



# PENSAMIENTO CONJUNTO

REVISTA DE LA ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS - EDICIÓN N° 1 AÑO: 3



LA ESTRATEGIA, EL  
MILITAR Y EL AJEDREZ  
CRL EP TOMÁS DELGADO ARENAS

ESTRATEGIA ASIMÉTRICA  
INGENIERO MARCOS URARTE

CENTERS OF GRAVITY IN  
JOINT PLANNING  
COL USAF JOHN WARDEN III

## EQUIPO EDITORIAL:

C. de N. (r) **César Linares Velásquez**  
Director

COM FAP **Enrique Rodríguez González**  
Editor

Lic. **Carmen Masías Guillén**  
Periodista/Diseñadora.

### EN PORTADA |



Edición: Año 3 Núm. 1 - junio 2015

"Los Trece de la Isla del Gallo" del afamado pintor Juan B. Lepiani, (Perú, 1864 – Italia, 1933), muestra el momento en que Pizarro propone escoger entre Panamá y el Sur. Este óleo de generosas proporciones, pintado en Roma, forma parte del patrimonio del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, en Lima.

Las ideas y opiniones publicadas en esta revista son de exclusiva responsabilidad de los autores. No reflejan necesariamente los puntos de vista del Comité Editorial, ni de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas.

**Fotografía:** Archivo del Ministerio de Defensa, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Marina de Guerra del Perú, Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, y Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas.

**Publicaciones virtuales:**  
T2 AP José Fernández Goycochea

**Corrección de estilo:**  
Luis Rosas Quinde

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2015 - 11268

**Impreso en los Talleres Gráficos de:** Mystic Rosse S.A.  
Av. José Gálvez 1950. Letra A  
Telf.: 265-6802

## COMITÉ EDITORIAL:

Capitán de Navío **Juan Carlos Llosa Pazos** (Presidente) | Mayor General FAP **José Almendariz Abanto** (Catedrático Principal de la ECOFFAA) | Contralmirante **Jorge Brousset Barrios** (Presidente del Consejo Directivo Grupo Basadre) | Contralmirante **Mario Caballero Ferioli** (Director del Centro Internacional de Capacitación y Auditorías BASC del Word Basc Organization) | Vicealmirante **Fernando D'Alessio Ipinza** (Director General de Centrum Católica) | Doctor **Alejandro Deustua Caravedo** (Profesor en la Pontificia Universidad Católica del Perú) | Doctor **Hugo Guerra Arteaga** | General de División EP **Otto Guibovich Arteaga** (Miembro de la Asociación Transparencia) | Doctor **Juan Mendoza Pérez** (Profesor Principal en la Facultad Economía de la Universidad del Pacífico) | Vicealmirante **Jorge Montoya Manrique** (ex Jefe del CCFFAA) | Capitán de Fragata PhD **Jorge Ortiz Sotelo** (Historiador. Presidente del Instituto Peruano de Economía y Política) | Contralmirante **Julio Roncagliolo Goytizolo** (Catedrático Principal de la ECOFFAA) | Doctor **Miguel Angel Rodríguez Mackay** (Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad Tecnológica del Perú) | Capitán de Navío CJ **Carlos Schiaffino Cherre** (Fuero Militar Policial) | señor **Pedro Tenorio Narváez** (Columnista del diario Correo) | Doctor **Francisco Tudela** (Consultor experto en Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales) | Embajador **Humberto Umeres Alvarez** (Embajador del Perú ante la Federación de Rusia) | Ingeniero **Marcos Urarte** (Presidente del Grupo PHAROS, Barcelona - España) | General de Brigada EP **Wilfredo Valencia Torres** (Catedrático Principal de la ECOFFAA).



# CONTENIDO

<b>POLÍTICA</b>	<b>EDITORIAL .....</b>	<b>6</b>
	<b>OCTAVO ANIVERSARIO DE CREACIÓN DE LA ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS .....</b>	<b>7</b>
	<i>Contralmirante Eloy Ledesma Rebaza</i>	
	El discurso de orden fue leído durante la ceremonia realizada el 17 de abril de 2015 en el auditorio Andrés A. Cáceres de la Escuela Superior de Guerra del Ejército.	
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TERRORISMO INTERNACIONAL Y FUNDAMENTALISMO RELIGIOSO .....</b>	<b>13</b>
	<i>José Cavani Ríos</i>	
	Las recientes acciones del denominado Estado Islámico en Medio Oriente y en algunos países europeos no sólo constituye una consecuencia de las estrategias de política exterior llevadas a cabo hace más de una década por Occidente en aquella región de mayoría musulmana, sino también representa a futuro un reto para la democracia liberal que ellos mismos promueven como un ideal de gobierno para algunos países del mundo árabe.	
	<b>LA ESTRATEGIA, EL MILITAR Y EL AJEDREZ .....</b>	<b>17</b>
	<i>Coronel EP Tomás Delgado Arenas</i>	
	El deporte ciencia de ajedrez, practicado en aula, es la herramienta que da al joven militar el temple firme del guerrero, preparación mental, control de su equilibrio personal frente a la crisis y una actitud proactiva al situarlo frente a posiciones complejas, en las que se aprende, bien ganando o perdiendo la partida, pero una vez analizadas deja enseñanzas estratégicas, permitiendo garantizar que los futuros comandos sean capaces de afrontar con éxito, la cada vez más compleja y cambiante guerra.	



## INTELIGENCIA

- **EDUCACIÓN MILITAR EN INTELIGENCIA CONJUNTA .....** **25**

*Coronel EP Juan Fernández Gaviola*

El artículo hace conocer la necesidad de desarrollar un pensamiento conjunto mediante los programas académicos de inteligencia conjunta, a fin de facilitar a futuro las labores de los Comandantes Operacionales y/o Especiales, y que estos cumplan con los objetivos determinados por los más altos escalones de la guerra. Asimismo, va a permitir el fortalecimiento del Sistema de Inteligencia en el Campo Militar (SICAM) y a producir Inteligencia Conjunta de alta calidad y precisión, generando una actitud proactiva en el desarrollo de las funciones.

