



ESCUELA DE  
POSTGRADO



# REVISTA CIENTÍFICA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO



Volumen IV, Número II, Noviembre 2025

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



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

Volúmen IV, Número II, Noviembre 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 1



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 2 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 • La teoría realista del poder: análisis del escenario europeo y sudamericano  
*The realistic theory of power: an analysis of the european and south american scenario*
- 29 • Control Interno previo y simultáneo: Órganos responsables en el Ejército del Perú  
*Prior and Concurrent Internal Control: Responsible Bodies in the Peruvian Army.*
- 44 • El empleo de drones en la guerra rusa ucraniana: análisis y evolución tecnológica  
*The Use of Drones in the Russian Ukrainian War: Analysis and Technological Evolution*
- 58 • Implementación de Herramientas Tecnológicas y Métodos Estandarizados en los Procesos de Admisión de la Escuela de Guerra del Perú.  
*Implementation of Technological Tools and Standardized Methods in the Admissions Processes of the Peruvian Army War College.*
- 91 • Perú un estado mediano sus desafíos geopolíticos en el siglo XXI. Estudio de caso: Puerto de Chancay  
*Peru, a medium-sized state, its geopolitical challenges in the 21st century. Case Study: Port of Chancay*
- 117 • La inteligencia artificial: ¿desafío o oportunidad para los docentes en la educación superior? Una mirada desde la Escuela Superior de Guerra  
*Artificial Intelligence: Challenge or Opportunity for Faculty in Higher Education? A Perspective from the War College*
- 140 • Compromiso organizacional y gestión de riesgos en instituciones militares: una revisión sistemática de la literatura (2020–2025)  
*Organizational Commitment and Risk Management in Military Institutions: A Systematic Review of the Literature (2020–2025)*
- 166 • El rol de la Unidad de Inteligencia Financiera en la prevención del financiamiento del terrorismo: implicaciones para la defensa nacional  
*The Role of the Financial Intelligence Unit in Preventing the Financing of Terrorism: Implications for National Defense.*
- 187 • Asuntos civiles, factor decisivo para la consolidación de la paz en el VRAEM  
*Civil affairs, a decisive factor for consolidation of peace in VRAEM*
- 211 • Museos del Ejército como espacios de inclusión: redefiniendo la gestión administrativa para el turismo accesible  
*Army Museums as Spaces for Inclusion: Redefining Administrative Management for Accessible Tourism*

---

Dosier

---





## La teoria realista del poder: analisis del escenario europeo y sudamericano

Milo Arévalo Najar\*

<https://orcid.org/0009-0006-8709-4274>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 25 Marzo 2025 • Evaluado: 30 Mayo 2025 • Aprobado: 18 Agosto 2025

### Citar como:

Arévalo Najar, M. (2025). La teoria realista del poder: analisis del escenario europeo y sudamericano. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 07-28. <https://doi.org/10.60029/v4n2art1>

### Resumen

La Teoría Realista del Poder es una teoría política que permite analizar las relaciones internacionales, según esta corriente de pensamiento el poder define las relaciones entre los Estados, el Estado es el principal actor del orden mundial y su búsqueda de seguridad es el motor que explica sus políticas exteriores. Los escenarios mundiales están transformándose abruptamente presentando conflictos en todas las dimensiones que definen al poder. La guerra entre Rusia y Ucrania es una consecuencia de la dinámica permanente de la lucha por la supervivencia de los Estados, el resultado de la conflagración bélica de estos países sumado a otros conflictos regionales en las dimensiones militares y no militares tendrán como efecto el nuevo orden mundial que regirá al mundo en los próximos años. El presente estudio tiene como objetivo explicar el actual escenario de conflicto en Europa y en la región conformada por Perú y Brasil como parte de América del Sur bajo el paradigma de la Escuela Realista del Poder.

**Palabras clave:** Poder, Escuela Realista, Seguridad

\* Grado académico:

Magíster en Gestión e Innovación Tecnológica y Magíster en Ciencias Militares

Correo electrónico: [marevalon@esge.edu.pe](mailto:marevalon@esge.edu.pe)



## The realistic theory of power: an analysis of the european and south american scenario

Milo Arévalo Najar\*

<https://orcid.org/0009-0006-8709-4274>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Submitted: 25 March 2025 • Reviewed: 30 May 2025 • Accepted: 18 August 2025

### Cite as:

Arévalo Najar, M. (2025). La teoría realista del poder: análisis del escenario europeo y sudamericano. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 07-28. <https://doi.org/10.60029/v4n2art1>

### Abstract

The Realistic Theory of Power is a political theory that allows analyzing international relations, according to this current of thought power defines relations between States, the State is the main actor of the world order and its search for security is the engine that explains its foreign policies. The world scenarios are transforming abruptly presenting conflicts in all the dimensions that define power. The war between Russia and Ukraine is a consequence of the permanent dynamics of the struggle for the survival of the States, the result of the war conflagration of these countries added to other regional conflicts in the military and non-military dimensions will have the effect of the new world order that will govern the world in the coming years. The present study aims to explain the current conflict scenario in Europe and in the region formed by Peru and Brazil as part of South America under the paradigm of the Realist School of Power.

**Keywords:** Power, Realistic School, Security

\* Academic degree:

Master's degree in Management and Technological Innovation and Master's degree in Military Sciences  
Correo electrónico: [marevalon@esge.edu.pe](mailto:marevalon@esge.edu.pe)

## Introducción

La guerra entre Rusia y Ucrania transforma la globalización como la conocemos desde hace tres décadas (Fink „2022), el principal ejecutivo de Black Rock empresa líder en inversiones globales confirmaba una realidad oficialmente ignorada entre los principales círculos políticos occidentales. El orden mundial de los últimos 30 años distinguidó por la hegemonía de los Estados Unidos de América está finalizando por causas internas y externas que debilitan permanentemente su dominio, entre los factores externos tenemos el surgimiento de nuevos actores que reclaman un lugar en el tablero internacional del nuevo orden multipolar. El poder de un Estado descansa en las dimensiones: i) Militar ii) Económica iii) Tecnológica iv) Cultural (Brzezinsky1999), la fusión de estas vertientes otorga la capacidad a un Estado de ejercer su voluntad sobre otros. La unipolaridad fue resquebrajada de manera visible ; el antagonismo de los Estados dominantes provoca múltiples consecuencias, como el incremento de conflictos militares por el control de recursos y áreas pivot estrategicas. Según los más serios analistas la guerra a entre Rusia y Ucrania tendrá como desenlace la derrota del régimen de Kiev y la restructuración de las fronteras entre ambas naciones, pero la consecuencia más importante es el surgimiento de un escenario similar a la guerra fría. En aquella época la disuasión nuclear ejercía un límite a la consecución de los objetivos estratégicos de los hegemones. Las posibilidades de una escalada para el uso de armas nucleares son cada vez más latentes, en los últimos años Rusia y Estados Unidos principales países con capacidades atómicas cambiaron su doctrina de guerra nuclear, como efecto los requisitos para el empleo de armas de destrucción masiva han sido aligerados. La nueva doctrina rusa sostiene que el ataque de un país sin armas nucleares en colaboración con un tercero con estas capacidades significará un ataque colectivo contra Rusia. (BBC, 2024). En la actualidad Estados Unidos, después de varias décadas de paralización para el desarrollo de armas nucleares está optando por incrementar estas capacidades (Guerrero 2019). Estos eventos están provocando una carrera armamentística entre ambos países; China es el nuevo actor en la carrera por el poder nuclear.

Por otra parte, en el escenario de Oriente Medio, Israel invade la franja Gaza ocupada por aproximadamente dos millones de palestinos, con el antiguo objetivo político de apoderarse de este territorio sustentado en fundamentos teológicos, amparados en pretextos de orden propagandístico de auto defensa por la supervivencia del Estado de Israel empleando una respuesta desproporcionada y con la participación de un adversario ambiguo desde su creación como el grupo Hamas. El Estado de Israel ejecuta ante los ojos del mundo una limpieza étnica en pleno siglo XXI, hasta agosto del 2024 las víctimas civiles en Palestina suman unas 40 000 personas (ONU, 2024), actualmente esta cifra está en permanente aumento. El conflicto es extendido a toda la región, Líbano también es invadido por Israel, la contienda con Hezbollah tiene como resultado el fracaso parcial de la invasión, la firma del cese de hostilidades significa solo un momentáneo alto al fuego que en cualquier momento será roto. Otro suceso significativo es la caída sorpresiva del régimen de Basar al Asahad en Siria, aliado de Rusia e Irán con la participación de Estados Unidos, Turquía e Israel quienes financian y entrenan grupos yihadistas como Hay'at Tahrir al-Sham o grupo étnicos como los kurdos, la consecuencia de la caída del régimen sirio es la sumisión en el caos de la histórica nación del Asia y

el debilitamiento del eje conformado por Irán, Siria, Hezbollah y Hamas. La tensión e intercambio de bombardeos entre Israel e Irán definen un hito en el terreno estratégico a favor de Irán; toda vez que objetivos militares en Israel son seriamente dañados mediante la combinación de drones y misiles hipersónicos, demostrando la fragilidad de su escudo de protección antiaérea. La intervención de un pequeño actor geopolítico como Yemen liderado por los hutíes bloquea la mitad del comercio al Mar Rojo, proveniente de los países aliados de Israel él envío de una expedición marítima encabezada por un portaviones desde Estados Unidos con el apoyo de la Unión Europea fracasa en su intención de doblegarlos, demostrando que en la actualidad la combinación de la ventaja táctica en el terreno con tecnología barata puede prevalecer sobre costosos medios tecnológicos de un adversario convencionalmente más poderoso; estos hechos casi simultáneos traerán consigo cambios significativos en la región, pero el final es todavía incierto.

Las potencias emergentes establecieron relaciones y conformaron un nuevo bloque de poder económico denominado BRICS por sus primeros países fundadores. La expansión de los BRICS hacia el Sudeste Asiático es una señal del creciente descontento con el sistema global liderado por Estados Unidos , el anhelo de los países de la Asociación de naciones del sudeste asiático deriva en el deseo de erradicar la desigualdad del enfoque estadounidense fundamentado en reglas (Imran, 2024). China es el principal motor económico de las BRICS y la principal amenaza al dominio del hegemon angloamericano como consecuencia de la expansión de su poder geo económico , su enorme producción industrial la convierte en el primer exportador mundial de productos manufacturados (Economy, 2022); adicionalmente concentra grandes esfuerzos para alcanzar el liderazgo mundial en innovación tecnológica. En el año 2035 China tiene previsto disponer aproximadamente de 475 navíos de guerra frente a 317 de Estados Unidos, incluyendo portaviones de clase cuatro (Díaz, 2024). En contraposición para mantener su hegemonía, Estados Unidos intenta detener este avance mediante la combinación del ejercicio del poder blando y duro. Estados proxys como Ucrania son manipulados evitando la cuota de sangre norteamericana. El sistema financiero internacional sostenido por el dólar como moneda de divisa mundial es otra poderosa herramienta para el dominio global angloamericano. Panamá es amenazado abiertamente con la finalidad de neutralizar la influencia de empresas chinas en el canal. La proposición del actual presidente norteamericano de tomar Groenlandia, anexionar Canadá, implementar medidas aislacionistas para finalizar las relaciones comerciales de libre comercio con China son medidas desesperadas destinadas a mantener la supremacía de una potencia en lento declive.

El PBI de los países BRICS es del 31,5 por ciento en comparación al 30.7 por ciento del bloque occidental, con la reciente incorporación de cuatro nuevos miembros Irán, Egipto, Etiopía, y Emiratos Árabes esta diferencia crecerá en favor del bloque emergente, además la solicitud de incorporación de 23 nuevos miembros incrementará su potencial. Los BRICS están progresando eficientemente en el sector económico. Las iniciativas de desdolarización de los BRICS establecen una infraestructura crítica para una alternativa prospectiva global no monetaria del sistema financiero (Zongyuan, Zoe & Papa 2022). Los principales logros de los BRICS están en el área financiera cooperativa como la creación del Nuevo Banco de

Desarrollo y el Acuerdo de Reservas Contingentes con los mecanismos de coordinación financiera respectivas; el 2020 Rusia y China usaron el dólar para el 46 por ciento de sus transacciones, el 2023 el porcentaje alcanzó el 95 por ciento y para el 2024 según el Ministro de Exteriores ruso Lavrov habían prescindido totalmente del dólar. No obstante los BRICS tienen varios obstáculos por superar i) Construir una sólida institucionalidad para convertirse en una alternativa al bloque liderado por Estados Unidos caracterizado por un pensamiento y objetivos uniformes ii) Edificar un marco de cooperación de seguridad internacional iii) Amalgamar las cosmo visiones particulares de sus naciones integrantes; en el caso del denominado bloque occidental existió un reconocimiento implícito en la creencia de la superioridad de la cultura angloamericana que está cimentada en el protestantismo nominalista capitalista, así como valores comunes que comparte occidente como la democracia y la libertad. El estilo de vida de Estados Unidos es impuesto como la aspiración de cualquier pueblo denominado civilizado. La defensa de estos principios muchas veces fueron el pretexto para intervenir en la soberanía de otras naciones derrocar regímenes incómodos a su hegemonía causando el deceso y desplazamientos de millones de sus habitantes. Según las investigaciones de Stephany Savell, de la universidad de Brown, desde el 2001 las intervenciones directa e indirectas de Estados Unidos han producido al menos 4 millones y medio de muertos (Savell, S. citado Sputnik mundo, 2023).

En el panorama sudamericano Brasil como parte de los BRICS, con una extensión de 8 511 965 Km cuadrados, población de 212 millones de habitantes y gran cantidad de recursos naturales está llamado a convertirse en el actor regional más influyente de la región, el Libro Blanco de la Defensa de Brasil reconoce esta visión estratégica, afirmando que, en la nueva distribución mundial de poder, Brasil debe contribuir con acciones palpables para alcanzar una multipolaridad cooperativa. (Libro Blanco de la Defensa de Brasil, 2011).

Del Farra, et. al., (2024), aseveran que desde 2003, el posicionamiento de Brasil cambió a nivel mundial realizando transformaciones importantes, con la administración de Luiz Inácio Lula Da Silva. Este Presidente asignó prioridad a las políticas de integración regional y diversificación de alianzas en el contexto internacional, con el objetivo de otorgar a Brasil un lugar de relevancia con la intención de disminuir la dependencia de la Unión Europea y el impacto de Estados Unidos en la nación, así como reducir la desigualdad entre las entidades de cooperación multilateral y regional. El acercamiento de Brasil y China desde principios del presente siglo es evidente, haciéndose más fuerte en el contexto de las BRICS. Lorenzo et. al., (2024), exponen que la política exterior de conflictos de ambos países refleja su posicionamiento en el sistema internacional, además en el contexto de la degradación de Occidente y la búsqueda de autonomía de los países del sur global existe una agenda común que estrecha sus relaciones. Tales posturas tienen como fundamento, el rechazo a las acciones unilaterales de los países denominados desarrollados y la priorización de la multipolaridad. Sin embargo, Brasil enfrenta un problema de política interna, por cuanto los gobiernos denominados de Derecha tienden a reducir la relación con China al plano comercial colocándose política e ideológicamente con Estados Unidos, el ex presidente Bolsonaro presentó una retórica anti china, que implicó el retroceso en el protagonismo regional brasileño (Lima de Souza , et al., 2024).

La ubicación geográfica de Perú lo convierte en un país pivote de Brasil y por tanto de las BRICS, facilitando su acceso al océano Pacífico por esta razón el gobierno Chino inaugura en noviembre del 2024 el mega puerto de Chancay, obra destinada a convertirse en el principal puerto de América del Sur y que facilitará el acceso a los mercados sudamericanos, no obstante, esta obra incomoda al hegemón angloamericano en el contexto de su creciente antagonismo con China. La jefe del Comando Sur de Estados Unidos advierte las implicancias militares que podría tener el mega puerto de Chancay; como resultado el Perú está en un posible escenario de conflicto global. El nuevo escenario internacional, puede ser mejor entendido mediante la teoría realista del poder expuesta por intelectuales como Dougherty & Pfatzgraff (1993) , el surgimiento de nuevos polos de dominio que buscan su propio lugar en el escenario mundial crean conflictos más visibles y de mayor envergadura tanto a nivel global como regional, esto incluye el uso del poder duro por parte de los hegemones o de sus aliados, para desestabilizar directa o indirectamente la posición geopolítica de sus rivales mediante el control de sus recursos, medios de transporte, medios energéticos y cuanta variable pueda influir en la acumulación del poder necesario para mantener su predominio.

En consecuencia, surgen las siguientes interrogantes: i) ¿ Cómo la teoría realista del poder explica el actual escenario de conflicto en Europa ? ii) ¿ Cómo la teoría realista del poder explica el actual escenario de conflicto en la región conformada por Perú y Brasil como parte de América del Sur?

## 1. Metodología

El presente artículo de investigación científica tiene como finalidad analizar como la guerra de Rusia y Ucrania está incidiendo en el escenario geopolítico actual a nivel internacional y examinar la influencia que las BRICS están desarrollando en la región central de América del Sur de acuerdo al paradigma de la teoría realista del poder, elaborada por Dougherty & Pfatzgraff, y como bajo esta interpretación pueden entenderse las fuerzas dinámicas en juego que están configurando el nuevo orden mundial.

El enfoque empleado es el cualitativo , Strauss & Corbin, (2002), nos dice que este tipo de investigaciones se fundamentan en diversos procesos de interpretación de la realidad, con el propósito principal de desarrollar conceptos y explicaciones teóricas.

El método empleado es el de análisis del poder y el método histórico los cuales son descritos por Hartshorne quien describe al primero como un estudio de las unidades políticas de poder y sus vínculos entre sí al primero y al segundo como una herramienta eficiente para comprender el presente como consecuencia del pasado (Ballesteros, 2016)

## 2. Desarrollo

### ***El escenario de conflicto europeo: el rol de USA en Europa después de la caída de Unión Soviética***

Durante 30 años los Estados Unidos fueron la mayor potencia global de la historia, con aproximadamente 750 bases alrededor del mundo en más de 80 países la nación angloamericana extendió su dominio a todo el mundo (Vine 2023). La doctrina de control de las principales rutas marítimas producto del pensamiento de Alber T. Mahan fue la guía para esta concepción estratégica tasalocrática, la guerra con España de 1898 arrebatándole el control de Cuba, Puerto Rico y Filipinas fue el preludio de su extraordinario avance (Arévalo, 2022). Durante la última década del siglo XX por primera vez una potencia no euroasiática alcanzó la hegemonía mundial; la Unión Soviética con su caída posibilitó el ascenso del imperio angloamericano al pináculo del poder internacional, el dominio mundial pasa por la capacidad del ejercicio del poder en el continente euroasiático (Brzezinsky, 1999), el mismo autor señala que un objetivo permanente de la política exterior de Estados Unidos deberá impedir el surgimiento de un rival capaz de disputarle el poder en esta área vital. Los Estados Unidos alcanzan imponer su voluntad mediante un sistema de alianzas y cooperaciones con otros Estados regionales que facilitaron esta labor. En el caso de Europa disponen de la OTAN para establecer una alianza defensiva constituida por los países de la parte occidental del continente, la Alianza del Norte fue creada para frenar el posible avance del Pacto de Varsovia, con este control Estados Unidos aplicaría la estrategia propuesta por Brezinsky consolidando su dominio geopolítico en el oeste y el este del gran continente Euroasiático, el control sobre Berlín, Corea del Sur y Japón, traducía en la práctica este planeamiento; la ruptura de la alianza de los dos mayores países comunistas del siglo XX fue clave para la hegemonía anglo americana, la habilidad diplomática para neutralizar a China y separarla de la esfera soviética fue determinante para obtener este propósito, China fue invitada para ocupar un asiento en el Consejo de Seguridad de la ONU. (Office of Historian, 2024).

En 1989, la Unión Soviética es desintegrada entre otras causas por la implosión de las bases estructurales de la nación, amalgamadas por un sistema ideológico ateo marxista que no respondía a la realidad; fuerte en la dimensión militar pero débil en la dimensión económica y especialmente en la dimensión moral teológica inadvertida por muchos teóricos y rechazada en una doctrina ateo marxista que niega la existencia de lo intangible; la variedad de etnias y por tanto creencias reprimidas por un sistema anti religioso impuesto desde el Estado es una de las causas reales de este colapso. Las principales comunidades soviéticas formaban unidades territoriales denominadas Repúblicas Socialistas, las bases de los nuevos Estados fueron precisamente estas delimitaciones, creadas a partir de la disolución de la Unión Soviética.

Este punto de inflexión histórica marcó el replanteamiento de la estrategia anglo americana en el sector europeo, ¿Qué clase de Europa deben preferir y por tanto promover los Estados Unidos? (Brzezinsky, p. 74, 1997), las élites políticas de la nación norteamericana necesitaban continuar expandiéndose hacia el corazón de Eurasia para dominar la zona bautizada por Mc Kinder como el hear-

thland controlar el continente euroasiático y por tanto el mundo (Brzezinsky, p.61, 1999), la OTAN fue escogida para este fin, valiéndose de la combinación del ejercicio del poder blando y duro según convenga. Siguiendo lo planificado la Alianza del Norte expande continuamente su área de influencia en dirección del este, entre los hechos que lo demuestran tenemos: i) El Bombardeo de la OTAN en Kosovo en 1999 ii) La expansión de las bases de Estados Unidos a nivel global en Bulgaria, Rumania, Georgia, Hungría, Ucrania, Kirguistán, Pakistán, Afganistán e Irak tendiendo a rodear a Rusia ii) En diciembre del 2001 los Estados Unidos abandonaron el Tratado ABM (Tratado sobre Misiles Anti-Balísticos). iv) Los intentos de implementar sistemas antimisiles en Polonia y República Checa v) La organización de revoluciones de colores apoyadas por fondos de Occidente como en Kirguistán en el año 2005, la Revolución Naranja de Ucrania del 2004, la Revolución Rosa de Georgia del 2003 vi) La incorporación a la OTAN de Letonia, Lituania, Estonia, Rumania, Eslovenia, Bulgaria y Eslovaquia en el año 2004 vii) Fomentar la división territorial, alejando la autonomía de zonas con minorías étnicas, como sucede con Kosovo. viii) La presencia tanto energética como militar en el Cáucaso ix) La tentativa de incorporar a Ucrania y Georgia a la OTAN. x) La incorporación en años recientes a la OTAN de Suecia y Finlandia caracterizados antes por su neutralidad.

Rusia es el único antagonista de los Estados Unidos que tiene grandes reservas energéticas en Asia Central, la condición para transportarlos y protegerlas mediante una red sistémica nuclear, estas capacidades son intolerables para Occidente buscando sistemáticamente desaparecerlas. En el año 2023 el gas ruso representó aproximadamente el 15 por ciento del gas importado por el bloque europeo, en comparación en 2021 superaba el 40 por ciento (Fouda2025), la empresa estatal de petróleo rusa Gazprom registró una pérdida de 7.000 millones de dólares, Rusia es reemplazada por Estados Unidos como principal proveedor de gas destinado a Europa, la Unión europea es la más perjudicada pagando cuatro veces más por el precio del combustible; la industria alemana motor industrial de la Unión europea es una de las más afectadas por estas decisiones. Adicionalmente, el gasoducto Nord Stream que conducía gas ruso hacia Europa Occidental es destruido por el gobierno norteamericano (Hersh, 2023), la complacencia de los gobiernos europeos afectados por el sabotaje contra su propia economía es sorprendente, privados de la matriz energética que sustentaba su desarrollo la economía europea está en una constante caída.

### ***La estrategia rusa de contención de la OTAN después de la caída del imperio soviético***

Yugoslavia es bombardeada por la OTAN en 1999 sin aprobación del Consejo de Seguridad de la ONU, Rusia y China integraban el concejo y hubieran bloqueado dicha acción militar, en ese momento del tiempo la clase política rusa comprendió que la opinión de su Estado sería soslayada en el orden hegemónico anglo americano. La concepción estratégica de la OTAN aprobada en la cumbre de Washington de 1999 adoptaba el concepto de intervención militar en cualquier lugar del continente europeo con solo considerar que los derechos humanos de una población estuvieran en peligro, en consecuencia, la percepción rusa de confianza en la OTAN empeoró con el tiempo. .Posteriores intervenciones rusas sin

aprobación del Concejo de Seguridad de la ONU como la de Georgia en 2008 fueron la moneda de cambio por los bombardeos en Yugoslavia.

En el año 2000, el Presidente Putin elabora tres documentos importantes i) El concepto de seguridad nacional ii) La política exterior rusa iii) La doctrina militar , en los cuales están enmarcados las políticas de recuperación de la influencia soviética. En el concepto de política exterior son establecidos tres objetivos i) La lucha contra el terrorismo internacional ii) El mejoramiento del nivel de vida de la población iii) La construcción de un mundo multipolar y la conformación de un cinturón de buena vecindad con sus vecinos. Simultáneamente, el Presidente Putin aplicando una política realista de relaciones internacionales trataba de establecer un marco de cooperación de seguridad común con Europa, cimentando relaciones bilaterales con sus vecinos al margen de Estados Unidos para disminuir su influencia en la región ( Palacios & Arana, 2002). Esta alianza natural y conveniente para todos los actores geopolíticos en juego constituía la oportunidad para desarrollar Europa, el enemigo común soviético había desaparecido y tenía ingentes cantidades de energía para alimentar a la sediente industria europea, principalmente a Alemania que por su importancia en la Unión Europea se constituía en la pieza clave del desarrollo del sub continente.

Las políticas de ampliación de la OTAN provocaron un cambió de actitud en Rusia, en el año 2008 el Presidente Dimitri Medvedev emitió una declaración oficial en el Foro económico de San Petersburgo remarcando los hechos provocados por la OTAN que Rusia consideraba una amenaza i) La expansión de la OTAN hacia el Este ( Georgia y Ucrania) ii) Bases militares de Estados Unidos en Asia Central iii) El escudo de defensa antimisiles de Estados Unidos en Polonia (Batalgiaia, 2008). La reacción rusa implicó la modernización de su industria militar para exportación y reemplazo de su material propio y la ampliación de la Organización para la Cooperación de Shangái establecida en 1996, dicho convenio nació como un bloque regional de naturaleza política, económica y de seguridad compuesto por Rusia, China, Kazajistán, Kirguizistán, Tayikistán y Uzbekistán, India, Pakistán, Irán y Bielorrusia , este bloque realiza anualmente maniobras militares conjuntas, con la intención de constituirse en una barrera entre las bases norteamericanas del Medio Oriente apoyadas por la 5º flota y las bases de Asia apoyadas por la 7º flota. Estados Unidos abandona el 2002 el Tratado de Misiles Antibalísticos firmado en 1972 y en 2019 el Tratado de Fuerzas Nucleares de Rango intermedio firmado en 1987, obligando a Rusia a considerar la modernización de sus sistemas de misiles los cuales en la actualidad superan a la tecnología occidental.

### ***Importancia estratégica de Ucrania y el dominio del mar Negro***

Históricamente Rusia sostuvo trece guerras con el imperio otomano para proyectar su influencia sobre puertos de aguas cálidas del mar Negro y el Cáucaso que le darían acceso al mar Mediterráneo, el kanato de Crimea es anexionado en 1783, en la época del dominio soviético disponía del control del mar Negro, Turquía presenta un problema a su dominio geopolítico debido al control del Bósforo que junta el mar Negro y el mar Egeo, la estratégica localización de los turcos fue el motivo para su rápida incorporación a la OTAN en el año 1952. Posteriormente Estados Unidos arma misiles en Turquía apuntando hacia la entonces URSS, en

respuesta los soviéticos desplegaron misiles nucleares en Cuba provocando la crisis de los misiles de 1962, ambos complejos fueron desactivados marcando el fin de aquella amenaza nuclear. Después de la caída del imperio soviético su heredera natural Rusia pierde la capacidad de proyectar su poder hacia el mediterráneo al quedar Crimea con los puertos de Sebastopol y Odesa en manos de Ucrania, Rusia obtiene el dominio de la región del Este del mar Negro modernizando la base naval de Vorosik, sin embargo pese a los esfuerzos de Moscú las ventajas naturales de Sebastopol no podían ser igualadas, el dominio del mar Negro también facilitaba la proyección del poder geo económico ruso por los gasoductos Nord Stream 2 y South Stream, , abriendo nuevos mercados en los países europeos incluyendo Francia.

Las distintas regiones geológicas de Ucrania la sitúan entre los 10 mayores proveedores globales de minerales, representando cerca del 5% del total global, posee aproximadamente 20 000 depósitos minerales de 117 clases diferentes. De estos depósitos, 3055 (15%) se encontraban en funcionamiento previo a la invasión rusa, 147 corresponden a yacimientos de minerales metálicos y 4676 a minerales no metálicos (World Economic Forum, 2024)

### **Antecedentes históricos recientes**

Crimea constituía una de las repúblicas socialistas soviéticas, en el año 1954 fue anexada a la República Socialista de Ucrania por Nikita Jrushchov, a fines de 1991 la Unión Soviética se desintegra quedando Crimea en poder de Ucrania , en 1992 Rusia reclama la devolución de Crimea, obteniendo una negativa del Estado Ucraniano, pero en 1997 obtiene el arrendamiento de una parte del puerto de Sebastopol para mantener sus instalaciones navales por veinte años. En el año 2010 el gobierno de Víctor Yanukovich más cercano a la esfera rusa firma una prórroga del acuerdo hasta el 2042, Ucrania obtuvo la reducción de un 30 por ciento del precio de gas ruso . En febrero del 2014 Occidente mediante una revolución de colores provoca el derrocamiento de Yanukovich , el escenario fue creado a partir de la decisión de aplazar el ingreso de Ucrania a la Unión Europea por presión del gobierno de Moscú, la intervención de agentes occidentales como Victoria Nuland fue determinante para su caída, en este punto Ucrania presentaba una realidad dividida , el dominio sucesivo de los imperios austro húngaro, polaco y soviético, permitió el asentamiento de grupos étnicos diferentes en las regiones occidental y oriental, Ucrania presentaba una región occidental de mayoría católica pro occidental y ucraniano parlante y una zona oriental ortodoxa ruso parlante y pro rusa. Este hecho fue advertido por Kissinger el 2014, quien sostenía que tratar a Ucrania como elemento de un conflicto este - oeste enterraría por décadas cualquier oportunidad de conducir a Rusia y Europa a un sistema cooperación internacional (Kissinger, 2014). Tomando ventaja del momento de incertidumbre y conjugando el peligro del dominio occidental sobre Ucrania con el objetivo geopolítico ruso de dominio del mar Negro, Rusia toma la estratégica península de Crimea anexionándola vía referéndum, simultáneamente los habitantes pro rusos de los oblast de Donets y Luganks declaran sus territorios como repúblicas independientes de Ucrania, una guerra híbrida es desatada entre ambos Estados, milicias armadas y patrocinadas por los rusos contra el ejército regular ucraniano, las fuerzas oficiales ucranianas infiltradas por agrupaciones simpatizantes del

nazismo emprenden una serie de sucesos violentos contra la población civil de las regiones separatistas, causando aproximadamente 14,000 víctimas según fuentes de la ONU (RT, 2022). Los acuerdos Minsk 1 y Minsk 2 son firmados para detener las hostilidades, pero Ucrania empujada por Occidente causa su fracaso, la propia ex canciller de Alemania Angela Merkel confesó que dichos acuerdos tenían como meta proporcionar tiempo a Ucrania para fortalecerse. El 29 de marzo del 2022 un mes después de la invasión rusa, fueron celebradas las conversaciones de Estambul entre los representantes rusos y ucranianos, Ucrania contó con la oportunidad de llegar a un acuerdo bastante más ventajoso al que la realidad está imponiéndole en la actualidad, pero dicho acuerdo se desinfló ante el fracaso inicial de los rusos para tomar Kiev, y las presiones de occidente para continuar la guerra y derrotar a Rusia.

### ***La estrategia global de Estados Unidos y occidente para derrotar a Rusia***

En el escenario geopolítico global Estados Unidos adopta como estrategia utilizar a Ucrania para deshacerse de uno de sus rivales por la supremacía mundial, para luego centrar su esfuerzo en el adversario principal es decir China; el senador republicano Dan Crenshaw, declaró que el paquete de ayuda militar a Ucrania por 40 billones de dólares era una buena idea, porque invertir en la destrucción de las fuerzas armadas rusas sin perder una sola tropa estadounidense merece el esfuerzo. La OTAN define su estrategia en dos ejes principales, i) Apoyar casi irrestrictamente a Ucrania con los medios necesarios para sostener la guerra ii) Ahogar a Rusia económicamente suponiendo que colapsaría por el esfuerzo prolongado de la guerra y el cumulo de sanciones financieras. Es notable la discursiva política apoyada en un gigantesco aparato propagandístico alimentando la ruso fobia de los europeos, convenciéndolos que luego de Ucrania Rusia avanzaría contra países como Francia o España; inclusive países caracterizados por una tradición de neutralidad como Suecia o Finlandia se unieron a la Alianza del Norte, estos países no contaban con ninguna evidencia para creer que su soberanía estuviera en peligro, en la entrevista al presidente ruso Vladimir Putin, recalcó que Rusia no tiene ninguna intención de invadir ningún país de la OTAN. (Carlson, 2024)

Durante la conferencia de la Alianza Atlántica en Madrid Rusia es declarada como la más significativa y directa amenaza para la región, sin embargo la ductilidad de los líderes europeos frente a las directivas de Washington para mantener la hegemonía anglo americana atentan contra los propios intereses de sus pueblos, según una investigación del periodista Seymour Hersh buzos de la marina de Estados Unidos volaron los gasoductos Nord Stream 1 y 2, el primero de los cuales surtía de gas a Alemania y el segundo estaba casi por ser concluido (Seymour, 2023), en los últimos años Estados Unidos se convirtió en el proveedor sustituto de gas licuado a Europa pagando un precio cuatro veces mayor. La estrategia de Estados Unidos para alejar a Europa de la influencia rusa tiene su antecedente en las teorías de Brzezinsky, veintitrés años antes de producirse los presentes eventos advirtió que uno de los escenarios que los Estados Unidos debería evitar es el realineamiento europeo en torno a una colisión germano rusa (Brzezinsky, 1999).

La ayuda militar a Ucrania por parte de la Unión Europea asciende a 145 billones de dólares (Concejo de la Unión Europea, 2024), mientras tanto el presupuesto asignado por Estados Unidos es de 183 billones de dólares convirtiéndose en el principal financiador de Ucrania, (Thaliff, 2024). Él apoyó además incluye elementos de comando y control, comunicaciones e inteligencia con personal especializado sin los cuales Ucrania no podría operar los sistemas de defensa y ataque proporcionados por la OTAN, las principales beneficiarias de estas ayudas económicas son las propias industrias armamentísticas occidentales. Las sanciones impuestas contra Rusia no lograron doblegarla, según el FMI la economía de Rusia rebasó las expectativas de crecimiento superando a los países del bloque del G-7 (BBC, 2024), adicionalmente 320 billones de euros en activos rusos fueron congelados en los bancos europeos, hechos como este disfrazados por la propaganda como legítimos provocan la pérdida de confianza en el sistema financiero controlado por Estados Unidos, el sistema financiero internacional utilizado como arma política para derribar regímenes incomodos a la hegemonía angloamericana es una costumbre que provoca la reacción de los demás actores internacionales.

Las consecuencias de estas estrategias antagonistas son corroboradas en la actualidad, pese a los esfuerzos de los ucranianos y al involucramiento del bloque occidental Rusia demuestra ser más eficiente en el entendimiento de los principios que rigen la guerra y el conflicto en todos los campos de la actividad humana, la estrategia rusa fue evolucionando a través del conflicto adaptándose exitosamente a los objetivos políticos impuestos desde el Kremlin. En la primera fase de la guerra Kiev y otras ciudades importantes resisten el asedio ruso, Moscú es obligada a cambiar el enfoque operacional (Vargas , 2024), replegando sus fuerzas a la región del Donbass y el sur este del territorio ucraniano, la defensa estratégica es adoptada para soportar el embate de la contra ofensiva ucraniana del 2023 para posteriormente pasar a la ofensiva, la estrategia rusa cambió de una guerra de maniobras al tipo de guerra que históricamente sus militares mejor entienden la guerra de desgaste. Las fuerzas armadas rusas son respaldadas por la superioridad de medios en el campo de batalla multidimensional, la combinación de medios innovadores como los drones de fibra óptica soslayando los medios de guerra electrónica del enemigo, la versatilidad de blindados mejor adaptados para los requerimientos operativos de la fuerza, la superioridad tecnológica de cohetes , la supremacía aérea, medios de apoyo de fuegos antiaéreos más eficaces y principalmente la abrumadora superioridad de la artillería de campaña, que ocasionan el 80 por ciento de las bajas ucranianas (Revista Ejércitos, 2023). Los rusos están en una clara ventaja operacional difícil de revertir para Ucrania controlando más del 20 por ciento del territorio ucraniano con tendencia a tomar más territorio. Un elemento estratégico de especial importancia para Rusia es la preeminencia de su complejo armamentístico estatal sobre el aparato de guerra occidental en manos privadas. El ex oficial de la CIA y actual miembro del partido demócrata estado unidense Brian Dean Wright declaró que el complejo militar industrial occidental está detrás del ruso en cuanto a tasas de producción siendo incapaz de cambiar el conflicto en Ucrania ( News Front, 2024). El ritmo de producción de munición de artillería en los países occidentales es tres veces inferior al de Rusia y el costo de la producción armamentística en Occidente es significativamente superior al ruso (Sputnik, 2024).

El nuevo gobierno de USA que asumió el poder en enero del 2025 reconoce la inevitable victoria rusa, aparentemente tratan de establecer las condiciones necesarias para iniciar conversaciones de paz. Ucrania es presionada para reconocer la pérdida de los territorios ocupados por Rusia, mientras tanto Europa está apoyando la continuación del conflicto; parece existir una ruptura entre la actual administración norteamericana con los líderes europeos empecinados en continuar una guerra perdida. Europa carece de las capacidades militares y el espíritu para enfrentar a Rusia; la larga dependencia europea en materia de seguridad de Estados Unidos, la falta de voluntad de lucha de su población sumida durante décadas en ideologías liberales nominalistas está en inferioridad con la identidad colectiva rusa, que históricamente soportó los embates de las guerras napoleónicas o de la segunda guerra mundial. La actual administración norteamericana aparentemente intenta dejar el problema de Ucrania para los europeos, no sin antes obtener provechosos contratos sobre los recursos naturales del país que permitan recuperar la inversión por el esfuerzo de guerra prestado a Ucrania. Las conversaciones iniciales entre los presidentes ruso y norteamericano omitiendo a los líderes europeos, permite avizorar el escenario del nuevo orden mundial tripolar dominados por Estados Unidos, China y Rusia relegando a Europa a un rol secundario.

### ***El escenario de conflicto en la región central de América del Sur***

Los países iberoamericanos desde la separación con sus metrópolis europeas, quedaron dentro del área influencia geopolítica de Estados Unidos de América, la doctrina Monroe conceptualizada en 1823 por el Presidente del mismo apellido sostiene que los Estados Unidos contrarrestarían cualquier intento de expansión europeo sobre América, la doctrina de carácter defensivo termina transformándose en la guía para la intervención angloamericana en Iberoamérica, corolarios como el de Theodore Roosevelt que proclamaban el derecho de Estados Unidos de intervenir en cualquier parte del continente cuando sintiera sus intereses amenazados permitieron la separación de Panamá de Colombia, en fechas recientes el actual Presidente de Estados Unidos Donald Trump manifestó su intención de retomar la doctrina Monroe proclamando que los Estados Unidos no necesitan a Latinoamérica pero Latinoamérica si requiere de Estados Unidos, (Diario Perfil, 2025), en su primer mandato el 2018 el mismo Presidente refiriéndose a la expansión China en Iberoamérica proclamaba en la ONU la política formal de su país para rechazar la injerencia extranjera en el hemisferio americano. En las dos últimas décadas el peso económico de China en la región experimenta un notable incremento. Desde el año 2000, el intercambio comercial con la nación asiática incrementa un 35 por ciento y según las proyecciones continuarán progresando. China está posicionada como el primer lugar para las exportaciones de Brasil, Chile, Perú, Uruguay y Panamá; así como en el primer lugar para las importaciones de Argentina, Chile, Brasil, Paraguay, Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia. (Leokowicz, 2024). Las fuertes inversiones chinas en infraestructura tienen como consecuencia el cambio del status geo económico de la región, en los últimos diez años la inversión de China en América Latina destaca por proyectos de infraestructura de gran envergadura, como vías, ferrocarriles, presas y puertos, las obras son normalmente financiados por el estado chino en el marco de la consolidación de la franja y la ruta de la seda. La asociación entre Brasil, China e India dentro del marco de las BRICS es esencial para el establecimiento de los pilares que construirán el

futuro geo económico de Sudamérica; en marzo del 2023, Brasil anunciaaba el acuerdo bilateral con China para comerciar con sus propias monedas sin requerir la moneda del dólar en sus transacciones permitiendo eludir el sistema financiero internacional asentado en el dólar (Infobae, 2023), la multiplicación del comercio bilateral de países soberanos a través de sus propias monedas es un hecho que incomoda de sobremanera a los Estados Unidos, la hegemonía económica de esta nación descansa en el uso de su moneda para el intercambio comercial internacional, la posibilidad de poder imprimir indiscriminadamente sus billetes fue el sustento económico que finocio su expansionismo desde que en 1973, cuando el Presidente Nixon convenció al monarca saudita de comerciar exclusivamente con dólares las transacciones petroleras , por tanto si la demanda de las naciones de esta moneda disminuye significativamente coloca en peligro la hegemonía angloamericana, el Presidente Trump amenaza a los países BRICS con el incremento de tarifas al 100% si dejan el dólar, (CDW, 2025).

Cuando un país negocia en su propia moneda ahorra divisas al eludir la paridad cambiaria y el sistema SWIFT que posibilita las transferencias interbancarias a nivel mundial es eludido técnicamente. La regulación de los flujos de capital del comercio internacional y la capacidad del control de las sanciones financieras otorgan a Estados Unidos un poder geo económico extraordinario; para contrarrestar este pilar del poder estadounidense los BRICS trabajan continuamente con el propósito de des dolarizar sus economías rompiendo al mismo tiempo la dependencia del sistema SWIFT, la plataforma alternativa denominada BRICS Bridge está posibilitando esta meta , además los BRICS están optando por la creación de una moneda estable, el “UNIT” fundamentada en criptomonedas y en tecnologías blockchain.

Perú está ubicado en la parte central de América del Sur brindando a Brasil acceso a los países de la cuenca del Asia Pacífico y el mar Índico, donde están asentadas las economías más pujantes a nivel mundial. La inauguración del mega puerto de Chancay sumado a una red de carreteras y ferrocarriles denominadas la ruta amazónica conectará el comercio de China con Brasil y los demás países sudamericanos, el éxito de esta integración comercial podría transformar al Perú en un pivote y eje estratégico de las BRICS en el sub continente sudamericano , convirtiéndose en la solución del paso obligado por el canal de Panamá controlado por Estados Unidos, la presión del hegemón angloamericano sobre un pequeño y débil Estado como Panamá, para cancelar los nuevos acuerdos con empresas Chinas y otorgar libre tránsito por el canal a los buques de la armada norteamericana muestran las intenciones de la política exterior de Estados Unidos. Por otra parte, la nación andina debe analizar el escenario presentado en México, donde los Estados Unidos presionan al gobierno para reducir indirectamente sus inversiones e importaciones desde China, pretextando que los productores chinos utilizan el tratado de libre comercio con México para evitar los aranceles norteamericanos. Un obstáculo para la integración económica al cual tendrán que enfrentarse Brasil y Perú, son los intereses de grupos de poder interno normalmente alineados con las políticas de Estados Unidos y cuya visión nacional es dejada del lado por atender ambiciones particulares.

### 3. Conclusiones

- La guerra entre Rusia y Ucrania es consecuencia del persistente intento de la OTAN liderada por Estados Unidos por extender su dominio efectivo en dirección del hearthland, imposibilitando la proyección del poder ruso hacia el subcontinente europeo y privándolos del acceso al mar Negro, en respuesta Rusia busca acrecentar su dominio territorial efectivo en la misma región asegurando su supervivencia como nación y su lugar en el nuevo tablero mundial del poder.
- Rusia se fortalece y posiciona como la tercera potencia hegemónica mundial después de Estados Unidos y China. El poder de Rusia está fundamentado principalmente en su poderío e innovación tecnológica en la dimensión militar y en su gran cantidad de recursos naturales. Debe resaltarse la superioridad del complejo militar industrial ruso dirigido por el Estado sobre el complejo militar occidental de concepción capitalista. Estos factores sumados a la resistencia de su economía ante las sanciones del sistema financiero internacional, su alianza inquebrantable con China, su lugar de preeminencia entre los países BRICS convierten a Rusia en uno de los principales actores del nuevo mundo multipolar. Por otra parte, su carácter de potencia telurocrática dificulta la proyección de su poder político militar a nivel global, enfrentando serios problemas por la insuficiencia de accesos a puertos de aguas cálidas.
- La ruptura de la alianza estratégica comercial entre Rusia y Europa es un severo golpe para la industria y desarrollo del bloque, especialmente para Alemania motor de la economía europea.
- Ucrania es el gran perdedor de la guerra siendo su destino final después de la guerra incierto; mientras que Estados Unidos es uno de los beneficiados del conflicto al romper el vínculo energético entre Rusia y Alemania tornándose en el principal proveedor de energía de Europa, además de obtener grandes ganancias económicas por el auge de la venta de armamentos de empresas norteamericanas. Estos beneficios podrían incrementarse si obtuvieran las concesiones ventajosas de los minerales disponibles en suelo ucraniano que están persiguiendo.
- El cuestionamiento de la existencia de la OTAN como asociación efectiva de defensa regional, incluso muchos de sus líderes reconocen implícitamente su excesiva dependencia de los Estados Unidos.
- El distanciamiento de la actual administración de Estados Unidos con los líderes europeos para obtener un acuerdo de paz entre Rusia y Ucrania podría marcar un antes y un después en el tablero geopolítico mundial, la mayoría de países de la alianza parecen empecinados en continuar con el conflicto a pesar de las amenazas norteamericanas de detener los flujos de apoyo financiero a Ucrania.
- Los países BRICS encabezados por Rusia y China progresan eficientemente en la consecución de sus objetivos económicos, trabajando para debilitar al dólar

y al sistema financiero internacional pilares esenciales para la hegemonía mundial angloamericana, este bloque enfrentará grandes desafíos al estar obligado a conjugar los intereses de múltiples actores que no tienen necesariamente una cosmovisión del mundo compartida.

- Estados Unidos adopta actitudes radicales para mantener su supremacía, principios geopolíticos de expansionismo del siglo XX son retomados para controlar ejes marítimos estratégicos y extensas áreas de recursos naturales y/o proteger su mercado interno en contra de los principios de libre mercado impuestos por esta nación después de la caída del muro de Berlín.
- La transformación de Perú en un pivote de las BRICS podría ser percibido por el gobierno norteamericano como una intromisión en la zona que estos consideran su área de influencia, pudiendo en el futuro convertirse en objeto de presiones como el caso mexicano o panameño, el Perú debe tomar las previsiones necesarias para mantener sus intereses y cimentar su alianza estratégica con Brasil y los países BRICS evaluando técnica y estratégicamente la conveniencia de adherirse a este nuevo bloque comercial.

#### 4. Referencias

- ABC. (16 de octubre de 2023). ABC. Obtenido de <https://www.abc.es/historia/israel-confeso-participacion-creacion-hamas-error-enorme-20231013202039-nt.html>
- Arevalo, M. (2022). La Geopolitica como forma primigenia de moldeo del nuevo orden mundial: Implicancia de la guerra ruso- ucraniana. *Expresión Militar*, 6-16.
- Ballesteros, M. (2016). Método para el análisis de regiones geopolíticas. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*(6), 1-47.
- Barthesagi , I. (2020). Las relaciones entre América Latina e India en un contexto Brics: el papel de Brasil. *Relaciones Internacionales*, 127-148. Obtenido de [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2314-2766201500200006&lang=es](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-2766201500200006&lang=es)
- Batagliaia, M. (2008). La Estrategia de Seguridad Rusa en la Pos Guerra Fría. Septima Jornadas del medio Oriente, 1-15. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40640>
- BBC. (19 de noviembre de 2024). Putin aprueba los cambios en la doctrina nuclear de Rusia después que Biden autorizara a Ucrania a lanzar misiles de largo alcance estado Unidos. BBC. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/articles-cly2pl5d1ln>
- BBC, L. (14 de marzo de 2024). BBC. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/articles-cx7le2eeexxlo>
- Betancourt, D. (2019). Qué es el estudio de métodos y cómo se hace en 8 etapas. Ingenio empresa. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/estudio-de-metodos/>
- Brasil, M. d. (2011). *Libro Blanco de la Defensa Nacional de Brasil*.
- Brzezinsky, Z. (1997). *El Gran tablero Mundial del Ajedrez*. Washington DC: Epublibre. Obtenido de <https://archive.org/details/el-gran-tablero-mundial-zbigniew-brzezinski/page/n9/mode/2up?view=theater>
- Brzezinsky, Z. (1999). *El Gran Tablero Mundial de Ajedrez*. Washington DC: Epublibre. Obtenido de <https://archive.org/details/el-gran-tablero-mundial-zbigniew-brzezinski/page/n9/mode/2up?view=theater>
- Carlson, T. (24 de febrero de 2024). Entrevista al Presidente Putin. BBC. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/articles/clmjd37pkkj>
- CDW. (31 de enero de 2025). *Trump impondrá aranceles 100% a los BRICS si dejan el dólar*. doi:<https://www.dw.com/es/trump-impondr%C3%A1-aranceles-100-a-los-brics-si-dejan-el-d%C3%B3lar/a-71464865>

- Crhonas , L. (05 de noviembre de 2022). Crenshaw, Greene clash on Twitter: 'Still going after that slot on Russia Today'. *Hill*. Obtenido de <https://thehill.com/news/house/3485250-crenshaw-greene-clash-on-twitter-still-going-after-that-slot-on-russia-today/>
- Cruzado, D., & Vilchez , M. (2018). *El estudio de tiempos y movimientos en los procesos de producción: una revisión sistemática*. Lima: UPN.
- Cuevas, C., & Gonzales , Y. (2020). Importancia de un estudio de tiempos y movimientos . *Inventio*, 1-6. doi:10.30973/inventio/2020.16.39/7
- Curo, E. (2018). *Estudio de tiempos y movimientos para mejorar la productividad en la producción de escaleras en una metalmeccánica*, Huachipa 2018. Trujillo: Universidad Vallejo.
- Delgado, R. (2018). *Aplicación del estudio de tiempos y movimientos para mejorar la productividad en el área de acabados de la empresa Martín SAC de Villa el Salvador*. Lima: Universidad César vallejo.
- Desmarais, A. (01 de setiembre de 2024). Cómo y por qué Rusia utiliza drones casi indetectables gracias a la fibra óptica. *Euro News*. Obtenido de <https://es.euronews.com/next/2024/09/01/como-y-por-que-rusia-utiliza-drones-casi-indetectables-gracias-a-la-fibra-optica>
- Diaz, J. (2024). *La Armada China supera al US Navy y sus astilleros tienen 232 veces mas capacidad*. El Confidencial. Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/novaceno/2024-10-01/armada-china-mas-grande-del-mundo\\_3974220/#:~:text=Poder%20en%20todos%20los%20oc%C3%A9anos,todos%20los%20oc%C3%A9anos%20del%20planeta.&text=El%20crecimiento%20no%20es%20solo,fuera%20de%20la%20U](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/novaceno/2024-10-01/armada-china-mas-grande-del-mundo_3974220/#:~:text=Poder%20en%20todos%20los%20oc%C3%A9anos,todos%20los%20oc%C3%A9anos%20del%20planeta.&text=El%20crecimiento%20no%20es%20solo,fuera%20de%20la%20U)
- Dougherty, J., & Pfatzgraff, R. (1993). *Teoría en pugna de las relaciones internacionales*. Mexico: Buenos Aires. Obtenido de <https://cdn.cienciapolitica.usac.glyphs.net/digital/e31.pdf>
- Dougherty, J., & Pfatzgraff, R. (1993). Teorias en pugna en las relaciones internacionales. Buenos Aires- Argentina: Grupo Editor Latinoamericano. Obtenido de <https://cdn.cienciapolitica.usac.glyphs.net/digital/e31.pdf>
- Economia, M. (15 de febrero de 2024). *Mundo Economía* . Obtenido de <https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/las-licencias-de-exploraci%C3%B3n-de-gas-que-israel-otorg%C3%BA-en-zonas-dentro-de-la-frontera-mar%C3%ADntima-de-palestina/3138217#>
- Economy, O. (2022). *China importaciones exportaciones y socios* . Obtenido de <https://oec.world/es/profile/country/chn>

- Ejércitos, R. (23 de abril de 2023). *La artilleria rusa el Dios de la guerra*. Obtenido de Revista digital sobre defensa, armamento y fuerzas armadas : <https://www.revis-taejercitos.com/articulos/la-artilleria-rusa/>
- Europea, C. d. (enero de 01 de 2024). *Apoyo militar de la UE a Ucrania*. Obtenido de <https://onsilium.europa.eu/es/policies/military-support-ukraine/#:~:text=Junto%20con%20la%20ayuda%20militar,48%20300%20millones%20de%20euros>.
- FIM. (2023). *China se tambalea, pero no caerá* . Fondo Monetario Internacional .
- Fink, L. (24 de marzo de 2022). *El Confidencial*. Obtenido de <https://www.elconfidencial.com/economia/2022-03-24/ceo-blackrock-guerra-ucrania-rusia->
- Fink, L. (24 de marzo de 2022). *El Confidencial*. Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/economia/2022-03-24/ceo-blackrock-guerra-ucrania-rusia-fin-globalizacion-energia-divisas-digitales\\_3397344/](https://www.elconfidencial.com/economia/2022-03-24/ceo-blackrock-guerra-ucrania-rusia-fin-globalizacion-energia-divisas-digitales_3397344/)
- Forum, W. E. (19 de julio de 2024). *Futuro de las materias primas críticas: El papel estratégico de Ucrania en las cadenas globales de suministro*.
- Fouda, M. (02 de enero de 2025). Se interrumpe el suministro de gas ruso a Europa a traves de Ucrania al expirar el acuerdo. *Eurp News*. Obtenido de <https://es.euro-news.com/my-europe/2025/01/01/rusia-corta-el-suministro-de-gas-a-europa-a-traves-de-ucrania-al-expirar-el-acuerdo-de-tra#:~:text=Se%20trata%20del%20cese%20de,la%20open%C3%ADnsula%20ucraniana%20de%20Crimea>.
- Front, N. (23 de abril de 2024). Occidente no tiene nada que oponerse al complejo militar-industrial ruso en Ucrania. *News Front*. Obtenido de [https://es-news-fro\\_nt.su/2024/04/23/occidente-no-tiene-na-da-que-oponerse-al-complejo-militar-industrial-ruso-en-ucrania/](https://es-news-fro_nt.su/2024/04/23/occidente-no-tiene-na-da-que-oponerse-al-complejo-militar-industrial-ruso-en-ucrania/)
- Globales, C. d. (2023). *Estudio del Mercado Mundial del Calzado*. Lima: CIEN.
- Guerrero, A. (2019). La doctrina nuclear de Estados Unidos desde el final de la guerra fria . *Gblal Strategy*. Obtenido de <https://global-strategy.org/la-doctrina-nuclear-de-estados-unidos-desde-el-final-de-la-guerra-fria/>
- Gutiérrez , M. (2022). *Estudio de Tiempos y Movimientos para la Mejora de la Productividad en la Empresa Compubordado*. Bogota: Universidad de Ambato.
- Gutierrez, S. (2019). La generación de confianza del consumidor en el establecimiento comercial: Una perspectiva multinivel. *Revista Europea de Dirección y Economía*, 201-223.
- Hernández- Sampieri, R., & Mendoza , C. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Mexico: Grijalvo.
- Hersh, S. (23 de feberero de 2023). Asi elimino EEUU los gasoductos Nord Stream .

historian, O. o. (2024). *Acercamiento a China, 1972*. Washington DC: Department of the State: United States of America. doi:<https://history.state.gov/milestones/1969-1976/rapprochement-china>

Imran, R. (29 de julio de 2024). *Las perspectivas de expansión y desarrollo de los BRICS como factor de formación de un nuevo orden mundial*. Obtenido de Geopolitika.ru: <https://www.geopolitika.ru/es/article/las-perspectivas-de-expansion-y-desarrollo-de-los-brics-como-factor-de-formacion-de-un-nuevo>

Infobae. (29 de marzo de 2023). *Brasil y China acordaron comerciar en sus monedas para eludir el dólar*.

Kissinger, H. (2014). To settle the Ukraine crisis, start at the end. . *Washington Post*. Obtenido de [https://www.washingtonpost.com/opinions/henry-kissinger-to-settle-the-ukraine-crisis-start-at-the-end/2014/03/05/46dad868-a496-11e3-8466-d34c451760b9\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/opinions/henry-kissinger-to-settle-the-ukraine-crisis-start-at-the-end/2014/03/05/46dad868-a496-11e3-8466-d34c451760b9_story.html)

Leokowicz, J. (18 de julio de 2024). ¿Cómo está cambiando la inversión china en América Latina? *Dialogue Earth*.

Lorenzo, A., Vedana , I., Lima de Souza , G., Del Farra, L., & De Souza Luisa. (2024). Política exterior comparada de Brasil y China: el impacto de la política exterior en relaciones de dependencia entre los dos países en el comercio internacional. *Neprisul*, 32. Obtenido de <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/283585/001240282.pdf?sequence=1>

Meyssan, T. (17 de diciembre de 2024). *Voltaire Net*. doi:<https://www.voltairenet.org/article221624.html>

Modaes. (27 de enero de 2025). *USA rompe veinte años de libre comercio con China*. Obtenido de <https://www.modaes.com/entorno/eeuuu-rompe-veinte-anos-de-libre-comercio-con-china-con-una-ley-que-cambia-su-estatus-comercial>

Montero Moncada, L., & Jimenez, J. (2023). Efectos geopolíticos de la guerra de Ucrania. *Novium Jus*, 205.235. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ART.+9\_Efectos+geopol%C3%ADticos+de+la+guerra+en+Ucrania\_NOVUM+JUS+17-1%20(1).pdf

Morghenteau, H. (1978). *Politics among nations*. Nueva York: Knopf.

ONU. (2024). *Gaza: Al sumar hoy 40 000 muertos el mundo marca un hito lugubre*. NY: ONU. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2024/08/1532046>

Pais, E. (2025). Trump suspende (por ahora) los aranceles a México, Canadá y Panamá; China responde con sus propios tributos. *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/expres/2025-02-04/trump-suspende-por-ahora-los-aranceles-a-mexico-canada-y-panama.html>

- Palacios , J., & Arana, P. (2002). Doctrina militar rusa: la herencia soviética realidades post soviéticas perspectiva europea. *CIDOB Affairs international*, 81-103.
- Perez Martin, I. (22 de julio de 2022). *El Tiempo*. Obtenido de La Otan se blinda para hacer frente a Rusia y mirar a China: <https://www.eltiempo.com/mundo/europa/por-que-la-otan-designa-a-rusia-como-una-amenaza-directa-684430>
- Perfil, D. (21 de enero de 2025). *Diario Perfil*. Obtenido de <https://www.perfil.com/-noticias/internacional/donald-trump-sobre-latinoamerica-no-la-necesita-mos-los-nos-necesitan.phtml>
- Producción, M. d. (2020). *Estudio de Investigación Sectorial SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES 2020*. Obtenido de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1065-estudio-de-investigacion-sectorial-sector-texil-y-confecciones-2020>
- Propokenko, J. (1989). *La Gestión de la productividad*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Ramirez , F. (2019). Eficiencia de la calidad de la gestión de la organización: Guía para la mejora. *Revista avanzada científica* , 39-47.
- Ramirez Betancourt, F., Viteri, J., Garcia, E., & Carrión, V. (2019). Valor óptimo de eficiencia de la gestión. Caso proceso de calzado. *Ingiereria Industrial* , 176-187.
- Ramírez, Y., & Quiliche , R. (2018). Estudio de tiempos y movimientos para mejorar la productividad de una empresa pesquera. *Escuela de Ingiereria Industrial* , 64-77.
- RT. (20 de octubre de 2022). Rusia estima que mas de 40 000 refugiados del Donbas ya estan en su territorio. *Sputnik*. Obtenido de <https://noticiaslatam.lat/t/20220220/rusia-estima-que-mas-de-40000-refugiados-de-donbas-ya-estan-en-su-territorio-1121947191.html>
- Salvendry, G. (2001). *Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operations Management*. New York: Jonh Wiley & Sons.
- Sanchez Ramírez , P. (2016). El Conflicto en Ucrania: El primer enfrentamiento serio de Rusia con Occidente durante la etapa de la Post-Guerra Fría. *Foro internacional*. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-013X2016000200470#fn4](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-013X2016000200470#fn4)
- Santander, B. (2024). *Estados Unido: política y economía*. Obtenido de [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20estadounidense%20se%20bas,a,del%20pa%C3%ADs%20\(Banco%20Mundial\)](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20estadounidense%20se%20bas,a,del%20pa%C3%ADs%20(Banco%20Mundial)).

Seymour , H. (10 de febrero de 2023). *¿Quién voló los gasoductos? Opacidad informativa frente al relato de Hersh.* Obtenido de La marea.

Sputnik. (27 de mayo de 2024). Rusia produce munición mucho más rápido y a menor costo que Occidente. *Sputnik News.*

Sputnik mundo. (2023). *Las intervenciones militares de USA reducen la seguridad de los ciudadanos.* Moscú: Sputnik.

Thaliff, D. (27 de diciembre de 2024). *Pie de pagina.* Obtenido de <https://piedepagina.mx/eeuu-y-sus-aliados-proporcionan-260-mil-millones-de-dolares-en-ayuda-militar-a-ucrania/>

UNIR, R. (27 de setiembre de 2023). *Eficiencia y eficacia en la administración .*

Vargas , N. (2024). El arte y la ciencia de la táctica en la defensa de Ucrania durante la primera parte de la invasión rusa. *Military Review*, 1-8. Obtenido de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivo-de-articulos-exclusivos-en-linea/Hispanoamericana-On-line-2024/Vargas-SPA-Sep-2024/>

Vine, D. (14 de febrero de 2023). *Estados Unidos tiene 750 bases en el extranjero y esta construyendo otras para rodear a China.* Obtenido de [https://www.democracynow.org/es/2023/2/14/david\\_vine\\_us\\_bases\\_china\\_philippines](https://www.democracynow.org/es/2023/2/14/david_vine_us_bases_china_philippines)

Zongyuan Zoe , L., & Papa, M. (2022). *Can BRICS De-dollarize the Global Financial System?* Cambridge Press. doi:DOI: 10.1017/9781009029544



## Control Interno previo y simultáneo: Órganos responsables en el Ejército del Perú

Ddedwin Galindo Gonzales\*

<https://orcid.org/0009-0007-2804-9040>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Juan Eder Mera Benavides\*\*

<https://orcid.org/0009-0000-4248-972X>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 11 Noviembre 2024 • Evaluado: 15 Enero 2025 • Aprobado: 28 Junio 2025

### Citar como:

Galindo Gonzales, D. y Mera Benavides J. E. (2025). Control Interno previo y simultáneo: Órganos responsables en el Ejército del Perú. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 29-43. <https://doi.org/10.60029/v4n2art2>

### Resumen

El control interno previo y simultáneo son procesos de gestión efectuados por el titular de la entidad, en nuestra realidad el Comandante General del Ejército (CGE). Este estudio tiene como objetivo conocer qué órgano del Ejército del Perú debe realizar el control interno previo y simultáneo desde la perspectiva de los estudiantes de la XII Maestría en Ciencias Militares (MCM); a través de una investigación cualitativa con un diseño de análisis temático utilizando grupos focales y entrevistas semiestructuradas. Como resultados se identificaron diversas posiciones sobre la pertinencia de delegar estas funciones a la Inspectoría General del Ejército (IGE) o crear una oficina independiente. Se concluyó que, dada la estructura territorial del ejército, se justifica la existencia de una oficina de control interno al mismo nivel que la IGE.

**Palabras clave:** Oficina de control interno – control interno previo – control interno simultáneo - Inspectoría General del Ejército – unidades operativas

\* Grado académico:

Maestro en Educación con mención en docencia universitaria y gestión educativa

Correo electrónico: [dgalindog@esge.edu.pe](mailto:dgalindog@esge.edu.pe)

\*\*Maestro en Gestión del Riesgo de Desastres

Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento

Estratégico



## Prior and Concurrent Internal Control: Responsible Bodies in the Peruvian Army

Ddedwin Galindo Gonzales\*

<https://orcid.org/0009-0007-2804-9040>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Juan Eder Mera Benavides\*\*

<https://orcid.org/0009-0000-4248-972X>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Sent: 11 November 2024 • Reviewed: 15 January 2025 • Approved: 28 June 2025

### Cite as:

Galindo Gonzales, D. y Mera Benavides J. E. (2025). Control Interno previo y simultáneo: Órganos responsables en el Ejército del Perú. Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4(2), 29-43. <https://doi.org/10.60029/v4n2art2>

### Abstract

Prior and simultaneous internal control are management processes carried out by the head of the entity, in our case the Commander General of the Army (CGA). The objective of this study is to determine which body of the Peruvian Army should carry out prior and simultaneous internal control from the perspective of the students of the XII Master's Degree in Military Sciences (MDMS), through qualitative research with a thematic analysis design using focus groups and semi-structured interviews. The results identified various positions on the relevance of delegating these functions to the Army Inspectorate General (AIG) or creating an independent office. It was concluded that, given the territorial structure of the army, the existence of an internal control office at the same level as the AIG is justified.

