metafísica de la presencia: La relación protoimpresión-retención. *Anuario Filosófico 46*(3) 543-563 https://doi.org/10.15581/009.46.955

Laurence, J. H. (2011). Military leadership and the complexity of combat and culture. *Military Psychology, 23*(5), 489–501. https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600143

Lewkow, L. (2009). Discutiendo la metafísica de la presencia: Una propuesta desde la teoría del riesgo de Niklas Luhmann. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico, 3*(2) 2009. http://www.intersticios.es

Liang, Q. & Xiangsui, W. (1999). ***Unrestricted Warfare - Thoughts on War and Strategy in a Global Era***, Foreign Broadcast Information Service (FBIS).

Lipovetsky, G. & Juvin, H., (2011). *El Occidente globalizado. Un debate sobre la cultura planetaria*. Anagrama.

Llopis Goig, R. (2014). La cultura en la época del capitalismo cultural. Tendencias y controversias. *Culturas. Revista de Gestión Cultural,* 1(1) 46-60. https://doi.org/10.4995/cs.2014.3180

Lorca, J. (2016), Esbozo para una teoría de la presencia: performatividad y filosofía cínica. *Revista de Teoría del Arte,* (21), 69 – 88. https://revistateoriadelarte.uchile.cl/index.php/RTA/article/view/38300

Luque Talaván, M. (2003). Las relaciones cívico-militares en el Perú actual. En: *Presente y futuro de las relaciones cívico-militares en Hispanoamérica*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Cuadernos de estrategia 123. https://publicaciones.defensa.gob.es/presente-y-futuro-de-las-relaciones-civico-militares-en-hispanoamerica-4473.html

Mateo Donet, M. A. (2010). Religiosidad y culto en los campamentos romanos. *Polis. Revista de ideas y formas políticas de la Antigüedad clásica,* (22), 145-172. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4046522

Malem, J. (2014). La corrupción: algunas consideraciones conceptuales. *Illes i imperis,* (16), 169-180. https://raco.cat/index.php/IllesImperis/article/view/284890

Obando Peralta, E.C., Ramón Ruffner de Vega, J. G., Rincón Martínez, A. M. (2021). Corrupción en América Latina: dimensiones filosóficas para su evaluación. *Revista de Filosofía 38*(99), 292-303. https://doi.org/10.5281/zenodo.5646586

Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Perfil Migratorio del Perú 2012. https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbdl486/files/migrated_files/pbn/docs/Perfil_Migratorio_Peru_2012.pdf

Ortiz Guzmán, M.E. (2024). *Las amenazas transnacionales en la triple frontera amazónica: La configuración de la zona gris*. Escuela Superior de Guerra del Ejército.

Pinto Lima, J. & do Nascimento e Silva, G. A. (2012). La política del buen vecino y la influencia cultural de Estados Unidos en América Latina. Horizonte Histórico. *Revista semestral de los estudiantes de la licenciatura en Historia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes,* (6), 62-70. https://doi.org/10.33064/hh.vi6.1211.

Rainey, J, E. (2024). Transformación continua. *Military Review,* primer trimestre, 2-18. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Q1-2025/Rainey-SPA-Q1-2025/Rainey-SPA-Q1-2025-for-LNO-UA.pdf

Restrepo, C. E. (2007). La metafísica de la presencia en Fernando González. En: ¡No me borres Señor del libro de la vida! Fernando González, velada metafísica. Colectivo Teatral Matacandelas. https://raco.cat/index.php/AssaigTeatre/article/view/146465/233605

San Agustín (2010). *Confesiones*. Gredos

Schopenhauer, A. (2013). El mundo como voluntad y representación I. Trotta.

Suárez Pizzarello, M. & Sánchez Trujillo, M. A., (2024). Tres casos de debilitamiento de las democracias en América Latina. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-19. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1046

Subirats Sorrosal, C. (2013). E*l ceremonial militar romano: Liturgias, rituales y protocolos en los actos solemnes relativos a la vida y la muerte en el ejército romano del alto imperio*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Taype Castillo, J. M., (2020). Los militares en el Perú: Entre el pasado inmediato y el futuro mediato. La Vida & la Historia, (11), 16-26. https://doi.org/10.33326/26176041.2020.11.940

Tilly, Ch. (2000). *La desigualdad persistente*. Manantial.

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Uso de la inteligencia artificial generativa para la enseñanza de la educación superior y militar

José Luis Solís Toscano[9]
https://orcid.org/0000-0002-5489-1705
Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú

Enviado: 12 Febrero 2025 ● Evaluado: 20 Marzo 2025 ● Aprobado: 3 Mayo 2025

Citar como:
Solis Toscano, J. L. (2025). Uso de la inteligencia artificial generativa para la enseñanza de la educación superior militar.*Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 159-168.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar9

Resumen

Este artículo de revisión examina el impacto transformador de la inteligencia artificial (IA) y la inteligencia artificial generativa (IAG) en el panorama de la educación superior. Se analizan las oportunidades que brinda la IAG para optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, incluyendo la retroalimentación inmediata, la creación de recursos didácticos personalizados y el fomento de un aprendizaje adaptativo e interactivo. Adicionalmente, se exploran las contribuciones de la IA a la eficiencia institucional y la precisión de la evaluación, así como su potencial para facilitar la transmisión y la comprensión de información compleja. No obstante, el estudio también aborda los desafíos éticos y prácticos que plantea la implementación de la IA en la educación, tales como la equidad en el acceso a la tecnología, la protección de la privacidad de los datos, la fiabilidad de la información y la integridad académica. Se enfatiza la importancia de establecer directrices claras, promover un uso ético de la IA y proporcionar la capacitación necesaria a educadores y estudiantes para aprovechar su potencial de manera responsable. En conclusión, se argumenta que la IA, y particularmente la IAG, constituyen herramientas valiosas para enriquecer la educación superior militar, siempre que se gestionen proactivamente los desafíos asociados y se reconozca el papel fundamental del docente en el proceso educativo.

Palabras claves: Inteligencia artificial generativa, enseñanza, militar, aprendizaje, desafíos

[9] Grado académico:
Maestría en Gestión de la Educación
Correo electrónico: jose.solis@uwiener.edu.pe

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

CC BY

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Use of Generative Artificial Intelligence for Teaching in Higher Military Education

José Luis Solís Toscano[9]
https://orcid.org/0000-0002-5489-1705
Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú

Enviado: 12 February 2025 ● Evaluado: 20 March 2025 ● Aprobado: 3 May 2025

Cite as:
Solis Toscano, J. L. (2025). Uso de la inteligencia artificial generativa para la enseñanza de la educación superior militar.*Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 159-168.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar9

Abstract

This review article examines the transformative impact of artificial intelligence (AI) and generative artificial intelligence (GAI) on the landscape of higher education. It analyzes the opportunities that GAI offers to optimize teaching and learning processes, including immediate feedback, the creation of personalized didactic resources, and the promotion of adaptive and interactive learning. Additionally, it explores AI's contributions to institutional efficiency and evaluation accuracy, as well as its potential to facilitate the transmission and comprehension of complex information. However, the study also addresses the ethical and practical challenges posed by the implementation of AI in education, such as equity in access to technology, data privacy, information reliability, and academic integrity. The importance of establishing clear guidelines, promoting the ethical use of AI, and providing the necessary training to educators and students to harness its potential responsibly is emphasized. In conclusion, it is argued that AI, and particularly GAI, constitute valuable tools to enrich military higher education, provided that the associated challenges are proactively managed and the fundamental role of the teacher in the educational process is recognized.