## HISTORIA MUNDIAL

- **70 ANIVERSARIO DE LA VICTORIA EN LA GRAN GUERRA PATRIA DE LOS AÑOS 1941-1945 .....** **30**

*Embajador de la Federación de Rusia, Andrei A. Guskov*

En el presente artículo se describe brevemente el papel de la Unión Soviética y de sus aliados de la coalición antihitleriana, en la Segunda Guerra Mundial y, específicamente, en la Gran Guerra Patria de 1941-1945. El septuagésimo aniversario de la gran Victoria nos llama a unir los esfuerzos para contrarrestar las actuales formas de racismo, intolerancia y extremismo. Es importante guardar, haciendo esfuerzos conjuntos, la memoria histórica, y siempre recordar los horrores de la guerra y los peligros de la ideología de la superioridad racial.

## MEDIO AMBIENTE

- **HACIA UNA CULTURA ECOEFICIENTE TRAS LA AMENAZA DEL CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL .....** **33**

*Comandante FAP Guillermo Lazo Alatrista*

El concepto de ecoeficiencia es considerado como una “filosofía administrativa que impulsa a las organizaciones a buscar mejoras ambientales que lleven paralelamente beneficios económicos”; siendo una herramienta que permite reducir el consumo de recursos, reduce el impacto en la naturaleza y suministra más valor con el producto o servicio y, de esta forma, contribuye, en parte, a reducir los efectos negativos del cambio climático global.

## VARIOS

- **LA BRIGADA ESPECIAL DE EMERGENCIAS EN APOYO A LOS DESASTRES NATURALES .....** **37**

*Coronel EP Víctor Arturo Miranda Alfaro*

Para hacer frente a los nuevos desafíos, es necesario que el Estado emplee todos los medios disponibles, incluyendo el importante potencial humano, organización y alistamiento de sus Fuerzas Armadas.

DEFENSA Y  
SEGURIDAD● AMENAZAS EXISTENTES EN LA FRONTERA PERÚ-BRASIL EN EL RÍO  
YAVARÍ.....

47

**Coronel EP Juan Soto Flores**

El artículo analiza la situación particular de la frontera entre Perú y Brasil a lo largo del río Yavarí, en vista que actualmente vienen ocurriendo una serie de ilícitos como son: tráfico ilícito de drogas, tala ilegal de madera, contrabando y minería ilegal. Se formulan algunas recomendaciones, a fin de hacer frente a estos males que ponen en riesgo la seguridad nacional y afectan el desarrollo de esta importante región amazónica.

## ESTRATEGIA

## ● ESTRATEGIA ASIMÉTRICA .....

56

**Ingeniero Marcos Urarte**

Después de la dificultad de imponer su voluntad en los conflictos actuales en el Oriente Medio, tanto militares como políticos han comenzado a reflexionar sobre la necesidad de cambiar las estrategias de uso actual y comenzar a diseñar nuevas y variadas formas para enfrentar este tipo de conflictos, donde el combate se desarrolla de una manera completamente diferente.

HISTORIA  
NACIONAL

## ● TENIENTE CORONEL JOSÉ DEL C. MARÍN ARISTA:

## OEM EN LA CAMPAÑA DEL 41.....

61

**General de División Francisco Antonio Vargas Vaca**

Actuación de Marín Arista cuando fuera designado como Oficial de Estado Mayor con el grado de Teniente Coronel, desde enero de 1940 hasta abril de 1942, en circunstancias que se desarrolló la guerra entre Perú y Ecuador, también llamada Campaña Militar de 1941.

PLANEAMIENTO  
MILITAR

## ● CENTROS DE GRAVEDAD EN LA PLANIFICACIÓN CONJUNTA .....

67

**(Traducido por el Contralmirante Cristóbal Miletich Souza Peixoto)**

Algunos oficiales creen que los Centros de Gravedad son de valor fundamental para la planificación de las operaciones aéreas. Aunque su valor para la planificación de la guerra aérea es claro, también tienen gran utilidad para la planificación de las operaciones en tierra, mar y el ciberespacio, y son especialmente importantes para la planificación conjunta.

**CENTERS OF GRAVITY IN JOINT PLANNING****Coronel USAF John A. Warden III.....**

77

Some officers believe that centers of gravity are of primary value for planning air operations. Although their value for air war planning is clear, they also have great utility for planning ground, sea, and cyber operations and are especially important for joint planning. Before talking about the details of using centers of gravity in joint planning, however, it is useful to describe an overall planning process which puts centers of gravity in the proper context.



# EDITORIAL



*Capitán de Navío (r) AP  
César Linares  
Velásquez  
Director de  
"Pensamiento Conjunto"  
Revista de la Escuela  
Conjunta de las  
Fuerzas Armadas*

2015, octavo año académico-editorial que, como todo inicio, encierra expectativas y abriga temores, pero a su vez infunde valor para acometer, e ir en busca de nuevas puertas intelectuales, sean civiles o militares, pero al fin y al cabo alimentarnos de mentes peruanas y extranjeras para entregar una primera edición, variada en su contenido, con el deseo real de ir consolidando en nuestro espacio difusivo una revista de alto pensamiento militar.

Hemos obtenido colaboraciones de interesantes conceptos estratégicos, otras inmersas en la seguridad nacional, aquellas que van de la mano con el medio ambiente de expectante actualidad, y las infaltables lecturas históricas tanto nacional como mundial, que invitan al lector a reflexionar sobre el pasado, de necesario recuerdo.

Con singular beneplácito, la presente edición incluye tres contribuciones de autores extranjeros, las que, siguiendo las normas de la revista, aparecerán en orden alfabético de los autores.

En ese sentido, publicamos el artículo del señor Embajador de la Federación de Rusia, Andrei A. Guskov sobre el "70 Aniversario de la Victoria en la Gran Guerra Patria de los años 1941-1945", cumpliendo su deseo que nuestra revista sea la única depositaria de tan significativa efeméride para el pueblo de Rusia.

Asimismo la visita del ingeniero español Marcos Urarte, residente en Barcelona, conferencista en varios países, que el año pasado fue invitado por la Escuela para presentar temas especializados de orden estratégico, entre ellos lo relativo a "Estrategia asimétrica", reforzando los conocimientos de los oficiales alumnos.