**Keywords:** Internal control office - prior internal control - simultaneous internal control - Army General Inspectorate - operational units

\* Academic degree:

Master of Education with a specialization in university teaching and educational management

Correo electrónico: [dgalindog@esge.edu.pe](mailto:dgalindog@esge.edu.pe)

\*\*Master's in Disaster Risk Management

Master's in Military Sciences with a specialization in Public Management and Strategic Planning

## Introducción

El Control Gubernamental en el Estado Peruano previene y verifica, en un sentido de supervisión, los actos y los resultados de los recursos y bienes del Estado (Congreso de la República, 2002), en ese sentido, se debe aplicar, como sugiere el Congreso de la República (2002), principios y procedimientos técnicos que atienden la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la economía de dichos recursos en toda entidad pública incluido el Ejército del Perú. Este Control Gubernamental abarca dos tipos de control: El control externo que reúne las políticas, las normas, los métodos y los procedimientos técnicos aplicados por la Contraloría General de la República (CGR) con la finalidad de verificar el correcto uso de los recursos del Estado a través de acciones de control selectivo y posterior; además, también podrá ser preventivo y simultáneo en concordancia a sus roles de supervisión y vigilancia sin tener injerencia con la administración propia de la entidad. (Congreso de la República, 2002). Por otro lado, el Control Interno “comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior ... con la finalidad que la gestión de sus recursos ... se efectúe correcta y eficientemente” (Congreso de la República, 2002, art. 7º). Estos ejercicios previos y simultáneos corresponden a las autoridades y funcionarios, los cuales son propios de sus funciones que rigen la organización o la entidad, caso contrario con el control interno posterior que es realizado por el superior o funcionario ejecutor de la entidad en concordancia con la normativa emitida por la CGR (Congreso de la República, 2002); además, según la Contraloría General de la República (CGR, 2014b) “el Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, ... orientada a minimizar los riesgos” (p.11) en las operaciones de la entidad que alcanzan los objetivos de la misma.

La Presidencia de la República (2012), en su título III, indica la estructura orgánica básica del Ejército del Perú que está conformado por el Alto Mando, órganos consultivos, Órgano de Control Institucional (OCI), órgano de Defensa Jurídica, órganos de inspectoría, órganos de administración interna y órganos de línea. En esta misma norma ya se distingue las funciones que inspectoría y el OCI cumplen en el ámbito de sus responsabilidades. Por un lado, la inspectoría solo se limita a asuntos militares, operacionales y disciplinarios en la institución; por otro lado, el OCI controla la gestión administrativa, económica y financiera de los recursos que el Estado asigna a la entidad, además, el nombramiento de este funcionario corresponde a la CGR. (Presidencia de la República, 2012). Es necesario indicar que el control gubernamental y siendo más específico el control externo le corresponde al OCI, añadiendo, además, el control interno posterior. En cuanto a la existencia de un órgano en la institución, existen los órganos de auditoría interna en las estructuras orgánicas de las Instituciones Armadas sin perjuicio de las inspectorías. (Congreso de la República, 2002). Este órgano de auditoría interna es el OCI dependiente de la CGR de modo que, Ferretti (2023) precisa que existe una oficina dependiente en la IGE denominada control interno y que es responsable de realizar el primer nivel de control interno en la institución.

<sup>1</sup> Principios “a través de los cuales el proceso de control logra sus objetivos con un nivel apropiado de calidad y óptima utilización de recursos” (Congreso de la República, 2002, art. 9º)

<sup>2</sup> La CGR “tiene como competencias dirigir, normar, ejecutar y supervisar el control gubernamental a cargo de los órganos del Sistema Nacional de Control, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental” (CGR, 2023, p.2)

<sup>3</sup> Herramienta por la cual se regula el Control Gubernamental (Congreso de la República, 2002)

<sup>4</sup> “Ubicado en el mayor nivel jerárquico de la estructura orgánica de la institución” (Presidencia de la República, 2012, art. 5º)

Existen dos problemas, identificados por Ferretti (2023), que corresponden a esta oficina de control interno. Primero, el desconocimiento que existe sobre el control interno al no disponer de profesionales que comprendan el funcionamiento del control interno en la institución; a su vez, el desarrollo de procesos inadecuados al no disponer de “planes organizativos, directivas, normas y otras regulaciones” (Ferretti, 2023, p.17). Por último, otro problema que se identifica es que el funcionario público que ejerce la jefatura o dirección de esta oficina de control interno se excede en sus funciones de control interviniendo en todos los procesos de la institución creyendo que es el único que tiene la experticia para realizar dichos controles y no permitiendo la participación del personal especializado o profesional. (Ferretti, 2023). Para una comprensión mayor, debemos recurrir a la teoría del principal agente en donde el titular de la entidad, el accionista o el dueño de la organización confía la administración de la entidad a los ejecutivos o gerentes, denominados como agentes. Por consiguiente, existen dos riesgos identificados: por un lado, que el agente se comporte según su propio interés; por otro lado, una asimetría de información en donde el titular de la entidad no dispondrá de esa misma información que el agente y viceversa incurriendo en que las decisiones sean desfavorables para los intereses del titular de la entidad u organización. (CGR, 2014b). En ese sentido y en base a la CGR (2014b) existen roles y responsabilidades del control interno en el Sector Público según la tabla 1 en donde estas responsabilidades son precisas y consecuentes con el rol que un servidor público desempeña en la entidad u organización.

**Tabla 1.**  
Roles y responsabilidades del control interno en una entidad pública

<b>Actor</b>	<b>Rol y responsabilidad</b>
Gerentes/directores/todo personal responsable de la dirección de una entidad	Diseño, implementación y documentación del control interno. En función a la entidad y sus características propias.
Auditores internos	Efectividad continua del control interno en base a sus evaluaciones y recomendaciones.
Personal	Todos los miembros son responsables de efectuar el control y reportar problemas de operaciones y no cumplimiento al código de conducta.

*Nota.* Adaptado de CGR, 2014b, p. 26-27

Para el caso específico y especial del Ejército del Perú, las responsabilidades del control interno, en teoría, pueden vincularse a los tres tipos de actores considerados en la tabla 1; sin embargo, no hay que olvidar que los procesos en donde se administran recursos públicos se limitan a organizaciones militares de nivel Gran Unidad de Combate (GUC) u otras dependencias similares que constituyen una Unidad Operativa (UO) que gestiona sus propios procesos y recursos presupuestarios apro-

<sup>5</sup> Conocimiento especial

<sup>6</sup> “Es la Gran Unidad táctica básica y administrativa de la FT (Fuerza terrestre) donde se combina el empleo de las diferentes unidades de armas y servicios” (Ejército del Perú, 2015, p.12-10)

<sup>7</sup> “Son unidades descentralizadas, que conforman la estructura orgánica del Ejército, que reciben recursos presupuestales con cargo al presupuesto de la U/E 003: Ejército Peruano ... Ejecutan los fondos recibidos, destinados para cumplir metas” (Resolución de la Comandancia General del Ejército [RCGE], 2018, p.3)

bados. Lo que tiene relación con la competencia exclusiva y funciones inherentes que tienen las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades en el ámbito del control interno previo y simultáneo (Congreso de la República, 2002).

Existe, además, una jerarquía o niveles del control interno en las entidades que es necesario precisar de acuerdo a la tabla 2 para comprender cómo puede organizarse este sistema en el Ejército del Perú. Como se aprecia en la tabla 2 en un nivel estratégico existe un órgano distinto al OCI que planea este control interno previo y simultáneo, además, en un nivel directivo los procesos de segundo y tercer nivel tienen relación con los procesos de nivel 1 y nivel 2, según nuestro mapa de procesos versión 2 , se encarga de los sistemas administrativos de la entidad y tienen potestad directa en su respectivo proceso administrativo a través del control interno previo y simultáneo.

**Tabla 2.****Niveles de control interno**

<b>Nivel</b>	<b>Competencia organizacional</b>	<b>Funciones</b>
Estratégico	Misión, visión y objetivos institucionales	Planeación
Directivo	Segundo y tercer nivel de los procesos	Programación, presupuesto, supervisión y demás sistemas administrativos.
Operativo	Operación	Actividades y tareas

Nota. Adaptado de CGR, 2014b, p. 43-44

La CGR (2014b), Fonseca y Leyva (2010) sostienen que el control interno presenta fundamentos y/o principios que son necesarios desarrollar brindando espacios de participación a los servidores públicos y ser gestores de nuevas ideas. En primer lugar, el autocontrol “es la capacidad de todo servidor público ... de evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario” (CGR, 2014b, p.25); en ese sentido, se garantiza un ejercicio de control de la función inherente a todo servidor de forma transparente y eficaz sin importar en qué ciclo del PHVA se encuentre el proceso, como parte del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) , garantizando que se realice de forma correcta (CGR, 2014b; Fonseca & Leyva, 2010). Como segundo principio, la autorregulación, que según Fonseca y Leyva (2010), es una capacidad propia de la entidad que se debe aplicar de forma participativa en la organización bajo la normatividad vigente y un entorno de eficiencia, integridad y transparencia; además, según la CGR (2014b), favorece el autocontrol normalizando el cumplimiento de objetivos a través de la adopción de principios, normas vigentes y procedimientos. Por último, la autogestión, el cual es una capacidad de las entidades para comprender y aplicar su propia función administrativa delegada por las Leyes y evaluarse de forma efectiva, eficiente y eficaz (CGR, 2014b; Fonseca y Leyva, 2010).

<sup>8</sup> Para mayor información consultar la Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 797-CGE/DIPLANE del 15 de diciembre de 2022.

<sup>9</sup> Planear, hacer, verificar y actuar.

<sup>10</sup> Como indican Fonseca y Leyva (2010), desde el 2003, en Colombia, existe el SGC que evalúa el desempeño en términos de calidad encargando como responsable a la máxima autoridad de una entidad. Posteriormente, en 2004, se implementó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). A partir del 2005, ambos sistemas se interrelacionan en la administración pública.

El control interno es previo y simultáneo según el Congreso de la República (2002). Sin embargo, es preciso definir ambos conceptos para precisar sus funciones inherentes y su posible distinción. El control interno previo acompaña a los servidores en el ejercicio de sus funciones formulando recomendaciones que mejoran la capacidad de las entidades en su toma de decisiones y la administración de sus recursos optimizando los sistemas administrativos de la organización (CGR, 2009); por otro lado, el control interno simultáneo se encuentra en todos los procesos de la entidad (CGR, 2014b) con el propósito de alertar e informar al titular de la entidad hechos que pueden suscitar como riesgos en contra del logro de sus objetivos (CGR, 2014a). El control interno es esencial para la eficiencia y transparencia en el uso de recursos públicos. A nivel del Ejército del Perú, el control interno es abordado por diversos órganos, principalmente la Inspectoría General del Ejército (IGE) y el órgano de control institucional (OCI). Este artículo investiga cuál debe ser el órgano encargado de implementar el control interno previo y simultáneo, basándose en las opiniones de los participantes de la XII Maestría en Ciencias Militares.

## Metodología

Se utilizó un enfoque cualitativo con un diseño de análisis temático (Braun & Clarke, 2013). Participaron 97 estudiantes de la XII Maestría en Ciencias Militares, organizados en 7 grupos focales. Las entrevistas semiestructuradas permitieron obtener información detallada sobre las percepciones de los participantes respecto al control interno en el Ejército del Perú

Cada grupo focal reúne oficiales de todas las armas y servicios de la institución, independientemente de su conocimiento previo o no sobre control gubernamental. El muestreo, según Katayama (2014), se realizó en base al criterio socioestructural que busca la representatividad de la muestra, determinando teóricamente aspectos socioestructurales del universo (ESGE) a través de sujetos relevantes, en este caso particular, por medio de los 7 grupos conformados (grupos focales) que se están especializando en la asignatura de control interno. Como se evidencia en la tabla 3 el total de integrantes por grupos fue de 14 participantes, sin embargo, el grupo con código LUA-CI solo lo conformaron 13 participantes. Además, la conformación de los grupos no solo fue con personal del Ejército del Perú, sino que se distribuyó a miembros de la Marina de Guerra del Perú (MGP) y de la Fuerza Aérea del Perú (FAP) entre los grupos, distribuyéndose un Capitán de Corbeta (C de C) de los 03 oficiales invitados de la MGP entre los grupos UPR-CI, MQC-CI y JSA-CI; de igual forma un Mayor (May) de la FAP de los 02 oficiales invitados entre los grupos POC-CI e ITR-CI quedando solo 02 grupos conformados solo con personal del Ejército del Perú: GRR-CI y LUA-CI.

**Tabla 3.**

Características de los 07 grupos

Nº	Código de grupo	Total de Integrantes	Miembros FAP	Miembros MGP
01	POC-CI	14	01	00
02	UPR-CI	14	00	01
03	MQC-CI	14	00	01
04	GRR-CI	14	00	00
05	JSA-CI	14	00	01
06	ITR-CI	14	01	00
07	LUA-CI	13	00	00

*Nota.* Elaboración propia

Las presentaciones de las exposiciones de cada grupo se realizaron como producto de la aplicación de una entrevista a través de grupos focales (07 grupos), ya que cada grupo, en base a la entrevista semiestructurada, busca ofrecer una respuesta al objeto de la investigación constituyéndose en un espacio de opinión grupal. (Álvarez-Gayou, 2003). La guía de preguntas (tabla 4) fue revisada por 3 expertos en gestión pública quienes dieron su validación y fue idóneo su aplicabilidad en los 7 grupos focales. Para su realización se aprovechó que se desarrollaba la asignatura de control interno como parte del último módulo de la maestría en Ciencias Militares y se conformaron los 7 grupos indicados en la tabla 3; a través del docente se dio a conocer el objetivo de la investigación y se entregó la guía de preguntas para su resolución y posterior exposición. Se les indicó que la exposición sería grabada y que se mantendría la confidencialidad de los grupos conformados, además, al término del análisis correspondiente se borraría toda grabación. La resolución de las preguntas guía duraron 16 horas siendo potestad de cada grupo emplear el total de horas o lo necesario para su resolución; la resolución fue verificada por el docente de la asignatura llevándose a cabo entre el 14 y 15 de agosto de 2024.

**Tabla 4.**

Guía de preguntas

Control interno	Guía de preguntas
Pertinencia de control interno en inspectoría	<p>¿Es pertinente que el órgano de inspectoría tenga competencias respecto al control interno previo y simultáneo? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué o quién debe realizar el control interno previo en la institución?</p> <p>¿Qué o quién debe realizar el control simultáneo en la institución?</p>

*Nota.* Elaboración propia

Se utilizó el análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2013), para ello se realizó un análisis de datos con las exposiciones grabadas elaborando citas y códigos. Para la codificación, según Strauss y Corbin (1998) como se citó en Ávarez-Gayou (2003), existe la codificación abierta y la codificación axial. La primera es un primer acercamiento a la grabación en donde el investigador toma las primeras notas y comentarios; en la segunda codificación se busca las relaciones que pueden surgir entre las citas afinándose los códigos y posteriormente las categorías. Para ello se distinguió los siguientes temas generales: inspectoría con competencias de control interno, inspectoría sin competencias de control interno, oficina de control interno independiente y oficina de control interno dependiente de inspectoría.

## Resultados

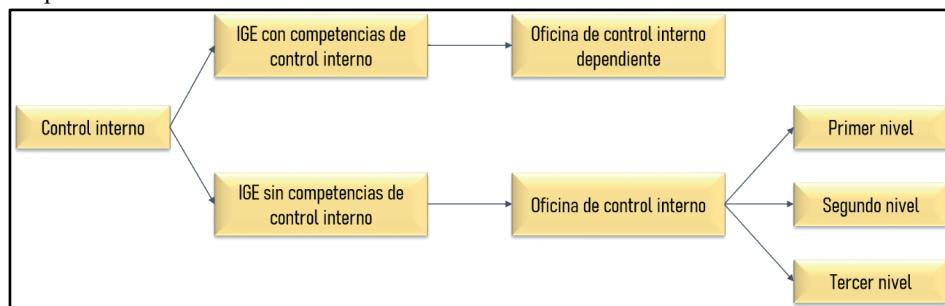
Los resultados revelaron dos posiciones predominantes: la aceptación de la IGE como responsable del control interno, y el apoyo a la creación de una oficina de control interno independiente. La percepción de los participantes refleja una resistencia al cambio por parte de la alta dirección, que argumenta que el control interno debe estar alineado con las normativas estatales y no con las normas internas de la institución. Como producto del análisis realizado se puede indicar que el control interno en el Ejército del Perú, a criterio de los maestrados de la ESGE, se puede entender en base a los temas generales identificados como se puede apreciar en la tabla 5.

**Tabla 5.**  
Categorías y subcategorías emergentes

Categorías	Sub categorías
Inspectoría con competencias de control interno	Oficina de control interno dependiente
Inspectoría sin competencias del control interno	Oficina de control interno independiente

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 1.**  
Mapa semántico



*Nota.* Elaboración propia

### **Inspectoría con competencias de control interno**

El control interno, como resultado de las entrevistas a los 7 grupos focales, es de responsabilidad propia de la entidad por lo que actúa como un sistema que contribuye razonablemente a la obtención de productos y, por ende, de valor público al mitigar riesgos propios de la entidad. En esencia, son herramientas de gestión fundamentales para administrar mejor una entidad pública, en este caso al Ejército del Perú (ITR-CI, 2024). Así mismo, si es pertinente que inspectoría tenga competencias de control interno y se considera, que las funciones ejercidas por la IGE son acordes a las funciones de control interno previo y simultáneo; el artículo 28º del Reglamento Ley del Ejército del Perú garantiza el funcionamiento de este sistema y es posible constatarlo en el mapa de procesos versión 2 en donde este órgano se encuentra dentro de inspectoría (ITR-CI, 2024). También es pertinente que la IGE tenga estas competencias, para ello, debe obtener la base legal que lo faculte y así pueda disponer de sus roles y funciones como IGE y OCI de acuerdo a ley, ya que no encuentra facultada en la actualidad. (POC-CI, 2024)

Oficina de control interno dependiente. “En IGE está la oficina de control interno encargada de la supervisión, monitoreo y seguimiento” (MQC-CI, 2024). La estructura actual en donde la oficina de control interno es dependiente, entendiéndose que se encuentra dentro de la IGE limita su efectividad, por lo que el Ejército seguirá enfrentando y teniendo problemas de control interno con posibles consecuencias negativas en el largo plazo. Además, existe una resistencia al cambio por parte de la alta dirección o el llamado Alto Mando que no permite la implementación de una oficina de control interno independiente y su principal diferencia radica en que el control interno está sujeto a normas estatales, mientras que la IGE se enmarca en normas institucionales y asuntos militares. (MQC-CI, 2024)

### **Inspectoría sin competencias de control interno**

En el Ejército del Perú existe un grado de conciencia por parte de los oficiales de alto rango, quienes pueden percibir que el control interno evita la discrecionalidad en la toma de decisiones al imponer controles y auditorías sobre los procesos y las mismas decisiones. Esto conlleva a una negativa o progreso de la implementación del control interno que se argumenta en que la disciplina militar y la cadena de mando existentes son suficientes para mantener el orden y la transparencia (MQC-CI, 2024). En ese mismo orden de ideas, no es pertinente que inspectoría tenga las funciones del control interno porque se originaría una gestión deficiente de los recursos, una exposición de riesgos significativos, corrupción, fraude, falta de transparencia y rendición de cuentas, desprotección de recursos públicos, incumplimiento y pérdida de la confianza pública (JSA-CI, 2024)

<sup>8</sup> Para mayor información consultar la Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 797-CGE/DIPLANE del 15 de diciembre de 2022.

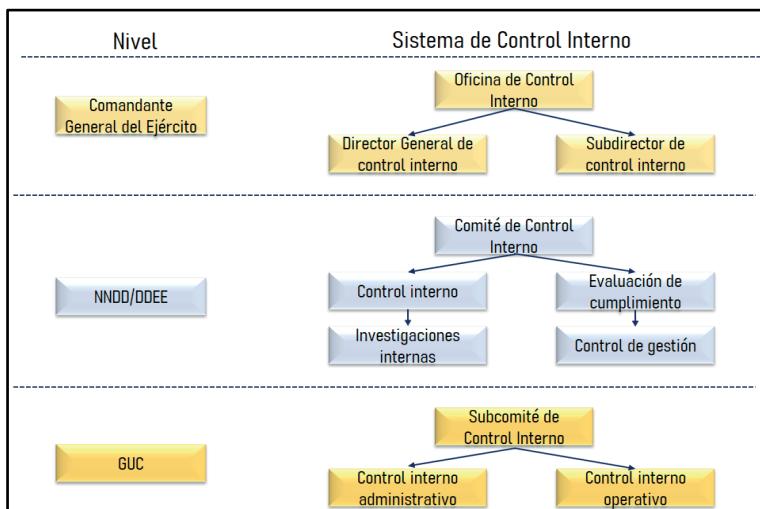
<sup>9</sup> Planear, hacer, verificar y actuar.

<sup>10</sup> Como indican Fonseca y Leyva (2010), desde el 2003, en Colombia, existe el SGC que evalúa el desempeño en términos de calidad encargando como responsable a la máxima autoridad de una entidad. Posteriormente, en 2004, se implementó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). A partir del 2005, ambos sistemas se interrelacionan en la administración pública.

Oficina de control interno. "Las entidades en las que el estado tenga una participación accionaria total o mayoritaria, tendrán necesariamente un OCI, el cual debe estar ubicado en el mayor nivel jerárquico de la estructura de la entidad" (POC-CI, 2024), al mismo nivel que la IGE. Según UPR-CI (2024) existen funciones inherentes en una entidad pública, las cuales son: seguridad, protección, autorización, registro, verificación y evaluación; por lo que en una UO correspondería al Jefe de Estado Mayor (JEM) verificar las funciones indicadas por ello es necesario la existencia de una oficina de control interno al mismo nivel que la IGE. Al respecto, la ausencia del control interno previo y simultáneo y la falta de personal capacitado en esta materia conllevan al desarrollo de los procesos estratégicos ineficaces y la falta de una organización idónea (MQC-CI 2024).

Además, es necesario que el control interno presente las siguientes características: la especialización, por la cual los órganos se enfocan en su área de competencia garantizando una mayor eficiencia y eficacia; la independencia, a través de la cual el control interno previo o simultáneo es ejercido por un órgano independiente; y la evasión de conflictos de intereses, debido a que la IGE al tener una relación directa con el Alto Mando puede generar dichos conflictos, pero que se evitarían porque esta oficina de control interno se encontraría al mismo nivel que la IGE y mantendría esta relación directa con el Alto Mando. (GRR-CI, 2024). Inclusive, se plantea que el control interno puede tener 2 oficinas internas en el nivel del Alto Mando, según la figura 2, una Dirección General de control interno y una subdirección de control interno (MQC-CI, 2024; POC-CI, 2024; JSA-CI, 2024)

**Figura 2.**  
Posible organización de la oficina de control interno



*Nota.* Adaptado de MQC-CI, 2024; POC-CI, 2024 y JSA-CI, 2024

<sup>11</sup> Consultar la Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 797-CGE/DIPLANE del 15 de diciembre de 2022

## Discusión

El presente estudio tiene como objetivo conocer qué órgano en el Ejército del Perú debe realizar el control interno previo y simultáneo bajo la percepción de la XII MCM que fue dividido en 07 grupos focales. Se les aplicó una entrevista semiestructurada y se evidenció como resultados posiciones distintas al plantear si la IGE debe o no asumir este sistema de control interno, por otro lado, si la oficina de control interno debe ser independiente, al mismo nivel de la IGE, o una sección orgánica de la misma inspectoría; asimismo, una posible organización de esta oficina de control interno independiente (figura 2).

En relación al control interno como competencia de la IGE, la CGR (2014b) indica que este sistema de control interno debe considerarse en las actividades de la entidad y su efectividad es mayor cuando se desarrolla dentro de esta estructura organizativa; bajo esa idea, está claro que el sistema de control interno se encuentra en el Ejército del Perú y con esta afirmación de la CGR podría justificarse su existencia en el marco de la IGE. “Hay que tomar en cuenta que éste no puede ser estándar, sino que debe adecuarse a las características y necesidades que tengan las entidades públicas” (CGR, 2014b, p.31), por ello, el Ejército, como entidad pública, tiene sus propias características organizacionales, lo que fue respaldada por un grupo focal:

En base a normativa y beneficios determinados sí es pertinente que el órgano de inspectoría tenga competencias en el Ejército respecto al control interno, por los motivos siguientes: Reducción de niveles de riesgo que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales, para brindar productos, que generen valor Público y generador de un ambiente propicio para la gestión eficaz, eficiente, ético y transparente. (ITR-CI, 2024)

Una oficina de control interno dependiente de la IGE, se sustenta con la existencia actual de órganos de control y las oficinas de control interno dentro de la IGE (POC-CI, 2024). Esta estructura actual bajo la competencia y organización de la IGE limita la efectividad de las funciones del sistema de control interno, por lo que el grupo MQC-CI, 2024, son claros al indicar que el Ejército seguirá enfrentando problemas de control interno y con consecuencias negativas a largo plazo. Además, que “existe una resistencia al cambio en la alta dirección que no permite la implementación de un órgano de control interno independiente, ya que esta contiene normas a nivel estado a diferencia de la inspectoría que es a nivel institucional” (MQC-CI, 2024). Hay que señalar que dentro de este sistema de control interno descrito existe una diferencia entre el control previo y simultáneo. El primero acompaña a los funcionarios y servidores públicos de la institución en los actos relacionados con el ejercicio de sus funciones y no interfiere en los procesos de dirección y gerencia a cargo del Alto Mando de la entidad (CGR, 2009), mientras que el segundo es importante porque incorpora “mecanismos de evaluación del control interno en los principales procesos críticos de la entidad a fin de identificar a tiempo oportunidades de mejora” (CGR, 2014b, p.42)

Por otro lado, que la IGE no tenga competencias sobre el sistema de control interno, según Sanabria y Broudi (2021), puede percibirse como promotor de

calidad en la organización, en este caso, en el Ejército del Perú. Además, la entidad tiene que poseer un mecanismo donde todo servidor público encargado del resguardo de los recursos o mejora de los procesos propios o institucionales tenga que estar interconectado, con la finalidad que esta oficina de control interno tome las acciones correctivas inmediatas de detectarse alguna desviación con los objetivos de la institución (CGR, 2014b).

Es necesario que exista “un órgano de control interno independiente al nivel de inspectoría” (MQC-CI, 2024), por ello se plantea la existencia de una oficina de control interno exclusivo para estas funciones porque la IGE no cuenta con competencias necesarias para ejercer estas funciones propias del control interno; la formación y la experiencia del personal de inspectoría está orientada al control de la disciplina y las operaciones militares, no teniendo las competencias para realizar auditorías, reafirmándose que en inspectoría trabajan personas sin conocimiento claro de control interno, y conocimiento de contabilidad pública, normativa financiera y gestión de riesgos; por lo tanto, asignar funciones de control interno a la IGE podría resultar en evaluaciones insuficientes y en la posible omisión de irregularidades, comprometiendo la transparencia y eficacia en la gestión de los recursos del Estado. (Ferretti, 2023; MQC-CI, 2024). También, se ha evidenciado, a través de la entrevista, el precario nivel de independencia y objetividad con que se desarrolla el control interno al interior de la institución, por lo que es necesario su fortalecimiento para detectar posibles riesgos que atentan contra el cumplimiento de las normas, los objetivos o recursos del Estado (GRR-CI, 2024).

La posible estructura del control interno presentada en la figura 2 sugiere la existencia una oficina de control interno a nivel de la CGE, capaz de integrar los controles previos y simultáneos, desde este nivel, para supervisar los procesos institucionales a través de la Dirección General de control interno y su subdirección. En este nivel se debe controlar que los servidores y funcionarios públicos hayan recibido instrucción referente al control interno, además de supervisar las funciones propias del sistema de control interno en los niveles subordinados (JSA-CI, 2024). En el segundo nivel corresponde a las Divisiones de Ejército (DDEE), organizaciones que por su propia naturaleza e importancia jerárquica son consideradas como UO; en ese sentido, un comité de control interno puede realizar las funciones de control de capacitación y supervisión de procesos a consecuencia del ámbito geográfico de estas DDEE cuidando y resguardando “los recursos y bienes que asigna el Estado a la Institución, ante cualquier situación que sea perjudicial” (JSA-CI, 2024). A nivel GUC, como UO, justifica su existencia el subcomité de control interno facultado con las mismas funciones de control y supervisión. El control previo en estos niveles alerta al titular de la Entidad o quien haga sus veces, sobre la existencia de riesgos que puedan afectar la transparencia, probidad y cumplimiento de objetivos, los actos de corrupción y el recabo de información para un control posterior (CGR, 2009); el control simultáneo en cada UO “se realiza en un proceso en curso, correspondiente a la gestión de la entidad, con el objeto de alertar oportunamente al Titular de la entidad sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o logro de sus objetivos” (CGR, 2014b, p.3), por lo cual es oportuno, ejecutándose durante el proceso; expeditivo, permitiendo ejercer el control interno; preventivo, revelando situaciones que puedan generar riesgos y orientado a las necesidades del ciudadano representado en los miembros del Ejército (CGR, 2014b)

La discusión muestra que, aunque se reconoce la necesidad de un control interno en el Ejército del Perú, existen resistencias debido a la falta de claridad sobre las competencias de la IGE. La propuesta de crear una oficina independiente está alineada con las mejores prácticas de gestión pública, como se observa en estudios previos sobre control en el sector público (CGR, 2014).

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados, existen posiciones contrarias si es que el sistema de control interno previo y simultáneo deben ser competencia o no de la IGE, lo que se evidencia en la investigación es que existen limitaciones concretas cuando este órgano se encuentra bajo la competencia exclusiva de inspectoría, precisando la falta de capacitación y los asuntos exclusivamente militares que la inspectoría tiene a cargo, desvirtuándose muchas veces de las funciones este órgano de control interno debe cumplir en la institución.

La existencia de una oficina de control interno independiente, al mismo nivel de la IGE, fortalece la práctica de control interno previo y simultáneo en todo proceso institucional que administre recursos del Estado a través de la estructura jerárquica de la institución: órganos de línea preferentemente, pero organizada administrativamente a base de unidades operativas lo que facilita el control previo y particularmente el control simultáneo.

La posible estructura de esta oficina de control interno, por niveles en base a la estructura jerárquica del Ejército, mejora y fortalece el control previo y simultáneo en todas las unidades operativas de la institución lo que ofrece mayor independencia administrativa a causa de la realidad geográfica de cada una de ellas evitando una gestión deficiente de los recursos, una exposición a riesgos significativos y sobre todo la falta de transparencia.

## Referencias

- Álvarez – Gayou J., J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Paidós Educador.
- Braun, V. & Clarke, V. (2013) *Successful qualitative Research: A practical guide for beginners*. SAGE.
- Comandancia General del Ejército (2018, 17 de abril). Directiva 003 OPRE Directiva general para la ejecución del proceso presupuestario de la Unidad Ejecutora 003: EP. *Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 380/CGE/OPRE*. Oficina de Presupuesto.
- Comandancia General del Ejército (2022, 15 de diciembre). Mapa de Procesos del Ejército del Perú versión 2. *Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 797-CE-DIPLANE*. DIPLANE
- Congreso de la República (2002, 13 de julio). *Ley N° 27785 Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. El Peruano.
- Contraloría General de la República (2009). *Directiva N° 002-2009-CG/CA Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República – CGR y los Órganos de Control Institucional – OCI*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/1924144-094-2009-cg>
- Contraloría General de la República (2014a). *Directiva N° 006-2014-CG/APROD Ejercicio del control simultáneo*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/-normas-legales/3671373-006-2014-cg-aprod>
- Contraloría General de la República (2014b). *Marco conceptual del Control Interno*. <https://repositorio.contraloria.gob.pe/handle/ENC/168>
- Contraloría General de Repùblica (2023). *Estructura orgánica y reglamento de organización y funciones de la Contraloría General de la Repùblica*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/4028530-097-2023-cg>
- Ejército del Perú (2015). *ME 1-13 Operaciones*. Jefatura de Doctrina del Ejército.
- Ferretti S., M. (2023). *Impacto de la desactivación del tercer nivel de control interno del COPERE y su relación con el otorgamiento de derechos y beneficios del personal militar*. [Tesis para optar el grado de maestro en Ciencias Miliares] Repositorio de la Escuela Superior de Guerra
- Fonseca M., L. & Leyva Q., F. (2010). *La implementación del sistema de control interno y la cultura del autocontrol institucional en el ejército nacional*. Universidad Militar de Nueva Granada.
- Katayama, O., R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Universidad Nacional Federico Villarreal.

Presidencia de la República (2012, 10 de diciembre). *DL 1137 Ley del Ejército del Perú. El Peruano.*

Sanabria-Boudri, F. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú. *Revista multidisciplinaria perspectivas investigativas*, 1(1), 9-13. <https://doi.org/10.62574/rmpiv1i1.18>



## El empleo de drones en la guerra rusa ucraniana: análisis y evolución tecnológica

José Carlos Vizarreta Balbuena\*

<https://orcid.org/0009-0009-4671-300X>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 25 Marzo 2025 • Evaluado: 15 Mayo 2025 • Aprobado: 3 Agosto 2025

### Citar como:

Vizarreta Balbuena, J. C. (2025). El empleo de drones en la guerra rusa ucraniana: análisis y evolución tecnológica. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 44-57. <https://doi.org/10.60029/v4n2art3>

### Resumen

El presente artículo analiza el empleo y evolución de los drones en la guerra rusa ucraniana que comenzó por el año 2022 enfocándose en el principio de como estos impactan en los niveles estratégicos y tácticos de la guerra, y como la adaptación de las nuevas tecnologías en el empleo de drones han transformado la dinámica del conflicto pasando de misiones de vigilancia a misiones de ataque aéreo, guerra electrónica e inteligencia. Todo esto en base a revisiones de fuentes académicas, revistas y publicaciones militares de defensa que evalúen o consideren el cómo los drones se han venido desarrollando durante el conflicto y su uso en operaciones de guerra asimétrica. Además de como estas innovaciones tecnológicas han impulsado el desarrollo del conflicto para ambas fuerzas y como estas tecnologías influenciarán en futuros conflictos armados en el panorama global.

**Palabras clave:** Dron, guerra, conflicto, tecnología, modernización, inteligencia artificial.

\* Grado académico:

Magister Gestión de tecnologías de la información

Correo electrónico: [Jvizarretab@esge.edu.pe](mailto:Jvizarretab@esge.edu.pe)



## The Use of Drones in the Russian Ukrainian War: Analysis and Technological Evolution

José Carlos Vizarreta Balbuena\*

<https://orcid.org/0009-0009-4671-300X>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Sent: 25 March 2025 • Reviewed: 15 May 2025 • Approved: 3 August 2025

### Cite as:

Vizarreta Balbuena, J. C. (2025). El empleo de drones en la guerra rusa ucraniana: análisis y evolución tecnológica. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 44-57. <https://doi.org/10.60029/v4n2art3>

### Abstract

This article analyzes the use and evolution of drones in the Russian-Ukrainian war, which began around 2022, focusing on the principle of how they impact the strategic and tactical levels of warfare and how the adaptation of new technologies in the use of drones has transformed the dynamics of the conflict, shifting from surveillance missions to air strike, electronic warfare, and intelligence missions. This is based on reviews of academic sources, journals, and military defense publications that evaluate or consider how drones have been developed during the conflict and their use in asymmetric warfare operations. It also examines how these technological innovations have driven the development of conflict for both forces and how these technologies will influence future armed conflicts on the global stage.

**Keywords:** Drone, war, conflict, technology, modernization, artificial intelligence.

\* Academic degree:

Master of Education with a specialization in university teaching and educational management  
Correo electrónico: [Jvizarretab@esge.edu.pe](mailto:Jvizarretab@esge.edu.pe)

## Introducción

En el 2022 la guerra rusa ucraniana ha sido el principal escenario de pruebas para la adaptación de nuevas tecnologías en los drones, dispositivos que inicialmente fueron pensados para la vigilancia y reconocimiento, pero convertidas en importantes herramientas del campo de batalla para ser empleadas en ataques aéreos, de inteligencia y guerra electrónica.

“Uno de los avances más significativos presentes en la guerra ruso-ucraniana fue la introducción de los drones artillados capaces de destruir objetivos de alta rentabilidad” (Marín, 2023, p.26). Esto ha transformado radicalmente el uso de las técnicas, tácticas y procedimientos militares. Como resultado ello ha impactado significativamente en la manera en que las fuerzas terrestres combaten en el campo de batalla moderno.

“Los drones cada vez tienen más utilidad en las operaciones militares, sino que, además, se busca explotar la capacidad de conseguir un vehículo aéreo de combate autónomo que complementa a las fuerzas de ataque propias en las tácticas militares” (Palacios, 2022, p.11).

Este avance responde a la necesidad propia de los ejércitos de modernizar y actualizar las tácticas militares, mejorando su capacidad operativa y reduciendo el riesgo para el personal en combate.

Esta investigación tiene como objetivo realizar un análisis crítico del empleo de drones en el campo de batalla de la guerra rusa ucraniana, analizando como las partes beligerantes han adaptado y mejorado las nuevas tecnologías a las capacidades militares de un campo de batalla cada vez más dinámico y cambiante. Además, revisa algunos estudios, informes y artículos periodísticos donde se analizó el empleo de drones y como estos han generado lecciones aprendidas en la guerra. Para concluir con una reflexión sobre las implicancias de los avances en la guerra moderna y el uso de tecnologías en el campo de batalla.

## Metodología

Esta investigación se centra en un enfoque cualitativo, de tipo básico, con un nivel descriptivo-comparativo. El objetivo principal de esta investigación fue analizar de forma sistemática el empleo y la evolución de los vehículos aéreos no tripulados (UAV) en el conflicto ruso-ucraniano, considerando sus tácticas, técnicas y procedimientos en las estrategias y tecnologías en la guerra moderna.

### Criterios de la selección de las fuentes

Las fuentes utilizadas fueron seleccionadas por su relevancia temática directa con el empleo de los drones en el conflicto ruso-ucraniano, la actualidad de los artículos y documentos publicados entre el 2022 y el 2025. El rigor académico y técnico de artículos científicos indexados (Scopus, WoS), publicaciones doctrinarias (revistas militares, manuales), y fuentes periodísticas de prestigio internacional.

### ***Limitaciones para la realización del estudio***

La realización del estudio sobre el empleo de drones en la guerra rusa ucraniana presentó muchas limitaciones tales como la obtención de fuentes verificadas de estudio, la desinformación realizada por ambos países que dificultan el acceso a datos precisos, la constante evolución de las tácticas y tecnologías analizadas y la imposibilidad de estar presentes en el campo de batalla complican el nivel de certeza del estudio, así como la eficacia y el efecto de los drones en el campo de batalla

## **Desarrollo**

### ***Orígenes y evolución de los drones en la guerra rusa ucraniana***

Al inicio de la guerra los drones se emplearon principalmente para tareas de reconocimiento y vigilancia, con modelos comerciales como los DJI Mavic y Phantom que permitieron al ejército de Ucrania monitorear movimientos rusos y precisar el fuego de artillería. Esta capacidad de inteligencia en tiempo real fue crucial para contener el avance ruso en regiones como Kiev y Járkov.

Ambos ejércitos comenzaron a utilizar drones de diferentes tamaños y capacidades para misiones de vigilancia y reconocimiento del campo de batalla, gracias a sus bajos costos, capacidad de operar en territorios hostiles y su alta precisión.

“La evolución del uso de drones desde el inicio de la guerra ha sido notable. Hemos pasado de ver un número limitado de modelos complejos y caros, producidos por un reducido número de empresas, o bien drones sencillos adquiridos principalmente del mercado civil sin ninguna modificación” (Roldan, 2024, p.13).

A medida que el conflicto avanzó, los drones pasaron a desempeñar roles ofensivos con drones como el Shahed-136 ruso y el Bayraktar TB2 ucraniano, utilizados en gran medida para realizar ataques kamikaze hacia objetivos tácticos, vehículos blindados y sistemas de defensa aérea.

Rusia respondió con drones como el Lancet, diseñado para misiones de precisión. Además, ambos bandos adaptaron drones comerciales para llevar explosivos, convirtiéndolos en armas improvisadas y de bajo costo. Esta fase evidenció que los drones no son solo herramientas de vigilancia, sino también armas de ataque.

“Equipados con municiones guiadas, los Bayraktar TB2 llevaron a cabo ataques quirúrgicos contra infraestructuras críticas, vehículos blindados y posiciones de artillería rusas” (Roldan, 2024, p.16). Los drones Bayraktar utilizados por el Ejército de Ucrania se hicieron conocidos en las primeras fases del conflicto al ser utilizados para destruir vehículos blindados y sistemas de defensa rusa, gracias a su gran adaptabilidad a las diferentes condiciones y la gran capacidad que poseen estos para ser operados en áreas complejas y de gran complejidad.

Ambos ejércitos intensificaron el empleo de drones "kamikaze" o suicidas. Rusia empleó los drones Shahed 136 de fabricación iraní con la capacidad de desplazarse a grandes profundidades y mediante la maniobra de enjambre saturar las fuerzas de defensa aérea ucranianas a fin de atacar las infraestructuras críticas tales como centrales eléctricas y almacenes de munición.

"El Shahed 136, también conocido como Geran 2 en Rusia y fabricado en Irán por HESA, es el UAV más utilizado en el actual conflicto" (Chiclano, 2024, p.290). Rusia rápidamente cambió el empleo de drones de vigilancia y apoyo para adaptarlos a capacidades de ataque a objetivos mejorando sus sistemas de guerra electrónica a fin de neutralizar los drones ucranianos.

Mientras que Ucrania comenzó la fabricación de drones "Kamikaze" y drones de primera persona (FPV) de fabricación local con un costo relativamente bajo, pero con un nivel de precisión de ataque alto. Con la capacidad de alterar drones comerciales y transformarlos en armas letales de gran impacto en el conflicto, atacando vehículos blindados y a los combatientes en posiciones fortificadas.

"La gran variedad de pequeños drones (UAS) de todo tipo, han terminado aportando extraordinarias capacidades y muchas lecciones aprendidas en relación con el combate moderno" (Villanueva, 2022, p.267). Rusia desplegó sistemas para interferir las comunicaciones de los drones ucranianos y Ucrania respondió con tácticas como el uso de sistemas de navegación alternativos y protocolos encriptados. Ambos ejércitos además desarrollaron técnicas, tácticas y procedimientos para interceptar drones enemigos incluyendo el uso de armas de pequeño calibre y caza drones.

### **Vigilancia y recopilación de inteligencia**

El empleo de los drones durante el conflicto ruso ucraniano ha permitido mejorar la capacidad de toma de decisiones y mejorar la conciencia situacional del comandante en tierra al proporcionar en tiempo real las imágenes del campo de batalla con el uso de los dispositivos de detección de movimiento de tropas e identificación de objetivos.

La efectividad de los drones en el campo de batalla en principio es por su gran eficiencia táctica en comparación con los satélites en áreas de difícil acceso y por su gran adaptabilidad al cambio de la situación del campo de batalla.

"En el ámbito de observación, destaca el uso de UAV para la recopilación de información destinada al desarrollo de inteligencia. Estos vehículos realizan vuelos específicos para los servicios de inteligencia de ambos países" (Chiclano, 2024, p.290).

Además, los drones han sido fundamentales para las correcciones de los fuegos de artillería. Al proporcionar coordenadas precisas, aumentando la precisión de los ataques y reduciendo el riesgo de daños colaterales. Esta capacidad ha permitido a las fuerzas ucranianas infligir daños significativos a las tropas rusas a pesar de su inferioridad numérica y de recursos.

“Los drones, han generado una verdadera revolución en el conflicto, siendo su versatilidad y bajo costo, un medio eficiente por ambas partes como medio de obtención, [...] funciones de combate, y por supuesto, para el ciclo de targeting” (García, 2023, p.40).

Ambos ejércitos han venido empleando drones comerciales como los modelos DJI (Mavic y Phantom), para monitorear el movimiento de tropas, identificar las posiciones enemigas y recopilando información e inteligencia en tiempo real del campo de batalla. Este tipo de drones son baratos, fáciles de operar y proporcionan información actualizada y crucial para mejorar la conciencia situacional del comandante en el campo de batalla.

### **Ataques y asaltos aéreos**

Los drones en la guerra rusa ucraniana han sido empleados como armas ofensivas de gran poder y eficacia. Por un lado, el ejército ucraniano atacado objetivos tácticos utilizando el “Switchblade” proporcionado por Estados Unidos, drones desechables y altamente eficaces contra vehículos blindados, sistemas de defensa aérea y concentraciones de tropas.

Mientras Rusia por su lado desarrolló y utilizó drones de características similares como el “Lancet” que demostró su gran efectividad en misiones de precisión. “La combinación de drones de ataque y munición merodeadora de bajo costo ofrece variables eficientes frente a muchas de las defensas actuales” (Gauna, 2024, p.21).

Además de los drones diseñados específicamente como drones de ataque de fabricación militar, los ejércitos de Rusia y Ucrania adaptaron e improvisaron desde el inicio del conflicto drones con explosivos utilizados en misiones de ataque “Kamikaze” contra infraestructuras y combatientes dentro del campo de batalla.

Estos drones improvisados demostraron que incluso con poca tecnología y gran ingenio pueden ser herramientas importantes en el campo de batalla. “Por sus características, pueden ser adaptados para portar pequeñas cargas letales que contribuyan al esfuerzo del combate, aún en menor escala” (Villanueva, 2022, p.111). Los drones de ataque de tipo kamikaze han cambiado el panorama del campo de batalla, Rusia utilizó en gran medida la técnica de enjambre para realizar ataques de largo alcance sobre las ciudades ucranianas, mientras que el ejército ucraniano en comparación utilizó los drones FPV y Switchblade 300/600 suministrados por EE. UU. para atacar a los vehículos y tropas rusas.

“El empleo de drones en el combate ha demostrado su alta eficacia tanto como medios aptos para la gestión de los medios de apoyo de fuego en su configuración para operaciones ISTAR o SEAD, tanto como para ser empleados como medios de ataque de gran precisión” (Martínez, 2022, p.28).

Así mismo, se empleó drones de ataque en operaciones coordinadas de asalto simultáneo entre drones, soldados y vehículos a fin de atacar y saturar las defensas enemigas, este tipo de técnica se denominó “enjambre de drones” con el objetivo principal de realizar ataques kamikaze a tanques, artillería y centros de comando y control.

“Los drones suicidas conocidos como “Kamikazes”, dadas sus características resultan ideales para este tipo de misiones [...] reducción de la capacidad de defensa aérea y de comando y control de una fuerza en un área específica durante un período determinado” (Gauna, 2024, p.14).

Otra técnica implementada para los ataques aéreos con drones fueron ataques combinados con los fuegos de artillería, los cuales en un principio eran identificaban los objetivos por los drones para un posterior ataque de destrucción por los fuegos.

Un ejemplo de esta táctica era cuando los drones eran empleados para marcar las posiciones enemigas con láser, permitiendo a los misiles de precisión ser guiados para que realicen un ataque con mayor eficacia y efectividad. “La aparición de un número creciente de drones de carreras kamikaze capaces de efectuar una suerte de interdicción a varios kilómetros de distancia” (Rodríguez, 2024, p.26).

Pero esta técnica fue de vital importancia gracias al empleo masivo de drones de corto alcance hacia objetivos de primera línea como tropas y vehículos. Los operadores de drones FPV ubicados a poca distancia del enemigo utilizaban gafas de realidad virtual que guiaban de forma más eficaz y realista el ataque hacia un objetivo específico, mejorando la conciencia situacional del operador y su eficacia. “En particular, muchos de los drones rusos y ucranianos para misiones de reconocimiento y combate vuelan en grupos, con uno o varios operadores pilotándolos” (Pardo, 2024, p.96).

### **Guerra electrónica y anti-drones**

En lo que se refiere a guerra electrónica ambos ejércitos desplegaron sistemas electrónicos para interferir y localizar los drones enemigos, en su caso Rusia empleo sistemas avanzados de “jamming” a fin de bloquear las señales de comunicación entre los operadores y sus drones, mientras que Ucrania por su lado modificó sus drones con capacidades electrónicas capaces de interferir y neutralizar los drones rusos. “Fuentes rusas afirmaron haber utilizado un ‘rifle anti-drones Stupor’ para bloquear los controles de radio de los drones ucranianos” (Huffington Post, 2024).

Así mismo el ejército ucraniano creo una red de defensa electrónica mediante sistemas de interceptación de señales a fin de defenderse de los ataques aéreos realizados por los drones rusos, lo que obligó a Rusia a cambiar sus técnicas, táctica y procedimientos de sigilo al realizar ataques de enjambres contra objetivos ucranianos. “El empleo ya omnipresente de drones y municiones de merodeo también conocidas como drones kamikaze/suicidas o misiles inteligentes para ambos bandos ofrece capacidades autónomas mejoradas por la IA en vuelo, puntería y disparo” (Pardo, 2024, p.94).

Con la modernización de los drones y adaptación a nuevas tecnologías como la inteligencia artificial (IA), los drones mejoraron en gran medida sus capacidades como la autonomía de vuelo, identificación de objetivos y la toma de decisión sin interferencia humana.

Impactando en el campo de batalla mediante la precisión y letalidad al reconocer patrones, distinguir objetivos militares de civiles y optimizar la dirección de ataque alejándose de peligros inminentes para el cumplimiento de su misión. “La importancia de contar con sistemas de guerra electrónica, como los dispositivos que interfieren con las señales, es crucial al enfrentarse a los drones” (Gauna, 2024, p.20).

### **Sostenimiento**

En el área logística los drones han sido de vital importancia para transportar y suministrar artículos médicos y municiones a tropas en áreas sitiadas como en la ciudad de Mauripol lo que ayudó a salvar vidas y mantener elevada la moral de las tropas. Así mismo los drones han servido para atacar las líneas de comunicaciones y de suministro especialmente los depósitos de combustible y municiones.

Un mayor número de UCAV amenazaría las líneas de suministro rusas y ralentizaría los movimientos, especialmente teniendo en cuenta cuán dispersas están las columnas blindadas y mecanizadas de Rusia y cuán pobres parecen ser sus defensas aéreas de corto alcance (DeVore, & Rossiter, 2022, p.67).

Durante el conflicto ucraniano además empleó los drones comerciales modificados de gran carga para entregar suministros a posiciones del frente de difícil acceso, mientras que Rusia utilizó los drones para abastecer posiciones adelantadas en el Donbás y en el sur de Ucrania disminuyendo el uso de transporte terrestre muy vulnerable a los ataques de artillería y drones enemigos.

“Los drones y las operaciones de sostenimiento en el campo de batalla están directamente relacionadas a las operaciones de sostenimiento [...] mayor eficiencia y distribución de recurso en el campo de batalla actual y optimización de las operaciones de sostenimiento” (Osorio, 2024, p.67).

### **Impacto estratégico y táctico**

En lo estratégico los drones en la guerra rusa ucraniana fueron de vital relevancia en la planificación y conducción de las operaciones especialmente en la descentralización del combate debido a que los drones permitían a pequeñas unidades realizar ataques precisos sin el empleo de grandes concentraciones de tropas y armamento.

Modificando además el concepto de superioridad aérea al ser una alternativa más barata y efectiva para la vigilancia y ataque aéreo, que sirvió para poder combatir la superioridad aérea tradicional que venía ejerciendo Rusia al dificultárselle contrarrestar los enjambres de drones ucranianos.

Los expertos militares han propuesto un plan de protección aérea liderado por Europa, denominado 'Sky Shield', que involucra 120 aviones de combate para asegurar los cielos sobre Kyiv y el oeste de Ucrania contra ataques rusos de misiles y drones (Harding, 2025).

El empleo de drones comerciales por Ucrania para atacar objetivos estratégicos forzó a Rusia a gastar grandes cantidades de dinero en sistemas de defensa aérea para interceptar y mitigar su impacto, esto lo aprendió después muy bien Rusia al cambiar su táctica para el ataque a las centrales eléctricas y refinerías de combustible con el empleo de los drones Shahed-136 iraníes con el objetivo de debilitar la resistencia civil y militar ucraniana.

En lo táctico los drones sirvieron para el reconocimiento y vigilancia del campo de batalla en tiempo real del movimiento de tropas y vehículos enemigos al proporcionar inteligencia a las unidades de artillería. Además del empleo de enjambres de drones para atacar vehículos blindados, trincheras, radares, posiciones de artillería y de defensa antiaérea con alta precisión. Pero contra esto se empleó sistemas de guerra electrónica para interferir y bloquear las comunicaciones y señales de GPS de los drones.

Los drones en la guerra rusa ucraniana han tenido un impacto estratégico y táctico sin precedentes al redefinir la superioridad aérea hasta modificar las técnicas, tácticas y procedimientos de las fuerzas aéreas y terrestres en el combate en tierra demostrando que los drones como armas versátiles, letales y económicas sugieren una evolución en los conflictos futuros que serán dominadas por la automatización de la guerra y de las operaciones asistidas por inteligencia artificial.

### ***Ventajas de los drones***

El empleo de drones en las guerras modernas trae para las fuerzas en conflicto una gran cantidad de ventajas tanto tácticas como estratégicas, desde el costo reducido de los dispositivos en comparación a aviones tripulados y misiles de precisión altamente preciso, a la flexibilidad que estos dispositivos pueden brindar para ser empleados en gran variedad de misiones de ataque y de inteligencia. Además de una reducción importante en el riesgo humano ya que los operadores de drones se mantienen a salvo a mucha distancia de las misiones de alto riesgo disminuyendo la perdida de personal calificado. “Los drones, entre sus ventajas principales tienen la capacidad de ser empleados en zonas de elevado riesgo, en la que el uso de aviones tripulados o elementos de fuerzas especiales es excesivamente arriesgado” (Martínez, 2022, p.8).

### ***Desventajas y limitaciones de los drones***

Aunque los drones han demostrado una gran cantidad de ventajas, estos poseen algunas desventajas que deben ser consideradas por el planificador cuando se tiene pensado el empleo de este tipo de dispositivos, tales como su vulnerabilidad a las contramedidas electrónicas, a los ataques de guerra electrónica y al hacking, además de una limitada autonomía que disminuye y limita su empleo en áreas de operaciones demasiadamente amplias debido a la poca duración de sus baterías.

## Innovaciones y desarrollo tecnológico

Como todo conflicto desde el inicio de los tiempos estos han sido un crisol de avances y desarrollos tecnológicos como en el caso de la guerra rusa ucraniana donde drones de capacidades comerciales fueron convertidos en herramientas claves para el reconocimiento, ataque, logística y guerra electrónica, siendo claros indicios de la transformación que se viene avizorando en las guerras del futuro enfocadas en sistemas autónomos, de inteligencia artificial y guerra electrónica.

En el contexto militar, Ucrania ha incorporado IA en drones de ataque FPV (First Person View) para mejorar la precisión y minimizar las interferencias electrónicas rusas. Estos drones, [...] más efectivos que los operados manualmente, alcanzando tasas de éxito de alrededor del 70-80% (Business Insider, 2025).

Durante el conflicto, Ucrania ha desarrollado drones con capacidades de vuelo autónomo reduciendo la dependencia de GPS y de la comunicación con los operadores, además de algoritmos de visión computarizados que permiten identificar objetivos, atacar con precisión y evitar la interferencia rusa.

“El 14º Regimiento de Vehículos Aéreos No Tripulados de Ucrania empleó un Switchblade 600, un dron kamikaze fabricado en Estados Unidos, para destruir un sistema de misiles tierra-aire ruso valorado en 23 millones de euros en la región de Donetsk” (HuffPost, 2024). El empleo de municiones de merodeo por parte del ejército ucraniano como el Switchblade 300 y 600 ha permitido ataques de precisión sin exponer a las tropas en tierra.

“Estos enjambres o bandadas podrán incluir drones de bajo coste con distintas capacidades y, por tanto, con diversos cometidos específicos, a la vez que permitirán en una red colaborativa la multifuncionalidad operativa” (Morales, 2023, p.1053). Se han probado innovaciones como el ataque con enjambres de drones los cuales pueden coordinarse y realizar ataques a objetivos sin ninguna intervención humana, saturando las defensas y destruyendo vehículos blindados. “Una evolución esperada de estas tácticas es permitir que auténticos enjambres de UAVs vuelen de forma autónoma hacia los objetivos, gracias a tecnologías de IA” (Pardo, 2024, p.96).

“El empleo de los drones comerciales se orienta básicamente a la difusión de propaganda para desgastar las capacidades adversarias, intimidar a la población, provocar reacciones del oponente o incluso negar de forma limitada y puntual el empleo del espacio aéreo” (Morales, 2023, p.6). Los drones también han sido empleados desde la objetiva de las operaciones de información al socavar el pensamiento de la gran superioridad del ejército ruso sobre el ucraniano, además de la supremacía aérea tan importantemente considerada con anterioridad al empleo de los drones durante la guerra.

Además, se han desarrollado drones de bajo costo con componentes comerciales, como los drones FPV modificados, capaces de transportar y detonar explosivos. Estos drones, que pueden costar entre \$300 y \$1,000, han sido utilizados por las fuerzas ucranianas para atacar vehículos blindados y otros objetivos en el campo de batalla (New York Post, 2025).

Ucrania ha implementado el uso de máquinas de impresión 3D para fabricar las piezas de los drones utilizados en el conflicto a fin de reducir sus costos y tiempos de producción.

“Ucrania ha mejorado el uso de drones de reconocimiento y vigilancia equipados con cámaras térmicas y sensores avanzados para identificar movimientos de tropas rusas en tiempo real” (HuffPost, 2025).

El uso de drones de reconocimiento y vigilancia con cámaras térmicas y sensores avanzados ha sido un factor clave en la evolución de las tácticas militares en la guerra entre Ucrania y Rusia. La capacidad de estos sistemas para operar en condiciones de baja visibilidad ha permitido a las fuerzas ucranianas detectar y rastrear movimientos enemigos en tiempo real, lo que representa una ventaja estratégica en el campo de batalla.

## Conclusiones y Perspectivas Futuras

El conflicto entre Rusia y Ucrania se presentó como un punto de inflexión evolutiva en las operaciones militares, demostrando que el uso extensivo de drones representa no solo una tendencia tecnológica sino un cambio en el arte de la guerra. Este conflicto evidenció que estos sistemas permiten transformar las operaciones convencionales en acciones de alta precisión y letalidad incluso con recursos limitados. El Ejército del Perú debe considerar estas lecciones aprendidas de este conflicto y tomar como punto de partida para reformular su planificación estratégica y doctrinaria.

En base a metodologías utilizadas en estudios doctrinarios recientes las FF.AA. deben desarrollar programas institucionales de investigación aplicada sobre el empleo y creación de drones integrando equipos multidisciplinarios con militares, ingenieros y académicos. Además, de priorizar la realización de ejercicios tácticos que evalúen la integración de los UAV en escenarios de combate de alta densidad.

Se propone establecer una Compañía de Sistemas No Tripulados dentro de la Aviación del Ejército y articulado con la DICYTE encargado de la generación de doctrina táctica operacional sobre el empleo de UAV y su interoperabilidad con los sistemas C4ISR, para su empleo en zonas geográficas de difícil acceso como el VRAEM, el Putumayo y la frontera amazónica.

Desde el punto de vista educativo, es necesario incorporar la capacitación en operaciones con drones en las escuelas de formación y en los cursos de perfeccionamiento, tanto en los niveles táctico como operacional. Esto implica entrenar operadores, planificadores y comandos que integren el empleo de UAV en las fases de planeamiento, ejecución y evaluación de las operaciones.

También se sugiere impulsar una línea de cooperación internacional con países que lideran el desarrollo de drones militares, tales como Turquía, Brasil e Israel, enfocándose en la transferencia tecnológica, asistencia técnica y formación conjunta.

En paralelo, se debe reforzar la legislación nacional en materia de defensa para considerar el uso de drones como capacidades de doble uso (civil-militar), garantizando su empleo conforme a los principios del derecho operacional.

Finalmente, se recomienda el fortalecimiento de capacidades de guerra electrónica y de defensa anti-UAV las cuales deben incluir la adquisición y despliegue de equipos de interferencia, radar de corto alcance y medios cinéticos de bajo calibre para defensa puntual. Estas medidas permitirán proteger infraestructuras críticas, bases de operaciones y centros logísticos claves ante ataques de enjambres o municiones merodeadoras de amenazas nacionales e internacionales.

## Referencias

- Business Insider. (2025, Marzo 7). Artificial intelligence is going to make drone wars much more deadly. It's already started. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/ukraines-smart-drones-more-likely-hit-targets-2025-3>
- Chiclano, R. F., Giner-Alegría, C. A., & Rodríguez, R. A. D. (2024). Unmanned aerial vehicles: factor decisivo en el conflicto bélico de Ucrania. *Estudios en Seguridad y Defensa*, 19(38), 285-302. <https://doi.org/10.25062/1900-8325.4875>
- DeVore, M. R., Orr, A., & Rossiter, A. (2022). El último que sigue en pie es quien gana. Military review. Cuarto Trimestre 2022. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/-military-review/Archives/Spanish/Q4-2022/DeVore-SPAN-Q4-2022-UA.pdf>
- García, I. B. (2023). La Función de Combate Inteligencia en el Conflicto ruso-ucraniano. Tema de Investigación Central de la Academia. <https://publicacionesacague.cl/index.php/tica/article/view/481>
- Gauna, C. D. (2024). La defensa aérea específica del componente terrestre ante la proliferación de aeronaves y sistemas aéreos no tripulados. <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/2727>
- Harding, L. (2025, 6 de Marzo). European-led Ukraine air protection plan could halt Russian missile attacks. The Guardian. Recuperado de [https://www.theguardian.com/world/2025/mar/06/european-led-ukraine-air-protection-plan-could-halt-russian-missile-attacks?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.theguardian.com/world/2025/mar/06/european-led-ukraine-air-protection-plan-could-halt-russian-missile-attacks?utm_source=chatgpt.com)
- HuffPost. (2024, noviembre 15). El regalo estadounidense de 22 kilos tumba a TOR y Rusia pierde 23 millones de euros. Recuperado de <https://www.huffingtonpost.es/global/el-regalo-estadounidense-22-kilos-tumba-tor-rusia-pierde-23-millones-euros.html>
- Huffington Post. (2024). Zelenski avisa de nuevos acuerdos para la producción de armas en Ucrania en plenas negociaciones de paz. Huffington Post España. Recuperado el 6 de marzo de 2025, de <https://www.huffingtonpost.es/global/zelenski-avisa-nuevos-acuerdos-produccion-armas-ucrania-plenas-negociaciones-paz.html>
- HuffPost. (2025, 1 de marzo). Las cámaras térmicas muestran la táctica con la que Ucrania logró dinamitar un búnker ruso improvisado. Recuperado de <https://www.huffingtonpost.es/globa1/las-camaras-termicas-muestran-tala-ucrania-logro-dinamitar-bunker-ruso-improvisado.html>
- Marín, A. P. (2023). La Función de Combate Protección en el Conflicto ruso-ucraniano. Tema de Investigación Central de la Academia, 236-279. <https://publicacionesacague.cl/index.php/tica/article/view/484>
- Martínez, C. A. (2022). Aportes del sistema aéreo no tripulado a la gestión de los fuegos de apoyo en el nivel operacional. <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/2891>

- Mansilla, R. O. (2022). Desafíos para la Planificación Táctica. El impacto de las nuevas tecnologías en las funciones de combate. Tema de Investigación Central de la Academia, 127-153. <https://publicacionesacague.cl/index.php/tica/article/-view/387>
- Morales, S. M. (2023). El reto de los drones comerciales a la seguridad física ya la protección de la fuerza. Revista General de Marina, 285, 5. [https://armada.defensa.gob.es/archivo/rgm/2023/12/RGMDiciembre2023\\_Parte08.pdf](https://armada.defensa.gob.es/archivo/rgm/2023/12/RGMDiciembre2023_Parte08.pdf)
- New York Post. (2025, 26 de febrero). Ukraine pumping out kamikaze drones for as little as \$300 - and they can destroy tanks: 'This is modern warfare'. Recuperado de <https://nypost.com/2025/02/26/world-news/how-ukraines-drone-army-has-changed-the-battlefield-forever/>
- Osorio, P. C. (2024). LA LOGÍSTICA EN EL CAMPO DE BATALLA: INFLUENCIA DE LOS DRONES EN EL CONFLICTO RUSIA-UCRANIA. Revista Ensayos Militares, 10(1), 66-81. <https://revistaensayosmilitares.cl/index.php/acague/article/view/434>
- Palacios, D. G. (2022). Apoyo de fuego mediante el empleo de aeronaves no tripuladas en la acción militar conjunta. <https://cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/2900/1/-TFI%2053-2022%20PALACIOS.pdf>
- Pardo, J. (2024). La inteligencia artificial y la guerra de Ucrania. Dialnet. Universidad de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9666375.pdf>
- Pereira Pennaforte, C., Salimena, G., Reyes, C., Corbino, M., Herrera, L. F., Wajsman, G., ... & Rial, J. A. (2022). Boletín del Departamento de Seguridad Internacional y Defensa Número 50. Boletín del Departamento de Seguridad Internacional y Defensa. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/145529>
- Rodríguez, Y. (2024). Lecciones militares estratégicas de la Guerra de Ucrania: DOI: <http://dx.doi.org.10.18847/1.19.3>. Revista de Estudios en Seguridad Internacional, 10(1), 17-38. <http://dx.doi.org.10.18847/1.19.3>
- Roldan, D. M., & Rueda, D. M. Drones en la vanguardia: Tecnologías avanzadas redefiniendo la guerra moderna. <https://doi.org/10.25062/1900-8325.4875>
- Villanueva, J. C. (2022). Guerra en Ucrania: los fuegos precisos de largo alcance y sistemas aéreos autónomos en el campo de batalla: tecnologías emergentes y disruptivas. <https://cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/2661/1/TEC1000%202022%20Guerra%20en%20Ucrania%20Los%20Fuegos%20precisos%20de%20largo%20alcance%20y%20sistemas%20a%C3%A9reos%20aut%C3%B3nomos.pdf>



## Implementación de Herramientas Tecnológicas y Métodos Estandarizados en los Procesos de Admisión de la Escuela de Guerra del Perú.