Keywords: Generative artificial intelligence, teaching, military, learning, challenges

[9] Master's Degree in Educational Management
Email: jose.solis@uwiener.edu.pe

Introducción

En los últimos años, la inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como una tecnología revolucionaria, ejerciendo un impacto significativo en diversos sectores, particularmente en la educación universitaria. Dentro de este ámbito, la IA fusiona tecnología de punta y estrategias pedagógicas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. La reciente irrupción de la inteligencia artificial generativa (IAG) ha intensificado esta revolución, ofreciendo un abanico de nuevas oportunidades para remodelar los procesos educativos en las universidades.

Desde su aparición en noviembre de 2022, herramientas como ChatGPT y otras han experimentado un crecimiento exponencial en su adopción a nivel global, y su impacto en los procesos educativos de enseñanza y aprendizaje dentro de la educación superior ha sido particularmente significativo. La IAG se distingue por su habilidad para generar autónomamente una amplia gama de contenidos, incluyendo texto, imágenes y voz; lo que se considera un avance sustancial en términos de eficiencia y productividad. Esta capacidad abre un abanico de oportunidades prometedoras en la educación superior, facilitando los aspectos de retroalimentación, creación de recursos didácticos personalizados, aprendizaje adaptativo y mejora de la interactividad en el aula.

Sin embargo, la incorporación de la IAG en la educación universitaria y militar plantea desafíos importantes que ponen en duda los principios éticos y la integridad académica, tales como la exactitud de la información producida y la claridad respecto a sus fuentes. Ante esta realidad, se vuelve esencial analizar las contribuciones específicas de la inteligencia artificial generativa a la enseñanza en la educación superior, evaluando de manera crítica sus beneficios, limitaciones y posibles efectos adversos. En este sentido, el objetivo de este artículo es examinar el potencial de la inteligencia artificial generativa como una herramienta educativa en el contexto universitario, examinando sus implicaciones, oportunidades y desafíos tanto para el profesorado como para las instituciones de educación superior.

La inteligencia artificial generativa

En el contexto actual de la inteligencia artificial, la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) emerge como un campo de vanguardia. Tal como lo definieron Chávez et al. (2023), la IAG se centra en la creación autónoma de contenido original y diverso, abarcando texto, imágenes, video y sonido. Este proceso se fundamenta en el análisis de datos preexistentes y la interpretación de comandos o indicaciones específicas. En una línea similar, Sánchez y Carbajal (2023) conceptualizaron la IAG como una rama especializada de la IA, dedicada a la producción de material inédito ya sean textos, representaciones visuales, secuencias audiovisuales o elementos sonoros a partir de la información ya disponible y en respuesta a directrices o 'prompts' definidos por el usuario. Ambas perspectivas convergen en destacar la capacidad de la IAG para generar contenido de forma autónoma y creativa, marcando un avance significativo en las aplicaciones de la inteligencia artificial.

José Luis Solís Toscano
Correo electrónico:jose.solis@uwiener.edu.pe

Aplicación de la IAG en la educación superior y militar

La Inteligencia Artificial Generativa (IAG) despliega un abanico de oportunidades transformadoras en el ámbito educativo, de acuerdo con, Gallent-Torres et al. (2023). Entre sus capacidades más destacadas se encuentran las que siguen: la provisión de retroalimentación instantánea a los estudiantes, la generación eficiente de recursos y materiales didácticos innovadores, la creación de experiencias de aprendizaje personalizadas que se adaptan a las necesidades particulares, y el fomento de una mayor interactividad en el aula. En una perspectiva más amplia, Baldrich et al. (2024) subrayaron el potencial intrínseco de la inteligencia artificial para enriquecer los intrincados procesos de aprendizaje y, simultáneamente, optimizar la eficiencia operativa de las instituciones educativas.

Específicamente en el ámbito de la evaluación, Loyola y Rivas (2024) resaltaron cómo la aplicación estratégica de la IA puede significativamente mejorar tanto la eficiencia como la precisión de los métodos de valoración del aprendizaje. Asimismo, Chávez (2024) enfatizó la promesa de la inteligencia artificial para erigirse como una herramienta de inestimable valor en la transmisión efectiva y la profunda comprensión de la información compleja. En este contexto, García Peñalvo et al. (2024) identificaron diversas herramientas de IA generativa con un potencial educativo significativo, citando ejemplos notables como ChatGPT, capaces de generar una amplia gama de contenidos multimedia, incluyendo texto coherente, imágenes creativas, videos informativos y audio atractivo. Estas herramientas representan un nuevo paradigma en la creación y el acceso a recursos educativos diversificados y personalizados.

Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en la enseñanza y aprendizaje

Las herramientas de Inteligencia Artificial Generativa (IAG) en la enseñanza y el aprendizaje son tecnologías que emplean algoritmos avanzados para mejorar los procesos educativos, adaptándose a las necesidades individuales de los estudiantes y optimizando la interacción entre los educadores y los estudiantes. Estas herramientas incluyen sistemas que automatizan tareas administrativas, crean contenido educativo personalizado, analizan el rendimiento de los estudiantes, y proporcionan retroalimentación en tiempo real. Su objetivo es potenciar la eficacia del proceso educativo, haciendo que el aprendizaje sea más accesible, inclusivo y efectivo.

Según Chávez (2024), la IA en la educación permite un enfoque "personalizado" mediante el uso de sistemas que aprenden de las interacciones de los estudiantes y ajustan el contenido de acuerdo con sus necesidades, brindando experiencias de aprendizaje adaptadas a los distintos estilos, ritmos y niveles de los estudiantes. Esto se alinea con el concepto de "aprendizaje adaptativo", propuesto por Suárez (2023), quien argumenta que la IA puede facilitar un aprendizaje más autónomo y eficiente al ofrecer recursos que se ajustan continuamente al progreso del estudiante.

Por su parte, Loyola y Rivas (2023) destacaron que la IA puede transformar el aula tradicional mediante la automatización de la creación de contenido, el diseño de pruebas personalizadas y el análisis predictivo para prever el rendimiento futuro de los estudiantes. Estas tecnologías pueden asistir a los educadores al reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas, permitiéndoles centrarse más en la interacción directa con los estudiantes.

Además, Valencia et al. (2024) sugirieron que las herramientas de IA pueden mejorar la enseñanza al proporcionar análisis detallados sobre el comportamiento del estudiante, lo que permite a los maestros intervenir de manera más eficaz. Las plataformas de aprendizaje basadas en IA, como los tutores inteligentes, pueden ofrecer explicaciones personalizadas y resolver dudas en tiempo real, mejorando la comprensión del estudiante y motivándolo a continuar aprendiendo.

Las herramientas de Inteligencia Artificial (IA) para la enseñanza y el aprendizaje pueden conceptualizarse de diversas maneras según diversos autores.

García Peñalvo et al. (2024) clasificaron herramientas de IA generativa con potencial uso educativo, destacando funcionalidades como la generación de textos creativos (narrativas, poemas, guiones, etc.).