Finalmente, completamos este segmento con el artículo, exclusivo para las páginas de nuestra revista, "Centers of Gravity in Joint Planning" del Coronel (r) de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, John A. Warden III, cuya última visita, promovida por la Escuela Conjunta, fuera un acierto académico de alto provecho no solo para los oficiales alumnos nuestros, sino que también volcó su experiencia en similares centros académicos de nuestras Fuerzas Armadas. Cabe, por cierto, mencionar que el Coronel Warden, asesor especial del Pentágono, fue el arquitecto de la exitosa campaña aérea de los EE.UU. en la Guerra del Golfo Pérsico, durante la Operación "Tormenta del Desierto".

Seguimos adelante y damos una calurosa bienvenida al recientemente conformado Comité Editorial, con la confianza plena que sus nuevos integrantes han de contribuir a fortalecer el espíritu que permanentemente anima el sentimiento interior del equipo de la revista.

*El Director*

# OCTAVO ANIVERSARIO DE CREACIÓN DE LA ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS



El 18 de abril del 2015, la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas celebró su octavo aniversario institucional en el auditorio Andrés A. Cáceres - Escuela Superior de Guerra del Ejército. En dicha fecha, el Contralmirante Eloy Ledesma, catedrático principal, tuvo a su cargo el discurso de orden que aquí se transcribe.



**Contralmirante  
Eloy Ledesma Rebaza**

*Catedrático principal en la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas.*

Quisiera, en primer lugar, agradecer al señor Director de la Escuela por haberme encargado la responsabilidad de pronunciar el discurso de orden, con ocasión de celebrarse en la fecha, el octavo aniversario de la creación de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. Designación que no me da ningún mérito, por supuesto, sino simplemente es el reconocimiento a la voluntad de seguir sirviendo por el engrandecimiento de nuestras Fuerzas Armadas, a través de la docencia que se imparte en este centro de estudios, conjuntamente con un grupo de distinguidos oficiales Generales y Superiores que tuvimos el privilegio de ser escogidos para conformar la primera dotación de la planta académica del mismo.

Para abordar el tema, que es motivo de mi intervención, comenzaré señalando algunos antecedentes que impulsaron la creación de esta Escuela.

A partir de las experiencias que los países desarrollados obtuvieron de las grandes batallas y lecciones aprendidas durante las dos guerras mundiales, la de Vietnam (1965) y la del Golfo Pérsico (1995); así como de las fallas en la dirección y conducción de las diferentes operaciones conjuntas, y las que se presentaron en la interoperabilidad para el uso adecuado y eficiente de las diferentes capacidades de los diferentes ejércitos, la aparición de nuevos conceptos de la guerra, como “la guerra irrestricta”, en la cual la aplicación de los conceptos tradicionales del uso de la fuerza parecen haber caído en la obsolescencia; es que estos países dedicaron tiempo para la realización de minuciosos trabajos de investigación con la finalidad de reformar sus Fuerzas Armadas y adecuarlas para su mejor empleo y reducir, en lo posible, la pérdida de vidas humanas y disminuir el costo político que haría inmanejable el logro de los objetivos políticos por alcanzar.

Todo ello los llevó a considerar que las operaciones militares exitosas son las conjuntas, y reconocieron la necesidad de lograr un mayor esfuerzo conjunto en cada uno de los niveles de la guerra (táctico, operacional y estratégico). Era necesario “alcanzar una interdependencia conjunta”.

Una de las principales recomendaciones de los grupos de trabajo de alto nivel constituidos fue establecer un proceso de educación y adiestramiento conjunto para los oficiales y personal subalterno, el mismo que debería ser impartido en los diferentes centros de formación, capacitación y adiestra-



miento. En el caso específico de los Estados Unidos de América, tuvieron que pasar trece años desde la guerra del Golfo, conocida como “Tormenta del Desierto”, para que el Congreso aprobara y estableciera la Ley Goldwater-Nichols, la misma que convirtió en Ley la “Planificación para las Operaciones Conjuntas y para la Fuerza Conjunta”. Gracias a ello, según el Almirante (r) William A. Owens de la Armada de los EE.UU.: “Hoy, entre las Fuerzas Armadas, hay mayor coordinación para elaborar planes y una mayor integración recíproca en las operaciones”.

Una perspectiva conjunta es el resultado de una voluntad en la confianza recíproca entre las diferentes instituciones armadas (Ejército, Marina y Fuerza Aérea) y en la creencia de que, entre todos, se cumplirán las diferentes funciones de la guerra, mediante el uso adecuado, eficiente y eficaz de los medios y material puestos a su disposición por la nación. Esta perspectiva no es fácil de alcanzar. Como lo señala el antes citado Owens:

*La duplicación de funciones de las Fuerzas Armadas emana de un deseo básico de evitar depender de otro servicio o fuente externa. No importa los motivos que dan lugar a la duplicación y redundancia en los servicios armados; las organizaciones internas –se refiere a las organizaciones propias de cada instituto armado–, se forman para desempeñar funciones, mantener instalaciones y garantizar que estas armas o funciones estén disponibles.*

Concluye el Almirante Owens, afirmando: “He aquí la esencia de este razonamiento, que explica cómo los servicios armados están separados en forma cristalina”. (p.7).

La tendencia entonces fue y es la “capacitación conjunta” para lograr el accionar conjunto de los diferentes componentes de una Fuerza Operacional. La tarea que implica su implementación, involucra cambios en las culturas institucionales, que, como podemos apreciar, no es ni será una tarea fácil de llevar a cabo.

Esta tendencia ha motivado que algunos países hayan escogido este camino. Últimamente ha

permitido la unificación de los cursos de Comando y Estado Mayor institucionales en uno solo de carácter conjunto. Así, países como Estados Unidos de América (1946), Brasil (1954), Colombia (1960), Gran Bretaña (1997), España (1999) y, últimamente, Venezuela y Argentina (2006), unificaron sus cursos de Comando y Estado Mayor.

En el caso del Perú, las experiencias de los conflictos con el Ecuador –“Falso Paquisha” (1981), así como del Cenepa (1995)– y la lucha interna contra los remanentes de Sendero Luminoso en el VRAEM,



Conflictos del Cenepa.



