



# ÍNDICE

5



*La Batalla en el "Día D" de la Segunda Guerra Mundial y el Rol de los Fuegos*

14



*Los principios del Comando de la Misión Presentes en las Acciones de las Fuerza de Defensa de Israel en la Guerra de los 6 Días*

21



*Bewegungskrieg (guerra de maniobras): El Concepto que Definió el Movimiento y la Maniobra*

31



*Recursos Directamente Recaudados en el Ejército del Perú.*

40



*Análisis de la estrategia de Atenas en la Guerra del Peloponeso*

49



*La Cultura Organizacional y su Importancia en la Transformación del Ejército del Perú.*

## Directorio

Director General: Gral Brig Jorge Arevalo Kalinowski  
Sub Director: Crl EP Emilio Cam Albuja  
Editor: Crl EP (r) Julio Cassaretto Bardales  
Colaboradores: Cap SCYTE Rosario Borja Loza  
Tco 2º T/ACCOM Lusvenia Venegas Marca  
SO 2º T/Adm Veronica Canchasto Diaz

Diseño y diagramación: Sergio Julca Gamarra  
Carlos Morales Camargo

Escuela Superior de Guerra del Ejército  
Escuela de Postgrado

# **SALUDO DEL COMANDANTE GENERAL DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO**



Carlos Rabanal Calderón  
Gral. de Div Comandante General del COEDE

Sean mis primeras líneas para transmitir la más sincera felicitación a la dirección, planta orgánica, directorio, y señores oficiales alumnos de los diferentes programas conducidos por la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, que han contribuido para la cristalización del primer número de la revista académica digital de nuestro más alto centro de estudios institucional.

La investigación es la base del conocimiento y la redacción de artículos en una revista académica es una de las principales formas de difusión de dichos conocimientos, para que pueda ser compartida por la gran comunidad militar. Esfuerzos de este tipo con la debida rigurosidad en su formulación e investigación académica, deben permitir incrementar y engrandecer el bagaje cultural de nuestros oficiales, que se capacitan no solo en nuestra Escuela Superior de Guerra, sino en las diferentes escuelas de armas y de servicios del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, gracias a las bondades que permite la era digital.

El Ejército del Perú ha iniciado un ambicioso proceso de transformación militar, cuya visión es ser es ser un ejército eficazmente disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad. En ese sentido, la capacitación y mejora continua a través de la investigación y el estudio de los temas de interés institucional cobran vital importancia. Les exhorto a continuar por el camino trazado con el mismo esfuerzo y dedicación demostrado en el presente número. Estoy seguro que así será.

# EDITORIAL

Es un honor darles la más cordial bienvenida al primer número de la revista académica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército. En este primer número, nos complace presentar una selección de artículos con el objetivo de difundir conocimiento e información relevante para nuestra institución.

Durante más de 119 años, la Escuela Superior de Guerra del Ejército ha desempeñado un papel fundamental en la formación de generaciones de oficiales en el arte y la ciencia de la guerra, enfocándose siempre en el liderazgo como requisito fundamental para alcanzar la victoria. Nuestros egresados han asumido responsabilidades clave en la planificación, el comando y la conducción de operaciones militares a lo largo de la historia de nuestro país. Ejemplos notables incluyen las operaciones llevadas a cabo en La Pedrera en 1911, el conflicto militar de 1932-33, la exitosa Campaña Militar de 1941, el conflicto de la cordillera del Cóndor en 1981 y el Cenepa en 1995, así como las operaciones contra el terrorismo desde 1983, entre las cuales destaca la operación Chavín de Huántar, que ha quedado grabada en nuestra historia como un hito de honor y gloria.

La Escuela Superior de Guerra del Ejército ha evolucionado a lo largo del tiempo en su búsqueda constante de la excelencia académica. En este sentido, en el año 2011, nuestra institución fue autorizada para convertirse en una Escuela de Postgrado. Actualmente, conducimos programas de maestría en Ciencias Militares, Gestión de Riesgos para Desastres, Estrategia y Geopolítica, así como diplomados en Liderazgo y Planeamiento Estratégico, y en Historia Militar. Estos programas son impartidos por una destacada corporación de profesores, cuyos amplios conocimientos y experiencia contribuyen al enriquecimiento académico de nuestros alumnos.

La presente revista constituye el órgano de difusión de los trabajos académicos de nuestros alumnos y docentes, quienes han realizado investigaciones de gran relevancia para nuestro Ejército. Estos trabajos no solo satisfacen nuestras exigencias, sino que también contribuyen a la difusión del conocimiento en beneficio del crecimiento y desarrollo de nuestra institución.

En nombre de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, los invitamos a explorar los valiosos contenidos que nuestra revista académica tiene para ofrecer. Esperamos que esta publicación sea una fuente de inspiración y un vehículo para el intercambio de ideas y conocimientos entre los profesionales de nuestra comunidad militar.

¡Bienvenidos a esta nueva etapa de difusión académica en la Escuela Superior de Guerra del Ejército!



Jorge Arévalo Kalinowski  
General de Brigada

*Director de la Escuela Superior de  
Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado*



ESCUELA  
SUPERIOR  
DE GUERRA  
DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE  
POST GRADO

# La Batalla en el “Día D” de la Segunda Guerra Mundial y el Rol de los Fuegos





## Resumen

El 6 de junio de 1944, día que se llevó a cabo la Operación *Overlord*, se dejó puesta en evidencia la importancia de los fuegos como función de conducción de la guerra, tanto como para una fuerza multinacional que lanza una operación desde el mar, como para un ejército que realiza una defensa de costa extensa. Esta investigación tuvo como objetivo verificar como el rol de los fuegos estuvo presente en la batalla del Día D de la Segunda Guerra Mundial. Para eso, fue empleado un método de análisis de un hecho histórico, en que fueron presentados algunos aspectos importantes de cada una de esas tropas en esa batalla, buscando hacer una relación de los mismos con algunos de los elementos constitutivos en el rol de los fuegos, siendo utilizados como fuentes de información libros y artículos científicos. Como resultado, el estudio mostró que hubo un amplio empleo de fuegos letales de los aliados y de los alemanes en el Día D de la Segunda Guerra Mundial. Las capacidades básicas del rol de los fuegos, es decir, la utilización de la artillería de campaña y de la artillería antiaérea fueron bien identificadas en la parte alemana, mientras que las tropas aliadas emplearon mucho mejor los fuegos inherentemente conjuntos y los principios de un trabajo integrado y sincronizado con la maniobra. Además, hubo un amplio empleo de fuegos no letales por parte de las dos fuerzas, con destaque para las operaciones psicológicas.

Palabras Clave: artillería; fuegos letales; operaciones psicológicas

## Abstract

On June 6, 1944, the day Operation *Overlord* was carried out, the importance of fires as a function of the conduct of the war was made evident, both for a multinational force launching an operation from the sea and for an army carrying out an extensive coastal defense. The objective of this research was to verify how the role of fires was present in the D-Day battle of World War II. For this purpose, a method of analysis of a historical fact was used, in which some important aspects of each of these troops in this battle were presented, seeking to relate them to some of the constituent elements in the role of the fires, using books and scientific articles as sources of information. As a result, the study

showed that there was a wide use of lethal fires by the Allies and the Germans on D-Day of World War II. The basic capabilities of the role of fires, that is to say, the use of field artillery and anti-aircraft artillery were well identified on the German side, while the Allied troops employed much better the inherently joint fires and the principles of an integrated and synchronized work with maneuver. In addition, there was extensive employment of non-lethal fires by both forces, with emphasis on psychological operations.

Key words: artillery; lethal fires; psychological operations.

## Introducción

La función de combate fuegos es definida como “conjunto de tareas y sistemas relacionados que permiten el uso colectivo y coordinado de los fuegos indirectos de la fuerza terrestre, los fuegos conjuntos, y la defensa antiaérea, incluyendo fuegos no letales, a través del proceso de selección de blancos” (MF 3-3, 2019, p.1).

Esa función de combate fue fundamental el 6 de junio de 1944. De acuerdo con Mata (2014), el desembarco de las tropas aliadas en Normandía, para combatir a las tropas del Tercer Reich, fue el mayor desembarco anfíbio militar de la historia. Se desplegaron decenas de miles de hombres en lanchas de desembarco, con el apoyo de la artillería naval y el bombardeo de los aviones, convirtiendo las playas en un auténtico caos.

El objetivo de la presente investigación fue verificar como el rol de los fuegos estuvo presente en la batalla del Día D de la Segunda Guerra Mundial. Según el manual fundamental Fuegos del Ejército del Perú (2019), el rol de los fuegos es compuesto por: 1) capacidades básicas: artillería de campaña y artillería antiaérea; 2) capacidades adicionales: ataque electrónico, ciberataque y operaciones psicológicas; 3) capacidades operacionales: apoyo de fuego, adquisición de blancos y ataque físico; 4) principios: precisión, escalable, sincronizado, resolutivo y integrado; 5) características: opera en todo tipo de clima y condiciones meteorológicas; hay fuegos cercanos, lejanos y de precisión; hay fuegos de



concentración en un área; debe ocurrir la integración del espacio aéreo y espacial; y es inherentemente conjunto.

La pregunta de investigación fue: ¿qué es posible identificar del rol de los fuegos en la batalla entre las tropas aliadas y las tropas alemanas en el Día D de la Segunda Guerra Mundial? Para eso, fue empleado un método de análisis de un hecho histórico, en que fueron presentados algunos aspectos importantes de cada una de esas tropas en esa batalla, buscando hacer una relación de los mismos con algunos de los elementos constitutivos en el rol de los fuegos. Fueron utilizados como fuentes de información libros y artículos científicos, tanto físicos como los encontrados en la red mundial de computadores, que tuviesen enlace con el tema.

La presente investigación se basó en la teoría de la complejidad, una vez que la guerra es un fenómeno complejo. González (2009, p. 243) muestra que “la complejidad es una forma de analizar, de reflexionar sobre determinados aspectos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, los cuales presentan ciertas características que los clasifican como sistemas de comportamiento complejo”.

El argumento principal es que el análisis de un hecho histórico es muy importante para que un líder militar pueda comprender las capacidades, los principios y las características del rol de los fuegos, aunque las capacidades cambien con el desarrollo tecnológico. Inicialmente, serán presentados los hechos históricos y su relación con el rol de los fuegos de las tropas aliadas en el desembarco de la Normandía. En seguida, será realizado lo mismo en relación a los alemanes en la defensa de costa durante combate. Por fin, serán realizadas las reflexiones finales, mostrando la importancia del estudio del tema actualmente.

## El Desembarco de las Tropas Aliadas en Normandía y el Rol de los Fuegos

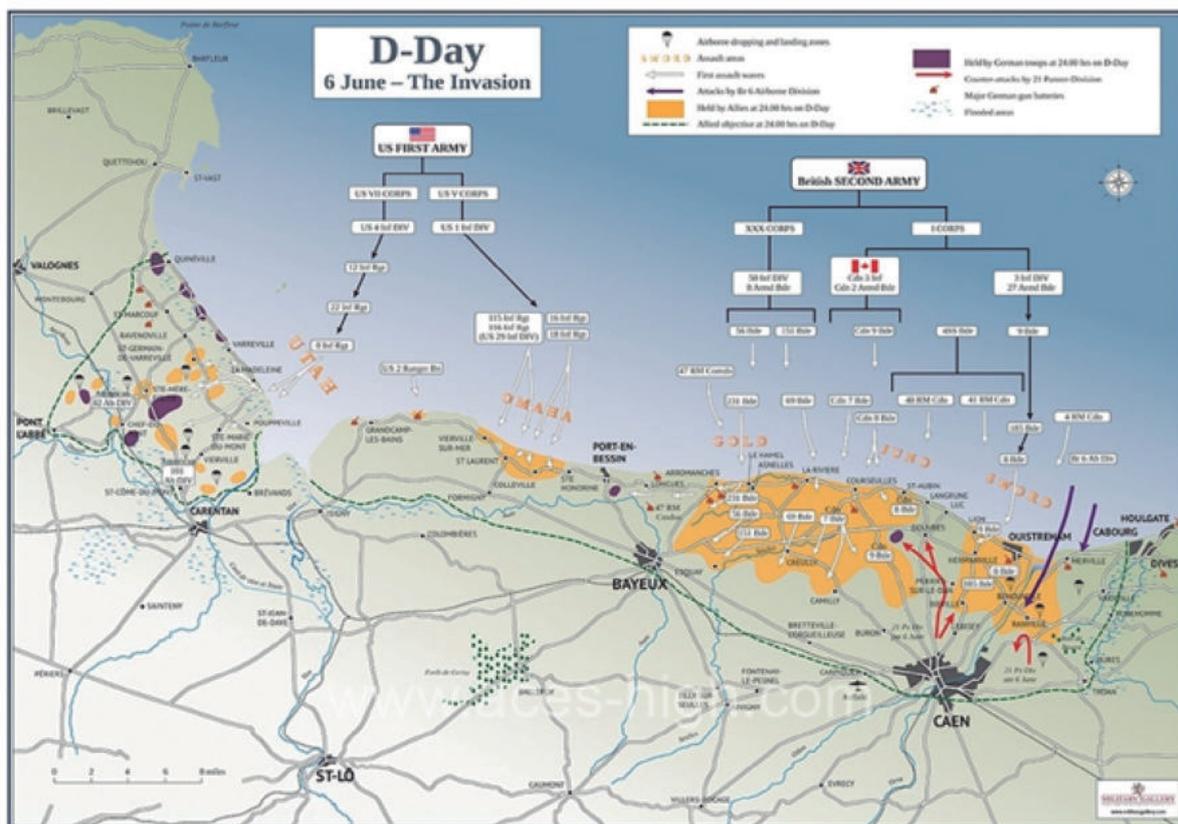
En la madrugada del designado como día “D”, el 6 de junio de 1944, se inició la Operación *Overlord* con el desembarco de las primeras fuerzas. Cuatro horas antes, las

Divisiones Aerotransportadas 82 y 101 de Estados Unidos conquistaron Sainte-Mère-Église, para aislar la península de Cotentin, y la 6ª División Aerotransportada Británica conquistó los puentes sobre el Orne, al este de Caen, para evitar la llegada de refuerzos alemanes. El desembarco anfibio se ejecutó en cinco playas, Utah y Omaha, para las fuerzas estadounidenses, Gold, Juno y Sword, para las británicas, canadienses y otras fuerzas aliadas. Había como objetivos tomar el puerto de Cherburgo, el nudo de carreteras de Caen y los aeródromos de la zona. El desembarco fue apoyado en forma permanente, desde el mar y desde el aire. La artillería y los bombardeos barrieron los fortines y casamatas cerca de las playas. Además, la aviación aisló la zona totalmente, impidiendo la llegada de refuerzos y cualquier desplazamiento desde el interior (Silva, 2019). Es observado, así, una de las características importantes del rol de los fuegos y que estuvo bien marcada entre las tropas aliadas, o sea, la realización de fuegos inherentemente conjuntos.

Los ataques de la Fuerza Aérea Aliada contra las principales baterías costeras alemanas en la zona del desembarco fueron de los aspectos más importantes de apoyo antes del desembarco. Estos ataques fueron realizados por el Comando de Bombarderos de la *Royal Air Force* (Real Fuerza Aérea) y por la VIII Fuerza Aérea de los Estados Unidos, que lanzaron más de 3.000 toneladas de bombas sobre las defensas costeras. Fueron realizados, también, por los Grupos de la Fuerza Aérea Francesa Libre, que atacaron los emplazamientos de cañones fortificados alemanes a las afueras del Grand-Camp-Maisy, que apuntaban a la playa de desembarco norteamericana de Utah. Escuadrones de bombarderos checoslovacos interceptaron en el mar de Irlanda y en el golfo de Vizcaya, a más de 40 submarinos alemanes que se dirigían al canal de la Mancha para interceptar a la flota aliada (Mata, 2014). Por lo tanto, es posible verificar dos principios fundamentales del rol de los fuegos, que los mismos sean integrados y sincronizados con la maniobra.

El Plan de Campaña *Overlord* estaba compuesto de varios planes de

## Invasión aliada del Día D



Nota. Aces High, <https://www.aces-high.com/media/view/d-day---the-invasion-map>, 2023.

operaciones. El Plan Neptuno, por ejemplo, establecía como reunir y embarcar a los soldados, realizar el transporte a través del canal, desgastar a las defensas costeras, realizar el aislamiento de las cabezas de playa del accionar de las reservas alemanas, además de las operaciones de engaño para mantener el velo de la operación. El Plan Violeta fue ejecutado por personal del servicio de teléfonos y telecomunicaciones, que tenían que sabotear las líneas telegráficas subterráneas y obligar a los alemanes al empleo de comunicaciones por medio del espacio electromagnético, para que esas comunicaciones pudiesen ser interceptadas y decodificadas (Poma, 2016). Es notada una importante capacidad adicional del rol de los fuegos, la realización de ataques electrónicos como fuegos no letales.

Una de las operaciones de diversión fue la creación de un ejército fantasma apuntando a Calais, con campamentos imaginarios y físicos con muchos medios de engaño, como tráfico de telecomunicaciones y modelos de caucho inflables de vehículos y tanques. Todo eso,

mantuvo a los alemanes hasta el último momento indecisos sobre el real lugar del desembarco (Silva, 2019).

Otro plan de distracción fue la Operación Taxable, que tenía el propósito de crear imágenes de radar que sería parecido a una gran flota de invasión. Inicialmente, fueron utilizadas lanchas y señales de radio para disimular el movimiento de un gran convoy en un falso asalto a las playas comprendidas entre Le Havre y Dieppe. Después, para insinuar una amenaza de desembarco anfibio similar al este de Le Havre, fueron utilizadas dos lanchas de motor frente a la costa de Harfleur. Otra operación tenía el mismo propósito, la Operación Glimmer. Ella adoptó la forma de un bombardeo aéreo de gran importancia contra las fortificaciones del Pas-de-Calais. Todo con la finalidad de impedir que los alemanes desplazaran a Normandía tropas procedentes de otros lugares de Francia (Mata, 2014).

La Operación Titanic también formó parte de las operaciones de velo y engaño. Ella contribuyó a la confusión alemana y facilitó



## Ilustración del desembarco de los aliados en Normandía



Nota. Naval History and Heritage Command, <https://www.history.navy.mil/our-collections/photography/wars-and-events/world-war-ii/d-day.html>, 2023.

el accionar de los paracaidistas aliados, una vez que fueron lanzadas cintas de aluminio para interferir en las señales de radar alemanas. Con una flotilla de 15 (quince) aviones, muñecos simularon el lanzamiento de 500 (quinientos) paracaidistas en Contentin y en Yvetot. Así, los alemanes movilizaron al 915° Regimiento de la 32ª División para contraatacar a estos muñecos. Además, estas acciones influyeron a una percepción de un asalto aéreo de una dimensión mucho mayor a lo que realmente sucedía (Poma, 2016). Con todos estos ejemplos, es vista la importancia de otra capacidad adicional del rol de los fuegos, las operaciones psicológicas como fuegos no letales.

Los elementos de apoyo de fuego son esenciales para cualquier tropa. En las operaciones aerotransportadas de la 6ª División Británica, de la 82ª División Norteamericana y de la 101ª División Norteamericana, por ejemplo, estaba prevista la llegada de esos elementos a partir de la tercera ola, cuando las cabezas aéreas estuvieran ya consolidadas, pero los planeadores fueron destruidos y los paracaidistas no contaron con un adecuado apoyo de fuego de artillería. Además, no hubo un adecuado apoyo de fuego naval y aéreo cercano, lo que facilitaría la ejecución de las operaciones profundas, por problemas en las comunicaciones (Poma, 2016). Otra de las

características del rol de los fuegos es la realización de fuegos cercanos, lejanos y de precisión, siendo esa una característica que faltó a la tropa paracaidista aliada.

### La Defensa de Costa de las Tropas Alemanas en Normandía y el Rol de los Fuegos

En 1944, el ejército alemán tenía sus fuerzas comprometidas en varios frentes. Su mayor esfuerzo defensivo se centraba en Italia y en la resistencia del empuje del Ejército soviético en Polonia. Así, para evitar un asalto aliado a Europa desde Inglaterra, la construcción del "Muro del Atlántico" fue ordenada por Hitler. Construcción de casamatas para la artillería, *bunkers* (fortificación) y de toda clase de fortines y obstáculos en las playas, todo visando evitar una invasión desde España a Noruega (Silva, 2019).

Hitler esperaba que los aliados invadieran Francia. Por ello, Francia, Bélgica y Holanda fueron guarnicionadas en junio de 1944 por el Grupo de Ejército B, bajo el mando del mariscal Rommel, compuesto por dos ejércitos y la guarnición de Holanda, que cubría el norte de Francia, Bélgica y Holanda. El Grupo de Ejército G reforzado estaba en el sur de Francia y el 5º Ejército *Panzer* (tanques) estaba en París, bajo el mando del mariscal

### Tropas alemanas remolcando cañón SIG 33



Nota. WW2 en imágenes, <http://www.ww2enimagenes.com/2013/07/artilleria-autopropulsada-sturmpanzeri.html>, 2023

Von Rundstedt, que formaba la reserva estratégica con nueve divisiones (McNab, 2016).