Por su parte, Norman-Acevedo (2023) señaló que la IA puede utilizarse para diseñar tutores virtuales que pueden calificar cuestionarios y ofrecer retroalimentación en tiempo real sobre el desempeño de los estudiantes. Esto facilita la labor de los docentes, especialmente fuera del horario de clases. Gallent-Torres et al. (2023) mencionaron el uso de chatbots o asistentes virtuales que pueden auxiliar a estudiantes y profesores en tiempo real, respondiendo a cuestionamientos y resolviendo problemas en diversas áreas de conocimiento.

Según Chávez Hernández (2024), las herramientas de IA generativa tienen la capacidad de generar contenido personalizado (recursos adicionales, preguntas y respuestas), estimular la creatividad (historias y escenarios), optimizar contenido escrito (revisiones) y estimular la participación, para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Para, Alonso-Rodríguez (2024) la IA puede apoyar la enseñanza a través de sistemas de tutoría inteligentes que ofrecen asistencia a los estudiantes según sus dificultades, incluso fuera del aula para la preparación de tareas, y potencialmente sustituir a facilitadores virtuales cuando el docente humano no esté disponible.

Finalmente, Urquilla Castaneda (2022) describió cómo la IA puede impactar el proceso educativo en áreas como el contenido, los métodos de enseñanza, la evaluación (simplificando la evaluación en MOOC e identificando brechas de aprendizaje), y la comunicación (a través de sistemas de tutoría inteligente)

José Luis Solís Toscano
Correo electrónico:jose.solis@uwiener.edu.pe

Desafíos y consideraciones éticas

La aplicación de la inteligencia artificial (IA) en el ámbito educativo, promete avances importantes, exige una atención meticulosa a los desafíos éticos y prácticos inherentes a su adopción. Morocho et al. (2023) señalaron la crucial necesidad de garantizar la equidad en el acceso a la tecnología para todos los estudiantes, evitando así la exacerbación de las brechas digitales existentes. Asimismo, la salvaguarda de la privacidad de los datos personales de estudiantes y docentes. emerge como una preocupación primordial que debe abordarse con políticas claras y medidas de seguridad robustas. En el contexto específico de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG), Gallent-Torres et al. (2023) adviertieron sobre importantes dilemas éticos y desafíos a la integridad académica, especialmente en lo que concierne a la precisión de la información producida y la claridad en la identificación de sus fuentes

Es crucial comprender, como indican García Peñalvo et al. (2023), que la IAG se basa en modelos lingüísticos de gran escala con una estructura probabilística, lo que conlleva una falta intrínseca de capacidad para el razonamiento y la comprensión semántica profunda. Esta limitación los hace susceptibles a la generación de errores o información sesgada que requieren una verificación humana exhaustiva. En este sentido, Párraga et al. (2024) expresaron preocupaciones éticas específicas asociadas al uso de herramientas de IA como ChatGPT, enfatizando la urgencia de establecer directrices claras para su uso responsable, fomentar una educación que promueva la integridad académica y propiciar debates abiertos sobre sus implicaciones. A pesar de las numerosas ventajas potenciales, García y Acosta (2023, citado por Párraga et al., 2024) recordaron que existen retos y limitaciones importantes que no deben pasarse por alto, incluyendo la calidad inherente de los datos empleados para entrenar los modelos de IA, la imperativa necesidad de capacitación adecuada tanto para educadores como para estudiantes en el uso efectivo de estas herramientas, y las persistentes preocupaciones relacionadas con la privacidad y la protección de los datos confidenciales.

Conclusiones

La inteligencia artificial (IA) emerge como un recurso trascendental para optimizar la educación superior, facilitando una adaptación exacta de los procesos de aprendizaje a las necesidades particulares de cada estudiante. Su integración estratégica tiene el potencial de mejorar considerablemente la calidad y la efectividad inherente de las metodologías de enseñanza y aprendizaje, implementadas en las aulas universitarias.

Por otro lado, la inteligencia artificial generativa (IAG) ha marcado un hito revolucionario en la educación universitaria, generando un debate fundamental sobre su capacidad para transformar la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación. Asimismo ofrece un abanico de oportunidades valiosas, que incluyen la retroalimentación inmediata y personalizada, la creación eficiente de recursos y materiales didácticos innovadores, el fomento del aprendizaje adaptativo y la promoción de una mayor interactividad en el aula.

Se debe mencionar que la IA tiene el potencial de transformar la forma en que se enseña y se adquiere el conocimiento en la educación superior, proporcionando herramientas capaces de personalizar las trayectorias de aprendizaje, ofrecer retroalimentación oportuna y automatizar tareas administrativas rutinarias. Esta automatización permite liberar tiempo valioso para que los docentes se enfoquen en aspectos pedagógicos profundos y significativos de la enseñanza.

A pesar de los importantes beneficios que la IAG puede ofrecer a la educación universitaria y militar, su implementación presenta desafíos éticos y de responsabilidad que no deben subestimarse. Es imperativo abordar con diligencia preocupaciones fundamentales como la igualdad en el acceso a la tecnología y la salvaguarda de la privacidad de los datos, la fiabilidad de información generada y transparencia en la atribución de fuentes, así como el riesgo latente de uso deshonesto y plagio académico.

Existe un consenso generalizado en la comunidad educativa sobre la importancia primordial de la ética en la adopción de la IA en el ámbito de la educación universitaria se vuelve crucial. Es fundamental el desarrollo de códigos éticos robustos y directrices claras sobre el uso de la IAG, así como la formulación de políticas y regulaciones precisas para garantizar su aplicación ética y responsable.
Para garantizar una implementación exitosa y eficiente de la IA en la enseñanza universitaria y militar, resulta imprescindible proporcionar una formación integral y actualizada en inteligencia artificial a los docentes universitarios. Adicionalmente, se debe considerar cuidadosamente la necesidad de ofrecer capacitación específica tanto a educadores como a estudiantes en el manejo competente de estas nuevas herramientas tecnológicas.

En síntesis, es fundamental comprender que la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) debe considerarse como una herramienta complementaria y un recurso valioso tanto para educadores como para militares, más no como un sustituto de la interacción humana esencial en el proceso educativo. El rol de los docentes sigue siendo insustituible, ya que son quienes guían, motivan y fomentan el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo su crecimiento en todas las dimensiones del aprendizaje.

Referencias

Abella García, V., & Fernández Mármol, K. (2024). Docencia en la era de la inteligencia artificial: Enfoques prácticos para docentes. https://riubu.ubu.es/handle/10259/8868

Alonso-Rodríguez, A. M. (2024). Hacia un marco ético de la inteligencia artificial en la educación. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria, 36*(2), 79-98. https://doi.org/10.14201/teri.31821

Baldrich, K., Domínguez-Oller, J. C., & García-Roca, A. (2024). La Inteligencia Artificial y su impacto en la alfabetización académica: Una revisión sistemática. *Educatio Siglo XXI, 42*(3), 53-74. https://doi.org/10.6018/educatio.609591

Carranza Alcántar, M. D. R., Macías González, G. G., Gómez Rodríguez, H., Jiménez Padilla, A. A., & Jacobo Montes, F. M. (2024). Percepciones docentes sobre la integración de aplicaciones de IA generativa en el proceso de enseñanza universitario. REDU. Revista de Docencia Universitaria, 22(2), 158-176. https://doi.org/10.4995/redu.2024.22027

Casanova Pistón, A., & Martínez Domínguez, M. (2024). Producción científica sobre Inteligencia Artificial y educación: Un análisis cienciométrico. *Hachetetepé. Revista científica de educación y comunicación, 28*. https://doi.org/10.25267/Hachetetepe.2024.i28.1102