Jinmy Delgado Gibaja\*

<https://orcid.org/0009-0008-4858-1007>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 28 Octubre 2024 • Evaluado: 3 Noviembre 2024 • Aprobado: 6 Septiembre 2025

### Citar como:

Delgado Gibaja, J. (2025). Implementación de Herramientas Tecnológicas y Métodos Estandarizados en los Procesos de Admisión de la Escuela de Guerra del Perú. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 58-90.  
<https://doi.org/10.60029/v4n2art4>

### Resumen

Este artículo busca analizar la implementación de herramientas tecnológicas y métodos estandarizados para los procesos de admisión de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú - Escuela de Postgrado (ESGE-EPG). El objetivo principal es evaluar la eficacia de estas herramientas y métodos, a fin de promover la mejora continua en el proceso de admisión. Para realizar la revisión, se utilizaron diversas fuentes de información, incluyendo la normativa vigente, la historia de la institución, documentos de la ESGE-EPG, investigaciones previas sobre procesos de admisión y el empleo de la plataforma Atlas.ti 24.2 para desarrollar el análisis de datos cualitativos. La búsqueda de información se basó en la revisión de bases de datos académicas, repositorios institucionales, sitios web y plataformas de video. El documento explora la evolución histórica de la ESGE-EPG, las herramientas tecnológicas más relevantes (LMS, VCP, Proctoring, CRM, Data Analytics, firma electrónica) y los métodos estandarizados empleados (análisis de antecedentes, pruebas de aptitud). Se analiza cada herramienta y método, para identificar las mejores prácticas para optimizar el proceso de admisión. El enfoque que aborda la investigación es el cualitativo, de tipo aplicada y de nivel descriptivo – correlacional.

**Palabras clave:** Herramientas tecnológicas, métodos estandarizados y proceso de admisión.

\* Grado académico:

Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico  
Correo electrónico: [jdelgadoj@esge.edu.pe](mailto:jdelgadoj@esge.edu.pe)



## Implementation of Technological Tools and Standardized Methods in the Admissions Processes of the Peruvian Army War College.

Jimmy Delgado Gibaja\*

<https://orcid.org/0009-0008-4858-1007>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Sent: 28 October 2024 • Reviewed: 3 November 2024 • Approved: 6 September 2025

### Cite as:

Delgado Gibaja, J. (2025). Implementación de Herramientas Tecnológicas y Métodos Estandarizados en los Procesos de Admisión de la Escuela de Guerra del Perú. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 58-90.  
<https://doi.org/10.60029/v4n2art4>

### Abstract

This article seeks to analyze the implementation of technological tools and standardized methods for the admission processes of the Peruvian Army War College - Graduate School (ESGE-EPG). The main objective is to evaluate the effectiveness of these tools and methods, in order to promote continuous improvement in the admission process. To carry out the review, various sources of information were used, including current regulations, the history of the institution, ESGE-EPG documents, previous research on admission processes and the use of the Atlas.ti 24.2 platform to develop the analysis of qualitative data. The search for information was based on the review of academic databases, institutional repositories, websites and video platforms. The document explores the historical evolution of the ESGE-EPG, the most relevant technological tools (LMS, VCP, Proctoring, CRM, Data Analytics, electronic signature) and the standardized methods used (background analysis, aptitude tests). Each tool and method is analyzed to identify best practices to optimize the admissions process. The approach addressed by the research is qualitative, applied and descriptive-correlational.

**Keywords:** Technological tools, standardized methods, and the admissions process.

\* Academic degree:

Master of Military Sciences with a specialization in Public Management and Strategic Planning

Correo electrónico: [jdelgadoj@esge.edu.pe](mailto:jdelgadoj@esge.edu.pe)

## Introducción

La formación de líderes militares altamente cualificados es un pilar fundamental para la seguridad y defensa nacional de cualquier país. En el contexto del siglo XXI, la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú - Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) enfrenta el reto de adaptar sus procesos de admisión a las nuevas realidades, incorporando herramientas tecnológicas y métodos estandarizados que garanticen la eficiencia, la transparencia y la calidad en la selección.

En el presente artículo se analiza la implementación de herramientas tecnológicas y métodos estandarizados que optimicen los procesos de admisión de la ESGE-EPG. Por lo que se busca identificar las mejores prácticas, analizar los desafíos y las oportunidades que trae consigo la era digital, y así contribuir con la mejora continua en todos sus procesos.

Actualmente, la ESGE-EPG debe conducir un proceso de admisión que represente rigurosidad, transparencia y eficiencia, adecuándose a las nuevas tecnologías y a la creciente demanda de formación del Oficial de Estado Mayor apto para un contexto globalizado y complejo por lo que esta casa de estudios busca asegurar la selección de los mejores Oficiales Superiores candidatos.

Existen limitadas investigaciones formales que aborden la evolución de los procesos de admisión en la educación superior. Por lo que se evidencia la necesidad de promover más investigaciones de esta índole a fin de buscar otros enfoques que servirán de insumos a próximos estudios referidos a la realidad problemática. También se ha identificado la necesidad de un análisis más profundo de la aplicación de las herramientas tecnológicas y los modelos estandarizados (referidos en este artículo) en el contexto específico de la formación militar, considerando las particularidades de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado.

La revisión del proceso de admisión de la ESGE-EPG es clave para analizar la eficiencia de los métodos estandarizados utilizados, la viabilidad de las herramientas tecnológicas implementadas, y la pertinencia de los criterios de evaluación con el perfil de egreso del Oficial de Estado Mayor. Además, de buscar identificar las mejores prácticas con la finalidad de promover la mejora continua del proceso.

El objetivo de la investigación buscar evaluar la eficacia de estas herramientas y métodos, para promover la mejora continua del proceso de admisión de la ESGE-EPG. Finalmente, como principal conclusión de este artículo tenemos que los avances tecnológicos han modernizado los procesos de admisión, haciéndolo más gentil, eficiente, transparente y accesible. Herramientas como: las plataformas de aprendizaje, videoconferencias y análisis de datos automatizan de manera oportuna las tareas, mejoran la comunicación y garantizan la seguridad. Al mismo tiempo, las pruebas estandarizadas y el análisis de antecedentes contribuyen a evaluar las habilidades y el potencial en este caso de los Oficiales Superiores candidatos.

## Metodología

El diseño del presente artículo se basa en la revisión narrativa, el cual contempla realizar un análisis más detallado y adaptable de los datos, explorando diferentes enfoques y fuentes de información. Este tipo de revisión permite entender el proceso histórico de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado además de examinar la implementación de herramientas tecnológicas y métodos estandarizados, y explorar así las mejores prácticas en procesos de admisión.

Para la búsqueda de estudios se utilizaron las bases de datos y fuentes de información siguientes:

**Tabla 1**

Base de datos y fuentes de información consultadas.

Base de datos y fuentes de información	Descripción
Bases de datos académicas: SciELO	
Repositorios institucionales:	<ul style="list-style-type: none"><li>– RENATI - Registro Nacional de Trabajos de Investigación (<a href="http://renati.sunedu.gob.pe/">http://renati.sunedu.gob.pe/</a>)</li><li>– Repositorio digital de la ESGE-EPG (<a href="http://esge.edu.pe/repositorio-digital/">http://esge.edu.pe/repositorio-digital/</a>)</li><li>– Repositorio de la Escuela Militar de Chorrillos – “Crl Francisco Bolognesi” (<a href="http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/">http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/</a>)</li></ul>
Sitios web:	<ul style="list-style-type: none"><li>– Páginas web de instituciones de formación militar y de educación superior</li><li>– Portales de noticias sobre educación y tecnología</li></ul>
Plataformas de video:	<ul style="list-style-type: none"><li>– YouTube</li><li>– Vimeo</li></ul>

Nuestra estrategia de búsqueda se fundamenta en palabras clave, términos de búsqueda, filtros aplicados y los criterios de inclusión y exclusión; de acuerdo al detalle siguiente:

**Tabla 2**  
Palabras clave y términos de búsqueda.

Estrategias de búsqueda	Descripción
Palabras clave:	Herramientas tecnológicas, métodos estandarizados y proceso de admisión.
Términos de búsqueda:	Se combinaron las palabras clave utilizando operadores booleanos (AND, OR, NOT) para refinar la búsqueda. Por ejemplo: "herramientas tecnológicas AND proceso de admisión AND / OR "métodos estandarizados NOT ineptitud".

**Tabla 3**  
Matriz de criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios que se centren en la implementación de herramientas tecnológicas y métodos estandarizados en procesos de admisión.</li> <li>- Estudios que aborden las instituciones de especialización militar de educación superior de instituciones castrenses</li> <li>- Estudios publicados en revistas académicas, repositorios institucionales (en lo posible de ámbito militar) o sitios web de reconocido prestigio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios que no aborden los procesos de admisión.</li> <li>- Estudios que no se centren en la implementación de herramientas tecnológicas o métodos estandarizados.</li> <li>- Publicaciones que tengan posición adversa hacia las Fuerzas Armadas.</li> </ul>

Para analizar los contenidos de información seleccionados se empleó la plataforma Atlas.ti 24.2 para organizar y gestionar los datos cualitativos apreciados como: las categorías, subcategorías y observables determinados. Posteriormente, en base a las conceptualizaciones se estructuró comentarios en los observables que si aplican para correlacionar el proceso de admisión de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado. Finalmente, se integraron las redes semánticas que se elaboraron a través del Atlas.ti 24.2, vinculándolas en función a la asociación de estos comentarios. Esta dinámica permitió definir un resultado (producto de la asociación), el cual se integró a través de la plataforma Cici (IA) para estructurar un producto a manera de subconclusión.

## Resultados y Discusión

### a. El proceso histórico - académico de la ESGE-EPG

La Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), fue fundada en 1904 con el propósito de formar oficiales de estado mayor y perfeccionar las competencias técnicas que comprenden las armas de apoyo de combate de artillería e ingeniería, A lo largo de su historia ha experimentado una significativa evolución. Demostrando ser una casa de estudios flexible que ha sabido adaptarse y responder a los cambiantes requerimientos académicos institucionales. Por ejemplo, en 1950, cuando ya funcionaba el entonces Centro de Altos Estudios Militares (CAEM) la ESGE-EP tuvo que ampliar su enfoque académico abordando asuntos geopolíticos y sociales de relevancia para la defensa nacional.

**Figura 1**

Oficiales Superiores en el frontis de la Escuela década 1900.



Fuente: Comisión Permanente de Historia del Ejército del Perú – CPHEP.

**Figura 2**

Equipo de trabajo que actuó la concepción estratégica de la Campaña Militar de 1941 (Guerra con el Ecuador).



Fuente: Comisión Permanente de Historia del Ejército del Perú – CPHEP.

Nota: Equipo de trabajo que actuó la concepción estratégica de la Campaña Militar de 1941 (la Instrucción Personal y Secreta N°1) a cargo del Gral Felipe de la Barra (JEMGE) y Oficiales Superiores diplomados de Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra (de los cuales el G-3 fue el Gral Marin Arista).

En la actualidad, la ESGE-EP busca posicionarse tanto en el ámbito nacional como en el internacional como "la Casa del Pensamiento Estratégico Militar", comprometida con la formación continua de líderes capaces de hacer frente a las amenazas emergentes fomentando el entendimiento de los diversos desafíos que enfrentamos como país consolidándose como baluarte del desarrollo del pensamiento estratégico militar habiendo logrado incluso el reconocimiento de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU como Escuela de Postgrado.

**Figura 3**

Frontis de la antigua Escuela Superior de Guerra 1904.



Fuente: Comisión Permanente de Historia del Ejército del Perú – CPHEP.

#### Figura 4

Imagen recreada por IA de Oficiales Alumnos de la ESGE año 1904.



Fuente: Plataforma Cici.

Actualmente, también ofrece varias maestrías enfocadas en el desarrollo de competencias estratégicas y operativas para oficiales del Ejército. Entre estas destaca la Maestría en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y toma de decisiones, la Maestría en Historia Militar y Pensamiento Estratégico, la Maestría en Estrategia y Geopolítica y la Maestría en Gestión de Riesgos de Desastres y Adaptación al Cambio Climático. También ofrece varios diplomados especializados como: el Diplomado en Historia Militar y Pensamiento Estratégico, el Diplomado en Liderazgo y Planeamiento Estratégico y el Diplomado en Gestión del Riesgo de Desastres (GRD) y Adaptación al Cambio Climático.

Tiene como misión institucional: “Formar líderes para la toma de decisiones en ambientes complejos a fin de contribuir al cumplimiento de los roles estratégicos del Ejército del Perú y organizaciones afines [sic]” y como visión estratégica: “Ser una escuela de postgrado líder en Latino América por su educación de calidad y el impacto de sus investigaciones en la seguridad y defensa nacional” (Escuela Superior de Guerra, 2024).

#### Figura 5

Flyer promocional de la Primera Maestría en Historia Militar y y Pensamiento Estratégico



Fuente: Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado.

### **Figura 6**

Oficiales Superior con su título a nombre de la Nación de Magíster en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y toma de decisiones.



Fuente: Comando de Educación y Doctrina del Ejército (2023).

Su diseño curricular se apoya en un modelo pedagógico que integra lo mejor de la educación por competencias y el constructivismo, al desarrollar habilidades y competencias en los estudiantes. Esto implica un aprendizaje experiencial, hands-on, simulado, que prepara a los futuros líderes militares para los desafíos del mundo de hoy. La ESGE-EPG aspira a graduar líderes éticos, creativos, críticos y ágiles mentalmente, con competencias tecnológicas, capaces de adaptarse a los cambios, tomar decisiones y trabajar en equipos multidisciplinarios para resolver problemas socioculturales (Comando de Educación y Doctrina del Ejército, 2023).

#### b. El proceso de admisión en la ESGE-EP

La Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) es una escuela formadora de líderes militares de alto rango. Es por ello que desde hace años se ha instaurado un proceso de admisión exigente y transparente para seleccionar a los mejores aspirantes, tal como se detalla en la Directiva N°001/ESGE-EPG/U-26.d.f (2024). Esta norma no sólo aborda el ingreso al Programa de Comando y Estado Mayor (Maestría en Ciencias Militares con mención en planificación estratégica y toma de decisiones) y al Programa de Liderazgo y Planificación Estratégica.

Debe ser una normativa la que estipule un perfil de ingreso para cada programa, estableciendo así unos criterios de evaluación precisos y definitivos en la formación militar. Asegurarse de que los aspirantes que ingresen tengan las capacidades para culminar con éxito sus estudios.

El proceso de admisión tiene varias etapas, desde la planificación y preparación hasta la ejecución. Cada una de estas etapas se lleva a cabo con un cronograma establecido en el que se especifican las responsabilidades de los comités y departamentos involucrados para garantizar la coordinación.

La ética y la transparencia del proceso también son enfatizadas por la gerencia. Se crea el Comité de Admisión, órgano administrativo de coordinación, orientación, control y apoyo administrativo para el cumplimiento de los principios éticos y morales del militar.

Para garantizar la justicia, se usan evidencias académicas, físicas y psicométricas estandarizadas y con criterios objetivos de calificación. Se crea todo un sistema de puntuación visible para calificar los expedientes académicos y profesionales de los candidatos.

La documentación no sólo implica los antecedentes escolares, sino también los físicos de los oficiales postulantes. Se programa una prueba de esfuerzo físico para medir la capacidad física de los aspirantes al servicio militar.

Además, se incorporan mecanismos para evitar la falta de transparencia y el fraude en el proceso. Para los aspirantes se establecen normas de conducta y un procedimiento de quejas.

La Directiva N°001/ESGE-EPG/U-26.d.f, junto con sus anexos pormenorizados, es un intento de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado para mejorar el proceso de admisión, garantizando así que se elijan a los candidatos más idóneos para formar líderes militares con alta calificación y compromiso institucional. Los valores de transparencia, justicia y excelencia educativa son los cimientos esenciales de este proceso, que tiene como objetivo ayudar a formar profesionales militares aptos para afrontar los retos del siglo XXI.

**Tabla 4**  
Instrumentos de evaluación del proceso de admisión a la Escuela Superior de Guerra – EPG

Nº	Instrumento de evaluación	Coeficiente
1	Verificación del índice de masa corporal (IMC)	0.0 eliminatorio
2	Examen de esfuerzo físico	0.0 eliminatorio (*)
3	Examen psicotécnico	1.0 eliminatorio (**)
4	Examen de humanidades	1.5
5	Examen de conocimiento de otras armas y servicios (COAS)	2.5
6	Examen de inglés	1.5
7	Examen de empleo táctico de unidades	3.5

Fuente: Directiva N°001/ESGE-EPG/U-26.d.f (2024).

Nota: (\*) nota mínima: 13.

(\*\*) nota mínima: 12.

El IMC debe de encontrarse dentro de los parámetros permitidos por la OMS (no sea mayor a 29.9).

**Figura 7**

Oficiales Superiores rindiendo su examen de conocimiento de otras armas y servicios (COAS) en el proceso de admisión a la ESGE – EPG.



Fuente: Prensa ESGE (2024).

**Figura 8**

Oficiales Superiores rindiendo el Examen de esfuerzo físico en el proceso de admisión a la ESGE – EPG.



Fuente: Prensa ESGE (2024).

### Figura 9

Información sobre bibliografías, coeficientes, cronogramas y tutoriales de examen de esfuerzo físico para los procesos de admisión en los programas AF-2025 de la ESGE-EPG.



Fuente: Escuela Superior de Guerra - Escuela de Postgrado (2024).

#### c.Las herramientas tecnológicas más empleadas

Para abordar las categorías del título de la presente investigación, necesariamente debemos abordar la conceptualización de las herramientas tecnológicas y de los métodos estandarizados.

Implementar herramientas tecnológicas en una admisión, no solo facilita su proceso, sino que también mejora la calidad de la selección (como resultado) garantizando que la institución elija a los mejores candidatos para sus programas. A continuación, procederemos a mencionar las herramientas tecnológicas más relevantes:

- Las plataformas de gestión de aprendizaje (Learning Management System -LMS)

Son instrumentos que concentran y gestionan toda la información adquirida durante un procedimiento de admisión, desde la recepción de formularios hasta la recolección de documentos. Esto posibilita la automatización de tareas, la gestión eficaz de las comunicaciones y la elaboración de informes que hacen más sencillo el proceso, lo cual optimiza su eficiencia y organización. Las compañías han estado usando esta herramienta para organizar, distribuir y examinar los programas de capacitación a nivel corporativo. Por lo general, están accesibles en la nube y

posibilitan también la creación de contenido educativo que las empresas pueden utilizar para sus trabajadores, sus clientes o sus asociados. Los alumnos usuarios tienen la posibilidad de acceder a capacitaciones, realizar evaluaciones y llevar a cabo tareas; los administradores usuarios, por su parte, pueden diseñar capacitaciones y supervisar el avance de sus alumnos. Se resalta la capacidad de estas plataformas para facilitar el aprendizaje en cualquier momento y lugar. Sin embargo, para esta condición, la plataforma LMS seleccionada debe ser de alta calidad y disponer también de soporte para las diversas modalidades de aprendizaje (Docebo LATAM, 2017; Flores, 2023, 2024).

**Figura 10**

Esquema de Learning Management System (Sistema de Gestión de Aprendizaje).



Fuente: Almonte (2021).

Nota: Esquema elaborado en base al desarrollado por Almonte (2021).

-Las plataformas de videoconferencias (Video Conferencing Platforms - VCP)

En un proceso de admisión optimiza la interacción entre los aspirantes y el comité de admisión a través de la realización de entrevistas y sesiones informativas virtuales. Esto ofrece ventajas como la reducción de tiempo y costos, y una mayor accesibilidad para aquellos interesados que no pueden asistir de manera presencial. Dentro de las plataformas más utilizadas por los docentes virtuales tenemos a: Google Drive, Moodle, Blogger y YouTube. Es importante que los estudiantes se familiaricen con el uso de blogs, rúbricas, videos y presentaciones interactivas para mejorar su experiencia educativa (Proctorizer, 2021).

-Las herramientas de supervisión remota (Proctoring)

Para prevenir fraudes en las pruebas en línea, se establecen medidas de seguridad que verifican la identidad de los usuarios y aseguran la transparencia y equidad en el proceso de admisión. Estas medidas aseguran que la evaluación sea

imparcial y sin sesgos. Las pruebas de ingreso generalmente constan de varias pruebas de aptitud. Las pruebas de aptitud miden habilidades como la creatividad, el razonamiento o la comunicación, y las pruebas de conocimientos miden el dominio sobre áreas específicas. Las pruebas psicométricas, por otro lado, evalúan la personalidad y habilidades de los aspirantes para adaptarse al puesto o programa.

**Figura 11**

Imagen recreada por IA de herramientas de supervisión remota (Proctoring).



Fuente: Plataforma Cici.

iluminado y con conexión estable a internet. La herramienta de vigilancia requiere verificación del sistema y autenticación con foto. Se enfatiza la privacidad y seguridad de los datos del estudiante en el examen, sin distracciones ni comunicación con otras personas. Al finalizar, el estudiante puede ver sus resultados, asegurando la integridad académica de los programas de estudio (Audox Ingeniería SpA, 2015).

-Gestión de la relación con el cliente (Customer Relationship Management)

Es una aplicación que permite recopilar y organizar la información de los aspirantes, guardando la información completa y dándole seguimiento a las comunicaciones con los aspirantes. Esto permite estar en comunicación continua con los candidatos y personalizar la comunicación según la fase en la que se encuentre del proceso, optimizando la eficiencia y la experiencia del candidato (Mas Alumnos, 2024).

**Figura 12**

Gestión de la relación con el cliente.



Fuente: Gestionar fácil (n.d.).

Aunque algunas empresas se apañan con Excel, hay situaciones en las que un CRM es necesario. Las siguientes preguntas se señalan como determinantes para que una empresa necesite esta herramienta: seguimiento de ventas, gestión de contratos, gestión de contactos, análisis del rendimiento de ventas, soporte al cliente, centralización de la información, seguimiento de oportunidades de negocio y gestión de cartera de clientes (Audox Ingeniería SpA, 2015).

#### -Herramientas de análisis de datos (Data Analytics)

Hay hojas de cálculo (Google Sheets o Excel), SQL para bases de datos y herramientas de BI como Power BI. Mientras que SQL puede obtener datos de bases de datos, las hojas de cálculo son excelentes para análisis sencillos y visualizaciones. Por otro lado, ¡Power BI puede crear paneles interactivos para la toma de decisiones! También es posible desarrollar modelos de aprendizaje automático y automatizar tareas con Python. El dominio de estas herramientas te abrirá puertas para dar tus primeros pasos en el análisis de datos y aprovecharlo para la toma de decisiones (Datalítica, 2021; Datademia, 2022).

**Figura 13**

Herramientas de análisis de datos (Data Analytics).



Fuente: (Morales, 2020)

### -La firma electrónica (Electronic Signature)

Se ha vuelto esencial en un entorno laboral cada vez más distribuido y digitalizado, y se lleva a cabo a través de plataformas como Signaturit. Ofreciendo una experiencia de usuario sencilla y segura, con total validez legal, evita tener que imprimir y escanear documentos. Signaturit da respuesta a necesidades de departamentos como ventas, legal o recursos humanos. Permite firmar contratos, altas, bajas, novaciones y cualquier otro documento legal y ordinario.

La plataforma da la posibilidad de subir documentos para firmarlos individualmente o en lote, agiliza la firma y automatiza la generación de contratos, facturas y más. Además, posibilita el seguimiento en tiempo real del estado de los envíos, optimizando la gestión y control de los contratos. En definitiva, Signaturit digitaliza procesos, los hace más eficientes, seguros y fortalece la imagen de marca (Mundus, 2024; Signaturit, 2022).

La firma electrónica es una tecnología capaz de revolucionar la admisión, brindando a las instituciones y los estudiantes una forma más segura y eficiente de realizar el proceso.

**Figura 14**

Firma manuscrita, digitalizada y electrónica.



Fuente: Jil (2020).

**Tabla 5**

Formas de empleo de la firma electrónica en un proceso de admisión.

Formas de empleo	Procedimientos
Solicitud de Admisión:	Firma digital en formularios: Los postulantes pueden firmar digitalmente la solicitud de admisión, evitando la impresión, firma física y posterior escaneo. Esto simplifica el proceso para el estudiante y la institución. Envíos de documentos: La firma digital en documentos como certificados de estudios, cartas de recomendación, etc., permite la verificación de la autenticidad y la seguridad en el trámite.
Interacción con el área administrativa:	Comunicación eficiente: La firma digital puede utilizarse para aprobar solicitudes, autorizar documentos o firmar acuerdos con el área administrativa, agilizando la comunicación.

La implementación de estas herramientas no solo mejora la eficiencia del proceso de admisión, sino que también proporciona una experiencia más fluida y accesible para los postulantes.

d.Los métodos estandarizados más empleados

-Análisis de antecedentes

Este proceso consiste en revisar los antecedentes y las hojas de solicitud para determinar qué aspirantes reúnen los requisitos mínimos exigidos. Esta primera fase permite una evaluación rápida y eficiente, centrando la atención en los perfiles más adecuados (Bizneo, n.d.; Mundus, 2024).

-Pruebas de aptitud

Estas pruebas, que evalúan habilidades específicas del programa, dan una medida objetiva del potencial del aspirante. Busca pronosticar cómo se desempeñará el aspirante en el puesto o en el programa de estudios. Pruebas psicotécnicas, físicas y de conocimientos (Bizneo, n.d.; Mundus, 2024).

e.Antecedentes de investigación sobre procesos de admisión

Se puede apreciar la inexistencia de registros de los diversos procesos de admisión desarrollados por la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado. Efectivamente, no existen referentes en el Departamento de Lecciones Aprendidas de la Jefatura de Doctrina (JDOCE – COEDE), ni la Comisión Permanente de Historia (CPHEP). Tampoco disponemos de investigaciones formales publicadas en los repositorios de la Escuela de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado ([link](http://esge.edu.pe/repositorio-digital/): <http://esge.edu.pe/repositorio-digital/>), del RENATI - Registro Nacional de Trabajos de Investigación ([link](http://renati.sunedu.gob.pe/): <http://renati.sunedu.gob.pe/>) y el de la Escuela Militar de Chorrillos – “Crl Francisco Bolognesi” ([link](http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/): <http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/>).

Sin embargo, como categoría procesos de admisión, se evidencian investigaciones que reflejan una tendencia hacia la mejora continua en los procesos de admisión, buscando no solo seleccionar a los mejores estudiantes, sino también garantizar un sistema más justo e inclusivo.

-Gestión de la calidad en exámenes de admisión

Esta investigación se centra en analizar la relación entre la gestión de la calidad en los exámenes de admisión y el rendimiento académico de los alumnos ingresantes a una universidad privada en Perú. El estudio se enfoca en dos (02) grupos de alumnos: aquellos que provienen de colegios con un sistema de enseñanza preuniversitaria y aquellos que provienen de colegios sin este sistema.

La investigación, realizada con una muestra probabilística de 1106 estudiantes, encontró una correlación significativa entre el resultado del examen de admisión y el rendimiento académico de los alumnos, independientemente del

tipo de colegio de procedencia. Sin embargo, se observó que los alumnos con alto puntaje obtenido en el examen de admisión tendían a tener un mejor rendimiento académico, mientras que no se evidenció esta correlación en aquellos estudiantes con bajo puntaje (García, 2018).

### Figura 15

Carátula de la tesis de maestría titulada: "Gestión de la calidad en los exámenes de admisión y su relación con el rendimiento académico en una universidad privada".



Fuente: Instituto para la Calidad de la Educación de la Universidad San Martín de Porres (2018).

#### -Análisis y criterios para el proceso de admisión

El proceso de admisión a la carrera de Enfermería de la Universidad Hispanoamericana, Costa Rica, se analiza en este artículo. Se califican los criterios de selección: examen de personalidad y examen de conocimientos básicos en química y biología. Los resultados muestran que el porcentaje de estudiantes que aprueban la prueba de conocimientos básicos es bajo; el porcentaje global de reprobación es del 95%. Además, se ha observado un aumento de alumnos con alteraciones en su personalidad. Pero no se encontró correlación entre las altas notas de bachillerato y el resultado del examen de admisión. Esto indica que los contenidos evaluados quizás no se ajusten al nivel que se considera apropiado para los estudiantes (Rojas, 2017).

La investigación destaca la importancia del seguimiento en el proceso de admisión para que el estudiante se integre a la vida universitaria. Vale la pena anali-

zar si las herramientas que se utilizan para el ingreso, en especial el examen de conocimientos generales, son factibles. Este último podría estar calificando material de nivel universitario inicial y no de nivel de egreso del estudiante. Finalmente, destaca la importancia del Programa de Alerta Temprana (PAT), de apoyo psicológico y psicopedagógico para estudiantes con dificultades de adaptación a la universidad.

### **Figura 16**

Primera página del artículo titulado: “El proceso de admisión como predictor del rendimiento académico en la educación superior”.



Fuente: Instituto para la Calidad de la Educación de la Universidad San Martín de Porres (2018).

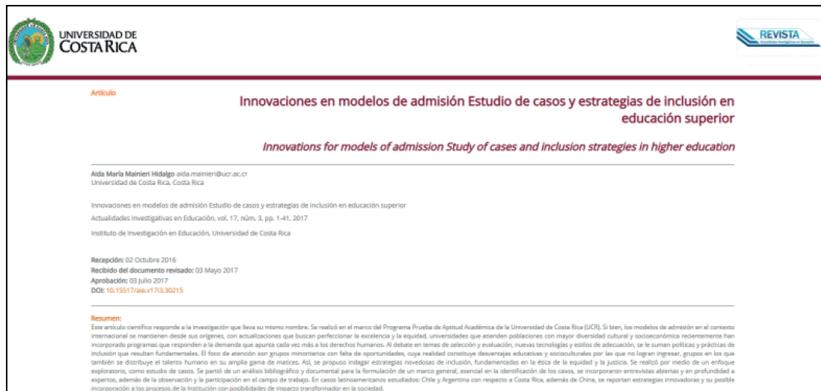
### 1) Innovaciones en modelos de admisión

El artículo aborda la transformación de los modelos de admisión en la Universidad de Costa Rica (UCR) y la necesidad de desarrollar mecanismos que favorezcan la equidad y la excelencia académica, ya que los criterios convencionales, como las notas de pruebas estandarizadas, no logran evaluar integralmente a todos los aspirantes, en particular a aquellos provenientes de contextos socioeconómicos desfavorecidos (Mainieri, 2017).

La investigación se enfoca en poblaciones minoritarias y vulnerables que enfrentan barreras educativas y socioeconómicas para ingresar a la educación superior. A través de un método que integra el análisis teórico y el estudio de caso. La investigación destaca la importancia de respetar la diversidad sociocultural y económica. El artículo sugiere considerar un enfoque más holístico que considere habilidades diversas y experiencias culturales.

### Figura 17

Primera página del artículo titulado: “El proceso de admisión como predictor del rendimiento académico en la educación superior”.



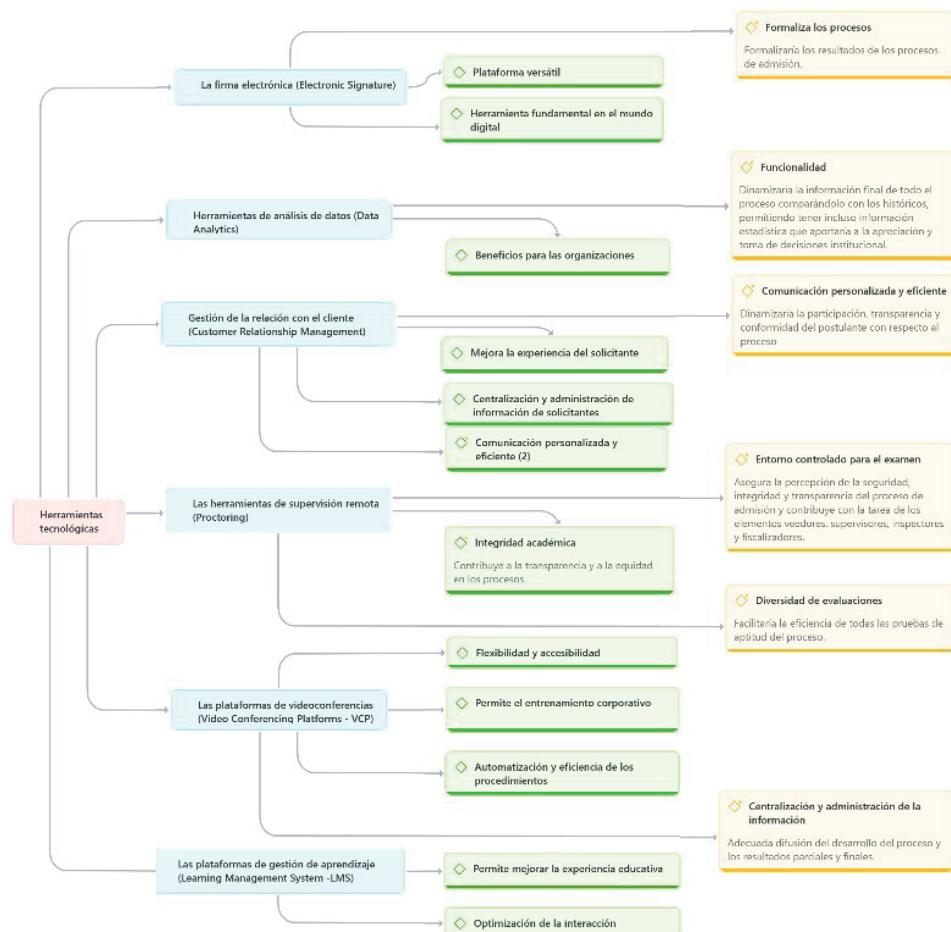
Fuente: Revista Actualidades Investigativas en Educación de la Universidad de Costa Rica (2017).

### f.Discusión

Para desarrollar la discusión vamos a emplear la plataforma Atlas.ti 24.2 analizando todos los contenidos de los subtítulos que anteceden y comprenden el resultado del presente artículo a lo que vamos a organizar y gestionar los datos cualitativos comprendidos a través de las categorías, subcategorías y observables apreciados. Posteriormente en base a las conceptualizaciones procederemos a describir comentarios en aquellos observables que aplican al proceso de admisión de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado. Finalmente, en base a las redes semánticas que se elaborarán en esta plataforma procederemos a integrarlas y vincularlas en base a la asociación de los comentarios. Esta dinámica nos permitirá definir un resultado de la asociación la cual serán integradas en base a la IA (plataforma Cici) a manera de subconclusión. De acuerdo a los procedimientos siguientes:

**Figura 18**

Red semántica elaborada a partir de las Observable de la categoría herramientas tecnológicas.



*Nota:* Elaborado con la plataforma Atlas.ti 24.2.

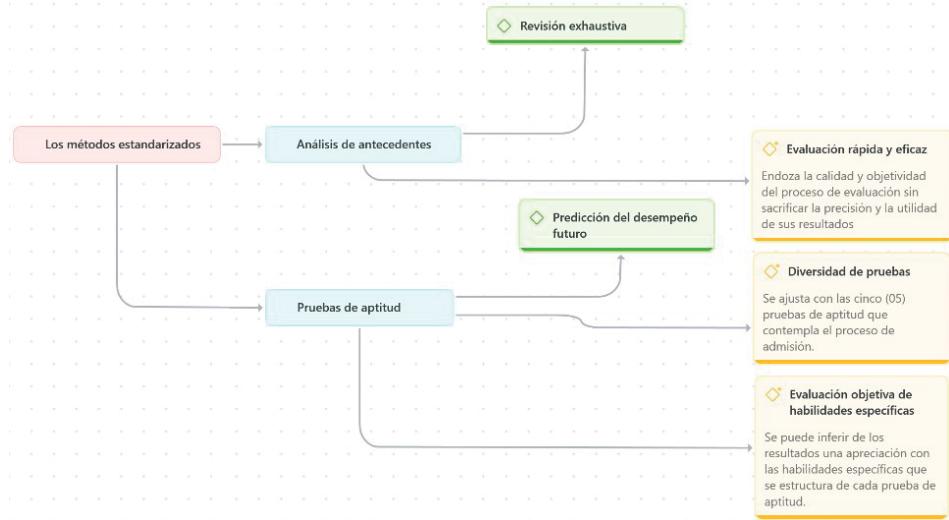
**Tabla 6**

Consolidado de la red semántica de la categoría herramientas tecnológicas.

Categoría	Subcategorías	Observable	Comentario
Herramientas tecnológicas	Las plataformas de videoconferencias (Video Conferencing Platforms - VCP)	Centralización y administración de la información	Adeuada difusión del desarrollo del proceso y los resultados parciales y finales.
	Las herramientas de supervisión remota (Proctoring)	Entorno controlado para el examen	Asegura la percepción de la seguridad, integridad y transparencia del proceso de admisión y contribuye con la tarea de los elementos veedores, supervisores, inspectores y fiscalizadores.
	Gestión de la relación con el cliente (Customer Relationship Management)	Diversidad de evaluaciones	Facilitaría la eficiencia de todas las pruebas de aptitud del proceso.
	Herramientas de análisis de datos (Data Analytics)	Comunicación personalizada y eficiente	Dinamizaría la participación, transparencia y conformidad del postulante con respecto al proceso
	La firma electrónica (Electronic Signature)	Funcionalidad	Dinamizaría la información final de todo el proceso comparándolo con los históricos, permitiendo tener incluso información estadística que aportaría a la apreciación y toma de decisiones institucional.
		análisis de datos	Formaliza los procesos
		(Data Analytics)	Formalizaría los resultados de los procesos de admisión

**Figura 19**

Red semántica elaborada a partir de las Observable de la categoría métodos estandarizados.



Nota: Elaborado con la plataforma Atlas.ti 24.2.

**Tabla 7**

Consolidado de la red semántica de la categoría métodos estandarizados.

Categoría	Subcategorías	Observable	Comentario
Métodos estandarizados	Análisis de antecedentes	Evaluación rápida y eficaz	Endosa la calidad y objetividad del proceso de evaluación sin sacrificar la precisión y la utilidad de sus resultados
	Pruebas de aptitud	Diversidad de pruebas	Se ajusta con las cinco (05) pruebas de aptitud que contempla el proceso de admisión.
		Evaluación objetiva de habilidades específicas	Se puede inferir de los resultados una apreciación con las habilidades específicas que se estructura de cada prueba de aptitud.

**Figura 20**

Red semántica elaborada a partir de las observables de la categoría antecedentes de investigación sobre procesos de admisión.



Nota: Elaborado con la plataforma Atlas.ti 24.2.

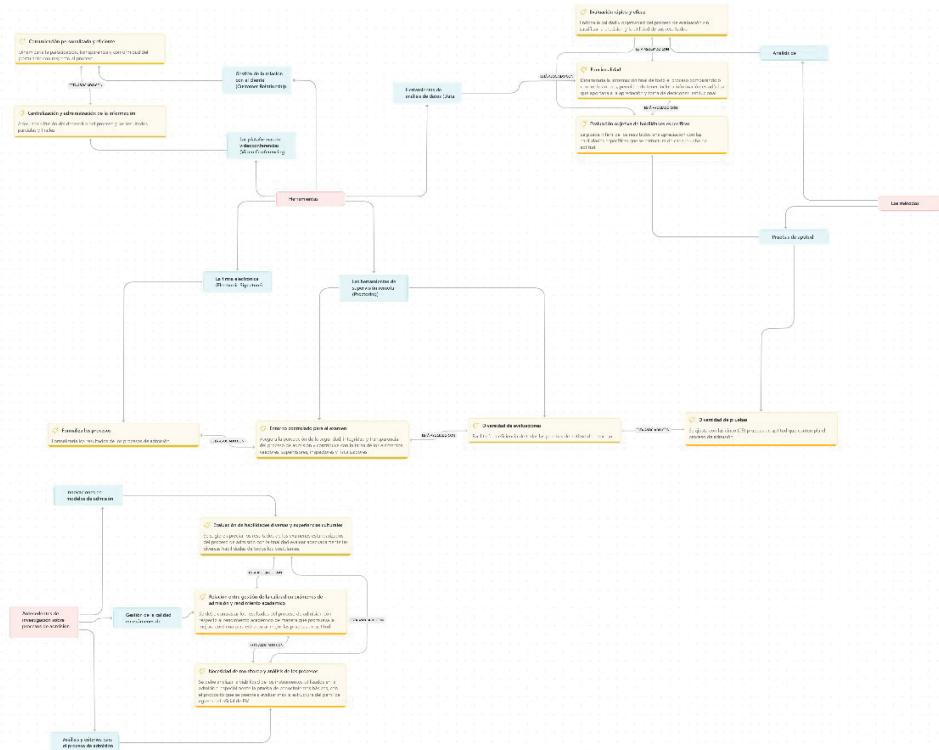
**Tabla 8**

Consolidado de la red semántica de la categoría antecedentes de investigación sobre procesos de admisión

Categoría	Subcategoría	Observable	Comentario
	Innovaciones en métodos de admisión	Evaluación de habilidades diversas y experiencias culturales	Se sugiere apreciar los resultados de los exámenes estandarizados del proceso de admisión con la finalidad evaluar adecuadamente las diversas habilidades de todos los postulantes.
Antecedentes de investigación sobre procesos de admisión	Análisis y criterios para el proceso de admisión	Necesidad de monitoreo y análisis de los procesos	Se debe analizar la viabilidad de los instrumentos utilizados en la admisión, especialmente la prueba de conocimientos básicos, con el propósito que se oriente a evaluar más la estructura del perfil de egreso del oficial de EM.
	Gestión de la calidad en exámenes de admisión	Relación entre gestión de la calidad en exámenes de admisión y rendimiento académico	Se debe contrastar los resultados del proceso de admisión con respecto al rendimiento académico de manera que promueva la mejora continua para estructurar mejor las pruebas de aptitud.

**Figura 21**

Integración y vinculación de las redes semánticas elaboradas a partir de las observables de las categorías: herramientas tecnológicas, métodos estandarizados y antecedentes de investigación sobre procesos de admisión.



*Nota:* Elaborado con la plataforma Atlas.ti 24.2.

**Tabla 9**

Primera asociación interna apreciada de la integración de los comentarios de los observables de la categoría herramientas tecnológicas.

Asociación	Comentarios	Observable	Subcategorías	Categorías
1ra (Internacional)	Dinamizaría la participación, transparencia y conformidad del postulante con respecto al proceso	Comunicación personalizada y eficiente	Gestión de la relación con el cliente (Customer Relationship Management)	Herramientas Tecnológicas
	Adeuada difusión del desarrollo del proceso y los resultados parciales y finales	Centralización y administración de la información	Gestión de la relación con el cliente (Customer Relationship Management)	

Resultado de la asociación: adecuada difusión del desarrollo del proceso de admisión, incluyendo los resultados parciales y finales, dinamiza la participación del postulante, promueve la transparencia y genera mayor conformidad con el proceso.

**Tabla 10**

Segunda asociación interna apreciada de la integración de los comentarios de los observables de la categoría antecedentes de investigación.

Asociación	Comentarios	Observable	Subcategorías	Categorías
2da (Internacional)	Se sugiere apreciar los resultados de los exámenes estandarizados del proceso de admisión con la finalidad evaluar adecuadamente las diversas habilidades culturales de todos los postulantes.	Evaluación de habilidades diversas y experiencias culturales	Innovaciones en métodos de admisión	
	Se debe analizar la viabilidad de los instrumentos utilizados en la admisión, especialmente la prueba de conocimientos básicos, con el propósito que se oriente a evaluar más la estructura del perfil de egreso del oficial de EM.	Necesidad de monitoreo y análisis de los procesos	Análisis y criterios para el proceso de admisión	Antecedentes de investigación sobre procesos de admisión
	Se debe contrastar los resultados del proceso de admisión con respecto al rendimiento académico de manera que promueva la mejora continua para estructurar mejor las pruebas de aptitud.	Relación entre gestión de la calidad en exámenes de admisión y rendimiento académico	Gestión de la calidad en exámenes de admisión	

Resultado de la asociación: Se recomienda una revisión integral del proceso de admisión para asegurar que se evalúan adecuadamente las diversas habilidades de los postulantes. Esto implica analizar la viabilidad de los instrumentos utilizados, especialmente la prueba de conocimientos básicos, con el objetivo de que se alinee con el perfil de egreso del oficial de EM. Asimismo, es fundamental contrastar los resultados del proceso de admisión con el rendimiento académico para promover la mejora continua y optimizar la estructura de las pruebas de aptitud.

**Tabla 11**

Primera asociación mixta apreciada de la integración de los comentarios de las categorías métodos estandarizados con herramientas tecnológicas.

Asociación	Comentarios	Observable	Subcategorías	Categorías
	Endosa la calidad y objetividad del proceso de evaluación sin sacrificar la precisión y la utilidad de sus resultados	Evaluación rápida y eficaz	Análisis de antecedentes	Métodos estandarizados
1ra (Mixta)	Se ajusta con las cinco (05) pruebas de aptitud que contempla el proceso de admisión.	Diversidad de pruebas	Pruebas de aptitud	
	Dinamizaría la información final de todo el proceso comparándolo con los históricos, permitiendo tener incluso información estadística que aportaría a la apreciación y toma de decisiones institucional.	Funcionalidad	Herramientas de análisis de datos (Data Analytics)	Herramientas Tecnológicas

Resultado de la asociación: La herramienta propuesta no solo garantiza la calidad y objetividad del proceso de evaluación, asegurando la precisión y utilidad de los resultados, sino que también se ajusta a las cinco pruebas de aptitud del proceso de admisión. Además, dinamiza la información final del proceso al compararla con datos históricos, permitiendo obtener información estadística que facilita la toma de decisiones institucionales.

**Tabla 12**

Segunda asociación mixta apreciada de la integración de los comentarios de las categorías métodos estandarizados con herramientas tecnológicas.

Asociación	Comentarios	Observable	Subcategorías	Categorías
2da (Mixta)	Formalizaría los resultados de los procesos de admisión	Formaliza los procesos	La firma electrónica (Electronic Signature)	
	Asegura la percepción de la seguridad, integridad y transparencia del proceso de admisión y contribuye con la tarea de los elementos veedores, supervisores, inspectores y fiscalizadores	Entorno controlado para el examen		Herramientas tecnológicas
	Facilitaría la eficiencia de todas las pruebas de aptitud del proceso	Diversidad de evaluaciones	Las herramientas de supervisión remota (Proctoring)	
	Se ajusta con las cinco (05) pruebas de aptitud que contempla el proceso de admisión	Diversidad de pruebas	Pruebas de aptitud	Métodos estandarizados

Resultado de la asociación: La herramienta propuesta formaliza los resultados de los procesos de admisión, asegurando la percepción de seguridad, integridad y transparencia, y facilitando la eficiencia de las pruebas de aptitud. Al ajustarse con las cinco pruebas de aptitud del proceso de admisión, contribuye con la tarea de los elementos veedores, supervisores, inspectores y fiscalizadores.

## Conclusiones

La Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado ha demostrado ser una institución flexible a las necesidades de la formación militar en el siglo XXI. La institución ha puesto en marcha un estricto procedimiento de admisión con la intención de ser transparente, que tiene como finalidad elegir a los Oficiales Superiores más calificados para formar líderes militares altamente competentes y comprometidos con nuestra institución y equipados para afrontar los retos del futuro. Por lo tanto, la ESGE-EPG tiene que seguir innovando y perfeccionando sus procedimientos de admisión.

Para volver más transparente, eficiente y accesible el proceso de admisión, el uso de las tecnologías se ha vuelto esencial. Las CRMs, las herramientas de datos, las videoconferencias, las plataformas LMS y las herramientas de vigilancia remota han automatizado procesos, mejorado la comunicación, mantenido la integridad y seguridad y ayudado en la toma de decisiones.

Las formas estandarizadas que se usan en el proceso de admisión (revisiones de antecedentes, pruebas de habilidades) son maneras de medir las capacidades y el potencial de los aspirantes. Debe valorar integralmente las capacidades y experiencias de los aspirantes y adecuar los instrumentos de evaluación al perfil de egreso del Oficial de Estado Mayor.

Para garantizar la eficiencia del proceso de admisión y la adaptación del alumno al ambiente (en este caso, en la ESGE - EPG), el estudio ha subrayado lo importante que es llevar a cabo un seguimiento continuo. Se sugiere analizar la viabilidad de los instrumentos utilizados en el proceso de admisión, especialmente la prueba de conocimientos básicos, y contrastar sus resultados obtenidos (en el proceso de admisión) con respecto al rendimiento académico desempeñado por el Oficial Alumno a fin de propiciar la mejora continua.

La plataforma Atlas.ti 24.2 se ha mostrado como una herramienta muy funcional para desarrollar el análisis de los datos toda vez que ha permitido identificar las principales asociaciones entre las herramientas tecnológicas, los métodos estandarizados y los antecedentes de investigación disponibles sobre procesos de admisión, lo que ha contribuido a la elaboración de las conclusiones del presente artículo

## Agradecimientos académicos

Agradecemos profundamente a todos los que hicieron posible la realización de este trabajo. En especial, queremos expresar nuestro agradecimiento a la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú - Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) por su invaluable apoyo y colaboración.

## Financiamiento

Este trabajo de investigación fue realizado con el apoyo de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú - Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), la cual proporcionó los recursos necesarios para su desarrollo. Los esfuerzos complementarios fueron debidamente asumidos por el autor.

## Referencias

- Almonte, M. (2021, August 21). *Plataformas LMS: qué son, características, tipos y diferencias con otros sistemas.* <https://aprendizajeenred.es/plataformas-lms-definicion-caracteristicas-tipos-diferencias/>
- Audox Ingeniería SpA. (2015, July 20). *¿Necesitas un CRM? - Sistema de gestión de relaciones con el cliente.* <https://www.youtube.com/watch?v=9RJtpH-XSOE>
- Bizneo. (n.d.). *Métodos de selección de personal: 9 que deberías conocer.* Retrieved October 23, 2024, from <https://www.bizneo.com/blog/metodos-seleccion-personal/>
- Comando de Educación y Doctrina del Ejército. (2023). *ESGE - Comando de Educación y Doctrina del Ejército.* <https://coede.mil.pe/esge/>
- Datademia. (2022, November 22). *Tres herramientas para el análisis de datos que debes conocer.* <https://www.youtube.com/watch?v=X7Y9zg-B-II>
- Datalítica. (2021, November 25). *Herramientas más utilizadas en el campo del análisis de datos.* <https://www.youtube.com/watch?v=OxwSlVHSw4A>
- Directiva N°001/ESGE-EPG/U-26.d.f, 1 (2024).
- Docebo LATAM. (2017, November 17). *¿Qué es un sistema de gestión de aprendizaje (LMS)?* [https://www.youtube.com/watch?v=ZWC0q1\\_qXhs&t=12s](https://www.youtube.com/watch?v=ZWC0q1_qXhs&t=12s)
- Escuela Superior de Guerra. (2024). *Escuela Superior de Guerra del Ejercito - Escuela de Postgrado.* <https://esge.edu.pe/bienvenida/>
- Escuela Superior de Guerra - Escuela de Postgrado. (2024). *Bibliografía y coeficientes para el Proceso de Admisión de los programas Académicos AF-2025.* <https://esge.edu.pe/admision/bibliografia-y-coeficientes-pa-ra-el-proceso-de-admision-de-los-programas-academicos-af-2025/>
- Flores, V. (2023, October 1). *Cómo llevar un proceso de admisión al entorno online, conoce los beneficios y las herramientas.* <https://proctorizer.com/como-llevar-un-proceso-de-admision-al-entorno-online/>
- Flores, V. (2024, April). *Transformación Digital en la Educación Superior. Las 5 Herramientas Tecnológicas Más Importantes.* <https://proctorizer.com/transformacion-digital-en-la-educacion-superior-las-5-herramientas-tecnologicas-mas-importantes/>
- García Vargas, J. C. T. (2018). *Gestión de la calidad en los exámenes de admisión y su relación con el rendimiento académico en una universidad privada.* Instituto para la Calidad de la Educación.

Gestionar fácil. (n.d.). *Gestionar la relación con clientes: ¡Algunas Claves!* Retrieved October 23, 2024, from <https://www.gestionar-facil.com/gestionar-la-relacion-con-clientes/>

Jil Palacios, A. (2020, May 21). *La firma electrónica digital ha venido para quedarse.* <https://caminante-cultural.blogspot.com/2020/05/la-firma-elektronica-digital-ha-venido.html>

Mainieri Hidalgo, A. M. (2017). Innovaciones en modelos de admisión, estudio de casos y estrategias de inclusión en educación superior. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 17(3), 1-41. <https://www.redalyc.org/journal/447/44758585004/html/>

Mas Alumnos. (2024, June 24). *“De Informes a Inscritos: Las Mejores Herramientas Tecnológicas para Colegios.”* <https://quieromasalumnos.com/blog/de-informes-a-inscritos-las-mejores-herramientas-tecnologicas-para-colegios/>

Morales, A. (2020, November 11). *10 tendencias en las herramientas de análisis de datos del futuro| Biuwer Analytics.* <https://biuwer.com/es/blog/10-tendencias-en-las-herramientas-de-analisis-de-datos-del-futuro/>

Mundus. (2024, March 15). *4 estrategias para optimizar el proceso de admisión a una escuela importante.* <https://www.emundus.fr/es/recursos/blog/guias/4-estrategias-para-optimizar-el-proceso-de-admision-a-la-grande-ecole>

Prensa ESGE. (2024a, June 29). *Postulantes a la XIV en Ciencias Militares rinden la primera parte de su examen de esfuerzo físico.* <https://esge.edu.pe/noticias/postulantes-a-la-xiv-en-ciencias-militares-rinden-la-primer-a-partde-su-examen-de-esfuerzo-fisico/>

Prensa ESGE. (2024b, July 24). *Culminación del proceso de admisión a la XIV Maestría en Ciencias Militares.* <https://esge.edu.pe/noticias/culminacion-del-proceso-de-admision-a-la-xiv-maestria-en-ciencias-militares/>

Proctorizer. (2021, January 20). *¿Cómo funciona Proctorizer?* <https://www.youtube.com/watch?v=l4sfdi2WjaM>

Rojas, A. (2017). El proceso de admisión como predictor del rendimiento académico en la educación superior. *Revista Hispanoamericana de Ciencias de la Salud*, 3(1), 17–22. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672008000100015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672008000100015&script=sci_arttext)

Signaturit. (2022, August 23). *¿Para qué sirve la firma electrónica?* <https://www.youtube.com/watch?v=nzAdcMfuijo>



## Perú un estado mediano sus desafíos geopolíticos en el siglo XXI. Estudio de caso: Puerto de Chancay

Oscar Roberto Armanelli\*

<https://orcid.org/0009-0008-4396-6047>

Universidad de la Defensa Nacional, Argentina

Enviado: 11 Marzo 2025 • Evaluado: 14 Marzo 2025 • Aprobado: 28 Junio 2025

### Citar como:

Amanelli, O. R. (2025). Perú un estado mediano sus desafíos geopolíticos en el siglo XXI. Estudio de caso: Puerto de Chancay. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 91-116. <https://doi.org/10.60029/v4n2art5>

### Resumen

El adagio histórico "la geografía es destino", fundamental en teorías clásicas como la de Mackinder (que vincula el poder al control territorial), está siendo desafiado por la máxima moderna de "la conectividad es el destino". La inauguración del megapuerto de Chancay, 75 kilómetros al norte de Lima, evidencia esta transformación. Al establecerse como un nodo logístico vital para el comercio de China en Sudamérica —capaz de manejar grandes buques y reducir el tiempo de tránsito hacia Asia en diez días—, Chancay subraya el argumento de Parag Khanna: la infraestructura global remodela el orden mundial de naciones a nodos, incrementando la interdependencia. Frente a esta dinámica, se postula que Perú debe adoptar la estrategia de "autonomía heterodoxa" de Juan Carlos Puig. Este enfoque pragmático es esencial en un hemisferio dominado por una potencia hegemónica. Permite a Perú balancear la cooperación con la oposición estratégica a intereses externos, utilizando el nuevo valor de su conectividad para maximizar su influencia y defender el interés nacional dentro del sistema internacional.

**Palabras clave:** Chancay, heterodoxa, conectividad, interés nacional, geopolítica.

\* Grado académico:

Doctor en Ciencia Política

Correo electrónico: lanceros\_@hotmail.com



## Peru, a medium-sized state, its geopolitical challenges in the 21st century. Case Study: Port of Chancay

Oscar Roberto Armanelli\*

<https://orcid.org/0009-0008-4396-6047>

Universidad de la Defensa Nacional, Argentina

Submitted: March 11, 2025 • Reviewed: March 14, 2025 • Approved: June 28, 2025

### Cite as:

Amanelli, O. R. (2025). Perú un estado mediano sus desafíos geopolíticos en el siglo XXI. Estudio de caso: Puerto de Chancay. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 91-116. <https://doi.org/10.60029/v4n2art5>

### Abstract

The historical adage "geography is destiny," which is fundamental to classic theories like Mackinder's (which links power to territorial control), is being challenged by the modern maxim "connectivity is destiny." The inauguration of the Chancay megaport, 75 kilometers north of Lima, clearly demonstrates this transformation. By establishing itself as a vital logistical node for China's trade in South America—capable of handling large vessels and reducing transit time to Asia by ten days—Chancay underscores Parag Khanna's argument: global infrastructure reshapes the world order from nations to nodes, thereby increasing interdependence.

In light of this dynamic, it is postulated that Peru should adopt Juan Carlos Puig's strategy of "heterodox autonomy." This pragmatic approach is essential in a hemisphere dominated by a hegemonic power. It allows Peru to balance cooperation with strategic opposition to external interests, leveraging the new value of its connectivity to maximize its influence and defend the national interest within the international system.

**Keywords:** Chancay, Heterodox, Connectivity, National Interest, Geopolitics.

\* Academic degree:

Doctor in Political Science

Correo electrónico: lanceros\_@hotmail.com

## Introducción

El panorama global actual se define por una gran volatilidad e incertidumbre, elementos que son el resultado directo de las fuerzas transformadoras que operan a nivel mundial. Este entorno se caracteriza por una marcada interdependencia y complejidad, impulsada por la intensificación de las tensiones geopolíticas, la rivalidad estratégica entre las grandes potencias (como Estados Unidos y China), y las diversas disruptoras que afectan el comercio global (EY, 2024; Deloitte, 2023).

En esa complejidad e interdependencia, los países de América Latina, en su mayor parte de carácter mediano; han forjado una zona de paz, con bajos niveles de conflictos interestatales y en la mayoría de las crisis se ha recurrido al derecho internacional. Como contraparte existe una elevada tasa de criminalidad y desigualdades hacia el interior de cada Estado; pero haciendo un balance de esta situación podemos decir que América Latina ha contribuido en gran medida a la paz y seguridad internacional en la arquitectura del sistema internacional, en contraposición de otras partes del mundo, y esto lo consideramos un plus a la hora de establecer alianzas o cooperación entre las distintas entidades estatales que debe ser aprovechado por países medianos como es el caso del Perú.

En este contexto, el concepto de sistema internacional se refiere al conjunto de interacciones y relaciones entre Estados, organizaciones internacionales, actores no estatales y corporaciones transnacionales, cuyas acciones influyen en el orden global (Bull, 1977; Ikenberry, 2020). Este sistema internacional está inmerso en un proceso de cambio continuo, donde las determinaciones tomadas por los actores globales influyen de forma significativa, tanto a escala mundial como regional. En consecuencia, estas dinámicas repercuten de manera directa en Estados como Perú. En el contexto de este artículo, el análisis se centra en las estrategias que puede implementar un Estado de tamaño intermedio, como Perú, dentro del marco de la arquitectura de seguridad internacional y en el sistema interestatal de corte westfaliano. Este enfoque es crucial, ya que permite identificar vías para que Perú obtenga beneficios que superen las expectativas que se tendrían al considerar únicamente la disponibilidad de sus atributos materiales de poder. Esto se debe, entre otras razones, al hecho de que en esta configuración destacan como principios organizadores el pluralismo y el consenso (Cox, 2004), que son a la poste los insumos estratégicos de la actuación internacional del Perú.

Asimismo, Libro Blanco para la Defensa Nacional (2005, p 49) considera que “el Perú cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas que lo ubican y caracterizan como un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico, en la Antártida y con proyección geopolítica bioceánica” y en este escenario adquiere relevancia el puerto de Chancay.

En Perú conviven dos vocaciones diametralmente opuestas y que requiere la imperiosa necesidad de conectarlas para unir integralmente al país. La visión talasocrática seguramente se verá potenciada con el puerto de Chancay y la visión telucracia con sus mesetas interandinas requerirá el derrame necesario del primer polo de modernidad, esta visión es compartida por Castro Contreras (2021, p. 14).

El mismo Castro Contreras advierte que para que un país se convierta en una talasocracia no es suficiente tener acceso directo al mar, es necesario para que ello ocurra, contar con puertos y barcos que faciliten el comercio exterior. Adicionalmente se debe contar con una infraestructura de comunicaciones internas conformada por carreteras confiables, ferrocarriles, aeropuertos, helipuertos y todo aquello que permita trasladar a los puertos de embarque internacional los productos procesados y transformados que los polos de desarrollo interno deben proporcionar. (Castro Contreras, 2021, p. 30).

Esta realidad (para el Perú) se ve complementada por un diverso potencial humano y la vasta existencia de recursos naturales, lo cual genera una magnífica oportunidad de proyección estratégica hacia el continente asiático. No obstante, para capitalizar esta vinculación con otros mercados, el país enfrenta la imperiosa necesidad de desarrollar su infraestructura interna, incluyendo las costas, los mercados, los puertos, y las comunicaciones viales hacia los principales centros de producción. Es importante destacar que la conexión con el interior del país sigue siendo una situación deficiente y un desafío que permanece pendiente de atención.

Con ello queremos plasmar el concepto de la conectografía, es un concepto introducido por Parag Khanna que describe una nueva era de la civilización global donde el poder se disputa no por fronteras, sino por la conectividad de infraestructuras como cables de internet, tuberías y carreteras. Este enfoque sitúa a las macrorutas que compiten por su grado de conexión en el centro del escenario mundial, ya que la interconexión a través de la tecnología y la logística es clave para el acceso a mercados y recursos. (Khanna, 2016).

Esta necesidad de proyección geopolítica genera para Perú desafíos y riesgos significativos en el siglo XXI, en especial en el contexto de la creciente crisis económica y financiera que define la relación entre China y Estados Unidos, tanto a nivel global como regional. El puerto de Chancay se erige como el ejemplo más claro de esta situación: esta monumental obra, construida por la poderosa compañía naviera china Cosco Shipping Co. en asociación con el grupo minero peruano Volcán, posee implicaciones geopolíticas evidentes. El considerable aumento en el intercambio comercial entre China y Perú tendrá repercusiones notables en Chile, Ecuador y Colombia.

Asimismo, la conexión de Chancay con el eje multimodal Amazonas del corredor bioceánico nororiental asegurará que Brasil se posicione como un participante esencial de esta iniciativa.

El terminal portuario de Chancay está diseñado para operar como un centro logístico clave (hub) para toda Sudamérica, con la intención estratégica de complementar las operaciones del puerto del Callao. Dicho centro buscará concentrar y consolidar el tráfico de mercancías procedentes de Chile, Colombia y otras naciones de la región, facilitando el establecimiento de rutas marítimas directas y constantes que unirán a Perú con los mercados de Asia.

Más allá de esta crucial obra de infraestructura, la presencia económica de China se ha desplazado a otros sectores de la economía peruana, principalmente, al de la minería como, el proyecto del complejo de Las Bambas, una mina de cobre a cielo abierto que, según Beijing, podría aportar hasta el 1% del PIB peruano. (Kersfeld, 2023).

Con ello queremos analizar en el artículo como un determinado espacio geopolítico, en este caso el Puerto de Chancay, el cual tiene directa relación con alcanzar intereses nacionales y traccionar a la política exterior del país.

Existen diversos autores y obras que han tratado el tema geopolítico del Perú (Castro Contreras, 2020; 2021; Lauriani Ide, 2016; Eckholt, 2012; Mercado Jarrín, 1995; Mercado, 1995, 1981; Villagra, 2023) quienes hacen referencia a las características geopolíticas del Perú y una obra “Perú: Escenarios Geopolíticos al 2030” perteneciente al CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) (2024) que establece cuatro escenarios posibles (la Tormenta Perfecta, Oportunidades Perdidas, Una distensión entre Pekín y Washington y La Región Primero) y en cada uno de ellos establece las oportunidades y desafíos para el Perú. El presente trabajo busca no seguir el mismo camino sino analizar a nuestro juicio un vacío el cual consiste en interpretar la mejor estrategia a adoptar como país mediano independientemente del escenario.