Operaciones militares en el VRAEM.



han motivado la urgente necesidad de propiciar “el accionar conjunto” y la de crear una Escuela Conjunta; la misma que ha sido el producto de un proceso iniciado en el año 2007 basado, entre otros, en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, así como en la Ley del Ministerio de Defensa y en su Reglamento de Organización y Funciones. Asimismo, este proceso tuvo su primer apoyo en la reestructuración integral de las Fuerzas Armadas, elaborada por la comisión designada para tal fin, cuyo informe final, aprobado por la R/S N°38 DE/SG de fecha 8 de marzo del 2002, estableció la necesidad de reestructurar los currículos de los centros académicos de las FF.AA., elevando el nivel y la exigencia académica, dando énfasis y prioridad a las operaciones y accionar conjuntos, y a la integración operativa de las instituciones armadas.

Este informe fue avalado, asimismo, por el Acuerdo Nacional, suscrito el 22 de julio del 2002, que en su vigésima quinta política establece que “el Estado promoverá unas Fuerzas Armadas modernas, flexibles, eficientes, eficaces y de accionar conjunto, regidas por valores éticos y morales propios de la democracia”.

Como lo señaló el primer Director de esta Escuela, Polo Wood (2008):

*Con las nuevas políticas, leyes y reglamentos, se aprobó la visión del sistema educativo y los objetivos estratégicos del sector Defensa en materia educativa, de acuerdo a la cual se fijó el objetivo de perfeccionar al personal del sector mediante procesos educativos de excelencia y sólida doctrina. El Ministerio de Defensa determinó la necesidad de alcanzar niveles de estandarización de la instrucción y doctrina, a fin de lograr óptimos resultados en el accionar conjunto de las Fuerzas Armadas. La estrategia adoptada para lograr este objetivo fue reestructurar los cursos de perfeccionamiento basados en el enfoque por competencias, orientados a obtener la capacidad para participar en operaciones militares conjuntas. (p.71).*

Esta visión y esta estrategia fueron las herramientas para que en febrero del 2007 el Ministerio

de Defensa convocara a comités de trabajo interinstitucionales para formular la normativa para el proceso de creación, preparación y funcionamiento del Curso de Comando y Estado Mayor de las Fuerzas Armadas.

Como producto de este esfuerzo, el Ministerio de Defensa emitió la Directiva N° 009 MINDEF, de fecha 26 de julio del 2007, que establece la creación e implementación del Curso de Comando y Estado Mayor de las Fuerzas Armadas a partir del 2008, quedando pendiente la emisión de los dispositivos legales correspondientes a la creación de la Escuela Conjunta. Esto finalmente se produjo seis años después, cuando por R/M N°319-2013- DE/SG del 18 de abril de 2013, resuelve crear la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, encargada de desarrollar los programas de educación conjunta, como órgano académico del sector Defensa y con dependencia de la Dirección General de Educación y Doctrina del referido ministerio.

El proceso que acabo de señalar fue un gran logro, y no hubiera sido posible su implementación de no haber contado de manera decisiva con el esfuerzo y voluntad ejecutiva de los diferentes jefes que han tenido la responsabilidad de su dirección y conducción del 2008 a la fecha; no solamente del Programa de Estado Mayor Conjunto, sino también de las múltiples gestiones administrativas ante los diferentes organismos del Estado para hacer posible la existencia de esta institución que cada vez se abre paso, pese a las diversas dificultades encontradas que, como ha sido señalado, tiene que afrontar.

Su alta ejecutoria no necesita de mis elogios; sin embargo, no puedo dejar de expresar mi satisfacción por los logros hasta hoy alcanzados en las diferentes etapas de este difícil proceso de cambios.

Desde el inicio del Curso, la metodología y la estrategia de aprendizaje que se dispuso estuvo orientada hacia el concepto del accionar conjunto, que, en sí mismo, permite una forma de pensar y combatir aprovechando las capacidades de los diferentes componentes de manera integral, flexible y coordinada y, sobre todo, con mayor eficiencia y eficacia. Los objetivos generales que se perseguían y se siguen persiguiendo en el programa estaban re-



lacionados con el perfeccionamiento de los oficiales Superiores de las Fuerzas Armadas, y buscan capacitarlos para las siguientes responsabilidades:

- conducir operaciones militares institucionales, conjuntas y combinadas; así como acciones militares específicas hasta el nivel operacional;
- desempeñarse como integrantes de los estados mayores institucionales, conjuntos o combinados;
- analizar y tomar decisiones en los aspectos administrativos, económicos y financieros de sus respectivas instituciones; e
- interactuar fomentando el accionar conjunto con un solo sentido de pertenencia, fortaleciendo la integración y los lazos de camaradería.

El modelo educativo que se implantó, con miras a desaprender el método tradicional de aprendizaje memorístico, fue el que emplea la estrategia constructivista por descubrimiento, basado principalmente en seminarios de discusión en grupos pequeños, en el que los alumnos participan ante un facilitador –que desempeña las funciones de orientador–, ante el grupo y ante sí mismos. Sus opiniones e intervenciones deben estar sólidamente respaldadas en argumentos válidos. La clave está en el trabajo en equipo. El énfasis está en el aprendizaje, antes que en la enseñanza. En esta metodología es muy valioso el aporte de experiencias y conocimientos de los docentes de planta –los facilitadores– en cada grupo de discusión, lo que permite enriquecer los conocimientos descubiertos por los mismos alumnos.

El método que se aplica se basa en el concepto de la “Andragogía”, que, a diferencia del método aplicado por la Pedagogía, que está diseñado para enseñar a los niños, se enfoca en la educación de los adultos, quienes deben conocer el por qué necesitan saber algo, mantienen la responsabilidad de sus propias decisiones y vidas, participan en la actividad educativa con más experiencia y en forma más variada que los niños, tienen la disposición de aprender lo que necesitan saber para enfrentar con eficacia las situaciones de la vida; se centran en su vida al orientar su aprendizaje y responden mejor a los motivadores internos que los externos.