Las divisiones de infantería alemanas fueron reorganizadas en 1944 y eran compuestas por 12.772 hombres. Las divisiones M1944 tenían tres regimientos de infantería, compuestos por una compañía anticarro, una compañía de cañones de infantería y dos batallones de infantería. Además, las unidades de apoyo divisional eran un regimiento de artillería, un batallón de reconocimiento ciclista con cuatro compañías de fusileros, un batallón de reemplazo de campaña, un batallón anticarro, un batallón de ingenieros y un batallón de señales. Había aun los servicios divisionales, que consistían en columnas de transporte hipomóviles y motorizadas, una compañía médica, un hospital de campaña, una compañía veterinaria, tropas de policía militar y una oficina de correos de campaña (McNab, 2016).

El sector de Normandía presentaba playas aptas para un asalto anfíbio, pero menos amplias que en el Paso de Calais. Esas playas se encontraban menos fortificadas y más alejadas de las zonas de abastecimientos y reservas alemanas. El río Sena era un importante obstáculo que aislaba las cabezas de playa del sector de Calais donde se encontraba el esfuerzo principal de la defensa alemana (Poma, 2016).

La 709ª División de Infantería estaba desplegada a lo largo de toda la línea de costa de Contentin, cubriendo cerca de 240 Km y su artillería divisional tenía tres batallones, que contenían cañones franceses, checos y soviéticos. Con la llegada de la 243ª División de Infantería en mayo, su frente fue reducida a cerca de 100 Km, pero aún se extendía desde la playa de Utah hasta la costa septentrional alrededor de Cherburgo. Las otras formaciones principales del área eran la 243ª División de Infantería y la 91ª División Aerotransportada. También había un número significativo de baterías de artillería costeras alrededor de la península de Cotentin. El ejército controlaba dos regimientos de artillería de costa, el 1262 en el oeste de la península y el 1261 en la costa del este (McNab, 2016).

La costa de Normandía fue dividida en cinco zonas: Utah, Omaha, Gold, Juno y Sword. La playa más fortificada era la de Omaha porque tenía doce posiciones fuertes con una elevación tal que facilitaba el fuego de enfilada. Las armas de largo alcance fueron colocadas en casamatas apuntando a la playa y no hacia el mar, siendo este el lugar designado como zona de muerte ante un desembarco anfíbio. Además, era la playa de mayor extensión ya que un soldado debía recorrer 150 metros para ponerse a cubierto y abrigado (Poma, 2016).



La 716ª División de Infantería defendía todas las playas de Normandía, excepto Utah, en el oeste, estando desplegada desde Carentan hasta el estuario del río Orne y siendo su fuerza de tan solo unos 7.000 hombres. Como parte del empeño del Mariscal Rommel por reforzar las defensas del sector Bayeux de las playas de Normandía, la 352ª División de Infantería recibió la orden de desplegarse el 15 de marzo de 1944, siendo esa una división completa y que tenía la 13ª Compañía de Artillería para dar apoyo de fuego directo, equipada con dos obuses de infantería de 150 mm y seis de 190 mm. El regimiento de artillería tenía cuatro batallones, tres de ellos con 12 obuses de 105 mm cada uno y el cuarto con 12 cañones de 150 mm (McNab, 2016). Es posible observar, así, la importancia de la capacidad básica del rol de los fuegos de artillería de campaña para las tropas alemanas.

Además de las fuerzas de infantería, la playa de Omaha contaba con el 1er Batallón del 352º Regimiento de Artillería, teniendo su base de operaciones en Etreham, con tres baterías de obuses de 270 mm. Este batallón tenía puestos de observación avanzados, situados en *búnkeres* a lo largo de la costa, visando mejorar su capacidad letal contra objetivos en esa playa. El 2º Batallón de ese mismo regimiento, con su base de operaciones al este de San Clemente, también tenía la playa de Omaha al alcance de sus baterías. Los batallones de artillería solo disponían de una unidad de fuego, lo cual significa 225 proyectiles para los obuses de 270 mm y 150 para cada cañón de 150 mm y no hubo reabastecimientos durante varios días. El 9 de mayo de 1944, se desplegó una batería de cohetes de artillería pesados, provenientes del 84º Regimiento de Cohetes. Tras la 352ª División de Infantería se encontraba el 1er Regimiento Antiaéreo de la 11ª División *Flak* (fuego antiaéreo) de la *Luftwaffe*, (Fuerza Aérea de Alemania) que aportaba 36 cañones de 88 mm a la defensa del sector (McNab, 2016).

Los fuegos de artillería antiaérea alemanes fueron responsables por dificultar las operaciones de configuración del desembarco. En cuanto a los saltos de los paracaidistas, por ejemplo, diversas aeronaves tuvieron que elevar la altura de

vuelo, provocando una mayor deriva de los paracaidistas durante el descenso. Otras aumentaron sus velocidades, resultando en una brusca apertura de los paracaídas y provocando la pérdida de sus equipos. Además, hubo dispersión de los paracaidistas en varios kilómetros y derribo de aviones C - 47 (Poma, 2016). Otra capacidad básica del rol de los fuegos es la artillería antiaérea y fue fundamental para las tropas alemanas.

En el promontorio de la Punta de Hoc, entre las playas de Omaha y Utah, estaba la 2ª Batería del 1260, armada con seis cañones franceses de 155 mm y cinco ametralladoras ligeras. En junio de 1944 esa batería fue llevada un huerto al sur de la posición inicial. En el lugar inicial, los alemanes pusieron cañones falsos de madera, con los cuales lograron hacer creer a los aliados que los cañones seguían presentes (McNab, 2016). O sea, los alemanes también utilizaron operaciones psicológicas durante el enfrentamiento.

Cuanto a la batalla en Normandía, la decisión de Hitler de dividir las fuerzas *Panzer* fue decisiva en su derrota. mariscal Rommel creía que el desembarco debía ser detenido en las playas, para lo cual los *Panzer* deberían estar próximos a ellas y el mariscal Von Rundstedt pensaba que debían estar concentradas más en la profundidad, una vez que las fuerzas aliadas podían desembarcar en Calais. Los dos contaban con pocas fuerzas *Panzer* y se dio lo que Rommel temía, porque los que no estaban en las playas no llegaron (Silva, 2019).

## Reflexiones Finales

La investigación mostró que hubo un amplio empleo de fuegos letales de los aliados y de los alemanes en el Día D de la Segunda Guerra Mundial. Las capacidades básicas del rol de los fuegos, es decir, la utilización de la artillería de campaña y de la artillería antiaérea fueron bien identificadas en la parte alemana, mientras que las tropas aliadas emplearon mucho mejor los fuegos inherentemente conjuntos y los principios de un trabajo integrado y sincronizado con la maniobra. Además, hubo un amplio empleo de fuegos no letales por parte de las dos tropas, con destaque para las operaciones psicológicas.



## Integrantes de la artillería antiaérea alemana en la Segunda Guerra Mundial



Nota. Top War, <https://pt.topwar.ru/33236-malokalibernaya-zenitnaya-artilleriya-germanii-vo-vtoroy-mirovoy-voyne.html>, 2013.

Con base en la teoría de la complejidad, es posible reflexionar como las funciones de combate interactúan en un combate como sistemas de comportamiento complejo. Esto se debe porque es un desembarco anfibio planeado con inúmeras operaciones de configuración, ocurriendo una gran integración de la función de combate fuegos con las otras cinco: movimiento y maniobra, inteligencia, comando y control, protección y sostenimiento.

El estudio de hechos históricos como la batalla ocurrida en el Día D, en Normandía, es importante para la realización de análisis para combates actuales, como el conflicto entre Rusia y Ucrania. Según Vera, et al. (2022), algunas capacidades del rol de los fuegos están siendo desarrolladas del siguiente modo: propagación de información a favor de la narrativa rusa a través de emisoras; empleo de recursos encubiertos para influir en el ciberespacio, incluyendo los ciberataques y

el uso de las redes sociales; a manera de disuasión, la fuerza nuclear rusa ha sido puesta en alerta; difusión de declaraciones de prisioneros de guerra rusos; y máximo empleo de las armas antitanques y antiaéreas portátiles suministradas por importantes actores internacionales.

Por lo tanto, es observado que las capacidades del rol de los fuegos desde el desembarco en Normandía han cambiado mucho, pues, actualmente, la intervención de fuegos no letales en la dimensión informacional tiene más relevancia en los conflictos. Además, los fuegos letales, hoy en día, pueden ser más destructivos. Pero, los principios y las características del rol de los fuegos siguen siendo los mismos. Como propuesta de trabajos futuros, pueden ser realizadas investigaciones sobre esa misma importante batalla de la historia militar, con énfasis en las otras funciones de combate.



## Referencias

- Aces High. (2023). *D-Day – The invasion map* [mapa de la invasión]. <https://www.aces-high.com/media/view/d-day---the-invasion-map>
- González, J. (2009). La teoría de la complejidad. *Revista Dyna*, N° 157 (243 – 245).
- Mata, D. O. C. (2014). Los preparativos de la invasión aliada de Europa: los aliados se preparan para el asalto a la fortaleza de Hitler. *Revista Aequitas*, V. 4 (327 – 350).
- McNab, C. (2016). *Grandes ejércitos de Hitler*. Editorial LIBSA.
- MF 3-3 (2019). *Ejército del Perú. Manual Fundamental Fuegos*. Primera edición.
- Naval History and Heritage Command. (2023). *D-Day landings, 6 June 1944* [Desembarcos del Día D, 6 de junio de 1944]. <https://www.history.navy.mil/our-collections/photography/wars-and-events/world-war-ii/d-day.html>
- Poma, E. E. (2016). Operaciones profundas y de configuración en el marco de la Operación Overlord. *La Revista de la Escuela Superior de Guerra Tte Grl Luis María Campos*, N° 592 (163 – 184).
- Silva, J. S. (2019). A 75 años de la Operación Overlord el desembarco en Normandía y la invasión al norte de Europa, 6 de junio de 1944. *Revista Política y Estrategia*, N° 133 (147 – 156).
- Top War. (13 de septiembre de 2013). Artillería antiaérea alemana de pequeño calibre en la Segunda Guerra Mundial. <https://pt.topwar.ru/33236-malokalibernaya-zenitnaya-artilleriya-germanii-vo-vmoroy-mirovoy-voyne.html>
- Vera, P., et al. (2022). Rusia – Ucrania: análisis del nivel estratégico de la guerra. Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. <https://ceeep.mil.pe/2022/03/30/rusia-ucrania-analisis-del-nivel-estrategico-de-la-guerra/>
- WW2 en imágenes. (2023). La Segunda Guerra Mundial en imágenes. <http://www.ww2enimagenes.com/2013/07/artilleria-autopropulsada-sturmpanzer-i.html>

## Curriculum Vitae



### Thiago da Rocha Passos Gomes

Mayor del Ejército Brasileño, es licenciado en Ciencias Militares por la Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) (2004). Posee una Maestría Profesional en Ciencias Militares de la Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) (2013). También cuenta con una especialización en Ciencias Militares, con énfasis en Defensa Nacional, posgrado universitario lato sensu, de la Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) (2021). Actualmente es candidato a doctor en el Programa de Postgrado en Ciencias Militares del Instituto Meira Mattos (IMM) de la ECEME y alumno de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú – Escuela de Postgrado.



### Jean Pierre Malaspina Gómez-Sánchez

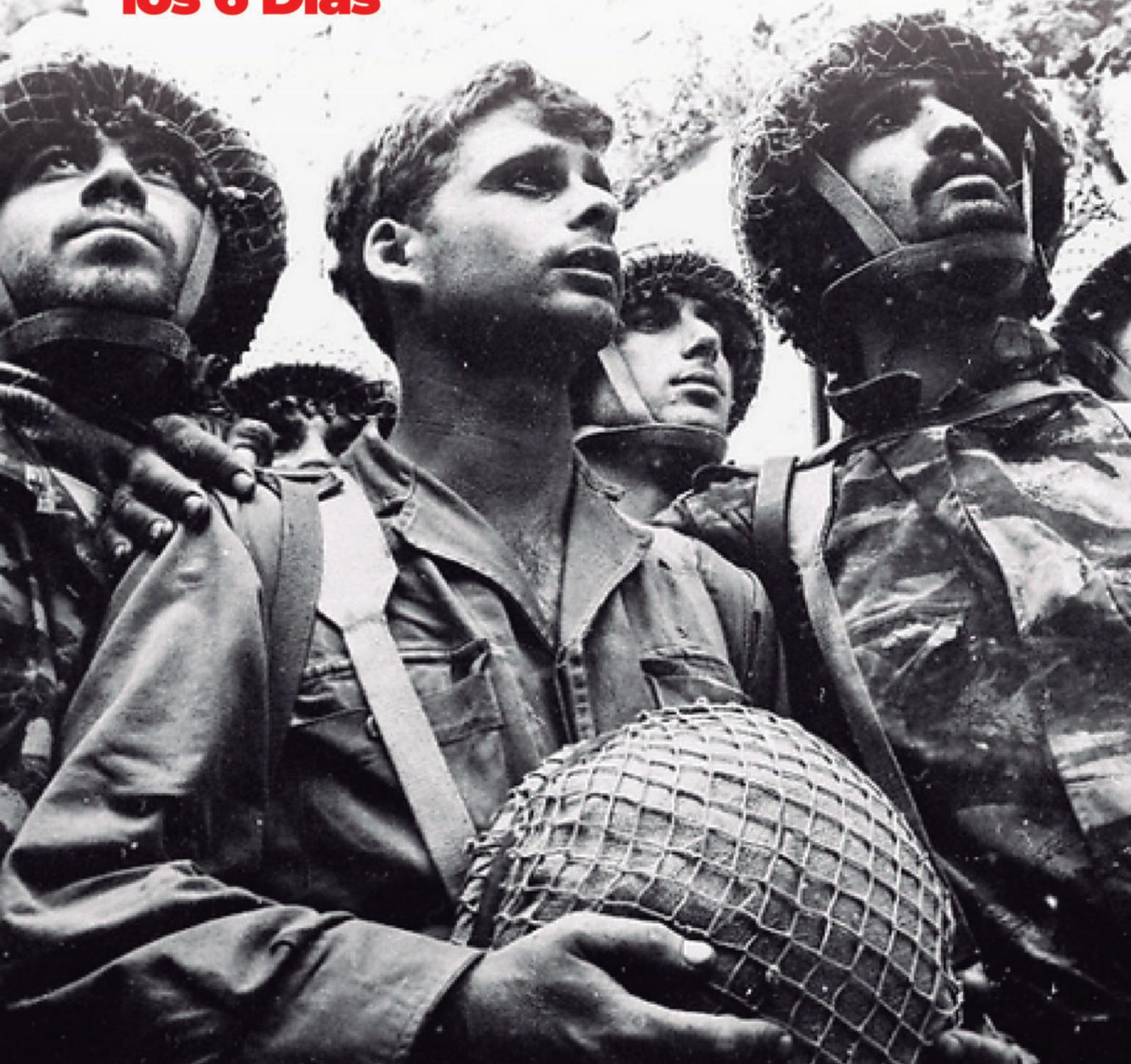
Capitán de Corbeta de La Marina de Guerra Del Perú, es licenciado en Ciencias Marítimas Navales por la Escuela Naval Del Perú (ESNA) (2009). Calificado como oficial Infante de Marina (IMAP) (2011). También cuenta con los cursos de perfeccionamiento Básico de Inteligencia (BAIN) (2015), Básico de Estado Mayor (BAEM) (2020) y alumno de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú – Escuela de Postgrado.



ESCUELA  
SUPERIOR  
DE GUERRA  
DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE  
POST GRADO

# Los principios del Comando de la Misión Presentes en las Acciones de las Fuerza de Defensa de Israel en la Guerra de los 6 Días





Nota. Los tanques israelíes avanzan hacia las posiciones egipcias en el Sinaí, durante la guerra de los Seis Días, 4 de junio de 1967. Foto de: Universal History Archive/Universal Images Group vía Getty Images.

## Resumen

El 5 de junio de 1967 se dio una de las guerras más rápidas y decididas de la época contemporánea en donde se enfrentaron las fuerzas de Israel contra las fuerzas árabes (Egipto, Siria, Jordania) en donde tomó tan solo ciento treinta y dos horas, aproximadamente 06 días a las Fuerzas de Defensa de Israel derrotar a las fuerzas árabes demostrando un gran despliegue militar, tanto en su planeamiento, como en su ejecución.

En tal sentido se debe tener en consideración, que las Naciones Unidas determinó en 1948 cederle territorio en Palestina a Israel lo que generó gran rencor de parte de los países árabes de la zona, ocasionando dos guerras que son antecedentes y/o motivos para que se dé la guerra de los 6 Días, donde encontramos a Israel preparado para no ser destruido y los árabes intentando destruir dicho país, y terminando la guerra con la victoria de Israel para asombro de todo el mundo.

Motivo por el cual, analizamos esta victoria desde la perspectiva de las funciones de conducción de la guerra en donde se puede apreciar una articulación y sincronización de las funciones de conducción de la guerra con el comando de misión que será el punto a tener en consideración en especial sus principios y como las Fuerzas de Defensa de Israel tuvieron presente a estos, para lograr su victoria.

### Palabras Claves

- Funciones de conducción de la guerra.
- Comando de misión.
- Principios.

### Abstract

On June 5, 1967, one of the fastest and most determined wars of contemporary times took place where the forces of Israel faced against the Arab forces (Egypt, Syria, Jordan) where it took only one hundred and



thirty-two hours approximately, 06 days for the Israel Defense Forces to defeat the Arab forces demonstrating a great military display, both in its planning and in its execution.

In this sense, it should be taken into consideration that the United Nations determined in 1948 to cede territory in Palestine to Israel, which generated great rancor on the part of the Arab countries in the area, causing two wars that are preludes and/or reasons for La War of the 6 Days, where we find Israel prepared not to be destroyed and the Arabs trying to destroy said country, and ending the war with Israel victory to the astonishment of the whole world.

For which we analyze this victory from the perspective of the war conduction functions, where an articulation and synchronization of the war conduction functions with the mission command can be appreciated, which will be the point to take into consideration, especially their principles and how the Israel defense forces kept these in mind, to achieve their victory.

## Introducción

¿Qué tan presente estuvieron los principios del comando de la misión en las Fuerzas de Defensa de Israel en La guerra de los 6 Días? Teniendo en consideración que las guerras se han desarrollado en todas las épocas de la historia y son acontecimientos donde la nación o estado que logre la victoria puede imponer condiciones a su favor, podemos apreciar como las Fuerzas de Defensa de Israel lograron una victoria e imponen condiciones y aplican los principios de comando de la misión de manera correcta en todas sus operaciones.

Entonces podemos afirmar del comando de misión o mando de la misión “Es el ejercicio de la autoridad y la dirección por parte del comandante utilizando órdenes de la misión para posibilitar la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante” (ADP 6-0, Mando de Misión, 2012, pág. 11), y es así pues como todas sus acciones militares estuvieron enmarcadas en el comando de misión logrando desarrollar y cumplir con sus metas o tareas teniendo presente los principios de estos, sin tal vez ser en su momento un tema de estudio en su doctrina.

De este modo el presente artículo académico tiene por objetivo, poder entender mejor y analizar el comando de la misión en este conflicto, tomando en consideración los principios, que se encuentren dentro de esta función de conducción de la guerra, para poder así tener una mejor opinión de cómo se emplearon y entender por supuesto el grado aporte en su aplicación que sirvieron en la victoria de las Fuerzas de Defensa de Israel, sobre las fuerzas árabes.

Por lo tanto debemos entender de los principios del comando de la misión: “conjunto de ideas que guían una conducta o acción y deben ser entendidos y considerados como unas características del mismo y los cuales no deben ser ignorados las cuáles integran y reflejan la dimensión individual y organizacional del liderazgo” (MF 6-0, Comando de Mision, 2019, pág. 8), dentro de este marco analizaremos las que tuvieron más presencia en las acciones de este conflicto no sin restar importancia a las que no sean mencionada, entendiendo siempre que son esas las que nos darán una mejor opinión y análisis.

Ahora bien, podemos observar a las Fuerzas de Defensa de Israel en la guerra de los 6 Días como llegó a emplear ordenes tipo misión en todas las disposiciones y ordenes, lo que les permitió a estas fuerzas y comandos subordinados ejercer iniciativas disciplinadas, enmarcadas en las intenciones de los comandos y a su vez asumiendo riesgos aceptables, lo que llevó a obtener una victoria ya conocida por todo el mundo lo cual serán los puntos a analizar en los siguientes párrafos.