El artículo plantea como un país mediano como es Perú puede insertarse en el sistema internacional mediante el uso de un espacio geopolítico específico como es el puerto de Chancay en la actual coyuntura del siglo XXI. Considerando el contexto geopolítico actual, las interrogantes fundamentales que guían esta investigación son las siguientes:

1. Estrategia del estado mediano: ¿Cuál es la estrategia óptima para un Estado de tamaño intermedio, como Perú, que se encuentra posicionado en la encrucijada de poderosas corrientes geopolíticas, al optar por la profundización de sus relaciones con la región Asia-Pacífico, a menudo en detrimento de sus vínculos tradicionales con Europa y, principalmente, con Estados Unidos?
2. Actores y escala de acción: ¿De qué manera los protagonistas del cambio económico, político y empresarial en Perú, junto con otros agentes relevantes, deben asumir la obligación de pensar globalmente para luego ejecutar acciones pertinentes a escala local?
3. Proyección y competencia regional: ¿Cómo se puede lograr una plena conciencia y valoración de los recursos y el potencial nacional para proyectarlos de manera efectiva en el mercado global y fortalecer la posición de Perú en relación con sus países vecinos? En definitiva, ¿qué camino debe seguir Perú para competir por la hegemonía logística y comercial del Pacífico?

Este problema de investigación permitirá explorar no solo conceptos teóricos, sino también su relevancia y aplicación en contextos contemporáneos, generando un análisis profundo sobre el rol que grandes infraestructuras impulsadas por un actor extraregional en la región.

Con respecto a las precisiones metodológicas, indagaremos los artículos que trabajan la relación entre geopolítica, espacio y política exterior, con el objetivo

de identificar puentes entre estos conceptos, algo que es necesario establecer para determinar las dinámicas que se producen entre ellos.

De tal forma, acudiremos a varias conceptualizaciones del espacio provenientes de autores tradicionales y contemporáneos que abordaron el tema como Lacoste, Kjellen, Ratzel, Haushofer, Marini entre otros.

Luego de haber desarrollado esta vinculación conceptual y la forma en que se aborda el presente artículo se utilizará una metodología cualitativa vinculada a las técnicas de análisis de documentos y noticias periodísticas sobre el puerto de Chancay.

Finalmente utilizaremos la teoría del argentino Puig sobre las distintas formas de estrategia que un Estado tiene para relacionarse en el sistema internacional y analizar como lo ha realizado el Perú.

### **Marco teórico.**

El uso de la geopolítica lo constituye en un factor relevante para la política exterior de cualquier Estado y especialmente para aquellos considerados medianos como es el caso de Perú, y en este marco teórico queremos relacionar el espacio geopolítico que coadyuva a plasmar los intereses de un Estado.

La noción contemporánea de "geopolítica" abarca una diversidad de significados y, por consiguiente, se emplea de múltiples formas para explicar y describir una amplia gama de fenómenos internacionales. Al intentar establecer una definición para este concepto y su aplicación actual, Lacoste (2012) lo vincula directamente con la práctica de:

todo lo relacionado con las rivalidades por el poder o la influencia sobre determinados territorios y sus poblaciones: rivalidades entre poderes políticos de todo tipo (...) y rivalidades por el control o el dominio de territorios de mayor o menor extensión (Lacoste, 2012, p. 8).

Para los fines de este estudio, la geopolítica se concibe no solo como el examen de la dimensión geográfica en el poder estatal, sino como el marco analítico que nos permite comprender cómo la ubicación estratégica del Puerto de Chancay influye en la toma de decisiones de las principales potencias globales, especialmente en la confrontación económica sino-estadounidense; pero sin dejar de lado la importancia estratégica que tendrá especialmente para Perú y para la región andina.

Siguiendo esta línea de razonamiento, la escuela alemana de geopolítica –la cual emergió entre finales del siglo XVIII y principios del XIX– tuvo como principales figuras a Rudolf Kjellen, Friederich Ratzel y Karl Haushofer. Estos académicos establecieron sólidas conexiones conceptuales entre la geografía física, la territorialidad del Estado y el comportamiento externo de las naciones, concibiendo la política exterior como una función directa de sus intereses y aspiraciones nacionales. En este sentido, Kjellen (1985) menciona que el Estado es el hogar de sus ciudadanos y que, a veces, las necesidades de estos últimos superan la capacidad del primero de satisfacerlas, por lo que el Estado debe buscar satisfacer estas necesida-

des fuera de sus límites. La tesis central de esta insuficiencia es que la autarquía resulta inadecuada para la supervivencia de la nación. Esto conduce al autor a inferir que aquellos Estados que son incapaces de satisfacer las necesidades vitales de su población dentro de sus propias fronteras se verán forzados a buscar la expansión territorial.

Por su parte, Ratzel (1975) realiza un análisis del Estado y su espacialidad vinculado con principios ligados a la naturaleza. Siguiendo esa línea de análisis, la escuela alemana de geopolítica, que se desarrolló entre finales del siglo XVIII y principios del XIX, tiene entre sus máximos representantes a Rudolf Kjellen, Friederich Ratzel y Karl Haushofer. Estos tres pensadores establecieron vínculos decisivos entre la geografía, el concepto de territorialidad del Estado y la manera en que los países definen su conducta exterior en función de sus intereses y aspiraciones. Además, el geógrafo alemán [Ratzel], al igual que Kjellen, postuló una conexión entre el volumen demográfico de una nación, sus necesidades básicas y la disponibilidad o extensión de los territorios que controla. En palabras del autor: "La multiplicación de los habitantes de un país modifica su relación espacial; a medida que crece la cantidad, disminuye el espacio al que tiene derecho cada individuo y con ello se modifican las demás condiciones de vida". (Ratzel, 1975, pp. 31-32). Esta relación causal entre la extensión territorial, la densidad demográfica y el bienestar social no solo sirve de base para justificar la expansión del territorio, sino que también impulsó al autor a introducir el concepto de *Lebensraum* o "espacio vital". Dicho término designa el área mínima que cualquier forma de vida necesita para poder desarrollarse de manera óptima. En lo que respecta al pensamiento de Haushofer (1985) también hace mención a analogías naturales y biológicas para ilustrar el comportamiento del Estado, en donde se considera al mismo como un "organismo vivo" que se extiende y contrae. En relación con el concepto de "espacio vital" (*Lebensraum*), Ratzel también lo utiliza para diferenciar entre aquellas naciones que disponen de grandes reservas territoriales y aquellas que carecen de ellas. Estas últimas experimentan, por lo tanto, la presión demográfica que las impulsa a la expansión territorial. Finalmente, es crucial señalar que la escuela geopolítica alemana no solo explicaba la conducta de los Estados, sino que también justificaba la expansión y la conquista como procesos inherentes, naturales e inevitables. Para los propósitos de este trabajo, el explicitación de la visión y los conceptos clave de la geopolítica alemana es esencial para comprender cómo, desde sus orígenes, esta disciplina ha vinculado la relevancia de un espacio geográfico determinado con la práctica de la política exterior; y para darle especificidad y singularidad al análisis, dicho espacio geográfico es el Puerto de Chancay.

El geopolítico británico Halford Mackinder, en su influyente obra, subraya la conexión crítica entre la geografía y la conducción de la política exterior de los estados. Aunque su análisis no es totalmente pormenorizado, el experto identifica la masa continental de Eurasia como la región central o "pivot geográfico" alrededor de la cual se articularía la dinámica internacional del siglo XX.

La tesis central de Mackinder postula que el poder que logre ejercer control sobre este "continente-isla" tiene el potencial de establecer un vasto imperio global. Desde la perspectiva de los intereses de su país, una potencia tradicionalmente volcada al dominio marítimo, Mackinder concibió una estrategia para contrarrestar

el poderío terrestre que emana de Eurasia. Propone rodear la isla continental con un "anillo" de bases navales y aliados clave, incluyendo a Gran Bretaña, Canadá, Estados Unidos, Sudáfrica, Australia y Japón.

El propósito de esta red de control marítimo era neutralizar cualquier gran imperio que pudiera desafiar el orden mundial desde el corazón de Eurasia.

Este marco teórico permite entender la preocupación que genera el puerto de Chancay en Estados Unidos, ya que refleja una desconfianza inherente a cualquier desarrollo que pueda potenciar el poder continental en una zona tradicionalmente de influencia marítima.

La influencia de la geografía, los objetivos nacionales y las estrategias de política exterior no se limitó al período inicial de la Guerra Fría. Durante esa época y en los años posteriores, figuras prominentes del pensamiento geopolítico, como Zbigniew Brzezinski, Henry Kissinger y George Kennan, sobresalieron por sus análisis y contribuciones que solidificaron el nexo entre el espacio geográfico, los intereses primordiales de los estados y la ejecución de sus acciones externas.

Brzezinski (1997) escribe luego de la Guerra Fría e introduce la categoría de "geoestrategia", entendiendo a la misma como "la gestión estratégica de los intereses geopolíticos" (Brzezinski, 1997, pp. 11-12). Esta perspectiva culmina al conectar la significancia geopolítica de un territorio específico para un Estado con las estrategias de política exterior que dicho Estado implementa activamente, siempre orientadas a la satisfacción de sus intereses territoriales y espaciales.

Adicionalmente, se puede señalar la existencia de múltiples teóricos que se han enfocado en identificar los intereses y factores de naturaleza geopolítica que moldean a un Estado. El objetivo de este análisis es, posteriormente, concebir y proponer líneas de acción en política exterior que permitan la consecución efectiva de esos intereses definidos.

Es posible identificar a otros autores que también enfatizan la relevancia de los factores e intereses geopolíticos de un Estado, para luego desarrollar y proponer líneas de política exterior que permitan alcanzar dichos objetivos nacionales. Por un lado, Kissinger (1994) menciona que durante su cargo como Secretario de Estado de la administración Nixon propuso que los Estados Unidos se relacionen con China con el objetivo de que a la Unión Soviética se le abra un segundo frente de preocupación. De esta manera, al identificar la configuración bipolar del escenario global —la cual se manifestaba en la escisión geográfica Este-Oeste—, Kissinger propuso la estrategia de generar un foco de desafío para la Unión Soviética, situándolo específicamente en su propia región de influencia. En sus palabras: "...luego de que América se abriera a China, la Unión Soviética enfrentó grandes desafíos en sus dos frentes -OTAN en el Oeste, y China en el Este" (Kissinger, 1994, p. 723).

De manera paralela, el diplomático y analista estadounidense George Kennan (1947) se posicionó como un firme partidario de la estrategia de contención, que fue el eje de la política exterior de Estados Unidos durante gran parte de la Guerra Fría. Kennan, entendiendo profundamente la idiosincrasia del sistema soviético, sostuvo

que la Unión Soviética se desmoronaría internamente sin necesidad de una intervención directa estadounidense. Por lo tanto, aconsejó que la principal prioridad de Washington debía ser impedir la expansión territorial del control soviético.

Es evidente que la tesis de Kennan, formulada en los albores del conflicto, establece un vínculo directo entre los objetivos geopolíticos y la acción diplomática, dado que la esencia de la futura política de contención radicaba en el imperativo geopolítico de frenar la expansión espacial de la influencia soviética.

Finalmente, queremos resaltar del geopolítico argentino Marini cuando hace mención al espacio geopolítico. Marini, que es un teórico importante en el ámbito de la geopolítica y su enfoque se puede entender mejor a la luz de las corrientes clásicas y críticas de la disciplina.

Marini, especialmente a través de sus trabajos sobre geopolítica y desarrollo, puede ser considerado un pensador crítico, ya que busca entender las interacciones entre geopolítica, economía y poder de una manera que desafía los enfoques tradicionales. Su análisis no solo se limita a la política de los estados, sino que también examina cómo las relaciones de poder globales afectan a las sociedades locales y a los procesos de desarrollo.

la teoría desarrollada por José Marini, quien denota una posición vanguardista al considerar superadas las nociones estáticas ratzelianas de posición y espacio, (Marini, 1982, p. 324) ampliadas posteriormente por Kjellen.

Para Marini expresa lo que interesa a la geopolítica: "...es el espacio en donde se desarrolla la política en su plenitud integral: ya se trate de las jurisdicciones territoriales de los Estados o el ámbito donde los Estados pretenden extender su influencia..." (Marini, 1980, pp. 20-21). A lo que Marini se refiere como campo de investigación de la geopolítica es propiamente el espacio geopolítico y lo define como el "área geográfica en cuyo seno actúan recíprocamente los factores geográficos y políticos que conforman una situación geopolítica que se desea estudiar o resolver" (Marini, 1980, p. 24).

De lo analizado, por las distintas visiones queremos significar la importancia del espacio geopolítico considerado en este caso el Puerto de Chancay para lo consecución de los intereses nacionales y para delinear la política de un Estado.

Para ir de lo general a lo particular ahora nos centramos en el caso de los países medianos como es el caso de Perú para aplicar los conceptos desarrollados precedentemente; rescatando el espacio que tiene cierto significado geopolítico especial.

Es posible clasificar a los actores estatales dentro del sistema global en tres categorías principales: las potencias hegemónicas, los estados intermedios y las naciones con menor capacidad. Las grandes potencias, o poderes de primer nivel, se distinguen por poseer la aptitud para dictar las normas fundamentales que rigen las dinámicas internacionales. Por su parte, los estados medianos se caracterizan por disfrutar de una "influencia relativa"; es decir, tienen la capacidad de ejercer presión, a pesar de que la magnitud de sus atributos de poder no alcanza el umbral necesario para definir o alterar el rumbo de los eventos cruciales dentro de la política global. Finalmente, están los países desprovistos de poder real, que son los que

carecen del peso político, económico o militar para ejercer algún tipo de influjo de modo individual en la arena internacional . (Castro y Anzelini, 2012, p 37).

En este contexto, la geopolítica —entendida como el análisis de la incidencia que posee la geografía sobre las relaciones internacionales y las políticas adoptadas por los Estados— se vuelve fundamental para la comprensión de las dinámicas que rigen el sistema internacional en la actualidad. Esta disciplina ofrece una perspectiva holística, permitiendo discernir de qué manera los factores geográficos, políticos y económicos determinan los intereses y las acciones tanto de las potencias mundiales como de cualquier otro actor estatal. Su importancia radica en que proporciona a los Estados una herramienta para anticipar cómo los cambios globales pueden afectar su seguridad, desarrollo económico y posición estratégica en el mundo (Ó Tuathail et al., 2006; Mearsheimer, 2018).

A partir de esta distinción, se desprende que los estados de tamaño intermedio y las naciones de menor envergadura no poseen la fuerza material para influir de forma individual en las cuestiones relativas a la seguridad global. No obstante, a diferencia de sus contrapartes más débiles, los estados medianos conservan una cierta aptitud para ejercer influencia en el plano sistémico. Por lo tanto, surge la interrogante: ¿Bajo qué escenarios concretos se manifiesta o se hace patente esta capacidad de influencia? Básicamente cuando actúan a través de alianzas pequeñas, grupos u organizaciones regionales (Keohane, 1969); aspecto que podemos plasmar en el Perú con el Puerto de Chancay.

### **Encrucijada geopolítica para un país mediano. Actores intervenientes. Estudio de caso: Puerto de Chancay.**

A continuación, analizamos los actores que participan en relación con el Puerto de Chancay a fin de determinar las oportunidades y riesgos que amerita para cada uno de ellos.

#### **3.1. Estados Unidos.**

Respecto al grado de riesgo que la región del Cono Sur de América Latina representa para los intereses de seguridad de Estados Unidos, es pertinente remitirse al trabajo de Russell y Calle (2009). En esta obra, los académicos exponen la premisa de que, desde la óptica de Washington, la región latinoamericana se divide en tres "zonas periféricas" diferenciadas. En un orden decreciente de importancia para la visión del "centro", tales geografías son: la primera periferia (Méjico, América Central, el Caribe, Colombia y Venezuela); la segunda periferia (la región andina integrada por Bolivia, Ecuador y Perú); y la tercera periferia (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay). Esta situación coloca al Perú en una posición al menos incomoda al encontrarse en la segunda periferia a los intereses de EE. UU. En la

<sup>1</sup> Marini plantea un total de seis pasos en su método geopolítico, pero en esta investigación nos centramos solo en los primeros dos: la comprensión del problema y el análisis de los factores del espacio geopolítico (factores estables y variables). (Marini, 1985: p 52-53)

<sup>2</sup> Han proliferado muchas clasificaciones de este tipo. Sugerimos consultar Keohane (1969), Strange (1988), Handel (1990), Holbraad (1984) y Tokatlian (2004).

lucha por la hegemonía en la región contra China y las grandes obras de infraestructura como es el puerto de Chancay.

Estados Unidos es el socio principal de Perú en la creación de empleo. Se generaron más de 1,1 millones de puestos en Perú en 2023 a través del comercio bilateral por más de USD 20.500<sup>3</sup> millones, de acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo peruano. La inversión directa de EE. UU. en Perú durante 2023 fue de más de USD 6.600 millones. (Embajada de Estados Unidos, 2025).

La Embajada de Estados Unidos en Perú el 15 de noviembre de 2024 destaca los siguientes eventos:

- a. En 2024, la Guardia Costera de Estados Unidos completó cuatro acuerdos de asociación exitosos con Perú con el propósito de minimizar en relación con los peligros inherentes a la pesca ilícita, no reportada y no sujeta a normativas (INDNR), así como a las problemáticas derivadas de la deficiente vigilancia y el control en las infraestructuras portuarias, que pueden conducir a la corrupción, coerción y otras actividades ilícitas.
- b. El Comando Sur de Estados Unidos ofrece a Perú amplias opciones de formación y capacitación en estrategias de ciberdefensa. Un ejemplo son los ejercicios militares denominados Resolute Sentinel en 2023 y 2024, diseñados para incrementar la capacidad de acción conjunta (interoperabilidad) entre las fuerzas de seguridad de la región. Asimismo, Estados Unidos ha destinado una inversión de 750.000 dólares (USD) para edificar zonas de capacitación, alojamientos para el personal y estructuras destinadas a optimizar la respuesta ante situaciones de emergencia en territorio peruano.
- c. Este año, Estados Unidos y Perú relanzaron el Grupo de Trabajo Bilateral de Defensa, al que le seguirá el Diálogo Político-Militar en 2025. Estados Unidos y Perú también establecieron un Grupo de Trabajo Bilateral de Seguridad para desarrollar y abordar problemas que enfrentan Perú y la región. (Embajada de Estados Unidos, 2025).

No obstante, el puerto de Chancay es una preocupación para Estados Unidos porque es un puerto de doble uso que puede ser utilizado para fines militares.

Por otra parte, es una puerta de entrada de China al Pacífico sudamericano, conectando a países vecinos y facilita el comercio en la región; paralelamente descongestiona las vías de acceso al puerto del Callao elevando su competitividad frente a otros mercados.

<sup>3</sup> TEU es el acrónimo de Twenty-foot Equivalent Unit (unidad equivalente a veinte pies), y constituye una unidad de medida estandarizada dentro de la industria del transporte marítimo. Esta unidad se utiliza específicamente para representar la capacidad que tiene un contenedor de veinte pies. Su principal aplicación reside en la cuantificación de la capacidad de los buques portacontenedores, en la medición de la carga manejada por los terminales portuarios y como base para el cálculo de los costos de flete.

### 3.2. **China.**

El determinismo geográfico (una suerte de Lebensraum actualizado), teoría en apogeo en el siglo XIX, vuelve a cobrar vigencia en la geopolítica de nuestros tiempos (Domínguez y Noble, 2010). El juego estratégico de las potencias globales como Estados Unidos o China así lo demuestra. La captura global de recursos, la ampliación de mercados y el establecimiento de rutas y puertos marítimos, carrera en la que se encuentran los superpoderes es parte de los intereses nacionales de los protagonistas.

Ese mismo determinismo geográfico ahora presente en América Latina y por una suerte de lotería de la naturaleza (de la geografía) coloca a Perú como protagonista porque geoestratégicamente el país está donde está y que solo era cuestión de tiempo que se inserte en el juego geopolítico y geoeconómico global.

El diseño de la Nueva Ruta de la Seda en su componente marítimo por parte del Estado chino y la decisión de extenderla hasta la costa iberoamericana del Pacífico sur, en específico al Puerto de Chancay, significa un antes y un después: la revolución del comercio regional de América Latina con Asia ha llegado.

Es significativo que a las tradicionales rutas marítimas regulares que sirven al comercio de la región, se incorpore la nueva ruta emergente Asia-Perú con buques portacontenedores de 18.000 TEUs potenciando el servicio marítimo de cabotaje de ida y vuelta hacia el sur y hacia el norte de la costa del Pacífico sur (Vizcarro Benavides, 2023, p. 126).

Los 4 países ribereños del Pacífico sur (Colombia, Chile, Ecuador y Perú) tienen a las principales economías de Asia como el origen de sus importaciones; situación similar se puede constatar en el caso de las exportaciones, por ejemplo, tanto Perú como Chile tiene a China como su principal socio comercial.

China al construir el puerto de Chancay en Perú tiene varias razones estratégicas y económicas:

- Acceso a Recursos Naturales: Perú es rico en recursos naturales, como minerales y productos agrícolas. El puerto de Chancay facilitará la exportación de estos recursos a China, que tiene una gran demanda de materias primas.
- Reducción de Tiempos de Envío: El puerto de Chancay reducirá significativamente los tiempos de envío entre Sudamérica y Asia. Al evitar el paso por el Canal de Panamá, los barcos podrán llegar a China en menos tiempo, lo que disminuirá los costos de transporte y aumentará la eficiencia comercial.
- Expansión de la Iniciativa de la Franja y la Ruta: Este proyecto se enmarca dentro de la Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI) de China, que busca mejorar la conectividad y el comercio entre Asia, África y Europa. El puerto de Chancay servirá como un importante centro logístico en Sudamérica para esta iniciativa.
- Influencia Geopolítica: La construcción del puerto fortalece la presencia e influencia de China en la región latinoamericana, lo que puede tener implicaciones geopolíticas a largo plazo.
- Beneficios Económicos para Perú: Se espera que el puerto genere empleo y

atraiga inversión extranjera a Perú, impulsando el crecimiento económico del país

El puerto de Chancay es una puerta de entrada estratégica para China en el Pacífico sudamericano, ya que conecta Asia con los mercados de la región. Es parte de la iniciativa de la Nueva Ruta de la Seda, que fortalece la presencia de China en América Latina y permite a China ampliar su influencia en el comercio transoceánico.

A caballo de ello la relación sino-latinoamericana mantiene la tendencia registrada durante los últimos veinte años, es decir hay fortalecimiento del diálogo, mayores acuerdos y crecimiento de intercambios. Todo ello explicaría que la mayoría de los países de la región hayan sido reconocidos por China como sus “socios estratégicos” o incluso “socios estratégicos integrales”, categorías que resultan de la existencia de un vínculo multidimensional profundo. (Malena, 2025).

El puerto de Chancay va en ese camino, pero Perú también ha fortalecido cuestiones como el 5G y al respecto Malena (2025) destaca: “La infraestructura de transporte y los recursos energéticos están siendo lentamente reemplazados por las tecnologías de la información y las comunicaciones, la tecnología de vehículos eléctricos, las soluciones financieras mediante el uso de tecnologías y las energías renovables”

Recientes afirmaciones del canciller Wang Yi, en la conferencia de prensa brindada en ocasión de las “Dos Sesiones”. Al referirse al Sur Global y a la relación con América Latina y el Caribe (ALC), sus palabras fueron:

El sello distintivo de nuestra era es la fuerza prominente y creciente del Sur Global. Hoy día, el Sur Global... se ha convertido en una fuerza crucial para defender la paz internacional, promover el desarrollo mundial y mejorar la gobernanza global... El Sur Global ha de desarrollarse. En noviembre pasado, el Presidente Xi Jinping anunció las ocho acciones de China para apoyar el desarrollo global, inyectando nuevos impulsos para acelerar el desarrollo del Sur Global.

“China es un miembro natural del Sur Global... China siempre va a tener en su corazón al Sur Global y mantenerse enraizada en él”.

“Lo que el pueblo de ALC quiere construir es su propio hogar, y no es el patio trasero de nadie; lo que los países de ALC esperan es la independencia y autodeterminación, y no es la Doctrina Monroe... Ambas partes van a superar montañas y océanos y descartar las interferencias para elevar la cooperación entre China y ALC a nuevas alturas. (Wang Yi, 2025)

### 3.3. **Brasil.**

La significación estratégica del terminal de Chancay es notablemente far-reaching (trascendental) para Brasil, lo que lo posiciona como un actor fundamental en la reestructuración logística de Sudamérica. La importancia del puerto

<sup>4</sup> Brasil concede una importancia creciente a la Unión Europea, la Unión Africana, la ASEAN, la CELAC, los BRICS y el G20. La voz del Sur global debe ser escuchada. (Lula da Silva, 2025).

para Brasil no es superficial o limitada, sino que tiene consecuencias muy amplias, profundas y de largo plazo en su estrategia económica y geopolítica.

Este interés brasileño se corresponde con su política exterior, que se centra en la defensa de un orden mundial multipolar y en la promoción de la cooperación Sur-Sur, conceptos que el Presidente Lula da Silva ha refrendado constantemente en sus discursos ante la Asamblea General de las Naciones Unidas . (Lula da Silva, 2025). Esta postura geopolítica adquiere una importancia táctica crucial debido a la creciente alianza con China —país miembro del bloque BRICS—, especialmente en el contexto de las fricciones y la disputa arancelaria que Brasil sostiene con Estados Unidos (Organización Mundial del Comercio, 2025). Desde una perspectiva logística, la interconexión de Chancay, mediante el corredor multimodal amazónico, le proporciona a la economía brasileña un acceso directo y sumamente eficiente al océano Pacífico, lo cual resulta en una sustancial reducción de los costos de exportación y los tiempos de tránsito hacia los mercados de Asia. Esta nueva capacidad no solo optimiza los beneficios económicos de Brasil, sino que, a su vez, refuerza su liderazgo regional al establecerlo como un facilitador indispensable de la integración logística transcontinental para toda la cuenca atlántica de Sudamérica.

### **3.4. Colombia, Chile y Ecuador.**

En la costa sudamericana del Pacífico se ubican cuatro países ribereños: Colombia, Ecuador, Perú y Chile. Desde hace unas dos décadas, a la par del crecimiento del intercambio comercial de la región con el mundo, comenzaron a desarrollar una serie de terminales portuarios, en clara competencia por atraer el mayor volumen de carga hacia sus costas. Chile, Ecuador y Colombia proyectaron la construcción de los llamados mega puertos con capacidad de atender buques portacontenedores de gran capacidad. Con ese propósito, se convocó al capital privado y a operadores de talla mundial; pero ninguno de ellos puede ser comparado con el Puerto de Chancay y ello generara al menos una competencia interestatal en la región.

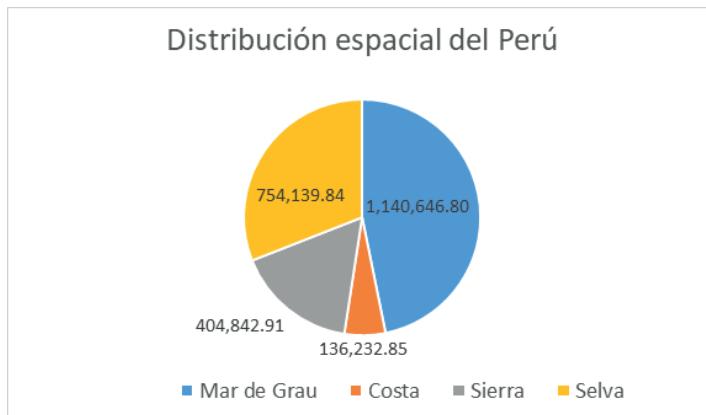
### **3.5. Perú.**

Una característica distintiva de Perú es la posesión del mar de Grau, una zona marítima que abarca hasta las 200 millas náuticas y cuya extensión superficial es de 1.140.646,8 km<sup>2</sup>. En cuanto a su composición, el área terrestre o continental del país está conformada por:

- a. La costa que posee 136.232,85 km<sup>2</sup>
- b. La sierra o zona andina, que cuenta con 404.842,91 km<sup>2</sup>
- c. La selva o Amazonía con 754.139,84 km<sup>2</sup> (Castro Contreras, 2021: p 29).

De los datos extraídos podemos inferir la importancia que tiene el Mar de Grau para un país mediano como el Perú; según se puede observar en el siguiente gráfico:

**Figura 1**



*Nota:* Distribución espacial del Perú. (Fuente: elaboración propia)

El Libro Blanco de la Defensa al mismo tiempo establece:

Hoy el Perú se enfrenta al reto del nuevo milenio, con una visión estratégica de desarrollo y seguridad, como un país de potencialidades enormes en sus dimensiones marítima, andina, amazónica y proyección geoeconómica bioceánica, con una presencia privilegiada en la Cuenca del Pacífico, fortalecida por su membresía en APEC y su proyección hacia el Continente Antártico. (Ministerio de Defensa, 2005, p. 54).

En esa misma línea de pensamiento; el general peruano Edgardo Mercado Jarrín (1995) manifiesta que: "el Perú está ubicado de manera maestra en el Pacífico Sur" (p.74). La ubicación geográfica del país, estratégica al ser el centro-occidente de Sudamérica, le confiere una ventaja clave para acceder al océano Pacífico y, por ende, proyectarse hacia Asia, Oceanía, Norteamérica y la Antártida. Adicionalmente, posee la capacidad de vincularse con el Atlántico gracias a cuatro corredores de conexión bioceánica que atraviesan el subcontinente. Esta posición le permite optimizar y potenciar al máximo sus oportunidades de crecimiento, dirigiéndose particularmente hacia las áreas limítrofes, puntos neurálgicos donde se concreta la conexión con las economías líderes tanto de la región como del panorama global.

En 2002 se firma el Acuerdo Nacional se definieron algunos objetivos geopolíticos entre los cuales esta el objetivo de lograr una posición hegemónica en el Pacífico Suroeste. Este punto es relevante para Perú, cuya masa continental es relativamente compacta, aunque caracterizada por ser significativamente más larga

que ancha. El extenso litoral peruano, que abarca 3.079,5 kilómetros, junto con una vasta área oceánica de 1.140.646,8 km<sup>2</sup>, convierte la proximidad al mar en uno de los activos estratégicos principales del país. Esta cercanía geográfica confiere a Perú una ventaja clave para proyectar su influencia económica hacia los mercados globales a través de las rutas marítimas del Pacífico (Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional, 2006).

En el marco de este objetivo geopolítico se inserta el Puerto de Chancay, cuya construcción y gestión es totalmente privada, será operado por Cosco Shipping Corporation Limited, empresa estatal China, con sede en Shanghai, y su filial peruana Cosco Shipping Chancay Ports Perú, que posee el 60% de las acciones (el otro 40% pertenece a la Compañía Minera Volcán) y opera 40 terminales y 427 muelles en el mundo registrando un movimiento superior a los 129 millones de TEUs (Cosco, 2023) constituyéndose en el cuarto operador mundial con mayor capacidad de transporte de contenedores; su flota cuenta con un total de 466 buques.

Podríamos decir que esta decisión de privilegiar al Puerto de Chancay se asocia con la conectografía, una nueva teoría que pretende cambiar la manera de ver el mundo, según se recoge en el best seller "Conectografía: Mapear el futuro de la civilización mundial", del investigador y estratega de origen indio Parag Khanna, que "nos guía hacia una red emergente de civilización global en la que las macro ciudades compiten más por su conectividad que por sus fronteras". (Khanna, 2016) La teoría de Khanna sostiene que el poder en la actualidad lo ostentan las megalópolis y las conexiones de distinta naturaleza (infraestructuras, comercio, comunicación, entre otras).

Tradicionalmente, las fronteras se conciben como trazos físicos en el mapa, a menudo impregnados de simbolismo y atavismos culturales, mientras que las infraestructuras son elementos tangibles y concretos. Según el autor, es imperativo erradicar la noción de que "la geografía es nuestro destino" para reemplazarla por el principio de que "la conectividad es nuestro destino". En un mundo hiperconectado, las sociedades que dispongan de las mejores y más extensas infraestructuras serán, de facto, los nuevos líderes. Esta conectografía, tal como la define Khanna, se refiere a: "es la geografía útil que mide las posibilidades de la gente y las comunidades en función de su capacidad para poner en común intereses". (Khanna, 2016).

La famosa máxima "la geografía es el destino," históricamente central en la comprensión del mundo, está perdiendo vigencia. Los planteamientos tradicionales que sugieren que factores como el clima o la cultura predeterminan el fracaso de ciertas urbes, o que las naciones pequeñas están inevitablemente a merced de los intereses de las grandes potencias, están siendo desafiados y refutados.

Hoy, impulsado por las redes globales de transporte, telecomunicaciones e infraestructura energética (como carreteras, vías férreas, aeropuertos, gasoductos, tendidos eléctricos y cables de internet), una nueva idea se impone: "la conectividad es el destino." Observar el planeta bajo el prisma de la conectividad ofrece perspectivas renovadas sobre la manera en que nos organizamos como especie. Esta infraestructura global está remodelando nuestro sistema internacional, transitando de un modelo basado en la fragmentación a uno centrado en las intercon-

xiones, y de un enfoque en las naciones a uno en los nodos. El aumento de la conectividad está forjando un orden mundial que supera la delimitación estatal, creando una sociedad global que es superior a la simple adición de sus componentes.

Así como el mundo evolucionó desde los imperios verticalmente integrados hacia los Estados horizontalmente interdependientes, hoy está avanzando hacia una civilización de redes globales, cuyo mapa de corredores conectivos sustituirá a los mapas tradicionales de fronteras nacionales. (Khanna, 2016: p 28); en esta línea de pensamiento creemos que se inserta el Puerto de Chancay.

Hasta unos años atrás, el principal terminal marítimo de Perú era el Puerto de Callao, ubicado en el puesto 79 entre los mayores puertos del mundo y era el más importante de la costa sudamericana del Pacífico superando al puerto de Guayaquil en Ecuador (puesto 84) y San Antonio en Chile (puesto 99), conforme al ranking de los 100 mayores puertos del mundo (The Lloyd's List, 2022).

Actualmente la operación en el puerto de Callao está concesionada desde el año 2006 a la empresa Dubai Ports World de Emiratos Árabes Unidos (DP World Callao - DPW) y moviliza cerca del 60% de contenedores que se atiende por el terminal del muelle sur. Del mismo modo, el muelle norte (multipropósito) está operado por la empresa APM Terminals, filial de la naviera más grande del mundo MAERSK, de Dinamarca. Ambos, DPW y APM son operadores marítimos de clase mundial.

El Puerto del Callao es un terminal multipropósito y de contenedores. Actualmente sirve al comercio exterior peruano con mucha eficiencia puesto que tanto APM como DPW, son operadores globales que se cuentan entre los más importantes del mundo. En el año 2023 se iniciaron obras de infraestructura para ampliar la capacidad de operación con el objetivo de duplicar la actual capacidad instalada. No obstante, es evidente que existe una brecha de infraestructura y de servicios marítimos regional y en Perú en particular. El movimiento portuario en la costa oeste de Sudamérica se ha incrementado exponencialmente abriendo una ventana de oportunidad para desarrollar rutas emergentes, fundamentalmente para el tráfico entre Asia y Sudamérica y ampliar considerablemente las capacidades logísticas para atender a naves de mayor capacidad que las que actualmente sirven a la región.

En este contexto, se configura la nueva infraestructura del puerto de Chancay, ubicado a 70 km al norte de Lima, capital de Perú. Como se ha señalado anteriormente, las características naturales de la bahía de Chancay (profundidades, olas, mareas y condiciones de corriente), en la provincia de Huaral, Región Lima, y con acceso a la Carretera Panamericana y a vías de comunicación interior en el hinterland, incluyendo proyectos ferroviarios en etapa de prefactibilidad o estudios técnicos, configuran al mega puerto de Chancay como el futuro complejo portuario y logístico de Perú y la región sudamericana, el hub marítimo de América del Sur. (Vizcarro Benavides, 2023: p 108).

<sup>5</sup> Significado del acrónimo APM: Arnold Peter Möller-Maersk Gruppen.

Según Ortega (2016) la geopolítica de los puertos en Perú es fundamental, ya que estos son cruciales para el comercio exterior, concentrando el 91% del volumen total de exportaciones del país. Con el 65% del valor FOB de estas exportaciones, su posición estratégica en el Océano Pacífico les confiere un importante papel en la dinámica internacional. Los cambios en las relaciones geopolíticas globales también impactan en la operatividad y desarrollo de estos puertos, lo que influye en la economía nacional y en las relaciones comerciales con otros países.

Los mayores superávits comerciales de bienes en 2024 se registrarán en América del Sur, especialmente en el Brasil, la Argentina, Chile y el Perú. (CEPAL, 2024: p 84).

A ello se suma que el Perú, la República Dominicana, el Brasil y México encabezan la penetración de la tecnología 5G (más del 50% de la red), seguidos por Guatemala, Chile, la Argentina y el Uruguay. (CEPAL, 2024: p 183). No obstante, otras naciones deben afrontar retos en materia de infraestructura y marcos regulatorios, lo cual ha dificultado la aplicación y difusión de la medida a nivel generalizado. Para aprovechar los beneficios del 5G, se requieren inversiones en redes y espectro, así como políticas públicas que fomenten la competencia y la adopción de esta tecnología (GSMA, 2024), y el Perú está en ese camino para dar operatividad y tecnología que demanda el Puerto de Chancay.

Finalmente podemos concluir que la visión geopolítica peruana toma un rumbo dirigido hacia la búsqueda y construcción de escenarios de paz y de fomento de la confianza mutua con los países tanto vecinos como del resto del mundo, intentando insertar de manera adecuada al Perú en el proceso de globalización y en los mercados internacionales, con políticas gubernamentales de competitividad, promoviendo las exportaciones, el comercio, la economía internacional y la inversión a través de alianzas con países industrializados y con países del área del Pacífico. (Vallejo Del Castillo, 2018).

#### **4. Estrategia a utilizar por parte del Perú.**

No obstante, previo a adentrarnos en una breve caracterización de las distintas modalidades de restricción o confrontación, consideramos esencial contextualizar esta serie de acciones dentro de lo que se podría clasificar como dos amplias categorías de oposición. ; sin perder de vista la consideración que Perú se encuentra en el segundo anillo de la periferia considerado por Estados Unidos .

Esta distinción facilitará la identificación del esquema en el que, a nuestro juicio, debería ubicarse la matriz de "vinculación estratégica" de Perú con el entramado de seguridad global. En términos simplificados, estas dos categorías generales de confrontación son:

- a) La provocación "explícita" a Estados Unidos, o
- b) Un desafío "acotado" a los intereses de Washington.

<sup>6</sup> Según en la obra de Walt, y a los efectos de este ensayo y con fines instrumentales, descartamos el tercer tipo de desafío que identifica Walt en su trabajo: aquel fundado en una evaluación a largo plazo de las implicancias del poder abrumador de Washington para los estados menores (Walt 2005).

El primer modelo de resistencia es adoptado por aquellos Estados que perciben la política exterior y de defensa de Estados Unidos como inequívocamente hostil a sus propios intereses nacionales, abarcando tanto el plano estratégico como el ideológico. En contraste, la segunda opción es empleada por actores políticos que manifiestan su desacuerdo en un conjunto específico de asuntos, pero que, de forma simultánea, buscan mantener una relación constructiva con Washington, priorizando la cooperación en otros puntos de la agenda bilateral.

El "vínculo estratégico" con la estructura de seguridad internacional que proponemos en este estudio se alinea con esta segunda categoría. Implica alternar entre la confrontación y la colaboración en las interacciones con Estados Unidos, dependiendo de la materia que esté en discusión. Una clara evidencia de esta táctica mixta —o "heterodoxa," si empleamos la conceptualización de autonomía de Puig que abordaremos más adelante— se observa en las acciones recientes de diversas naciones de la región. Por ejemplo, Perú mantiene una cooperación activa en asuntos clave de la agenda estadounidense, como la lucha contra el narcotráfico, el terrorismo y el crimen organizado.

Como una nueva manifestación de su proyección internacional, la Marina de Guerra del Perú participó en el ejercicio multinacional "IMX 2025". Dicho evento, considerado el mayor ejercicio de capacitación en operaciones navales multinacionales del Medio Oriente, se llevó a cabo en Manama, Bahréin, durante el período comprendido entre el 9 y el 23 de febrero pasado. Este despliegue, organizado por la Quinta Flota de los Estados Unidos de América, reunió a más de 5000 efectivos de 35 estados, donde el Perú fue el único país de América del Sur en participar. (Mejía, 2025).

Es notable observar que, a finales de la década de 1970, Juan Carlos Puig, un influyente académico argentino en el ámbito de las Relaciones Internacionales, ya había dilucidado gran parte de los temas que Stephen M. Walt abordaría posteriormente en su trabajo más reciente. Si bien no se refería strictu sensu a las estrategias de restricción de poder de los estados menores frente a las grandes potencias, en su trabajo sobre las diferentes "gradaciones en el transcurso hacia la autonomía" subyace, sin dudas, una recomendación estratégica (Puig, 1980).

Sostenemos que la opción más viable para una nación como Perú, dada su posición en el escenario estratégico, es el tercer modelo propuesto por Puig: la "autonomía heterodoxa." Dicho de otro modo, considerando que el continente americano es la única área global dominada por una potencia hegemónica única e incuestionable (Estados Unidos), buscar lo que Puig designó como "autonomía secesionista" resulta inviable y, en la práctica, carece de sentido estratégico.

No obstante, teniendo en cuenta las limitaciones estructurales existentes (especialmente la configuración unipolar del poder en el hemisferio), y a pesar de su ubicación en el segundo círculo periférico, también es crucial considerar su

<sup>7</sup> Muchas de las consideraciones vertidas para el caso de Perú son aplicables a la mayoría de los países sudamericanos.

relativa distancia geográfica. Así, Perú podría intentar replicar una estrategia de "autonomía heterodoxa" en sus interacciones con el sistema de seguridad global.

Podríamos decir que la autonomía heterodoxa de Puig constituye un "margen interesante" para desplegar estrategias restrictivas y la posibilidad de combinar colaboración en su vinculación mediada por la arquitectura de seguridad, esta idea de "restricción limitada", que constituye el núcleo duro de la estrategia de soft balancing que describe Walt en *Taming American Power* (2005).

Bajo esta óptica, como ya se ha indicado, la realización del interés nacional estará frecuentemente supeditada a la implementación de tácticas que busquen limitar la influencia de otros o proyectar poder propio mediante la participación en determinados entornos institucionalizados.

El enfoque que proponemos permite, además, analizar las trayectorias estratégicas más adecuadas para Perú en cada uno de estos ámbitos, con una visión de futuro. En esencia, este ejercicio de naturaleza teórico-práctica busca aportar sugerencias bien fundamentadas para la formulación de políticas públicas relativas a la integración internacional del país, así como para el diseño de estrategias que le permitan a Perú optimizar el uso de sus recursos en función de la defensa del interés nacional.

Nos parece pertinente para esclarecer los distintos conceptos transcribir a continuación la definición de "autonomía heterodoxa" de Puig:

En este estadio, los grupos de poder interno tratan de aprovechar al máximo las debilidades y errores del centro (o de los centros) del poder mundial a los cuales se encuentra adscripto el país en cuestión (...) La vocación autonómica de tipo heterodoxo supone que existe una aceptación del liderato de la o las Potencias dominantes y que, en cuestiones realmente cruciales, los periféricos optarán por responder a las aspiraciones del centro. La "crucialidad" tiene que ver fundamentalmente con la disposición de la Potencia dominante a emplear todos sus recursos, incluso la fuerza, para obtener la obediencia (...) Por eso, la estrategia adecuada para implementar esta política, desde el punto de vista de un Estado periférico y dependiente, es la de conocer con razonable exactitud el punto crucial en que los intereses cotidianos se convierten en vitales. Ello permite desde luego presionar hasta el límite mismo de la ruptura: se trata en suma de aprender a 'marcher sur le fil du rasoir' (...) Por supuesto, esta estrategia no es nueva en la historia de las relaciones internacionales. Es la que siguió, por ejemplo, Estados Unidos a todo lo largo del siglo XIX con respecto a Gran Bretaña, Potencia dominante de la época (Puig, 1980, pp. 152-153).

Siguiendo el análisis de la definición, podemos inferir la estrategia inteligente del Perú por lograr tener una infraestructura como el Puerto de Chancay conociendo con razonable exactitud como balancear frente a la vista de Estados Unidos, las exigencias de China y la rivalidad con Colombia, Chile y Ecuador al transformar a Chancay en un hub logístico.

Sin lugar a dudas la aplicación de la autonomía heterodoxa logró sus resultados; a diferencia de otros países latinoamericanos que tienen un alineamiento estratégico total con Estados Unidos y no han logrado alcanzar ciertos intereses nacionales.

## Conclusiones

La ciudad portuaria peruana de Chancay, situada 75 kilómetros al norte de Lima, se ha consolidado como un punto focal estratégico para la expansión comercial y logística de China en Sudamérica. Este enclave es crucial porque optimiza significativamente la logística: puede recibir buques de gran tamaño (hasta 24.000 TEU), es el primer puerto "inteligente y automatizado" de la región, y reduce el tiempo de tránsito hacia los mercados asiáticos en unos diez días, disminuyendo los costos de flete.

Este estudio se fundamenta en la certeza de que, a pesar de las dificultades internas y la diversidad que caracterizan a América Latina, la región posee un legado significativo en contribuciones a la paz y la seguridad mundial, un factor que no debe ser ignorado estratégicamente. Su trayectoria histórica, marcada por una reducida conflictividad interestatal y altos niveles de colaboración, representa un valor que un estado de peso intermedio como Perú debe aprovechar como base para definir su estrategia de vinculación externa.

Aunque existe un cuerpo de literatura reciente que aborda estrategias para restringir el poder, centrado en el rol de los estados medianos, optamos por el concepto de "autonomía heterodoxa" formulado por Juan Carlos Puig en los años setenta. Consideramos que esta noción constituye una base conceptual idónea para la implementación de tácticas en el ámbito del relacionamiento con el sistema internacional.

Para avanzar por este camino, se requiere que Sudamérica consiga:

- a. Progresar continuamente en el fomento de la confianza, la transparencia y la empatía entre las naciones vecinas.
- b. Impulsar la integración en el sector productivo.
- c. Establecer principios rectores dirigidos a forjar una visión estratégica compartida.

Simultáneamente, tal como lo expresó el propio general Mercado Jarrín, Perú es consciente de la creciente importancia del espacio, comprendiendo que influir en las zonas que son de interés para el Estado no demanda necesariamente la soberanía efectiva sobre ellas. En consecuencia, el país no tiene la necesidad de expandir sus fronteras físicas, lo que elimina cualquier amenaza territorial hacia las naciones vecinas. Este debería ser considerado el pilar central de la geopolítica moderna peruana, un punto que Chile debería aprovechar para identificar intereses mutuos con Perú.

El objetivo sería establecer una plataforma de cooperación que permita superar los conflictos históricos y, de este modo, edificar un porvenir compartido. Esto facilitaría que ambos países actúen de forma conjunta para acceder a los mercados mundiales más relevantes a través del Pacífico, un espacio vasto y suficiente para todos.

En definitiva, Perú debería lograr un equilibrio adecuado entre las inversiones chinas, su relacionamiento con Estados Unidos y las relaciones con otros socios comerciales y estratégicos.

Finalmente quedan interrogantes para futuras líneas de investigación, como, por ejemplo: ¿Se constituirá el Puerto de Chancay en una infraestructura crítica que deba contemplar el sistema de defensa en su planeamiento?; ¿Permitirá esta obra lograr el anhelo geopolítico de conectar las distintas regiones del Perú?; ¿La conectografía que aporta el Puerto de Chancay, según indica Khanna, será útil para incrementar las posibilidades de la gente y las comunidades en función de su capacidad para poner en común intereses? Y finalmente ¿El Puerto de Chancay podrá convertirse en un núcleo geoeconómico para la región?, a modo de ejemplo dejamos una reflexión de Khanna:

Al mismo tiempo, los mapas de conectividad también revelan mejor las dinámicas geopolíticas entre las superpotencias, las ciudades-Estado, las compañías sin Estado y las comunidades virtuales de todo tipo en su competición por captar los recursos, los mercados y la atención de los consumidores. Estamos ingresando en una época en la que las ciudades tendrán más importancia que los Estados, y las cadenas de suministro serán una fuente de poder más importante que los ejércitos, cuyo principal objetivo será el de proteger las cadenas de suministro en lugar de las fronteras. La conectividad competitiva es la carrera armamentista del siglo XXI (Khanna, 2016, pp. 28).

Este fenómeno geopolítico demanda una consideración estratégica prioritaria por parte de la defensa del Perú y debe analizarse exhaustivamente en los escenarios regionales. Dada la expansión de la influencia de China en la región, que genera la consecuente inquietud en Estados Unidos, esta dinámica no solo impacta la seguridad y economía peruana, sino que establece un precedente para toda América Latina. La respuesta del Perú a esta encrucijada se convierte, por lo tanto, en un laboratorio de política exterior y seguridad para otros Estados medianos de la región que también buscan maximizar sus beneficios del comercio transpacífico sin comprometer su autonomía estratégica.

## Referencias

- Anzelini, L., & Castro, S. (2012). *Los estados medianos y la arquitectura de seguridad internacional: Apuntes estratégicos para el caso argentino*. POSTData, 17(2), 37–85.
- Brzezinski, Z. (1997). *El gran tablero mundial*. Buenos Aires: Paidós.
- Bull, H. (1977). *The anarchical society: A study of order in world politics*. London: Macmillan.
- Bull, H. (2002). *The anarchical society*. New York: Columbia University Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Perspectivas del comercio internacional de América Latina y el Caribe, 2024: Reconfiguración del comercio mundial y opciones para la recuperación regional*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/80767-perspectivas-comercio-internacional-america-latina-caribe-2024-reconfiguracion>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2024). *Perú: Escenarios geopolíticos al 2030*. Perú: CEPLAN.
- Castro Contreras, J. (2021). *Geopolítica de la República, 200 años después*. Lima: Asociación Bicentenario.
- Cox, R. (2004). *Beyond Empire and Terror: Critical Reflections on the Political Economy of World Order*. En *New Political Economy*, 9(3).
- Deloitte. (2023). *Construyendo mejores futuros. Informe de Impacto. Deloitte Spanish Latin America 2023*. Consultado el 12 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/2023/informe-impacto-dsla-2023.pdf>
- Domínguez, A. y Noble, A. (2010). *Los aportes de Friedrich Ratzel (1844- 1904) a la Geografía*. Open Access Institutional Repository of the Council for Education Training. RIIdAA-CFE. Uruguay.
- Eckholt, E. (2012). *Chile y Perú. 1994-2009: realismo en la frontera*. Chile, Santiago: USACH.
- Embajada de Estados Unidos (2025). *Ficha Informativa: Impulsar la Colaboración entre Estados Unidos y Perú*. Consultado el 12 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://pe.usembassy.gov/es/hoja-informativa-impulsar-la-colaboracion-entre-estados-unidos-y-peru/#:~:text=Estados%20Unidos%20es%20el%20socio,UU>
- EY. (2024). *Geostrategic outlook: How to thrive amid ongoing geopolitical complexity*. [https://assets.ey.com/content/dam/eysites/ey-com/en\\_gl/topics/geostrategy/ey-2024-geostrategic-outlook-report.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/eysites/ey-com/en_gl/topics/geostrategy/ey-2024-geostrategic-outlook-report.pdf)
- GSMA (Asociación del Sistema Global para las Comunicaciones Móviles) (2024). *GSMA Mobile Connectivity Index* Consultado el 12 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.mobileconnectivityindex.com/index.html>.

Ikenberry, J. (2001). *After Victory. Institutions*. En Strategic Restraint, and the Rebuilding of Order After Major Wars. Nueva Jersey, Princeton University Press.

Khanna, P. (2016). *Conectografía Mapear el futuro de la civilización mundial*. España: Paídós Estado y sociedad.

Kennan, G. (1947). *The Sources of Soviet Conduct*. En Foreign Affairs, Nueva York, Council of Foreign Relations.

Keohane, R. (1969). *Lilliputian's Dilemmas: Small States in International Politics*. En International Organization, 23.

Keohane, R. O. (2005). *After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kersfeld, D. (2023). *Perú en la encrucijada geopolítica*. Página/12. <https://www.pagina12.com.ar/517613-peru-en-la-encrucijada-geopolitica>

Kissinger, H. (1994). *La diplomacia*. México: Fondo de Cultura Económica.

Kjellen, R. (1985). *Autarquía*. En A. B. Rattenbach (Ed.), *Antología geopolítica*. Buenos Aires: Pleamar.

Lacoste, Y. (2012). *Geopolítica: La larga historia del presente*. Madrid: Síntesis.

Lula da Silva. (2025, septiembre 23). *La doctrina Lula contra las fuerzas antidemocráticas en las Naciones Unidas: Discurso completo*. Le Grand Continent. <https://legrandcontinent.eu/es/2025/09/23/la-doctrina-lula-contra-las-fuerzas-antide-mocraticas-en-las-naciones-unidas-discurso-completo/>

Mackinder, H. J. (1919). *Democratic ideals and reality: A study in the politics of reconstruction*. New York: Holt & Co.

Mahan, A. T. (1946). *La influencia del poder naval en la historia*. Buenos Aires: Partenón.

Malena, J. (2025). *La vinculación a nivel subnacional constituye el aspecto más dinámico de la relación bilateral Argentina-China*. En Reporte Asia. Consultado el 13 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://reporteasia.com/destacado/2025/03/11/jorge-malena-vinculacion-nivel-subnacional-constituye-aspecto-dinamico-relacion-bilateral-argentina-china/>

Marini, J. (1982). *El conocimiento geopolítico*. Universidad Nacional de Tucumán, San Miguel de Tucumán.

Marini, J. (1985). *El Conocimiento Geopolítico*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Círculo Militar.

Mejía, L. (2025). La Marina de Guerra del Perú fue la única fuerza naval de Sudamérica que participó del Ejercicio IMX 2025 en Medio Oriente. En *Zona Militar*. Consultado el 13 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://zonamilitar.com/zona-militar/2025/03/11/la-marina-de-guerra-del-peru-fue-la-unica-fuerza-naval-de-sudamerica-que-participo-del-ejercicio-imx-2025-en-medio-oriental/>

- tado el 08 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.zona-militar.com/2025/03/06/la-marina-de-guerra-del-peru-fue-la-unica-fuerza-naval-de-sudamerica-en-participo-del-ejercicio-imx-2025-en-medio-oriente/#>
- Mercado Jarrín, E. (1981). *Bases para una geopolítica peruana*. Montevideo, Uruguay: Asociación Sudamericana de Estudios Geopolíticos e Institucionales.
- Mercado Jarrín, E. (1995). *La geopolítica en el tercer milenio*. Perú. Lima: IPEG.
- Mearsheimer, J. (2018). *The Great Delusion: Liberal Dreams and International Realities*. London: Yale University.
- Ministerio de Defensa. (2005). *Libro Blanco para la Defensa Nacional*. Perú: Lima.
- Organización Mundial del Comercio. (2025). Perspectivas del comercio mundial y estadísticas. Abril de 2025. Consultado el 15 de octubre de 2025. [En línea]. Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/trade\\_outlook25\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/trade_outlook25_s.pdf)
- Ortega, A. (2016). Conectografía. Consultado el 08 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.realinstitutoelcano.org/comentarios/conectografia/>
- Ó Tuathail, G., Dalby, S., y Routledge, P. (Eds.). (2006). *El lector de geopolítica*. Londres: Routledge.
- Puig, J. (1980). *Doctrinas internacionales y autonomía latinoamericana*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Ratzel, F. (1975). Ubicación y espacio. En A. B. Rattenbach (Ed.), *Antología geopolítica*. Buenos Aires: Pleamar.
- Russell, R., & Calle, F. (2009). La 'periferia turbulenta' como factor de la expansión de los intereses de seguridad de Estados Unidos en América Latina. En M. Hirst (Comp.), *Crisis del Estado e intervención internacional* (pp. xx-xx). Buenos Aires: Edhasa.
- Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional. (2006). *Acuerdo Nacional: Políticas de Estado (julio 2002 - julio 2006)*. Lima, Perú.
- The Lloyd's List. (2022). *Puertos sobre el Pacífico Sur*. <https://www.lloydslist.com/one-hundred-container-ports-2022>
- Vallejo Del Castillo, E. (2018). El contexto geopolítico del Perú y su proyección hacia el futuro. *Revista de la Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 11(1), 99–105. <https://doi.org/10.24133/age.n13.2020.12>
- Villagra, M. (2023b). *Megapuerto de Chancay: Repercusiones en el comercio sudamericano e impacto geoestratégico*. CEEEP Think Tank del Ejército del Perú. <https://ceEEP.mil.pe/2023/05/10/megapuerto-de-chancay-repercusiones-en-el-comercio-sudamericano-e-impacto-geoestrategico>

Vizcarro Benavides, R. (2023). El valor estratégico del hub Perú en América del Sur. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 22, 95–129.

Waltz, K. (2001). *Man, the state, and war: A theoretical analysis*. Columbia University Press.

Waltz, S. (2005). *Taming American power: The global response to U.S. primacy*. New York: W. W. Norton.

Waltz, K. (2010). *Theory of international politics*. Illinois: Waveland.

Waltz, K. (2011). *Man, the state and war: A theoretical analysis*. New York: Columbia University Press.

Wang Yi. (2025). Wang Yi habla sobre la cooperación entre China y América Latina y el Caribe: Una cooperación caracterizada por el apoyo mutuo sin ningún cálculo geopolítico. [http://ar.china-embassy.gov.cn/esp/jrzg/202503/t20250308\\_11571218.htm](http://ar.china-embassy.gov.cn/esp/jrzg/202503/t20250308_11571218.htm)

## La inteligencia artificial: ¿desafío u oportunidad para los docentes en la educación superior? Una mirada desde la Escuela Superior de Guerra

Oscar Orlando Porras Rodríguez\*

<https://orcid.org/0000-0002-6039-8108>

Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto, Bogotá, Colombia

Dra. Liliana Rodríguez Saavedra\*

<https://orcid.org/0000-0001-9165-6408>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 8 Julio 2025 • Evaluado: 5 Agosto 2025 • Aprobado: 1 Octubre 2025

### Citar como:

Porras Rodríguez, O. A. & Rodríguez Saavedra, L. (2025). La inteligencia artificial: ¿desafío u oportunidad para los docentes en la educación superior? Una mirada desde la Escuela Superior de Guerra. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 117-139. <https://doi.org/10.60029/v4n2art6>

### Resumen

El artículo analiza el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la educación superior, con énfasis en la Escuela Superior de Guerra de Colombia. A través de la teoría fundamentada, se examinan las percepciones docentes sobre las oportunidades y desafíos que implica la incorporación de la IA en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los resultados evidencian que, aunque la IA ofrece ventajas como la personalización del aprendizaje, la automatización de tareas y la optimización de la gestión educativa, existen limitaciones derivadas de la falta de capacitación docente, la ausencia de normativas éticas y la escasa infraestructura tecnológica. Asimismo, se resalta la necesidad de fortalecer la formación en competencias digitales y en el uso ético de estas herramientas para mejorar la calidad educativa. El estudio concluye que la IA puede ser una aliada estratégica para la educación militar si se integra responsablemente mediante políticas institucionales, currículos actualizados y programas permanentes de capacitación docente.

**Palabras clave:** Educación militar, educación superior, Escuela Superior de Guerra, desafíos, inteligencia artificial, oportunidades.

\* Grado académico:

Doctor en Seguridad Internacional, Ciencias políticas y gobierno

Correo electrónico: [oscar.porrasr@esdeg.edu.co](mailto:oscar.porrasr@esdeg.edu.co)

\* Grado académico:

Doctora en Educación

Correo electrónico: [Lrodriguezs@esge.edu.pe](mailto:Lrodriguezs@esge.edu.pe)

## Artificial Intelligence: Challenge or Opportunity for Faculty in Higher Education? A Perspective from the War College

Oscar Orlando Porras Rodríguez\*

<https://orcid.org/0000-0002-6039-8108>

Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto, Bogotá, Colombia

Dra. Liliana Rodríguez Saavedra\*

<https://orcid.org/0000-0001-9165-6408>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Submitted: 8 July 2025 • Reviewed: 5 August 2025 • Approved: 1 October 2025

### Cite as:

Porras Rodríguez, O. A. & Rodríguez Saavedra, L. (2025). La inteligencia artificial: ¿desafío u oportunidad para los docentes en la educación superior? Una mirada desde la Escuela Superior de Guerra. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 117-139. <https://doi.org/10.60029/v4n2art6>

### Abstract

This article analyzes the impact of artificial intelligence (AI) on higher education, focusing on the case of the Higher War School of Colombia. Using grounded theory as a methodological approach, it examines teachers' perceptions regarding the opportunities and challenges involved in integrating AI into teaching and learning processes. The findings reveal that, although AI offers advantages such as personalized learning, task automation, and improved educational management, there are still limitations related to insufficient teacher training, the absence of ethical guidelines, and inadequate technological infrastructure. The study also highlights the need to strengthen digital competencies and promote the ethical use of AI to enhance educational quality. It concludes that artificial intelligence can become a strategic ally for military education if it is implemented responsibly through institutional policies, updated curricula, and continuous professional development programs that foster innovation, integrity, and effective pedagogical integration.

**Keywords:** Military education, higher education, Higher War School, challenges, artificial intelligence, opportunities.

\* Academic degree:

Doctor of International Security, Political Science and Government

Correo electrónico: oscar.porrasr@esdeg.edu.co

\* Academic degree:

Doctor of Education

Correo electrónico: lrodriguezs@esge.edu.pe

## Introducción

### ***La inteligencia Artificial en la Educación superior***

La inteligencia artificial (IA) ha surgido como una herramienta poderosa que promete revolucionar múltiples campos, incluido el ámbito educativo. Su capacidad para adaptar contenidos, automatizar procesos y generar análisis detallados del desempeño estudiantil la posiciona como un recurso indispensable en la modernización de la enseñanza superior, sin embargo, su implementación plantea retos significativos que van desde cuestiones éticas hasta la preparación adecuada de los docentes y estudiantes para interactuar con estas tecnologías, en consecuencia, este artículo aborda el impacto de la inteligencia artificial en la educación superior, enfatizando en cómo estas tecnologías pueden ser adoptadas de manera reflexiva, equilibrando innovación y responsabilidad académica.

Inicialmente es menester acercarse al concepto, tomando como referencia Turing (2012), considerado uno de los padres de la inteligencia artificial, quien la definió como la capacidad de las máquinas para realizar tareas que requerirían inteligencia humana si fueran realizadas por un ser humano, en otras palabras, Turing, creía que la inteligencia artificial es hacer que las máquinas piensen y actúen como seres humanos, esta definición ha sido ampliamente aceptada y sigue siendo relevante en la actualidad (ICCSI, 2024). No obstante, el enfoque de definir la inteligencia artificial basada en “actuar como una persona” tiene debilidades, pues por todos es conocido que no todas las personas actúan siempre de acuerdo con lo considerado comúnmente como un comportamiento inteligente, en consecuencia, los enfoques aprobados son aquellos basados en pensar o actuar de forma racional (Troncoso, 2022).

La además puede definirse como la ciencia y la ingeniería aplicada para hacer máquinas inteligentes, especialmente programas informáticos, según un artículo titulado ¿Qué es la inteligencia computadora, el desarrollo de estos dispositivos se relaciona con la tarea de usar computadoras para comprender la inteligencia humana y reproducirla, es decir, muestra que la inteligencia artificial es la capacidad de una computadora digital o un robot controlado por otra computadora para realizar tareas comúnmente asociadas con seres inteligentes (National Geography, 2023).

Sin embargo y visto desde la óptica de la docencia, el término inteligencia artificial puede generar escepticismo en algunos profesores e instituciones educativas, además, puede considerarse e interpretarse como facilismo, libertad sin control o en otros casos, atañe a la pérdida de criterio personal. Para evitar efectos contrarios a los que realmente puede representar esta herramienta tecnológica, inicialmente se debe pensar en la posibilidad que en las instituciones de educación superior se creen directrices para el uso ético y adecuado de la IA por parte de docentes y estudiantes, además, es importante pensar en un proceso de capacitación permanente para que los profesores aprendan a usar las herramientas en diferentes escenarios en los que es necesario pensar en medios didácticos o de apoyo académico, de este modo, de forma anticipada se encuentra que las herramientas que hacen parte de la IA podrán ser empleadas en escenarios físicos y virtuales los cuales podrán apoyar a los procesos de aprendizaje del estudiante.

En algunos escenarios académicos, para los docentes la IA representa una amenaza o desafío, esto se demuestran en la educación actual que requiere que los profesores en su quehacer propio, además de emplear en el aula de clase estrategias y técnicas didácticas constructivistas, participativas conductuales y reflexivas, además vincule escenarios virtuales, lo que indica que debe conocer y aplicar las herramientas que ofrece la inteligencia artificial, en consecuencia, la institución debe incluir dentro de los cambios curriculares y didácticos, nuevos contextos y escenarios que enlacen la tecnificación de contenidos; el desarrollo imágenes, presentaciones y elementos visuales más llamativos y en el acceso más rápido a la información.

Así mismo, uno de los cuestionamientos más recurrentes entre los profesores es ¿Cómo se puede aplicar la inteligencia artificial de forma más eficaz en el ámbito educativo actual, automatizando de manera sencilla tareas que antes eran relevantes? Para responder a esta pregunta es importante comprender el impacto de la inteligencia artificial en el contexto del aprendizaje y las fortalezas que puede ofrecer en la educación futuro, además, analizar la manera en la que este avance tecnológico ha influido en la enseñanza, en consecuencia, estará inherentemente vinculado al trabajo orientado a la prospectiva sobre el futuro del aprendizaje (Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado INTEF, 2018).