Según Polo Wood (2008) :

*Esta escuela es el cambio más importante que se ha logrado hacer en el sector Defensa en el tema de visión conjunta y es un cambio sostenible e irreversible. Para poder tener una visión conjunta a futuro, y una mejor gestión de las Fuerzas Armadas, necesitamos educar en ella a nuestro personal. Para poder tener interoperabilidad debemos tener unidad doctrinaria, estandarizar nuestros equipos de comunicaciones, tener un lenguaje común y una visión compartida. Esto no se logra leyendo un libro ni estudiando un módulo conjunto de un par de meses, sino confraternizando y compartiendo el año de estudios con compañeros de otras armas, para poder entenderse, aprovechando lo mejor unos de otros y tener una visión conjunta que produzca una sinergia mucho mayor que la que puede hacer cada Fuerza Armada por separado. Una escuela conjunta coherente, además de racionalizar la instrucción, inculca en los oficiales la responsabilidad primordial de trabajar en equipo en las operaciones, así como sus actitudes y perspectivas. Logra que interactúen fomentando el accionar conjunto con un solo sentido de pertenencia que fortalece la integración y los lazos de camaradería. Para esto, es indispensable que el curso sea lo más independiente posible de las influencias que, por tradición, valores y cultura institucional, puedan tener injerencia, por inercia natural, en la formación y capacitación de los futuros oficiales de Estado Mayor. (p.76).*

En los ocho años de vida que tiene la Escuela y que hoy celebramos, se han producido cambios cualitativos sustanciales en el pensamiento de los oficiales alumnos que han egresado, cuyo beneficio la nación peruana mañana más tarde reconocerá con creces. Los oficiales egresados comprenden que los escasos recursos que la nación asigna para su defensa no deben ser disputados, sino compartidos racionalmente, es decir, que deben ser asignados para la adquisición de los medios que permitan lograr las capacidades debidamente priorizadas.

Creo que seguir esta huella es un deber ineludible de todos y cada uno de los que estamos com-



prometidos con la gestión y funcionamiento de esta institución. Hay retos pendientes que se tienen que gestionar como parte de su proyección futura. Así, por ejemplo, es urgente e indispensable, a la luz de las necesidades que ha generado su creación, la necesaria coordinación interinstitucional para reformular el plan de instrucción de los oficiales de las Fuerzas Armadas, considerando que la Escuela Conjunta capacita en el nivel operacional conjunto, lo que implica que los oficiales alumnos deben contar con los conocimientos adecuados en el correspondiente al nivel táctico conjunto –nivel que actualmente no es cubierto por ninguna Escuela Superior de las Fuerzas Armadas–. De otro lado, los oficiales alumnos egresados no llegan a tener los conocimientos correspondientes al nivel estratégico de la guerra –no corresponde a la Escuela Conjunta proporcionarlos–; los que están relacionados, entre otros, con el diseño de una metodología propia para el diseño de capacidades conjuntas, la formulación del nivel y capacidades conjuntas de las Fuerzas Armadas que permitan proponer al gobierno de turno su implementación, de acuerdo a los recursos disponibles –Este aspecto tampoco es cubierto actualmente por ninguna escuela superior de guerra–. En otros términos: debido al desacuerdo que actualmente se presenta, a nivel interinstitucional, en los objetivos de capacitación y adiestramiento, en lo temporal y en lo referente a las obligaciones y funciones de las diferentes escuelas superiores, resulta perentorio esta coordinación para evitar interferencias y, sobre todo, celos innecesarios.

En pocas palabras: determinar las capacidades conjuntas de una Fuerza Operacional involucra conocer qué debemos adiestrar, y a qué nivel, y, sobre todo, quién o quiénes deben proporcionar esta capacitación y adiestramiento.

De otro lado, se deben identificar las competencias de adiestramiento específicas de los institutos, cada uno de los cuales debe mantener sus competencias mediante la preparación, adiestramiento y modernización. Cada institución debe continuar con la capacitación y adiestramiento de manera individual y de acuerdo a sus necesidades y peculiaridades. No todas las necesidades de capacitación deben ser ejecutadas en conjunto.

Se debe propiciar, sobre todo, en los niveles de la instrucción, la calidad antes que la cantidad, porque de eso depende el éxito o fracaso de las misiones a ser cumplidas.

Finalmente, señor Director, creo que sería impertinente de mi parte abordar los diferentes aspectos de su gestión y de sus innegables esfuerzos por posicionar a esta institución en el ámbito del quehacer educativo, no solamente de nuestras Fuerzas Armadas, sino a nivel nacional e internacional. Estimo que usted los abordará, con justicia, mucho mejor que yo. Solamente quisiera dejar constancia de mi felicitación y satisfacción por la labor que usted viene realizando.

A los oficiales alumnos aquí presentes, quiero exhortarlos a que sean los principales defensores de las tareas y funciones que efectúa la Escuela Conjunta. Para que las enseñanzas y experiencias que adquieran, las apliquen con dignidad y valor en beneficio de los hombres que necesariamente han de orientar y conducir en los momentos más difíciles que tiene que afrontar un combatiente; esto es en una batalla o en una guerra en general. Y recordarles que es preciso consolidar los esfuerzos que viene realizando la Escuela Conjunta, su escuela, en aras de asegurar los cuatro grandes elementos del combate: inteligencia, comunicaciones, logística y servicios de sanidad.

## REFERENCIAS

### REVISTAS CIENTÍFICAS

- Owens, W. (1999): *"Realizando el viaje Conjunto"*, *"Joint Force Quarterly* Primavera 1999". Ed. *Military Review*. Washington D.C. - EE.UU.
- Polo, J. (2008): *"Escuela Superior de las Fuerzas Armadas"*. Revista del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Edición Año 2 N° 2. Lima - Perú.

# TERRORISMO INTERNACIONAL Y FUNDAMENTALISMO RELIGIOSO



Las recientes acciones del denominado Estado Islámico en Medio Oriente y en algunos países europeos no sólo constituye una consecuencia de las estrategias de política exterior llevadas a cabo hace más de una década por Occidente en aquella región de mayoría musulmana, sino también representa a futuro un reto para la democracia liberal que ellos mismos promueven como un ideal de gobierno para algunos países del mundo árabe.





**José Cavani Ríos**

Es abogado graduado en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Autor de artículos de carácter académico en revistas de Derecho, la Revista de Marina, Revista del Instituto de Estudios Histórico-Marítimos del Perú, Revista del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y Revista de la Sociedad Peruana de Derecho Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Actualmente es consultor en temas de Derecho Internacional Ambiental y Derecho Migratorio.