Chávez Hernández, N. (2024). Análisis de calidad y precisión de contenidos para la formación en administración utilizando herramientas de inteligencia artificial generativa un estudio exploratorio. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(1), 1031-1061. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9484

Fanning Balarezo, M. M., Vásquez Pérez, M. R., & Noblecilla Montealegre, E. V. (2024). Desafíos éticos y metodológicos de la inteligencia artificial generativa en educación superior: revisión bibliométrica. *Revista Reflexiones de la Sociedad y Economía, 1*(2), 53-72. https://doi.org/10.62776/rse.v1i2.13

Gallent Torres, C., Zapata González, A., & Ortego Hernando, J. L. (2023). El impacto de la inteligencia artificial generativa en educación superior: Una mirada desde la ética y la integridad académica. RELIEVE - Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 29(2). https://doi.org/10.30827/relieve.v29i2.29134

García Peñalvo, F. J., Llorens-Largo, F., & Vidal, J. (2023). La nueva realidad de la educación ante los avances de la inteligencia artificial generativa. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 27*(1), 9-39. https://doi.org/10.5944/ried.27.1.37716

Guerschberg, L., & Estefanía Gutierrez, Y. (2024). Tutoría con inteligencia artificial generativa en la educación superior: oportunidades y desafíos en el aprendizaje. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(5), 9960-9975. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14391

cesos de preparación y respuesta
el marco de la Política Nacional de
0: Caso 1ra Brigada Multipropósito *[Tesis
Nacionales]*. https://hdl.handle.ne-

Jiménez Ramírez, C. R., Martínez Aguirre, E. G., Zárate Depraect, N. E., & Grijalva Verdugo, A. A. (2024). Adopción de la inteligencia artificial en la enseñanza: perspectivas de docentes de Educación Superior. *Revista paraguaya de educación a distancia* (reped), 5(2), 5-16. https://doi.org/10.56152/reped2024-dossierIA1-art1

Loyola, A. C., & Rivas, E. N. (2024). Implicaciones de la inteligencia artificial en la educación: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 8*(35), 2304-2315. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i35.870

Morocho Cevallos, R. A., Cartuche Gualán, A. P., Tipan Llanos, A. M., Guevara Guevara, A. M., & Ríos Quiñónez, M. B. (2023). Integración de la inteligencia artificial en la educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(6), 2032-2053. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8832

Norman-Acevedo, E. (2023). La inteligencia artificial en la educación: Una herramienta valiosa para los tutores virtuales universitarios y profesores universitarios. *Panorama, 17*(32), 1-11. https://doi.org/10.15765/pnrm.v17i32.3681

Párraga Rocero, W. J., Vargas Bálcazar, K. S., Rocero Benavides, M. M., Palacios Vaicilla, T. E., & Capelo Andrade, S. S. (2024). La inteligencia artificial ChatGPT y su influencia en los resultados de aprendizaje de los estudiantes de educación básica superior: ChatGPT artificial intelligence and its influence on the learning results of higher basic education students. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5*(3). https://doi.org/10.56712/latam.v5i3.2195

Romero Alonso, R., Araya Carvajal, K., & Reyes Acevedo, N. (2024). Rol de la inteligencia artificial en la personalización de la educación a distancia: Una revisión sistemática. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia,* 28(1). https://doi.org/10.5944/ried.28.1.41538

Sánchez Mendiola, M., & Carbajal Degante, E. (2023). La inteligencia artificial generativa y la educación universitaria: ¿Salió el genio de la lámpara? *Perfiles Educativos, 45*(Especial), 70-86. https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2023.Especial.61692

Suárez Gómez, J. (2024). El futuro de la educación superior. Una mirada desde la inteligencia artificial. *Fedumar Pedagogí¬a y Educación, 10*(1), 109-117. https://doi.org/10.31948/rev.fedumar10-1.art-10

Universidad Pedagógica Nacional, Sanabria Medina, G., & Regil-Vargas, L. (2024). Artificial Intelligence for resource recommendation in online education. *Apertura, 16*(2), 6-21.
https://doi.org/10.32870/Ap.v16n2.2542

Urquilla Castaneda, A. (2023). Un viaje hacia la inteligencia artificial en la educación. *Realidad y Reflexión, 56*, 121-136. https://doi.org/10.5377/ryr.v1i56.15776

José Luis Solís Toscano
Correo electrónico:jose.solis@uwiener.edu.pe

Vicente Rodrigo, T. A., & Richard Nicolayo, B. M. (2024). Integración de la inteligencia artificial en la enseñanza universitaria para optimizar el proceso de aprendizaje. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación, 9*(2), 68-94. https://-doi.org/10.33262/rmc.v9i2.3104

Zabala, A., Linares Vásquez, M., & Donoso, Y. (2024). *Gestión de la innovación y las tecnologías centradas en datos, como soporte a la toma de decisiones militares en la fase de análisis de información previo al uso del poder aéreo del país*. https://doi.org/10.26507/paper.3577

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Desminado humanitario, retos y desafíos para una participación eficiente en la política exterior

Jose Luis Juarez Azurin[10]
https://orcid.org/0009-0000-4318-8830
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 30 Setiembre 2024 ● Evaluado: 20 Noviembre 2024 ● Aprobado: 15 Enero 2025

Citar como:
Juarez Azurin, J. L. (2025). Desminado humanitario, retos y desafíos para una participación eficiente en la política exterior. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 169-183.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar10

Resumen

El presente artículo describe la situación actual del desminado humanitario, sus retos y desafíos para una eficiente participación en la política exterior. Mediante un enfoque cualitativo y el uso de entrevistas, cuestionarios y revisión bibliográfica, se analizó la problemática. Los resultados revelan que, si bien el plazo para el desminado culmina en 2024, existen falencias en equipos y personal especializado; lo que dificulta alcanzar la meta. Para una efectiva participación en política exterior, se destaca la necesidad de generar capacidades en las Compañías EOD, estableciendo doctrina basada en estándares de la ONU y mediante la preparación constante del personal a través de la Escuela de Desminado Humanitario, asegurando así el cumplimiento de las exigencias internacionales.

Palabras claves: Desminado humanitario, política exterior, capacidades, instrucción y entrenamiento

[10] Grado académico:
MY Ing. Ciencias Militares
Correo electrónico: jjuareza@esge.edu.pe

Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Volumen IV, Numero I, Mayo 2025

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)
https://doi.org/10.60029/rcesge

Humanitarian Demining: Challenges and Obstacles for Effective Participation in Foreign Policy

Jose Luis Juarez Azurin[10]
https://orcid.org/0009-0000-4318-8830
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 30 September 2024 ● Evaluado: 20 November 2024 ● Aprobado: 15 January 2025

Cite as:
Juarez Azurin, J. L. (2025). Desminado humanitario, retos y desafíos para una participación eficiente en la política exterior. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4*(1), 169-183.
https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar10

Abstract

This article describes the current situation of Humanitarian Demining, its challenges and difficulties for efficient participation in foreign policy. Through a qualitative approach and the use of interviews, questionnaires, and a literature review, the problem was analyzed. The results reveal that, although the deadline for demining concludes in 2024, there are shortcomings in equipment and specialized personnel, which hinders achieving the goal. For effective participation in foreign policy, the need to build capacities within the EOD Companies is highlighted, establishing doctrine based on UN standards and through the constant preparation of personnel through the Humanitarian Demining School, thus ensuring compliance with international demands.