## Usar Orden Tipo Misión.

Para comenzar, en el presente conflicto los comando o jefes militares en todo momento emitieron ordenes tipo misión, (MF 6-0, Comando de Mision, 2019)”. Todo esto se dio en el marco de tener el conocimiento del grado de preparación de sus fuerzas, lo cual se encontraba respaldaba por el tiempo en que venían entrenando y preparando para cualquier eventualidad que se les pueda presentar en contra de su nación.

Ahora bien podemos decir que esto se ve reflejado de como las operaciones militares se llevaron a cabo y la rapidez como se desarrollaron y no llegando a



*Nota. Un vehículo blindado israelí de transporte de personal se dirige hacia la puerta del León, en la Ciudad Vieja de Jerusalén. (Foto de: Cordon Press/vía El País)*

presentar contratiempos y/o eventualidades que pudieran hacer retrasar o fracasar sus operaciones en los primeros momentos de la guerra en los cuales atacaron a las fuerzas militares egipcias, al igual que en las diferentes fases o tiempos en que se desarrolló el conflicto, logrando de esta manera obtener los resultados planteados al término del conflicto lo cual se vio reflejado al término de esta.

Por lo tanto, podemos afirmar que todas las ordenes tiempo tipo misión emitidas a los comandos subordinados estuvieron bien entendidas y ejecutadas por lo cual se pudo ver reflejado en la manera como obedecieron las ordenes, así como la iniciativa y disciplina con que las cumplieron.

## **Ejercer la Iniciativa Disciplinada.**

Como segundo principio podemos entender que debido a la rapidez con que se desarrolló las operaciones en el presente conflicto los comandos subordinados ejercieron una iniciativa disciplinada "Es tomar acción en la ausencia de órdenes, cuando las ordenes existentes ya no se adaptan a la situación o cuando surjan oportunidades o amenazas imprevistas" (MF 6-0, Comando de Misión, 2019, pág. 10) , lo cual se vio reflejado muchas veces al actuar en

situaciones imprevistas como así sucedió el día miércoles 07 de junio donde tuvieron que enfrentarse a las fuerzas jordanas y tras dos días de enfrentamiento en el este de Jerusalén, Las Fuerzas de Defensa de Israel lograron obtener la victoria.

Por consiguiente esto se logra al haber realizados sus acciones como sus operaciones con una gran iniciativa y disciplina individual como colectiva por parte de los comandos subordinados, así pues queda demostrado que siendo un número reducido de efectivos y fuerza, en este momento y parte del conflicto a su vez también debido a que el grueso de la fuerza se encontraba en el sur en la península de Sinaí, estos actuaron y se enfrentaron a las fuerzas jordanas por dos días en un combate intenso, no saliendo de los márgenes que enmarcaban esta misión y muchas veces actuaron con la iniciativa desprendida y disciplinada enmarcada en su misión y al no recibir órdenes a cada momento y tan solo saber que tenían que desalojar a las fuerzas Jordanas y tomar control de todo el territorio de Jerusalén, realizando sus acciones de manera correcta enmarcado en lo que manifiesta este principio.

En este marco, podemos hacer mención que la iniciativa estuvo presente en los comandos subordinados en este momento en especial, así como en todo el



*Nota. Un vehículo blindado israelí de transporte de personal se dirige hacia la puerta del León, en la Ciudad Vieja de Jerusalén. (Foto de: Cordon Press/vía El País)*

conflicto y la disciplina demostrado por cada miembro o comando subordinado, no obstante, esto se logra por la intención clara de sus comandantes manifestado antes del desarrollo de este y durante el mismo.

### **Proporcionar una Intención Clara del Comandante.**

En relación al análisis de los principios mencionados en los párrafos anteriores podemos afirmar que la intención de sus comandantes eran claras y precisas todo a bien teniendo en consideración que "Los comandantes expresan el motivo general de la operación para que las fuerzas entiendan por que se lleva a cabo y la usan para explicar el propósito general de la operación que es

aún más amplio que el enunciado de la misión" (MF 6-0, Comando de Mision, 2019, pág. 9). Los comandantes entendieron a lo que se enfrentaban y en qué situación se encontraban, por lo tanto, tuvieron una manera excepcional de transmitir sus órdenes y hacer entender cuál era la intención tanto en desarrollo como al final de este conflicto.

Por lo tanto podemos deducir debido a la iniciativa que tuvieron en las acciones las Fuerzas de Defensa de Israel como los resultados que se venían dando en las operación sucesivas día a día que las intenciones eran claras, a lo cual todas sus fuerzas se encontraban en una solo línea y con un solo objetivo no teniendo dudas entre los comandantes que dirigían en cada operación, en cada nivel de comando y en cada frente, comprendiendo cuál era el objetivo que tenía que lograrse al término



de cada fase así como el objetivo final de este conflicto.

Ahora bien, logramos entender estos principios de como estuvieron presentes en el desarrollo total del conflicto o en momentos determinantes del mismo, los cuales se pudo analizar, evidentemente es necesario hacer mención los riesgos que tuvieron que tomar para lograr los resultados y desarrollar sus operaciones de la manera que se puede conocer al día de hoy.

### Asumir Riesgos Aceptables.

“Los comandantes asumen riesgos aceptables cuando toman decisiones debido a que en todas las operaciones militares existe incertidumbre” (MF 6-0, Comando de Misión, 2019, pág. 9), en este sentido podemos entender que los comandantes tomaron riesgos y tal vez fueron muy altos, pero sin embargo estaban dentro de lo aceptable, esto sustentando en todos los demás principios que pudimos mencionar párrafos arriba.

Ahora bien esos riesgos fueron altos al enfrentarse a tres fuerzas militares, pero sin embargo sabían que si tenían la iniciativa al inicio del conflicto los riesgos a ser atacados por sus fronteras se reducirían y en cuanto al resultado serían beneficiosos es así pues que se crearon ellos mismo las oportunidades al arriesgarse a atacar uno a uno a sus enemigos e ir obteniendo victorias en cada una de sus operaciones, lo que les permitió ir imponiendo condiciones en cada frente a cada una de las tres naciones árabes que querían destruirlos, es así pues sus comandantes entendieron el riesgo y el beneficio de tomarlo los cual se tradujo en una victoria arrolladora y con un mínimo reducido de bajas tanto humanas como materiales en sus fuerzas en comparación de las naciones árabes con las que se enfrentaban.

De este modo se analizó estos cuatro principios del comando de misión dejando entrever que el comando de misión tienes dos más, sin embargo, por motivos académicos se mencionaron estos demostrándonos la importancia de tenerlos presente en el momento de ejercer e comando de misión por cada comandante en cada acción y/o operación en la que tenga que estar al frente de una operación o acción militar.

## Conclusiones

En primer lugar, es necesario mencionar que los principios del comando de misión están presentes no solo en este conflicto y en los comandantes de Las Fuerzas de Defensa de Israel que en parte los llevo a la victoria, sino también en otros conflictos desarrollados muchos antes y después de esta guerra, en contraposición que cuesta la ausencia del comando de misión en los comandantes de las otras partes, lo que les ha generado derrotas o fracasos.

Ahora bien, estos principios no son los únicos ni los más importantes puesto que se hizo mención en el grado de poder analizar su empleo en esta guerra y los cuales esta engranados, que a su vez siendo bien empleados pueden generar un comando de misión más efectivo en cualquier situación de acción y/o operación militar.

Por lo tanto debemos entender y tener presente que en la Guerra de Seis Días que las orden tipo misión fueron dadas enmarcadas dentro de una intención clara del comando y a su vez los subordinados las entendieron y actuaron con iniciativa y disciplina siempre enmarcado en la limitaciones o márgenes entendidas en las órdenes de los comandantes quienes fueron los que asumieron riesgo aceptables para obtener el beneficio de la victoria y todo esto en el marco del conocimiento pleno de su fuerza, capacidades, entrenamiento, instrucción, etc. Lo cual sin conocimiento del mismo no hubiera podido ser empleado el comando de misión

Para finalizar el comando de misión debe ser motivo de estudio y no solo en nivel de preparación en que nos encontramos en estos momentos si no desde los niveles más bajos de comando para poder trabajar y plantear objetivos en una misma línea, para que un futuro se pueda realizar acciones y/u operaciones enmarcadas dentro de los principios del Comando de la misión los cuales no deben sr ignorados sino todo lo contrario tomados en consideración en gran medidas pues son los que el Comando de Misión se rige para poder ser empleado de manera adecuado.



## Referencias

ADP 6-0, Mando de Misión. (2012). *Publicacion doctrinal del Ejército 6-0*. Washington DC: Publicaciones de la Secretaria del Ejército de los Estados Unidos.

MF 6-0, Comando de Mision. (2019). *Manual Fundamental 6-0, Comando de Mision*. Lima: Jefatura de doctrina del Ejército del Perú.

The History Channel. (2009). *Grandes batallas de la historia*. España: Plaza & Janes Editores.

## Curriculum Vitae



*My Inf Sallo Guerra Alexander Valentín (Arequipa – 1988)  
Oficial del Ejército del Perú, alumno de la XXII maestría en Ciencias Militares,  
graduado del diplomado en Operaciones Psicológicas 2017, con servicios  
prestados en la MINUSCA - 2018 y CE- VRAEM 2019.*



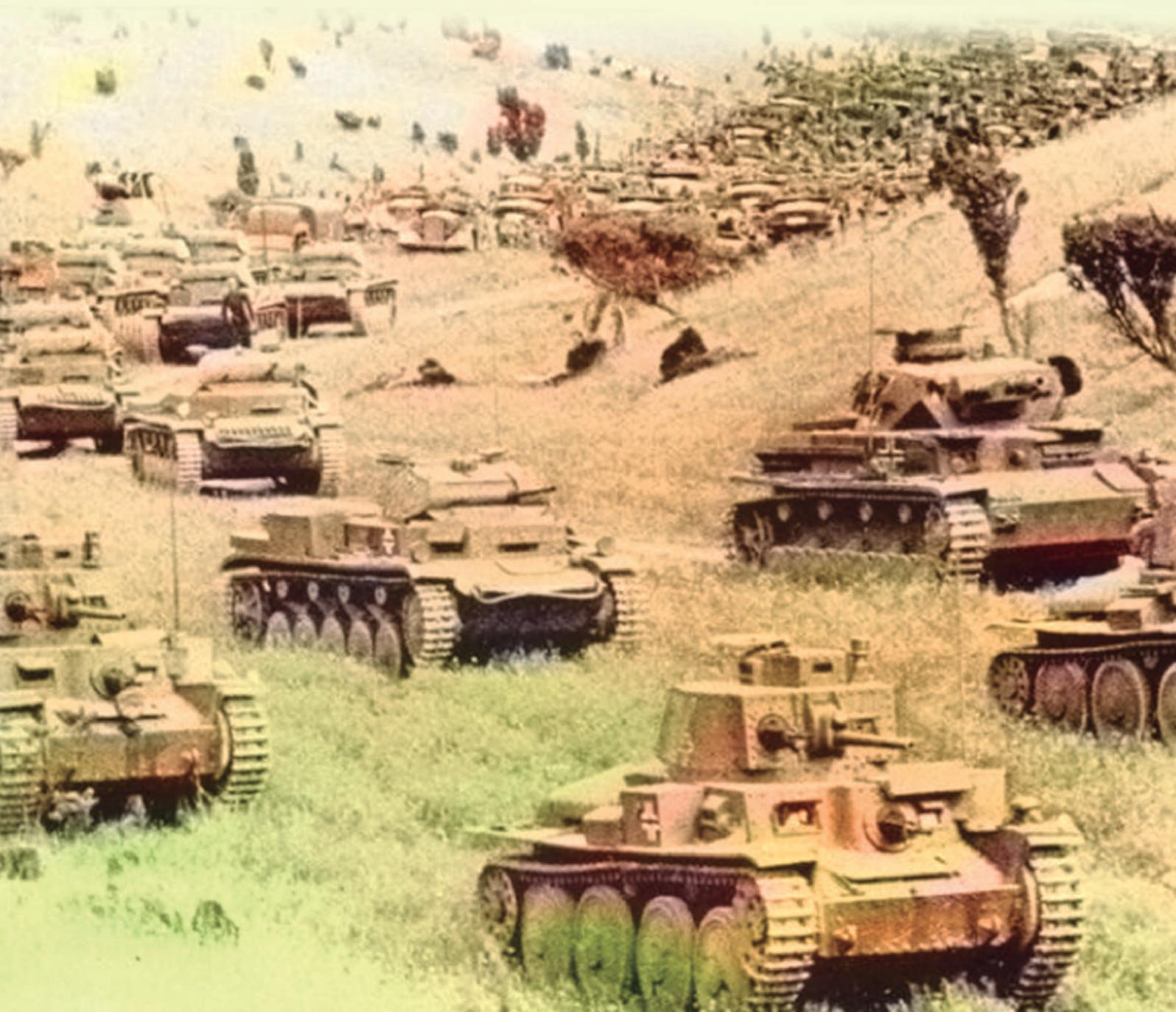
*My Art Cabrejos Becerra Juan Isaías (Lambayeque - 1980)  
egresado de la Escuela Militar de Chorrillos en 2005 titulado en Ingeniería de  
Sistemas de la UNFV Magister en Gestión Pública de la UNT. Curso básico y  
táctico del arma.*



ESCUELA  
SUPERIOR  
DE GUERRA  
DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE  
POST GRADO

# **Bewegungskrieg (guerra de maniobras): El Concepto que Definió el Movimiento y la Maniobra**





## Resumen

La función de combate de movimiento y maniobra tiene un papel dirimente en las operaciones militares llevadas a cabo por una fuerza; este conjunto de tareas y sistemas se sirve, además, de las otras funciones de combate que en su conjunto permiten alcanzar los objetivos planteados por los grupos de planeamiento en los diferentes niveles de la guerra. Es en ese sentido que resulta importante entender como este concepto ha influido en la configuración de los campos de batalla desde la antigüedad hasta nuestros días, los medios que se emplearon para materializar este concepto y como esta concepción parte de la necesidad misma de un estado para hacer frente a un conflicto. A razón de eso, el presente artículo tiene por finalidad comprender mediante un estudio breve, la evolución de este concepto en el seno del Ejército alemán; que parte eso sí de una primigenia comprensión de sus fortalezas y debilidades como nación, hallando en la *Bewegungskrieg* (guerra de maniobras) una respuesta sobre la que fundamentar su forma de hacer la guerra. Finalmente trataremos de forma sucinta la campaña contra Francia de 1940, la cual significó la consolidación máxima de este concepto y les permitió alcanzar la tan ansiada victoria decisiva.

Palabras Clave Funciones de combate, *Bewegungskrieg*, movimiento y maniobra.

## Abstract

The combat function of movement and maneuver has a decisive role in the military operations carried out by a force; This set of tasks and systems also makes use of the other combat functions that together make it possible to achieve the objectives set by the planning groups at the different levels of the war. It is in this sense that it is important to understand how this concept has influenced the configuration of battlefields from antiquity to the present day, the means that were used to materialize this concept and how this conception stems from the very need of a state to deal with a conflict. For this reason, the purpose of this article is to understand, through a brief study, the evolution of this concept within the German Army, which starts from a primitive understanding of its strengths and weaknesses as a nation, finding in the *Bewegungskrieg* (War of Maneuvers) an answer on which to base its way of waging war. Finally, we will briefly

treat the campaign against France in 1940, which meant the maximum consolidation of this concept and allowed them to achieve the long-awaited decisive victory.

keywords Combat functions, *Bewegungskrieg*, movement and maneuver.

## Introducción

Entender la función de combate de movimiento y maniobra, requiere una revisión histórica a través de los diversos conflictos; distinguiéndose entre estos, un patrón genuino y concurrente, en el cual ya sea por iniciativa o por disposición del escalón superior, un comandante pone en movimiento una fuerza hacia un área de operaciones determinada, en las mejores condiciones; sirviendo este como un primer paso hacia la consecución de una ventaja posicional sobre el enemigo. Posteriormente, habiéndose adoptado un dispositivo para el combate, mediante la sincronización de los fuegos directos y el movimiento de la fuerza, se logra completar esta ventaja sobre el enemigo; consiguiendo abrumarlo y conmocionarlo a tal punto que lo imposibilita de poder organizar y articular cualquier reacción coherente.

Al respecto, V. Clausewitz (2015) nos dice, "Por tanto, las fuerzas disponibles deben emplearse con tal maestría que incluso sin gozar de superioridad absoluta, se alcance una superioridad relativa en el punto decisivo" (p. 329). Podemos sostener entonces que los recursos militares con los que dispone un estado deben ser empleados de forma precisa, metódica y eficiente, teniendo en consideración los factores operacionales de tiempo y espacio, requiriéndose por tal motivo una previa concentración de la fuerza para la aplicación de su poder de combate en un punto determinado.

En línea de lo anteriormente expuesto, en el presente artículo expondremos brevemente como está función de combate se aplicó de forma excepcional en la historia del ejército alemán, así como su relevancia que imprimió un sello característico en cada guerra que sostuvieron; también como esta doctrina denominada *Bewegungskrieg* (guerra de maniobra), surgió como una respuesta a las problemáticas planteadas desde su existencia como nación y que



alcanzó su corolario en la campaña de Francia de 1940.

## Construyendo la *Bewegungskrieg*

Para tratar de entender los orígenes de esta doctrina, debemos considerar aquellas condiciones que promovieron su desarrollo; en el s. XVII, Prusia era una nación conformada por los territorios de Brandemburgo-Prusia en la zona norte de Europa, los cuales no contaban con buenas tierras, su demografía distaba al de otros estados y su ubicación la hacía expuesta en medio de las naciones poderosas de la época. La casa gobernante de los Hohenzollern, aspirando a competir en el ámbito geopolítico, adoptaron medidas que le permitieron ser elevados a la categoría de reino de Prusia por el emperador del Sacro Imperio Germánico de aquel entonces. (Perrett, 2013). Se identifica también en este periodo a Federico Guillermo I (1640-1688) como el primer gobernante que concibió la idea de un ejército profesional, adoptando para tal fin medidas económicas que pudieran financiar el sostenimiento de un ejército permanente, el cual vio pronto su empleo en la guerra de los Treinta Años (Citino, 2005); se distingue en esta época, dos componentes que comenzarían a dar forma a la doctrina de la *Bewegungskrieg*; el primero, el empleo de medios que logren una movilidad superior al enemigo, esto a razón del uso de trineos a través de rutas cubiertas por el hielo y la nieve que permitían alcanzar una movilidad superior a la del enemigo y el segundo el de la emisión de órdenes genéricas que el rey daba a sus comandantes, recompensando también la iniciativa que tomaban estos en el transcurso de las operaciones.

Luego del periodo anteriormente tratado, fue Federico II El Grande (1712-1786), quien supo hacer de su disciplinado ejército una maquinaria eficiente, emitiendo ordenanzas para cada arma de combate, dándose así los primeros esbozos de la doctrina en los ejércitos. Con respecto a la guerra, Federico enfatizó que los modestos recursos de Prusia se agotarían rápidamente, por lo cual la guerra debía ser corta y violenta; remarcando en esos términos la importancia de contar con un ejército pequeño, controlable, de alta calidad y de superior movilidad táctica (Telp, 2005). Afrontó también dos conflictos

importantes, el primero contra Austria y el segundo en la guerra de los Siete Años (1756-1763) contra Austria, Rusia, Suecia y Francia; resaltando en esta sus dos obras maestras de la ejecución táctica, como son las batallas de Rosbach y Leuthen; en ellas aprovechó los relieves que ofrecía el terreno para ocultar el movimiento de sus tropas y mediante la táctica del orden oblicuo, concentró un mayor poder de combate en uno de sus flancos que le permitieron alcanzar una superioridad posicional, consiguiendo así envolverlo y dislocar su dispositivo defensivo.

El desastre en Jena y Auerstädt contra el ejército napoleónico, obligó a reformular la doctrina militar prusiana; al verse superados por la movilidad, la combinación del empleo de las armas y la organización del Estado Mayor del Ejército francés; originaron cambios en el ejército, que serían cosechados por la siguiente generación.

La aparición de nuevas tecnologías como el telégrafo, el ferrocarril, la artillería de retrocarga y el fusil de repetición a mediados del s. XIX; así como el empleo de ejércitos masivos, supusieron un cambio en la forma de hacer la guerra. El Ejército prusiano encontró en el mariscal Helmuth Von Moltke "El Viejo", el unificador de todos estos elementos que le sirvieron para alcanzar una superioridad operacional y táctica.