**D**espués de los atentados terroristas contra el semanario satírico *Charlie Hebdo*, Francia volvió a remecerse con una nueva forma de ataque, tomada por la prensa europea como una “advertencia”, no sólo del poder destructivo de estos grupos sobre los sistemas informáticos del mundo, sino también de la capacidad de hacer propaganda y obtener información detallada de los gobiernos, organizaciones y personas vinculadas a las acciones militares en Siria e Irak, donde desde hace cuatro años se libra un cruento enfrentamiento entre los gobiernos promovidos por Occidente y grupos disidentes de origen suní o sunita, entre los que se cuenta el denominado Estado Islámico, que ha proclamado ya un califato.

En efecto, el hackeo sufrido por el canal TV5 y las cuentas de sus redes sociales que, es de una magnitud sin precedentes, ha abierto un nuevo frente en contra de la Coalición Occidental en el mundo. Y aunque la autoría ha sido reconocida por el grupo Estado Islámico (EI), de naturaleza suní (la misma que luchó hasta el 2011 contra los norteamericanos durante su intervención en Kuwait), aún no son claros los vínculos con el denominado Cibercalifato, que es el que apareció difundiendo mensajes amenazadores contra Francia, como parte de lo que consideran una ciberyihad.

Las democracias occidentales generan, al parecer, en la flexibilidad de las libertades de expresión y prensa, hechas masivas gracias al internet, espacios para que los grupos terroristas difundan su accionar y pongan en jaque a los gobiernos, así como generar en la población una corriente adversa a la intervención militar de sus países fuera de sus fronteras. Por eso, el interés manifiesto de consolidar su accionar virtual, escapando de las tradicionales operaciones de guerrilla, desarrolladas con relativo éxito en países de Asia y África.

Si bien estos ataques tienen una clara distinción con los perpetrados por Al-Qaeda, que se enfocan a sembrar el terror de manera indiscriminada, pero con una carga simbólica abiertamente opositora a Occidente, el Estado Islámico resulta más estratégico, mediáticamente hablando, en la respuesta a los bombardeos de la Coalición, no sólo porque consigue llamar la atención del mundo, sino también porque termina lastimando las bases políticas de la democracia, provocando un clima de desconfianza entre las culturas que conviven en Europa o EE.UU., o en el peor de los casos generando reacciones



xenófobas, potencialmente aprovechables por agrupaciones de ultraderecha, propensas a la limitaciones de derechos y libertades.

Los líderes norteamericanos y europeos han hecho todos los esfuerzos posibles por enviar un claro mensaje de que este conflicto no representa un “choque de civilizaciones”, entre el mundo occidental y el islámico. Más bien es una respuesta coalicionada de “apoyo” frente a operaciones que intentan sembrar el terror por el mundo, descartando la posibilidad de ser visto como intolerantes frente a la comunidad musulmana.

Pero, si tomamos en cuenta las bases conceptuales de la postura de los yihadistas del Estado Islámico, podemos percatarnos que estas representan, en la forma, una visión distinta de la de Occidente, pero en el fondo guardan una finalidad muy cercana, partiendo del hecho de que los yihadistas lideran una interpretación menos moderada del Corán, básicamente en el sentido de ser permisivos en el empleo de la violencia contra los infieles.

Además, la interpretación de la postura islámica, bajo una concepción moderna occidental, resulta hasta cierto punto limitada, dado que desde el inicio en las democracias la distinción entre lo político

y religioso es clara, incluso desde la propia concepción judeo-cristiana (valorada en la frase “dar al César lo que es del César, y a Dios, lo que es de Dios”); en cambio, en el islam estas dos esferas se han fusionado tanto que la ley musulmana o shadía deriva principalmente de los mandatos del Corán, y llegan a institucionalizarse en un estado político-religioso, capaz de albergar a la comunidad musulmana e imponer ley islámica (que regula todos los aspectos de la vida), denominada “califato”.

Es más, el Estado Islámico ya ha reconocido a Abu Bakr al Baghdadi, otrora líder de Al Qaeda, como el califa Ibrahim. Este hecho, junto al dominio militar de extensas áreas de territorio ricas en yacimientos petrolíferos al norte de Irak y Siria (especialmente desde el 10 de junio de 2014, con la toma de Mosul), termina fortaleciendo su posición en la región y motiva la adhesión de voluntarios para su causa, incluso en los propios países europeos, desde donde se presume se operan los ciberataques.

Entonces, bajo este nuevo escenario, las acciones del Estado Islámico se transforman en una lucha por establecer un sistema político-social con vocación universal o, por lo menos, consolidar un proyecto de sistema de gobierno, sustentada en una ideología que se alimenta de creencias musulmanas, que



van más allá de la transformación individual y cubre todos los aspectos de la comunidad musulmana.

Si la interpretación suní del Corán, que resulta extrema en algunos casos, lleva a legitimar el empleo de la violencia contra los no creyentes, garantizando el Paraíso a quien muere como mártir realizando la Yihad, que es vista como una guerra para liberar a los infieles de su condición, como las iniciadas en los siglos VII y XI, la primera tomó un siglo y la segunda se prolongó hasta el 11 de septiembre de 1683, cuando fueron derrotados en Viena; no es difícil pensar que el mundo aún será testigo de hechos que lastimen la dignidad humana, porque este fundamentalismo ha generado una fuerza política en casi todo el mundo.

Los grupos yihadistas del Estado Islámico se dirigen con fuerza rumbo a Bagdad, donde se encontrarán con las fuerzas del gobierno chií del primer ministro iraquí Nuri Al Maliki. La toma de esta ciudad, en términos militares y políticos, significará para estos grupos un gran impulso para la causa que defienden, por el considerable abastecimiento logís-

tico y por representar la capital de Irak el centro del poder; pero en contraste significará un cuestionamiento directo a los intereses de Occidente, mucho más del que representó la captura de Mosul.

Al Este de donde se desarrollan estas luchas, el entendimiento al que han llegado los norteamericanos con el gobierno iraní no solo asegura el control de armas químicas de destrucción masiva en el Medio Oriente, y como corolario su empleo contra intereses y aliados occidentales, sino también la influencia en la industria del petróleo en esta región, que podría mejorar la competencia norteamericana ante Rusia con la venta de este hidrocarburo a la Unión Europea.