Sin embargo, hay algunas tareas educativas donde la IA puede tener un impacto claro, una de estas es la evaluación en sus diversas formas, considerando que, en los sistemas convencionales de tutoría inteligente, un componente central lo constituye un modelo de estudiante que mantiene información sobre su estado actual y que tomando como base este prototipo, trata de inferir posibles obstáculos que podrían presentarse en la forma de entender un campo que está aprendiendo (INTEF, 2018).

Es notable que la inteligencia artificial ha transformado la manera de entender y abordar la enseñanza universitaria, su integración en este ámbito ha traído beneficios como la personalización del aprendizaje, la tutoría inteligente, la generación de contenidos educativos, la retroalimentación inmediata o la evaluación del rendimiento académico, sin embargo, explorar la manera en la que esta tecnología disruptiva puede limitar el desarrollo de ciertas competencias en el alumnado, además de la forma como puede entorpecer la labor investigadora del docente o desafiar las políticas internas del centro, insta a que sus actores adopten una posición crítica al respecto y busquen un equilibrio entre innovación, creación, ética e integridad académica (Gallent-Torres et al., 2023).

La evolución de las prácticas docentes y educativas desde un ámbito tradicional, esquemático y teórico a un ambiente tecnológico con apoyo de la inteligencia artificial y plataformas virtuales puede generar momentos de temor, critica o rechazo. Hoy, las instituciones de educación superior han volcado la mayoría de los esfuerzos en el acceso a la información y las tecnologías de la información, buscando ofrecer programas educativos en zonas donde antes era impensable tener acceso pero que por medio del empleo de la tecnología, las tecnologías de la información y la comunicación y las plataformas virtuales que se suma a otros espacios de prácticas, le permiten a los estudiantes aplicar los conocimientos adquiridos en espacios que se parezcan a la realidad del contexto.

A partir de lo anterior se entiende que las nuevas propuestas tecnológicas y la IA exigen a los profesores la actualización de sus procesos de enseñanza y el acceso a las diferentes herramientas, aplicaciones, programas y servicios que pueden ser adquiridos por los estudiantes, instituciones y docentes.

Pero esta situación no solo atañe al docente, además a las instituciones educativas que a partir de la evolución de la tecnología y la inteligencia artificial, deben asumir un proceso de crecimiento aplicable a todos los procesos de educación superior, desde esta premisa nace una necesidad inicial en educar el uso de la inteligencia artificial en estudiantes y docentes desde la condición ética, el respeto por los derechos de autor, la propiedad intelectual y la responsabilidad en el uso y empleo de información generada por las herramientas, considerando que el descognimiento del uso de la inteligencia Artificial en escenarios de enseñanza ha promovido en algunos casos una interpretación indebida de las facilidades que pueden proporcionar desde el empleo adecuado y dirigido por el profesor, lo cual implica que sean vistas como herramientas permisivas que dificulta la formación en valores de responsabilidad y disciplina en los estudiantes.

No obstante, a pesar de sus virtudes, algunos autores cuestionan la capacidad de la inteligencia artificial para inspirar el aprendizaje, argumentando que, a diferencia de un docente humano, esta carece de empatía en el proceso educativo. Sin embargo, es necesario matizar esta afirmación, ya que existen enfoques que reconocen el papel de la IA como catalizador de la creatividad, la reflexión y la exploración autónoma, dependiendo del uso pedagógico que se le otorgue (Flores-Vivar y García-Péñalvo, 2023). Por tanto, su eficacia como herramienta educativa dependerá del enfoque metodológico y ético adoptado por las instituciones y los docentes.

El estudiante y el profesor son los actores más importantes del proceso de enseñanza, el último de ellos debe generar las estrategias y técnicas didácticas que vinculen el empleo adecuado de la inteligencia artificial a través de micro currículos prácticos, asequibles a la información, dirigidos bajo condiciones éticas, de responsabilidad y el uso debido de la información, lo que lleva a entender que los micro currículos se deben diseñar con actividades de mayor interacción reflexiva del estudiante y a partir de un proceso ascendente en el empleo de las herramientas de inteligencia artificial.

De acuerdo con lo anterior y a partir de lo expuesto por Vera (2023), desde el nivel de gestión académica, la ética además es un desafío clave en la integración de la inteligencia artificial en la educación superior, específicamente en aspectos como la toma de decisiones automatizada, basada en algoritmos de IA que plantean cuestiones éticas sobre la equidad, la transparencia, la responsabilidad y la justicia en la educación. Por ejemplo, el uso de algoritmos de inteligencia artificial en la selección de estudiantes o en la evaluación del rendimiento académico puede reproducir sesgos y aumentar las desigualdades existentes. Por ello, resulta fundamental establecer marcos éticos sólidos que orienten su diseño y aplicación en la educación superior, garantizando que las decisiones derivadas de estos sistemas sean informadas, transparentes, equitativas y promuevan una verdadera justicia educativa.

A pesar de los beneficios reconocidos, los docentes también identifican diversos desafíos en la incorporación de la inteligencia artificial en la educación superior. Uno de los principales obstáculos continúa siendo la carencia de una formación especializada que permita el uso pedagógico y eficaz de estas tecnologías. En consecuencia, muchos educadores consideran no poseer las competencias necesarias para aplicar herramientas basadas en inteligencia artificial de manera óptima. Además, persiste una preocupación significativa en torno a la equidad en el acceso, dado que no todos los estudiantes cuentan con dispositivos ni conectividad adecuada, lo que podría profundizar las desigualdades educativas existentes (Calderón Figueroa, et al., 2024).

Una realidad que se vive en las instituciones de educación superior se evidencia en las condiciones de infraestructura ya que muchas de ellas carecen de instrumentos y equipos que puedan ser de utilidad para los estudiantes en ambientes tecnológicos y computacionales, sobre todo cuando se entiende que la inteligencia artificial exige ciertas condiciones para apoyar a los procesos de enseñanza de los profesores y facilitar a los estudiantes el aprendizaje y el acceso a la información, requiriendo del trabajo conjunto entre el docente y la institución por medio del currículo y por ende, en el diseño de tareas y actividades en las que puedan implementar la inteligencia artificial y garantizar procesos de aprendizaje desde los medios tecnológicos.

En contraste, se reconocen también los beneficios y oportunidades que ofrece la inteligencia artificial en el ámbito educativo. Uno de los más relevantes, dentro del enfoque del aprendizaje activo, es la posibilidad de personalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, permitiendo adaptar los contenidos a las necesidades, intereses y ritmos de cada estudiante. Esta flexibilidad favorece el desarrollo de experiencias educativas más individualizadas, pertinentes y significativas. Por ejemplo, a través de algoritmos de aprendizaje automático, la inteligencia artificial puede analizar el comportamiento de estudio de un estudiante, su estilo de aprendizaje y sus áreas de fortaleza y debilidad, además de proporcionar retroalimentación y recomendaciones de aprendizaje personalizadas, admitiendo que los estudiantes tengan un mayor control sobre su propio proceso de aprendizaje y desarrollos un enfoque más autónomo y auto eficaz (Vera, 2023, p.21).

Otra oportunidad que ofrece la inteligencia artificial es la capacidad de retroalimentación instantánea y evaluación formativa. En este sentido, la retroalimentación es un elemento clave en el proceso de aprendizaje, ya que permite al estudiantado entender cómo están progresando y qué áreas necesitan mejorar (Vera, 2023, p.21), de este modo se ejecuta un proceso en el que esta herramienta ayuda en los procesos de feedback que sirven como punto de partida para la apertura de espacio de reflexión que posteriormente son de utilidad para complementar y fortalecer la enseñanza.

En este sentido, se proyecta que los avances en inteligencia artificial contribuyan de manera significativa a la personalización de los procesos de aprendizaje, a la automatización de tareas administrativas y rutinarias del profesorado, así como al análisis integral de datos educativos en los distintos niveles del sistema escolar. Además, estas innovaciones podrían optimizar la toma de decisiones pedagógicas, mejorar la gestión institucional y fortalecer la calidad educativa mediante estrate-

gias basadas en evidencia. En las próximas secciones se abordarán con mayor detalle estos y otros aportes de la inteligencia artificial a la educación, así como los desafíos que se deberán abordar y las políticas que será necesario diseñar para mitigar los riesgos que esta revolución pueda representar para las escuelas y sus estudiantes (Jara & Ochoa, 2020).

### ***La inteligencia artificial desde la Escuela de Guerra***

En el contexto de la educación militar, el concepto de la Inteligencia artificial no es muy común en las diferentes Instituciones de la Educación superior, considerando que en los últimos años se vienen generando los primeros acercamientos a partir del empleo de la plataforma Blackboard del Ministerio de defensa que permite a partir de la inteligencia artificial generar actividades académicas y docentes.

Por su parte, la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” como institución Universitaria, desarrolla procesos de formación en educación superior dirigidos al personal militar en actividad de las Fuerzas Militares y programas de maestría con acceso de personal externo y personal militar, en las áreas de seguridad y defensa, la geopolítica, derechos humanos y DIH y la ciberseguridad y ciberdefensa; además poseen el doctorado de Estudios estratégicos en Seguridad y defensa con múltiples áreas de investigación que facilitan dar respuesta a las necesidades de la fuerzas y de la sociedad colombiana.

Así mismo, la educación militar, se centra en la Política Educativa de la Fuerza Pública con la que se pretende fortalecer las competencias profesionales en el personal militar y policial en un periodo comprendido entre el año 2021 y el 2025, esta política plasma líneas de acción para fortalecer la condición axiológica del sujeto:

Línea 1 “liderazgo y desarrollo integral de militares y policías” el saber y el hacer; línea 2 “educación militar y policial que responda a los retos y amenazas del país”, línea 3 “Investigación formativa y aplicada (...)”, línea 4 “Enseñanza, aprendizaje y certificación de una o más lenguas para las Fuerzas Militares y la policía nacional” y la línea 5 “Uso y apropiación de las Tics aplicadas a la educación militar (Ministerio de Defensa de Colombia, 2021).

Una de las funciones esenciales de los sistemas educativos contemporáneos consiste en fomentar el desarrollo de competencias que permitan a las personas integrarse activamente en la esfera económica. Históricamente, la evolución de la educación ha estado estrechamente vinculada al surgimiento y consolidación de la sociedad industrial, donde el trabajo remunerado constituye un eje organizador fundamental de la vida social. En consecuencia, dentro de los debates y formulaciones de políticas públicas, la educación suele concebirse predominantemente como un medio para la empleabilidad y la productividad económica.

La educación, en la interpretación hecha antes puede considerarse como un impulsor de la productividad económica y la competitividad, y las políticas educativas se enmarcan en el contexto del crecimiento económico, en consecuencia, es importante considerar además en el contexto de las políticas educativas la manera cómo la inteligencia artificial pretende transformar el mundo laboral (INTEF, 2018).

Es así como desde la observación hecha a la política institucional, se entiende que el acercamiento parcial que se tiene a la inteligencia artificial surge desde la línea estratégica número cinco citada anteriormente, pero además se identifica que realmente no existe una que se dirija a la aplicación de la Inteligencia artificial que en el contexto del mundo contemporáneo, toma lugar en los procesos educativos a partir del empleo de sistemas de armas y en la ciberseguridad y ciber-defensa, autores como Jara y Ochoa (2020) sostienen que es necesario establecer vías de articulación entre la comunidad académica y la inteligencia artificial, dado que uno de los principales aportes de esta tecnología al ámbito educativo se encuentra en los sistemas de enseñanza adaptativos. Dichos sistemas, que incluyen plataformas y tutorías inteligentes, permiten diseñar recorridos de aprendizaje personalizados en función de los perfiles, respuestas e interacciones de los estudiantes (p. 45).

De acuerdo a lo anterior, la actual oferta académica de la Escuela Superior de Guerra, desde los currículos y contenidos, permite la interacción desde la realidad y la virtualidad, el empleo de las plataformas académicas como Blackboard permite que los docentes puedan generar escenarios de simulación y de interacción; además es de destacar que la plataforma posee herramientas de inteligencia artificial que permiten diseñar presentaciones, documentos, análisis y otras funciones que evidencian un primer acercamiento a estas herramientas que poseen un nivel de influencia significativo en el aprendizaje actual.

### ***La teoría fundamentada como respuesta a necesidades de capacitación***

Hernández Carrera (2012), deduce que la teoría fundamentada tiene su base en el interaccionismo simbólico y en la sociología americana de la Escuela de Chicago, lo que indica que su principal diferencia respecto a otras metodologías cualitativas está en el interés existente en el desarrollo de una teoría sustentada en los datos procedentes del trabajo de campo. Por su parte, Glaser (1992) y Straus (2002) distinguen dos tipos de teorías, la Teoría Sustantiva y la Teoría Formal, la primera de ellas hace referencia al proceso de construcción teórico que surge de los datos que se obtienen sobre el objeto de estudio, lo que hace que se diferencie de otro tipo de supuestos que se extraen con la utilización de estrategias deductivas, más interesadas en la comprobación de hipótesis preliminares, en consecuencia, la teoría sustantiva tiene un cierto carácter provisional o transitorio, aunque a su vez conforma una representación conceptual en la que se sustentará la Teoría Formal, que reconoce como la “gran teoría” elaborada a partir de las distintas teorías sustantivas (Hernández Carrera, 2014).

Para el caso de estudio, se generó un proceso de investigación desde la teoría fundamentada a partir de las categorías Inteligencia artificial, educación superior, capacitación, educación militar, se realizó una la recolección de datos a partir de conocer la realidad de la inteligencia artificial desde los profesores de la Escuela Superior de Guerra, se continuo con la revisión bibliográfica y documental sobre impactos de la IA en la educación superior y desde la triangulación de los códigos obtenidos en la aplicación de instrumentos con las teorías se estableció la categoría central que permite dar respuestas a las actuales necesidades de los docentes de la Escuela Superior de Guerra desde las miradas de oportunidad o

amenaza, los datos recogidos a partir de conocer el quehacer de los profesores militares permite conocer la realidad desde las necesidades de conocimiento y uso de la inteligencia artificial.

De manera simultánea, la teoría fundamentada emplea un análisis inductivo de los datos cualitativos con el propósito de construir una propuesta teórica coherente sobre el objeto de estudio. En este proceso adquiere especial relevancia la codificación sistemática de los datos, que permite identificar categorías iniciales y derivar de ellas subcategorías más específicas, las cuales posteriormente pueden agruparse en conjuntos conceptuales con propiedades comunes, facilitando así una comprensión más profunda y estructurada del fenómeno investigado. En este proceso es importante mantener una “apertura de mente” que evite caer en preconcepciones, por eso, es crucial la interpretación de los datos comentada anteriormente, pero siendo fiel a lo que dicen los entrevistados (Hernández Carrera, 2014).

## **Metodología**

### **Codificación y análisis de datos**

La muestra estuvo conformada por 12 docentes de la Escuela Superior de Guerra, seleccionados bajo criterios de experiencia en docencia universitaria y vinculación directa con programas de posgrado. Se garantizó la participación voluntaria, asegurando el consentimiento informado y la confidencialidad de las respuestas.

El análisis de datos en esta investigación se basa en el enfoque de la Teoría Fundamentada, para lo cual, el instrumento utilizado para la recopilación de información fue un formulario estructurado que combinó preguntas abiertas y cerradas, diseñado con el propósito de captar las percepciones y experiencias de los participantes en torno al uso de la inteligencia artificial en el ámbito educativo. En primer lugar, las preguntas abiertas permitieron obtener respuestas detalladas que reflejan opiniones, preocupaciones y propuestas específicas, en contraste, las preguntas cerradas facilitan la sistematización de datos al identificar tendencias comunes; asimismo, el diseño del instrumento se orientó a explorar tanto los beneficios como los desafíos de la IA, además de destacar las áreas clave para la capacitación docente y el mejoramiento de las prácticas educativas, en consecuencia, esta metodología asegura la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, proporcionando una base robusta para el análisis mediante la teoría fundamentada.

Respecto al análisis de datos, este se llevó a cabo en diversas etapas, comenzando con la codificación abierta, que permitió segmentar las respuestas en unidades significativas con el fin de identificar conceptos esenciales, por ejemplo, se detectan temas como la mejora de la personalización del aprendizaje, los riesgos éticos del uso de la IA y la necesidad de capacitación en herramientas tecnológicas, así, los datos fueron organizados en categorías iniciales que facilitaron la identificación de patrones y relaciones relevantes. Finalmente, los conceptos más destacados se integraron en un análisis global, lo que permitió construir un marco teórico que articula las percepciones de los participantes, en consecuencia, este proceso no solo posibilitó una interpretación sistemática de los datos, sino además la genera-

ción de orientaciones prácticas y teóricas para futuras implementaciones de la IA en contextos educativos.

Por consiguiente, con la codificación abierta fueron identificados los conceptos claves que emergen de los datos obtenidos de los profesores de la Escuela de Guerra que participaron en la aplicación de instrumentos de entrevistas, los datos recogidos permitieron establecer las etiquetas que se relacionan a continuación:

### **Figura 1**

Etiquetas resultantes a partir de la aplicación de instrumentos realizados por los profesores de la escuela Superior de Guerra



*Nota:* La información es obtenida a partir de la revisión de las respuestas dadas por los entrevistados y convertidos en códigos de estudio para generar las posibles conceptualizaciones.

En este sentido, en la figura 1, se presentan una serie de conceptos claves que reflejan un enfoque integral para la modernización de la educación militar mediante la incorporación de inteligencia artificial, además se destacan elementos como la capacitación, las oportunidades y los cursos de ascenso, que evidencian la intención de fortalecer el desarrollo profesional del personal militar. Por otro lado, términos como aplicaciones, didáctica e investigación subrayan la importancia de implementar y explorar herramientas tecnológicas en los procesos de enseñanza.

Además, la inclusión de desafíos y contexto sugiere la necesidad de analizar las condiciones particulares en las que se desarrollan estas estrategias, enfrentando obstáculos asociados a su integración, finalmente, la referencia al currículo y la virtualidad pone de manifiesto la prioridad de actualizar los planes de estudio y promover modalidades digitales de aprendizaje, en conjunto, la imagen refleja una estratégica orientada a transformar la educación militar, adaptándola a las exigencias tecnológicas y pedagógicas contemporáneas.

Por ende, las etiquetas establecieron las líneas de estudio, las cuales permitirán dar respuesta a la pregunta problema ¿Qué oportunidades o retos puede ofrecer a los docentes el uso de la inteligencia artificial en la Escuela Superior de guerra?, además admitirán desde el problema a partir de un enfoque fenomenológico, establecer el

problema de estudio y los conceptos referentes a partir del uso de autores en las áreas de la didáctica, la inteligencia artificial, la pedagogía y el currículo en la educación superior.

### **Consideraciones éticas**

Este estudio fue desarrollado con atención rigurosa a los principios éticos que orientan la investigación cualitativa en el ámbito educativo. Antes de participar, cada docente fue informado de manera clara sobre los objetivos del proyecto, los métodos a utilizar y el destino de la información que se recogería. Tras esta socialización, quienes aceptaron participar lo hicieron de forma voluntaria, firmando un consentimiento informado en el que se garantizaban el anonimato, la confidencialidad de sus aportes y el respeto a su rol profesional. Dado el contexto particular de una institución militar, se cuidó especialmente que no existieran presiones jerárquicas o condicionamientos de ningún tipo en el proceso de recolección de información.

Para fortalecer la validez del análisis y asegurar la transparencia interpretativa, se recurrió a la triangulación de datos y marcos teóricos, así como a la revisión externa de las categorías emergentes por parte de investigadores con experiencia en metodologías cualitativas. En todo momento se procuró conservar el sentido original de las voces recogidas, evitando interpretaciones sesgadas o forzadas. Los datos fueron tratados de forma anónima y se almacenaron bajo protocolos de acceso restringido, conforme a los lineamientos éticos del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia y a estándares internacionales de buenas prácticas en investigación educativa.

### **Codificación abierta**

A partir de Straus y Glaser (1967), se establece la codificación abierta como el primer paso del análisis de datos, en esa fase se realiza la caracterización de datos a partir de las categorías de estudio y se relacionan con las teorías de estudio, permitiendo identificar conceptos de gran importancia que permite finalmente generar las categorías de estudio que se adelantó el presente artículo (p.44).

Para el caso de estudio donde se verificó si la inteligencia artificial representa un desafío o una oportunidad para los docentes; se pudo evidenciar que a pesar del desconocimiento de las herramientas, aplicaciones y medios; los profesores de la Escuela de Guerra están dispuestos a emplearla siempre y cuando se genere un proceso de capacitación acorde a las materias que se observan en la oferta académica de la Escuela Superior de guerra.

Cada programa de maestría y doctorado cuenta con trabajos de grado como parte de los procesos de diseño de investigación que requieren del uso de herramientas o aplicaciones que sean dirigidas a la búsqueda de datos, normas APA, investigación cualitativa e investigación cuantitativa, pero aún no se contempla al uso de la Inteligencia artificial, aunque muchas de las herramientas pueden ser útiles en el apoyo bibliográfico y técnico para la elaboración de los documentos. En las categorías de educación militar y educación superior, los profesores sugieren la generación de políticas desde el uso ético de la inteligencia artificial que ayuden en contenidos y citas para la elaboración de documentos escritos, presentaciones u otro tipo de materiales, en consecuencia, se debe tener en cuenta que la Escuela Superior

de Guerra es una Institución de educación superior de nivel Institución Universitaria y que es vigilada por el Ministerio de Educación de Colombia en referencia de la oferta de posgrados y desde el Ministerio de Defensa se realiza la inspección y seguimiento en los cursos de acceso a los grados de Teniente Coronel y Brigadier General bajo los parámetros establecidos en la ley 30 de 1992, en donde se establece que el militar como funcionario público es una figura ética, con un alto respeto y compromiso en el cumplimiento de la ley, garante de la constitución y de las normas.

Desde el código abierto, se realizó la descripción de cada una de las categorías a partir de autores de referencia que permitieron la discusión tomando como punto de partida la noción epistemológica de cada una de ellas. Para el caso de capacitación, se revisaron autores como Chiappini (2012) que contribuye en la identificación de la importancia del contexto de aplicación en el ámbito militar a partir de la noción de saber, saber pedagógico y saber técnico, además Helg (1986) y Frederic (2012) que hablan de temas relacionados con las condiciones de actualización y formación permanente del personal militar y por último, Kreitzer (2012) que contribuye con su tesis a temas axiológicos del sujeto y la importancia de formar un ciudadano ejemplar en todos los contextos.

A partir de oportunidad desde un ámbito educativo se tomaron como punto de referencia autores que han generado aperturas a la inteligencia artificial en la educación como Zamora y Varela (2023), Fernández Cerero (2024) e Infante Plaza (2023), los cuales indican la importancia de la incorporación de la inteligencia artificial en la educación superior y las oportunidades que representa a partir del uso adecuado de datos, plataformas y programas que pueden ayudar a orientar de mejor manera los trabajos e investigaciones.

También desde las normas de educación superior para la República de Colombia, se analizaron leyes y decretos de carácter nacional como la ley 30 (1992), Decreto 1075 (2015) y Decreto 1330 (2019) y desde las normas internas del Ministerio de Educación nacional se revisaron los acuerdos para condiciones de acreditación 02 (2020) y el acuerdo 01 (2024), definiendo si existen condiciones frente al uso de la Inteligencia artificial en la educación superior.

### **Codificación axial**

La codificación axial es una etapa decisiva en el proceso de análisis de datos en la Teoría Fundamentada, donde se busca relacionar las categorías emergentes de manera que se estructure una teoría más coherente y comprensiva. A diferencia de la codificación abierta, que se enfoca en la fragmentación de los datos para identificar conceptos clave, la codificación axial se centra en conectar y organizar estos conceptos en torno a un núcleo teórico central, este proceso permite integrar las categorías identificadas previamente, estableciendo relaciones que clarifican cómo interactúan entre sí dentro del fenómeno estudiado (Porras Rodríguez, 2024).

## **Desarrollo de categorías y relacionamiento**

El análisis de las categorías permite a partir de la codificación axial generar las relaciones y patrones comunes entre categorías y los códigos que los docentes entrevistados determinan como importantes en el proceso de investigación, además se desarrollan actividades de análisis de datos, triangulación de datos con conceptos teóricos y las conexiones entre categorías y la relación de códigos y datos a partir del problema de estudio, que permita construir una teoría que refleje no solo los elementos individuales del fenómeno, sino además la manera en que estos elementos se interrelacionan y se influyen mutuamente.

En relación con la categoría capacitación, se estableció que esta no puede entenderse sin la correlación con la Escuela Superior de Guerra, teniendo en cuenta que es una institución de educación superior con carácter de Institución universitaria, pero además, es un centro de capacitación militar que está regulada bajo la dirección del Comando general de las Fuerzas Militares, es importante recabar que el Departamento de Educación Conjunta, sería el responsable de emitir las condiciones de uso de la inteligencia artificial en temas de educación militar mientras la Escuela por su condición de Institución Universitaria, emitiría las directrices éticas y funcionales a partir de la oferta de posgrados a partir de las normas educativas colombianas.

Las categorías de oportunidades y desafíos resultan de la interacción de las categorías inteligencia artificial, educación militar y educación superior; se debe tener en cuenta que los profesores que hacen parte de la Institución Universitaria Escuela Superior de Guerra son en su mayoría personal militar retirado, además hay personal militar activo y personal civil, igualmente, es una institución que a partir de la interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad fomenta el empleo de la tecnología en diversos campos de conocimiento que complementan las áreas de seguridad, defensa, derechos humanos, Derecho Internacional de los conflictos Armados, geopolítica, estrategia, ciberdefensa y ciberseguridad.

Además, la categoría de oportunidad emergió como una de las más críticas, ya que afecta directamente tanto la capacitación como la educación militar y la educación superior, considerando que los datos indicaron la carencia en la actualización y uso de herramientas de la inteligencia artificial, lo que limita la capacidad para adaptarse a enfoques educativos contemporáneos y con empleo de la tecnología, lo que a su vez repercute negativamente en la calidad de la enseñanza y en la formación de oficiales superiores y de insignia (Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes", 2024)

A medida que se avanzaba en la codificación axial, además se identificó que la influencia de la doctrina y normativa militar es un factor condicionante que atraviesa todas las categorías analizadas, por ejemplo, se observó que la doctrina militar, mientras proporciona una estructura sólida y unificada para la formación, además puede restringir la flexibilidad necesaria para que los instructores innoven y adapten sus métodos de enseñanza a las necesidades cambiantes de sus estudiantes (Gadamer, 1975).

La categoría oportunidad fue identificada como una categoría central debido a su papel en la mejora y actualización de los profesores de la Escuela de Guerra, frente al uso de la inteligencia artificial, la ejecución de la categoría depen-

de los Directivos en generar actividades académicas que permitan la práctica y uso de las herramientas de la inteligencia artificial, así como el empleo en escenarios de las actividades de clase y en el desarrollo de trabajos de grado ya que sin este apoyo, los esfuerzos por mejorar la calidad de la enseñanza dentro del contexto militar pueden verse significativamente limitados (Frederic, 2012).

La categoría “capacitación” se puede considerar como una clasificación de solución enfocada en las demás categorías, considerando que los procesos educativos que se desarrollen deberán ir dirigidos a la actualización de los profesores de la ESDEG, que impacte de manera positiva en la educación militar y en la oferta de la educación superior, además que apruebe mejorar los procesos académicos de la Escuela Superior de guerra en procura de alcanzar estándares de calidad y que permitan la acreditación institucional.

### ***Identificación de condiciones, contextos e interacciones***

En esta fase donde se realiza la identificación de condiciones, contextos e interacciones, se analizó desde la teoría y los datos obtenidos la relación existente con la categoría oportunidad, este análisis es importante porque permite desde la revisión de autores y desde las etiquetas obtenidas, cómo se diseñan los conceptos y recomendaciones frente a la preparación y capacitación de los profesores en las áreas de educación superior y educación militar de la Escuela Superior de Guerra frente al tema de inteligencia artificial.

También se observó que la categoría “oportunidad” está influenciada por las de “educación militar” y “Capacitación”, por ejemplo, los profesores entrevistados no solo eran docentes externos, además hay personal militar del Ejército, Armada Nacional y la Fuerza Aérea que desarrollaron tareas de educación militar en escenarios castrenses a partir de clases tradicionales y sin el uso de aplicaciones o programas de Inteligencia artificial, demostrando un leve desconocimiento sobre el uso de la misma.

Ahora bien, para la categoría “capacitación”, se evidenciaron en las entrevistas testimonios en los que los profesores afirman que desarrollaron actualizaciones en otras áreas de la educación (pedagogía, currículo, evaluación, aseguramiento de la calidad, Tics) y muy pocos dirigidos al uso de la inteligencia artificial, en consecuencia, se encuentra que las actuales políticas de formación y capacitación en el sistema educativo militar son factores determinantes que pueden facilitar o dificultar la mejora continua de los profesores y contempla como áreas de importancia las Tics y el segundo idioma. Además, la rigidez de la normativa militar puede limitar la implementación la IA, lo que resalta la necesidad de una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en las demandas educativas y sociales de acuerdo con las nuevas tecnologías y los nuevos escenarios de práctica (Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes", 2024).

Se analizaron los actuales programas de capacitación que adelanta la Escuela Superior de Guerra, así se logró demostrar que existe un acercamiento desde la educación no formal (diplomados) al uso de la Tics y de la plataforma Blackboard, esta última permite facilitar múltiples funciones desde la IA que pueden ayudar a los profesores en el desarrollo de las clases desde los escenarios de posgrado, pero,

aunque poseen conocimiento e información sobre su uso, ellos manifiestan temor frente al uso de estas herramientas tecnológicas, lo anterior teniendo en cuenta que no son idóneos en el manejo de las aplicaciones, así como el desconocimiento de normas éticas que determine los límites a los estudiantes y docentes en el uso de los programas o aplicaciones que brinda el internet desde la inteligencia artificial.

También como tensión se encuentra que algunos docentes evidencia la inteligencia artificial como amenaza porque no hay condiciones normativas de la Escuela Superior de Guerra frente al uso de herramientas y aplicaciones, se debe tener en cuenta que bajo el artículo 69 de la Constitución política de Colombia (1991), cada institución de educación superior es autónoma en generar normas, reglamentos o directrices que permitan el buen funcionamiento de la misma, alcanzar condiciones de calidad y de generar un proceso educativo acorde a los contextos sociales, económicos y culturales de los estudiantes.

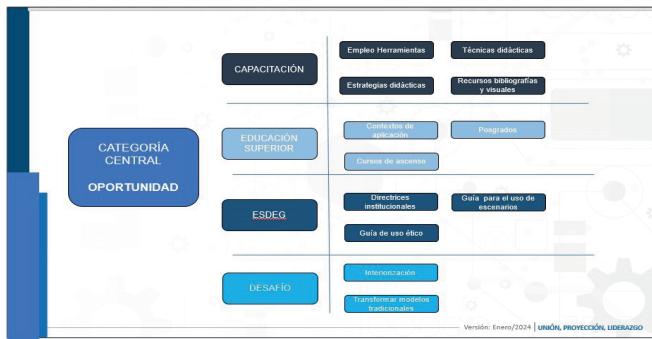
### **Codificación selectiva**

La codificación selectiva es la etapa final del proceso de análisis en la Teoría Fundamentada, en esta fase, el objetivo principal es integrar las categorías emergentes identificadas durante las fases de codificación abierta y axial para desarrollar una teoría coherente y explicativa del fenómeno estudiado. Este proceso culmina con la identificación de una categoría central que organiza y conecta todas las demás, proporcionando una estructura teórica unificada (Porras Rodríguez, 2024).

A partir de la interacción de las categorías con los datos recolectados en la aplicación de instrumentos junto con la triangulación de teorías y el análisis de datos, se estableció como categoría central “Oportunidad”, teniendo en cuenta que “capacitación” interactúa directamente desde la condición del sujeto profesor con los nuevos conocimientos o la actualización de saberes, además se desarrolla una relación con la categoría “educación superior” porque la Escuela Superior de Guerra es una Institución de educación superior que posee ‘programa de’ posgrado pero cuenta con oferta académica de cursos de ascenso a personal militar y dentro de la planta docente hay profesores militares activos y retirados, finalmente genera una tensión con la palabra desafío, porque deben generarse no solo un plan de capacitación sino unas normas y directrices que favorezcan el uso de las herramientas y no se pierda los procesos mentales de los estudiantes desde la comprensión, el análisis, a reflexión y el pensamiento crítico.

**Figura 2**

Categoría Central obtenida a partir de la triangulación de teorías y la aplicación de instrumentos realizados por los profesores de la escuela Superior de Guerra



*Nota:* la información es obtenida a partir de la revisión de las respuestas dadas por los entrevistados y convertidos en códigos de estudio para generar las posibles conceptualizaciones.

## Resultados

En relación con la Categoría “Oportunidad”, se observó que los profesores entrevistados reconocen la ausencia de idoneidad y de conocimiento sobre el uso de la Inteligencia artificial, y que la Escuela Superior de Guerra puede brindar los espacios de actualización y entrenamiento para que se puedan aplicar en los procesos de prácticas docentes y educativas de los profesores de la Escuela Superior de Guerra.

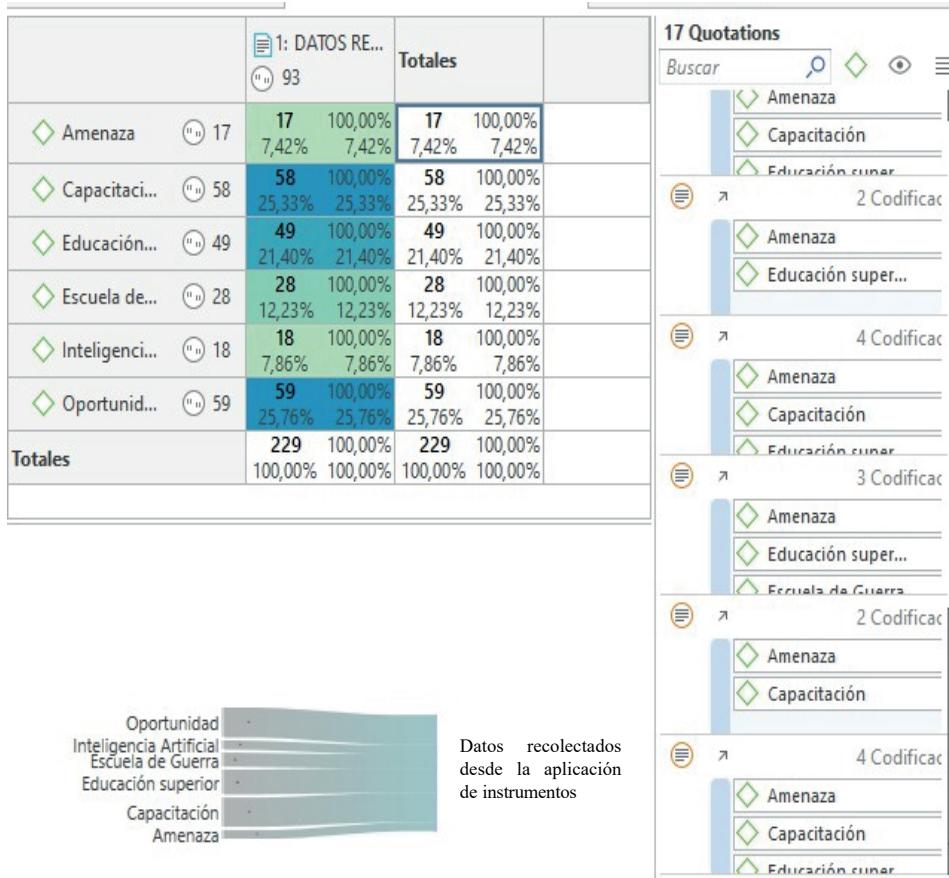
También, la categoría “oportunidad” produce actividades de relacionamiento con las categorías de “educación militar” y “educación superior”, si se tiene en cuenta que existe la opción de llevar a cabo una reestructuración curricular que permita emplear la inteligencia artificial a docentes y estudiantes como herramienta de consulta, de colaboración de aprendizaje y de recolección de datos, los cuales puedan facilitar los procesos de elaboración de documentos científicos, análisis y reflexión a partir de estudios de caso, lecciones aprendidas y otros tipos de estrategias didácticas que permitan mejorar los conocimientos en los estudiantes.

A partir de la categoría de Educación superior, la Escuela de Guerra tiene el programa de posgrado de Maestría en ciberseguridad y ciberdefensa, el cual posee líneas de investigación y de áreas de conocimiento frente a la inteligencia artificial, entendiendo esto como una oportunidad para desarrollar procesos investigativos que fortalezcan el acceso a las herramientas para usos académicos y de recolección de datos, así como la generación de proyectos futuros que fortalezcan las capacidades de las Fuerzas Militares y de la Educación en los hombres y mujeres que adelantan tareas de seguridad y defensa en el territorio nacional. Esta categoría se interrelaciona con la categoría de educación militar teniendo en cuenta que el personal militar adelanta los cursos de ascenso y es una gran oportunidad en poder aplicar

la Inteligencia artificial en algunas áreas de conocimiento que permita fortalecer el aprendizaje.

**Figura 3**

Análisis de datos y etiquetas a partir de la aplicación de instrumentos realizados por los profesores de la escuela Superior de Guerra



*Nota:* la información es obtenida a partir de la revisión de las respuestas dadas por los entrevistados y convertidos en códigos de estudio para generar las posibles conceptualizaciones.

La categoría “Capacitación” permite tomar como punto de inicio la categoría “Escuela Superior de Guerra” en la generación de estrategias y actividades que ayuden a los procesos de acreditación, de investigación formativa, aplicada y científica, así como los procesos de capacitación docente, esta categoría podría fortalecer el sistema educativo de la ESDEG y aprobar el cumplimiento de requisitos normativos que son exigidos por el Ministerio de Educación Nacional y por parte del Ministerio de defensa nacional, teniendo en cuenta que además es una unidad militar del subsistema de educación de las Fuerzas Militares.

### ***Limitaciones del estudio***

Uno de los principales límites de esta investigación radica en que se desarrolló exclusivamente en el contexto de la Escuela Superior de Guerra, lo que restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos a otras instituciones de educación superior. Si bien el estudio ofrece una mirada profunda sobre el uso de la inteligencia artificial en un entorno militar, sus particularidades normativas, culturales y organizativas no necesariamente se replican en contextos civiles o en otras ramas del sistema educativo.

Por esta razón, sería valioso que futuras investigaciones amplíen el alcance de análisis incluyendo instituciones con distintos perfiles civiles, mixtas o de otras regiones del país, lo cual permitiría contrastar experiencias, enfoques y necesidades. Esta comparación entre escenarios diversos podría enriquecer la comprensión sobre los desafíos y oportunidades que plantea la integración de la inteligencia artificial en la educación superior desde una perspectiva más amplia y representativa.

### ***Discusión***

Desde el pensamiento de Straus y Corbin (2002), la conceptualización debe generarse a partir de la interacción y el análisis de las tensiones de las categorías porque estas permitirán definir una aproximación a las posibles respuestas de las necesidades del campo y de la población de estudio (p.44), ya que no solo se trata de generar preceptos teóricos sino de corresponder a la realidad del caso de estudio, y que este se acerque a los códigos recolectado en el desarrollo de la investigación (p.65). Las categorías “Escuela Superior de Guerra” y “amenaza” generan tensiones que surgen de la ausencia de normas y directrices que pueden ocasionar en el futuro problemas de tipo ético, en consecuencia, no existen lineamientos acordes al uso de la inteligencia artificial frente a los programas de posgrado que ofrece la ESDEG en actividades como los trabajos de grado o las actividades académicas, pero esta debilidad desde las categorías oportunidad y Capacitación brindan la oportunidad de generar espacios de discusión que puedan forjar como productos las normas necesarias y el conocimiento de los profesores frente al uso de las herramientas que ofrece la inteligencia Artificial.

Entre tanto, tomando como referencia a Glaser (1992), se determina que a partir de la triangulación de datos recolectados y convertidos en códigos y comparados con las teorías de la inteligencia artificial de la actualidad, se puede corroborar que la mayoría se encuentran enfocadas en el desarrollo tecnológico, industrial

y comercial; para el área de educación se encuentra en una baja producción teniendo en cuenta las restricciones normativas en algunos países, instituciones y la ausencia de normas éticas claras frente al uso de la información (p.33). Desde el aspecto educativo, se puede generar una oportunidad para iniciar procesos de investigación a partir de las coyunturas que puede ofrecer la inteligencia artificial en los programas de posgrado, estudiantes y docentes de la Institución Universitaria Escuela Superior de Guerra, se debe buscar estrategias y metodologías que no afecten la calidad educativa y al contrario pueda generar impactos positivos en las actividades de aprendizaje.

## Conclusiones

En síntesis, la inteligencia artificial se presenta como un recurso de gran potencial para transformar la educación en instituciones como la Escuela Superior de Guerra, ofreciendo oportunidades significativas para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, teniendo en cuenta características como su capacidad para personalizar contenidos, optimizar evaluaciones y proporcionar acceso a información relevante que pueden convertirse en un elemento clave para fortalecer la formación de líderes militares, sin embargo, su adopción no está exenta de desafíos que se materializan en la falta de preparación en su uso y la ausencia de normativas éticas claras limitan su implementación efectiva, subrayando la necesidad de estrategias que promuevan su integración de manera responsable y consciente.

Para enfrentar estos retos, resulta imperativo que la Escuela Superior de Guerra implemente programas de formación especializados que capaciten a los docentes en el uso adecuado de herramientas de inteligencia artificial, los cuales deben abordar aspectos y éticos, destacando la importancia del manejo responsable de datos y el respeto por los derechos de autor. Asimismo, la creación de políticas institucionales claras fomentará un entorno que permita a los docentes incorporar la IA como un aliado en sus procesos pedagógicos, garantizando su utilidad en escenarios específicos del ámbito militar, estas medidas no solo fortalecerán el aprendizaje, sino que además elevarán la calidad de la enseñanza.

Además, es necesario reestructurar los currículos educativos para integrar de forma efectiva la IA en los programas de formación, en el caso de la Escuela Superior de Guerra, implica actualizar las áreas de conocimiento en sus programas de posgrado y cursos de ascenso, permitiendo el uso de la IA como herramienta de análisis, consulta y reflexión. Este enfoque no solo beneficiará a los estudiantes, quienes tendrán acceso a estrategias pedagógicas más dinámicas, sino además a los docentes, al facilitarles la preparación de contenidos y el desarrollo de sus actividades académicas. Este proceso debe estar acompañado de una evaluación continua para garantizar su alineación con las necesidades actuales de la educación militar.

En conclusión, la incorporación de la inteligencia artificial en la educación militar debe ser vista como una oportunidad para impulsar la innovación y la calidad educativa, sin embargo, su éxito dependerá de la capacidad de las instituciones para abordar los desafíos relacionados con su implementación. Entre tanto, la capacitación de los docentes, el diseño de políticas éticas claras y la actualización de los currículos son acciones imprescindibles para aprovechar al máximo el

potencial de la IA. con un enfoque integral, así, la Escuela Superior de Guerra tiene la posibilidad de convertirse en un referente en la adopción de tecnologías educativas avanzadas, fortaleciendo así su misión de formar líderes competentes y preparados para enfrentar los retos de un entorno glorioso.

Por consiguiente, la integración de la inteligencia artificial en la educación superior supone un cambio profundo en la forma de concebir y llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje, sin embargo, para que su impacto sea verdaderamente positivo, es necesario adoptar un enfoque equilibrado que fomente el desarrollo ético, la accesibilidad y el aprovechamiento responsable de estas herramientas, esto exige no solo la actualización constante de los docentes, sino además el establecimiento de políticas institucionales que promueven un uso consciente y orientado hacia el beneficio colectivo, solo así será posible aprovechar el potencial transformador de la inteligencia artificial, garantizando una educación más inclusiva, eficiente y adaptada a las demandas del futuro.

## Recomendaciones

La Institución Universitaria Escuela Superior de Guerra debe iniciar con procesos de capacitación en inteligencia artificial (herramientas, aplicaciones, usos bibliográficos, usos técnicos, normas éticas) que permitan mejorar los saberes y competencias de los docentes, estudiantes y administrativos, impactando positivamente en los procesos académico e investigativos, garantizando así el acceso a la tecnología y la información y facilitando la elaboración de normas y directrices desde la vigilancia ética, normativa y del uso adecuado y responsable de la Inteligencia artificial.

También se debe generar investigaciones a partir de los impactos que arroje el uso de la inteligencia artificial en los procesos académicos, educativos, investigativos y de apoyo docente en los diferentes programas de la Escuela Superior de Guerra, esto en el entendido que representa una oportunidad que puede arrojar instrumentos, directrices, normas y experiencias valiosas que ayudaran a fortalecer la educación superior y la educación militar de las Fuerzas Militares de Colombia.

## Referencias

- Calderón Figueroa, C. D., Marín-Loor, R. A., Díaz-Campozano, E. G., & Proaño-Molina , M. Y. (2024). Inteligencia artificial en la educación superior. *Revista Científica Dominio de las ciencias*, 753-763.
- Chiappini, A. (2012). Formación y Educación militar, los futuros oficiales y la democracia. *La Educación de los Militares en democracia, en caso de Argentina*. (C. M. Nación, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Resdal. <https://www.resdal.org/educacion/educacion-militar.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.
- Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes". (2024). *Entrevistas personal docente ocasional y hora cátedra*. Bogotá D.C.: Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes".
- Fernández Cerero, J. (2024). *Estrategias y prácticas innovadoras para la transformación pedagógica*. Torrossa.
- Flores-Vivar., J. M., & García-Peñalvo, F. J. (2023). Reflexiones sobre la ética, potencialidades y retos de la Inteligencia Artificial en el marco de la Educación de Calidad (ODS4). *Comunicar No. 74*, 37-47. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8732441>
- Frederic, S. (2012). Intervenciones del conocimiento antropológico en terreno militar. *Filo - Universidad de Buenos Aires*, 58-69. <http://revistas.filob.uba.ar/index.php/quehaceres/article/viewFile/2994/940>
- Gadamer, H. G. (1975). *Hermeneutics and Social Science*. Dordrecht (Hol): D. Reidel Publishing Company.
- 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), 1-21. <https://doi.org/10.30827/relieve.v29i2.29134>
- Helg, A. (1986). *El desarrollo de la instrucción militar en Colombia en los años 20: Estudio del impacto de una misión militar suiza*. Bogotá, D.C.: Universidad Pedagógica. <http://hdl.handle.net/20.500.12209/8635>
- Hernández Carrera, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas No. 23*, 187-210. <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9815>
- ICCSI. (2024). *Iniciativa Ciudadana para el Control del Sistema de Inteligencia*. Retrieved 24 de septiembre de 2024, from ICCSI: <https://iccsi.com.ar/inteligencia-artificial-definicion-segun-autores>

Infante Plaza, Á. (2023). *Percepción de los docentes sobre la inteligencia artificial en la educación superior*. Guayaquil (Ecu): Universidad de Guayaquil. <https://doi.org/10.53591/scmu.v2i1.59>

Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado INTEF. (2018). *Informe Resumen: El impacto de la Inteligencia Artificial en el aprendizaje, la enseñanza y la educación*. Madrid (Esp): Departamento de Proyectos Europeos. [https://www.intef.es/wp-content/uploads/2020/02/2019\\_11\\_Inteligencia-Artificial\\_JRC\\_INTEF.pdf](https://www.intef.es/wp-content/uploads/2020/02/2019_11_Inteligencia-Artificial_JRC_INTEF.pdf)

Jara, I., & Ochoa, J. (2020). *Usos y efectos de la Inteligencia Artificial en educación*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://info-biblioteca.mincyt.gov.ve/wp-content/uploads/2025/03/12.-Usos-y-efectos-de-la-inteligencia-artificial-en-educacion-autor-Ignacion-Jara-y-Juan-Manuel-Ochoa.pdf>

Kreitzer, L. (2012). *Social Work in Africa, Exploring Culturally Relevant Education and Practice in Ghana*. Calgary, Alberta (Can): University of Calgary Press. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/57468>

Ministerio de Defensa de Colombia. (Marzo de 2021). *Política Educativa de la Fuerza Pública PEFuP*. Bogotá, D.C., Colombia: Ministerio de Defensa de Colombia. <https://www.emavi.edu.co/sites/emavi/files/imagenesemavi/documentos/normatividad/Pol%C3%ADtica%20de%20Educaci%C3%B3n%20Fuerza%20P%C3%BAblica.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (1992). Ley 30 . *Servicio de educación superior*. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Ministerio de Educación Nacional. (2015). Decreto 1075. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Ministerio de Educación Nacional. (2019). Decreto 1330. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Ministerio de Educación Nacional. (2024). Acuerdo 01. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Ministerio de Educación Nacional- CNA. (2020). Acuerdo 02 . *Directrices y condiciones de acreditación*. Bogotá D.C., Colombia: Consejo Nacional de Acreditación.

National Geography. (6 de febrero de 2023). Retrieved 24 de septiembre de 2024, from <https://www.nationalgeographicla.com/ciencia/2023/02/que-es-la-inteligencia-artificial>

Porras Rodríguez , O. O. (05 de Noviembre de 2024). Fundamentos curriculares para la creación de programas de formación de profesores militares con énfasis en investigación formativa en Escuelas Militares de formación del Ejército de Colombia. Tesis Doctoral. Bogotá, D.C., Colombia: Universidad de la Salle. <https://hdl.handle.net/20.500.14625/41717>

- Strauss, A., & Glaser, B. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Hawthorne: Aldine de Gruyter.
- Troncoso Lora, A. (2022). Inteligencia artificial: pasado, presente y futuro. *Encuentros Multidisciplinarios*, [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/702739/EM\\_70\\_16.pdf?sequence=2](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/702739/EM_70_16.pdf?sequence=2).
- Vera, F. (2023). Integración de la Inteligencia Artificial en la Educación superior: Desafíos y oportunidades. *Revista Electrónica Transformar de Centro Transformar SpA, Chile*, 17-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9639589>
- Zamora Varela, Y., & Mendoza Encinas, M. C. (2023).. La inteligencia artificial y el futuro de la educación superior: Desafíos y oportunidades. *Horizontes Pedagógicos*, 1-13. <https://horizontespedagogicos.ibero.edu.co/article/view/25101>



## Compromiso organizacional y gestión de riesgos en instituciones militares: una revisión sistemática de la literatura (2020–2025)

Randolf Fernando Ñiquen Levy\*

<https://orcid.org/0000-0002-6745-4045>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Enviado: 8 Agosto 2025 • Evaluado: 8 Octubre 2025 • Aprobado: 20 Octubre 2025

### Citar como:

Ñiquen Levy, R. F. (2025). Compromiso organizacional y gestión de riesgos en instituciones militares: una revisión sistemática de la literatura (2020–2025). *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 140-165.  
<https://doi.org/10.60029/v4n2art7>

### Resumen

Esta revisión sistemática (2020–2025) examinó el vínculo entre el Compromiso Organizacional (CO), según el modelo tridimensional de Meyer y Allen (afectivo, de continuidad y normativo), y cuatro dominios clave de la gestión de riesgos en instituciones militares: clima/cultura de seguridad, comportamientos de seguridad (reporte), resultados de seguridad/salud y GRD/interoperabilidad. Los hallazgos convergen en que el CO afectivo presenta una asociación robusta y consistente con indicadores superiores, incluyendo mejores climas de seguridad, mayor voz y reporte (menor subreporte), mejores resultados de salud y mayor readiness operativa. En contraste, los componentes normativo y de continuidad muestran patrones más contextuales, sosteniendo la permanencia y el cumplimiento, pero su traducción en aprendizaje organizacional depende de la existencia de mecanismos habilitadores. Entre estos mecanismos se destacan el liderazgo de seguridad/mission command, la seguridad psicológica, la cohesión, la inclusión y el ajuste persona–organización. La evidencia es particularmente sólida en el ámbito naval y apoya la implementación de intervenciones estratégicas (liderazgo, sistemas de报告, resiliencia) que maximicen el CO afectivo como un activo estratégico para reducir riesgos y sostener el alistamiento en el sector defensa.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional; clima de seguridad; gestión del riesgo de desastres (GRD); Fuerzas Armadas.

\* Grado académico:

Máster en Supply Chain & Logistics

Correo electrónico: randolo001@gmail.com

## Organizational Commitment and Risk Management in Military Institutions: A Systematic Review of the Literature (2020–2025)

Randolf Fernando Ñiquen Levy\*  
<https://orcid.org/0000-0002-6745-4045>  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Submitted: March 11, 2025 • Reviewed: March 14, 2025 • Approved: June 28, 2025

### Cite as:

Ñiquen Levy, R. F. (2025). Compromiso organizacional y gestión de riesgos en instituciones militares: una revisión sistemática de la literatura (2020–2025). *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 140-165.  
<https://doi.org/10.60029/v4n2art7>

### Abstract

This systematic review (2020–2025) examines the link between Organizational Commitment (OC), using Meyer and Allen's three-component model (affective, continuance, and normative), and four key domains of risk management in military organizations : safety climate/culture, safety behaviors (reporting), safety/health outcomes, and Disaster Risk Management (DRM)/interoperability. The findings consistently show that Affective OC has a robust association with superior indicators. This includes better safety climates, greater voice/reporting (lower underreporting), improved safety/health outcomes, and enhanced operational readiness in DRM contexts. In contrast, the Normative and Continuance components exhibit more context-contingent patterns. While they support retention and rule adherence, their translation into learning-oriented safety behaviors only occurs in the presence of enabling conditions. Key mechanisms highlighted include safety leadership/mission command, psychological safety, cohesion, and inclusion. The evidence is particularly strong in naval settings due to advanced psychometric instrumentation of safety climate. Practically, the review supports targeted interventions that leverage OC—particularly the affective component—as a strategic asset to reduce risk, improve safety, and sustain readiness in military institutions

**Keywords:** Organizational commitment; safety climate; disaster risk management; armed forces.

\* Academic degree:

Máster en Supply Chain & Logistics

Correo electrónico: randolo01@gmail.com

## Introducción

Las instituciones militares operan en escenarios de alto riesgo y elevada complejidad operacional, donde la seguridad del personal, la continuidad de las operaciones y la readiness organizacional dependen tanto de sistemas técnicos (protocolos, equipamiento, entrenamiento) como de factores psicosociales que modelan la conducta en el trabajo (adhesión a procedimientos, reporte de incidentes, cooperación, permanencia). Entre estos factores, el compromiso organizacional (CO) ha emergido como un predictor clave del desempeño y de los comportamientos vinculados a la gestión del riesgo (Anderson, Meyer, Goldenberg, & Laplante, 2022; Russell et al., 2022; Lai et al., 2023). En esta revisión sistemática adoptamos el modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1991)—afectivo, de continuidad y normativo—por su utilidad para explicar por qué las personas deciden permanecer, esforzarse y cumplir, incluso bajo condiciones de alta exigencia y peligro. El componente afectivo captura el vínculo emocional y sentido de pertenencia; el de continuidad, los costos percibidos de abandonar; y el normativo, la obligación moral de permanecer. La distinción entre dimensiones no es solo conceptual: distintos patrones de asociación con resultados (rotación, desempeño seguro, bienestar) justifican analizarlas de forma desagregada en poblaciones castrenses (Meyer & Allen, 1991).

Durante 2020–2025, la literatura militar ha avanzado en dos frentes convergentes: (1) una caracterización más fina del CO y de sus determinantes/profiles en contextos militares; y (2) una operacionalización más robusta de la gestión del riesgo, especialmente a través de instrumentos de clima/cultura de seguridad, medidas de resiliencia y marcos de gobernanza del riesgo. En el primer frente, Anderson et al. (2022) muestran que los perfiles de compromisoevolucionan desde el entrenamiento inicial, con implicancias para la retención y la estabilidad de las unidades. Estudios sobre selección y ajuste persona–organización (P-O fit) sugieren, además, que la congruencia de valores y expectativas en etapas tempranas predice actitudes laborales favorables—incluido el CO—relevantes para el desempeño en contextos de riesgo (Sørlie et al., 2020). Otros trabajos incorporan predictores individuales y contextuales: la investigación con guardacostas resalta cómo la combinación de rasgos de personalidad y coraje percibido se asocia con mayor compromiso y disposición a actuar en situaciones demandantes (Mert et al., 2022); por su parte, estudios anclados en autodeterminación y mission command destacan que la autonomía respaldada por el liderazgo, la competencia y la relación social favorecen la internalización de metas organizacionales y, con ello, niveles más altos de CO (Knevelsrud et al., 2024).

En el segundo frente, la gestión del riesgo en el ámbito militar ha refinado sus métricas y herramientas, particularmente en dominios navales: se desarrolló y testeó un instrumento para medir clima de seguridad a bordo en la Armada de EE. UU. (Russell et al., 2022); se adaptaron y validaron cuestionarios reconocidos—como NOSACQ-50—al entorno militar(Schüler et al., 2022); y se propusieron modelos psicométricos (p. ej., bifactor) para índices de clima de seguridad en operaciones navales (Lai et al., 2023). Estos avances metodológicos permiten relacionar, con mayor precisión, la percepción colectiva de seguridad con resultados operativos y de salud ocupacional. Dos hallazgos destacan: primero, el subreporte de incidentes como riesgo latente para el aprendizaje organizacional en ambientes con cultura punitiva (Biggs et al., 2024); segundo, la asociación entre un mejor clima de seguridad y meno-

res lesiones no combatientes (Socias-Morales et al., 2024). Ambos resultados dialogan directamente con el CO: climas de seguridad maduros y estilos de liderazgo de seguridad que promueven confianza y voz organizacional tienden a co-ocurrir con mayores niveles—sobre todo afectivos—de compromiso; a la inversa, climas enrarecidos pueden reforzar lógicas de cumplimiento por obligación (componente normativo) o por costo de salida (continuidad) sin lograr conductas seguras sostenibles (Wei et al., 2023).

Más allá del dominio naval, el período 2020–2025 estuvo marcado por la respuesta militar a la COVID-19 y su articulación con la gestión del riesgo de desastres (GRD). Revisiones y estudios de caso sobre cooperación civil–militar documentan conceptos, tensiones y buenas prácticas en el despliegue para crisis sanitarias: coordinación interinstitucional, interoperabilidad, y transferencia de capacidades logísticas y médicas (Ries et al., 2022; Jabbar et al., 2021; Davis et al., 2024; Goolsby et al., 2023). Este cuerpo de evidencia ofrece un laboratorio natural para observar cómo los determinantes organizacionales (p. ej., readiness educativa y competencias clínicas del personal sanitario militar) impactan la efectividad de la respuesta y la seguridad de quienes la ejecutan (Hefley et al., 2024; Peterson et al., 2024). En ese entorno, satisfacción laboral y contexto organizacional de apoyo aparecen vinculados con resultados positivos en hospitales del Ejército (House et al., 2022) y en unidades convencionales (Gutiérrez et al., 2022), reforzando la idea de que el CO no es un fin en sí mismo, sino un mecanismo proximal que condiciona resultados de salud/seguridad y desempeño.

La literatura revisada también subraya el papel del liderazgo y del clima psicosocial. Estudios sobre liderazgo de base segura nos muestran que en las prácticas que combinan apoyo y estructura fortalecen la identificación con la organización (estrechamente relacionada con el CO afectivo) y la resiliencia ante contextos de entrenamiento exigente (Navas-Jiménez et al., 2024). De modo complementario, la seguridad psicológica—esto es, la percepción de poder expresarse y equivocarse sin represalias—se perfila como condición habilitante para aprendizajes de riesgo y para la gestión de errores (Swain, 2024). La inclusión y el sentido de pertenencia de grupos subrepresentados, analizados en Fuerzas Armadas canadienses, se asocian con mayor bienestar y mejor experiencia organizacional, elementos que sostienen el CO (Peach et al., 2024). A nivel de equipos, las características grupales (claridad de roles, cohesión, apoyo) predicen bienestar y, por esa vía, comportamientos funcionales en situaciones de riesgo (Kanapeckaite et al., 2024). En conjunto, estos hallazgos sugieren que el liderazgo de seguridad (Wei et al., 2023) y la cohesión institucional (Sundberg et al., 2021) funcionan como mediadores/moderadores entre prácticas de gestión del riesgo y el CO—en particular su dimensión afectiva.

En el plano macro-organizacional, la evidencia reciente conecta prácticas de recursos humanos de alto rendimiento con resultados individuales (incluido el CO), aportando un puente entre la gestión estratégica del personal y los riesgos operacionales (Fragoso et al., 2022). Del mismo modo, la investigación sobre trayectorias y motivaciones de alistamiento muestra que la calidad de la motivación (autónoma vs. controlada) moldea el CO y la intención de permanencia, con posible efecto en la adhesión a prácticas seguras (Griffith, 2022; Zhou et al., 2024). Finalmente, estudios sobre el desarrollo del liderazgo militar destacan procesos de aprendizaje y entrenamiento deliberado que, al fortalecer competencias de mando, pueden traducirse en

mejores climas de seguridad y en mayor CO (Díez et al., 2023). Pese a estos avances, la literatura sigue fragmentada. Por un lado, abundan estudios que tratan el CO como resultado distal del liderazgo, la cultura o las prácticas de RR. HH., pero no lo conectan explícitamente con métricas de riesgo/seguridad o con indicadores GRD (p. ej., preparación ante emergencias, interoperabilidad). Por otro, los trabajos centrados en clima/cultura de seguridad y resultados (lesiones, subreporte) rara vez incorporan mediciones multidimensionales del CO (afectivo, continuidad, normativo) o analizan cómo perfiles de compromiso distintos (Anderson et al., 2022) se comportan frente a exigencias operacionales diferenciadas (p. ej., despliegues prolongados; Berndtsson et al., 2023). Esta desconexión limita la transferencia de hallazgos a decisiones de política en defensa: por ejemplo, qué intervenciones (liderazgo de seguridad, rediseño de prácticas de reporte, programas de resiliencia, medidas de inclusión) resultan más costo-efectivas para impactar, vía CO, comportamientos seguros y desempeño en riesgo.

La presente revisión sistemática de la literatura (2020–2025) responde a esa brecha integrando 30 estudios indexados en Web of Science y Scopus—complementados por revistas especializadas en defensa, seguridad y salud ocupacional—que abordan el nexo compromiso organizacional (bajo el marco de Meyer y Allen) y gestión de riesgos en instituciones militares. Nuestro aporte es triple. Primero, proponemos un marco integrador que mapea las tres dimensiones del CO con cuatro dominios de gestión del riesgo: (a) clima/cultura de seguridad (Russell et al., 2022; Schüller et al., 2022; Lai et al., 2023), (b) comportamientos de seguridad (reporte, cumplimiento, under-reporting; Biggs et al., 2024), (c) resultados de seguridad/salud (lesiones no combatientes; Socias-Morales et al., 2024), y (d) GRD/interoperabilidad en crisis complejas (Ries et al., 2022; Davis et al., 2024; Goolsby et al., 2023). Segundo, sintetizamos mecanismos (p. ej., liderazgo de seguridad, seguridad psicológica, cohesión, inclusión, P-O fit, motivación/mission command) que explican cómo el CO se traduce en resultados de riesgo (Knevelsrud et al., 2024; Navas-Jiménez et al., 2024; Swain, 2024; Sundberg et al., 2021; Wei et al., 2023; Peach et al., 2024; Sørlie et al., 2020). Tercero, identificamos lagunas y prioridades para investigación aplicada en el sector defensa de América Latina, donde las condiciones institucionales y presupuestales plantean retos propios para sostener la readiness y la seguridad del personal (Hefley et al., 2024; Peterson et al., 2024; House et al., 2022; Gutiérrez et al., 2022).

En concreto, formulamos tres preguntas guía para el resto del artículo:  
RQ1. ¿Qué dimensiones del CO (afectivo, continuidad, normativo) se asocian con resultados en clima/cultura de seguridad, comportamientos de seguridad y GRD en las organizaciones militares?

RQ2. ¿Qué mecanismos (liderazgo de seguridad, seguridad psicológica, identificación/pertinencia, cohesión, apoyo organizacional, motivación) median o moderan la relación del Compromiso Organizacional y la denominada gestión del riesgo?

RQ3. ¿Cómo varía esta relación por fuerza (Ejército/Armada/FAP), tipo de unidad (sanitaria, operativa, logística), etapa de carrera (formación, despliegue) y región (con foco en LATAM)?

El trabajo sigue los lineamientos PRISMA 2020 para garantizar transparencia en la estrategia de búsqueda, criterios de inclusión/exclusión, evaluación de calidad y síntesis de evidencias (Page et al., 2021). El objetivo último es traducir la evidencia integrada en recomendaciones prácticas para la política y la gestión del riesgo en el sector defensa (p. ej., diseño de programas de liderazgo de seguridad, ajustes en sistemas de reporte de incidentes, intervenciones de resiliencia y de inclusión), de modo que el compromiso organizacional—en su triple expresión afectiva, de continuidad y normativa—se convierta en un activo estratégico para reducir riesgos, mejorar la seguridad y sostener la readiness de las instituciones militares.

## Metodología

Para asegurar un encuadre claro y reproducible, la revisión se estructuró mediante el esquema PICOC (Población, Intervención/Exposición, Comparador, Outcomes, Contexto), en diálogo con el modelo tridimensional de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) y con los dominios de gestión de riesgos relevantes en organizaciones militares.

**Población.** El foco recae en personal militar (tropa, suboficiales, oficiales) y cuadros de mando en Ejército, Armada/Marina, Fuerza Aérea y ámbitos de formación militar (escuelas, academias). Se incluyen equipos de sanidad militar y unidades logísticas u operativas. En casos específicos, se consideran cuerpos policiales o de frontera cuando actúan bajo doctrina y estructura de defensa (cooperación civil-militar, interoperabilidad).