Keywords: Humanitarian Demining, Foreign Policy, capabilities, instruction, and training

[10] Major Engineer in Military Sciences
Email: jjuareza@esge.edu.pe

Introducción

Las minas antipersonales representan un legado trágico de los conflictos bélicos, con consecuencias humanitarias devastadoras que persisten mucho después del cese de las hostilidades. Millones de individuos, principalmente civiles, han sufrido y continúan sufriendo mutilaciones y limitaciones en su desarrollo como resultado directo de su despliegue en guerras convencionales y no convencionales. A pesar de los esfuerzos concertados a nivel global, impulsados por la ONU, para la erradicación de las áreas contaminadas, la magnitud de la contaminación, las características geográficas y las condiciones climáticas adversas dificultan significativamente las labores de detección y remoción. Datos de 2018 ilustran la magnitud del problema, con más de 6000 nuevas víctimas, la mayoría de las cuales sufrieron la pérdida de extremidades inferiores.

Países como Colombia aún enfrentan extensas tareas de desminado, debido a la dispersión masiva de minas antipersonales durante décadas de conflicto interno, estimándose alrededor de 7000 víctimas. Perú, por su parte, como nación afectada por la siembra de estos artefactos durante el conflicto de 1995 con Ecuador, se adhirió a la Convención de Ottawa, comprometiéndose a la identificación y destrucción de las minas en su territorio, particularmente en la sensible zona fronteriza de la cordillera del Cóndor. En este contexto, y en cumplimiento del Derecho Internacional Humanitario, Perú estableció compañías especializadas en desminado en 1998 para abordar la contaminación en esta región, buscando liberar áreas peligrosas y contribuir al desarrollo de las comunidades locales.

Si bien Perú asumió inicialmente el compromiso de erradicar todas las minas en la frontera norte con Ecuador para 2016, las complejidades del entorno selvático impidieron el cumplimiento de este plazo. En consecuencia, se obtuvo una extensión hasta diciembre de 2024 en la XV Reunión de los Estados Parte de la Convención de Ottawa, con el objetivo de completar las tareas de desminado y cumplir con los acuerdos internacionales. Para dar cumplimiento al plazo establecido en el Plan Nacional de Desminado Humanitario al 2024, el Perú cuenta con el Centro Peruano de Acción Contra las Minas Antipersonal (CONTRAMINAS) adscrita a la Cancillería, que constituye la autoridad nacional en la acción contra las minas; el Ministerio de Defensa, a través de la Dirección General de Relaciones Internacionales (DIGRIN), encargado de la organización, articulación y conducción de la gestión de desminado al interior del sector, y la Dirección General de Desminado Humanitario del Ejército (DIGEDEHUME), que planifica, organiza y ejecuta las operaciones de desminado a nivel nacional.

No obstante, la finalización del plazo plantea la necesidad de reorientar las capacidades de las compañías de desminado hacia la participación en la política exterior, aprovechando la experiencia de unidades como la sección EOD (Explosive Ordnance Disposal) de la Compañía de Ingeniería Perú en misiones de paz. Este artículo explorará la transición hacia estos nuevos roles estratégicos, considerando los desafíos y oportunidades dentro del marco del Plan de Transformación Institucional al 2030, y analizará las implicaciones de posibles retrasos en el cumplimiento del plazo de 2024 debido a factores como la pandemia de COVID-19.

Jose Luis Juarez Azurin
Correo electrónico: jjuareza@esge.edu.pe

Para ello, se plantean los siguientes objetivos:

1.¿Qué retos y desafíos enfrenta hoy el desminado humanitario mediante las compañías de Desactivación de Explosivos (EOD) en la frontera Perú – Ecuador?

2.¿Qué capacidades deben adquirir las compañías de Desactivación de Explosivos (EOD) posterior al desminado humanitario para una participación eficiente en la política exterior?

Materiales y métodos

Diseño Metodológico

El artículo se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, los instrumentos de recolección de datos midieron de manera empírica y holística este aspecto de la realidad, en ese sentido, se observó la situación actual del desminado humanitario, qué retos y desafíos afronta en un futuro próximo con una nueva doctrina en desactivación de explosivos que permita una participación adecuada y eficiente en la política exterior mediante misiones de paz a través de la ONU. En ese sentido, Porto y Ruiz (2014) sostuvieron:

La metodología cualitativa podría identificarse como una especie de "cajón de sastre", engloba aquellos aspectos que no se ajustan a lo puramente cuantitativo, busca el significado de los fenómenos tal como se encuentran en la realidad a través de la palabra de los sujetos. (p. 254)

Con respecto al tipo de investigación, según la finalidad de estudio, fue de tipo aplicada. La razón es que busca solucionar un problema concreto respecto a las capacidades que debe disponer la Compañía de Desactivación de Explosivos para fortalecer su participación en la política exterior después que termine su labor de desminado humanitario en la frontera Perú-Ecuador.

Respecto al método de investigación, se empleó el hermenéutico que corresponde al paradigma hermenéutico interpretativo, de acuerdo con Vargas Beal (2011). La aplicación de este método se sustenta en cuanto a las vivencias in situ del investigador de haber laborado en la Compañía Desminado N.° 111, hoy compañía EOD.

El escenario de estudio correspondió a la ciudad de Lima, Lambayeque y Bagua Grande. En estas zonas, se encuentran las compañías de Desactivación de Explosivos, Comando de Apoyo al Desarrollo Nacional y Dirección General de Desminado Humanitario del Ejército.

Así, el objeto de estudio del presente articulo científico es describir las capacidades que debería disponer la compañía EOD después de haber culminado su labor de desminado humanitario para afrontar los retos y desafíos que demanda la participación en la política exterior. Esta delimitación del objeto de estudio permitió revisar la literatura apropiada y adecuada sobre el tema, y orientó su desarrollo.

Las fuentes de información de la presente investigación correspondieron a dos personales militares que laboraron en las compañías EOD 111 y EOD 116. A continuación, se explica el procedimiento de análisis.

Procedimiento de análisis

El método de análisis de la información usado fue el método manual, no se empleó algún programa informático, de acuerdo con los modelos de Vargas Beal (2011), y Hernández y Mendoza (2018). Según Izcara (2014), "el análisis de datos cualitativos es un proceso artesanal, singular y creativo que en gran parte depende de las habilidades y destrezas del investigador que se agilizan y perfeccionan con la experiencia" (p. 53).

Para le revisión bibliográfica, el análisis se estructura en torno a tres ejes principales. De estos, se han planteado dos categorías apriorísticas. Estas son Categoría 1: Retos y desafíos del desminado al 2024, y Categoría 2: Capacidades de la Cía EOD para participar en la política exterior.

Eje N.° 1: Aspectos financieros:

•**Análisis de fuentes de financiación:** Se identifican las diferentes fuentes de financiación disponibles para las operaciones de desminado humanitario, incluyendo fondos nacionales, contribuciones internacionales, donaciones del sector privado y mecanismos innovadores como la financiación basada en resultados.

•**Evaluación de mecanismos de asignación de recursos:** Se examinan los criterios y procesos utilizados para asignar recursos a las operaciones de desminado humanitario, considerando la eficiencia, la efectividad y el impacto en las comunidades afectadas.

•**Énfasis en la transparencia y rendición de cuentas:** Se destaca la importancia de la transparencia en la gestión de los recursos financieros destinados al desminado humanitario, promoviendo mecanismos de control y auditoría independientes.