De esta manera, si bien es clara que la muerte de cientos de inocentes será un motivo para que las posturas de ambas partes sean irreconciliables, también es pertinente agregar que el enfoque disímil que ambos tienen de este conflicto, y más aún de la forma como debe ser abordado, agravará esta situación en el futuro.

# LA ESTRATEGIA, EL MILITAR Y EL AJEDREZ



El deporte ciencia del ajedrez, practicado en el aula, es la herramienta que da al joven militar, el temple firme del guerrero, preparación mental, control de su equilibrio personal frente a la crisis y una actitud proactiva al situarlo frente a posiciones complejas, en las que siempre se aprende, bien ganando o perdiendo la partida, pero una vez analizadas deja enseñanzas estratégicas, permitiendo garantizar que los futuros comandos sean capaces de afrontar con éxito la cada vez más compleja y cambiante guerra.





**Coronel EP (r)  
Tomás Delgado Arenas**

*Egresado de la Escuela Militar de Chorrillos el 1 de enero de 1973. Ha desempeñado cargos operacionales, de inteligencia, administrativos y académicos; y servido en todas la regiones del país.*

*Entre otros cargos, ejerció el Comando de la Recuperación de la Autoridad y Orden en la UNMSM, en 1991; la jefatura de Inteligencia en Jaén (desarticulación del MRTA, en 1992); y la del Módulo del CCFFAA para las operaciones del Cenepa, 1995. Ha participado en una Conferencia de Política Exterior en España. Doctor en Educación, graduado en Docencia Superior y Ciencias Militares, catedrático universitario, de escuelas militares y del CAEN. Actualmente es catedrático principal, facilitador y fundador de la Escuela Conjunta de las FFAA, y asesor de la Oficina de Calidad y Gestión Educativa.*

**C**ada vez más, la Educación es considerada como centro de prioridades a nivel de los Estados, por ser la base fundamental para lograr el desarrollo. En una forma amplia, la educación es un proceso continuo de formación integral de la persona humana, que se canaliza a través de las relaciones formales y no formales; y, en la educación superior, este proceso resulta importante porque entran en juego factores fundamentales como la experiencia personal, profesional, valores, etc.

En una síntesis, que sustente el presente título, recurro a Alcázar y Argumosa (1993), que en el artículo “Los estudios estratégicos en el ámbito del Ejército de Tierra”, señalan que el concepto de estrategia, en sus más remotos orígenes, significaba el «arte de proyectar y dirigir las operaciones militares», el que sumado a los aportes de pensadores que van desde Napoleón a Beaufre, puede ser definido hoy en su más amplia acepción, como el «arte de emplear el poder nacional para alcanzar las metas fijadas por la política».

En tal empleo, la eficacia de la estrategia se demuestra con la consecución de la victoria sin batalla, siendo así un medio, no un fin en sí misma; donde lo importante es ganar la guerra, objetivo de la estrategia militar, como medio de alcanzar el objetivo de la estrategia general que no es otro que el de ganar la paz. Agregan que, en consecuencia, contar con mandos superiores que posean la suficiente mentalidad estratégica no es sólo bueno, sino que es absolutamente necesario; y que ello viene de la formación autodidacta, la práctica, y el preciso bagaje teórico y académico adquirido en los centros de enseñanza; siendo el problema que el pensamiento estratégico ha sido poco difundido, alentado o conocido, quedándose generalmente en círculos de iniciados, sin que el gran público militar, más predisposto a aspectos técnicos, tácticos, históricos o geopolíticos, se haya interesado por ellos.

De esta manera, por falta de formación, el militar profesional se ha alejado de la estrategia, abandonándola en manos de políticos y civiles. Posteriormente, en su primera conclusión, aludiendo al “desorden mundial”, señalan que: “La crisis del pensamiento estratégico es hoy por hoy múltiple, tanto en los orígenes como en sus efectos”. La rotura de identidades estatales en los países como Líbano, Afganistán, Somalia y las otras Yugoslavia y URSS obligan a definir un nuevo marco, un nuevo ambiente, en definitiva un nuevo concepto de seguridad para el actual panorama estratégico planetario”. “Todo ello nos lleva a afirmar que una de las características más acusadas del escenario estra-



tético internacional del final del siglo lo constituyen la «incertidumbre» o, lo que es lo mismo, la falta de definición del orden estatal internacional donde los Estados eran o son los principales actores del tablero del ajedrez mundial”.

Tras este preámbulo, la motivación de este ensayo nace al escuchar las brillantes exposiciones de un seminario académico organizado por la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú, referente a los 100 años de la Primera Guerra Mundial-1914 (I GM), evento en el cual se ilustró sobre los antecedentes, las consecuencias, las visiones geopolíticas, intereses u otras razones de cada uno de los beligerantes, los costos humanos y materiales, la crudeza de los hechos; como también sobre las estrategias y tácticas, con sus victorias y reveses dados en la citada guerra; la inquieta y curiosa racionalidad humana lleva, ineludiblemente, a realizar un paralelo con el presente, donde lo único claro es que la guerra ya no es la misma que la de ayer. Todos perciben que hay un cambio, pero para todos hoy resulta más difícil entender y explicar la guerra. Lo que vive el mundo, y la misma guerra moderna en sí, es más complejo que ayer y se hace aún mayor ante la necesidad de una visión hermenéutica que nos muestre el ayer, para entender el presente y con ello tratar de construir los futuros escenarios de crisis.