**Intervención/Exposición.** Se entiende como la presencia y/o nivel de compromiso organizacional (CO) medido explícitamente bajo el modelo de Meyer y Allen (afectivo, de continuidad, normativo), o mediante constructos estrechamente relacionados y empíricamente vinculados a CO en el ámbito castrense (p. ej., identificación/pertinencia organizacional, intención de permanencia, pertenencia, cohesión institucional). En paralelo, se consideran exposiciones/acciones de gestión de riesgos: liderazgo de seguridad, cultura/clima de seguridad, sistemas de reporte de incidentes (y subreporte), programas de preparación ante emergencias y entrenamiento para resiliencia organizacional.

**Comparador.** No se exige un comparador único; se admiten comparaciones entre unidades, entre niveles de CO (perfils), antes/después de intervenciones de seguridad/GRD, y entre dominios de riesgo (p. ej., naval vs. terrestre; entrenamiento vs. despliegue). Cuando el diseño lo permita, se atenderá a subgrupos por fuerza y etapa de carrera.

**Outcomes (resultados).** Se priorizan cuatro dominios, coherentes con la literatura 2020–2025 que sirve de base empírica de esta RSL: Clima/cultura de seguridad (instrumentos adaptados al entorno militar y naval, con énfasis en medición psicométrica robusta). Comportamientos de seguridad (cumplimiento de procedimientos, reporte/underreporting de incidentes, voz de seguridad). Resultados de seguridad/salud (p. ej., lesiones no combatientes,

eventos adversos, absentismo por causas ocupacionales). GRD e interoperabilidad (preparación, respuesta, coordinación civil-militar en crisis sanitarias o desastres, y readiness).

Contexto. Organizaciones de defensa y entornos operacionales (entrenamiento, despliegue, hospitales militares, bases navales, unidades aéreas, centros de mando), con apertura geográfica global y énfasis analítico en la transferibilidad a América Latina. Se incluyen estudios cuantitativos, mixtos y revisiones (cuando aportan síntesis metodológicamente sólidas).

A continuación se presentan los insumos formales que garantizan la trazabilidad y reproducibilidad del estudio antes de cerrar el capítulo metodológico. En primer lugar, el Cuadro 1 (Tabla 1) enumera los 30 artículos incluidos con las cabeceras Número, Título, Autor/es, Año, Fuente (revista y base de indexación) y Aporte, ofreciendo una visión sintética del valor de cada estudio para el nexo compromiso organizacional-gestión de riesgos en el ámbito militar. Seguidamente, el Cuadro 2 (Tabla 2) resume los criterios de elegibilidad aplicados —periodo 2020-2025, idiomas, ámbito de defensa, medición del CO bajo el modelo de Meyer y Allen (o proxies validados), dominios de riesgo considerados, tipos de estudio y umbrales de calidad— con su justificación operativa. Finalmente, la Figura 1 presenta el Diagrama PRISMA con el flujo de selección (identificación, deduplicación, tamizaje, elegibilidad e inclusión), consignando los recuentos por etapa y las exclusiones con razones. Tabla 1. lista de artículos incluidos

**Tabla 1**

Lista de artículos incluidos

N	Título	Autor	Año	Fuente	Aporte
1	Development and evolution of commitment profiles among military recruits	Anderson, B. K., et al.	2022	Military Psychology	Perfila la evolución del CO durante el entrenamiento inicial; implicancias para retención y readiness.
2	The role of coast guard courage in the relationship...	Mert, I. S., et al.	2022	Military Psychology	El “coraje” percibido y rasgos de personalidad se asocian a mayor CO; relevancia para conductas en riesgo.
3	Mission command: A self-determination theory perspective	Knevelsrud, H. C., et al.	2024	Military Psychology	Liderazgo de misión que apoya autonomía/competencia/relación favorece CO afectivo y desempeño.
4	Person–Organization Fit in a military selection context	Sørlie, H. O., et al.	2020	Military Psychology	El ajuste persona–organización en selección predice actitudes favorables (incluye CO) en contextos militares.
5	A question of time? Deployments, dwell time, and work–life	Berndtsson, J., et al.	2023	Military Psychology	El tiempo de despliegue afecta equilibrio vida–trabajo e intención de permanencia (proxy de CO).
6	Measurements for the institutional cohesion dimension...	Sundberg, R., et al.	2021	Military Psychology	Propone/valida medición de cohesión institucional, estrechamente ligada a identificación y CO.
7	Predicting job satisfaction in military organizations	Valor-Segura, I., et al.	2020	Frontiers in Psychology	Satisfacción y comunicación interna como bases de actitudes laborales que sostienen CO afectivo.

N	Título	Autor	Año	Fuente	Aporte
8	Relationships between team characteristics and soldiers' well-being	Kanapeckaitè, R., et al.	2024	Frontiers in Psychology	Características de equipo (roles/cohesión) predicen bienestar; soporte indirecto a CO y seguridad.
9	Secure base leadership in military training...	Navas-Jiménez, M. C., et al.	2024	Frontiers in Psychology	El liderazgo "base segura" fortalece identificación/resiliencia; mecanismo para elevar CO afectivo.
10	The relationship among safety leadership, risk perception...	Wei, S.-Y., et al.	2023	Frontiers in Psychology	Liderazgo de seguridad mejora percepción de riesgo y rendimiento; puente entre CO y conductas seguras.
11	Employment equity groups' experience of inclusion...	Peach, J. M., et al.	2024	Frontiers in Psychology	Inclusión/pertenencia elevan bienestar y experiencia organizacional; sostienen CO afectivo.
12	Enhancing resiliency and optimizing readiness in military personnel	Peterson, A. L., et al.	2024	Frontiers in Psychiatry	Entrenamiento de resiliencia (ACT) mejora readiness; implicancias para clima de seguridad y retención.
13	Development and testing of a tool to measure the organizational safety climate aboard U.S. Navy ships	Russell, D. W., et al.	2022	Journal of Safety Research	Instrumento específico para clima de seguridad en Armada; base para Outcomes 1–3 de riesgo.
14	Military safety climate questionnaire (MSCQ) and NOSACQ-50	Schüler, M., et al.	2022	Safety Science	Adaptación/validación de escalas de clima de seguridad al entorno militar; robustez psicométrica.
15	Bifactor modeling assessment of a safety climate index in naval operations	Lai, K., et al.	2023	Safety Science	Modelo bifactor refina la estructura latente del clima de seguridad en operaciones navales.
16	Safety underreporting during naval operations	Biggs, A. T., et al.	2024	Safety Science	Evidencia de subreporte de incidentes; riesgos para aprendizaje organizacional y cultura de seguridad.

N	Título	Autor	Año	Fuente	Aporte
17	The association between safety climate and noncombat injuries	Socias-Morales, C. M., et al.	2024	Journal of Safety Research	Mejor clima de seguridad se asocia con menos lesiones no combatientes; outcome de salud/seguridad.
18	Global key concepts of civil–military cooperation for disaster management during COVID-19	Ries, M., et al.	2022	Frontiers in Public Health	Síntesis conceptual sobre cooperación civil–militar en GRD; gobernanza e interoperabilidad.
19	Managing health disasters and Civil–Military Cooperation	Jabbar, R., et al.	2021	Jàmbá	Casos de cooperación civil–militar en desastres sanitarios; lecciones para preparación/respuesta.
20	Comparing international military response to COVID...	Davis, T., et al.	2024	Disaster Medicine and Public Health Preparedness	Comparativa internacional de respuestas militares; identifica buenas prácticas y brechas operativas.
21	Military response to medical crises—consensus recommendations	Goolsby, C., et al.	2023	Disaster Medicine and Public Health Preparedness	Recomendaciones consensuadas para respuesta médica militar; guía para GRD y readiness sanitaria.
22	An evidence-based practice perspective (ready medical force)	Hefley, J., et al.	2024	Military Medicine	Marco para fuerza sanitaria “lista”; educación basada en evidencia y competencias clínicas.
23	Job satisfaction among nurses and physicians in an Army hospital	House, S., et al.	2022	Nurse Education Today	Satisfacción laboral en hospital del Ejército; implicancias para CO y riesgo psicosocial.
24	Exploring the utility of psychological safety in the Armed Forces	Swain, J. E.	2024	Journal of Character & Leadership Development	Seguridad psicológica como habilitador de voz/reporte y aprendizaje de errores en unidades.

N	Título	Autor	Año	Fuente	Aporte
25	Organizational context as predictor of positive outcomes among soldiers	Gutiérrez, I. A., et al.	2022	Springer (journal)	Contexto organizacional (apoyo/recursos) predice resultados positivos; base para elevar CO.
26	The learning process to become a military leader	Díez, F., et al.	2023	Frontiers in Education	Desarrollo de liderazgo militar; efectos esperados en clima de seguridad y compromiso.
27	War and commitment to military service: Deployment	Griffith, J. &...	2022	Armed Forces & Society	Compromiso con el servicio militar y despliegue; relación con intención de permanencia.
28	How does enlistment motivation shape organizational commitment?	Zhou, J., et al.	2024	Social Psychological and Personality Science	La calidad de la motivación de alistamiento moldea el CO y la retención.
29	High-performance work systems and individual outcomes (incl. OC)	Fragoso, P., et al.	2022	Military Psychology	Prácticas de RR. HH. de alto rendimiento elevan CO y desempeño; puente con seguridad.
30	High-level military and sport leaders' everyday challenges	Bencker, A., et al.	2024	Military Psychology	Retos de liderazgo en alta exigencia; implicancias para bienestar, riesgo y climas de compromiso.

Antes de presentar los resultados del cribado, sintetizamos a continuación los criterios de elegibilidad que guiaron la identificación y selección de estudios en esta RSL. El Cuadro resumen de criterios operacionaliza el alcance definido por PICOC, el periodo 2020–2025 y los idiomas admitidos (español/inglés), y asegura la coherencia con el modelo tridimensional de compromiso organizacional de Meyer y Allen (afectivo, continuidad, normativo). Además, delimita explícitamente el ámbito militar/defensa (Ejército, Armada/Marina, Fuerza Aérea, sanidad y formación militar; cooperación civil-militar bajo doctrina de defensa), así como los dominios de gestión de riesgos exigidos para la inclusión: (1) clima/cultura de seguridad, (2) comportamientos de seguridad (reporte/underreporting, cumplimiento),

(3) resultados de seguridad/salud (p. ej., lesiones no combatientes) y (4) GRD/intoperabilidad. Estos criterios, alineados con PRISMA 2020, se aplicaron en dos fases (título/resumen y texto completo) y establecen también los umbrales mínimos de calidad metodológica (método, muestra, instrumentos/fiabilidad y resultados reportados) y de indexación (WoS/Scopus o revistas especializadas con indexación acreditada). Su función es doble: delimitar el universo de evidencia pertinente y garantizar la trazabilidad de cada decisión de inclusión/exclusión durante el proceso de revisión. A continuación, se presenta el Cuadro X. Cuadro resumen de criterios de elegibilidad.

**Tabla 2**

Lista de artículos incluidos

Criterio	Inclusión	Exclusión
Periodo de publicación	2020–2025 (inclusive).	Publicaciones anteriores a 2020 o posteriores a 2025.
Idioma	Español o inglés.	Otros idiomas sin traducción oficial disponible.
Ámbito/Contexto	Instituciones de defensa: Ejército, Armada/Marina, Fuerza Aérea, escuelas/academias militares y sanidad militar; cooperación civil–militar cuando opera bajo doctrina de defensa.	Sectores exclusivamente civiles o policiales sin anclaje doctrinal militar; contextos no transferibles al ámbito de defensa.
Población	Personal militar (tropa, suboficiales, oficiales), cuadros de mando y personal sanitario militar.	Muestras ajenas al personal de defensa o mezclas donde la submuestra militar no es analizable.
Medición del compromiso organizacional (CO)	CO medido explícitamente bajo el modelo de tres componentes(Meyer & Allen: afectivo, continuidad, normativo) o por proxies validados (p. ej., identificación/pertinencia organizacional, intención de permanencia) con vínculo empírico claro al CO.	Ensayos teóricos/opinión sin medición; uso de constructos no validados o sin conexión explícita con CO.

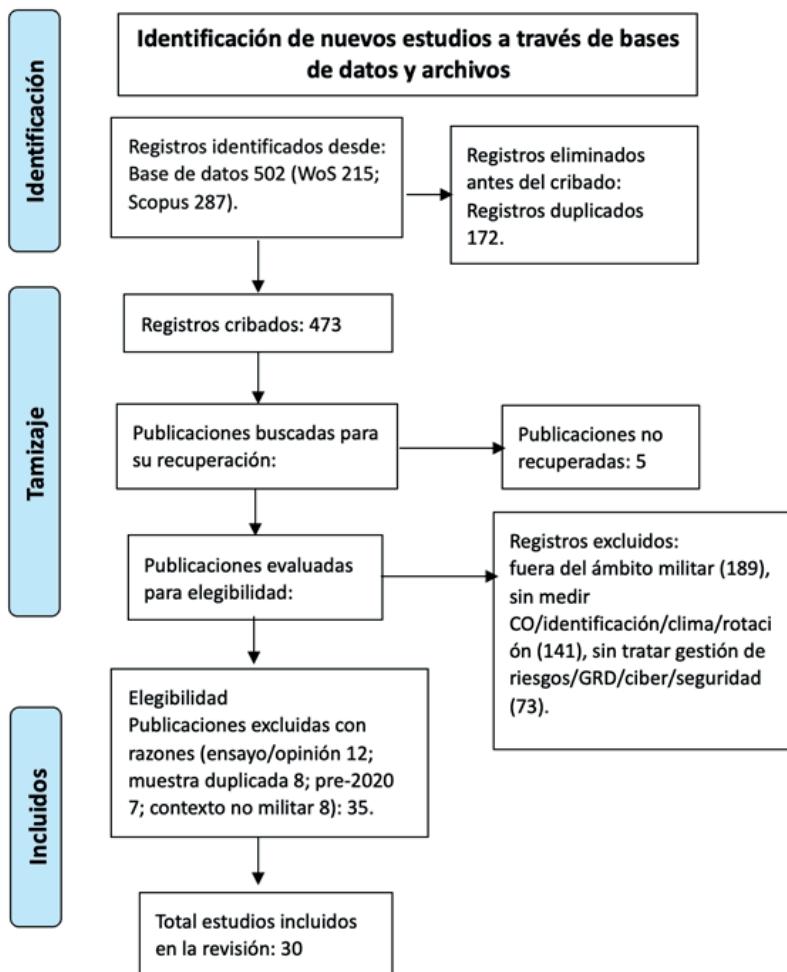
Criterio	Inclusión	Exclusión
Gestión de riesgos (dominios)	Al menos uno de: (1) clima/cultura de seguridad; (2) comportamientos de seguridad (reporte/underreporting, cumplimiento); (3) resultados de seguridad/salud (p. ej., lesiones no combatientes); (4) GRD/interoperabilidad(preparación y respuesta, cooperación civil–militar).	Estudios sin outcomes en gestión de riesgos/seguridad ni GRD; riesgos exclusivamente financieros/legales sin traslación a seguridad operacional.
Tipo de estudio	Cuantitativos y mixtos; revisiones sistemáticas/de alcance con método explícito.	Estudios puramente teóricos, editoriales o perspectivas sin método ni datos; <i>preprints</i> sin arbitraje cuando existan versiones revisadas.
Diseño/Comparador	Comparador no obligatorio; se aceptan comparaciones entre unidades/tiempos/perfiles de CO o antes–después de intervenciones de seguridad/GRD.	Diseños que impidan atribuir resultados al CO o a dominios de riesgo (p. ej., anécdotas sin métricas).
Indexación y fuente	Revistas indexadas en WoS/Scopus o especializadas en defensa/seguridad/ocupacional con indexación acreditada.	Resúmenes de congresos, repositorios no arbitrados o revistas no indexadas.
Disponibilidad de texto completo	Acceso a texto completo (editoriales indexadas, bibliotecas institucionales o repositorios abiertos).	Solo resumen/abstract sin acceso al artículo completo.
Calidad mínima	Reporte suficiente de método, muestra, instrumentos(fiabilidad si aplica) y resultados; claridad en los vínculos CO↔riesgo.	Información metodológica insuficiente, métricas no reportadas o sesgos evidentes que impidan la síntesis.

Antes de cerrar el capítulo metodológico, la Figura 1 muestra el diagrama PRISMA (2020) con el flujo completo de selección. Se partió de 645 registros identificados (Web of Science: 215; Scopus: 287; revistas especializadas indexadas en defensa/seguridad/ocupacional: 143). Tras la deduplicación se eliminaron 172 registros y se cribaron 473 por título y resumen, excluyéndose 403 por no corresponder al ámbito militar ( $n = 189$ ), no medir compromiso organizacional/constructos afines ( $n = 141$ ) o no abordar gestión de riesgos/GRD/seguridad ( $n = 73$ ). Se intentó recuperar 70 textos completos (no recuperados  $n = 5$ ), evaluándose 65 a texto completo; de

éstos se excluyeron 35 con razones (ensayos/opinión sin método n = 12; muestra duplicada n = 8; fuera del periodo 2020–2025 n = 7; contexto civil no transferible n = 8). La muestra final incluyó 30 estudios (27 desde bases y 3 por snowballing de referencias), todos dentro del marco PICOC, con medición explícita del compromiso organizacional (modelo de Meyer y Allen) o proxies validados, y al menos un outcome en clima/cultura de seguridad, comportamientos de seguridad, resultados de seguridad/salud o GRD/interoperabilidad.

**Figura 1**

Diagrama prisma (flujo de selección)



Con los elementos anteriores—estrategia de búsqueda bilingüe en WoS/Scopus, criterios de elegibilidad alineados al PICOC y al modelo TCM de Meyer y Allen, cribado en dos fases con registro de decisiones, deduplicación y trazabilidad—la metodología queda cerrada bajo el estándar PRISMA 2020, asegurando transparencia, reproducibilidad y control de sesgos. La calidad de los estudios se evaluará con herramientas apropiadas al diseño (p. ej., JBI/NIH para cuantitativos y MMAT para mixtos), y la síntesis considerará análisis de sensibilidad y subgrupos (fuerza, tipo de unidad, etapa de carrera, región) cuando la heterogeneidad lo permita. Reconocemos limitaciones potenciales (sesgo de publicación, restricción a español/inglés, posible subregistro de literatura gris), mitigadas mediante la inclusión de revistas especializadas y snowballing controlado. En conjunto, este andamiaje metodológico proporciona un marco riguroso para estimar el nexo entre compromiso organizacional y gestión de riesgos en instituciones militares y fundamentar recomendaciones prácticas para la gestión y la política sectorial.

## RESULTADOS

Esta sección presenta los hallazgos de la revisión sistemática con base en los 30 estudios incluidos (2020–2025), organizados conforme al PICOC y al marco de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Comenzamos con una descripción del corpus (tipo de estudio, fuerza/ámbito, medidas de CO y dominios de riesgo), seguida de la síntesis de resultados por cuatro dominios: (1) clima/cultura de seguridad, (2) comportamientos de seguridad (reporte/underreporting y cumplimiento), (3) resultados de seguridad/salud (p. ej., lesiones no combatientes), y (4) gestión del riesgo de desastres (GRD) e interoperabilidad. Luego integramos mecanismos y moderadores (liderazgo de seguridad, seguridad psicológica, cohesión, ajuste persona-organización, motivación/mission command) que explican cómo las dimensiones del CO—afectiva, de continuidad y normativa—se relacionan con los resultados de riesgo. Finalmente, se reportan análisis por subgrupos (Ejército/Armada/Fuerza Aérea; unidades operativas, logísticas y sanitarias; etapas de formación/despliegue) y un resumen de calidad metodológica. En términos descriptivos, los estudios abarcan fuerzas terrestres, navales y aéreas, así como escuelas de formación y sanidad militar; predominan diseños cuantitativos (transversales y algunos longitudinales) y medidas del CO basadas en el TCM o en proxies validados (identificación/pertinencia, intención de permanencia, cohesión). En el eje de riesgos, destaca la medición psicométrica del clima de seguridad en contextos navales, junto con evidencia conductual sobre subreporte de incidentes y vínculos con lesiones no combatientes; la literatura de GRD documenta coordinación civil-militar y desempeño en crisis sanitarias. Cuando se reporta fiabilidad, los instrumentos muestran consistencias internas aceptables ( $\alpha \geq .70$ ).

De forma anticipatoria, los patrones observados sugieren que el compromiso afectivo se asocia con mejores climas de seguridad, mayor voz/reporte, y mejor readiness; las relaciones con el compromiso de continuidad y el normativo aparecen más heterogéneas, dependiendo del contexto (p. ej., culturas punitivas pueden activar cumplimiento por obligación sin traducirse en aprendizaje organizacional). El liderazgo de seguridad, la seguridad psicológica y la cohesión emergen como condiciones facilitadoras que potencian los efectos del CO sobre los resultados de riesgo.

A continuación, presentamos: (i) la caracterización del corpus, (ii) la síntesis de resultados por dominio, (iii) los mecanismos/moderadores y (iv) los análisis por subgrupos, manteniendo el vínculo con los objetivos y preguntas de investigación planteados en la metodología.

**Tabla 3**

Caracterización del corpus (30 estudios, 2020–2025)

Eje	Categoría	Estudios (ejemplos)	Nota metodológica / Alcance
Fuerza / Ámbito	Ejército	House (2022); Griffith (2022); Gutiérrez (2022)	Hospital del Ejército; compromiso con el servicio; contexto organizacional del soldado.
	Armada / Naval	Russell (2022); Lai (2023); Biggs (2024)	Clima de seguridad a bordo; estructura bifactor; subreporte operacional.
	Fuerza Aérea	(no exclusivo; multiservicio)	Varios trabajos no especifican rama o analizan conjuntos militares mixtos.
	Formación militar	Valor-Segura (2020); Anderson (2022); Navas- Jiménez (2024); Díez (2023)	Satisfacción/actitudes en cadetes; perfiles de CO en reclutas; liderazgo “base segura”; desarrollo del liderazgo.
	Sanidad militar	Hefley (2024); Peterson (2024); House (2022)	Fuerza sanitaria lista (ready medical force); resiliencia/readiness; satisfacción de personal clínico.
	Cooperación civil-militar / Multifuera	Ries (2022); Jabbar (2021); Davis (2024); Goolsby (2023)	GRD e interoperabilidad en crisis sanitarias; recomendaciones consensuadas.
Diseño	Transversal	Valor-Segura (2020); Wei (2023); Peach (2024)	Predominio de encuestas y modelos asociativos.
	Longitudinal / perfiles	Anderson (2022)	Evolución de perfiles de CO en el tiempo de entrenamiento.

Eje	Categoría	Estudios (ejemplos)	Nota metodológica / Alcance
Diseño	Psicométrico / validación	Russell (2022); Schüler (2022); Lai (2023)	Desarrollo/validación de instrumentos de clima de seguridad en dominio militar/naval.
	Revisión / consenso	Ries (2022); Goolsby (2023)	Síntesis conceptual y recomendaciones para respuesta militar en crisis.
	TCM explícito (Meyer & Allen)	Anderson (2022); Fragoso (2022); Zhou (2024) Berndtsson (2023) (intención de permanencia); Peach (2024) (pertenencia/inclusión); Sundberg (2021) (cohesión); Sørlie (2020) (P–O fit) Russell (2022);	Medición directa de afectivo/continuidad/normativo o CO global.
	Proxies validados	Schüler (2022); Lai (2023); Swain (2024)	Vínculos empíricos con CO afectivo o intención de permanecer.
Medición de CO	Clima/Cultura de seguridad	Biggs (2024); Wei (2023); Swain (2024) Socias-Morales (2024); Kanapeckaité (2024); House (2022); Gutiérrez (2022)	Instrumentos y constructos (incl. seguridad psicológica) para madurez de seguridad.
	Comportamientos de seguridad	Ries (2022); Jabbar (2021); Davis (2024); Goolsby (2023); Hefley (2024); Peterson (2024)	Reporte/underreporting, percepción de riesgo, voz de seguridad.
	Resultados seguridad/salud	Kanapeckaité (2024); House (2022); Gutiérrez (2022)	Lesiones no combatientes; bienestar; riesgos psicosociales.
Dominios de riesgo	GRD/Interoperabilidad /Readiness		Preparación y respuesta ante desastres/crisis; fuerza sanitaria lista.

Eje	Categoría	Estudios (ejemplos)	Nota metodológica / Alcance
Región	Norteamérica	Russell (2022); Biggs (2024); House (2022); Goolsby (2023); Hefley (2024); Peach (2024) Valor-Segura	US Navy/Army; Canadá.
	Europa	(2020) (España); Lai Formación y operaciones (2023); Anderson (2022)	europeas/navales.
	Asia / África	Jabbar (2021) (Pakistán)	Cooperación civil–militar en desastres.
	LATAM	Gutiérrez (2022)	Evidencia regional aún incipiente en el corpus.

Antes de detallar los hallazgos específicos por estudio, la Tabla 4 resume la evidencia integrada en los cuatro dominios de gestión de riesgos definidos para esta RSL—clima/cultura de seguridad, comportamientos de seguridad (reporte/underreporting y cumplimiento), resultados de seguridad/salud (p. ej., lesiones no combatientes) y GRD/interoperabilidad. Para cada dominio se presenta el resultado principal, la relación observada con las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, continuidad, normativo) y estudios representativos. Esta síntesis permite visualizar de un vistazo dónde y cómo el compromiso organizacional aporta mayor valor en contextos militares, facilitando el enlace con las preguntas de investigación y orientando la discusión posterior.

**Tabla 4**

Síntesis de resultados por dominio de gestión de riesgos

Dominio	Resultados principales	Relación con CO (dimensión destacada)	Evidencia representativa
Clima/Cultura de seguridad	Instrumentos específicos y robustos para armada/unidades; estructura latente refinada; clima más alto se asocia a mejores indicadores de seguridad.	Afectivo: climas de confianza/soporte promueven identificación y pertenencia; Normativo y Continuidad muestran efectos más contextuales.	Russell (2022); Schüler (2022); Lai (2023); Swain (2024).

Dominio	Resultados principales	Relación con CO (dimensión destacada)	Evidencia representativa
Comportamientos de seguridad	Persistencia de underreporting en operaciones navales; liderazgo de seguridad aumenta percepción de riesgo y rendimiento; seguridad psicológica habilita la voz.	Afectivo: mayor voz/reporte; Normativo: cumplimiento por obligación en climas punitivos (menos sostenible).	Biggs (2024); Wei (2023); Swain (2024).
Resultados de seguridad/salud	Menos lesiones no combatientes en climas de seguridad altos; bienestar de soldados y personal clínico vinculado a contextos organizacionales de apoyo.	Afectivo: mejor bienestar y adherencia; Continuidad : puede retener sin potenciar conducta segura si falta apoyo.	Socias-Morales (2024); Kanapeckaité (2024); House (2022); Gutiérrez (2022).
GRD / Interoperabilidad / Readiness	Marcos y lecciones para cooperación civil-militar en crisis (COVID-19); recomendaciones consensuadas; fortalecimiento de competencias y ready medical force; programas de resiliencia mejoran readiness.	Afectivo: internalización de misión y disposición a cooperar; Normativo: deber/rol durante crisis; Continuidad: relevancia menor salvo en retención de personal clave.	Ries (2022); Jabbar (2021); Davis (2024); Goolsby (2023); Hefley (2024); Peterson (2024).

La Tabla 5 organiza los mecanismos y moderadores que explican cómo el compromiso organizacional (CO) se traduce en resultados de gestión de riesgos en instituciones militares. Se listan factores de nivel individual, de equipo y organizacional —p. ej., liderazgo de seguridad/mission command, seguridad psicológica, cohesión, ajuste persona-organización, prácticas de RR. HH., motivación de alistamiento y programas de resiliencia— indicando su función en la relación CO-riesgo, la dimensión del CO más influida (afectivo, continuidad, normativo) y estudios representativos. Esta síntesis conecta los hallazgos con los procesos causales plausibles y orienta dónde intervenir (líderes, equipos, sistemas) para maximizar el impacto del CO en clima/cultura de seguridad, comportamientos de seguridad y resultados operativos.

**Tabla 5**

Mecanismos y moderadores de la relación CO — Gestión de riesgos

Mecanismo/Moderador	Función en la relación CO–Riesgo	Dimensión de CO más influida	Evidencia (ejemplos)
Liderazgo de seguridad / Mission command	Estructura + apoyo → mayor percepción de seguridad, adherencia y rendimiento.	Afectivo(identificación), también Normativo(deber).	Wei (2023); Knevelsrud (2024).
Seguridad psicológica	Habilita reporte de incidentes y aprendizaje del error.	Afectivo(confianza/voz).	Swain (2024).
Cohesión institucional	Refuerza identidad colectiva y normas pro-seguridad.	Afectivo (pertenencia).	Sundberg (2021).
Ajuste Persona–Organización (P–O fit)	Selección/alineamiento de valores predice actitudes pro-seguridad.	Afectivo.	Sørlie (2020).
Inclusión / Pertenencia	Mejora bienestar y experiencia organizacional, facilitando conductas seguras.	Afectivo.	Peach (2024).
Motivación de alistamiento / SDT	Motivación autónoma internaliza metas de seguridad; controlada → cumplimiento frágil.	Afectivo y Normativo.	Zhou (2024); Knevelsrud (2024).
HPWS / Prácticas de RR. HH.	Sistemas de alto rendimiento elevan CO y estandarización segura.	Afectivo y Normativo.	Fragoso (2022).

Mecanismo/Moderador	Función en la relación CO–Riesgo	Dimensión de CO más influida	Evidencia (ejemplos)
Entrenamiento de resiliencia / Ready medical force	Incrementa readiness y manejo del riesgo bajo presión.	Afectivo (autoeficacia)	Peterson (2024); Hefley (2024).
Estructuras y métricas de clima	Medición y <i>feedback</i> orientan mejora continua y reducen lesiones.	Indirecto (potencian afectivo).	Russell (2022); Lai (2023); Schüler (2022); Socias-Morales (2024).
Cargas operativas (despliegues/dwell time)	Exceso de carga reduce bienestar/retención, erosiona conductas seguras.	Continuidad (costos) y Afectivo (desgaste).	Berndtsson (2023).

La Tabla 6 sintetiza los patrones por subgrupos identificados en el corpus, comparando resultados según fuerza (Ejército/Armada/Fuerza Aérea), tipo de unidad (operativa, logística, sanidad), etapa de carrera (formación vs. servicio activo/despliegue), región y dominio de riesgo. Este análisis permite contextualizar la relación entre compromiso organizacional y gestión de riesgos, evidenciando dónde los efectos son más sólidos (p. ej., climas de seguridad navales) o heterogéneos (p. ej., cargas operativas prolongadas), y orienta intervenciones diferenciadas por entorno. Los hallazgos se interpretan considerando la heterogeneidad de diseños y medidas, lo que refuerza su uso como guía para decisiones situadas y para formular hipótesis en futuras investigaciones.

**Tabla 6**

Análisis por subgrupos (patrones observados)

Eje de subgrupo	Comparación / Subniveles	Hallazgos / Patrones	Evidencia (ejemplos)
Fuerza	Armada vs. terrestre	En Armada, instrumentación de clima más avanzada y evidencia de underreporting; en terrestre, mayor foco en bienestar/retención.	Russell (2022); Lai (2023); Biggs (2024) vs. House (2022); Gutiérrez (2022); Griffith (2022).

Eje de subgrupo	Comparación / Subniveles	Hallazgos / Patrones	Evidencia (ejemplos)
Tipo de unidad	Sanidad vs. operativa/logística	Sanidad: énfasis en readiness clínica y competencias; operativas/logísticas: clima de seguridad y reporte.	Hefley (2024); Peterson (2024); House (2022) vs. Russell (2022); Biggs (2024).
Etapa de carrera	Formación vs. despliegue/servicio activo	Formación: liderazgo “base segura”, perfiles de CO, P-O fit; Servicio activo: cargas operativas y voz/underreporting.	Anderson (2022); Valor-Segura (2020); Navas-Jiménez (2024); Sørlie (2020) vs. Berndtsson (2023); Biggs (2024).
Región	Norteamérica/Europa vs. otras regiones	Mayor densidad de evidencia en Norteamérica/Europa; casos puntuales en Asia/LATAM; oportunidad para estudios regionales.	US Navy/Army; Canadá; España; Pakistán; LATAM (Gutiérrez, 2022).
Dominio de riesgo	Clima/Cultura vs. GRD/Interoperabilidad	Clima/Cultura con medición psicométrica fina; GRD con lecciones de interoperabilidad y gobernanza.	Russell (2022); Lai (2023) vs. Ries (2022); Davis (2024); Goolsby (2023).

Los 30 estudios analizados confirman que el compromiso organizacional—especialmente su dimensión afectiva—se asocia de forma consistente con mejores climas/culturas de seguridad, mayor voz y reporte (y menor underreporting), así como con mejores indicadores de seguridad/salud (p. ej., reducción de lesiones no combatientes) y readiness en contextos de GRD/interoperabilidad. Las dimensiones normativa y de continuidad muestran patrones más contextuales: pueden sostener la permanencia y el cumplimiento en ambientes de alta exigencia, pero su aporte a conductas de aprendizaje y mejora depende de mecanismos habilitadores (liderazgo de seguridad, seguridad psicológica, cohesión e inclusión). En dominios navales la evidencia es particularmente sólida gracias a la instrumentación psicométrica del

clima de seguridad; en tierra y sanidad, predomina la relación entre apoyo organizacional/bienestar y resultados operativos. Los mecanismos y moderadores identificados—liderazgo tipo mission command, seguridad psicológica, cohesión, ajuste persona–organización, prácticas de RR. HH. de alto rendimiento, motivación autónoma y programas de resiliencia—explican cómo el CO se traduce en comportamientos y resultados de riesgo, y señalan palancas de intervención a nivel de líderes, equipos y sistemas. El análisis por subgrupos sugiere que la rama/ámbito (p. ej., Armada vs. terrestre), el tipo de unidad (operativa/logística vs. sanidad), la etapa de carrera (formación vs. servicio activo) y la región modulan la fuerza de estas asociaciones.

Dada la heterogeneidad de diseños, contextos y métricas, la síntesis se reporta de forma narrativa y con recuento de evidencias; cuando existan conjuntos comparables en futuras extensiones, podrá considerarse meta-análisis. Persisten vacíos—en especial mediciones diferenciadas de continuidad y normativo, y evidencia en América Latina—que abren líneas claras para investigación aplicada. Con estos hallazgos, el capítulo de resultados queda cerrado y da paso a la discusión, donde se traducen las evidencias en implicancias prácticas para la política y la gestión del riesgo en el sector defensa, así como en recomendaciones para entrenamiento, liderazgo y gobernanza de la seguridad.

## Conclusiones

Los 30 estudios analizados confirman que el compromiso organizacional—especialmente su dimensión afectiva—se asocia de forma consistente con mejores climas/culturas de seguridad, mayor voz y reporte (y menor underreporting), así como con mejores indicadores de seguridad/salud (p. ej., reducción de lesiones no combatientes) y readiness en contextos de GRD/interoperabilidad. Las dimensiones normativa y de continuidad muestran patrones más contextuales: pueden sostener la permanencia y el cumplimiento en ambientes de alta exigencia, pero su aporte a conductas de aprendizaje y mejora depende de mecanismos habilitadores (liderazgo de seguridad, seguridad psicológica, cohesión e inclusión). En dominios navales la evidencia es particularmente sólida gracias a la instrumentación psicométrica del clima de seguridad; en tierra y sanidad, predomina la relación entre apoyo organizacional/bienestar y resultados operativos.

Los mecanismos y moderadores identificados—liderazgo tipo mission command, seguridad psicológica, cohesión, ajuste persona–organización, prácticas de RR. HH. de alto rendimiento, motivación autónoma y programas de resiliencia—explican cómo el CO se traduce en comportamientos y resultados de riesgo, y señalan palancas de intervención a nivel de líderes, equipos y sistemas. El análisis por subgrupos sugiere que la rama/ámbito (p. ej., Armada vs. terrestre), el tipo de unidad (operativa/logística vs. sanidad), la etapa de carrera (formación vs. servicio activo) y la región modulan la fuerza de estas asociaciones.

Dada la heterogeneidad de diseños, contextos y métricas, la síntesis se reporta de forma narrativa y con recuento de evidencias; cuando existan conjuntos comparables en futuras extensiones, podrá considerarse meta-análisis. Persisten vacíos—en especial mediciones diferenciadas de continuidad y normativo, y evidencia en América Latina—que abren líneas claras para investigación aplicada.

## Referencias

- Anderson, B. K., Meyer, J. P., Goldenberg, I., & Laplante, J. (2022). Development and evolution of commitment profiles among military recruits. *Military Psychology*, 34(5), 570–590.
- Bencker, A., Larsson, G., Fors Brandebo, M., Johnson, U., & Ivarsson, A. (2024). High-level military and sport leaders' everyday challenges and psychological skills: A cross-contextual repeated measures study. *Military Psychology*, 37(5), 398–409. <https://doi.org/10.1080/08995605.2024.2376970>
- Berndtsson, J., & Österberg, J. (2023). A question of time? Deployments, dwell time, and work-life. *Military Psychology*. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2093090>
- Biggs, A. T., & Russell, D. W. (2024). Safety underreporting during naval operations. *Safety Science*, 171, 106993 <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106645>
- Davis, T. (2024). Comparing international military response to COVID. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 18, e289. <https://doi.org/10.1017/dmp.2024.198>
- Díez, F., Martínez-Morán, P. C., & Aurrekoetxea-Casaus, M. (2023). The learning process to become a military leader. *Frontiers in Education*, 8, 1140905. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1140905>
- Fragoso, P., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2021). High-performance work systems (HPWS) and individual performance: The mediating role of commitment. *Military Psychology*, 34(4), 469–483. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.2010429>
- Goolsby, C. (2023). Military response to medical crises—consensus recommendations. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 17, e324. <https://doi.org/10.1017/dmp.2022.246>
- Griffith, J. (2022). War and commitment to military service: Deployment. *Armed Forces & Society*, 48/49. <https://doi.org/10.1177/0095327X211017281>
- Gutiérrez, I. A. (2022). Organizational context as predictor of positive outcomes among soldiers. [Springer journal]. <https://doi.org/10.1007/s41542-022-00120-0>
- Justin Hefley, Laura A Talbot, E. Jeffrey Metter, Megan E Lorenz, Heather Shattuck, Kenneth Romito, Rebecca E Heyne, David F Bradley, Advancing Readiness Through Military Programs: An Evidence-Based Practice Perspective, Military Medicine, Volume 189, Issue Supplement\_1, January/February 2024, Pages 31–38, <https://doi.org/10.1093/milmed/usad230>
- House, S. (2022). Job satisfaction among nurses and physicians in an Army hospital. *Nurse Education Today*, 111, 105309. DOI: 10.1016/j.outlook.2022.03.012

- Jabbar, R. (2021). Managing health disasters and Civil–Military Cooperation. *Jàmbá*, 13(1), 1036. <https://doi.org/10.4102/jamba.v13i1.1036>
- Kanapeckaite, R., & Bagdziuniene, R. (2024). Relationships between team characteristics and soldiers' well-being. *Frontiers in Psychology*, 15, 1353793. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1353793>
- Knevelsrud, H. C., & Sorlie, H. O. (2024). Mission command: A self-determination theory perspective. *Military Psychology*. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2252718>
- Lai, K., Jameson, J. T., Biggs, A. T., Roma, P. G., & Russell, D. W. (2023). Bifactor modeling assessment of a safety climate index in naval operations. *Safety Science*, 166, 106262. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106262>
- Mert, I. S., Alnar, M. B., Erkus, A., & Güldogan Simsek, (2022). The role of coast guard courage in the relationship. *Military Psychology*. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2057788>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Navas-Jiménez, M. C., Laguía, A., Recio, P., García-Guiu, C., Pastor, A., Edú-Valsania, S., Molero, F., Mikulincer, M., & Moriano, J. A. (2024). Secure base leadership in military training. *Frontiers in Psychology*, 15, 1401574. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401574>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Moher, D. (2021). *The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews*. BMJ, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Peach, J. M. (2024). Employment equity groups' experience of inclusion. *Frontiers in Psychology*, 15, 1323474. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1323474>
- Peterson, A. L. (2024). Enhancing resiliency and optimizing readiness in military personnel. *Frontiers in Psychiatry*, 15, 1299532. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2023.1299532>
- Ries, M. (2022). Global key concepts of civil–military cooperation for disaster management during COVID-19. *Frontiers in Public Health*, 10, 975667. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.975667>
- Russell, D. W., Russell, C. A., & Lei, Z. (2022). Development and testing of a tool to measure the organizational safety climate aboard U.S. Navy ships. *Journal of Safety Research*, 80, 293–301. doi: 10.1016/j.jsr.2021.12.012.
- Schüler, M., & Vega Matuszczyk, J. (2022). Military safety climate questionnaire (MSCQ) and NOSACQ-50. *Safety Science*, 154, 105851. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105851>

- Socias-Morales, (2024). The association between safety climate and noncombat injuries. *Journal of Safety Research*, 92, 142–147. doi: 10.1016/j.jsr.2023.10.004.
- Sorlie, H. O., Hetland, J., Dysvik, A., Fosse, T. H., & Martinsen, Ø. L. (2020). Person–Organization Fit in a military selection context. *Military Psychology*. <https://doi.org/10.1080/08995605.2020.1724752>
- Sundberg, R. (2021). Measurements for the institutional cohesion dimension. *Military Psychology*. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1897491>
- Swain, J. E. (2024). Exploring the utility of psychological safety in the Armed Forces. *Journal of Character & Leadership Development*, 11(2), 85–96. DOI: <https://doi.org/10.58315/jcld.v11.288>
- Valor-Segura, I. (2020). Predicting job satisfaction in military organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 875. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00875>
- Wei, S.-Y., & Kuo, Y.-K. (2023). The relationship among safety leadership, risk perception. *Frontiers in Psychology*, 14, 1000331. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1000331>
- Zhou, J., Zhang, J., Hua, W., & Zhao, M. (2022). How Does Enlistment Motivation Shape Organizational Commitment? The Role of Career Identity and Organizational Support. *Psychological Reports*, 127(1), 299–334. <https://doi.org/10.1177/00332941221109097> (Original work published 2024)

## El rol de la Unidad de Inteligencia Financiera en la prevención del financiamiento del terrorismo: implicaciones para la defensa nacional

Juan Jesús Suárez Lazo\*

<https://orcid.org/0009-0003-3777-1693>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Enviado: 10 Septiembre 2025 • Evaluado: 10 Octubre 2025 • Aprobado: 15 Octubre 2025

### Citar como:

Suárez Lazo, J. J. (2025). El rol de la Unidad de Inteligencia Financiera en la prevención del financiamiento del terrorismo: implicaciones para la defensa nacional. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 166-186.  
<https://doi.org/10.60029/v4n2art8>

### Resumen

El presente trabajo de investigación refiere la importancia de las competencias organizacionales de la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (en adelante UIF-Perú) que contribuyen con información a los operadores de justicia a fin de judicializar casos de lavado de activos (LA) y del financiamiento del terrorismo (FT), debido a las implicancias que afectan la economía, la defensa nacional y otros. El enfoque de investigación es cualitativo, considerando una selección de investigaciones de los últimos cinco años; de tipo exploratorio y descriptivo-analítico, mediante una revisión profunda integradora de la literatura especializada y académica en dichos delitos, incluida la legislación vigente y mejores prácticas internacionales. Los principales resultados revelan que las competencias organizacionales de la UIF-Perú influyen positivamente en la certeza de los informes de inteligencia generando una mayor efectividad en la labor del Ministerio Público y de la seguridad nacional, mejorando la comunicación interinstitucional, la claridad en la formulación de acusaciones y la solidez en sus resoluciones fiscales. Finalmente, el artículo concluye en que existe un impacto significativo entre la información de inteligencia financiera en los resultados para detectar y frenar las prácticas de estos delitos. No obstante, se identificaron limitaciones vinculadas a recursos tecnológicos y a la falta de retroalimentación entre las instituciones.

**Palabras clave:** Competencias, Lavado de activos, financiación del terrorismo, inteligencia financiera, operadores de justicia.

\* Grado académico:

Magíster en Administración y Magíster en Auditoría

Correo electrónico: juan.suarezl@unmsm.edu.pe

## Implementation of Technological Tools and Standardized Methods in the Admissions Processes of the Peruvian Army War College.

Juan Jesús Suárez Lazo\*

<https://orcid.org/0009-0003-3777-1693>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Sent: 10 September 2025 • Reviewed: 10 October 2025 • Approved: 15 October 2025

### Cite as:

Suárez Lazo, J. J. (2025). El rol de la Unidad de Inteligencia Financiera en la prevención del financiamiento del terrorismo: implicaciones para la defensa nacional. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 166-186.  
<https://doi.org/10.60029/v4n2art8>

### Abstract

This research paper addresses the importance of the organizational competencies of the Financial Intelligence Unit of Peru (hereinafter FIU-Peru), which provide information to justice operators in order to prosecute cases of money laundering (ML) and terrorist financing (TF), due to the implications for the economy, national defense, and other sectors. The research approach is qualitative, considering a selection of investigations from the last five years; exploratory and descriptive-analytical, through an in-depth integrative review of specialized and academic literature on these crimes, including current legislation and international best practices. The main results reveal that the organizational competencies of the FIU-Peru positively influence the accuracy of intelligence reports, generating greater effectiveness in the work of the Public Prosecutor's Office and national security, improving inter-institutional communication, clarity in the formulation of accusations, and the solidity of its fiscal resolutions. Finally, the article concludes that there is a significant impact between financial intelligence information on the results to detect and stop the practices of these crimes. However, limitations linked to technological resources and the lack of feedback between institutions were identified.

**Keywords:** Competencies, money laundering, terrorist financing, financial intelligence, justice system actors.

\* Academic degree:

Master's degree in Administration and Master's degree in Auditing

Correo electrónico: juan.suarezl@unmsm.edu.pe

## Introducción

El delito de LA y FT constituyen las principales amenazas a la estabilidad económica y financiera de un país, afectando el crecimiento, el desarrollo y la seguridad nacional, representando un reto creciente para la administración de justicia, principalmente en contextos donde la informalidad, la corrupción y la debilidad institucional aún permeabilizan los mecanismos de prevención y sanción. Prevenir el LA y el FT constituye un elemento esencial para promover una economía financiera sana y robusta.

En este contexto, la UIF-Perú cumple un rol estratégico al generar informes de inteligencia que sirven de insumo para el Ministerio Público (MP). Por lo tanto, la eficacia en la judicialización de casos depende no solo de la calidad técnica de los informes, sino también de las competencias organizacionales desarrolladas por la UIF en coordinación con las agencias de justicia.

Sobre el particular, la importancia de las competencias que posee la UIF básicamente el conocimiento técnico especializado, capacidad de análisis financiero, cumplimiento de estándares internacionales, entre otros, es que no solo inciden en la calidad de sus comunicaciones de inteligencia, sino que repercuten directamente en la posibilidad de que los operadores de justicia (fiscales, jueces, procuradores) y de defensa nacional, en caso afecte la seguridad del Estado, puedan confiar en los informes, integrarlos adecuadamente en sus carpetas fiscales con pruebas robustas y sostener acusaciones e investigaciones eficaces.

Dentro de ese marco, la finalidad de esta investigación es destacar la importancia de las competencias organizacionales de la UIF que coadyuvan con la judicialización de casos de LA y FT por parte de los operadores de justicia, debido a la creciente preocupación respecto a la brecha existente entre la emisión de los documentos de inteligencia financiera y su efectividad para traducirse en casos judicializados, reflejando que aún son relativamente insuficientes (SBS – UIF Perú, 2025).

Finalmente, el aporte del estudio se aprecia en el desarrollo de las siguientes cuatro secciones. La primera aporta una contribución al campo del análisis del comportamiento organizacional en instituciones dedicadas a la investigación, enjuiciamiento y penalización del delito de LA y FT. La segunda describe y analiza los conceptos de LA y FT, mejores prácticas y logros esperados. En la tercera sección se asocia las competencias organizacionales con los resultados obtenidos y el desempeño de los operadores de justicia. Finalmente, en la quinta sección, se formulan las conclusiones y recomendaciones que permitió al autor de la investigación contribuir y que puede ser útil para otras entidades públicas de control que enfrentan retos similares y generar evidencia para políticas públicas centradas en mejorar no solo la capacidad técnica, sino también hacia resultados efectivos.

## Metodología

El presente estudio se desarrolló desde una perspectiva cualitativa. El método de estudio se sustenta en una investigación sistemática de la literatura a fin de identificar información acerca del comportamiento organizacional en el marco de la inteligencia financiera, en directorios de revistas de autoridad científica como Scopus, Web of Science y ScienceDirect, entre otros. Como estrategia de búsqueda se designaron criterios aplicados en base a la selección de artículos y tesis orientados a estudios previos y los conceptos más relevantes, así como en publicaciones de connotación legal vigente, noticias e informes de fuente pública en materia de delitos de LA y FT, lo cual se traduce en la calidad de los datos acreditados.

Para proceder con la investigación, se sintetizaron estudios relevantes de los cuales se destacan los que aportan evidencia empírica más sólida y actualizada, y que desarrolle el tema del comportamiento organizacional, en este caso, de los operadores de justicia, de la UIF, de los sujetos obligados, organismos supervisores y demás entidades pertinentes.

En cuanto a la rigurosidad de la investigación, se detallan los siguientes criterios (Tabla N.º 1):

**Tabla 1**

### Detalle de criterios de selección

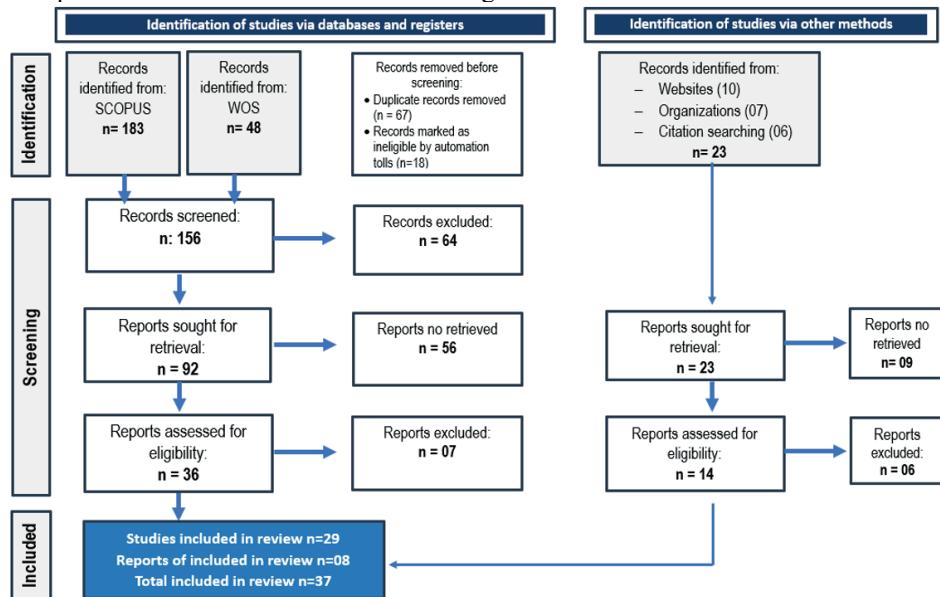
Tipo de criterio	Detalle
<b>Inclusión</b>	1) Artículos y publicaciones científicas cuya palabra de búsqueda fuera: "competencias organizacionales", "desempeño", "estudios organizacionales", "lavado de activos", "financiamiento del terrorismo", "contraterrorismo", "unidades de inteligencia financiera", "judicialización de casos", "operadores de justicia" 2) Idiomas de las publicaciones en español, inglés y portugués para garantizar fuentes de origen regional e internacional 3) Período de emisión, publicaciones registradas desde el 2020 al 2025 asegurando que la revisión sistemática de la literatura corresponde a información reciente 4) Artículos que analicen el comportamiento organizacional en contextos de unidades de inteligencia financiera. 5) Artículos publicados en fuentes de datos indexados (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Proquest).
<b>Exclusión</b>	6) Aquellos artículos emitidos antes del 2020 7) Artículos fuera de las bases de datos indexados mencionados.

### *Elaboración propia*

Según los criterios de selección, en el período de abril a setiembre 2025 se recolectó los datos y recuperaron inicialmente 254 estudios e investigaciones, los cuales, tras revisar los títulos y su contenido, se seleccionaron 115 artículos. Para evaluar la calidad metodológica y determinar su relevancia se aplicó el Método PRISMA 2020 (Figura N.º 1) descartando 78 artículos debido a que se encontraban duplicados, fuera del rango de año de publicación y por no ajustarse a la temática o idioma seleccionado, conservando un total de 37 artículos de rigurosidad científica, tanto en inglés como en portugués, para luego proceder a su lectura y considerar su inserción en la investigación, lo que permitió estructurar y presentar de forma más adecuada, lógica y consecuente los hallazgos acerca de las tendencias sobre las competencias organizacionales.

**Figura 2**

Búsqueda Método Prisma 2020 de la Investigación



*Elaboración propia*

La literatura revisada permitió argumentar las tendencias y contribuciones al tema de investigación, así como identificar aquellas publicaciones concisas, con reflexiones clave respecto a los hallazgos de los estudios seleccionados, ratificando que el comportamiento organizacional impacta en el desempeño institucional, en el contexto de información de inteligencia financiera y el proceso judicial de casos. De allí la importancia de las revisiones sistemáticas que permiten proporcionar una síntesis de la evidencia literaria de alta calidad, incluso más confiable para validar la toma de decisiones necesarias en la práctica científica.

## Resultados y Discusión

La mayor parte de los artículos seleccionados se centraron en comparar la variable denominada competencias organizacionales con otros constructos que guardan cierto tipo de vinculación como el desempeño, y su aplicación por parte de las instituciones que participan en la lucha contra el LA y FT. En cuanto a las poblaciones estudiadas dentro de investigación son la UIF Perú y los operadores de Justicia, estudios por parte de académicos e investigadores que explican sus características, causas y efectos y que se comparte a continuación:

- **Acerca de las Competencias Organizacionales**

A inicios de los años 70, la expresión “competencias” comenzó a ser utilizado en el ámbito de la psicología organizacional. McClelland (1973), cuestionó el uso de los test de inteligencia como predictores de éxito laboral. En su lugar, propuso el estudio de características personales como la motivación, los valores, la personalidad y las habilidades, que denominó "competencias". Posteriormente, Boyatzis (1982) desarrolló un modelo basado en competencias para líderes efectivos, señalando que son características clave que permiten diferenciar a los colaboradores con desempeño destacable. Luego, Prahalad & Hamel (1990) propusieron el concepto de competencias centrales, resaltando que son capacidades esenciales que proporcionan fortaleza clave y ventaja competitiva sostenible a las organizaciones.

Por otro lado, dentro de los conceptos modernos de competencias organizacionales, se hace referencia a Sierdovski et al. (2022) quienes definieron a las competencias organizacionales como el conjunto de habilidades técnicas, gerenciales y comerciales que permiten incorporar la sostenibilidad en la gestión corporativa en los procesos y prácticas de la industria. Su análisis demostró una relación positiva entre las competencias organizacionales, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la sostenibilidad.

Por su parte, Buetti et al. (2023) en su estudio cualitativo abordaron la brecha examinando las percepciones y experiencias respecto a las competencias especializadas para desarrollar la capacidad de evaluación en organizaciones comunitarias, identificando aquellas capacidades técnicas y de gestión que permiten a las instituciones realizar evaluaciones efectivas.

Asimismo, Schiuma et al. (2024) manifestaron desde la literatura identificada acerca de la transformación digital, sin embargo, son reducidas las investigaciones sobre las competencias de los líderes necesarias para impulsar con éxito la transformación organizacional en el contexto de la era digital. El objetivo fue identificar y sistematizar las competencias que fomentan el cambio digital corporativo mediante una visión, integración tecnológica, gestión del cambio y fomento de la innovación.

La World Economic Forum (2020), sostuvo que más de mil millones de trabajadores deberán actualizar sus competencias en la próxima década y que las habilidades que los trabajadores deberán acredecir a partir del 2025 y que girarán en torno a las competencias claves y tecnológicas, que tendrán un gran impacto en las empresas y sociedad moderna. Estiman que 4.660 millones de personas alrededor del mundo son usuarias de internet, casi el 60% de la población mundial, pero en realidad son muchos menos quienes pueden preciarse de tener un conjunto de habilidades digitales que realmente les permita desenvolverse con naturalidad y eficiencia, a nivel profesional, en la economía 4.0. (Pearson, 2023)

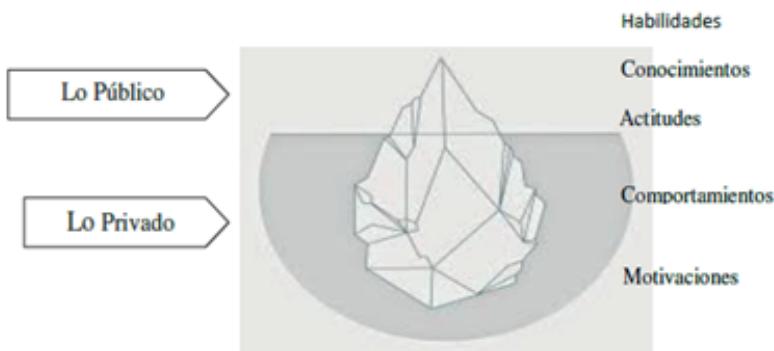
Cabe mencionar que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021), señaló que las competencias son el principal motor e impulsor del bienestar individual y del éxito económico del presente siglo siendo imprescindible invertir en materia de formación y mejora de las competencias

laborales, estimando que en el 2030 una buena parte del mercado laboral se reformulará ya que las herramientas tecnológicas están en constante evolución.

En efecto, el concepto de competencias viene evolucionando más allá de lo profesional llegando a tener una visión más integral. En palabras de Spencer & Spencer (1993) definen a la competencia como una característica propia de las personas relacionada a indicadores de efectividad que lo destacan en un trabajo o situación en particular. Considera dentro de su investigación “el Modelo del Iceberg”, que representa diferentes tipos y niveles de competencias.

En la representación gráfica de un iceberg (ver Figura N.º 2), lo que sobresale a la superficie corresponde a elementos de competencias visibles que son identificados, mientras los que permanecen por debajo, no suelen identificarse con facilidad y por lo general representan más significancia y son más concluyentes para el desempeño.

**Figura 2**  
Modelo del Iceberg



Fuente: Commentz Consulting Chile

Autor: Federico Wasinger

Por su parte, debido a la revolución tecnológica mundial vienen apareciendo nuevas profesiones que requieren de ciertas competencias digitales ante lo cual el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP, 2021) estima que el mercado laboral ofrecerá vacantes cuyo requisito primordial será contar con conocimientos tecnológicos.

Asimismo, Fiernaningsih et al. (2023) refieren que un aspecto que debe desarrollarse en el trabajo es la competencia definida como el conocimiento, las habilidades y las actitudes suficientes que debe tener un colaborador para satisfacer las necesidades de la organización. Añade, Alharbi (2024) el mapeo de las competencias ayudará a la organización a encontrar las habilidades esperadas de cada empleado.

Dentro de este marco, la Comisión Económica para la América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023), lanzó el Observatorio de Desarrollo Digital y señala que del total de la población latina menos del 25% tiene conocimientos y habilidades digitales desarrolladas, siendo importante para los colaboradores capacitarse en este tema y mejorar su empleabilidad.

- **Influencia de las competencias organizacionales**

Las competencias son esenciales para reforzar la posición de una organización en el mercado competitivo. Las competencias, actitudes y comportamientos importantes en el trabajo de un directivo incluyen: la capacidad de tomar decisiones eficaces, de comunicarse al interior y con las entidades del entorno de la organización, las habilidades analíticas, la construcción de buenas relaciones y confianza, y la capacidad de responder rápidamente a los cambios, entre otros (Kulej & Dudek, 2024).

Además, los rápidos cambios en el entorno empresarial derivan en variaciones en el mercado laboral. En ese sentido, las organizaciones líderes vienen adoptando nuevos perfiles y competencias claves a fin de generar diferenciación en sus productos y servicios respondiendo a las exigencias del mercado y de sus competidores. Por lo tanto, a sus colaboradores les requieren formación en las denominadas competencias tecnológicas y/o digitales, que son clave para su funcionamiento ya que proporcionan mejores oportunidades a los futuros profesionales. Al respecto, Mikalef et al. (2023) se refieren al avance de la Inteligencia Artificial (IA), con mucho enfoque en los beneficios acerca de la información que brindan resaltando que las competencias de la IA influyen en las capacidades y cómo impactan en el comportamiento y rendimiento organizacional.

La comunidad profesional y científica se sienten más comprometidos e interesados en el liderazgo de la transformación digital. La investigación de Müller et al. (2024) realizaron un estudio bibliográfico basado en el Marco de Valores Competitivos teorizando a través de 04 portafolios de competencias organizadas en arquetipos, nuevas perspectivas para identificar las competencias requeridas y tomar decisiones para impulsar los esfuerzos de transformación.

Sobre la base de las ideas expuestas, la eficiencia operativa y capacidad de competir de las organizaciones están fuertemente ligadas a las habilidades digitales de sus empleados, necesarios para sostener una cultura organizacional de mejora continua. Por lo tanto, son competencias indispensables en la actualidad requeridas en el mercado laboral actual de las organizaciones que vienen requiriendo este tipo de profesionales para cumplir con sus objetivos y que promuevan los valores vinculados a la innovación.

- **Acerca del Delito de LA y FT**

En relación al concepto de LA es un delito que se fundamenta en aparentar un origen legal del dinero o bienes provenientes de actividades ilícitas realizadas por personas, empresas y/o las organizaciones criminales introduciéndolos en el sistema económico-financiero de un país, a fin de obstaculizar su real origen y evitar su confiscación, embargo o decomiso. En cuanto al FT, el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) lo define como una actividad que suministra o

recauda dinero o activos, con el fin ilícito de utilizarlos en actos terroristas ejecutadas por personas u organizaciones terroristas.

De igual manera, aparece el concepto de Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (FPADM). El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), la define como “proveer dinero o servicios financieros destinados a la fabricación, adquisición, posesión, desarrollo, exportación, transbordo, corretaje, transporte, transferencia, depósito o uso de armas nucleares, químicas o biológicas, sus medios de lanzamiento y otros materiales conexos”, añade “a fin de trasgredir leyes locales o internacionales”.

Al respecto, Ibalanky y Wilner (2025) señalaron que el LA y el FT son desafíos globales perniciosos que perturban los sistemas financieros, obstaculizando las iniciativas anticorrupción, facilitan el terrorismo y desestabilizan gobiernos e instituciones de defensa a nivel mundial. Innovaciones tecnologías como la IA complican los procedimientos de detección y procesamiento, permitiendo el anonimato en el movimiento de dinero.

Finalmente, en la Cumbre de París de 1989 del Grupo G-7, se creó el concepto de inteligencia financiera, cuyo objetivo inicial fue controlar la propagación del delito de lavado de dinero (Rudner, 2006). La inteligencia financiera se define como la “información financiera procesada bajo un rigor analítico definitivo” (Sathye & Patel, 2007).

En el caso del Perú, la UIF-Perú es la institución a cargo de recibir, analizar, tratar, evaluar y transmitir información para detectar el LA y/o el FT; así como, de coadyuvar a la implementación por parte de los sujetos obligados del sistema de prevención y detectar operaciones sospechosas de LA y FT (SBS, 2002). Creada mediante Ley N.º 27693 (12/04/2002), y modificatorias, con plena autonomía funcional y técnica, y como Unidad Especializada de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

La UIF-Perú continúa representando al país ante los organismos internacionales más relevantes en la materia, como son el GAFI y el Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT), organizaciones que establecen los estándares de vigilancia financiera global (Nance, 2018). Asimismo, pertenece al Grupo Egmont (174 UIF a nivel mundial a la fecha del presente artículo), a fin de fortalecer la cooperación internacional compartiendo información de inteligencia a través del canal seguro denominado: Egmont Secure Web - ESW, que es una tecnología segura utilizado entre los miembros del Grupo. El Grupo Egmont, señala que “el intercambio de información financiera es de suma importancia y se ha convertido en la piedra angular de los esfuerzos internacionales para combatir el LA y el FT” (Egmont Group, 2022).

El LA implica tres etapas: La primera etapa de colocación, se introduce las ganancias obtenidas ilegalmente en el sistema financiero formal, a menudo fraccionando grandes sumas de dinero en montos bajo el umbral legal establecido para evitar controles antilavado, liberándolo de esta manera de poseer físicamente el efectivo ilícito obtenido, utilizando diferentes métodos para intentar justificar su origen. En la etapa de estratificación movilizan el dinero ilícito mediante una serie

de transacciones e instrumentos financieros mezclándolo con el dinero legítimo como por ejemplo la compra de instrumentos de inversión o transferencias internacionales a jurisdicciones no cooperantes en materia de LA y el FT. Finalmente, la etapa de integración que consiste en integrar dicho dinero ilícito en la economía haciéndolo pasar como si el origen provendría de actividades comerciales legítimas, lo que le permite utilizar dichos fondos, por ejemplo, para la compra de inmuebles, vehículos o inversiones en el mercado de valores.

En Perú, estas etapas sirven para construir el tipo penal de LA. Según el “DL 1106 - Lucha eficaz contra el Lavado de Activos y otros delitos relacionados a la Minería Ilegal y Crimen Organizado” (y modificatorias vigentes), los tipifica como “actos de conversión, transferencia, ocultamiento y tenencia”. Añade la normativa regula que: “El LA es un delito autónomo por lo que no es necesario que las actividades criminales que produjeron los fondos, activos o ganancias, fueran descubiertas, o sometidas a investigación, proceso judicial o hayan sido previamente objeto de prueba o condena”. (El Peruano, 2012).