Para Moltke, la maniobrabilidad operacional fue una respuesta ante esta problemática del aumento de la capacidad de fuegos y la gran extensión del campo de batalla, pues estaba convencido de que la división de sus fuerzas era necesaria, ya que un ataque de flanqueo táctico justo antes de la batalla no era posible debido a la variedad de las armas de artillería e infantería; postulaba entonces que los ejércitos no deberían reunirse a la vista del enemigo justo antes de la batalla, sino marchar separados para converger concéntricamente en el frente y los flancos del adversario (Gross, 2016). Ejemplos de estas maniobras de líneas concéntricas, son las batallas de Königgrätz contra Austria (1866) y el *Kesselschlacht* (batalla de embolsamiento) de Sedán en la guerra Franco-Prusiana (1970); cuyas campañas cortas y decisivas se sirvieron de la precisión y movilidad otorgado por el sincronizado empleo de las líneas de ferrocarriles; del mismo modo consolidaron el concepto de

## ■ Mariscal de campo Helmuth Karl Bernhard von Moltke El Viejo.



Nota. Foto en [https://es.wikipedia.org/wiki/Helmuth\\_Karl\\_Bernhard\\_von\\_Moltke](https://es.wikipedia.org/wiki/Helmuth_Karl_Bernhard_von_Moltke)

*Auftragstaktik* (manto tipo misión) como solución ante la incertidumbre presentada por los problemas de mando inherentes a la gran extensión de los campos de batalla.

Luego de la victoria contra Francia, se acrecentó en Europa una carrera armamentista; trayendo consigo un juego de alianzas, ocasionando así una preocupación en el Estado Mayor alemán, cuya hipótesis de guerra suponía un conflicto entre dos frentes. Para esto, el mariscal alemán A. Von Schlieffen, desarrolló un plan en 1905, el cual consistía en alcanzar una victoria rápida y decisiva en el frente oeste, mediante un envolvimiento al norte del Ejército francés a través de Bélgica, empleando una fuerza abrumadora para tal fin; al mismo tiempo que, suponiéndose la lentitud de concentración y despliegue del Ejército ruso, se destacaba una fuerza menor en el frente del este (R. Segura, 2012). Luego de vender la resistencia francesa, se preveía desplazar y desplegar el ejército rápidamente en el frente este para atender a la amenaza rusa; un plan que imprime en su esencia lo arraigado de la *Bewegungskrieg* en el concepto operacional germano.

Es en este punto interesante notar

las similitudes de la táctica del orden oblicuo de Federico el Grande, con el despliegue y maniobra que concebía el Plan Schlieffen, a la razón de la mayor envergadura de medios que demandaba este último, y que suponen la idealidad y preponderancia de la maniobra como el medio para alcanzar una victoria que demande un menor coste de efectivos y recursos.

Los primeros éxitos del Ejército alemán en la aplicación del mencionado plan se vieron frenados en la primera batalla del Marne, durante los primeros estadios de la Primera Guerra Mundial, esto debido a no disponer de una fuerza potente en el flanco derecho que consiguiera completar el envolvimiento del Ejército francés; muchos fueron los factores en el fracaso de la citada maniobra, entre ellos la desesperada decisión de desviar las divisiones requeridas para la ejecución de la maniobra en el frente francés, hacia al frente ruso en el este, ante la imprevisible rapidez de su movilización.

Luego de esto, la guerra se degeneró en un estancamiento, en la cual la trinchera, el empleo masivo de la artillería y el uso eficaz de la ametralladora hicieron imposible cualquier ejecución de algún tipo de maniobra brindará alguna ventaja. Deviniéndose en una guerra de desgaste en la que los alemanes sabían no podían ganar y que, por tal, iba en contra de su concepción doctrinal de la guerra. Ya al final de la contienda se encontró una solución táctica para este estancamiento; empleándose así el recién concebido concepto de "armas combinadas" (Frías, 2014).

La ofensiva alemana *Kaiserschlacht*, puso en evidencia la efectividad de esta doctrina, y que le daba a la maniobra un nuevo elemento que permitió que los germanos maniobraran hacia las posiciones enemigas, empleando de forma simultánea y sincronizada los fuegos la artillería inicialmente en un punto de la línea, para posteriormente avanzar con las tropas de asalto, apoyados por ingenieros que abrían brechas en los obstáculos enemigos, así como de medios de apoyo de fuegos móviles, que en su conjunto lograron penetrar el dispositivo enemigo. Desafortunadamente para los alemanes los éxitos tácticos no fueron acompañados por la logística que demandaba este tipo de operación, y finalmente tuvieron que solicitar un armisticio que supuso el



## Federico II El Grande rey de Prusia



Nota. <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20220124/7998406/hitler-veneraba-federico-grande.html>

principio del fin de dicha contienda.

El periodo de entreguerras significó una evaluación de las experiencias recogidas de la “Gran Guerra”, se determinó que la movilidad de la infantería en el campo de batalla no debería estar sujeta en extremo a los fuegos de la artillería, ya que limitaba la movilidad e impedía explotar los éxitos iniciales. También, se sirvieron de los estudios en cuanto a las implicancias del empleo del tanque en el campo de batalla, siendo Guderian el principal promotor de la creación de una fuerza acorazada en el ejército alemán. Esto sumado al avance de las comunicaciones inalámbricas y el desarrollo de la aviación, ofrecieron soluciones a la maniobra y su aplicación en los campos de batalla futuros.

Sorteando ingeniosamente las limitaciones impuestas por el Tratado de Versalles (1919), los alemanes acrecentaron su fuerza militar, realizando ejercicios de maniobra conjunta en este periodo, así como su participación en la guerra Civil Española; experiencias que afirmaron al Alto Mando alemán que iban por el camino correcto (Citino, 2005).

El 1 de setiembre de 1939, significó un hito en la historia militar contemporánea; la doctrina de las *Wehrmacht* (fuerzas armadas alemanas) para ese entonces enfatizaba la velocidad, la agresión, la iniciativa y el uso de fuerzas conjuntas; poniéndose en evidencia durante la ejecución del Plan *Fall Weiss* contra el ejército polaco; dicha campaña

conllevo una maniobra operacional concéntrica, que visaba cercar a las fuerzas polacas mediante el empleo de dos grupos de ejército, compuestos estos de las nuevas divisiones *Panzer* (tanques), que a la sazón, sirvieron de punta de lanza para romper el dispositivo defensivo polaco (L. Clark, 2017); asimismo la *Luftwaffe* (Fuerza Aérea alemana) le permitió al Heer (Ejército alemán) emplearse en mayor profundidad sin la necesidad del apoyo de los fuegos de la artillería, logrando un involucramiento a gran escala que conllevó al desplazamiento del dispositivo enemigo, logrando de esta forma una victoria rápida y decisiva; distinguiéndose la similitud de esta campaña en el empleo de la maniobra operacional concéntrica que empleo Helmuth Von Moltke “El Viejo” en sus campañas contra Austria y Francia, y la que adoptó el Estado Mayor alemán en su campaña contra Polonia; logrando el éxito operacional mediante la *Bewegungskrieg*.

## La Campaña de Mayo de 1940 y el Corolario de la Doctrina

### Prolegómenos de la Ofensiva

Ciertamente la invasión a Polonia fue una apuesta de Hitler en su política exterior, que ya le había funcionado anteriormente en Checoslovaquia y que pretendió replicar en dicho país; más sin embargo esta vez, encontró una respuesta

## ■ Entrada triunfante del Ejército alemán en París



Nota. <https://web.facebook.com/1454724821425741/photos/el-14-de-junio-de-1940>

enérgica por parte de Gran Bretaña y Francia, lo que significó una declaratoria de guerra y por ende la preocupación del OKW (Estado Mayor alemán) de atender una guerra en dos frentes (L. Clark, 2017).

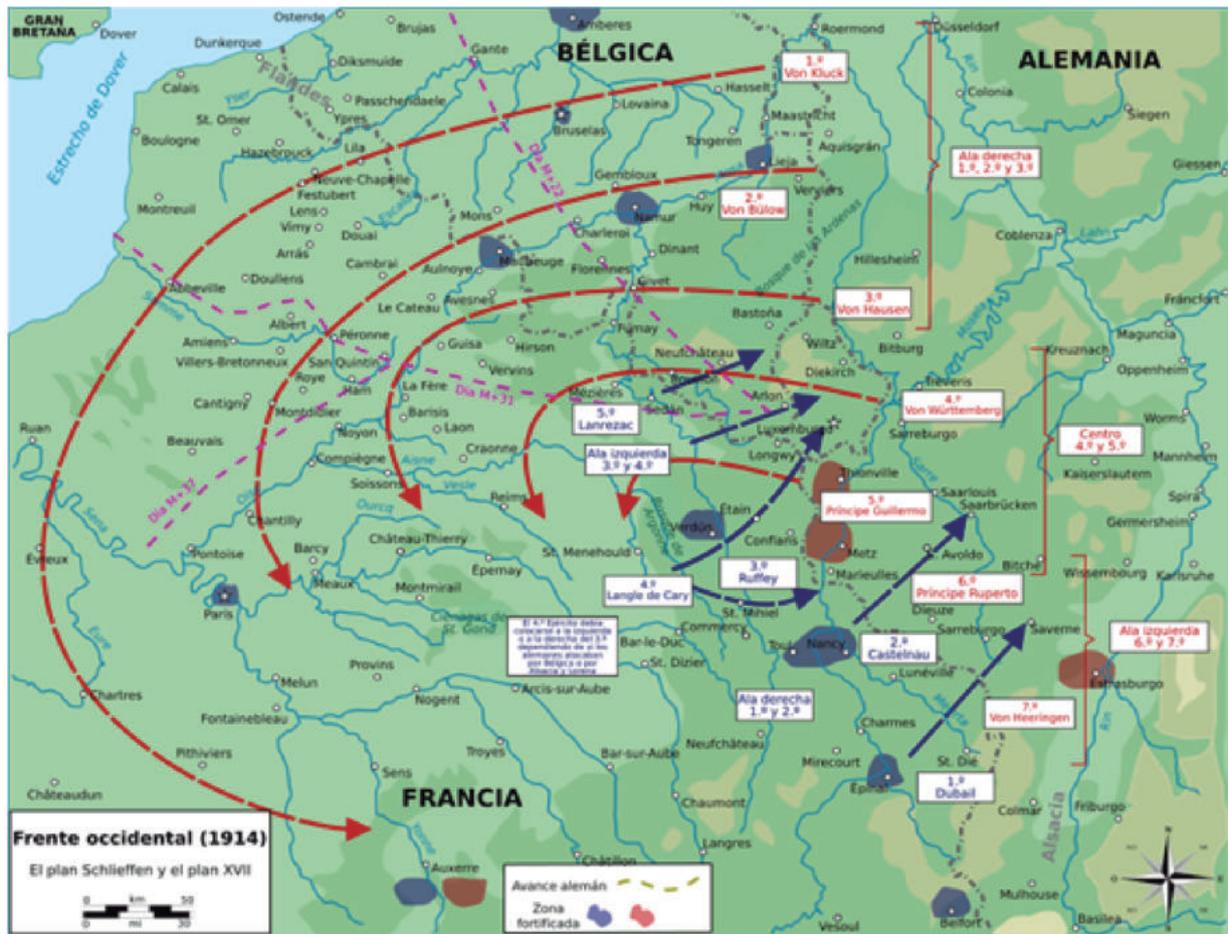
Estas preocupaciones se fueron disipando ante la lasitud inerme del gobierno francés, quienes se aferraron a su modelo doctrinal de la Primera Guerra Mundial, que propugnaba una sólida defensa que desgastará al ejército alemán, renunciando así a cualquier tipo de iniciativa ofensiva. A pesar de esto, el OKW resultaba pesimista ante una campaña contra Francia; según los cálculos efectuados por este, la *Wehrmacht* no se encontraba preparada para lanzar un ataque inmediato a las potencias occidentales, en contraparte de las ideas de Hitler que una vez finiquitada la campaña polaca, proponía lanzar una inmediata ofensiva en Francia; diseñando para eso un esquema general de campaña el 27 de septiembre de 1939, el cual fue tomado con horror por el OKW, encontrando de este modo una férrea oposición que dieron origen a las primeros desencuentros entre estos y el *Führer* (K. Heinz, 1995).

La superioridad en armas y material

a favor de las potencias aliadas era evidente para la OKW, también significaba todo un problema la férrea línea defensiva que denotaba la Línea Maginot; para esto el OKW, comenzó a dar forma a la idea general sobre la campaña ideada por Hitler; bosquejando una primera directriz en octubre de 1939. Este se desarrollaba a razón del empleo de 3 Grupos de Ejércitos, teniendo dos de estos grupos el esfuerzo principal en el avance envolvente sobre Bélgica y un tercero amarrando la línea de defensa francesa en la línea Maginot; indudablemente se evidenciaba una versión poco imaginativa del Plan Schlieffen, que obviaba el *Schwerpunkt* como el objetivo a alcanzar en el mencionado plan y que no lograría por ende un resultado decisivo.

Fueron tres las versiones modificadas de aquella primera directriz, produciéndose constantes aplazamientos para el inicio de la operación, pues Hitler no estaba convencido de repetir el plan que en forma no difería al de 1905 y que renunciaba a la sorpresa e iniciativa. El Alto Mando del Ejército aliado, esperaba este tipo de maniobra y adoptó en respuesta el Plan Dyle; el cual basaba su esfuerzo principal en la concentración de fuerzas en

## Plan Schlieffen



Nota. [https://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_Schlieffen](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Schlieffen)

la frontera belga y su confianza en la inexpugnabilidad del bosque de las Ardenas y las defensas fortificadas de Línea Maginot respectivamente.

Tuvo que ser el Teniente General Erich Von Manstein, Jefe del Estado Mayor del Grupo de Ejércitos "A", quien ideara una solución a este problema; este solicitándole a Guderian realizar un reconocimiento en el bosque de las Ardenas, requirió su recomendación sobre si las divisiones *panzer* podían movilizarse por el mencionado terreno, obteniendo una respuesta afirmativa por parte de él, desarrollando así el Plan Corte de Hoz (Posteriormente denominado *Fall Gelb*) (Heinz, 1995); este contemplaba concentrar la mayor cantidad de medios blindados en el sector del bosque de las Ardenas (Grupo de Ejércitos A) para lograr una penetración y ruptura del dispositivo defensivo aliado, mientras estos se encontraban enfocados con un primer ataque en la frontera Belga (Grupo de Ejércitos B); manteniendo ocupadas las defensas de la línea Maginot mediante un ataque de diversión a cargo

del Grupo de Ejércitos C. El plan se encontró en un principio ciertas reticencias y reparos de parte del OKW; que sin embargo fueron dejados de lados por el incidente del aterrizaje forzoso de un avión alemán en territorio belga, en el cual se trasladaban los planes de campaña que visaban el envolvimiento por el ala norte del ejército aliado (K. Heinz, 1995). Es así como se adoptó el plan de Manstein y por tal, todos los preparativos se enfocaron en darle viabilidad al plan que con el transcurrir de los días fue tomado con optimismo, siendo la sorpresa el factor decisivo para una victoria abrumadora.

Hemos de resaltar que si bien el Plan Schlieffen y el Fall Gelb, tenían un mismo objetivo, el envolvimiento y cerco de las fuerzas aliadas; se diferenciaban en que el primero se centraba en una concentración de fuerzas abrumadoras que rompiera el dispositivo enemigo en su sector más fuerte, mientras que el segundo se valía de la sorpresa y maniobrabilidad de las fuerzas blindadas para irrumpir en la parte más vulnerable del sector defensivo aliado.

## Luftwaffe con sus Ju-87 (Stuka)



Nota: <https://theaviationgeekclub.com/heres-why-luftwaffe-lost-20-of-its-ju-87-stuka-dive-bombers-during-the-battle-of-britain-even-though-they-were-escorted-by-fighters/>

## Alcanzando la Victoria Decisiva

El 10 de mayo de 1940 se dio inicio a lo que significaría el corolario de más de doscientos años de una evolución doctrinal, que mantenía como pieza fundamental el movimiento y la maniobra de fuerzas para alcanzar un resultado decisivo. La ofensiva inicio a las 04:30 h, el Grupo de Ejércitos B mediante su división aerotransportada realizó un lanzamiento paracaidista de 4,000 hombres; aquellos tenían como objetivos los aeródromos de Holanda, Bélgica y Francia, así como los principales nudos ferroviarios; en simultáneo la *Luftwaffe* con sus Ju-87 (Stuka) bombardearon los principales aeródromos militares, destruyendo en tierra a la fuerza aérea aliada, logrando de esta forma alcanzar la superioridad aérea desde el inicio de la contienda.

Posteriormente comienzan a penetrar la frontera belga, las divisiones blindadas y de infantería de este grupo de ejércitos; mención aparte merece la captura del fuerte belga de Eben-Emael,

como una obra maestra del asalto aerotransportado preciso y bien planificado, reduciendo una fuerza de 1200 soldados con solamente 85 paracaidistas. Todo esto atrajo a las fuerzas aliadas, quienes en respuesta se desplazaron desde sus posiciones en el norte de Francia con la intención de alcanzar el río Dyle en Bélgica para hacer frente al avance germano, actuando conforme lo espera el OKW (Shepperd, 2007).

En sincronía con las operaciones en el norte, el 11 de mayo el Grupo de Ejércitos A comenzó a penetrar el dispositivo enemigo a través del bosque de las Ardenas, teniendo a las divisiones *panzer* como punta de lanza en este sector de la ofensiva alemana. Estas fuerzas alcanzaron rápidamente el río Mosa y mediante el apoyo de la *Luftwaffe*, cuyos bombardeos abrumaron a las fuerzas aliadas en sus posiciones defensivas; logrando de esta forma cruzar las siete divisiones *panzer* que conformaban este grupo de ejército en tan solo tres días, esto también gracias a la acción rápida y decidida de la ingeniería alemana; quienes sobreponiéndose al



fuego de las defensas aliadas, lograron tender los puentes necesarios que hicieron posible el rápido cruce de las unidades blindadas (Clark, 2017).

Estos hechos supusieron el descalabro del dispositivo aliado, las fuerzas acorazadas alemanas penetraron a tal profundidad que cortaron cualquier vía de comunicación y abastecimiento posible a la concentración de las fuerzas aliadas en el norte, en concordancia con la maniobra, las divisiones de infantería germana iban sometiendo a las reducidas bolsas de resistencia que quedaban en el camino.

El avance incontenible de las *Wermatch* se vio amenazado ante una limitada contra ofensiva en Arras, que fue diluida rápidamente debido a los escasos medios y exiguo apoyo aéreo con el que contaba esta. Siendo este un patrón que, ante la envergadura del avance germano y su sobre extendidas líneas de comunicación, además de la exposición de sus flancos, se vieran protegidas por el continuo y cercano apoyo aéreo de la *Luftwaffe*, cuyas aeronaves disolvían cualquier concentración blindada que implicará a una amenaza; es en este tipo de apoyo cercano donde se cimienta lo que posteriormente se denominaría apoyo aerotáctico.

Para el 21 de mayo, las divisiones *panzer* viran hacia el norte y comienza de esta forma la carrera hacia el mar, cercando a los restos que quedaban del ejército aliado, cercándolos en la ciudad portuaria de Dunkerque, quienes, fueron evacuados hacia Inglaterra mediante el empleo de todas las embarcaciones posibles de aquel país; sin que el OKW aprovechará la situación para completar su destrucción y que significó una luz de esperanza en las fuerzas aliadas contraposición ante el desastre que supuso la campaña de Francia.

Este hecho denotó el punto final de la campaña germana y que permitió resarcirse moralmente de la derrota acaecida en la Primera Guerra Mundial; asimismo implicó la consolidación de su doctrina *Bewegungskrieg* de movimiento y la maniobra como elemento fundamental de las operaciones para lograr los objetivos estratégicos-operacionales planteados para una campaña y que además en complementación con la doctrina de "armas combinadas" potenció una ofensiva

que abrumo y disloco cualquier intento de resistencia enemiga.

## Conclusiones

1. El planteamiento de un concepto operativo en las fuerzas armadas de un estado debe responder a un estudio concienzudo y honesto sobre las fortalezas y debilidades, así como de los recursos disponibles para la guerra.
2. La doctrina debe tener en cuenta, no sólo los factores militares para su elaboración; debe impregnarse de los valores morales que nacen a partir de hechos históricos que amoldan la voluntad de lucha de una nación; así mismo entender que los medios, como la tecnología deben adaptarse a los conceptos doctrinales de una fuerza.
3. La función de combate de movimiento y maniobra se erige como una respuesta ante los recursos humanos y materiales limitados con los que cuenta un estado para hacer frente a un conflicto, optimizando los recursos disponibles, requiriendo una fuerza efectiva que alcance los objetivos planteados para las operaciones militares.
4. Finalmente, en cuanto nuestras fuerzas armadas, éstas han ejemplificado este concepto en conflictos externos como internos de forma limitada. Para esto, nuestro enfoque institucional debe impulsar una fuerza poderosa, de acción rápida y de gran movilidad; es así como la adquisición de nuevos sistemas de armas, deben seguir estos lineamientos que permitan hacer frente de forma efectiva a las amenazas en ciernes en los diferentes escenarios heterogéneos de nuestro país.