Eje N.° 2: Coordinación internacional:

•**Evaluación de mecanismos de coordinación existentes:** Se analizan los mecanismos de coordinación establecidos a nivel internacional, regional y nacional para las operaciones de desminado humanitario, identificando sus fortalezas y debilidades.

•**Abordaje de desafíos en la armonización de estándares:** Se examinan los retos existentes en la armonización de estándares y procedimientos para el desminado humanitario, buscando soluciones que permitan una mayor eficiencia y eficacia en las operaciones.

•**Promoción de la cooperación técnica y financiera:** Se enfatiza la importancia de la cooperación técnica y financiera entre los países para el intercambio de conocimientos, experiencias y recursos en materia de desminado humanitario.

Jose Luis Juarez Azurin
Correo electrónico: jjuareza@esge.edu.pe

Eje N.° 3: Transferencia de tecnología y capacitación de personal:

•Identificación de estrategias para la transferencia de tecnología: Se analizan las diferentes estrategias para la transferencia de tecnologías apropiadas para el desminado humanitario, considerando aspectos como la propiedad intelectual, la capacitación y el mantenimiento.

•Enfoque en el desarrollo de capacidades nacionales: Se destaca la necesidad de fortalecer las capacidades nacionales en materia de investigación, desarrollo y fabricación de tecnologías para el desminado humanitario, reduciendo la dependencia de tecnologías extranjeras.

•Implementación de programas de formación de personal: Se propone la implementación de programas de formación continua y especializada para el personal involucrado en las operaciones de desminado humanitario, asegurando altos estándares de calidad y seguridad.

Resultados

Categoría 1: Retos y desafíos del desminado al 2024

Figura 1:
Plan Nacional de Desminado 2017 al 2024

Nº	SECTOR	CAMPOS MINADOS POR AÑO (PENDIENTES Y POR DESPEJAR)									TOTAL
		2017	2018	2019	2019 (Recibe)	2020	2021	2022	2023	2024	CCMM
1	KM^2										- -
2	TIWINZA	06	03		02						11
3	CENEPA			20	01	16					37
4	ACHUIME						18				18
5	SANTIAGO							14	15	13	42
TOTAL		06	03	20	03	16	18	14	15	13	108

Nota. Tomado de "Plan Nacional de desminado 2017-2024", por Ministerio de Relaciones Exteriores,2017, p. 15.

En relación con el Plan Nacional de Desminado Humanitario 2017 - 2024, este ha sufrido una modificación a raíz del estado de emergencia acontecido a nivel mundial por la pandemia de la COVID 19, que no permitió realizar operaciones de desminado humanitario en la frontera terrestre común Perú – Ecuador el año 2020. En el siguiente apartado, se expone acerca del cuadro de objetivos pendientes.

Cuadro de objetivos pendientes para desminado humanitario al 2024

Actualmente son 127 los objetivos pendientes con sospecha de minas que deben ser culminados en el 2024 (ver Figura 2), distribuidos en cuatro (04) sectores. En la Tabla 1, se observa la información correspondiente.

Tabla 1:
Programa reestructurado de desminado 2018-2024

N.º	Año	Sector	Objetivos	Área m2	N° minas
01	2018	Tiwinza	16	119,415	2,697
02	2019	Cenepa	13	92,850	627
03	2020	Achuime	20	9,458	746
04	2021	Cenepa	16	12,301	653
05	2022	Cenepa-Santiago	18	180,965	392
06	2023	Santiago	16	28,225	838
07	2024	Santiago	28	48,065	2,136
TOTAL			**127**	**491,279**	**8,089**

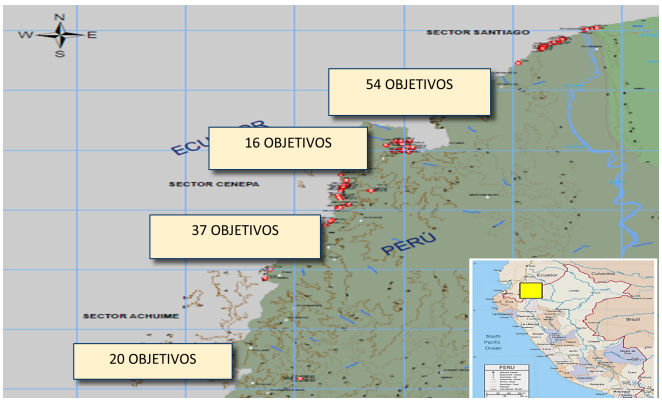
Nota. Tomado del "Plan reestructurado de desminado humanitario 2018-2024", por Dirección General de Desminado Humanitario, 2018, p. 11.

Presupuesto

El Plan Nacional de Desminado Humanitario 2017-2024 detalla los objetivos (campos minados) anuales que se deben ejecutar de acuerdo con el plazo establecido en la prórroga. De igual forma, indica el equipamiento necesario y el presupuesto anual requerido para la ejecución de dicho plan (ver Tabla 2).

Jose Luis Juarez Azurin
Correo electrónico: jjuareza@esge.edu.pe

Figura 2:
Ubicación de objetivos de desminado humanitario en los cuatro (04) sectores



Nota. Adaptado del "Plan reestructurado de desminado humanitario 2018-2024", por Dirección General de Desminado Humanitario, 2018, p. 11

Tabla 2:
Objetivos y presupuesto asignado para el desminado humanitario al 2024

AÑOS	Descripcion	Meta fisica	Unid Med.	Minas	OBSERVACION	TOTAL S/	TOTAL US $
2017	Adquisiciones(PIP)				unica vez	5,359,775.00	1,611,962.41
2017	Operaciones	37,450	m2	894	14 objetivos	7,205,928.00	2,167,196.39
2018	Operaciones	95,230	m2	644	16 objetivos	12,920,141.00	3,885,756.69
2019	Operaciones	9,458	m2	428	20 objetivos	16,600,866.00	4,992,741.65
2020	Operaciones	12,301	m2	1,247	16 objetivos	13,714,862.00	4,124,770.53
2021	Operaciones	180,965	m2	1,211	18 objetivos	15,048,529.00	4,525,873.38
2022	Operaciones	28,225	m2	619	16 objetivos	18,837,144.00	5,665,306.47
2023	Operaciones	31,360	m2	580	15 objetivos	19,947,391.00	5,999,215.34
2024	Operaciones	16,705	m2	546	13 objetivos	18,807,801.00	5,656,481.50
TOTAL S/						128,442,437.00	38,629,304.36

Nota. Tomado del "Plan reestructurado de desminado humanitario 2018-2024", por Dirección General de Desminado Humanitario, 2018, p. 11.

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)

Categoría 2: Capacidades de la Cía EOD para participar en la política exterior:

Las capacidades de las Compañías de Desactivación de Explosivos para participar en la política exterior como parte del Ejército del Perú son importantes; ya que, al incrementar la participación, se mejorarán las relaciones del Perú en el exterior (ver Figura 4).Al respecto, las Compañías de Desactivación de Explosivos deben constituir unidades de proyección internacional, desarrollando actividades de desminado humanitario, limpieza de campo de batalla a través de la ONU, tal como participan los países de Colombia, Uruguay, Chile y Brasil, España, Italia. Según el MD 1-0 (Jefatura de Doctrina del Ejército, 2018), "el Perú, fiel a su vocación pacifista, participa a través de las operaciones de paz de las Naciones Unidas y la presencia del Ejército ha sido vital para hallar ese ansiado camino" (p. 31).