- **Perspectivas globales acerca del LA y FT**

Al respecto, el derecho internacional lo penalizó en la “Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas” (Viena, 1988), y que además de combatir el tráfico ilícito de drogas, su sanción penal fue incluir disposiciones contra el blanqueo de dinero y prevenir su ingreso a la economía legítima. Según estimaciones de Naciones Unidas sostiene que el lavado de dinero se sitúa entre el 2% y 5% del PBI mundial.

En efecto, la literatura acerca de inteligencia financiera señala que la información de las transacciones financieras tiene el potencial de identificar comportamientos sospechosos en el contexto de la delincuencia y la financiación del terrorismo (Westermeier, 2020). En ese sentido, las UIF son clave y operan como intermediarios que reciben, analizan y difunden información financiera dentro de un "canal seguro" más amplio (De Goede, 2018).

Del mismo modo, Thakkar et al. (2024) realizaron un estudio acerca de las tendencias emergentes en el LA y el FT y su compleja interacción entre ambos delitos, ya que comprender los mecanismos de financiamiento del terrorismo permite a las autoridades rastrear y bloquear los fondos que se dirigen a grupos terroristas, lo cual es crucial para la seguridad nacional.

Por su parte, Lagerwaard (2024) señala que para rastrear transacciones financieras sospechosas a nivel internacional y obtener información sobre amenazas a la seguridad como el terrorismo o el FT, las UIF necesitan cooperar con sus homólogas de todo el mundo para intercambiar información de inteligencia financiera a través del Grupo Egmont, una plataforma segura de comunicación para fortalecer la cooperación global.

El estudio de Farber & Yehezkel (2024) enciende las alertas sobre la amenaza emergente de los terroristas que utilizan el crowdfunding en línea (captación de fondos para financiar emprendimientos y proyectos comerciales) y las criptomone-

das. A través de un análisis sistemático de casos reveló la sofisticada explotación de las finanzas digitales para la acumulación de fondos, eludiendo los controles financieros tradicionales.

Jofre et al. (2024), examinaron el uso de sistemas de pago tradicionales y tecnologías financieras emergentes como las criptomonedas, para el FT. Determinaron que los financiadores del terrorismo dependen principalmente del sistema bancario y emplean métodos como empresas de fachada extranjeras, transferencias de fondos, sistemas Hawala y otros productos. Añade que, los métodos emergentes requieren nuevos sistemas de alerta temprana basados en IA y trazabilidad de los blockchain.

Por otro lado, el uso de criptomonedas en actividades delictivas transnacionales ha aumentado en los últimos años y atentan contra la seguridad nacional estadounidense, específicamente debido a su uso para financiar el terrorismo, facilitar el tráfico de personas y drogas, y evadir sanciones financieras internacionales. Por lo tanto, implica desafíos para las agencias de inteligencia financiera especializada en rastreo de criptoactivos, además de un marco unificado de supervisión de exchanges y wallets descentralizados (Givens, 2025).

De igual manera, Burgess et al. (2024) advierten que una supervisión inadecuada está brindando a los grupos terroristas un acceso fácil a transferencias financieras transfronterizas mediante monedas virtuales (uso de criptomonedas) y finanzas descentralizadas para recaudar y transferir fondos, en conjunción con el sistema financiero tradicional. Su estudio compara los esquemas de financiación del terrorismo que utilizaron activos virtuales.

En efecto, las nuevas tecnologías están creando nuevos riesgos de LA y FT. Las implicaciones de no preparar las tecnologías para el futuro pueden ser graves. La falta de regulación de fintech y activos digitales incrementa vulnerabilidades. Si un organismo regulador no actúa antes de que el abuso delictivo de una tecnología se generalice, podría recurrir a medidas precipitadas, como prohibir su uso por completo, debido a la menor viabilidad de los medios de control alternativo (Akartuna et al., 2022).

- **Resultados clave – En el ámbito de persecución y sanción**

Como se puede inferir, las UIF son actores clave en el actual sistema legal contra el LA y FT. Son instituciones especializadas ubicadas entre los SO y la autoridad pertinente de un país, como un intermediario concluyente en la colaboración público-privada a través de la reciprocidad en la información. Si bien el LA supone un vínculo con algún delito precedente, es sancionado a través del sistema de justicia penal; en el caso del FT se considera un elemento de la estrategia de seguridad del Estado (Brewczynska, 2021).

Dentro de este marco, la inteligencia financiera recopila información valiosa para desmantelar la financiación de organizaciones terroristas, identificar redes terroristas y reconstruir hechos, proporcionando a las fuerzas del orden y de inteligencia información que de otro modo no tendrían (Landoy & Landry, 2021).

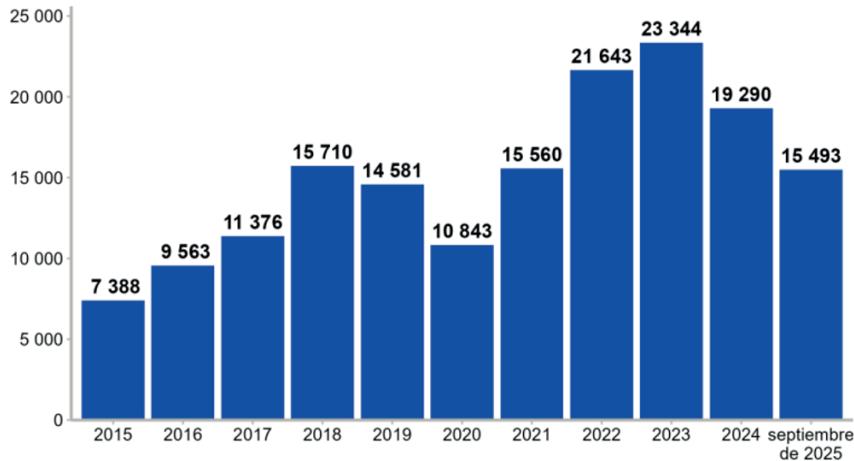
La UIF-Perú está regida por un marco legal vigente para la lucha contra el LA y el FT,

enfrentándose a una serie de amenazas y/o delitos precedentes originadores de fondos ilícitos, entre ellos: tráfico ilícito de drogas, la minería ilegal, tráfico de migrantes, delitos de peculado y contra la función pública, así como delitos tributarios y aduaneros, principalmente.

Según el boletín estadístico de la UIF-Perú, en el periodo enero 2015 - setiembre 2025, recibieron un total de 164,791 Reportes de Operaciones Sospechosas (ROS) emitidos por 11,214 sujetos obligados (SO) a reportar a través de sus Oficiales de Cumplimiento (OC), principalmente del sector bancos (44%), notarías (24%) y remesadoras de fondos (12%). (Ver Figura N.<sup>o</sup> 03).

**Figura 3**

Número de ROS recibidos y por tipo de SO – enero 2015 / setiembre 2025



Fuente: SBS (UIF, Boletín setiembre 2025)

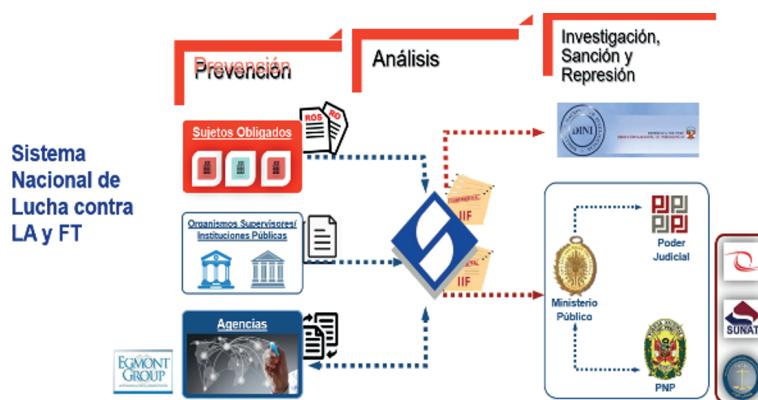
En este esfuerzo conjunto, los ROS tienen carácter confidencial y reservado y no constituyen una denuncia penal o administrativa, corresponden a transacciones ejecutadas o intentado ejecutar, en base a las señales de alerta generadas por los sistemas de prevención manual o automatizado del SO, determinan que no existe razonabilidad aparente con el perfil transaccional del cliente, realizadas sin fundamento económico o legal evidente.

En este marco, los casos de LA y FT que se generan desde el ROS emitidos por los SO hasta el análisis por parte de la UIF, requieren arduo trabajo de comprensión y aplicación de las normativas vigentes en dicha materia, hasta la materialización de los resultados mediante la emisión de IIF que detallan la trazabilidad de las operaciones y la ruta del dinero para que el MP proceda conforme a sus atribuciones por Ley y se logre judicializar dichos casos.

Otra forma de contribuir en la lucha contra el LA y el FT en el Perú, se materializa en diversas iniciativas entre ellas la Evaluación Nacional de Riesgos de

Financiamiento del Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (FPADM, 2024), Evaluación Nacional de Riesgos de Lavado de Activos del Perú (ENR, 2021), entre otros que brindan información estadística a la que tiene acceso y la proporcionada por diferentes entidades públicas vinculadas a la persecución, detención y represión penal y defensa nacional y privadas vinculadas a este sistema (ver Figura N.º 4), y que permitieron identificar, comprender y evaluar sus riesgos así como adoptar una política nacional en esta materia.

**Figura 4**  
Sistema Nacional de Lucha frente al LA/FT



Fuente: Elaboración propia

- **El uso de la inteligencia digital en la lucha contra el LA y el FT**

Del mismo modo, en un mundo globalizado donde la transformación digital y las tendencias tecnológicas de los últimos años crece vertiginosamente, también lo hace la delincuencia criminal organizada a través del uso de medios de pago y dispositivos digitales especializados lo que le permite movilizar dinero con más facilidad, velocidad y anonimato favoreciendo el LA y FT, hecho que la ciber-delincuencia viene aprovechando en condiciones de privilegio. Estiman los expertos (Chainalysis, 2025), que el LA con criptomonedas, en el 2024 fue un año récord transfiriéndose a través de criptoactivos alrededor de 40,900 millones de dólares mediante direcciones de criptomonedas ilícitas (2023, USD 24,200 millones).

Algunas tipologías están relacionadas con operaciones mediante Activos Virtuales como las criptomonedas, a través de los Proveedores de Servicios de Activos Virtuales (PSAV), los cuales mediante DS N.º 006-2023-JUS (27/07/2023), se incorporaron como SO a informar y son supervisados en materia de prevención LA/FT por parte de la UIF-Perú (Resolución SBS N.º 02648-2024).

- Rol de los operadores de justicia y la seguridad nacional**

Sin duda, investigar un caso de LA no es una labor simple, representa importantes retos en términos probatorios en la medida que cada vez son más sofisticados los medios a través de los cuales se brinda apariencia legal a los recursos que provienen de fuentes ilícitas. La investigación penal está a cargo del MP con apoyo de la PNP y la Procuraduría; el Poder Judicial es responsable de imponer las sanciones penales.

Por lo tanto, las investigaciones deben ceñirse a recabar elementos de convicción que permita establecer si los hechos que se investigan constituyen el delito de LA y/o el FT, como por ejemplo: a) identificar las operaciones sospechosas, así como el incremento patrimonial de los investigados; b) establecer los hechos referidos a los actos mencionados en el DL 1106; c) identificar si los investigados conocen del origen ilícito y/o que provienen de una actividad ilícita; finalmente, d) investigar la composición, estructura y funcionamiento de una posible organización criminal.

Por ello, se crearon las Fiscalías Supraprovinciales Especializadas en Delito de LA, incluyendo a las Fiscalías Especializadas en Delitos de Corrupción de funcionarios, Contra la Criminalidad Organizada y de LA y Pérdida de Dominio, cuya competencia material es investigar los delitos de LA tipificados en el DL N.º 1106, principalmente si son cometidos por una organización criminal, de alta complejidad y trascendencia local e internacional, entre otros.

Todas estas acciones han dado como resultado que, de enero 2015 a setiembre 2025, las Comunicaciones de Inteligencia Financiera (CIF) emitidas por la UIF-Perú involucraron en total USD 204,194 millones. En el cuadro N.º 2 se detallan los delitos precedentes con mayor participación:

### Cuadro 2

Cantidad implicada en las Comunicaciones (CIF) por Delito Precedente

Posible Delito vinculado	Acumulado: enero 2015 – setiembre 2025		12 últimos meses	
	Nro. CIF	Total, en Millones USD	Nro. CIF	Total, en Millones USD
Minería ilegal	814	79,081	122	3,345
Contra la Administración Pública	2,626	33,186	187	4,108
Tráfico Ilícito de Drogas	1,340	20,004	166	828
Delitos Aduaneros	1,453	8,006	210	2,002
Contra el Patrimonio	386	7,775	33	274
Contra el Orden Financiero y Monetario	439	5,904	11	506
Delitos Tributarios	453	5,826	25	128
Contra la Tranquilidad Pública	175	2,416	33	271
Tala Ilegal	49	871	4	10
Transporte o contrabando de dinero o divisas	85	819	10	574
Otros delitos precedentes	8,074	40,306	796	10,718
	<b>15,894</b>	<b>204,194</b>	<b>1,597</b>	<b>22,764</b>

Fuente: SBS (UIF, Boletín setiembre 2025)

Otro gran avance en la lucha contra el LA en Perú es a través del Sistema de extinción de dominio , el cual, desde su creación en el 2019, su rol disuasivo ha permitido afectar el patrimonio ilícito de las organizaciones criminales cuando se demuestra que su origen corresponde al delito de LA y precedentes. Según balance estadístico elaborado por la Coordinación Nacional de Fiscalías Especializadas en Extinción de Dominio, Lavado de Activos y Corrupción de funcionarios (2025), desde el 2019 a diciembre 2024, recaudaron bienes y activos valorizados en S/ 560,476,089 a favor del Estado, en cumplimiento al Decreto Legislativo 1373.

## DISCUSION

El autor considera que los operadores de la Ley deben combatir el LA y FT, incluyendo el delito de corrupción como estrategia prioritaria nacional, aplicando sanciones ejemplares, fortaleciendo la cooperación interinstitucional con la Sunat, Contraloría, Procuraduría, Fiscalía, PNP, entidades de defensa nacional, entre otras. Asimismo, se debe fomentar y promover la ética y la moral de los funcionarios públicos participando en la prevención y/o detección de dichos delitos debido a la trascendencia socioeconómica y política que crea.

Sin duda, la siguiente década se viene retadora y la tecnología será clave para que se impulse el cambio de las investigaciones por parte de las UIF, al incluir el desarrollo de modelos analíticos predictivos en la metodología de análisis e identificación de actividades y operaciones sospechosas de LA y FT, a través del uso de la IA, y cuya trascendencia se verá reflejada en los resultados ante los operadores de justicia.

Por lo tanto, contar con un recurso humano competente y suficiente para el ejercicio de sus funciones contribuirá a las instituciones encargadas de la lucha contra el LA y FT, en la aplicación de las mejores prácticas y estándares internacionales.

## CONCLUSIONES

Mediante la revisión sistemática realizada, la presente investigación proporciona base científica y confiable demostrando la importancia de utilizar la información de la UIF-Perú para favorecer la prevención, detección y facilitar la sanción penal en la lucha contra el LA y el FT. En tal sentido, del estudio se desprende los siguientes:

1. Existe una relación positiva entre las competencias organizacionales de la UIF Perú y el desempeño de los operadores de justicia considerando los resultados obtenidos en las sentencias de los casos en materia de LA y el FT.
2. Las UIF deben tener la autoridad y la capacidad para llevar a cabo sus funciones, bajo el principio de independencia y autonomía operativa. Al analizar el origen del delito de LA lo principal es determinar la trayectoria (origen y destino) del dinero; en el caso del FT, los fines ideológicos para los que se utilizarán.
3. Ante la aparición de nuevas tecnologías que la cibercriminalidad utiliza para movilizar sus caudales dinerarios ilícitos, la aplicación de analítica de datos avanzada posibilita a los profesionales de la UIF identificar patrones inéditos, tendencias y comportamientos transaccionales

mejorando su investigación financiera identificando esquemas complejos de la ruta del dinero digital, debiendo los operadores de justicia adaptarse a dichos cambios incorporando la innovación tecnológica en los procesos condenatorios que puedan mejorar sus resultados.

4. Asimismo, la lucha contra el LA y el FT no es el único desafío, también se debe contribuir a reducir la corrupción en el Estado, concientizando a la ciudadanía de que serán sancionados si infringen la Ley aplicando correctivos legales más eficaces.

### **Contribuciones teóricas prácticas esperadas**

El estudio aporta a la literatura sobre comportamiento organizacional en entes de inteligencia financiera y persecución legal en materia del LA y FT. Prácticamente, el trabajo puede sugerir políticas para establecer protocolos de calidad para los ROS que emiten los SO, así como la creación de mecanismos de retroalimentación entre la UIF y los operadores de justicia para que mejoren la judicialización de estos casos.

El autor anticipa que esta investigación motive la realización de estudios longitudinales adicionales que contribuyan a la literatura vigente y brinde evidencia comparativa acerca del comportamiento organizacional a través del desarrollo de un instrumento con rigor metodológico que pueda replicarse en otras UIF de la región.

Finalmente, más allá de la revisión documental de la legislación y estudios publicados del tema, el artículo proporciona información útil y compromete a los responsables de su represión legal y a la ciudadanía en general, el hecho de detectar y frenar el delito de LA y el FT, reforzando los objetivos contemplados en los planes y políticas antilavado y la lucha contra el FT en el país, asistiendo a las investigaciones por parte del MP y los entes de defensa nacional. Por lo tanto, existe potencial para expandir la presente información.

### **Limitaciones**

La presente investigación registra las siguientes limitaciones. En primer lugar, brinda literatura y resultados de las agencias de la aplicación de la ley. En segundo lugar, falta de estadísticos recientes sobre la judicialización de casos en materia de LA, ya que la duración de los procesos judiciales es extensa y por lo tanto los resultados de los expedientes judiciales registran información al 2022.

## Referencias

- Ahumada, C., & Calderón, S. (2021). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño laboral en las empresas de comida rápida en Lima Metropolitana, año 2021*. Tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <http://hdl.handle.net/10757/659401>
- Akartuna, E. A. et al. (2022). Preventing the money laundering and terrorist financing risks of emerging technologies: An international policy Delphi study. *Technological Forecasting & Social Change*, 179, 121632  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522001640?via%3Dihub>
- Alharbi, A. (2024). Optimizing organizational success. Matching the right position with the right person. *Environment and Social Psychology*, 9(5). <https://doi.org/10.54517/esp.v9i5.2306>
- Araújo, H. M. C. C. (2021). Relações humanas e conflitos interpessoais: Bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de conservação da biodiversidade – ICMBio (Dissertação de mestrado). Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa. [https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/3094/5/DISERTACAO\\_%20HELENA%20MACHADO%20CABRAL%20COIMBRA%20ARAUJO%20\\_%20MESTRADO\\_2021.pdf](https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/3094/5/DISERTACAO_%20HELENA%20MACHADO%20CABRAL%20COIMBRA%20ARAUJO%20_%20MESTRADO_2021.pdf)
- Ayala, O. (2020). Competencias informacionales y competencias investigativas en estudiantes universitarios. UNMSM. *Innova Educación*, 2.  
<https://www.revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/133>
- Barnett, S.J., Muñoz, J., & Barrientos, A. (2023). Modelo de Competencias para Product Owners y Product Managers. Memorias de la Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática.  
<https://www.iiis.org/CDs2023/CD2023Summer//papers/CA973TS.pdf>
- Bellomarini, L., Laurenza, E., & Sallinger, E. (2020). Rule-based Anti-Money Laundering in Financial Intelligence Units: Experience and Vision. *CEUR Workshop Proceedings*, 2644, 133–144.  
<https://ceur-ws.org/Vol-2644/paper40.pdf>
- Bodoque, A., & Orduna L. (2022). Guía de investigación en el lavado de activos mediante criptodivisas. Programa de asistencia técnica en el crimen organizado. Ediciones El PAcCTO Europa-Latinoamérica.  
<https://www.elpaccto.eu/wp-content/uploads/2022/07/Guia-Lavado-Activos-Criptodivisas.pdf>
- Brewczyńska, M., (2021). Financial Intelligence Units: Reflections on the applicable data protection legal framework. *Tilburg Institute for Law, Technology, and Society (TILT)*, 43.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0267364921000856?via%3Dihub>

- Burgess, A., Hamilton, R., Leuprecht, C. (2024). Terror on the Blockchain: The Emerging Crypto-Crime-Terror Nexus. *Financial Crime, Law and Governance. Ius Gentium: Comparative Perspectives on Law and Justice*, 116.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-031-59547-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-59547-9_9)
- Castillo, L. (2022). La gestión del talento humano por competencias en los cargos administrativos de la administración central para el desarrollo organizacional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/18687>
- Chávez, N. (2023). Estudio de correlación entre un modelo de competencias funcionales y de competencias personales para el desempeño competitivo del individuo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(3), 8250-8273.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6810](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6810)
- Chainalysis (2025). *The Chainalysis 2025 Crypto Crime Report*.  
<https://go.chainalysis.com/2025-Crypto-Crime-Report.html>
- Chitimira, H., & Munedzi, S. (2023). Historical aspects of customer due diligence and related anti-money laundering measures in South Africa. *Journal of Money Laundering Control*, 26(7), 138–154.  
<https://doi.org/10.1108/JMLC-01-2023-0016>
- Contraloría General de la República (2023). Frenando la corrupción: *Estrategias colaborativas de investigación y sistemas de sanción*. Conferencia Anual Internacional por la Integridad (CAII), 27 y 28 noviembre del 2023.  
<https://caii2023.contraloria.gob.pe/>.
- Cruz, K., Saavedra, I., & Fernández, F. (2022). *Las competencias individuales de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo y su influencia sobre el desempeño laboral de trabajadores a distancia*. Tesis de Maestría, Universidad ESAN.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/3108>
- Farber, S., & Yehezkel, S. A. (2024). Financial Extremism: The Dark Side of Crowdfunding and Terrorism. *Terrorism and Political Violence*, 37(5), 651–670.  
<https://doi.org/10.1080/09546553.2024.2362665>
- FATF (2022). *Targeted Update on Implementation of the FATF Standards on Virtual Assets/VASPs*. FATF, Paris, France.  
[www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/-targeted-update-virtual-assets-vasps.html](http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/-targeted-update-virtual-assets-vasps.html)
- Fletcher, E. (2021). Countering money laundering and terrorist financing: A case for bitcoin regulation. *Research in International Business and Finance*, 56, 101387  
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101387>

GAFILAT (2024). Estándares internacionales sobre la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva. <https://biblioteca.gafilat.org/wp-content/uploads/2025/04/RecomendacionesMetodologia-para-la-Quinta-Ronda-de-Evaluaciones-Mutuas.pdf>

Givens, A. D. (2025). Cryptocurrencies as a Threat to U.S. Homeland Security Interests. *Laws*, 14(1), 2. <https://doi.org/10.3390/laws14010002>

Guino, S. A. O. (2020). Comportamento humano e gestão de pessoas nas organizações. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração – Centro Universitário Anhanguera, São Paulo, 2020. [https://repositorio.pgscognac.com.br/bitstream/123456789/31048/1/SARAH\\_GUINO\\_DEFESA.pdf](https://repositorio.pgscognac.com.br/bitstream/123456789/31048/1/SARAH_GUINO_DEFESA.pdf)

Hussain, S. G. (2021). The preferred type of financial intelligence for early detection of terrorist financing activities. *Journal of Money Laundering Control*, 25(3), 681–690. <https://doi.org/10.1108/JMLC-07-2021-0070>

Ibalanky, C., & Wilner, A. (2025). Applying AI to Canada's Financial Intelligence System: Promises and Perils in Combating Money Laundering and Terrorism Financing. *International Journal (Toronto, Ont.)*, 80(2), 147–165. <https://doi.org/10.1177/00207020251334973>

International Association of Insurance Supervisors – IAIS (2022). “ICP 22 Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism”. Bank for International Settlements, Basile, Suiza. <https://www.iaisweb.org/icp-online-tool/13533-icp-22-anti-money-laundering-and-combating-the-financing-of-terrorism/>

Jofre, M., Aziani, A. & Villa, E. (2024). Terrorist Financing: Traditional vs. Emerging Financial Technologies. *Terrorism and Political Violence*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/09546553.2024.2433635>

Korejo, M. S., Rajamanickam, R., & Md. Said, M. H. (2021). The concept of money laundering: a quest for legal definition. *Journal of Money Laundering Control*, 24(4), 725–736. <https://doi.org/10.1108/JMLC-05-2020-0045>

Lagerwaard, P., & de Goede, M. (2023). In trust we share: The politics of financial intelligence sharing. *Economy and Society*, 52(2), 202–226. <https://doi.org/10.1080/03085147.2023.2175451>

Lagerwaard, P. (2024). Circulating knowledge through disparate practices: the global pursuit of terrorist financing by FIUs. *Science as Culture*, 33(4), 556–578. <https://doi.org/10.1080/09505431.2024.2363380>

Lando, S. & Landry, M. (2023). "Chapter 3: The Production and Use of Financial Intelligence to Counter Terrorism and Terrorist Financing". In *Countering the Financing of Terrorism*. USA: International Monetary Fund. <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400204654/CH003.xml>

- Lima, F. F. de. (2021). A liderança para retenção de pessoal na Administração pública: o caso do Instituto Nacional de Câncer - INCA (Dissertação de mestrado). - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica. <https://rima.ufrrj.br/jspui/bitstream/20.500.14407/15364/3/2021%20-%20Flavia%20Freguglia%20de%20Lima.pdf>
- Lluncor, M. A., Cacho, A., Carranza, R., & Baique, D. B. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX (Número Especial 7), 358-366. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/40470/46030>
- Ministerio del Interior (2020). Política Nacional Multisectorial de lucha contra el Terrorismo 2019-2023. 1ra edición. Lima, Perú. <https://observatorio.mininter.gob.pe/sites/default/files/documento/archivos/DWP%20-%20POLITICA%20DE%20LUCHA%20CONTRA%20EL%20TERRORISMO.pdf>
- Mohanty, S., & Christopher B, P. (2024). The Role of Gamification Research in Human Resource Management: A PRISMA Analysis and Future Research Direction. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241243154>
- Mouzakiti, F. (2020). Cooperation between Financial Intelligence Units in the European Union: Stuck in the middle between the General Data Protection Regulation and the Police Data Protection Directive. *New Journal of European Criminal Law*, 11(3), 351-374. <https://doi.org/10.1177/2032284420943303>
- Pavlidis, G. (2023). The birth of the new anti-money laundering authority: harnessing the power of EU-wide supervision. *Journal of Financial Crime*. Emerald Publishing Limited. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFC-03-2023-0059/full/pdf>
- Prado Saldarriaga, V.R. (2023). "Lavado de activos virtuales – Nueva tipología del crimen organizado en el Perú". *Gaceta Jurídica SA*.
- Ravalomanda, T. (2021). Quick guide to the role of FIUs in asset recovery. Basel Institute on Governance. <https://learn.baselgovernance.org/course/view.php?id=29>
- Salehi, M., Ali Mohammed Al-Msafir, H., Homayoun, S., & Zimon, G. (2023). The effect of social and intellectual capital on fraud and money laundering in Iraq. *Journal of Money Laundering Control*, 26(2), 227–252. <https://doi.org/10.1108/JMLC-12-2021-0142>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (2025). Estadísticas operativas a agosto 2025. [https://www.sbs.gob.pe/Portals/5/jer/ESTADISTICAS-OPERATIVAS/2025/Boletin\\_UIF\\_agosto\\_2025.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/5/jer/ESTADISTICAS-OPERATIVAS/2025/Boletin_UIF_agosto_2025.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (2023). I Encuesta sobre percepción del lavado de activos en el Perú.  
[https://www.sbs.gob.pe/prevencion-de-lavado-activos/Encuestas-LA-FT#:~:text=La%20I%20Encuesta%20sobre%20percepc%C3%B3n,lavado%20de%20activos%20\(LA\)%20en](https://www.sbs.gob.pe/prevencion-de-lavado-activos/Encuestas-LA-FT#:~:text=La%20I%20Encuesta%20sobre%20percepc%C3%B3n,lavado%20de%20activos%20(LA)%20en)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (2021). Evaluación Nacional de Riesgos de Lavado de Activos 2021.  
<https://www.sbs.gob.pe/Portals/5/jer/ESTUDIO-ANALISIS-RIES-GO/ENR%202021.pdf>

Thakkar, H., Datta, S., Bhadra, P., Dabhade, S.B., Barot, H., & Junare, S.O. (2024). Mapping the Knowledge Landscape of Money Laundering and Terrorist Financing: A Bibliometric Analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 17 (10), 428.  
<https://doi.org/10.3390/jrfm17100428>

The Egmont Group of Financial Intelligence Units (2023). The Egmont Group of Financial Intelligence Units.  
<https://www.fincen.gov/resources/international/egmont-group-financial-intelligence-units>

Tiwari, M., Gepp, A., & Kumar, K. (2023). Global money laundering appeal index: application of principal component analysis. *Journal of Money Laundering Control*, 26(1), 205–211.  
<https://doi.org/10.1108/JMLC-10-2021-0108>

UIF Perú (2023). Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF).  
<https://www.sbs.gob.pe/prevencion-de-lavado-activos>

U.S. Department of the Treasury (2022). National Strategy for Combating Terrorist and Other Illicit Financing. USA  
<https://home.treasury.gov/system/files/136/2022-National-Strategy-for-Combating-Terrorist-and-Other-Illicit-Financing.pdf>

Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities & Social Sciences Communications* 11, 595(2024).  
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>

World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report 2020. Platform for Shaping the Future of the New Economy and Society. Geneva/Switzerland.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasojo, E. (2023). Leadership Styles and Employee's Innovative Behavior: A Systematic Review Using Bibliometrics. *The Journal of Behavioral Science*, 18(3), 120–137.  
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/260451>



## Asuntos civiles, factor decisivo para la consolidación de la paz en el VRAEM

Ricardo Alfonso Carrillo Espichan\*

<https://orcid.org/0009-0000-7796-210X>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 19 Marzo 2025 • Evaluado: 12 Agosto 2025 • Aprobado: 10 Septiembre 2025

### Citar como:

Carrillo Espichan, R. A. (2025). Asuntos Civiles, factor decisivo para la consolidación de la paz en el VRAEM. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 187-210. <https://doi.org/10.60029/v4n2art9>

### Resumen

El presente artículo analiza el papel de las Operaciones de Asuntos Civiles en la consolidación de la paz en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro, una región caracterizada por el terrorismo, narcotráfico y pobreza extrema. Estas operaciones buscan fortalecer la legitimidad del Estado y ganar la confianza de la población local mediante un enfoque integral que combina acciones militares, económicas y sociales. El estudio propone adaptar la teoría de Acción Integral del Ejército de Colombia al contexto peruano para abordar las causas subyacentes del conflicto. La investigación utiliza una metodología narrativa basada en una revisión exhaustiva de literatura académica, seguido de la selección de doctrina militar y análisis crítico de la información recopilada. Los hallazgos sugieren que existen desafíos como la falta de unidades especializadas, recursos limitados y la necesidad de coordinación interinstitucional. A su vez, destaca la necesidad de actualizar la doctrina vigente, alineándola con un enfoque multidimensional que promueva la cooperación interinstitucional y el desarrollo sostenible. Finalmente, se concluye que la adaptación de este enfoque es clave para romper el ciclo de violencia y consolidar la paz en el VRAEM, mediante estrategias como la Acción Unificada y la implementación de un Batallón de Asuntos Civiles.

**Palabras clave:** Asuntos Civiles, VRAEM, Consolidación de la paz, Acción integral, Acción Unificada.

\*Grado académico:

Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico  
Correo electrónico: [rcarrilloe@esge.edu.pe](mailto:rcarrilloe@esge.edu.pe)



## Civil affairs, a decisive factor for consolidation of peace in VRAEM

Ricardo Alfonso Carrillo Espichan\*

<https://orcid.org/0009-0000-7796-210X>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Sent: 19 March 2025 • Reviewed: 12 August 2025 • Approved: 10 September 2025

### Cite as:

Carrillo Espichan, R. A. (2025). Asuntos Civiles, factor decisivo para la consolidación de la paz en el VRAEM. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 187-210. <https://doi.org/10.60029/v4n2art9>

### Abstract

This article analyzes the role of Civil Affairs Operations in peacebuilding in the Apurímac, Ene, and Mantaro River Valley, a region characterized by terrorism, drug trafficking, and extreme poverty. These operations seek to strengthen the legitimacy of the state and gain the trust of the local population through a comprehensive approach that combines military, economic, and social actions. The study proposes adapting the Colombian Army's Comprehensive Action theory to the Peruvian context in order to address the underlying causes of the conflict. The research uses a narrative methodology based on an exhaustive review of academic literature, followed by the selection of military doctrine and critical analysis of the information gathered. The findings suggest that there are challenges such as the lack of specialized units, limited resources, and the need for inter-institutional coordination. At the same time, it highlights the need to update current doctrine, aligning it with a multidimensional approach that promotes inter-institutional cooperation and sustainable development. Finally, it concludes that the adaptation of this approach is key to breaking the cycle of violence and consolidating peace in the VRAEM, through strategies such as Unified Action and the implementation of a Civil Affairs Battalion.

**Keywords:** Civil Affairs, VRAEM, Peace Consolidation, Comprehensive Action, Unified Action.

\* Academic degree:

Master of Military Sciences with a specialization in Public Management and Strategic Planning  
Correo electrónico: rcarriloe@esge.edu.pe

## INTRODUCCIÓN

Las operaciones militares contemporáneas enfrentan desafíos complejos que van más allá de un conflicto armado tradicional. Experiencias como la de los Estados Unidos en Irak y Colombia contra las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) han demostrado que la protección de los derechos humanos, el apoyo psicológico a las poblaciones afectadas y la coordinación con autoridades civiles son aspectos fundamentales que requieren especial atención. En este contexto, las operaciones de asuntos civiles (OAC) adquieren un papel central al facilitar interacciones constructivas entre las fuerzas armadas y la población local.

En el Perú, el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) es una de las regiones más conflictivas del país, caracterizada por la presencia de remantes terroristas, narcotráfico, cultivos ilícitos y una débil presencia del Estado. Según los Lineamientos para la consolidación de la pacificación e inicio del proceso de normalización en el VRAEM (2024), el Ministerio de Defensa tiene como objetivos estratégicos el asegurar el normal funcionamiento de la institucionalidad del Estado e iniciar la etapa de normalización, así como apoyar a las acciones de desarrollo sostenible que permitan incrementar la adhesión de la población. Para tal efecto, las Fuerzas Armadas a través del Comando Especial del VRAEM (CE-VRAEM), han asumido el control del orden interno de dicha área desde el año 2008, obteniendo significativos resultados y la reducción de 44 a 18 distritos declarados en estado de emergencia, según Decreto Supremo N° 016-2025-PCM que prorroga el estado de emergencia por un periodo de 60 días para 18 distritos y 5 centros poblados.

El estado de excepción, según el artículo N° 137 de la Constitución Política del Perú (1993), interrumpe el ejercicio de las libertades constitucionales como el de tránsito, reunión, personal, y la inviolabilidad del hogar. Estas acciones, al ser aplicadas por más de 17 años en el VRAEM, han generado un alto grado de desconfianza de las comunidades nativas y centros poblados hacia las fuerzas del orden, quienes a su vez son vistos como una amenaza para el desarrollo de sus actividades económicas, relacionadas en un gran porcentaje al tráfico ilícito de drogas (TID) y otros ilícitos conexos, o en forma indirecta como receptores de su flujo económico.

Este complejo escenario, cuyo problema se manifiesta a través de tres componentes que están interconectados: terrorismo, tráfico ilícito de drogas y pobreza extrema, lo convierte en una realidad muy complicada, generando una profunda desconfianza de la población hacia el Estado peruano. Esta situación ha gestado un ciclo de violencia y exclusión social que dificulta el desarrollo sostenible y la consolidación de la paz, que implica neutralizar amenazas en los frentes interno y externo, el apoyo activo y pasivo de los habitantes locales mediante acciones que mejoren su calidad vida e integridad física. En este contexto, las Operaciones de Asuntos Civiles (OAC) emergen como una estrategia clave para consolidar la legitimidad del Estado y obtener la confianza de la ciudadanía.

El estudio de las OAC en el VRAEM es relevante porque permite identificar estrategias efectivas para la estabilización de las zonas en conflicto, que complementen a las recurrentes operaciones realizadas en la llamada zona dura, dándole un enfoque integral que combine acciones militares, políticas económicas y sociales. El

objetivo del estudio es realizar aportes a la doctrina de Asuntos Civiles del Ejército del Perú, que sirvan como eje para consolidar la paz en aquellas comunidades que sufrieron del flagelo del terrorismo y TID en el VRAEM. A diferencia de estudios previos, este trabajo se enfoca en la adaptación de estrategias exitosas, como la Acción Integral (AIN) del Ejército de Colombia, al contexto peruano, resaltando la importancia de la coordinación interinstitucional y el enfoque multidimensional

## MÉTODO

Se utilizó una metodología de tipo narrativa, basada en la revisión de la literatura existente sobre Operaciones de Asuntos Civiles a nivel nacional e internacional y su aplicación en contextos de guerra asimétrica e irregular. Esta búsqueda bibliográfica se basó en datos académicos de plataformas como Scopus, Dialnet y Google Scholar; además del acceso a fuentes de información del Departamento de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (JEDUCE), Centro de Doctrina del Ejército de Colombia (CEDOC) y Army Publishing Directory (APD) del Ejercito de los Estados Unidos, así como artículos científicos relacionados con la seguridad multidimensional y la consolidación de la paz.

El diseño metodológico sigue un enfoque cualitativo y exploratorio, complementado con análisis cuantitativo cuando sea pertinente. Esto permite comprender las dinámicas complejas del conflicto en el VRAEM y evaluar el impacto de las OAC en la construcción de paz. La metodología se desarrolla en varias fases. Para empezar, se lleva a cabo un exhaustivo estudio bibliográfico que incorpora literatura de carácter académico, informes gubernamentales, estudios previos sobre el VRAEM y publicaciones relevantes en ciencias militares y estudios de paz.

Los criterios de selección incluyeron la relevancia temática, la calidad de las fuentes y su actualidad. Se priorizaron documentos que abordaran experiencias concretas de OAC en zonas de conflicto, así como estudios que analizaran los desafíos y lecciones aprendidas en la implementación de estas estrategias. La calidad de los artículos fue evaluada a través del análisis de su metodología, fuentes y conclusiones.

Posteriormente, se lleva a cabo un análisis crítico basado en categorías clave como impacto social, eficacia operativa, sostenibilidad y adaptabilidad de las estrategias de Asuntos Civiles. Este análisis incluye la comparación entre enfoques tradicionales e innovadores en el ámbito militar. Además, se contempla la observación de participación activa del Oficial de Instrucción y Operaciones (S-3) del Batallón Contraterrorista "Alto Comaina" N°79, basado en su experiencia, procedimientos y perspectivas sobre las OAC ejecutadas en los distritos de Vizcatán del Ene, Pangoa, Mazamari y Río Tambo durante los años 2022 y 2023. Un factor decisivo fue el análisis de casos exitosos en el VRAEM.

Para garantizar un abordaje integral, se emplearon mapas conceptuales como instrumentos para entender la estructura de la AIN colombiana, comparándola con la vigente organización de Asuntos Civiles del Ejército del Perú. Asimismo, se aplica la triangulación metodológica al combinar datos secundarios provenientes de la literatura revisada con datos primarios obtenidos de entrevistas a expertos. Este proceso asegura una perspectiva más completa y reduce posibles sesgos.

Adicionalmente, se realiza una evaluación crítica para identificar limitaciones o sesgos potenciales y evaluar la aplicabilidad práctica de las conclusiones extraídas.

Desde la experiencia acumulada en contraterrorismo y ciencias militares, esta metodología enfatiza la importancia estratégica de los Asuntos Civiles no solo como herramienta para mitigar conflictos armados sino también para transformar dinámicas sociales adversas. Este enfoque reflexivo integra elementos teóricos con soluciones prácticas adaptadas al contexto único del VRAEM. Con ello, se espera identificar estrategias efectivas empleadas por las operaciones de Asuntos Civiles, evaluar su impacto directo e indirecto en la construcción de la paz y proponer recomendaciones prácticas que optimicen estas operaciones en escenarios similares. Esta metodología asegura un abordaje riguroso y adaptado a los desafíos específicos del entorno militar-social del VRAEM.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos se muestran en nueve (09) subtítulos que permiten analizar a fondo y profundizar sobre la nueva estrategia de los Asuntos Civiles, explicados de manera clara y comprensible en virtud de los resultados obtenidos.

### 1) *Operaciones de Asuntos Civiles*

Para Ruiz (2016) la presencia de civiles en los campos de batalla ha sido una constante a lo largo de la historia, en donde su papel y su relación con las fuerzas militares han evolucionado significativamente, en especial durante las últimas décadas. Pasando de ser un factor más del ambiente del campo de batalla a convertirse en un importante socio para la gestión de conflictos.

Esta evolución en la interacción entre la población y las fuerzas armadas, en contextos de conflicto, ha resultado en una modificación de los procesos militares para relacionarse con los elementos civiles, representada mediante los conceptos de Asuntos Civiles (CA), Cooperación Cívico Militar (CCM) y Asuntos Públicos (AP). Esta transformación de la presencia civil en los campos de batalla ha conllevado una actualización continua de cómo las fuerzas militares manejan su relación con ellos, adaptándose a la conducción del área en que opera. Esta adaptación, preponderantemente reactiva al entorno donde operan, se ha ido encontrando con situaciones no previstas, debiendo improvisar soluciones que involucraban acciones más allá del uso de las armas para el cumplimiento de su misión.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el avance del Ejército Aliado en Europa occidental afrontó dos importantes retos: a) proporcionar recursos suficientes a la población necesitada y b) establecer un gobierno militar en los territorios ocupados hasta que pudiera establecerse una autoridad civil responsable. Expertos como Coles y Weinberg, indican que este nuevo tipo de funciones significó el nacimiento de una rama del arte militar dedicada a exclusivamente a los Asuntos Civiles (AC). Sin embargo, al carecer de la estructura y el personal especializado, las fuerzas militares no tuvieron mayor remedio que improvisar en ambas para conseguir la cooperación de la población y evitar su interferencia en el combate, teniendo como objetivo contribuir al éxito de las operaciones.

Otro momento que evidenció la ejecución de OAC fue durante la Guerra Fría. En este lapso de tiempo, los asuntos civiles fueron considerados como una función de apoyo orientada a garantizar que la población civil no obstruya el progreso de las operaciones militares. No obstante, tras la caída del bloque comunista, la visión geopolítica cambió tajantemente influenciando la labor de la fuerza armada. Este cambio llevó a que la fuerza oriente sus esfuerzos a reinstaurar un gobierno legítimo en contextos de amenaza interna, dando lugar al surgimiento de la Cooperación Civil Militar (CIMIC).

Posteriormente, los escenarios de conflicto de fin del siglo XX junto a las operaciones de paz desarrolladas por esos años evidenciaron que las fuerzas militares asumieron diferentes tareas, como la distribución de ayuda humanitaria y la administración pública hasta la transición a las autoridades civiles. El concepto de CIMIC ha ido progresando gradualmente y ampliando su cobertura, poniendo cada vez más el énfasis en la teoría de Sir Gerald Templer (1952) “ganar los corazones y las mentes de la población para contribuir con ello a la seguridad de la fuerza y a la estabilidad de la zona”.

Uno de los casos más recientes y cercanos es la experiencia del Ejército de Colombia en la implementación de la AIN, iniciada hace más de dos décadas, convirtiéndolo en un referente clave en la región. Este enfoque incluye disciplinas como Asuntos Civiles, Cooperación Civil-Militar, Asuntos Públicos y Operaciones de Apoyo a la Información Militar, demostrando ser efectivo para estabilizar aquellas regiones inmersas en un conflicto armado. Además, posibilita que las capacidades del Ejército se integren a las de otros asociados en la Acción Unificada. La coordinación interinstitucional y el enfoque multidimensional son elementos centrales de esta estrategia.

Por tanto, las OAC son un componente esencial en todo conflicto armado, en el que buscan ganar la confianza de la población civil y fortalecer la legitimidad del Estado. Históricamente, estas operaciones han evolucionado desde el control territorial, pasando por las acciones cívico-militares puntuales hasta llegar a los enfoques integrales que combinan acciones militares, políticas económicas y sociales.

## Figura 1

Soldado del Ejército de los EE.UU. saluda a niños iraquíes durante la ocupación de Irak en 2009, la teoría de “Ganar corazones y mentes” ha sido clave para la victoria en la Guerra de Irak.



Nota: Tomada de [https://en.wikipedia.org/wiki/Winning\\_hearts\\_and\\_minds](https://en.wikipedia.org/wiki/Winning_hearts_and_minds)

Claramente, el contexto nacional no es la excepción a esta evolución cognitiva, evidenciando una marcada diferencia en la conceptualización de Asuntos Civiles desde su manual de empleo ME 1-11 (2006) hasta una última actualización de esta terminología en el MD 3-0 Manual Directriz Operaciones (2021), perteneciente a la vigente Doctrina Wiracocha del Ejército.

En el ME 1-11 Asuntos Civiles (2006) se define como: “un conjunto de acciones y coordinaciones de Asuntos Civiles que un comandante planea y ejecuta con sus medios disponibles, en especial de Asuntos Civiles, con la finalidad de lograr el apoyo y/o la no interferencia civil en las operaciones militares, en su zona de responsabilidad” (p. 1)

Sin embargo, el MD 3-0 (2021) señala a las OAC como operaciones adicionales que realiza la fuerza definiéndola como “el conjunto de operaciones a través de las cuales el comandante establece coordinaciones, acciones, medidas, etc., con las diferentes autoridades civiles (estatales, regionales, locales, etc.), y con la población en general involucrados en el área de operaciones, para obtener su colabora-

ción en provecho de sus objetivos operacionales o tácticos" (p.103). Un tema pendiente es la actualización de la doctrina de Asuntos Civiles, alineado al enfoque de la Doctrina Wiracocha, siendo una falencia para la ejecución de los asuntos civiles.

## **2) Análisis del contexto del VRAEM**

El VRAEM es una región caracterizada por la presencia de delincuentes terroristas y traficantes de drogas, la exorbitante proporción de cultivos de hoja de coca y una débil presencia del Estado. La exclusión social causada por la falta de infraestructura estatal y los índices de corrupción son factores que han alimentado el ciclo de violencia e impunidad en la región, donde todas las actividades económicas ligadas al tráfico ilícito de drogas se han vuelto la fuente primordial de ingresos y sustento familiar.

Desde ferreterías, tiendas de suministros, bodegas, restaurantes y bares en sus centros poblados hasta líderes comunales o nativos, la influencia del dinero proveniente de la producción del alcaloide de cocaína es marcada en los distritos de la denominada zona dura del VRAEM. Es aquí donde gran parte de la población local ha desarrollado una relación ambivalente con el narcotráfico, en la cual se benefician directa o indirectamente con el dinero que éste inyecta a sus economías, creando así una codependencia.

El centro poblado de Nuevo Amanecer del distrito de Vizcatán del Ene, con una población aproximada de trescientas personas u ochenta familias debidamente empadronadas, es una muestra de ello. Esta comunidad, dedicada en su totalidad al cultivo de la hoja de coca, ejerce un minucioso control con sus pobladores, donde su único acceso es resguardado por un seudo comité de autodefensa autodenominado "Los Tigres". Ante la poca presencia del estado y difícil accesibilidad, este grupo hace la vez de guardianes controlando todo ingreso y salida de personas y vehículos a la comuna. Llegando incluso a negar el ingreso de algún extraño o arrebatar sus posesiones y hasta tierras a aquellos que mantengan actitudes sospechosas o no cumplan con sus normas comunales.

Evidentemente, sus intereses responden a la continuidad de esta actividad agrícola que les sirve como medio de subsistencia, en donde la presencia de algunos elementos del estado pone en peligro su permanencia y su relación con los remanentes terroristas del Militarizado Partido Comunista del Perú Marxista Leninista Maoísta principalmente Xiísta (MPCP-MLM-PX), que se muestran como una organización que garantiza sus ingresos económicos mediante el tráfico ilícito de drogas, mostrando así una relación de dependencia mutua entre subversión y narcotráfico.

Este tipo de lugares dependientes de economías ilícitas, llevan muchos años trabajando codo a codo con la principal amenaza de la región y han normalizado esta participación en la cadena de producción de la droga heredándole su continuidad a sus hijos y familias. Eso explica el desafecto generalizado de estos pobladores hacia las fuerzas del orden, quienes lejos de convertirse en colaboradores del estado, muchas veces obstaculizan su labor. Por ello surge la necesidad de realizar OAC para abordar esta problemática y ganar los corazones de esta población reprí-

mida. Para Montoya (2007) “No hay victoria, si no existe una relación simbiótica entre la triada Gobierno, Fuerzas Armadas y Pueblo”.

En aras de alcanzar el éxito en las operaciones y acciones militares, Gonzales (2023) indica que es fundamental “adoptar un enfoque integral que atienda las causas subyacentes. Ello implica la cooperación y coordinación entre diferentes sectores para la promoción de programas de desarrollo alternativo, la implementación de estrategias de prevención y la generación de oportunidades reales para las comunidades afectadas”. (p.12)

En este contexto, las OAC pueden jugar un papel clave para romper este ciclo, promoviendo la confianza de la población y fortaleciendo la presencia del Estado. Sin embargo, es necesario adaptar estas estrategias al contexto específico de estas comunidades cocaleras y dependientes de las actividades ilícitas, teniendo en cuenta las dinámicas locales y las necesidades de la población. De esta manera, se contribuiría a construir una paz duradera en el VRAEM.

## Figura 2

Combinación de operaciones militares y acción cívica en C.P. Nueva Amanecer-Vizca-tán del Ene



Nota: Archivo del Batallón Contraterrorista “Alto Comaina” N° 79 (2022)

### **3) Asuntos Civiles en el CE-VRAEM**

Desde su creación en el 2008, el Comando Especial del VRAEM (CE-VRAEM) realiza operaciones y acciones militares en esta convulsionada región del interior, con el propósito de derrotar a la organización terrorista Sendero Luminoso, convergiendo los esfuerzos de miles de hombres pertenecientes a las instituciones armadas y policía nacional, que con honor, sacrificio y valor vienen luchando por más de 17 años para alcanzar su ansiada pacificación.

Teniendo en consideración que el objetivo no es volver a la normalidad que existía antes del inicio del problema, sino crear un sistema social que impida que se configuren las condiciones adecuadas para el surgimiento de futuras tendencias terroristas o subversivas y el fortalecimiento de las amenazas con ellos.

En tanto, el entorno VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) del VRAEM donde opera la fuerza, lo obliga a permanecer en constantemente preparación ante los constantes cambios tácticos del enemigo. Esto ha puesto a prueba su capacidad de adaptación al cambiante ambiente operacional donde la lucha contra el terrorismo se ha extendido a también neutralizar sus fuentes de financiamiento provenientes principalmente del narcotráfico, llevando al CE-VRAEM a redirigir sus esfuerzos ejecutando no solamente operaciones, sino también acciones militares que coadyuvan a lograr la pacificación.

El planeamiento relacionado a las OAC debe estar articulado con el Plan de Campaña y verse materializado en el anexo Asuntos Civiles, estableciendo los objetivos operacionales que buscan: lograr la adhesión, conseguir el apoyo e impedir la interferencia de la población. A pesar de ello, esto carece de un análisis profundo sustentado en un estudio psicosocial del medio humano actual y realizado por uno o más especialistas.

Actualmente, el CE-VRAEM visa en su organización funcional a la Célula N° 8 (C-8), encargada de abordar el ámbito de asuntos civiles en el contexto de Guerra No Convencional. Esta célula establece las directivas y responsabilidades a las Secciones de Apoyo al Estado (SAE) de las grandes Unidades que lo componen, quienes a su vez traspasan las actividades y tareas por realizar a los Negociados de Apoyo al Estado (NAE) orgánicos de cada Batallón, quienes se convierten en los ejecutores de las OAC en el VRAEM. Por lo general, estos batallones están únicamente preparados para cumplir tareas propias de las operaciones contraterroristas como patrullaje, control de terreno clave, control territorial y seguridad de instalaciones críticas; sin embargo, al convertirse en ejecutores de las OAC deben realizar, a la par, tareas sin el debido equipamiento ni preparación tales como: acciones cívicas, obtención de información local, coordinación con autoridades, mediación de conflictos locales, intervención ante riesgos y desastres, entre otros.

Al respecto, Espinoza (2022) afirma que las operaciones contraterroristas en el VRAEM no han efectivas pese a tener la preponderancia, esto se debe a que las OAC están limitadas por la falta de medios, experiencia y manuales actualizados. Allí radica la importancia de la actualización de la doctrina vigente, teniendo en

consideración la inclusión de tareas como la recolección de información relevante de la población y las implicancias de su rol dentro del ambiente operacional, evidenciando la gran influencia de los actores civiles en el contexto de guerra no convencional.

Ciertamente, la base doctrinal vigente para el funcionamiento de la Sección de Asuntos Civiles y Apoyo al Estado (SAE) a nivel Gran Unidad e inferior, resulta insuficiente para este complejo contexto. Por una parte, se encuentra el Manual del Oficial de Comando y Estado Mayor (2005) que únicamente indica funciones y responsabilidades del Oficial a cargo de la sección. Por otro lado, el Manual de Procedimientos Operativos contra el Terrorismo (2013) detalla los procedimientos y técnicas contra el terrorismo, incluyendo actividades en bases contraterroristas, patrullajes, movimiento táctico, manejo de situaciones de combate y consideraciones sobre asuntos civiles y el control territorial para este tipo de conflicto. Tal es así, que su alcance se ve limitado tras la inclusión de un mayor número de tareas alineadas a los nuevos roles institucionales. Esta falencia doctrinal, lleva al personal que conforma las secciones de AC a la improvisación y repetición de las buenas prácticas de asuntos civiles, con resultados poco alentadores.

De la misma forma, se ha podido apreciar que las Secciones de Asuntos Civiles carecen de personal debidamente capacitado para el puesto, sin experiencia ni calificación en Gestión Pública, Políticas Públicas, Gestión de Riesgo de Desastres o Articulación Multisectorial; limitando la capacidad de la sección para gestionar acciones cívicas multisectoriales en valor de las capacidades y fortalezas existentes en sus ámbitos de responsabilidad (Andonaire, 2019).

Pese a la importancia que significa la adhesión a la población en una guerra asimétrica, a la fecha no se dispone de una Unidad que operativice las tareas de Asuntos Civiles en el CE-VRAEM. Siendo este último, uno de los puntos más álgidos en las OAC. Tal es así que, al contar con una Compañía de Asuntos Civiles debidamente implementada contribuiría significativamente al éxito de las operaciones contra el terrorismo y el narcotráfico. A su vez, fortalecería la relación entre el pueblo y fuerza armada, acercándose cada vez más a los más vulnerables, facilitando así las posibilidades de alcanzar una sólida construcción de la paz en esta zona.

### Figura 3

El CE-VRAEM realiza acciones militares para lograr la adhesión de la población en C.P. Parijaro.



*Nota:* Archivo del Batallón Contraterrorista “Alto Comaina” N° 79 (2023)

#### 4) **Acción Cívica Multisectorial**

Para el mariscal británico Sir Gerald Templer (1952) “En la guerra asimétrica, los objetivos políticos se expresan a través de la necesidad de ganar legitimidad y apoyo popular”. Lo cual evidencia la importancia de las actividades relacionadas a los asuntos civiles en un contexto tan convulsionado como el VRAEM.

El DL N°1134, Ley de Organización y funciones del Ministerio de Defensa, establece que el tiene como ámbito de competencia, entre otros, la participación en el desarrollo económico y social del país; asimismo, prevé desarrollar planes especiales, acciones cívicas para la pacificación y colaborar en el progreso de áreas críticas, fronterizas y de emergencia.

Bajo este marco, el CCFFAA y Ejército del Perú establecen como parte de sus roles estratégicos el “Apoyo al Desarrollo Nacional”, teniendo dentro de sus tareas la ejecución de Acciones Cívicas Multisectoriales, con la participación de los tres niveles de gobierno, los otros sectores del Estado, los organismos autónomos y el sector privado.

El MF 3-3 Apoyo a la Defensa de la Autoridad Civil define a la Acción Cívico Militar como el: “Conjunto de actividades que las FF.AA. realizan en apoyo de la población, en los ámbitos nacionales, regional y local, participando en el desarrollo social, cultural y económico del país, en acciones concurrentes con su misión principal de seguridad, que contribuyen a robustecer los principios fundamentales de la nacionalidad y la unión entre la sociedad y las FF.AA.”. En la práctica, las Acciones Cívicas Multisectoriales tienen como objetivo adherir a la población adversa a sus actividades, los cuales, ante la ínfima presencia del Estado, optan por proteger y cooperar con los terroristas y los narcotraficantes en muchos de sus centros poblados.

Bajo este contexto, el CE-VRAEM conduce una serie de campañas cívicas en todos sus niveles, que van desde Campañas Multisectoriales programadas con un año de anticipación hasta acciones cívicas ordenadas por necesidad de comando. De acuerdo a los datos proporcionados por el SAE de la 31<sup>a</sup> Brigada de Infantería, se realizaron un total de 21 acciones cívicas y campañas de salud en coordinación con el Gobierno Regional de Junín, DIRESA Junín y gobiernos locales durante el año 2023, alcanzando a un total de 19,204 beneficiarios en zonas críticas de los distritos de Pangoa, Río Tambo y Vizcatán del Ene, acercando los servicios públicos del estado en materia de atenciones médicas y dentales, servicio de laboratorio clínico, donación de útiles escolares, inscripción en programas sociales del estado, trámites documentarios en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Plataforma del Banco de la Nación, charlas y talleres del Programa Nacional Aurora del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) para prevenir y atender la violencia contra la mujer y familia, entre otros.

Si bien los resultados obtenidos lucen prometedores, lo cierto es que el impacto generado en la población deja mucho que desear, principalmente para aquellas comunidades situadas en la zona dura. Para Orbezo (2018), estas campañas son realizadas pocas veces en el año y sólo en algunas comunidades del VRAEM. Incluso, por hechos coyunturales u otros factores externos, muchas veces no se llega a los lugares planeados con anterioridad, reduciendo así el efecto deseado hacia las operaciones y acciones de la fuerza en la región.

Otro acápite es que éstas se realizan sin ningún tipo de metodología, basándose únicamente en las experiencias anteriores; donde muchas veces se carece de los recursos necesarios; sin embargo, se terminan realizando por insistencia con muchas falencias, perdiendo así el impacto deseado e incluso corriendo el peligro de generar una percepción negativa en la población local.

**Figura 4**

Resultados de una Campaña Cívica Multisectorial del CE-VRAEM realizada en Diciembre 2024.

# CAMPAÑA CÍVICA MULTISECTORIAL

## COMUNIDAD NATIVA TSIRIARI

**Gracias al trabajo conjunto entre las Fuerzas Armadas y entidades públicas, logramos estos resultados:**

**JUNÍN**  
TOTAL  
**3,909**  
Atenciones médicas y sociales

**3,502** Atenciones médicas

**407** Atenciones en programas sociales



Nota: Tomada de <https://www.facebook.com/ComandoConjuntoFFAAPeru>

## 5) Acción Integral (AIN) en Colombia

Un escenario similar al VRAEM es el vivido en Colombia, donde se libró un conflicto armado interno por más de 60 años contra grupos guerrilleros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia y el Ejército Libre Nacional, hasta la intervención de los Estados Unidos y la activación del Plan Colombia en el año 1999, factor

determinante para la resolución del conflicto y firma de un Acuerdo de paz. Sin embargo, este proceso dejó graves denuncias sobre violación de los derechos humanos, abusos y ejecuciones extrajudiciales, llevando al Ejército Nacional de Colombia a la imperiosa necesidad de reorientar su esfuerzo para acercarse a esa población golpeada por los efectos del conflicto armado interno, fue para legitimar su accionar y continuar las operaciones (Chomsky et al., 2000).

Ciertamente, Colombia ha ejecutado estrategias de AIN desde hace dos décadas vinculando componentes militares y civiles. Estas estrategias han estado centradas en un grupo de municipios que fueron afectados por el conflicto, caracterizados por la presencia de economías ilícitas, baja capacidad estatal y elevados índices de pobreza. Los municipios intervenidos se han mantenido en el tiempo, lo que representa un reto para la forma en que se han desarrollado la AIN y la implementación de los Acuerdos de Paz desde el 2016. (Arce, 2023, p. 46)

La AIN es un pilar doctrinal que articula capacidades militares y civiles para generar estabilidad, legitimidad y desarrollo en zonas afectadas por el conflicto. Su implementación ha sido clave en el proceso de paz colombiano. Este enfoque se basa en 3 principios claves para la consolidación de la paz, que se detallan a continuación:

**Legitimidad:** Prioriza el cumplimiento de normas y el respeto a los derechos fundamentales, generando confianza en las comunidades históricamente vulnerables. Fortalecen la credibilidad del Estado mediante rendiciones de cuentas públicas o diálogos con víctimas, esencial para reconstruir el tejido social.

**Interdependencia:** Integra esfuerzos del sector defensa con otras entidades del estado y ONGs, asegurando que sus proyectos de reintegración o reparación sean integrales. Sinergia de políticas públicas con programas para atacar las causas estructurales del conflicto (pobreza, falta de acceso a tierras, etc.) que se alinean a las acciones militares.

**Liderazgo proactivo.** Facilita que los comandantes actúan como facilitadores de diálogo, promoviendo la participación ciudadana en mesas de planeación local, lo que reduce espacios para la violencia.

La AIN en Colombia está respaldada por unidades especializadas para cumplir su tarea especial tales como: el Comando de Apoyo de Acción Integral y Desarrollo (CAAID), la Brigada de Acción Integral (BRAID) y los Batallones de Apoyo de Acción Integral y Desarrollo (BAIID). Éstas trabajan en zonas críticas anteriormente golpeadas por el conflicto interno, combinando la seguridad con el desarrollo de estas comunidades, generando beneficios tangibles para la consolidación de la paz.

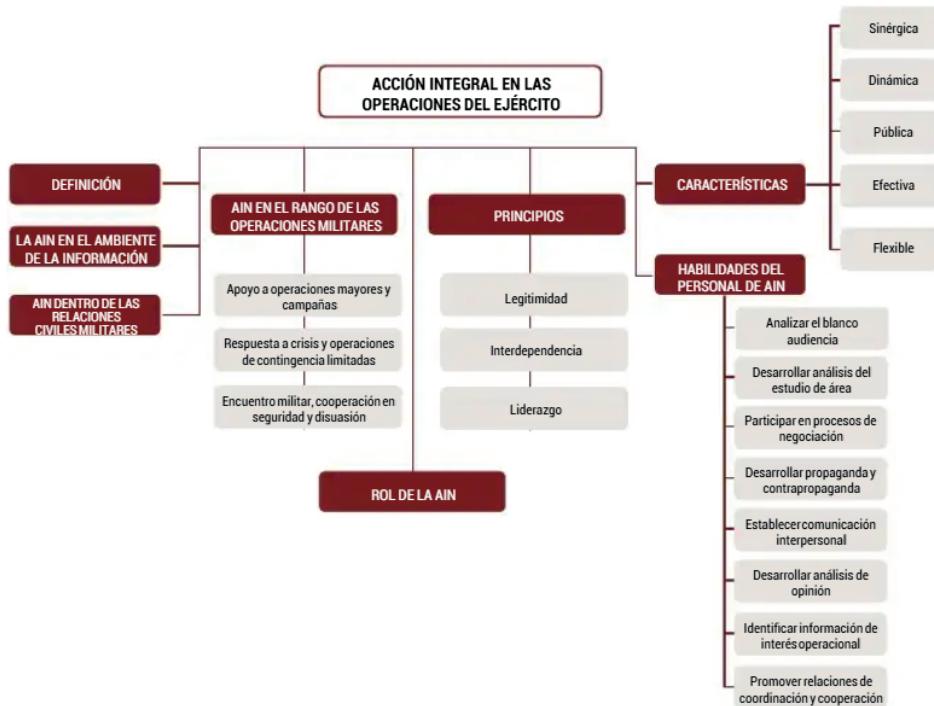
## **6) Disciplinas de la AIN**

Las operaciones de AIN son acciones militares planeadas, preparadas y ejecutadas que permiten configurar el ambiente operacional, mediante el uso de operaciones de apoyo a la información militar, asuntos civiles, cooperación civil militar y asuntos públicos, con el fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales. (Ejército de Colombia, 2019)

Para el desarrollo de las operaciones de AIN, se desarrollan simultáneamente cuatro disciplinas (véase Figura 4), que pueden recibir particular énfasis dependiendo del ambiente operacional o la intención del comandante.

**Figura 4**

Estructura de la Acción Integral del Ejército de Colombia



*Nota:* Tomada del MCE 3-53.0 Acción Integral (2019) p. 3-1

Operaciones de Apoyo a la Información Militar (OPAIM). Son acciones militares para coordinar el diagnóstico, la aproximación y la creación de confianza, así como las acciones destinadas a informar e influir en un blanco audiencia. Incluye tareas como la contrapropaganda para desarticular las narrativas usadas por los grupos armados residuales para reclutar o intimidar a comunidades, así como promover campañas de deserción voluntaria ofreciendo rutas seguras para la reintegración y controla la difusión de mensajes unificados entre las FFO y el Gobierno, evitando caer en contradicciones que puedan ser explotadas por el enemigo.