## Referencias

- Citino, R. (2005). El modo alemán de hacer la guerra (1st ed.). Ediciones Salamina
- Clark, L. (2017). Blitzkrieg : Mito y realidad de la guerra relámpago de Hitler; Francia, 1940. Editorial Pasado y Presente.
- Clausewitz, C (2015). De La Guerra (1st ed.). Books4pocket.
- Frías, C. (2014). Evolución histórica de la guerra de maniobra. Universidad de Granada.
- Gross, P. (2016). The Myth and Reality of German Warfare: Operational Thinking from Moltke the Elder to Heusinger [Mito y la realidad de la guerra alemana: el pensamiento operativo de Moltke el Viejo a Heusinger ](T. Zabecki, Ed.; 1st ed.). The University Press of Kentucky.
- Heinz, K. (1995). El mito de la Blitzkrieg. La campaña de 1940 en el oeste. Ediciones Salamina, 2nd ed.
- Perrett, B. (2013). Why The German Lost: The rise and fall of the black eagle [¿por qué la Alemania perdió? Auge y caída del águila negra] (1st ed.). Pen & Sword Books Limited Segura R. (2012). La teoría de la guerra de maniobra. Military Review.
- Shepperd, A. (2007). France 1940, Blitzkrieg in the West [Francia 1940, guerra relámpago en el oeste]. Osprey Publishing.
- Telp, C (2005). The Evolution Of Operational Art, 1740–1813: From Frederick the Great to Napoleon [La evolución del arte operacional, 1740-1813: de Federico el Grande a Napoleón] (1st ed.). Taylor & Francis Group.

## Curriculum Vitae



*TMy Inf Arévalo Piedra Jorge Luis*

*Egresado de la Escuela Militar de Chorrillos como sub teniente del arma de Infantería en el año 2009, perteneciente a la CXIV promoción, Capitán Julio Alberto Ponce Antúnez de Mayolo, licenciado en ciencias militares, ha realizado el curso básico del arma de Infantería en el grado de Teniente y curso avanzado del arma en el grado de Capitán, se ha desempeñado como instructor en la Escuela de Blindados del Ejército en los periodos 2018-2019, licenciado en administración en la Universidad Federico Villareal, actualmente se encuentra realizando la XII MCCMM en la Escuela Superior de Guerra del Ejército.*



*My Cab Zuzunaga Amésquita Luis Armando*

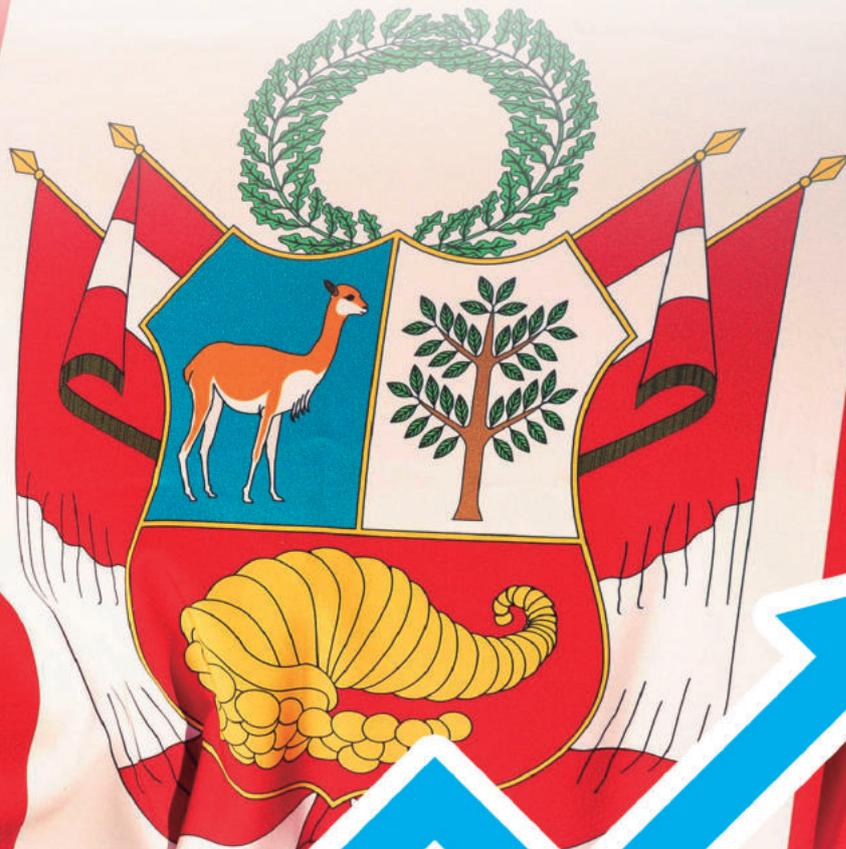
*egresado de la Escuela Militar de Chorrillos como Alférez del arma de Caballería en el año 2010, perteneciente a la CXVI promoción, Bicentenario de la Revolución Francisco de Zela y Arizaga, bachiller en ciencias militares, ha realizado el curso de Aviaador del Ejército, curso Básico y Táctico del arma de Caballería; condecorado con la "Cruz de Guerra al Valor" en el grado de al "Mérito"; actualmente se encuentra realizando la XII MCCMM en la Escuela Superior de Guerra del Ejército.*



ESCUELA  
SUPERIOR  
DE GUERRA  
DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE  
POST GRADO

# Recursos Directamente Recaudados en el Ejército del Perú.



## Resumen

El presente artículo académico tiene como objetivo de estudio demostrar la incidencia de la gestión de los recursos directamente recaudados (RDR) en la gestión pública institucional, la metodología empleada es el enfoque cualitativo, del tipo básica, empleando el nivel descriptivo correlacional. Como resultados del presente aporte académico hemos apreciado (los autores) como esta fuente de financiamiento (el RDR) representaba un factor fundamental en los diversos planes estratégicos institucionales vigentes (plan de transformación del Ejército al 2050 y el plan de inversiones estratégico al 2050), cómo el D.S. N°043-2022 ha supeditado a que la planeación financiera (programación presupuestal) se vuelva más expedita para disponer de la totalidad de lo recaudado (ya como Recurso Ordinario) y finalmente cómo los sistemas de tesorería de las unidades de operación (UUOO) no disponen de una sección de riesgos que les permitan ejercer un adecuado monitoreo para efectivizar la mitigación del impacto producido por los contrastes de la expectativa de recaudación (programación) versus lo realmente recaudado. Como conclusión más relevante que, la generación de recursos directamente recaudados (RDR) se articula con los elementos de la integración intrasistémica que hace el Sistema Nacional de Tesorería con respecto a la planeación financiera, la gestión integral de activos y pasivos financieros del sector público no financiero, la gestión de tesorería y la gestión de riesgos fiscales.

Palabras claves: Fuentes de financiamiento, gestión pública, integración intrasistémica, recursos directamente recaudados y sistema Nacional de Tesorería.

## Abstract

The objective of this academic article is to demonstrate the incidence of the management of Directly Collected Resources (RDR) in institutional public management, the methodology used is the qualitative approach, of the basic type, using the correlational descriptive level. As a result of this academic contribution, we (the authors) have appreciated how this source of financing (the RDR) represented a fundamental factor in the various current institutional strategic plans (the transformation plan of the Army by 2050 and the strategic investment plan by 2050);

how Supreme Decree No. 043-2022 has conditioned financial planning (budget programming) to become more expeditious in order to dispose of all the proceeds (already as an Ordinary Resource) and finally how the treasury systems of the Operation Units (UUOO) do not have a risk section that allows them to exercise adequate monitoring to effect the mitigation of the impact produced by the contrasts of the collection expectation (programming) versus what is actually collected. As a most relevant conclusion, the generation of Directly Collected Resources (RDR) is articulated with the elements of the intra-systemic integration that the National Treasury System does with respect to financial planning, the Integral Management of Financial Assets and Liabilities of the public sector does not finance, treasury management and tax risk management.

Keywords: Sources of financing, public management, intrasystemic integration, directly collected resources and National Treasury system.

## Introducción

Los autores del presente artículo académico pretendemos resaltar como problemática general ¿cómo la gestión de los recursos directamente recaudados (RDR) incide en la gestión pública institucional? principalmente en los demás sistemas administrativos como el sistema de inversiones y el de tesorería. El título escogido, conlleva a plantear cómo la fuente de financiamiento de RDR nos proporcionaba flexibilidad suficiente en las distintas decisiones adoptadas en la gestión institucional. Sin embargo, a partir del presente AF-2023 con la vigencia del D. S. N°043-2022 surgen restricciones estructurales con respecto a su empleo, que conducen a que nos adaptemos a un nuevo escenario de gestión.

Consideramos que los contenidos abordados y las conclusiones servirán de referente para próximos estudios que se pretendan desarrollar sobre el tema en cuestión, toda vez que se evidencia (en nuestros diversos repositorios académicos) insuficientes investigaciones realizadas sobre la gestión pública institucional. El argumento principal del presente artículo se fundamenta en la importancia de los RDR para el Ejército del Perú, el mismo que ha sido desarrollado en los siguientes



sub-argumentos que constituyen la estructura de su redacción: La pertinencia normativa, la situación institucional, la integración intrasistémica en la generación de RDR en el Ejército, la administración de los RDR en el Ejército del Perú y un epílogo.

El conjunto de temas abordados en este artículo se basa al espíritu de la normatividad vigente, las mismas que disponen y ordenan todo el marco de la administración de los RDR en el Ejército del Perú, desde las actividades de generación hasta la vinculación de la oficina de presupuesto del ejército, la oficina de economía del ejército y las diversas UUOO. Estructura que le va a facilitar enmarcarse al lector cuando revise el desarrollo del tema.

## Desarrollo del tema.

### La pertinencia normativa

Entendemos como fondos públicos aquellos flujos financieros que constituyen derechos de la administración financiera del aparato estatal (recurso público), cuya administración está a cargo del sector público, en concordancia al ordenamiento legal vigente. La gestión (de estos recursos) visa apoyar todas las actividades económicas del sector público bajo los principios de sostenibilidad y responsabilidad fiscal (Decreto Legislativo N°1436 Marco Administración Financiera del Sector Público, 2018).

El Sistema Nacional de Tesorería (SNT) (cuyo ente rector lo ejerce la Dirección General del Tesoro público del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)), comprende al conjunto de principios, flujos, normativas, métodos e instrumentos con los que se desarrolla la gestión del flujo financiero (D. Leg. N°1436 Marco Administración Financiera del Sector Público, 2018). Este sistema tiene como propósito asegurar la percepción y disponibilidad de los recursos financieros, para atender las transacciones financieras de las entidades y organismos que constituyen el sector público garantizando la recepción de los recursos mediante un plan de flujo de recursos financieros (PFRF). Entonces tesorería efectúa la captación (de los recursos públicos) conforme a ley, cumpliendo con las obligaciones asumidas por la adquisición de los bienes (B) y servicios (S) empleados para el cumplimiento de las metas y objetivos correspondientes (Perú contable gubernamental, 2021). La

recaudación o percepción se hace efectiva con el acto mismo de la captación u obtención efectiva del ingreso. La ejecución de los ingresos es regulada en forma específica por la normatividad del Sistema Nacional de Tesorería (SNT) (D. Leg. N°1440 Sistema Nacional de Presupuesto, 2018).

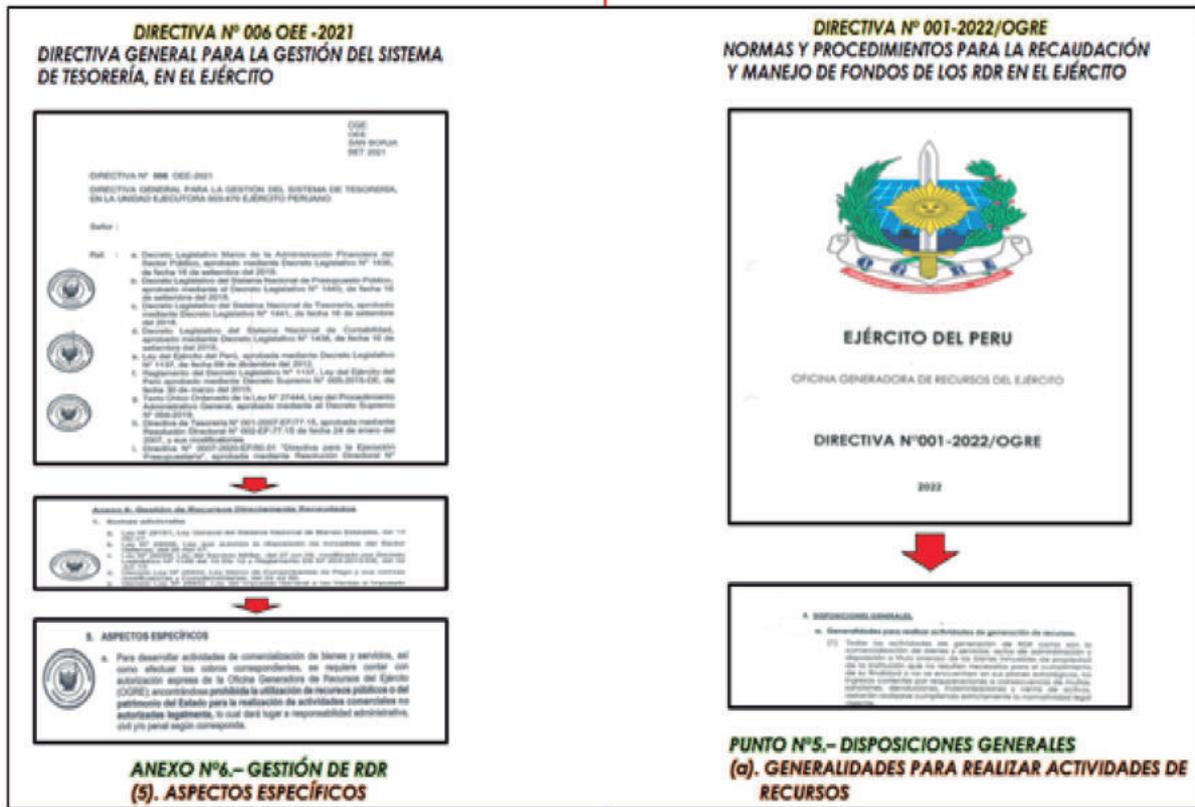
La gestión de ingresos comprende aquellas disposiciones respecto a los aspectos operativos, sean estos de registro o de procedimiento, para la oportuna acreditación de los fondos públicos en la cuenta única del tesoro público (CUT). Todas las entidades recaudadoras del sector público no financiero brindan información respecto a la proyección y percepción de sus respectivos flujos de ingresos financieros, según las disposiciones de la Dirección General del Tesoro Público (DGTP) del MEF. Los RDR constituyen recursos del tesoro público (TP) cuando provienen de las tasas, ingresos no tributarios y multas que recaudan las entidades (sector público no financiero: entidades públicas, empresas públicas no financieras y otras formas organizativas no financieras que administren recursos públicos) (Art. 15° del D. Leg. N°1441 Sistema Nacional de Presupuesto, 2018).

Los “Recursos Directamente Recaudados” según la definición del MEF comprenden los ingresos generados por las entidades públicas y administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, entre otros; así como aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020) Esos recursos no nos lo asigna o transfiere el gobierno nacional, más bien nosotros como entidad recaudamos, captamos, generamos nuestros propios ingresos (Aulacontable, 2021).

### Situación Institucional

Los ingresos que se obtienen por concepto de RDR son también recursos económicos y financieros del pliego Ministerio de Defensa (D. Leg. N°1134 Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa, 2012). Cabe hacer mención que, para “desarrollar actividades de comercialización de bienes (B) y

### Normativas institucionales que regulan la gestión de los RDR en el Ejército



Nota. Normatividad de la Oficina de Economía y Oficina Generadora de Recursos del Ejército

servicios (S), así como efectuar los cobros correspondientes, se requiere contar con autorización de la oficina generadora de recursos del ejército (OGRE), encontrándose prohibida la utilización de recursos públicos o del patrimonio del estado para la realización de actividades comerciales no autorizadas legalmente, lo cual dará lugar a responsabilidad administrativa, civil y/o penal según corresponda [sic]" (Numeral 5, del Anexo 6 de la Directiva N°006-OEE-2021 Directiva General para la Gestión del Sistema de Tesorería, en la Unidad Ejecutora 003-470 / Ejército Peruano, 2022).

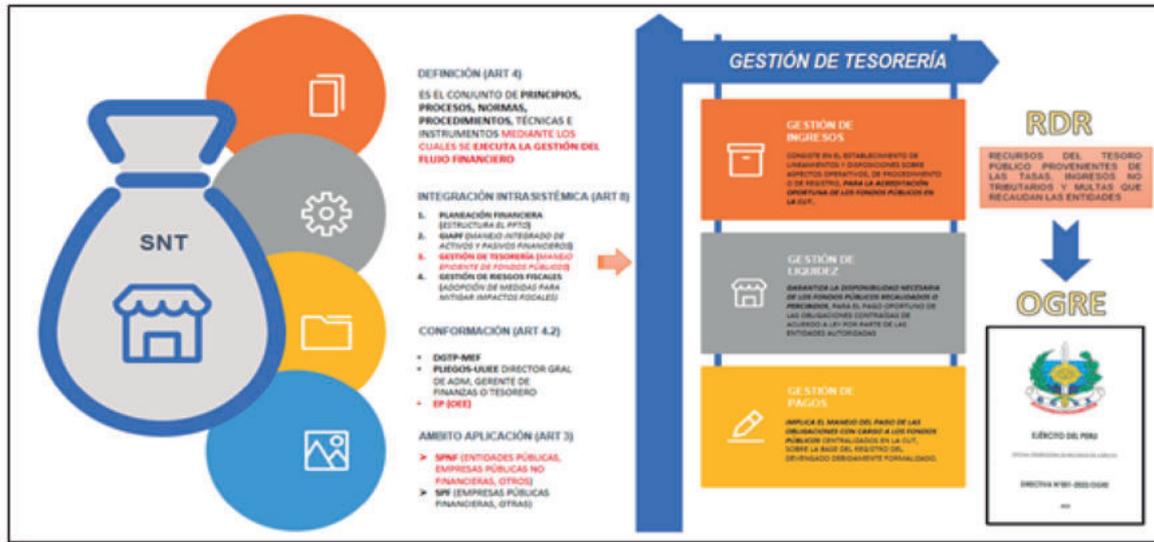
El Ejército del Perú en una proyección de un escenario consecuente al 2050, podría disponer de una cantidad estimada de S/6,915´317,891.00 suma que involucraría a los recursos provenientes de la explotación de lotes (56, 57, 58 y 88) aprobados en la Ley del fondo de defensa para las FFAA y PNP, más los recursos provenientes de la fuente de financiamiento de RO y RDR (la asignación mínima por el monto de 10 millones soles). Proyección con la que se podría alcanzar una magnitud de fuerza (EMF) con un nivel de "capacidad limitada aceptable" (Plan de Inversiones Estratégicas del Ejército 2021 - 2051, 2021). Al

respecto, esta proyección es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales principalmente del objetivo N°1 del Plan de Transformación Institucional del 2020 al 2034 (2020) "Incrementar las capacidades para el empleo del Ejército". Es imperativo recomendar a las unidades de operación (UUOO) el fortalecimiento en la gestión y utilización de los RDR, así como la generación entes generadores que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### La integración intrasistémica en la generación de RDR en el Ejército

El D. Leg. N°1441 Sistema Nacional de Tesorería (2018) procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos para la provisión de bienes, servicios y obras, a través de las actividades de la Cadena de Abastecimiento Público (CAP, se interrelaciona con los sistemas administrativos del sector público, principalmente con el sistema nacional de endeudamiento público (SNEP); además interactúa con los demás conformantes de la administración financiera del sector

## La Integración intrasistémica en el Sistema de Tesorería Institucional



Nota. La figura muestra la integración intrasistémica dentro de la gestión de tesorería (SNT).

público, mediante las actividades en que participa. Esta integración intrasistémica que hace el SNT comprende: la planeación financiera, la GIAPF (gestión integral de activos y pasivos financieros del sector público no financiero), la gestión de tesorería y la gestión de riesgos fiscales. Podemos observar que la generación de RDR incide con esta integración.

La Oficina de Presupuesto del Ejército (OPRE) ha creado nuevas tareas presupuestales para emplear los RDR que retornan como RO, esta asignación va a depender de una adecuada programación presupuestal (planeación financiera) de los costos de operación de dichas actividades además de las específicas de gasto que detallan el empleo de estas utilidades. En situación de emergencias se solicitará estos financiamientos mediante demandas adicionales (CEUPE Magazine, 2023). Por consiguiente, resulta conveniente declarar nuestras actividades generadoras de RDR, a fin de que la dirección general de presupuesto del MEF incremente nuestro presupuesto institucional para cubrir los costos de operación.

Con la nueva normativa (D.S. N°043-2022) el jefe de la entidad (Unidad Ejecutora 003-470 (Ejército del Perú)) queda restringido de disponer y decidir con respecto al empleo de estos RDR principalmente en aquellas acciones que no conseguían ser cubiertas por la fuente de financiamiento de RO. Escenario que conlleva a que con la debida anticipación se estructure adecuadamente la gestión de activos financieros (en base a una

planeación financiera) a fin de que permita que los recursos generados retornen completamente a la institución.