Equipos EOD y su participación en el escenario actual

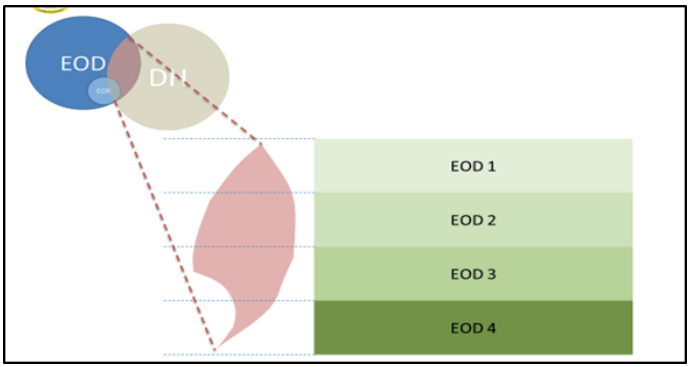
Constituyen un medio indispensable en cualquier teatro de operaciones moderno, donde los elementos subversivos también cambiaron en la modalidad de actuación (están usando minas antipersonales, artefactos explosivos improvisados, cargas explosivas); es en este entorno donde la labor del personal especialista en EOD desarrolla su trabajo en apoyo a la fuerza operativa, mediante la localización, identificación y neutralización de los artefactos explosivos. En ese sentido, este personal, que en la mayoría de casos es parte de la Compañía de Desactivación de Explosivos que disponen los países en su organización, se convierten en un activo crítico e indispensable durante las operaciones y acciones militares. De acuerdo con la IMAS 10.40 (Servicio para la Acción Contra Minas de Naciones Unidas, 2019), la EOD es un "conjunto de operaciones que comprende el reconocimiento, el acceso, la evaluación sobre el terreno, la neutralización, la recuperación y la desactivación final de un UXO" (p. 86).

Relación del desminado humanitario y la desactivación de artefactos explosivos

El área común donde se desarrollan y convergen el EOD con el Desminado Humanitario corresponde a los diferentes niveles de EOD que existe. En la Figura 3, se aprecian las áreas comunes.

Jose Luis Juarez Azurin
Correo electrónico: jjuareza@esge.edu.pe

Figura 3:
Áreas comunes entre el EOD y el DH



Nota. Tomado de X Curso de desminado y desactivación de municiones convencionales EOD Nivel 3 para la OEA. Fase EOD 3. Área de doctrina y procedimiento.

Figura 4:
Capacidades de EOD en los diferentes niveles según la Normas Internacionales para la Acción contra las Minas IMAS

NIVEL	IMAS	CEN (COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN)
EOD 1	•DESTRUIR IN SITU.	DESTRUIR IN SITU.
	•MUN. INDIVIDUALES HA SIDO INSTRUIDO.	MUN. INDIVIDUALES HA SIDO INSTRUIDO.
		BAJO SUPERVISIÓN
EOD 2	EVALUAR, MOVER , TRANSPORTAR Y DESACTIVAR.	EVALUAR, MOVER , TRANSPORTAR Y DESTRUIR.
	MUN. INDIVIDUALES HA SIDO INSTRUIDO.	DESTRUIR MULTIPLES MUNICIONES EN QUE HA SIDO INSTRUIDO
EOD 3	APLICAR RSP. (RENDER SAFE PROCEDURE)	APLICAR RSP.
	EXPLOSIVE ORDENANCE(EOD) EN EL QUE HA SIDO INSTRUIDO	CUALQUIER TIPO DE MUNICIONES
		EXCEPTO LAS EXCEPCIONES NIVEL 4
EOD 4	APLICAR TÉCNICAS DE DESACTIVACIÓN A TODO TIPO DE MUNICIONES E IED,S (EO)	DESTRUIR IN SITU.
		MUN. INDIVIDUALES HA SIDO INSTRUIDO.
		BAJO SUPERVISIÓN
		ARMAS GUIADAS
		DESMILITARIZACION
		NBQ-R
		IEDS
		MUNICIONES CON COMBUSTIBLE LIQUIDO
		DESACTIVACIÓN LOGÍSTICA

Nota. Tomado de X Curso de desminado y desactivación de municiones convencionales EOD Nivel 3 para la OEA. Fase EOD 3. Área de doctrina y procedimiento.

ISSN: 2520 - 7628 (Impreso), 2789-2514 (En línea)

Perfil del personal EOD

El perfil del personal EOD comprende determinadas características. Estas son las que siguen: (a) preparado, (b) metódico, (c) observador y deductivo, (d) decidido y flexible, (e) resolutivo y (f) realista. En la Figura 5, se explica cada una de estas.

Figura 5:
Perfil del personal EOD

1. **PREPARADO:** Permanecer continuamente preocupado por la actualización de su formación e instrucción respecto a:
   - Los procedimientos y doctrina del enemigo.
   - Las técnicas y medios de desactivación.
2. **METÓDICO:** Desarrollará su trabajo en base a protocolos enmarcados dentro de un Plan de Actuación (mantiene el equilibrio entre las premisas de SEGURIDAD y RAPIDEZ), en beneficio siempre de la EFICACIA.
3. **OBSERVADOR Y DEDUCTIVO:** Capacitado para el Análisis (en base a la observación), en la Deducción Lógica de posibilidades y en la obtención de Información para una correcta "Toma de Decisiones".
4. **DECIDIDO Y FLEXIBLE:** Apto para trabajar en equipo, abierto a toda consideración, deberá estar capacitado y habituado a tomar decisiones inmediatas.
5. **RESOLUTIVO:** Amparado en su formación, experiencia e ingenio, deberá estar habituado a resolver situaciones no previstas.
6. **REALISTA:** Consciente de sus Limitaciones y sus Carencias, es el **"primer paso para aumentar tanto la eficacia como la seguridad"** en el cumplimiento de la misión.

Nota. Tomado de X Curso de desminado y desactivación de municiones convencionales EOD Nivel 3 para la OEA. Fase EOD 3. Área de doctrina y procedimiento.

Por otro lado, se obtuvo información importante para considerar de las entrevistas a personal especialista en desminado humanitario (ver Tabla 3). Las inquietudes planteadas fueron las que siguen:

•¿Qué retos y desafíos enfrenta hoy el desminado humanitario mediante las Compañías de Desactivación de Explosivos en la frontera Perú – Ecuador?

•¿Qué capacidades debe adquirir las Compañías de Desactivación de Explosivos posterior al desminado humanitario para una participación eficiente en la política exterior?