Asuntos Civiles (CA). Son las acciones para fijar y mantener las relaciones, generar confianza y establecer canales de comunicación entre la Fuerza y las autoridades políticas y judiciales, así como con representantes de la sociedad, con la finalidad de fortalecer su interrelación. Se enfoca en las relaciones con autoridades locales mediante el apoyo a los municipios priorizados por el acuerdo de paz en la implementación de planes de desarrollo fortaleciendo la gobernabilidad; y la participación en consejos territoriales de paz para abordar proyectos de infraestructura o educación.

Cooperación Civil-Militar (CCM). Se refiere al conjunto de acciones y capacidades integrales que deben reunir las Fuerzas Armadas, para interactuar con diversos actores no militares que apoyan el cumplimiento de su misión. Para ello realizan proyectos de impacto rápido a través de rehabilitación de escuelas, pozos de agua o vías terciarias por parte de batallones de ingenieros, y jornadas cívicas de salud en localidades aisladas, mejorando sus condiciones de vida y mostrando una presencia estatal efectiva.

Asuntos Públicos (AP). Son actividades de información orientadas a públicos internos y externos interesados en el sector defensa. Son las actividades de información dirigidas a públicos externos e internos con interés en el sector defensa. Se realizan para mantener informada a la comunidad acerca de las acciones del Ejército, con el fin de establecer condiciones que lleven a la opinión pública a entender y apoyar dichas acciones. Los AP efectivos generan y sostienen la credibilidad de la Fuerza en audiencias locales, nacionales e internacionales, en todo el rango de las operaciones militares. Una muestra de ello son los documentales y reportajes sobre excombatientes reincorporados exitosamente que contrarrestan estigmas y fomentan reconciliación, así como el uso de las redes sociales para humanizar a las Fuerzas del orden, destacando su rol en protección ambiental o ayuda humanitaria.

## 7) ***Lecciones aprendidas de la AIN para la Consolidación de la Paz***

La AIN ha sido un catalizador de la paz en Colombia, demostrando que el éxito no radica solo en derrotar militarmente a los actores armados, sino en construir legitimidad mediante acciones integrales. Su modelo ofrece lecciones valiosas para otros países en transición posconflicto, destacando la importancia de integrar seguridad, desarrollo y reconciliación en una estrategia unificada.

Esta estrategia ha contribuido a configurar el ambiente operacional logrando la reducción de la violencia. Según datos del Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos (CERAC), los municipios con presencia activa de AIN registraron menor reincidencia de grupos armados en el periodo 2019-2023.

Otro aspecto positivo ha sido el fortalecimiento institucional de las fuerzas militares, lograda a través de la articulación interinstitucional con las entidades civiles, lo cual ha contribuido para evitar vacuidades de poder, siendo clave para evitar resurgencias de conflicto. Este acercamiento ha logrado la priorización de proyectos como los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) en 170 municipios, orientados a la participación directa de víctimas y excombatientes, generando un Empoderamiento comunitario.

A partir de las experiencias de la AIN en Colombia, se pueden identificar tres componentes esenciales que ésta aporta para la consolidación de la paz. El primero es la vinculación con herramientas de planeación de largo plazo enmarcadas en la implementación de la paz como los PDET, el segundo es el fortalecimiento del diálogo social para la construcción, ejecución y seguimiento de los proyectos para consolidar la legitimidad de las intervenciones y, finalmente mantener la seguridad como un asunto multidimensional es crítico para encontrar puntos de encuentro con otras políticas públicas. (Arce, 2023, p. 52)

Desde el 2016, el trabajo conjunto de la AIN y los Acuerdos de Paz, han aunado esfuerzos para llevar el arquetipo de la seguridad a un alcance multidimensional que va más allá del ámbito militar, implementando nuevos modelos de desarrollo en las regiones más afectadas por la violencia que contribuyan a la construcción de la paz.

#### **8) Aplicabilidad de la Acción Integral para la consolidación de la paz del VRAEM**

La AIN colombiana ofrece una estrategia probada que combina esfuerzos militares y civiles para configurar la paz en zonas de conflicto prolongadas. Si bien, la AIN y las OAC en el VRAEM comparten desafíos similares, éstos también difieren en contextos geográficos, sociales e institucionales.

Tanto en las zonas donde se aplicó la AIN como en el VRAEM peruano, la fuerza enfrenta desafíos estructurales comunes: la presencia de cultivos ilícitos como principal sustento económico ilegal, la actividad de grupos armados vinculados al narcotráfico (disidencias en Colombia, remanentes de Sendero Luminoso en Perú) y la marginalidad histórica de comunidades rurales con acceso limitado a servicios básicos del Estado. Ambos escenarios comparten el objetivo estratégico de combinar operaciones de seguridad con proyectos de desarrollo para consolidar la gobernabilidad, así como la necesidad de coordinar esfuerzos entre instituciones civiles y militares. La población en estas áreas, además, sufre una desconfianza arraigada hacia el Estado, lo que exige acciones orientadas a reconstruir legitimidad mediante transparencia y resultados tangibles

Las divergencias más notorias radican en el contexto del conflicto y la estructura institucional. Mientras Colombia opera en un marco post acuerdo y cuenta con unidades especializadas en tareas de AIN, Perú enfrenta un conflicto activo en el VRAEM sin un proceso de paz formal, lo cual limita sus estrategias de reintegración. Adicionalmente, esta región presenta un componente étnico-cultural único, con comunidades quechua y asháninkas cuya cosmovisión ancestral demanda un enfoque diferenciado, característica ausente en el lado de conflicto colombiano. Geográficamente, la accesibilidad en el VRAEM es aún más crítica que en las selvas colombianas, y la cooperación internacional es limitada, a diferencia del apoyo recibido por Colombia mediante iniciativas como el Plan Colombia.

Estas diferencias subrayan la necesidad de adaptar las lecciones de la AIN al contexto peruano. Es allí donde nos realizamos la pregunta: ¿es viable la aplicación de la doctrina de Acción integral en el contexto del VRAEM peruano?

La respuesta es sí. Si es posible aplicar parcialmente la doctrina de AIN en el VRAEM, pero con adaptaciones críticas que reconozcan las particularidades del ambiente operacional peruano. La AIN colombiana ofrece un marco probado para integrar seguridad y desarrollo, pero su implementación en el VRAEM requiere ajustes estratégicos, culturales e institucionales.

La aplicación de la AIN requiere adaptaciones específicas para abordar las características únicas de esta región. En primer lugar, es fundamental realizar un análisis detallado del área y sus dinámicas socioeconómicas y culturales que predominan en el VRAEM, dado su contexto marcado por la existencia de remanentes subversivos y actividades ilegales como el narcotráfico. Esto implica fortalecer las capacidades interinstitucionales para coordinar esfuerzos entre las Fuerzas Armadas, instituciones gubernamentales y comunidades locales. Además, se debe priorizar el desarrollo de proyectos que tengan un impacto social y optimicen las condiciones de vida, como jornadas médicas, construcción de infraestructura básica y promoción de proyectos productivos sostenibles. También es crucial adaptar las estrategias comunicacionales para contrarrestar la propaganda adversaria y reforzar la legitimidad del Estado mediante una narrativa inclusiva y transparente. Finalmente, el liderazgo militar debe garantizar la integración efectiva de estos esfuerzos con un enfoque flexible y dinámico que responda a los desafíos específicos del VRAEM, promoviendo la confianza entre los actores involucrados y consolidando la paz en esta región estratégica.

Sin estas adaptaciones, lo más seguro es que la ejecución de AIN no sea efectiva o solamente solucionen conflictos en un corto plazo, agravando más el problema y la desconfianza histórica de las comunidades hacia el Estado. La clave radica en transformar la presencia militar en un puente de construcción ciudadana, donde la fuerza sea un medio, no un fin, para la paz.

## **9) Propuesta de estrategia de Asuntos Civiles para construir la paz en el VRAEM**

A partir del análisis previo, se proponen las siguientes estrategias para la implementación de OAC en el VRAEM, basado en las lecciones aprendidas durante la lucha contra el terrorismo en los años 80-90s y los últimos años de conflicto armado:

Creación del Comando de Asuntos Civiles. Unidad especializada inspirada en el CAAID colombiano, que sea responsable de coordinar los proyectos de desarrollo y seguridad con otros actores estatales y privados. Dentro de ella, se incluyen equipos móviles con ingenieros, médicos y expertos en cultivos alternativos de diferentes instituciones que contribuyan al desarrollo sostenible de las comunidades afectadas.

Cooperación interinstitucional. Entre las Fuerzas Armadas, el gobierno local y las organizaciones civiles para garantizar una respuesta integral a las necesidades básicas de la población evitando realizar obras efímeras. Se deben combinar las operaciones y acciones militares con iniciativas de desarrollo económico, social y político, con el fin de abordar las causas estructurales del conflicto y acercar aquellos programas sociales que sean de beneficio para la población reprimida por la violencia.

Protección de civiles. Debe priorizarse en este escenario caracterizado por la presencia de delincuentes terroristas y traficantes de drogas, lo que demanda un equilibrio entre las operaciones ofensivas y de apoyo al desarrollo para evitar su victimización. Además, se debe evitar la estigmatización de las comunidades desafectas para no perder legitimidad.

Participación activa de la población local. Involucra a la población en la planificación y ejecución de las OAC, promoviendo su empoderamiento y sentido de pertenencia. Parte importante de ello se basa en incorporar enfoques interculturales que incluya el conocimiento de la cultura, el acercamiento a los líderes locales y el dominio de la lengua asháninka y quechua, presentes en la selva del Río Ene y en las zonas altoandinas correspondiente.

Fortalecimiento de la presencia del Estado. Implementación de proyectos de infraestructura, salud y educación que mejoren la calidad de vida de la población y refuerzen la legitimidad. Para ello será importante un enfoque integral que convoque actores estatales como los ministerios, gobiernos locales y programas, sumado al apoyo de organizaciones no gubernamentales con objetivos alineados al Estado.

Impulsar las OPAIM en el área de operaciones. Integra la comunicación de mensajes en quechua y asháninka, empleando la radio Renacer, radios comunitarias y a los líderes comunales y comités de autodefensa como voceros.

En resumen, la doctrina de Asuntos Civiles que requiere el CE-VRAEM no solo debe ser una herramienta operativa de las Fuerzas Armadas, sino que debe considerarse como un pilar fundamental que configure el escenario para la construcción de la paz mediante un enfoque integral que combine seguridad, desarrollo y legitimidad estatal.

## CONCLUSIONES

El estudio concluye que las Operaciones de Asuntos Civiles son un componente crítico para la estabilización del VRAEM, al abordar no solo las amenazas armadas, sino también las causas estructurales del conflicto, como la marginalidad y la dependencia económica del narcotráfico. La principal contribución radica en la adaptación de la doctrina de Acción Integral colombiana al contexto peruano, destacando la necesidad de unidades especializadas, cooperación interinstitucional y proyectos de desarrollo sostenible. Este enfoque multidimensional permitiría a las Fuerzas Armadas peruanas transformar su rol de ente coercitivo a facilitador de confianza estatal, priorizando la protección de civiles y la inclusión cultural. La relevancia del estudio reside en su potencial para optimizar la doctrina militar vigente, integrando lecciones internacionales y locales. Su aplicación práctica fortalecería la legitimidad del Estado en zonas críticas, reduciendo la influencia de actores ilegales y sentando bases para una paz duradera. Estas estrategias, además, ofrecen un marco replicable en otros escenarios de conflicto asimétrico, posicionando a las OAC como eje central en la seguridad nacional contemporánea.

Al mismo tiempo, las Operaciones de Asuntos Civiles son fundamentales para abordar los desafíos complejos del VRAEM, donde convergen terrorismo, narcotráfico y

pobreza extrema. Estas operaciones no solo buscan neutralizar amenazas externas sino también mejorar la calidad de vida de la población local para ganar su apoyo activo o pasivo. La experiencia demuestra que un enfoque basado en acciones integrales puede fortalecer la legitimidad del Estado y facilitar la consolidación de la paz.

Por otra parte, se enfatiza la urgente necesidad de actualizar la doctrina de Asuntos Civiles, integrando enfoques multidimensionales que hayan demostrado ser efectivos en otros contextos similares como Colombia. La coordinación interinstitucional y las estrategias adaptadas a las características socioculturales del VRAEM son esenciales para garantizar el éxito de estas operaciones. Por tanto, demanda una doctrina robusta y alineada con las necesidades actuales.

Por último, resaltar el impacto estratégico de esta implementación para las Fuerzas Armadas, pudiendo transformar su papel en el VRAEM. Pasando de ser percibidas como una amenaza a convertirse en agentes clave del desarrollo sostenible y la pacificación. Esta transformación no solo fortalecerá la relación entre el Estado y la población local, sino que también servirá como modelo replicable en otras zonas conflictivas del país como el Putumayo, consolidando así un enfoque estratégico para promover seguridad multidimensional y estabilidad a largo plazo.

#### Figura 4

Acción Cívica en la C.N. Quempiri, lograda gracias a la unión de esfuerzos entre el CE-VRAEM, Municipalidad de Rio Tambo, Red de Salud Satipo y ONG “Virgen de las Mercedes” en Dic-2024.



Nota: Archivo del Batallón Contraterrorista “Alto Comaina” N° 79 (2023)

## Referencias

- Andonaire Hernández, J. C. (2019). *Optimización de las campañas cívicas multisectoriales en las unidades del ejército (TIPO BI)*. [Tesis de bachiller, Escuela Militar de Chorrillos “Crl. Francisco Bolognesi”] Repositorio Escuela Militar <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/items/e37175b7-4271-4b4a-a5bc-59d7df723eda>
- Bonilla Ovallos, M. E. y Villada Gómez, A. M. (2020). Los batallones de Acción Integral y la construcción de paz en Colombia. *Revista Logos Ciencia y Tecnología/Revista Logos Ciencia y Tecnología*, 12(2), 70-83. <https://doi.org/10.22335/ruct.v12i2.1125>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2º Ed.). Sage Publications.
- Chomsky, N., Miranda, B., y Martínez, C. (2000). Plan Colombia. *Revista Innovar*, 1(16), 9-26. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24370>
- Clutterbuck, R. (2015). Guerrilla warfare: Philosophy and practice. Routledge.
- Constitución Política del Perú. (1993). Diario Oficial El Peruano <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0001/1-constitucion-politica-del-peru-1.pdf>
- Cujabante-Villamil, X. A., Villalba-García, L. F., y Betancur-Montoya, M. A. (2023). Evolución de las relaciones civiles-militares en América Latina: un estudio comparado entre Perú y Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 21(44), 949-963. <https://doi.org/10.21830/19006586.1275>
- Defensoría del Pueblo. (2022). Abordaje de la lucha contra la corrupción en el VRAEM: Análisis de los instrumentos de política pública y de gestión. Lima, Perú.
- Department of the Army of United States of America (2021). FM 3-57 Civil Affairs Operations. Army Publishing Directorate, Washington D.C.
- Domínguez, D. H. (2021). Asuntos Civiles en ambientes operacionales complejos. [Trabajo Final Integrador, Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas], Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/2112>
- Ejército del Perú (2006) Manual del Ejército 1-11 Asuntos Civiles. Jefatura de Doctrina del Ejercito (JDOCE).
- Ejército del Perú (2021) Manual Directriz 3-0 Operaciones. Jefatura de Doctrina del Ejercito (JDOCE) – Doctrina Wiracocha 2.0
- Ejército del Perú (2019) Manual Fundamental 3-1 Operaciones y Acciones Terrestres Unificadas. Jefatura de Doctrina del Ejercito (JDOCE).
- Ejército del Perú (2013) Manual del Ejército 1-68 Procedimientos Operativos contra el Terrorismo. Jefatura de Doctrina del Ejercito (JDOCE).

Ejército Nacional de Colombia (2019) Manual de Campaña del Ejército 3-53.0 Acción Integral. Publicaciones Ejército – Bogotá, Colombia.

Espinoza Hidalgo, R. (2020). Análisis de las Operaciones de Asuntos Civiles de la 2<sup>a</sup> Brigada de Infantería en apoyo al desarrollo nacional en la localidad de Pichari, 2017 – 2018. [Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército] Repositorio digital ESGE <http://repositorio.esge.edu.pe/handle/20.500.14141/724>

Galindo Gonzales, D. y Andrade Bocanegra, X. (2023). Conceptualización de la acción integral en las Fuerzas Armadas del Perú. *Revista Académica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, Escuela de Posgrado*, 94(1), 34-41.

Gonzales Bojórquez, M. A. (2023). VRAEM Amenaza o oportunidad. *Revista Comando en Acción, una historia de honor con valor*, 74(1), 10-13.

Gray, C. (2011). War, Peace and International Relations: An introduction to strategic history (2<sup>o</sup> Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203180952>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill. México.

Kilcullen, D. (2006). Three Pillars of Counterinsurgency. Oxford University Press.

Méndez, C. (2019). Doctrina Comparada sobre las operaciones de asuntos civiles en el Ejercito del Perú y el Ejército Argentino [Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército] Repositorio digital ESGE. <http://repositorio.esge.edu.pe/handle/20.500.14141/417>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2023). Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible en los Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (PDTs VRAEM): Logros y lecciones aprendidas. Lima.

<https://lac-conocimientos-sstc.ifad.org/w/promoviendo-el-desarrollo-territorial-sostenible-para-la-agricultura-familiar-en-el-bicentenario-del-per%C3%BA>.

Montoya, M. (2007). La Acción Integral: una estrategia para ganar la guerra. *Revista Estudios en Seguridad y Defensa*, 3(1), 17-24. <https://doi.org/10.25062/1900-8325.151>

Ñacari Venegas, W. (2022). Operaciones psicológicas de la 31<sup>a</sup> Brigada de infantería en la subzona de seguridad nacional – 2 Departamento de Junín – Huancavelica, 2021 [Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército] Repositorio digital ESGE <http://repositorio.esge.edu.pe/handle/20.500.14141/265>

Orbezo Ciurlizza, Y. D. (2022). Viabilidad de las Campañas Cívicas Multisectoriales del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Estudio de caso en la comunidad nativa de Teoría, distrito de Llaylla, provincia de Satipo, Junín. [Tesis de maestría,

Universidad Católica del Perú] Repositorio Sunedu. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3341607?mode=full>

Presidencia de la República (2025, 30 de enero). Decreto Supremo N° 016-2025-PCM Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia en algunos distritos y centros poblados de provincias pertenecientes a los departamentos de Ayacucho, Huancavelica, Junín y Cusco. Diario Oficial El Peruano 2366767-1. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2257393-1>

Ramírez Benítez, E. (2022). La Acción Integral y la evolución de las relaciones civiles-militares en el Ejército colombiano. En T. L. Fonseca-Ortiz, E. A. Castro Aldana & J. F. Díaz Burgos, Emprendimiento social, innovación y Derechos Humanos: Una perspectiva desde la Acción Integral (pp. 75-99). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289514605.05>

Reyna Más, C. R. (2022). Análisis Comparativo de la Aplicación de la Doctrina de Asuntos Civiles en las Operaciones Especiales de Guerra No Convencional 2020 [Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército] Repositorio digital ESGE <http://repositorio.esge.edu.pe/handle/20.500.14141/382>

Ruiz, J. (2015, Abril 6). *Asuntos Civiles, Cooperación Cívico Militar e Interacción Civil Militar. Algo más que un baile de siglas.* [https://www.researchgate.net/publication/340731254\\_Asuntos\\_Civiles\\_Cooperacion\\_Civico\\_Militar\\_e\\_Interaccion\\_Civil\\_Militar\\_Algo\\_mas\\_que\\_un\\_baile\\_de\\_siglas](https://www.researchgate.net/publication/340731254_Asuntos_Civiles_Cooperacion_Civico_Militar_e_Interaccion_Civil_Militar_Algo_mas_que_un_baile_de_siglas)

Ruiz Arévalo, J. (2017). El enfoque integral. Análisis de un modelo de interacción civil-militar. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política.*

Silva Pérez, R. y Del Moral Ituarte, L. (2019). Nuevas dinámicas socioeconómicas y alternativas de desarrollo territorial: el caso de la zona regable del Bajo Guadaluquivir. BAGE. Boletín de La Asociación Española de Geografía, 40(1), 223-244. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1308525.pdf>

Storey, S. y Thompson, D. (2019). Asuntos Civiles, más que una fuerza para operaciones de estabilidad. *Revista Militar en Línea Exclusivo*, 13(1), 37-44.

Urbano, M. G. (2014). La Acción Integral como una estrategia efectiva hacia la consolidación de la seguridad y la defensa nacional. <https://tinyurl.com/bdza8653>

Valencia Tovar, Á. (2000). Acción integral, una historia de ayuda y gestión. *Revista Fuerzas Militares*, (198).

Valencia Tovar, Á. (2006). Teoría y práctica de la Acción Integral. *Revista Fuerzas Armadas*, 8(1), 0-6. <https://doi.org/10.25062/0120-0631.1100>



## Museos del Ejército como espacios de inclusión: redefiniendo la gestión administrativa para el turismo accesible

Gabriela Katherine Gallegos-Chiarella  
<https://orcid.org/0000-0002-8241-1342>  
Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú

Enviado: 25 Mayo 2025 • Evaluado: 6 Octubre 2025 • Aprobado: 15 Octubre 2025

### Citar como:

Gallegos-Chiarella, G. K. (2025). Museos del Ejército como espacios de inclusión: redefiniendo la gestión administrativa para el turismo accesible. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 211-227. <https://doi.org/10.60029/v4n2art10>

### Resumen

La investigación tuvo como objetivo describir el desarrollo del turismo accesible e inclusivo en la gestión administrativa de los Museos del Ejército. Se abordó desde el enfoque cualitativo fenomenológico-hermenéutico. La participación fue de cuatro directores y dos mandos administrativos a través de entrevistas semiestructuradas, la observación y análisis documental para conocer las perspectivas, vivencias y significados de accesibilidad e inclusión en la gestión. Los resultados indican un compromiso formal para hacer museos más accesibles, siendo visibles las mejoras de rampas, capacitar al personal y formular nuevas políticas. Sin embargo, estas acciones aún no alcanzan para lograr una inclusión plena; persisten limitaciones de señalética sensorial, soportes visuales universales, tecnologías de asistencia, Braille, pictogramas, audioguías, lengua de señas y material adaptado que permitan la autonomía del visitante. La administración exhibe avances para eliminar barreras físicas; pero no aborda necesidades sensoriales y cognitivas, creando una inclusión más declarativa que vivencial. Se concluye que la estructura organizativa y el liderazgo reconocen la importancia del turismo accesible, pero su implementación es parcial, por la corta continuidad y recursos adecuados; al no incorporar una evaluación participativa. Debe fortalecerse la capacitación del personal e implementar mecanismos de retroalimentación continua; así garantizar una experiencia cultural equitativa.

**Palabras clave:** Museos del Ejército, gestión administrativa, turismo, accesible, inclusión, patrimonio

\* Grado Académico:

Magíster en Investigación y Docencia en Educación Superior  
Superior Correo electrónico: 2021006471@unfv.edu.pe

## Army Museums as Spaces for Inclusion: Redefining Administrative Management for Accessible Tourism

Gabriela Katherine Gallegos-Chiarella

<https://orcid.org/0000-0002-8241-1342>

Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú

Sent: 25 May 2025 • Reviewed: 6 October 2025 • Approved: 15 October 2025

### Cite as:

Gallegos-Chiarella, G. K. (2025). Museos del Ejército como espacios de inclusión: redefiniendo la gestión administrativa para el turismo accesible. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 211-227. <https://doi.org/10.60029/v4n2art10>

### Abstract

The research aimed to describe the development of accessible and inclusive tourism in the administrative management of Army Museums. It was approached from a qualitative phenomenological-hermeneutic perspective. Four directors and two administrative managers participated through semi-structured interviews, observation, and documentary analysis to understand the perspectives, experiences, and meanings of accessibility and inclusion in management. The results indicate a formal commitment to making museums more accessible, with visible improvements to ramps, staff training, and the development of new policies. However, these efforts are still not enough to achieve full inclusion; limitations persist in sensory signage, universal visual aids, assistive technologies such as Braille, pictograms, audio guides, sign language, and adapted materials that allow for visitor autonomy. The administration has made progress in eliminating physical barriers, but it fails to address sensory and cognitive needs, creating a more declarative rather than experiential approach to inclusion. It is concluded that the organizational structure and leadership recognize the importance of accessible tourism, but its implementation is partial, due to limited continuity and inadequate resources, and the lack of participatory evaluation. Staff training should be strengthened and continuous feedback mechanisms implemented to ensure an equitable cultural experience.

**Keywords:** Army Museums, administrative management, tourism, accessibility, inclusion, heritage

\* Academic degree:

Master's Degree in Research and Teaching in Higher Education

Correo electrónico: 2021006471@unfv.edu.pe

## INTRODUCCIÓN

En un contexto global, la inclusión, la equidad, los derechos, la diversidad y la accesibilidad son desafíos persistentes que afectan el desarrollo social. Este escenario es crucial para la gestión administrativa de los museos militares, donde el turismo accesible e inclusivo está adquiriendo notable importancia en los museos del Ejército. El rol cultural de estas instituciones es vital al proteger el patrimonio histórico militar y mantener viva la memoria colectiva e identidad nacional.

La demanda por un turismo más accesible ha impactado estos espacios, impulsando la sensibilización y el compromiso con los derechos de las personas con discapacidad y fomentando su plena participación (OMT, 2021). Sin embargo, diversos destinos y atractivos turísticos culturales, entre ellos los museos, aún presentan barreras físicas, comunicacionales y actitudinales que dificultan la participación plena de todos los visitantes (Darcy C Dickson, 2009). Este fenómeno no solo restringe el acceso al patrimonio cultural, sino que también limita las posibilidades de un desarrollo integral del turismo como práctica social y económica (Ibermuseos, 2023).

A nivel mundial el turismo accesible e inclusivo es un elemento esencial en la gestión administrativa de los museos militares, con principios que maximizan su impacto (Stampa, 2007). La accesibilidad se considera tanto un derecho humano como una oportunidad de negocio, alienándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible bajo el lema "no dejar a nadie atrás" (OMT, 2021). La OMS (2022) estima que el 16% de la población mundial vive con una discapacidad, por tanto, se necesita infraestructuras turísticas universalmente accesibles para todos. Por ello, la OMT, Fundación ONCE y UNE crearon la norma ISO 21902 para estándares de turismo accesible. Países como Estados Unidos crearon la ley ADA a museos como el National Museum of the US Army (s.f); ofrece servicios para personas con necesidades sensoriales (National Endowment for the Arts, 2012).

También España crea modelos de gestión inclusiva incluyendo a los museos militares, y la Ley General de derechos de personas con discapacidad obliga a adaptar la gestión de los museos con presupuestos y personal especializado (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018). A ello suman también los referentes notables como el museo CosmoCaixa en Barcelona (Molina, 2019; Wendorff, 2023) y programas internacionales para la accesibilidad de los museos balcánicos (Manko C Milošević, 2025). Igualmente, Fernández (2016) reconoció las mejoras de accesibilidad del Museo Naval de San Fernando, convirtiéndolo en referente. Finalmente, Simón y Tracey (2009) enfatizan que la accesibilidad se debe considerar como una prioridad estratégica en el sector turístico, ya que existe una demanda creciente como resultado del envejecimiento de la población y las discapacidades temporales o permanentes.

La evolución del turismo inclusivo y accesible enfrenta múltiples desafíos en el mundo. Guaman (2024) señala que la interacción entre personas con discapacidad, empresas turísticas y autoridades es relevante, pero que la falta de infraestructura, servicios deficientes y discriminación limitan su desarrollo. Alqassem y Panwar (2022) en Filipinas destacaron el diseño universal y las políticas inclusivas que los turistas mayores valoran. Qiao et al. (2020) desarrollaron un modelo teórico para entender mejor las motivaciones de personas con discapacidad visual hacia el turismo accesible.

ble. Martínez (2020) examinó museos franceses y concluyó que la auténtica inclusión requiere acceso integral a todos los servicios, no solo a la accesibilidad física.

Arias-Castañeda (2023) en México, señala que el turismo inclusivo también debe incluir a grupos excluidos como personas mayores y familias con niños, pero que aún existen obstáculos. En el destino Santa Clara, Pérez y Hernández (2023) encontraron que las condiciones de accesibilidad no satisfacen las necesidades de personas con discapacidad, sugiriendo este lugar como modelo para perfeccionar la gestión del turismo accesible. En el campo museístico, Sánchez-Serrano y Vaca-Guerrero (2022) estudian cómo hacer accesibles los museos militares a un público más amplio a través de estrategias de gestión turísticas inclusivas.

En Latinoamérica, los museos militares de Colombia y Ecuador elaboran sus planos de accesibilidad en consonancia con su legislación. Sánchez et al. (2020) destacan la atención de estudios y normativas aplicadas para fomentar la accesibilidad turística. Sin embargo, el Museo Histórico y Militar de Chile (s.f.) desataca con diversos espacios inclusivos (Benítez, 2024).

El Mincetur (2021) en Perú desarrolla normas y políticas para los servicios turísticos accesibles, amparándose en la ley N° 29973 y la Ley General del Turismo. Pero existe una distancia entre la ley y la práctica, especialmente en los museos militares (Ministerio de Cultura, 2021). Recientemente, seis museos nacionales recibieron reconocidos con el distintivo TUR4all por sus buenas prácticas en accesibilidad, reforzando el compromiso por una gestión inclusiva que garantiza el derecho a la cultura y recreación (MINCUL, 2024).

Los museos del Ejército del Perú, a pesar de su valor para la historia, la administración enfrenta varios desafíos para hacer un turismo accesible e inclusivo. Considerando que la falta de infraestructura adecuada, personal capacitado, información en formatos accesibles y programas diseñados para distintos públicos genera una experiencia limitada para las personas con discapacidades, personas adulto-mayores y otros grupos vulnerables. Esto vulnera los principios de equidad y accesibilidad establecidos en la normatividad nacional e internacional, como la Ley General de la Persona con Discapacidad y la Norma Técnica A.120 sobre Accesibilidad Universal en Edificaciones, vulnerando el derecho a la cultura y al turismo para todos (Ministerio de Cultura, 2018; Mincetur, 2021). Por lo tanto, la ausencia de una gestión administrativa estratégica y eficiente en dichos museos afecta no solo la experiencia del visitante, sino también la imagen institucional, la sostenibilidad económica y la relevancia cultural de estas entidades (Michopoulou et al., 2019).

Este estudio tiene como objetivos. Describir el desarrollo del turismo accesible e inclusivo en la gestión administrativa de los Museos del Ejército al ser un campo poco explorado en la literatura científica. Identificar la implementación del turismo accesible e inclusivo en la planificación de la administración de los Museos del Ejército. Comprender los principios del turismo accesible e inclusivo en la organización administrativa de los Museos del Ejército. Interpretar la integración del turismo accesible e inclusivo en la dirección institucional de los Museos del Ejército. Develar la manera en que el turismo accesible e inclusivo guía el control institucional de los Museos del Ejército.

El turismo es el movimiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual por un tiempo inferior a un año, por motivos de negocios, placer u otros (OMT, 2024a; OMT, 2020). Su importancia es que es un generador de economía creador de empleo y revitalizador de economías locales. Además, apoya el intercambio cultural y la valoración patrimonial (OMT, 2021; Tite et al., 2021).

El turismo accesible e inclusivo tiene un enfoque de derechos humanos y una oportunidad de negocio en beneficio de toda la sociedad, no solo para las personas con discapacidad (OMT, 2013). La Organización Mundial de la Salud considera como persona con discapacidad a las que tienen limitaciones a largo plazo que interactúan con barreras las cuales impiden su participación plena (ONU, 2006). Se centra en la eliminación de barreras (físicas, sensoriales o de comunicativas), siendo el turismo inclusivo quien busca la igualdad de oportunidades para que todos puedan participar del turismo (Pozo, 2016). La UNICEF indica que la perspectiva de la discapacidad se encuentra en las barreras del entorno, mas no en la persona.

La base del turismo accesible es el Diseño Universal (Mace, s.f.), que busca crear productos y entornos accesibles para todos desde el inicio, sin necesidad de adaptaciones posteriores. Sus principios, según la OMT (2015), incluyen el uso equitativo, la flexibilidad en el uso, la sencillez y la disminución del esfuerzo físico. El turismo accesible e inclusivo aborda la accesibilidad universal de la siguiente manera:

Accesibilidad Física al busca eliminar las barreras del entorno construido. Esto incluye adaptación de la arquitectura (rampas con pendiente adecuada, puertas anchas) y el equipamiento (ascensores amplios, baños adaptados), siguiendo las normas ISO 21542 (2011).

Accesibilidad Sensorial, se enfoca en modificar la información para personas con discapacidades visuales y auditivas. Incluye el uso de Braille, mapas táctiles, audiodescripción, bucles magnéticos, y la interpretación en Lengua de Señas Peruana (LSP) (OMT, 2015; Ley N° 29535).

Accesibilidad Cognitiva. Hacer más comprensible la información para las personas con discapacidad intelectual o dificultades de aprendizaje. Sus bases son el lenguaje sencillo y comprensible; la estructura anticipable y el uso de pictogramas (UNE 170001-2, 2007).

La gestión administrativa es un proceso unificado y sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para lograr objetivos eficientemente (Chiavenato, 2001; Mendoza Briones, 2017). Incorporar la accesibilidad de forma transversal involucran las funciones administrativas:

Planificación. Implica definir la visión y misión (Wheelen C Hunger, 2018), los objetivos SMART (Drucker, 1954), y el análisis FODA para determinar fortalezas y debilidades internas en relación a la accesibilidad (Kumar et al., 2021).

Organización. Estructura organizativa y el diseño de procesos (Mintzberg, 1979; Hammer C Champy, 1993) para asegurar la coordinación de las acciones de accesibilidad.

Dirección. Está fundamentado en el liderazgo transformacional para inspirar y guiar al personal objetivos inclusivos (Bass C Riggio, 2006).

Control. Garantizar los resultados reales se alineen con los esperados (Koontz C Weihrich, 2010). Incluye la evaluación de desempeño y las auditorías de accesibilidad para verificar el cumplimiento normativo (Thatcher C Webber, 2017).

Los museos son organizaciones sin fines de lucro que investigan, conservan, interpretan y exhiben el patrimonio; sirviendo a la sociedad y a su desarrollo (ICOM, 2022). Los museos militares son instituciones dedicadas a conservar y difundir la historia militar, estos están bajo la dependencia de sus fuerzas armadas (García, 2006). La Dirección de Museos del Ejército del Perú administra museos con colecciones de armas y uniformes que narran la historia peruana. Implementar una gestión administrativa es fundamental para que estos museos históricos hagan accesible su patrimonio a todos los ciudadanos (MINCUL, 2023).

Los museos militares, según García (2006), preservan la cultura militar y conforman redes funcionales dependientes del Ministerio de Defensa, diseñando políticas culturales. Entre los principales museos militares del Perú se encuentran (MINCUL, 2023).

Museo del Ejército Fortaleza Real Felipe: Es una construcción histórica con armamento y uniformes que promueven identidad nacional.

Museo Contemporáneo Chavín de Huántar: Una recreación y homenaje a la misión de rescate de rehenes más histórica.

Museo de los Combatientes del Morro de Arica: Dedicado a la memoria de los héroes de la guerra del Pacífico.

Museo Mariscal Andrés Avelino Cáceres: En memoria a la preservación y divulgación histórica de este héroe nacional.

Estos museos conservan espacios educativos y culturales con potencial de ser más accesibles e inclusivos en el turismo.

Esta investigación se justifica en el interés por conocer el turismo accesible e inclusivo que reconoce el derecho de todas las personas a participar en actividades culturales, independientemente de sus capacidades físicas, sensoriales o cognitivas (OMT, 2021). Si bien hay avances normativos y buenas prácticas internacionales, aún existe una brecha en su aplicación práctica en las instituciones culturales militares del Perú. Igualmente, el estudio proporciona un modelo teórico que articula la administración con la creación de experiencias turísticas inclusivas y que permite a estos museos cumplir con su misión social en su totalidad y desarrollar una sociedad más inclusiva y equitativa (Medina, 2017; Sánchez-Serrano C Vaca- Guerrero, 2022). El estudio contribuye a fortalecer los museos militares como lugares abiertos, acogedores y representativos de la memoria histórica del país.

## MÉTODO

El estudio tuvo un enfoque cualitativo, se enmarcó en un diseño de investigación descriptiva teórico-empírica. Este diseño se seleccionó con el objetivo de comprender e interpretar en profundidad las percepciones y experiencias de los directores sobre la gestión administrativa del turismo accesible e inclusivo en los museos del Ejército del Perú. El método utilizado fue el fenomenológico-hermenéutico, lo que permitió explorar la realidad tal como era vivida y representada por los participantes, así como interpretar textos y documentos clave.

La población estuvo conformada por el personal directivo y de planeamiento directamente involucrado en la gestión de los museos del Ejército en Lima. Específicamente, se consideraron a cuatro directores de museos (Museo del Ejército Real Felipe, Museo Contemporáneo Chavín de Huántar, Museo de los Combatientes del Morro de Arica y Museo Mariscal Andrés Avelino Cáceres), a un director de Museos del Ejército y a un subdirector de Planeamiento de la Dirección de Informaciones del Ejército. La unidad de análisis estuvo constituida por las percepciones, experiencias y conocimientos de estos seis (6) actores clave, todos ubicados en Lima. Se seleccionó a los participantes por su rol directivo y su experiencia de al menos dos años en la gestión administrativa y/o de información, asegurando que fueran las voces más informadas sobre el fenómeno de estudio.

Se emplearon tres técnicas de recolección de datos: la entrevista, la observación directa y el análisis documental. La entrevista exhaustiva o detallada fue la técnica principal para captar las percepciones, valores y saberes de los participantes.

El instrumento utilizado fue una guía de entrevista semiestructurada, la cual fue validada previamente por juicio de expertos para asegurar que las ocho (8) preguntas abiertas cubrieran las categorías de investigación; Turismo Accesible e Inclusivo y Gestión Administrativa. Esta guía se diseñó para permitir a los directores y gestores explayarse sobre sus experiencias en la misión, visión, políticas y desafíos de la accesibilidad en los museos. Además, se utilizó a la observación directa para registrar *in situ* las condiciones de accesibilidad física, sensorial y cognitiva en los cuatro museos, identificando barreras y oportunidades. Así mismo se realizó el análisis documental de normas, planes de gestión y protocolos de la institución, para lo cual se utilizó una ficha de análisis documental.

La recolección de datos se llevó a cabo en fases sucesivas. En un primer momento se contactó a los seis (6) participantes para obtener su consentimiento y programar las entrevistas. Las entrevistas semiestructuradas fueron individuales y luego transcritas. Posteriormente, se procedió a la observación directa y minuciosa de los cuatro (4) museos para documentar las condiciones de accesibilidad *in situ*. Finalmente, se realizó el análisis documental de los instrumentos de gestión proporcionados por la institución. A lo largo del proceso, se aplicó la técnica de triangulación para contrastar y validar la información obtenida de las entrevistas, las observaciones y los documentos, lo que aumentó la credibilidad y fiabilidad de los hallazgos.

Para el análisis de la información se siguió un proceso iterativo de transcripción, organización, codificación y categorización. Se utilizó el software Atlas.Ti para codificar la gran cantidad de datos cualitativos. El proceso fue; primero se transcribieron las entrevistas, después se realizó una codificación abierta, revisando el material para identificar conceptos, ideas y temas emergentes. luego, se realizó un análisis temático para agrupar los códigos en categorías y subcategorías relacionadas con el turismo inclusivo y la gestión administrativa y por último se triangulo la interpretación con la retroalimentación de los mismos participantes y expertos externos, cumpliendo el criterio de credibilidad. El proceso descubrió patrones, estructuras de significado y la naturaleza del fenómeno social estudiado.

La investigación se adhirió a estándares éticos. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes en la presentación de los resultados. Previo a la recolección de datos, se solicitó el consentimiento informado a cada participante, asegurando que conocieran el objetivo del estudio, el uso que se le daría a la información. La información obtenida a través de las entrevistas y el análisis documental fue tratada con total veracidad, sin alterar ni sesgar las respuestas o los registros institucionales. La confiabilidad de la investigación se fortaleció con el método triangular, combinando técnicas y fuentes de datos para confirmar la consistencia y confirmalidad de los resultados, y así reducir el sesgo del investigador.

## RESULTADOS

La recolección de datos se llevó a cabo con la debida autorización de los protocolos institucionales, garantizando el acceso a los cuatro (4) museos militares de estudio: el Museo del Ejército Real Felipe, el Museo Contemporáneo Chavín de Huántar, el Museo de los Combatientes del Morro de Arica, y el Museo Mariscal Andrés Avelino Cáceres. Este proceso se basó en tres técnicas cualitativas: entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental.

**Entrevistas.** Se elaboró una guía de entrevista de ocho (8) preguntas abiertas a seis (6) participantes clave, entre ellos cuatro (4) directores de museos, un (1) director de museos del Ejército y un (1) director del sistema de informaciones del Ejército. Estos participantes expertos en gestión y planificación estratégica compartieron perspectivas sobre las complejidades administrativas en el sector militar. Estas entrevistas se realizaron presencialmente durante el 2023 - 2024. Para el análisis de las respuestas, se transcribieron a formato digital y se codificaron en una matriz, preservando el anonimato y asignando un código a cada entrevistado. Se utilizó el software Atlas.Ti para codificar cualitativamente, reconociendo fragmentos de información como unidades de análisis para las categorías: Turismo Accesible e Inclusivo (accesibilidad física, sensorial, motora) y Gestión Administrativa (planeación, organización, dirección y control). Luego, se realizó un análisis temático para identificar patrones y temas emergentes, y se realizó la triangulación de la información.

**Observación Directa.** Se utilizó una guía de observación estructurada en secciones que se alinearon con las categorías de estudio. La observación se realizó en períodos preestablecidos por un equipo compuesto por la investigadora y especialistas en turismo accesible y gestión. Se documentaron las condiciones in situ en

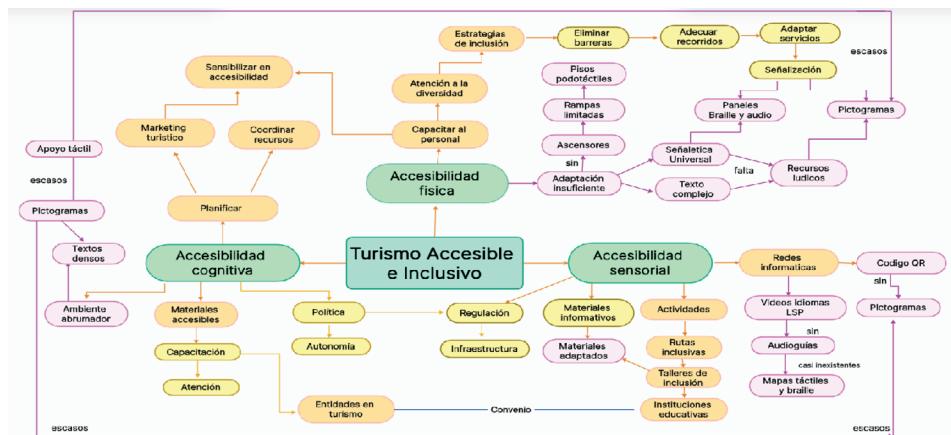
todas las áreas accesibles al público de los cuatro (4) museos. Para la accesibilidad se registraron ítems como rampas, ascensores, señalética en Braille o pictogramas, audiodescripciones, baños adaptados y sillas de ruedas disponibles. Así mismo para la gestión administrativa se contrastó la interacción del personal con personas con discapacidad, la exhibición de políticas de inclusión, la disponibilidad de material informativo accesible. Por último, el registro contiene notas, fotografías y videos autorizados. Los datos de la observación luego fueron triangulados con los datos de las entrevistas para fortalecer la validez interna del estudio.

**Análisis Documental.** Se utilizó una ficha de análisis documental para reconocer, comparar y entender cómo las normativas, políticas e informes institucionales tratan la accesibilidad e inclusión en los museos militares. Los documentos revisados abarcaron leyes nacionales e internacionales, manuales técnicos e informes institucionales. Se codificaron los extractos pertinentes y se compararon las maneras de abordarlo para reconocer buenas prácticas y algunas normativas, enriqueciendo el contexto de la investigación y ayudando a la triangulación metodológica. Los datos recolectados en las entrevistas, la observación participante y el análisis documental se codificaron en categorías y subcategorías predefinidas en el marco metodológico.

El estudio abordó como ejes principales la accesibilidad (física, sensorial y cognitiva) y la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control). Los datos recopilados en las entrevistas, la observación y el análisis documental se codificaron según las categorías y subcategorías en el marco metodológico. A continuación, se presenta la información obtenida.

**Figura 1**

Red semántica Categoría -Turismo accesible e inclusivo



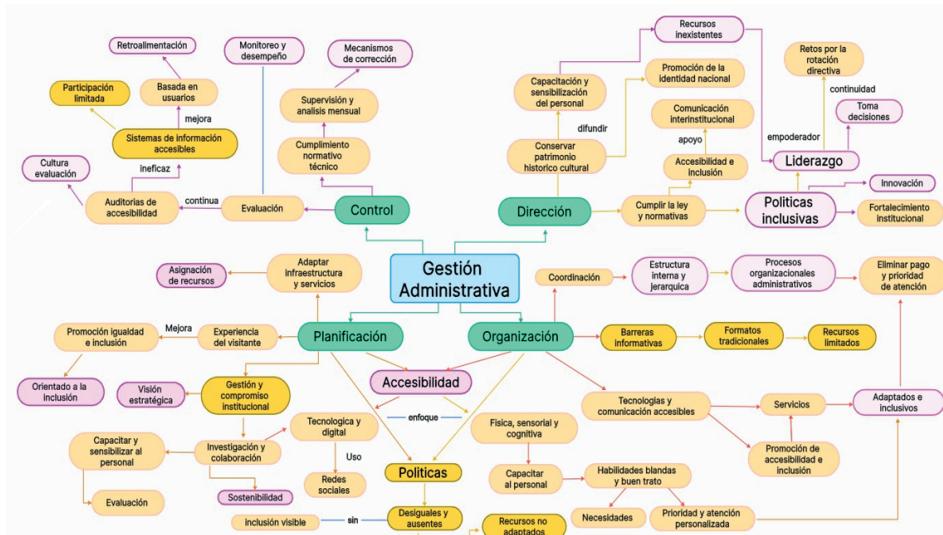
En la figura 1. Se presenta el turismo accesible e inclusivo en la triangulación simultánea de los tres tipos de Accesibilidad; física, cognitiva y sensorial. Esta combinación garantiza que todo el mundo pueda disfrutar de ser un turista, independientemente de sus capacidades.

Por otro lado, la accesibilidad física se preocupa por suprimir barreras en el entorno construido, adaptando caminos y servicios, aunque a menudo con carencias como falta de rampas y ascensores. Por un lado, la accesibilidad cognitiva pretende volver comprensible y autónomo el entorno, con materiales accesibles, pictogramas y estrategias para prevenir entornos agobiantes. Por tanto, la accesibilidad sensorial refuerza la inclusión con tecnologías como videos en LSP, mapas táctiles y audioguías.

La articulación de estos tres ejes es fundamental porque cada uno refuerza a los demás. La diferencia en un pilar impacta en la experiencia completa, por lo que la capacitación del personal, la señalización universal y la legislación deben trabajar en conjunto. Este enfoque multinivel promueve la justicia, autonomía y participación plena en el turismo.

**Figura 2**

#### Red semántica Categoría -Turismo accesible e inclusivo



En la figura 2. La gestión administrativa se aborda como un proceso integral que aplica las cuatro funciones administrativas; planear, organizar, dirigir y controlar, pero con la accesibilidad e inclusión como eje estratégico. En el diseño se prioriza la igualdad, adaptando infraestructuras y servicios para mejorar la experiencia del visitante.

La organización busca trascender barreras informativas con tecnologías y canales accesibles, sobre todo con atención humanizada y personalizada a través de habilidades blandas. La dirección implica el respeto por las leyes, la preservación del patrimonio, la capacitación continua del personal, el fortalecimiento de la identidad nacional, y el diálogo interinstitucional. De este modo, el control vela por la efectividad con auditorías de accesibilidad y mecanismos de corrección centrados en el usuario. Igualmente, la dirección administrativa es un proceso abierto y participativo, con justicia y calidad para todos.

Por consiguiente, este ciclo fortalecido con políticas inclusivas y liderazgo transversal asegura la innovación y sostenibilidad de los servicios. De esta manera, la dirección administrativa se convierte en un proceso abierto y participativo, con justicia y calidad para todos.

## DISCUSIÓN

El objetivo general de esta investigación fue describir el desarrollo del turismo accesible e inclusivo en la gestión administrativa de los museos del Ejército en Lima. Los resultados obtenidos reflejan que la inclusión en estos museos requiere superar una visión tradicional rígida que se limita a cumplir normativas superficiales como la instalación de rampas. Se evidencia la necesidad de políticas integrales que eliminen barreras físicas, sensoriales y cognitivas para garantizar libertad, autonomía e igualdad de oportunidades a todos los visitantes.

Este resultado coincide con Martínez (2020), quien sostiene que la eliminación de barreras físicas no implica inclusión real, así también coincide con Simón y Tracey (2009), que enfatizan que la accesibilidad es una prioridad anticipada en la gestión turística, anticipando las necesidades de la población. Sin embargo, la gestión en los museos analizados se mantiene en un enfoque tradicional y reactivo, considerando la accesibilidad como una obligación y no como un motor de innovación, en línea con estudios de Guaman (2024) y Arias-Castañeda (2023) que señalan la falta de infraestructura y discriminación institucional como barreras.

Respecto a la implementación del turismo accesible en la planificación administrativa, se observará una brecha diferenciada entre lo que se pretende y lo que se realiza. Si bien existe sensibilidad por la inclusión; los museos no tienen planos de actuación o normativa interna de accesibilidad. Este compromiso institucional, aunque discursivo, es superficial y restringido, en línea con el diagnóstico de Malca Vargas (2021) y Robles (2023), quienes también identifican problemas de implementación de planos y en la destinación de recursos. La planificación se ve limitada por una cultura organizacional tradicional y una escasa capacitación del personal que impide brindar la atención personalizada necesaria para hacer posible una experiencia inclusiva.

En referencia a comprender los principios del turismo accesible e inclusivo en la organización administrativa, la investigación revela una contradicción entre el reconocimiento teórico y la aplicación práctica de los principios de accesibilidad e inclusión. A pesar de los intentos de avanzar mediante capacitación y actividades

adaptadas, la estructura organizacional rígida y poco colaborativa impide una gestión efectiva. La ausencia de protocolos claros y responsables de accesibilidad se asemeja a lo documentado por Fernández (2016) y Alqassem y Panwar (2022). Esto subraya la necesidad de pasar de modelos administrativos formales hacia estructuras más flexibles y empáticas, como recomiendan Sánchez-Serrano y Vaca-Guerrero (2022). La dificultad de integración también se evidencia en lo que observa Malca Vargas (2021), que la falta de procesos establecidos debilita la definidos debilita la gestión museística en Lima.

En cuanto a la integración del turismo accesible en la dirección institucional de los museos, se constata una dualidad entre el discurso y la realidad. A pesar de campañas y compromisos institucionales, el liderazgo que transforme la cultura inclusiva; aun prevalece de una gestión reactiva que considera la accesibilidad como un requisito más y no un valor estratégico. Esto difiere de los modelos proactivos que menciona Chiavenato (2009) y Ponce (2025), donde el liderazgo flexible y evaluativo maximiza el rendimiento de las organizaciones militares. La ausencia de conversación y retroalimentación con colectivos vulnerables es señal de una una gestión vertical y rígida, en contraposición con experiencias internacionales de éxito que abogan por un liderazgo transformacional para la inclusión universal (Robles, 2023; ONCE, 2018).

Finalmente, la integración del turismo inclusivo al control institucional de los museos es insuficiente. Las actuales acciones de sensibilización, como seminarios y estrategias, no están integradas en un sistema de seguimiento y evaluación continuo. La falta de indicadores, auditorías periódicas y retroalimentación de los usuarios impide evaluar el progreso y corregir errores; tal como han señalado Martínez (2020), Hayakawa y Vargas (2021) y Fernández (2016). Esto va en contra de establecer medidas reales de cumplimiento y mejora continua para hacer los museos accesibles y socialmente responsables. En línea conm ello, ONCE (2018) y Mincetur (2021) señalan que se requiere de un control participativo y planificado para lograr la inclusión en los espacios culturales.

Es decir, los hallazgos coinciden con estudios anteriores sobre las barreras estructurales, organizativas y culturales que restringen la accesibilidad e inclusión en los museos, en el contexto nacional como internacional (Guamán, 2024; Arias-Castañeda, 2023; Malca Vargas, 2021). La diferencia es que la presente investigación profundiza en la gestión administrativa propia de los museos militares del Ejército y la necesidad de un cambio cultural y estructural profundo para garantizar una verdadera experiencia turística e inclusiva. Así mismo los resultados también coinciden con la literatura en cuanto a la necesidad de liderazgo proactivo, capacitación continua, protocolos definidos y sistemas de control para superar prácticas tradicionales y reactivas (Chiavenato, 2009; Ponce, 2025; Robles, 2023). Estas coincidencias confirman la importancia y actualidad del estudio, porque para ser accesibles los museos militares requieren un compromiso institucional en planificar, organizar, dirigir y controlar con enfoque de inclusión. Finalmente, la investigación respalda el conocimiento de las problemáticas y oportunidades de la gestión del turismo accesible e inclusivo en museos militares; apegándose a la teoría y evidencia actual.

La investigación hallo una limitación en la falta de acceso y restricción a la

información pública sobre gestión y políticas de inclusión en museos militares. Esta dificultad impulsó a profundizar en el estudio mediante la recopilación de testimonios y análisis comparativo, confirmando la necesidad de transparencia y gestión de información para la accesibilidad. Por consiguiente, es propicio mencionar que los retos identificados y las relaciones con investigaciones anteriores abren caminos hacia nuevas soluciones y acciones para construir museos verdaderamente inclusivos, accesibles y socialmente responsables.

## CONCLUSIONES

La gestión de los museos militares demuestra un compromiso emergente con el turismo accesible e inclusivo. Reconociendo su valor inicial como parte del cumplimiento institucional. La administración ha iniciado la internalización de la accesibilidad como eje estratégico y factor de calidad del servicio. Los desafíos actuales como las limitaciones presupuestarias y la necesidad de modernizar la infraestructura y tecnología representan una oportunidad para el crecimiento. En consecuencia, se debe centrarse en enriquecer la experiencia del visitante con la incorporación estratégica de materiales adaptados, como señalética sensorial, braille y audioguías, garantizando así la autonomía y el acceso pleno al patrimonio militar para todas las personas.

La administración de los museos militares pretende orientar la planificación enfocada en promover el turismo inclusivo; sin embargo, se identifica la oportunidad de fortalecer los avances de la creación de normativas internas y de asignación presupuestaria estable; la cual reducirá la afectación directa de los planes a mediano y largo plazo, especialmente por la alta rotación en los cargos directivos. En cuanto a la estructura organizacional, se reveló que los principios del turismo accesible no se comprenden desde la perspectiva accesible, lo que se materializa en una estructura de procesos básicos dirigidos a un público general y carecen de elementos esenciales para una estadía inclusiva. Respecto a la dirección, se interpretó que, si bien existe un liderazgo con voluntad y compromiso ético por la igualdad. El desafío constructivo es transformar las iniciativas dispersas en una cultura de inclusión sostenida y proactiva. Finalmente, el control institucional se desarrollo como un mecanismo elemental, sin seguimiento y auditorías participativas; para fortalecer la transparencia y acelerar las mejoras sustanciales en la infraestructura.

Los hallazgos de esta investigación aportan implicaciones teóricas, ampliando el conocimiento sobre la implementación de la accesibilidad en instituciones como los museos militares y patrimoniales. Se corrobora que, al no poseer una formalización estratégica en la planificación, control y la rigidez organizacional son las principales barreras para la implementación exitosa de políticas transversales. Es decir en términos de implicaciones prácticas, los hallazgos ofrecen una guía para la toma de decisiones en el Ejército y en el sector cultura y turismo; señalando la necesidad imperiosa de formalizar partidas presupuestarias específicas para accesibilidad y conservación; además de establecer normativas internas que integren la norma técnica A.120, y establecer un sistema de control con indicadores específicos y la opinión de los usuarios para hacer de los museos militares modelos de turismo inclusivo y socialmente responsables.

## Referencias

- Alqassem, A. y Singh, N. (2022) Efficacy of Accessible Tourism Dimensions for Individuals with Disabilities at the National Museum. *Res Militaris* 12(4). <https://resmilitaris.net/uploads/paper/5d6b4a7aae48d8c0544f61b0af013765.pdf>
- Americanos with Disabilities Act (ADA). (1990) <https://www.ada.gov/law-and-regs/ada/>
- Arias Castañeda, E. (2023). Análisis del Turismo Inclusivo desde la Teoría Crítica: una mirada del caso mexicano. *Revista Vértice Universitario*, 25(94). <https://doi.org/10.36792/rvu.v25i94.69>
- Benítez, C. (7 de noviembre 2024). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú visita Chile para conocer experiencia de turismo accesible en O'Higgins. <https://www.sernatur.cl/ministerio-de-comercio-exterior-y-turismo-de-peru-visita-chile-para-conocer-experiencia-de-turismo-accesible-de-sernatur-ohiggins/>
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. McGraw
- Darcy, S., C Dickson, T. (2009). A whole-of-life approach to tourism: The case for accessible tourism experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 16(1), 32-44 <https://doi.org/10.1375/jhtm.16.1.32>
- Fernández, M. (2016). La accesibilidad y el turismo cultural: el Museo Naval de San Fernando.
- Turismo y Desarrollo 9(21). <http://www.eumed.net/rev/turydes/21/accesibilidad.html>
- García, J. (2006). Museos Militares: organización y funcionamiento. IX Jornadas de Museología, 11, 39-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2711886>
- Grupo Social ONCE. (s.f.). Diferencia entre Inclusión e Integración. <https://gruposocialonce.com/b/diferencias-inclusion-integracion>
- Guamán, A. (2024). Turismo accesible un mercado inexplorado en la industria del turismo de la provincia de Tungurahua-Ecuador <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=368157>
- Hayakawa, J. y Vargas, C. (2021). Museo accesible para el turismo gerontológico en el Perú: apuntes para la construcción de un marco teórico. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la Cultura y el Territorio*, (22), 424-443 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8213573>
- Ibermuseos, (2018). Panorama de los Museos: Perú. Ibermuseos. <https://www.ibermuseos.org/panorama-de-los-museos-per/>
- ICOM. (2022). *Museos, accesibilidad y diversidad: Guía de buenas prácticas*. Consejo Internacional de Museos. <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>

ISO. (2011). ISO 21542:2011. Building construction - Accessibility and usability of the built environment. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/50498.html>

Ley N° 29535. (2010). Ley que reconoce, protege y fomenta el uso de la Lengua de Señas Peruana. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29535.pdf>

Ley N° 29973. Ley General de la Persona con Discapacidad. (4 de agosto de 2024) <https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29973.pdf>

Manko C Milošević (2025) Making Balkan Museums More Accessible for People with Disabilities Museos Balcánicos Accesibles <https://accessible.bmuseums.net/making-balkan-museums-more-accessible-for-people-with-disabilities/>

Martínez, M. (2020). Museos accesibles para todos. Diagnóstico de la accesibilidad universal de los museos de Caen (Francia). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4 (2), 128-157.

Medina, M. (2017) Propuesta de desarrollo del turismo accesible en la reserva de biosfera Isla de Ometepe (Nicaragua). *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15 (4) 913-932 <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.062>

Michopoulou, E., Darcy, S., C Vianna, L. (2019). Accessible tourism. In S. F. J. van der Aalst, S. N. K. van der Aalst, C M. S. W. van der Aalst (Eds.), *Encyclopedia of Hospitality and Tourism* (pp. 1-13). Springer.[https://eprints.bournemouth.ac.uk/33178/1/Michopoulou%20Darcy%20Ambrose%20Bu\\_halis%20Accessible%20Tourism%20Futures%20FINAL.pdf](https://eprints.bournemouth.ac.uk/33178/1/Michopoulou%20Darcy%20Ambrose%20Bu_halis%20Accessible%20Tourism%20Futures%20FINAL.pdf)

Ministerio de Cultura y Deporte de España. (2018). Plan de Accesibilidad e Inclusión Cultural. [https://www.dsca.gob.es/sites/default/files/derechosocial](https://www.dsca.gob.es/sites/default/files/derechossociales)s (23 de abril del 2023). *Ministerio de Cultura aprueba el acceso gratuito a las personas con discapacidad a los 5c museos administrados por el Estado*. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/747830-ministerio-de-cultura-aprueba-el-acceso-gratuito-a-las-personas-con-discapacidad-a-los-56-museos-administrados-por-el-estado>

Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2023) Guía de Museos e Instituciones Museales del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/768681-ministra-de-cultura-presento-la-guia-de-museos-e-instituciones-museales-del-peru>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2021). Guía de Accesibilidad, Turismo para Todos <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1242462-mincetur-oficializa-creacion-del-reconocimiento-a-la-gestion-municipal-inclusiva-turismo-para-todos>

Ministerio de Salud [MINSA]. (s.f.). Tipos de discapacidad - Orientación - Ministerio de Salud - Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/30262-discapacidad-tipos-de-dificultad>

Molina, M. (2019) *Del turismo accesible al museo inclusivo: Un modelo para la evaluación de la accesibilidad universal en los museos. El caso del CosmoCaixa en Barcelona.* [Tesis Doctoral] Universidad Autónoma de Barcelona [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2019/hdl\\_10803\\_667277/mmh1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2019/hdl_10803_667277/mmh1de1.pdf)

Museo Historico y Militar de Chile (s.f.). Museo Histórico y Militar: Accesibilidad. <https://museo.ejercito.cl/>

Museo Nacional del Ejercito de los Estados Unidos. Accessibility C Accommodations <https://www.thenmusa.org/visit/accessibility/>

National Endowment for the Arts. (2012). Design for Accessibility: A Cultural Administrator's Handbook. <https://www.dance.nyc/news/2012/04/The-National-Endowment-for-the-Arts-Design-for-Accessibility-A-Cultural-Administrators-Handbook/>

National Museum of the U.S. Army. (s.f.). Accessibility C Accommodations. <https://washington.org/es/find-dc-listings/national-museum-united-states-army>

National Museum of the U.S. Army. (s.f.). At Ease Accessibility Program. Recuperado de <https://www.thenmusa.org/public-programs/accessibility-programs/>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2021). Recomendaciones de la OMT por un turismo accesible para todos. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/07/Recomendaciones-de-la-OMT-turismo-para-todos.pdf>

Organización Mundial del Turismo. [OMT]. (2015). *Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas – Módulo II: Cadena de accesibilidad y recomendaciones.* <https://doi.org/10.18111/9789284416509>

Organización Mundial del Turismo. [OMT]. (2014). *Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas Módulo I: Turismo accesible – definición* <https://observatoriodelaaccesibilidad.es/wpcontent/uploads/2021/09/Manual-Turismo-Accesible-OMT-1-Turismo-accesible.-Definicion-y-contexto.pdf>

Organización Mundial del Turismo (2021). Manual de Turismo Accesible para Todos <https://observatoriodelaaccesibilidad.es/wp-content/uploads/2021/09/Manual-Turismo-Accesible-OMT-1-Turismo-accesible.-Definicion-y-contexto.pdf>

Pérez, E., C Hernández, A. (2023). Propuesta de desarrollo de turismo accesible para el destino Santa Clara. ROTUR. *Revista de Ocio y Turismo*, 17(1), 20-40. <https://doi.org/10.17979/rotur.2023.17.1.9227>

- Ponce Vílchez, 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>
- Qiao, G., Cao, Y., y Zhang, Z. (2023) Accessible Tourism – understanding blind and vision-impaired tourists' behaviour towards inclusion. *Tourism* 78(2) 531–560. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2022-0129>
- Robles, N. (2023). Modelo de gestión administrativa para el Museo Regional Leoncio Prado Gutierrez-UNHEVAL. [Tesis de posgrado] Universidad Nacional Hermilio Valdizán] <https://repositorio.unheval.edu.pe/item/e1b24d01-b960-4960-a9-db-c4da78a182fd>
- Sánchez, J., Loarte, M., y Caisachana, D. (2020). Turismo accesible e inclusivo en el Ecuador, frente al turismo accesible en otros países. *Revista Universidad y Sociedad*, 12, 225 231. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&Cpid=S2218-36202020000100225C&lng=esCtlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&Cpid=S2218-36202020000100225C&lng=esCtlng=es)
- Sánchez-Serrano, D. y Vaca-Guerrero, T. (2022). Los museos militares y el turismo. El caso de la Sala – museo del Automóvil (Torrejón de Ardoz) y su gestión turística. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(2), 341-358. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.025>
- Stampa, S. (2007). Modelos de los museos. Panorama jurídico. Museo, Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España, (12), 19-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2505105>
- Tite, G., Carrillo, D., y Ochoa, M. (2020). Turismo Accesible: Estudio Bibliométrico. *Turismo y Sociedad*, 28, 115-132. <https://www.redalyc.org/journal/5762/576267205006/html/>
- Wendorff, A. (2022). Museo Accesible para las personas con discapacidad visual: Estudio de caso de los Museos de Barcelona. <https://doi.org/10.5007/2175-7968.2023.e87058>



1  
2  
años 1