Actualmente, en la gestión de tesorería se evidencia una ausencia de lineamientos respecto a los aspectos de procedimiento y registro de la acreditación de los fondos públicos en la cuenta única del tesoro público (CUT). Asimismo, la ejecución presupuestal institucional (consecuente al cambio de la norma) se ha tornado más ágil principalmente por las restricciones de las UUOO a realizar modificaciones en el proceso de la ejecución presupuestal. En cuanto a la gestión de riesgos fiscales, se puede apreciar que en la actualidad los sistemas de tesorería de las UUOO no disponen de una sección de riesgos que les permitan ejercer un adecuado monitoreo para efectivizar la mitigación del impacto producido de los contrastes de la expectativa de recaudación (programación) versus lo realmente recaudado.

## Administración de los RDR en el Ejército del Perú

Todos los RDR procedentes de actos de disposición de bienes inmuebles serán destinados exclusivamente para los fines que dispone la Ley No29006 Ley que autoriza la disposición de inmuebles del sector Defensa y su reglamento (2007), siendo estos los siguientes: promover el financiamiento para la adquisición de viviendas del personal militar y civil; reconstruir y habilitar la infraestructura y

## Administración de los Recursos Directamente Recaudados en el Ejército



equipamiento de los centros educativos de las FFAA; reconstruir y habilitar la infraestructura y equipamiento de los establecimientos de salud de las FFAA; y finalmente, reconstruir y habilitar la infraestructura de las viviendas de servicio del personal militar.

Los otros ingresos de RDR (incluyendo los provenientes de los actos de administración de inmuebles), se emplearán priorizando a la unidad ejecutora (UE) (en gastos de inversiones y gasto corriente) y en las unidades de operación (UUOO) (en gastos de funcionamiento y en apoyo a las asignaciones presupuestarias que no son cubiertas con el presupuesto de RO y guarden pertinencia con los lineamientos estratégicos institucionales). Aquellos ingresos por indemnización de seguros, ejecución de garantía y similares, se incorporarán como RDR al presupuesto institucional y serán destinadas a la recuperación de bienes e inversiones desarrolladas. La prestación de los servicios (salud, educación, vivienda y otras actividades de comercialización) que generan RDR serán empleadas íntegramente en la prestación de estos servicios (a fin de asegurar su mejora) (Directiva N°001-2022 Normas y procedimientos para la recaudación y manejo de fondos de los RDR en el Ejército, 2022).

## Epílogo

A partir de este AF-2023, los montos de saldos de balance de la fuente de financiamiento RDR al 31 de diciembre de 2022 serán transferidos de manera obligatoria al Tesoro Público en la cuenta bancaria que determine la DGTP. Asimismo, estas entidades deberán informar la estimación de estos flujos de ingresos (Decreto Supremo N°043-2022-EF Dictan disposiciones para la aplicación de lo dispuesto por el numeral 15.3 del artículo 15° y el numeral 1 de la Primera Disposición Complementaria Final del D. Leg. No1441, D. Leg. del Sistema Nacional de Tesorería, 2019) la Ley N° 30220, Ley Universitaria, en adelante la Ley, tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades; así como, promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura; Que, mediante el artículo 12 de la Ley, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu).

Al respecto, el entonces titular del Ministerio de Economía y Finanzas (Kurt Burneo), afirmó que ya para la elaboración del presupuesto AF-2023 se consideró el Decreto Supremo N°043-2022. Enfatizando que anteriormente el problema de gestión

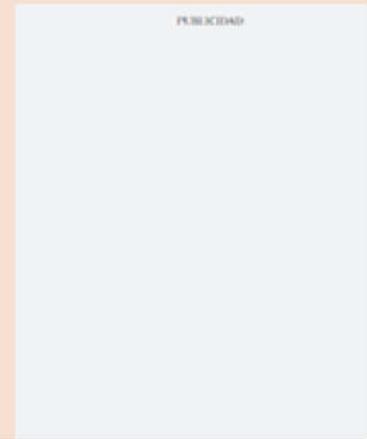
## Pronunciación del MEF con respecto al Decreto Supremo. N°043-2022

### MEF: Los cambios para recursos directamente recaudados en regiones

Kurt Burneo manifestó que no se está quitando ni un centavo de los recursos que tienen los gobiernos, pero no descarta derogación del Decreto Supremo N°043-2022, si este no funciona.



Ministro de Economía, Kurt Burneo, no descarta derogación del Decreto Supremo N°043-2022, si este no funciona. (Foto: MEF)



Nota. Los cambios para los recursos directamente recaudados. Fuente: Diario Gestión del 15 de noviembre del 2022.

presupuestal estaba asociado a que la Unidad Ejecutora (UE) solo tenía un provisionamiento de los RDR prácticamente para el mes. Con la nueva normativa (D.S. N°043) no existen estos problemas de acceso a estos recursos (RDR). El ministerio (MEF) se encargará que se disponga oportunamente de estos recursos, principalmente a inicios del año fiscal. Además, resaltó también que el MEF no dispondrá de estos RDR y que si en el transcurso del ejercicio encuentran que la aplicación de la norma resulta muy problemática podría plantearse su derogatoria (cabe resaltar que no se cuente con otra versión de dicho pliego hasta la fecha) (Gestión.org, 2022).

### Conclusiones

Los integrantes del grupo nos permitimos presentar las conclusiones siguientes:

a. Se puede observar que la generación de recursos directamente recaudados (RDR) incide en los 04 procesos de la integración intrasistémica que realiza el sistema nacional de tesorería que son la planeación financiera, la GIAPF, la gestión de tesorería y la gestión de riesgos fiscales.

b. En lo que refiere a la planeación financiera, se han creado nuevas tareas presupuestales por parte de la OPRE para el

empleo de los RDR que regresan a las unidades como recursos ordinarios, por lo tanto su asignación va a depender principalmente de la planeación financiera y programación presupuestal que se realiza un año antes, por lo que la programación de los recursos públicos cobra una gran importancia en el cual no solo se tendrá que planear efectivamente los costos de operación de dichas actividades sino que también cómo se deberán emplear el ingreso de las utilidades a través de específicas de gastos. En caso existan emergencias por cubrir esta se solicitará a través de demandas adicionales. Es por ello que se recomienda continuar declarando cada una de las actividades que generan RDR ya que ello nos permitirá que la Dirección General de Presupuesto (del MEF) incremente nuestro presupuesto para cubrir los costos de operación y evitar así el desgaste de nuestros bienes muebles e inmuebles empleados.

c. En lo que refiere a la gestión de activos financieros con la nueva normatividad restringe al jefe de entidad (CGE) en poder dirigir como y cuanto emplear estos activos en necesidades que tenía la institución y que no eran cubiertas por la fuente de financiamiento de recursos ordinarios. Por lo cual se recomienda realizar las gestiones necesarias para que lo generado por la institución regrese en un 100%, y el cual será sustentada por una eficiente planeación



financiera y presupuestal que se realice un año anterior.

d. Ya en la gestión de tesorería de estos RDR se ha podido observar que existe una falta de lineamientos y disposiciones sobre aspectos operativos, de procedimiento y de registro para la acreditación oportuna de los fondos públicos en la CUT, por lo que se recomienda la actualización de las mencionadas normativas en el UE: EP y que estas puedan llegar y ser de conocimiento por parte de las unidades de operación. Asimismo, en lo que refiere a la gestión de pagos se ha podido observar que, debido a este cambio en la normatividad, la ejecución presupuestal ahora es mucho más dinámica debido a que limita a las

UUOO realizar modificaciones constantes durante la ejecución del presupuesto.

e. En lo que respecta a la gestión de riesgos fiscales se ha podido observar que la institución no realiza aún de manera adecuada este proceso, por lo que se recomienda la creación de una sección de riesgos en los departamentos de tesorería en las UUOO para que estos puedan desarrollar medidas para mitigar el impacto de los eventos que pueden generar diferencias entre lo que se prevé recaudar con lo que realmente se recauda, esto principalmente en lo que refiere a los riesgos específicos y los riesgos estructurales e institucionales.

## Referencias.

- Aulacontable. (2021). ¿Qué son los recursos directamente recaudados? - Fuentes de financiamiento. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=Kg6Mu\\_6Jcss](https://www.youtube.com/watch?v=Kg6Mu_6Jcss)
- CEUPE Magazine. (2023). La planificación financiera y el proceso presupuestario. CEUPE Magazine. <https://www.ceupe.com/blog/planificacion-financiera-y-proceso-presupuestario.html>
- Christensen, K. (2020). Michael Porter: "El valor compartido consiste en alinear el éxito de nuestra empresa con el éxito de nuestra comunidad." Menudas Empresas. <https://menudasempresas.com/entrevista-michael-porter/>
- Plan de Inversiones Estratégicas del Ejército 2021 - 2051, 32 (2021).
- Anexo 2 Diagnóstico Institucional al PTI 2020-2034, 87 (2020).
- Gestión.Org. (2022). MEF: Los cambios para recursos directamente recaudados en regiones. Gestión. <https://gestion.pe/economia/mef-los-cambios-para-recursos-directamente-recaudados-en-regiones-kurt-burneo-decreto-supremo-n043-2022-noticia/?ref=gesr>
- Ley No29006 Ley que autoriza la disposición de inmuebles del sector Defensa, Pub. L. No. Ley N°29006, 3 (2007). [https://www.sbn.gob.pe/documentos\\_web/Normas\\_Disposición\\_B\\_I\\_S\\_D/ley\\_29006.pdf](https://www.sbn.gob.pe/documentos_web/Normas_Disposición_B_I_S_D/ley_29006.pdf)
- Decreto Legislativo N°1134 Decreto Legislativo que aprueba la ley de organización y funciones del Ministerio de Defensa, Pub. L. No. D. Leg. N°1134, 18 (2012). [https://www.mindef.gob.pe/informacion/transparencia/DL\\_1134.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/transparencia/DL_1134.pdf)
- Decreto Legislativo N°1436 Marco Administración Financiera del Sector Público, Pub. L. No. D. Leg. N°1436, Diario Oficial El Peruano 33 (2018). <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-7603/por-instrumento/decretos-legislativos/18192-decreto-legislativo-n-1436-2/file>
- Decreto Legislativo N°1440 Sistema Nacional de Presupuesto, Pub. L. No. D. Leg. N°1440, Diario Oficial El Peruano 56 (2018). [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/206025/DL\\_1440.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/206025/DL_1440.pdf)
- Decreto Legislativo N°1441 Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería, Pub. L. No. D. Leg. N°1441, Diario oficial El Peruano 1 (2018).



[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/206026/DL\\_1441.pdf?v=1594248075](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/206026/DL_1441.pdf?v=1594248075)

Decreto Supremo No043-2022-EF Dictan disposiciones para la aplicación de lo dispuesto por el numeral 15.3 del artículo 15° y el numeral 1 de la Primera Disposición Complementaria Final del D. Leg. No1441, D. Leg. del Sistema Nacional de Tesorería, Diario Oficial El Peruano 7 (2019).  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/dictan-disposiciones-para-la-aplicacion-de-lo-dispuesto-por-decreto-supremo-n-043-2022-ef-2051320-3/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Clasificador de fuentes de financiamiento y rubros para el año fiscal 2020 Anexo 4.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/anexos/Clasificador\\_de\\_Fuentes\\_y\\_Rubros\\_2020.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/Clasificador_de_Fuentes_y_Rubros_2020.pdf)

Directiva N°001-2022 Normas y procedimientos para la recaudación y manejo de fondos de los Recursos Directamente Recaudados (RDR) en el Ejército del Perú, Pub. L. No. Directiva N°001-2022, 65 (2022).

Directiva N°006-OEE-2021 Directiva General para la Gestión del Sistema de Tesorería, en la Unidad Ejecutora 003-470 / Ejército Peruano, Pub. L. No. Directiva N°006-OEE-2021, 115 (2022).

Perú Contable Gubernamental. (2021). ¿Cuál es la finalidad del Área Curricular?  
<https://www.perucontable.com/gubernamental/cual-es-la-finalidad-del-sistemanacional-de-tesoreria/>

## AUTORES

*My Inf Quiroz García, Miguel*

*My Inf Cuadros Pariona, Juan*

*My Inf Leython Muñoz, Carlos*

*My Inf Robles Martínez, Jaime*

*My Inf Sempertegui Flores, Juan*

*My Inf Martínez Silva, Olicic*

*My Cab Celiz Rocha, Jean*

*My Art Gamarra Carranza, Evert*

*My Ing Blas Valverde, Romel*

*My Ing Anaya Pari, Alejo*

*My Com Latorre Sosaya, Michael*

*My Com Pereda Abanto, Armando*

*My Mg Magallanes De La Cruz, Daniel*



ESCUELA  
SUPERIOR  
DE GUERRA  
DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE  
POST GRADO

# Análisis de la estrategia de Atenas en la Guerra del Peloponeso





## Resumen

Han transcurrido aproximadamente 2500 años desde que se desarrolló una de las más importantes guerras de la historia, en la que Atenas y Esparta entraron en una dialéctica que trajo efectos negativos no solo para ambos contendientes sino para todo el mundo griego, debido a que cayeron en lo que hoy en día conocemos como la “Trampa de Tucídides”, cuyos efectos encontraremos al leer este trabajo que tiene como objetivo determinar si las estrategias empleadas por Atenas en esta guerra fueron adecuadas de acuerdo al constructo fines-modos-medios-riesgos que son dinámicos dentro de un entorno estratégico, el resultado al que arribaremos no dejará de impresionarnos ya que constituye una lección muy exquisita cuyo argumento de análisis académico todo estratega debería conocer y tener en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Palabras Clave: Fines, Modos, Medios, Riesgo, Equilibrio, Entorno Estratégico, Trampa de Tucídides.

## Abstract

Approximately 2,500 years have passed since one of the most important wars in history took place, in which Athens and Sparta entered into a dialectic that brought negative effects not only for both contenders but for the entire Greek world, due to they fell into what we know now a days as the "Thucydides Trap", whose effects we will find when reading this work that aims to determine if the strategies used by Athens in this War were adequate according to the construct ends-modes-means-risks that are dynamic within a strategic environment, the result that we will arrive at will not cease to impress us since it constitutes a very exquisite lesson whose academic analysis argument every strategist should know and take into consideration when making decisions.

Keywords: Ends, Ways, Means, Risk, Balance, Strategic Environment, Thucydides Trap.

## Introducción

La narración que Tucídides brinda sobre la guerra del Peloponeso es muy ilustrativa, que coloca a esta guerra como un caso de estudio muy didáctico según el enfoque que se le quiera brindar, en esta

oportunidad haré un breve análisis de las estrategias adoptadas por Atenas en esta guerra tomando como base la tesis presentada por el coronel del Ejército americano (f) Arthur Lykke (fines, modos, medios y riesgo), así como un factor denominado entorno estratégico (conocimiento del enemigo, conocimiento del teatro de operaciones, etc.) que considero también debe ser incluido en este análisis con la finalidad de que las estrategias empleadas sean mejor comprendidas.

La guerra del Peloponeso fue una de las más prolongadas en la historia de la humanidad, tuvo dos periodos, en esta oportunidad analizaremos el segundo periodo que tuvo una duración de 27 años, desde 431 a.C. hasta 404 a.C. con sus respectivas pausas y acuerdo de paz realizados por los adversarios; para un mejor entendimiento dividiré este periodo de la guerra en cuatro fases, las cuales he tenido a bien darles un nombre de acuerdo al orden de aparición: “El juego de Pericles” desde el inicio de la guerra hasta la muerte de Pericles, “La Ofensiva de Cleón” desde que este último asume el liderazgo de Atenas hasta su muerte en la batalla de Anfípolis, “La Oportunidad Perdida” que comprende las idas y venidas en el mundo político de Atenas, su decisión de conquistar Sicilia hasta la destrucción completa de su expedición, finalmente la cuarta fase que he denominado “Los intentos sin éxito” comprende las tentativas de Atenas de recuperar su flota marítima y no dejarse subyugar por Esparta. El objetivo político de Atenas siempre fue convertirse en la potencia hegemónica en el mundo griego, a excepción de la última fase en que, al haber perdido su flota marina, cambió su objetivo buscando salvarse de la destrucción.

Seguidamente haremos un análisis más detallado sobre la estrategia seguida durante la desastrosa campaña de Sicilia y sus funestos resultados; luego determinaremos si ambas potencias cayeron en la famosa Trampa de Tucídides y haremos un símil con la realidad de nuestros días en la que dejaré a la imaginación de los lectores cuales podrían ser las consecuencias de un posible enfrentamiento entre Estados Unidos y China.

Finalmente, veremos si el equilibrio entre los factores analizados en este trabajo



(fines-modos-medios-riesgo) con un conocimiento adecuado del entorno estratégico puede hacer que una estrategia sea exitosa.

## **Constructo Fines-Formas-Medios-Riesgo, Análisis de la Evolución de la Estrategia Ateniense desde el Inicio hasta la Conclusión de la Guerra.**

En la primera fase “El Juego de Pericles”, Atenas planteó una estrategia defensiva “Empate es igual a ganar” debido a que Pericles fue muy hábil, en todo momento supo que Esparta le iba a plantear una estrategia tradicional de esa época: asediarla y cortar sus abastecimientos para obligarla a rendirse y/o combatir, determinando los siguientes fines: Proteger a sus fuerzas y población, mantener la superioridad naval e infligir daño al comercio y ciudades del Peloponeso; para lograr estos fines tuvieron como medios a su flota naval, ejército y población, el modo fue planteado de la siguiente manera: Toda su población y ejército se guarnecieron dentro de sus murallas en Atenas, evitaron batallas frontales en tierra, realizaron incursiones navales a menor escala sobre ciudades aledañas al litoral y bloqueos navales en el mar Egeo. Con el riesgo de que sean asediados por permanecer dentro de sus murallas, que se les corte el flujo de sus abastecimientos o que sean destruidos y/o degradados por el ejército y flota marina espartana. El conocimiento del entorno estratégico fue adecuado; finalmente como resultado hubo un empate, que para los espartanos tuvo sabor a derrota y para los atenienses hubiese tenido sabor a victoria si no hubiesen sido víctimas de una plaga que mató a un tercio de su población incluyendo a Pericles, pese a ello, los sucesores de este líder no estaban de acuerdo con la estrategia planteada, y el liderazgo lo asume Cleón, fervoroso adversario político de Pericles.

En la segunda fase “La Ofensiva de Cleón”, gran parte de los atenienses estaban en desacuerdo con la estrategia de Pericles, así que optaron por una estrategia ofensiva (ganar la iniciativa) con los

siguientes fines: Destruir al Ejército y Flota Naval espartana y quebrar la voluntad de apoyo a Esparta en los integrantes de la Liga del Peloponeso, para lograrlo tuvieron como medios a su Flota Naval y a su Ejército, el modo fue planteado de la siguiente manera: Atacar frontalmente al Ejército y Flota Naval del Peloponeso, atacar y realizar incursiones navales a mayor escala sobre ciudades que apoyan a Esparta y permanecer en ellas; las ciudades que atacaban también tenían fuerzas para defenderse, la Flota Naval de Esparta estaba creciendo y se hacía más fuerte, por lo tanto corrieron el riesgo de que sean destruidos y/o degradados por el ejército y/o flota de espartana. El conocimiento del entorno estratégico continuaba siendo adecuado, y finalmente el empate continuaba manteniéndose como resultado final, pese a que hubieron victorias y pérdidas significativas en ambos lados, particularmente la humillación que le hicieron los atenienses al invencible ejército espartano en Esfacteria donde estos se rindieron y fueron tomados como prisioneros por Cleón, así como la derrota y muerte de este último en Anfípolis y la pérdida de gran parte de su flota naval. Por lo tanto, en esta fase también hubo un empate que desembocó en el tratado de Nicias, un tratado que no fue respetado por las partes porque fue realizado sin consultar a todas las ciudades implicadas en la guerra y con acuerdos que no todos aceptaron y no dio la paz esperada, por el contrario, las tensiones entre ambas partes continuaban y Atenas particularmente seguía realizando su expansionismo imperial.

“La Oportunidad Perdida”, como tercera fase marcó el inicio del fin del imperio Ateniense, debido a las malas decisiones tomadas por sus líderes, la falta de unidad de comando y apoyo a la decisión y la incompetencia de uno de sus generales que tuvo la oportunidad de inclinar la balanza a su favor si conquistaba Siracusa, y por ende la Isla de Sicilia. La estrategia fue netamente ofensiva (continuar con el imperialismo) pero la ejecución fue pésima, con los siguientes fines (demasiado ambiciosos por cierto): Conquistar Sicilia y apoderarse de sus recursos, destruir las fuerzas de Siracusa y ciudades aliadas; para lograr estos fines tuvieron como medios a su marina y ejército (insuficientes), finalmente el modo nunca se realizó de acuerdo a lo planeado, esperaron demasiado tiempo para atacar,



Nota. Línea de tiempo con algunos eventos de importancia Fuente: Elaboración propia

se dejaron llevar por las circunstancias y atacaron cuando Siracusa ya estaba preparada para defenderse; definitivamente el riesgo era mayúsculo, ya que se arriesgaban a ser derrotados. En esta fase el conocimiento del entorno estratégico fue inadecuado, y combinado con las estratagemas realizadas por los sicilianos trajo como resultado la destrucción total de la flota y ejército ateniense y la rendición y muerte de sus generales Nicias y Demóstenes, realmente pocos se salvaron y lograron regresar a casa, tal vez solamente los que tuvieron habilidades artísticas de canto, teatro, etc.