Jose Luis Juarez Azurin
Correo electrónico: jjuareza@esge.edu.pe

Tabla 3:
Entrevista a personal especialista en desminado humanitario

Pregunta	Síntesis integrativa
¿Qué retos y desafíos enfrenta hoy el desminado humanitario mediante las Compañías de Desactivación de Explosivos en la frontera Perú – Ecuador?	En el año 2024, se cumple el plazo otorgado por la ONU para la finalización del desminado; sin embargo, existen retos y desafíos como la asignación de equipo de detección modernos, superar la pandemia del COVD que retraso los trabajos, la logística es limitada. El personal de desminadores debe ser centralizado en las Cías de Desactivación de explosivos para contar con mayor personal en las jornadas de desminado, teniendo en cuenta que la ONU exige estándares de fiel cumplimiento para realizar trabajos en otros países como parte de una misión de paz.
¿Qué capacidades debería tener una Compañía de Desactivación de Explosivos para una participación eficiente en la Política Exterior?	A pesar de contar con Compañías de Desminado Humanitario desde hace muchos años, no existe doctrina EOD. Las Cías en desminado han cambiado en denominación, pero no existe un COE. Se debe adquirir equipos modernos que puedan satisfacer las necesidades de las Cías, la base debe ser el manual EOD de la ONU; se cuenta con personal calificado por los años de experiencia en desminado; además, personal capacitado en el extranjero en EOD que debe ser empleado en generar doctrina y se alinee con el plan de transformación institucional y los manuales de la doctrina Wiracocha. No se cuenta con detectores modernos, faltan carpas para campamento del personal que entra a las jornadas de desminado.

Nota. Se realizó una sola pregunta por categoría planteada, la misma que fue contrastada y analizada hermenéuticamente con la indagación documental.

Además, se realizó una pregunta de cuestionario abierto: "¿Cómo considera la situación actual del desminado humanitario?". Así, se obtuvo que, hoy en día, el desminado humanitario se encuentra ya en la etapa final; incluso, el apoyo que se recibía de países donantes ha disminuido tanto en la parte económica como en equipamiento. Se debe buscar nuevas capacidades a través del personal con experiencia de desminadores que puedan llevar a cabo primero la labor de crear doctrina propia, según los estándares que exige la ONU, para participar en misiones de paz como en el mundo.

Discusión

Respecto a la primera pregunta "¿Qué retos y desafíos enfrenta hoy el desminado humanitario mediante Compañías de Desactivación de Explosivos en la frontera Perú – Ecuador?", se puede resumir que, con respecto a este factor, se cuenta con personal preparado y entrenado en operaciones de desminado que se encuentra actualmente realizando labores en los objetivos de Río Santiago. Con respecto a los equipos de desminado, se cuenta con 112 detectores; sin embargo, el 20 % se encuentra limitado por el tiempo de uso. En relación con los trajes de desminado y casco, se necesita su renovación para completar el efectivo de día; este factor para su completamiento requiere de la ayuda externa, de países que aportan al tema del desminado humanitario. No obstante, durante los últimos años, se ha venido decayendo esa fortaleza. En cuanto a las carpas tipo OMAGUA 6MM X 16.00M X3.30M(H), solo se dispone de cuatro carpas (04), siendo indispensable tener ocho (08); en ese sentido, es de considerar las coordinaciones que pueda realizar la DIGDEHUME y el MRE para revertir este fator que contribuiría al desarrollo del equipamiento y con el propósito al 2024. Se trata del gran desafío: el cumplimiento del plazo previsto al finalizar el 2024 de culminar el desminado de toda la frontera con el Ecuador.

En relación con la segunda pregunta "¿Que capacidades debería tener una Compañía de Desactivación de Explosivos para una participación eficiente en la Política Exterior?", actualmente, las Compañías de Desactivación de Explosivos necesitan una doctrina propia y medios que permitan una participación eficiente en misiones de paz y cumplir con los estándares que exige la ONU. Además, se debe implementar sobre la base de una sección propia para cada trabajo, cumpliendo estándares internacionales. La entrevista fue complementada con la bibliografía existente que permitió encontrar las conclusiones.

Finalmente, es fundamental promover la cooperación internacional a través de mecanismos como la asistencia técnica, el intercambio de información y la participación en iniciativas multilaterales. Asimismo, es necesario fortalecer las capacidades nacionales en materia de desminado humanitario, incluyendo la formación de personal, la investigación y el desarrollo de tecnologías autóctonas.

Jose Luis Juarez Azurin
Correo electrónico: jjuareza@esge.edu.pe

Conclusiones

1. Situación actual del desminado humanitario, sus retos y desafíos

La capacidad operativa de las Compañías de Desminado Humanitario se encuentra subóptima debido a la disminución progresiva en la instrucción y el entrenamiento proporcionado por la Escuela de Desminado Humanitario y la Dirección General de Desminado Humanitario del Ejército. Esta tendencia compromete la eficiencia del personal. De igual forma, se identifica una insuficiencia de personal operativo, según el Cuadro de Organización y Equipo (COEq), para abordar un posible aumento de las operaciones necesarias para cumplir con el plazo establecido para 2024. La implementación generalizada de apoyo de personal adicional se percibe como limitada. Respecto al equipamiento logístico, si bien se cuenta con equipos básicos de protección personal, existen deficiencias en elementos cruciales como cascos de seguridad y equipos de comunicaciones (radios). Adicionalmente, los detectores de minas presentan una funcionalidad restringida debido a los factores siguientes: (a) su antigüedad, (b) la falta de mantenimiento preventivo y correctivo, y (c) la ausencia de repuestos. Esta situación se agrava por la dependencia del apoyo externo, principalmente de países como Italia, España, Alemania y China.

2. Capacidades requeridas para una participación eficiente de una Compañía de Desactivación de Explosivos en la Política Exterior

El personal especialista posee formación inicial en desminado humanitario (EOD1) y, en algunos casos, capacitación avanzada (EOD2 y EOD3) obtenida internacionalmente, complementada por la experiencia práctica en operaciones de desminado humanitario. No obstante, se constata la ausencia de equipamiento especializado y de alta tecnología (drones, robots) fundamental para operaciones complejas en contextos de política exterior. Una limitación significativa radica en la inexistencia de una doctrina formalizada que guíe el empleo de estas compañías en el ámbito de la política exterior; los manuales existentes sobre desminado humanitario y desactivación de explosivos se encuentran desactualizados y no abordan las especificidades de las misiones internacionales. La Escuela de Desminado Humanitario actualmente solo certifica personal hasta el nivel EOD1, restringiendo la disponibilidad de especialistas con formación superior a nivel nacional. Finalmente, la estructura organizativa actual no incluye una sección especializada en defensa Nuclear, Biológica y Química (NBQ), un componente estándar para unidades EOD desplegadas en misiones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

3. Si bien Perú cuenta con una base de experiencia y personal en el ámbito del desminado humanitario, la transición efectiva hacia una capacidad de desactivación de explosivos para su inserción en la política exterior requiere inversiones estratégicas y significativas en la revitalización de la instrucción y el entrenamiento, la optimización de la dotación de personal, la modernización del equipamiento tecnológico, el desarrollo de una doctrina operativa específica y la expansión de la oferta formativa a nivel nacional, incorporando la capacitación en defensa NBQ. Superar estas limitaciones resulta fundamental para garantizar una participación eficiente, segura y acorde a los estándares internacionales en futuras misiones de paz y para fortalecer el rol de Perú en el escenario de la seguridad global.

Referencias

Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. *Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGRAW-HILL Interamericana.*

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexicana.

Izcara Palacios, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Fontamara. http://www.grupociieg.org/archivos/Izcara%20(2014)%20Manual%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf

Jefatura de Doctrina del Ejército. (2018). *Manual directriz. Ejército del Perú.*

Porto, L., & Ruiz, J. (2014). Los grupos de discusión. En K. Saenz, & G. Tamez, *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias cociales* (pp. 254-271). Tirant Humanidades.

Servicio para la Acción Contra Minas de Naciones Unidas (2019). *IMAS 10.40*. UNMAS.
Vargas Beal, X. (2011). *¿Como hacer investigación cualitativa?* Etxeta.

121 años