Después del desastre de Sicilia, a Atenas no le quedaba otra alternativa que restablecer su flota naval, aunque iba a ser muy difícil y hasta imposible que igualase al menos el poderío que tenía antes de la campaña de Sicilia dentro del tiempo que tenía hasta que Esparta retomase los ataques.

En la cuarta fase, "Los intentos sin éxito", la estrategia fue defensiva (evitar la destrucción total), con los siguientes fines: Evitar la destrucción de Atenas, restablecer su flota naval, evitar el bloqueo naval de sus abastecimientos, como medios le quedaba unas fuerzas diezmatas y algunas ciudades que aún le brindaban apoyo, finalmente el modo que adoptaron fue la realización de operaciones defensivas en la ciudad de Atenas, protección de las rutas de abastecimiento particularmente la proveniente del mar negro. El riesgo era también mayúsculo, ya que se arriesgaban a ser derrotados y si esto ocurría finalmente Atenas caería. En esta fase el conocimiento del entorno estratégico fue inadecuado, por lo cual tuvieron algunas victorias, que

finalmente resultaron irrelevantes porque la derrota llegaría finalmente.

## ¿Cuánto Cambia la Estrategia Ateniense y Por Qué?

La estrategia ateniense cambió drásticamente con la muerte de Pericles y un tercio de su población producto de la plaga que azotó Atenas. La población y los líderes de esta ciudad que sobrevivieron estaban molestos con Pericles debido al resultado de esta estrategia, que de no haber sido por la plaga hubieran logrado sus objetivos, sin embargo, los líderes atenienses no fueron estratégicos y se dejaron llevar por el apasionamiento del momento, y decidieron cambiar abruptamente por una estrategia ofensiva. Posteriormente, el apasionamiento también influyó en sus líderes cuando decidieron conquistar Sicilia, haciéndoles cometer el peor de sus errores, ya que lo hicieron sin tener los medios necesarios, sin evaluar el riesgo y sin conocer el entorno estratégico, obteniendo como resultado la derrota funesta.

## Atenas Adaptó su Estrategia a Medida que Cambiaban las Realidades, los Riesgos y la Duración de la Guerra.

La estrategia debe ser flexible e imaginativa, Atenas adaptó sus estrategias a medida que cambiaban las realidades, los riesgos y la guerra duraba demasiado, sin embargo, salvo en la primera fase, no merituaron adecuadamente el equilibrio de debían tener los fines, modos, medios y

riesgo, tampoco conocieron el entorno estratégico. En la primera fase fueron defensivos, ciertamente el empate les favorecería sobre manera, sin embargo no contaban con ser víctimas de una epidemia que mató incluso a Pericles, pienso que de no haber ocurrido la plaga, Atenas hubiese continuado incrementando su poder frente a la vista de Esparta que no había podido hacer mucho contra ella; en la segunda fase los sucesores de Pericles deciden ser ofensivos, sin lograr mayores éxitos (por el contrario como resultado tuvieron pérdidas en su marina y ejército); luego deciden realizar una campaña demasiado arriesgada contra la isla de Sicilia, que era un objetivo demasiado ambicioso que no comulgaba en nada con los recursos que disponía, además de desconocer la fuerza enemiga que le enfrentaría y desconocer totalmente el teatro de operaciones (entorno estratégico), hechos que incrementaban el riesgo de la derrota, esto marcó el inicio del fin de su Imperio, evidentemente la estrategia aquí fue ofensiva, con una pésima aplicación que les llevó a probar el sabor amargo de la derrota; luego en la cuarta fase tuvieron que adoptar una estrategia defensiva buscando no ser destruidos en manos de Esparta y también buscando proteger sus rutas de abastecimiento, luchaban por la supervivencia.

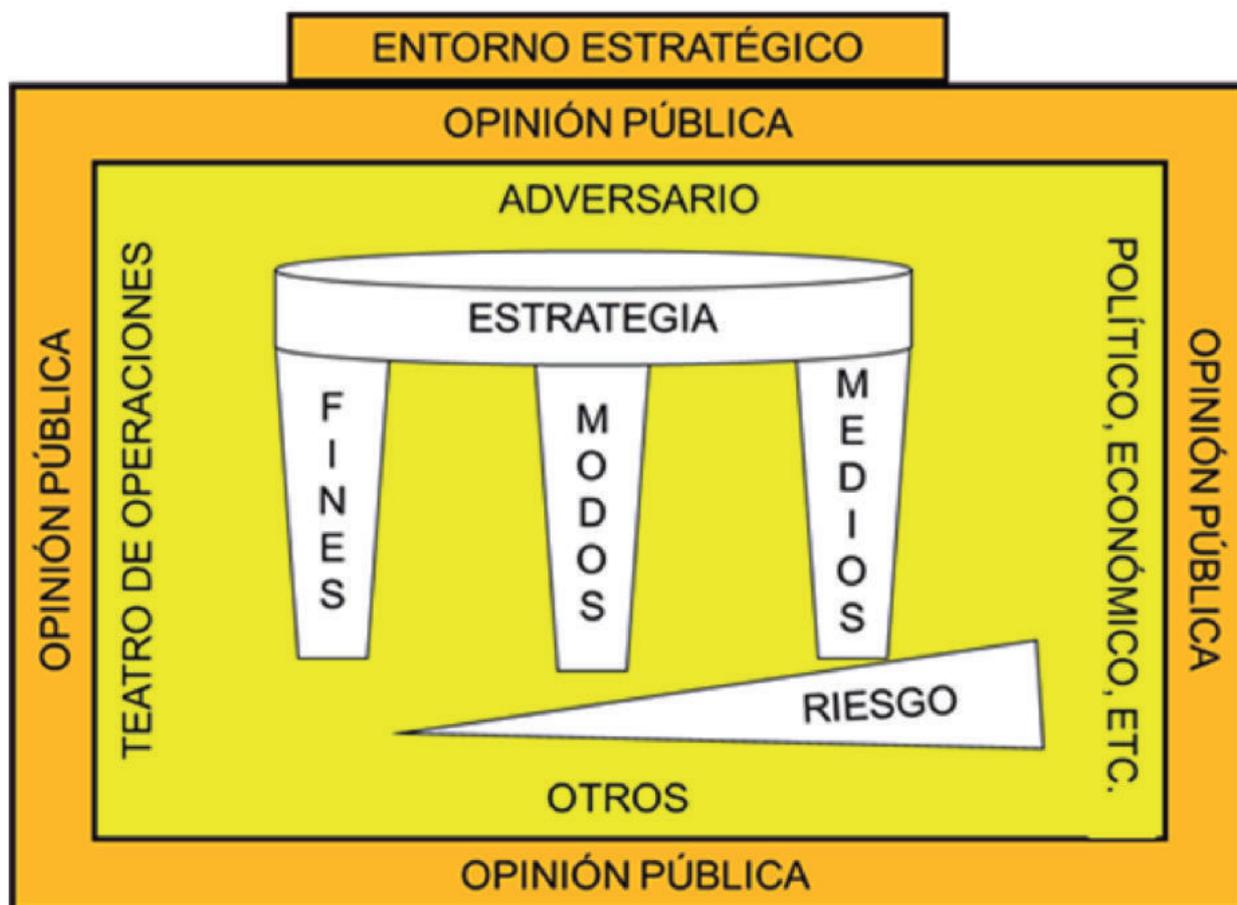
### **Constructo fines-formas-medios-riesgo, análisis del desarrollo de la estrategia para la expedición ateniense a Sicilia: ¿Qué tan bien formularon los líderes atenienses sus objetivos a la luz de su interés nacional y los medios disponibles para ellos en ese momento? ¿Qué tan exitosamente sus formas apoyaron el logro de esos objetivos? ¿Fueron los medios adecuados? ¿Qué tan bien evaluaron los riesgos los líderes atenienses?**

Resulta tan inverosímil creer que todo un parlamento de centenares de personas que conocían la problemática de

la ciudad de Atenas se dejara llevar por el apasionamiento y el florido argumento de un orador elocuente y demagogo (Alcibíades), quien los convenció para que se aventuren en una arriesgada expedición (conquistar Sicilia). Definitivamente el objetivo (fines) no fue bien definido, por el contrario, no le dieron la valoración adecuada a la hora de tomar la decisión, teniendo en cuenta que los recursos (medios) que disponían para lograrlo eran insuficientes, así mismo, fue muy costoso organizar, armar y equipar a toda la flota que fue más famosa por sus lujos y extravagancias que por su fuerza militar, y objetivos demasiado ambiciosos considerando los recursos escasos disponibles (Strassler, 1996).

### **Las formas (modos) que apoyaron el objetivo tampoco fueron exitosas, por lo siguiente:**

No establecieron un liderazgo definido, ni en el ámbito político, ni mucho menos en lo militar, ya que, por temores y egoísmos de entregarle el mando a una sola persona, nombraron a 3 generales (Nicias, Llámacus y Alcibíades), eliminando por completo la existencia de un principio básico y fundamental: Unidad de Comando. Sicilia se encontraba demasiado lejos como para mantener un adecuado dominio y control sobre sus ciudades. Nicias recomendó mantener lo que tienen y no aventurarse en una expedición a Sicilia debido a que no se tiene completa información sobre la situación actual de esa isla (Strassler, 1996). Durante la expedición hubieron demasiadas indecisiones, Nicias quería realizar fintas, demostrar que tenían fuerza superior y luego retornar a Atenas, Llámacus deseaba atacar inmediatamente y sorprender a Siracusa (tal vez haciéndolo Atenas hubiese aprovechado la sorpresa y hubiese terminado victorioso) y Alcibíades deseaba realizar pactos con cada ciudad aprovechando su poder de convencimiento; finalmente, si ya estaban embarcados en esta expedición con tan ingente flota, tuvieron la fuerza y la oportunidad (sorpresa) de atacar Siracusa inmediatamente, ya que esta ciudad no estaba preparada para defenderse, sin embargo, debo mencionar que Nicias si bien es cierto fue prudente (como político) al recomendar que esta expedición no debía realizarse, como general fue incompetente y pusilánime cuyas indecisiones y falta de liderazgo llevaron a la



derrota de Atenas, él tuvo la oportunidad de atacar a Siracusa y conquistar Sicilia, muy arriesgado por cierto, igual su suerte estaba echada, ya que de todas maneras tenía a librar batalla o retornar a casa para morir sin gloria después de afrontar un juicio por no cumplir su mandato. Mientras los generales no decidían, los políticos atenienses cometieron otro error capital, decidieron sacar del mando a Alcibíades para ser juzgado en Atenas (iba a ser condenado a muerte), lo hubiesen dejado que continúe con la expedición o en todo caso no debieron enviarlo al mando, reza el dicho "no se cambia de caballo en mitad del río". Finalmente, al empeñarse en esta expedición (aperturaron otro frente en el flanco occidental) y descuidaron a su verdadero enemigo, dejando desguarnecida la ciudad de Atenas las ciudades ubicadas en el mar egeo, hecho que aprovechó Esparta para incrementar su poderío naval, realizar incursiones y lograr una alianza con el rey de Persia. Con todo lo mencionado, el riesgo a perder no fue evaluado adecuadamente, finalmente, con

toda esta narrativa, nos damos cuenta que no se enfocaron en asegurar sus verdaderos intereses nacionales, por lo tanto, desde el inicio esta expedición nació "muerta". No era el destino (el hado) lo que los condujo al desastre, sino una mala estrategia (Freedman, s.f.).

De la actuación de Atenas en la guerra del Peloponeso obtenemos las siguientes lecciones que todo líder estratégico debe tener en cuenta: la estrategia a emplear en una guerra debe ser flexible e imaginativa, pero tomada de manera objetiva y sin apasionamientos, se debe valorar, merituar y buscar el equilibrio entre el objetivo a plantear (fines), los recursos disponibles (medios), la forma como emplearemos esos recursos para lograr el objetivo (modos), el riesgo que estamos dispuestos a correr y el conocimiento adecuado del entorno estratégico, para obtener un resultado positivo.

## Plan Schlieffen



## La “Trampa de Tucídides”, una Proyección Hacia el Siglo XXI

Pese a que Esparta fue vencedora, en realidad no le sirvió de mucho porque también terminó convaleciente, en breve tiempo ambas ciudades y todo el mundo griego fueron conquistados por Alejandro Magno, entonces, ambas potencias cayeron en “La Trampa de Tucídides”, que “es una dinámica en la que una potencia emergente (Atenas) amenaza con quitarle el poder a otra potencia hegemónica (Esparta) y ambos entran en guerra, el resultado es la destrucción de ambas potencias” (Allison, 2017). Si realizamos una proyección en el tiempo, esta dinámica podría sucederle a China (potencia emergente) y Estados Unidos (potencia hegemónica) si en algún momento al ver amenazados sus intereses deciden entrar en una guerra que podría destruirlos, aunque Hu Jintao (ex presidente de China y ex secretario general del Partido Comunista de China) reiteró -ante la asamblea general

de la ONU- que China lucharía por sus objetivos pacíficamente y dentro del marco de la ONU (Kissinger, 2017), no dándole a este último la validación de absoluto por supuesto.

## Conclusiones.

Finalmente, si apreciamos las estrategias planteadas por los atenienses a través de los ojos de Arthur Lykke (fines, modos, medios y riesgos) nos damos cuenta que inicialmente existió equilibrio entre los componentes, ya que Pericles actuó con prudente razón al balancear adecuadamente sus objetivos (fines) de acuerdo a los recursos (medios) que disponía y la forma como los empleó (modos), además de conocer el entorno estratégico, el riesgo era menor, fue bien planteada; sin embargo, después de su muerte los nuevos líderes se dejaron llevar por la pasión y plantearon diferentes estrategias sin considerar el equilibrio que debe existir entre estos factores, la fortuna los acompañó en las batallas lideradas por Cleón, pero a partir de



Fase		El Juego de Pericles	La Ofensiva de Cleón	La oportunidad perdida	Los intentos sin éxito
Estrategia		Defensiva: Empate es igual a ganar	Ofensiva: Ganar la iniciativa	Ofensiva: Continuar con el Imperialismo	Defensiva: Evitar la destrucción total
Objetivo Político		Ser la potencia hegemónica del mundo griego			Salvarse de la destrucción
Objetivo Militar		Destruir al Ejército y Flota Naval del Peloponeso			Restablecer su Flota Naval y Ejército
Acerca del objetivo	Fines	Proteger a sus fuerzas y población Infligir daño al comercio y ciudades del Peloponeso	Destruir a las fuerzas del Peloponeso. Quebrar la voluntad de apoyo a Esparta.	Conquistar Sicilia y apoderarse de sus recursos. Destruir las fuerzas de Siracusa y ciudades aliadas.	Evitar la destrucción de Atenas. Restablecer su Flota Naval. Evitar el bloqueo naval de sus abastecimientos
	Idoneo/Adecuado : ¿Logrará el efecto deseado?	Si	Si	Incierto (Demasiado ambicioso)	Si
Acerca del concepto	Modo	Guarnecerse (Población y ejército) dentro de sus murallas en Atenas. Evitar batallas frontales en tierra. Realizar incursiones navales a menor escala sobre ciudades aledañas al litoral. Realizar bloqueos navales en el mar Egeo	Atacar frontalmente al Ejército y Flota Naval del Peloponeso. Atacar y realizar incursiones navales a mayor escala sobre ciudades que apoyan a Esparta y permanecer en ellas.	Nunca se realizó de acuerdo a lo planeado, esperaron demasiado tiempo para atacar, se dejaron llevar por las circunstancias y atacaron cuando Siracusa ya estaba preparada para defenderse	Realización de operaciones defensivas en la ciudad de Atenas, protección de las rutas de abastecimiento particularmente la proveniente del mar negro
	Factible/Viable: ¿Puede hacerse con los medios disponibles?	Si	Si	Incierto	No
Acerca de los recursos	Medios	Flota Naval, Ejército y Población	Flota Naval y Ejército	Flota Naval y Ejército	Fuerzas diezmadas y algunas ciudades que aún le brindaban apoyo.
	Aceptable: ¿El costo justifica la importancia del efecto?	Si	Si	No	No
Acerca del riesgo		Que sean asediados por permanecer dentro de sus murallas. Que se les corte el flujo de sus abastecimientos. Ser destruidos y/o degradados por el ejército y flota marina espartana.	Que sean destruidos y/o degradados por el ejército y/o flota de espartana.	Era mayúsculo, ya que se arriesgaban a ser derrotados	Ser derrotados y si esto ocurría finalmente Atenas caería
Acerca del Entorno Estratégico	Conocimiento del Enemigo	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Inadecuado
	Conocimiento del Teatro de Operaciones	Adecuado	Adecuado	Desconocido	Adecuado
Resultado		Empate	Empate	Destrucción total de la flota y ejército ateniense.	Derrota final de Atenas

Nota. Guerra del Peloponeso, análisis de la estrategia ateniense en base a la teoría de Arthur Lykke (fines, modos, medios y riesgo) y una aproximación del autor. Fuente: Elaboración propia.

que intentaron conquistar Sicilia, el balance se rompió, el objetivo (fines) era inviable de acuerdo a los recursos (medios) que disponían, peor aún, el cómo (modos) no estaba definido, no conocían el entorno estratégico, el riesgo a ser destruidos era

demasiado grande, obteniendo el resultado que todos conocemos; después de ello era solo cuestión de tiempo ver caer a Atenas. Es muy importante que los líderes estratégicos sepan equilibrar estos factores a la hora de tomar decisiones.



## Bibliografía

- Allison, G. (2015, 24 de setiembre) The Thucydides Trap: Are the U.S. and China Headed for War? (La Trampa de Tucídides: ¿Estados Unidos y China están destinados para la guerra?), The Atlantic, 2015, [Destined for War: Can China and the United States Escape Thucydides's Trap? - The Atlantic](#)
- Clausewitz, C. (2023) De la Guerra, Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

## Curriculum Vitae



*El Coronel EP Colque Gonzales Deleo Eddy  
Magíster en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna y Magíster en Ciencias Militares y Planeamiento Estratégico por la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Ha realizado el Curso Básico de Operaciones Psicológicas, Curso Superior de Inteligencia y otros propios de su especialidad.*

*Ha realizado el Curso de Inteligencia Táctica en Fort Huachuca – Arizona, Curso de Operaciones de Información en Fort Benning – Georgia de los Estados Unidos de América y el Curso de Operaciones de Paz en la Misión de Naciones Unidas en Sudán.*

*Ha prestado servicios en diferentes regiones del país, particularmente el tripartito (Brasil, Colombia y Perú), VRAEM y Región Sur, y en el extranjero fue Observador Militar en la Misión de Paz de Naciones Unidas en Sudán y en la Misión de Estabilización de Naciones Unidas en la República Democrática del Congo.*



ESCUELA  
SUPERIOR  
DE GUERRA  
DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE  
POST GRADO

# La Cultura Organizacional y su Importancia en la Transformación del Ejército del Perú.





## Resumen

El artículo académico "La cultura organizacional y su importancia en la transformación del Ejército de Perú", tiene como objetivo de estudio el definir la cultura organizacional a partir de las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones existentes; a través de la revisión de la literatura relacionada a cultura organizacional no solo en el ámbito empresarial sino también el relacionado a otros ejércitos, mediante el empleo del método conceptual deductivo, cuyo resultados permitan facilitar el cambio en la mentalidad de los miembros de la institución, concluyendo que esto solo será posible si se cuenta con el compromiso de los líderes estratégicos ya que ellos tienen una relación directa con la transformación institucional del Ejército del Perú.

*Palabras clave: Cultura organizacional, Transformación institucional, líder estratégico.*

## Abstract

The academic article "Organizational Culture and its Importance in the Transformation of the Peruvian Army", has as study objective to define the organizational culture based on existing beliefs, habits, values, attitudes and traditions; Through the review of the literature related to organizational culture, not only in the business field but also that related to other Armies, through the use of the deductive conceptual method, whose results allow facilitating the change in the mentality of the members of the institution, concluding that this will only be possible if there is the commitment of the strategic leaders since this has a direct relationship with the institutional transformation of the Peruvian Army.

*Keywords: Organizational culture, Institutional transformation, strategic leader.*

## Introducción

En este mundo cambiante y competitivo en el cual las organizaciones están en una constante lucha por su subsistencia y la búsqueda del posicionamiento de sus marcas ha hecho que no se pueda pensar en organizaciones estáticas sino en aquellas que buscan

innovar sus procesos, productos y servicios; de esta manera la transformación militar no es ajena a estos cambios ya que a través de los avances tecnológicos, doctrinas y nuevos escenarios tendenciales, hacen que siempre analicemos las capacidades militares dentro de nuestra organización; Así mismo, asumiendo el compromiso con el estado en la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que tiene por objetivo general "orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país" (Secretaría de Gestión Pública de la PCM, 2015), y de acuerdo a lo establecido en la Ley del Ejército del Perú, que indica en su Artículo 4° "Conducir las acciones de preparación, formación, capacitación, especialización, perfeccionamiento, entrenamiento, mantenimiento y equipamiento del Componente Terrestre de las Fuerzas Armadas, en función de los objetivos y de las Políticas de Seguridad y Defensa Nacional" (Decreto Legislativo N° 1137, 2012), se hace necesario cumplir con este mandato constitucional.

Dicho de esta manera, el Ejército del Perú viene afrontando un proceso de transformación institucional en busca de implementar una gestión estratégica moderna que permita el logro de sus objetivos institucionales para lo cual requiere el compromiso de todos los que conforman esta institución y en particular el de los líderes estratégicos evitando así, una brecha entre las ideas y las decisiones, las acciones y los resultados; actualmente la Dirección de Planeamiento del Ejército, ente encargado del planeamiento estratégico en la institución identifico durante su proceso de elaboración del plan de transformación institucional cuatro líneas de esfuerzo en busca de dar sentido a las acciones estratégicas establecidas en dicho plan, para lo cual este artículo solo centrara sus esfuerzos en la cultura organizacional ya que esta representa el "conjunto de creencias, valores, normas y reglas que definen el comportamiento de una organización" (Banco Santander, S.A.,



2022) y fomenta el compromiso y sentido de identidad dentro de la misma.

Este artículo permite tratar aspectos teóricos, relacionados a la cultura organizacional y su influencia en la transformación institucional, para ello fundamentaremos el estudio en un ámbito teórico - conceptual en base a las teorías organizacionales bajo un enfoque descriptivo, cuyo argumento se centrará en bases teóricas nacionales e internacionales que permitan sostener el artículo académico.

Por eso es necesario entender a la cultura organizacional jerarquizada ya que está a su vez es muy marcada por creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones existentes que nos definen, las cuales requieren ser analizadas para saber si los colaboradores la aprecian como justa, motivadora y que permita su realización dentro de la organización; por lo que es necesario entender que este artículo servirá para sentar las bases para entender la resistencia al cambio en la transformación institucional, ya que a esta se le deben implementar controles internos enfocados en la cultura y el comportamiento de la organización centrado en valores y virtudes.

## Entendiendo a la Cultura Organizacional

Para iniciar este artículo académico será necesario entender cada uno de los conceptos que enmarcan a la cultura organizacional, como una necesidad de constante evaluación ya que esta siempre debe definir a la organización como a sus miembros; de esta manera definiremos a la cultura como "Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social" (Real Academia Española, 2022). Así también será necesario centrar nuestras ideas en áreas como la economía para definir a la cultura como "el conjunto de conocimientos y rasgos característicos que distinguen a una sociedad, una determinada época o un grupo social" (Economipedia, 2023), como la cultura tienen múltiples matices nos enfocaremos a ver como la cultura según la administración puede estar orientada hacia:

los procesos o los resultados, al personal o al

trabajo, identificarse con la organización o con la profesión, la organización se considera un sistema abierto o cerrado, el control puede ser relajado o estrecho y la orientación de la administración puede ser pragmática o normativa (Felipe Álvarez, 2013, pp.117-138).

hablar de la cultura es hablar de múltiples ramas cuyos enfoques están relacionados a la antropología, psicología, sociología, psiquiatría, economía, administración y la definen como:

el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (Naciones Unidas, 2012).

Dicho así, se hace más fácil entender a la cultura dentro de las organizaciones ya que esta desempeña una función importante "en la creación de un clima organizacional que permita el aprendizaje y responder a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades" (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011, pp 361-396). Visto así, percibimos que existen diferentes aproximaciones conceptuales que definen a la cultura como de características holísticas cuya tendencias se analizan desde puntos de vista múltiples por sus interacciones, estas a su vez pueden ser históricamente determinadas ya que se basan en múltiples experiencias articuladas que se relacionan y cobran sentido; siendo también intangibles ya que cobra diferentes matices que pueden ser representadas en rituales, símbolos, emociones, sentimientos y normas que se fabrican con la interacción de los individuos que integran la organización, solo esto será permisible en la generación del cambio de la cultura si esta se refleja en valores y creencias que nos definan.

Ahora centraremos nuestros esfuerzos en entender a la cultura organizacional desde diferentes enfoques iniciando esta definición como, "la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior" (Enciclopedia Financiera, 2018). También puede ser analizada desde el



punto de vista de la economía como “La personalidad de la organización, la que caracteriza su forma de ser y hacer las cosas y que tiene como base: sus valores, misión y visión” (Economipedia, 2023). La cultura organizacional permite ver a las organizaciones bajo percepciones de un mundo cambiante y dinámico por ello es necesario entender a un pionero en su estudio y como él la define:

Un modelo de creencias básicas compartidas, aprendidas por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como el camino correcto para percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein E. , 2010, cap. 3)

Dicho de otra manera, la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una comunidad en función de su contexto social y de los valores que la sustentan” (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011, pp. 361-396)

Para muchas organizaciones militares el cambio en la cultura organizacional trae consigo muchos desafíos y muchos autores relacionan a las organizaciones desde un enfoque de Jerarquías donde los desafíos del cambio indican no será muy marcada por los que lideran que normalmente tienen la toma de decisiones o los subordinados que se hayan en la base de la jerarquía: ya que indican que estas serán más sensibles en los mandos medios de la organización. Para el presidente del Consejo de Información Financiera del Reino Unido, indicaba en 2016:

El cambio cultural se logra más fácilmente en la cima y la base, a través del proceso de contratación e inducción, pero hay un nivel medio vasto e importante al que hay que convencer. Cambiar una cultura es muy difícil, porque ese nivel intermedio de personas lleva en la firma cinco, diez o quince años. Para cambiar la cultura, casi que se necesita que suceda un desastre para que ese gran grupo medio quiera cambiar (Grant Thornton, 2017).

Tal como lo considera Grant Thornton, necesitaremos pasar por un desastre

para cambiar la cultura de la organización militar, que gran desafío representará esto para nuestros líderes estratégicos.

La transformación también comparte el entendimiento dentro de este entorno de cambio lo que significa “hacer cambiar de forma a alguien o algo” (Real Academia Española, 2022), actualmente el Ejército del Perú viene afrontando una transformación militar que requiere el compromiso de cada uno de los que la integramos y es comúnmente entendida esta “como el «cambio profundo» de una institución militar, no atribuyéndosele este término a modestas mejoras realizadas. (Vera Delzo, 2019, p. 38). Así también, definiremos a la transformación militar como que es “por consiguiente, un proceso continuo a largo plazo que involucra nuevos conceptos, doctrina, procesos, capacidades, organizaciones, tecnología y personas capacitadas para manejarlos, pero, principalmente, involucra un cambio profundo en la cultura organizacional” (Dubik y Gehman, 2004, pp. 1-8); Entendamos más sobre las implicancias de una Transformación Institucional, como es el caso del Ejército de Perú, esta debe contar con el compromiso y aceptación no solo de los miembros de la institución, sino también, del sector político representado por el Consejo de Seguridad y Defensa Nacional (COSEDENA) como ente rector del Sistema de Defensa Nacional (SIDENA) y órgano de más alto nivel de decisión política y de coordinación estratégica en materia de seguridad y defensa nacional y cuya función es aprobar las medidas para el perfeccionamiento del Sistema de Defensa Nacional; la transformación militar se deriva “de una decisión política y de la asignación de recursos que permitan su efectiva implementación” (Vera Delzo, 2018, p. 85). Este proceso de transformación ya fue asumido por otros ejércitos; Así como, el Ejército de los Estados Unidos ya que ellos entendieron que la “Transformación del Ejército, tal como se prevé, requeriría de una campaña prolongada de desarrollo, prueba y obtención de apoyo institucional, político y financiero” (Center of Military History , 2010, pp. 413-459); Ya que por sí sola esta no daría los frutos esperados, porque del planeamiento a la ejecución se requiere del financiamiento adecuado, para su puesta en marcha de la transformación Institucional.

Ya habiendo definido a la cultura, a la



cultura organizacional y a la transformación militar es necesario entender el rol que tienen las creencias, principios, valores, hábitos y tradiciones durante el proceso del cambio de la cultura organizacional, entenderlas es entender como estas influyen durante este proceso. Las creencias representan “una verdad subjetiva, una convicción, algo que el sujeto considera cierto, y no debe ser confundida con la verdad objetiva, cuya correspondencia en la teoría del conocimiento es el concepto de saber” (Diez Patricio, 2017, pp. 1-17); las creencias también pueden generar una errónea percepción de lo que está sucediendo afectando directamente en la realidad dentro de la organización.

Para ello será necesario también analizar a los principios como “normas o reglas de carácter general y universal, destinadas a orientar la conducta humana hacia el bienestar y el desarrollo” (Equipo Editorial Etecé, 2022), estos deben ser bien entendidas porque estas regularan la subsistencia de la organización esta es representada por el conjunto de valores, creencias y normas que guíaran el comportamiento de la organización; Sin embargo, los valores son un conjunto de cualidades, principios y virtudes que definen a nuestra organización, dicho de esta manera analizaremos otros conceptos de los valores como:

Los principios éticos y profesionales que evidencian su identidad. Fácilmente podríamos definirlos como la personalidad de la compañía ... guían las decisiones y conductas. En ellos se basa su filosofía, identidad y cultura ... Estos valores, entre otras cosas, representan el enfoque y objetivos que hacen que una organización esté activa en el mercado” (Da Silva, 2022)

Estamos en un proceso de transformación institucional y con ello un cambio en la cultura organizacional debemos iniciar con aquellos hábitos básicos esos que reconocemos que no están bien porque dañan a la organización porque son parte de una mala percepción de hábitos que fueran heredadas de generación en generación haciendo ver que lo malo es bueno; y lo bueno no es motivo de imitarlo, con ello nace la necesidad definir a los hábitos como el “modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias

instintivas” (Real Academia Española, 2022), también es:

Cualquier comportamiento aprendido (no es innato, no nacemos con ningún hábito) mediante la repetición, que se realiza de forma habitual y automática sin apenas pensar en ello ... sean positivos o nocivos, se crean porque el cerebro siempre busca la forma de ahorrar esfuerzo, intenta modificar cualquier rutina en un hábito para ahorrar tiempo y energía” (Kabato, 2023)

Debemos distinguir de aquellos hábitos nocivos que dañan la institucionalidad y que afecta el orden y lleva a la resistencia de la transformación militar; porque al querer ser normalizado estos malos hábitos podríamos afectar los valores institucionales.

Los hábitos creados facilitan al cerebro a librar espacio y que trabaje de un modo más útil

“Conforme repetimos una conducta y la convertimos en un hábito, nuestro cerebro aprende a realizarlo de forma automática, y esto permite que no suponga tanto esfuerzo” (Baliña Cortiñas, 2020), por eso debemos preocuparnos más en internalizar los hábitos creados basados en valores que forman parte de los pilares de la organización ya que cuando estas comienzan a entenderse generan otros patrones que fortalecen a la cultura organizacional por eso la necesidad de priorizar su enseñanza en los centros de formación militar.

Las tradiciones pueden ser entendidas como aquellas “costumbres que se preservan en el tiempo y que gozan de aceptación plena en la comunidad que las practica, ya que las toma como parte de su identidad ancestral” (Equipo Editorial, Etecé, 2020); De esta manera, podríamos decir que las tradiciones juegan un papel importante ya que ellas deben tomar como pilares a los valores estas motivan a los miembros de la organización, crean y comparten una identidad dentro de ellas, a través de las tradiciones militares aprendemos sobre valores, fortalecemos nuestra identidad y desarrollamos la personalidad de nuestra organización.

El líder dentro de este proceso de cambio de la cultura organizacional en estructuras jerarquizadas como la nuestra



siempre jugara un papel protagónico; Ya que él es, quien representara el pilar del cambio porque todos notaran su influencia y compromiso con este proceso y para ello debemos entender que el líder es:

La Persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo (rol asumido o responsabilidad asignada) para alcanzar los objetivos o metas planteados de cualquier institución ... Militar que, en virtud de su jerarquía, rol asumido o responsabilidad asignada, inspira y tiene influencia sobre sus subordinados para que cumplan con la misión asignada (Ejército del Perú, 2019, p.IX).

Dicho de esta forma el liderazgo debe ser bien aplicado por el que lidera entendiendo que es "El arte de influir en el comportamiento de los hombres en forma tal que se gane su obediencia, respeto y leal cooperación para alcanzar un objetivo común" (Ministerio de Defensa Ejército del Perú, 2020, pp. 7-224), de aquí que nace la necesidad de contar con el compromiso del líder estratégico durante la transformación institucional en busca del logro de los objetivos estratégicos trazados en beneficio de la cohesión y desarrollo institucional primando los intereses institucionales antes

que los propios.

## Conclusiones

El artículo busca entender el significado del cambio de la cultura organizacional y su influencia en la transformación institucional del Ejército del Perú, que factores vienen influyendo directamente e indirectamente en el cambio de la cultura organizacional y como estas están impactando directamente en la transformación institucional, teniendo presente que este tipo de planeamiento es nuevo dentro de nuestro entorno militar nacional; así mismo, se busca introducir en el lector el rol protagónico que representan los individuos de la organización, los líderes estratégicos y los decisores políticos en el proceso de transformación institucional del Ejército; así como, otras experiencias en base a otros ejércitos, sabiendo que este cambio no va ser inmediato, demanda tiempo y muchos esfuerzos; y que gracias a todo esto entender cómo influye este activo intangible en el rol del líder estratégico para gestionar de forma correcta la Transformación Institucional actuando en beneficio de la cohesión y el desarrollo estratégico institucional dejando de lado hasta los propios intereses.

## Referencias

- Aguilar Sánchez, E. G. (2022). Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército. Seguridad y Poder Terrestre del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú, (95-107).
- Anturí Samboní, P. A. y González Ortiz, J. b. (2012). Cultura Organizacional y Desarrollo del Autocontrol del Ministerio de Defensa Nacional y Escuela Logística del Ejército Nacional de Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.
- APD, (2022). 6 características fundamentales para el liderazgo estratégico de las empresas. Obtenido de apd: <https://www.apd.es/liderazgo-estrategico-caracteristicas-fundamentales/#:~:text=El%20liderazgo%20estrat%C3%A9gico%20es%20una,la%20empr esa%20y%20su%20extinci%C3%B3n.>
- Arévalo Kalinowski, J., Benavides Febres, R. y Vera Delzo, P. (2020). Planeamiento Estratégico Para el Desarrollo Institucional. Mystic Rosse S.A.
- Baliña Cortiñas, L. (2020). Cómo crear un hábito: claves para formarlo y mantenerlo. Center Psicología Clínica. <https://www.centerpsicologia.com/es/2020/09/10/como-crear-un-habito-claves-para-formarlo-y-mantenerlo/>
- Banco Santander, S.A. (2022). Cultura organizativa: por qué es tan importante para las empresas. Santander becas. <https://www.becas-santander.com/es/blog/cultura-organizativa.html#:~:text=La%20cultura%20organizativa%2C%20tambi%C3%A9n%20denominada,el%20comportamiento%20de%20una%20organizaci%C3%B3n.>



- Center of Military History. (2010). The United States Army in a Global Era, 1917–2008 [El Ejército de los Estados Unidos en una era global, 1917–2008]. American Military History.
- Da Silva, D. (2022). Valores de una empresa: ¿cómo definirlos para ser marcantes. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Valores%20de%20una%20empresa%3A%20%20C2%BFc%3%B3mo%20definirlos%20para%20ser%20marcantes%3F,-Por%20Douglas%20da&text=Cu%3%A1ndo%20una%20compa%C3%B1a%3ADa%20se%20establece,crear%20una%20cultu>
- Decreto Legislativo N° 1137. (2012). Ley del Ejército del Perú. El Peruano. <https://busquedas.el-peruano.pe/normaslegales/ley-del-ej%C3%A9rcito-del-peru-decreto-legislativo-n-1137-876207-4/>
- Diez Patricio, A. (2017). Más sobre la interpretación (II). Ideas y creencias. Revista de la asociación Española de Neuropsiquiatría.
- Dubik, J. y Gehman, H. (2004). Military Transformation and Joint Experimentation: Two Views from Above [Transformación militar y experimentación conjunta: dos vistas desde arriba]. *Defense Horizons*.
- Economipedia. (14 de abril de 2023). Evolución del concepto de cultura. [economipedia. https://economipedia.com/?s=cultura](https://economipedia.com/?s=cultura)
- Ejército del Perú. (2019). Liderazgo MF 6-1. Jefatura de Doctrina del Ejército.
- Enciclopedia Financiera. (2018). Cultura Organizacional. Enciclopedia de finanzas y Economía <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/-cultura-organizacional.htm#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Cultura%20Organizacional,organizaci%C3%B3n%20y%20con%20el%20exterior.>
- Equipo editorial Etecé. (2022). Principios y valores. Enciclopedia Concepto. <https://concepto.de/diferencia-entre-principios-y-valores/>
- Equipo editorial, Etecé. (2020). Costumbre. Enciclopedia Concepto. <https://concepto.de/costumbre/>
- Escuela Europea de Excelencia . (2015). Liderazgo. Escuela Europea de Excelencia. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/-que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Felipe Álvarez, H. (2013). Administración y la diversidad. Gestión Joven.
- Franklin Fincowsky, E. y Krieger, M. (2011). Cultura Organizacional Enfoque para América Latina. Pearson Educación de México, S.A.
- Grant Thornton. (2017). ¿Por qué la cultura puede crear o destruir su empresa?. Grant Thornton. <https://www.grantthornton.com.co/Perspectivas/novedades/por-que-la-cultura-puede-crear-o-destruir-su-empresa/>
- Kabato, I. (2023). Qué es el hábito. Psicoadapta Centro de Psicología. <https://www.psicoadapta.es/blog/que-es-el-habito/>
- Ministerio de Defensa Ejército del Perú. (2020). ME 31-11 Liderazgo. Ejército del Perú.
- Naciones Unidas. (2012). El solsticio, patrimonio cultural universal. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/observances/solstice-day>
- Real Academia Española. (2022). Cultura. En diccionario de la lengua española <https://dle.rae.es/cultura>
- Robbins, S. y Judge, T. (2010). Comportamiento Organizacional. Pearson Education, Inc.



Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership [Cultura Organizacional y Liderazgo]. Jossey Bass.

Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership [Cultura Organizacional y Liderazgo]. Wiley Imprint.

Secretaria de gestión pública de la PCM. (2015). Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2021. Secretaria de Gestión Pública de la PCM. <https://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Modernizaci%C3%B3n%20tiene,en%20el%20desarrollo%20del%20pa%C3%ADs.>

Significados.com. (2023). Valores. Significados.com. <https://www.significados.com/valores/>

Valhondo, D. (2022). Qué es el Liderazgo Estratégico: Características y Ejemplos. Domingo Valhondo Potenciando Emociones con Razon. <https://www.domingovalhondo.com/que-es-el-liderazgo-estrategico-caracteristicas-y-ejemplos/>

Vera Delzo, P. (2018). Transformación en el Ejército del Perú: ¿Tendencia o Necesidad? Pensamiento Conjunto.

Vera Delzo, P. (2019). Transformación militar esfuerzo y compromiso. Military Review.

### **Currículum Vitae**

Tte CrI EP Marco Antonio Vega Munasca, magíster en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, licenciado en ciencias Militares con mención en Ingeniería, Bachiller en Administración, diplomado en Gestión Pública, diplomado en Adquisiciones y Contrataciones, diplomado en Mantenimiento de Vehículos de Combate, diplomado en Municiones y Misiles. Asimismo, realizó el XII Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto en la Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas (ESCOFFAA). Sus áreas de interés son la Gestión Pública, Gestión Logística, Gestión de Abastecimiento, la Innovación Tecnológica y el Planeamiento Estratégico.



*Tte CrI EP Marco Antonio Vega Munasca, Magíster en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, licenciado en ciencias Militares con mención en Ingeniería, Bachiller en Administración, diplomado en Gestión Pública, diplomado en Adquisiciones y Contrataciones, diplomado en Mantenimiento de Vehículos de Combate, diplomado en Municiones y Misiles. Asimismo, realizó el XII Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto en la Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas (ESCOFFAA). Sus áreas de interés son la Gestión Pública, Gestión Logística, Gestión de Abastecimiento, la Innovación Tecnológica y el Planeamiento Estratégico.*