En los esfuerzos por alcanzar tal visión, la mente lleva a hacer un recorrido por lo que ha sido la guerra en la historia, hasta el presente. En una mirada retrospectiva, partiendo del final de la I GM podremos conocer que el Tratado de Paz de Versalles, firmado el 28 de junio de 1919 entre Alemania y los Países Aliados, dejó aspectos controvertidos para Alemania, al tener que aceptar toda la responsabilidad de haber causado la guerra, debiendo desarmarse, hacer importantes concesiones territoriales y pagar exorbitantes indemnizaciones económicas a los Estados victoriosos. Luego se entiende, sin sorpresa, por qué tal Tratado fuera pronto socavado y violado por Alemania con la llegada al poder de Adolf Hitler, quien con la invasión a Polonia, el 1 de setiembre de 1939, empujaría al mundo a la Segunda Guerra Mundial (II GM), que duraría hasta 1945. Guerra total, en la que participó gran parte de las naciones, con las grandes potencias constituidas

en dos bloques, el de los Aliados y el de las Potencias del Eje, alcanzando los cien millones de militares movilizados, así como entre 50 y 70 millones de pérdidas humanas, incluyendo la muerte masiva de civiles, el Holocausto y el uso del arma nuclear.

Pero, tan igual que la I GM, ni la desgracia y las lecciones de dolor de la II GM, ni la creación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con su Consejo de Seguridad, lograron poner fin al fenómeno de la guerra. Ella seguiría tocando por intereses diversos, a uno y otro Estado, con ganadores y perdedores. Así, vendrían las guerras: Árabe-Israelí, Yugoslavia, Irak, Afganistán, Georgia y otras; y hoy asistimos a los hechos de Ucrania, del Estado Islámico en Siria e Irak, y la violencia en el continente africano, mientras se mantienen cada vez más latentes y expectantes los escenarios de China-Japón, China-Taiwán, las dos Corea y, en el trasfondo, el escenario de los EE.UU. de América y sus aliados de la OTAN frente a Rusia.

Es el caso que, entre los analistas de las guerras, existe uno que, a diferencia del resto, no puede hacer el análisis hermenéutico post guerras, esperando en la tranquilidad del transcurso del tiempo la oportunidad para decir como gran estratega “yo lo decía”, o simplemente guardar silencio al haber errado en su pronóstico. Ese alguien que queda, tiene que ir a ganador en este juego prospectivo de determinar escenarios de crisis. Él no debe errar, porque es la última carta de juego de una sociedad cuando el conflicto ha sido rebasado en lo político y diplomático. Él, más allá de estar dispuesto a entregar su vida, es la esperanza de salvar el honor y la dignidad nacional al final de todos los esfuerzos de la nación, y él no es otro que el estratega militar, el conductor de la guerra o simplemente el que estará inmerso en un campo de batalla frente al enemigo, con el mismo deber y deseo de vencer que el otro.

Las lecciones aprendidas sobre estrategia militar son múltiples en la historia de la humanidad, en cada guerra hubo un estratega ganador y un perdedor, pero, tras la genialidad de unos frente a la de los otros, siempre ha existido una coyuntura o realidad, cuyo análisis era y es el punto de partida de todo planeamiento estratégico o táctico en el campo militar. Esa realidad o coyuntura de los hechos en cada



conflicto o guerra, por supuesto que tiene que haber sido difícil de comprender; pero hoy, es mucho más complejo. La globalización ha acelerado todo y las variables de la guerra no escapan a ello. Ya quedó atrás el carácter estático de las guerras del pasado, que permitían al Comandante y a su Estado Mayor en el planeamiento, traducir en el análisis de un escenario una fácil identificación de las capacidades o medios necesarios para anular la amenaza. Hoy la indefinición e incertidumbre obligan a los planeadores una mayor imaginación en la determinación de escenarios que contemplen los ambientes operacionales más exigentes.

De otro lado, es irracional pretender que se va aprender a conocer la guerra haciéndola. Sólo queda estudiar a los clásicos de la filosofía militar y a la propia historia de las guerras para ver el ayer, entender el presente y crear los futuros escenarios. Pero tras tal práctica, siempre quedará la pregunta: ¿dónde verifico el acierto o no, de esos escenarios, que al final son sólo un pronóstico?; ¿en nuestros ya conocidos juegos de guerra?, ¿planteando respuestas o situaciones nuevas ante cada hecho del adversario? ¡Puede ser!, pero la tecnología no nos da una respuesta exacta, ni siquiera una medida convincente y absoluta de los resultados y logros alcanzados en la preparación estratégica del probable futuro conductor de la guerra.

En una percepción personal, en la capacitación militar por lo general abunda la preparación estratégica de los comandos operacionales, a través de cursos desarrollados mayormente en el aula, abordando asignaturas que, teniendo como requisito el liderazgo y la formación como conductor táctico, van ampliar sus capacidades revisando aspectos de la Seguridad y la defensa nacional y global, del estudio integral de la guerra moderna y su marco legal vigente, como aspectos relacionados con la ciencia política, lo que se complementa en el terreno con las visitas internas o externas. Ciento es que todo ese bagaje teórico y académico es bueno para forjar, en el nivel operacional y estratégico, a los futuros comandos militares. A ello ayuda la formación autodidáctica, pero queda la limitación práctica para aprender de la guerra. Esto último lleva a preguntarnos ¿Cuántos de esos alumnos llegan a calificarse como estrategas reconocidos? ¿Cuántos son los tra-

tadistas públicos de la estrategia? ¿Cuántos de ellos se han acercado a los clásicos? Que se logran buenos estrategas, sí, pero son los menos de los menos.

Al respecto, la experiencia apunta a que tal estratega tiene que ser de buena madera, debiendo tener por naturaleza o porque lo ha cultivado, una racionalidad prospectiva de primer orden, que le permita ver en un escenario complejo la claridad situacional, medir psicológicamente a su adversario de manera rápida y acertada, realizar con realismo y precisión un eficaz balance de sus capacidades frente a las del enemigo, para finalmente llegar a formular el mejor plan estratégico para orientar el esfuerzo de lucha y que, ya en el campo de batalla, le permita aunar a su racionalidad la decisión y la astucia para aplicar eficientemente su poder frente a su adversario y lograr el éxito.

Es acá donde entra el deporte ciencia del ajedrez: ese juego, donde el plan estratégico se construye en la mente del jugador y los resultados se dan en el campo de batalla que es el tablero global de 64 espacios, en el que se conjugan la psicología, el poder, la astucia, la decisión y, sobre todo, la capacidad estratégica de uno y otro contrincante, dando luego de cada movimiento, un nuevo posicionamiento de las fuerzas sobre el terreno, que en sí resultará ser uno del sinnúmero de posibles o probables situaciones coyunturales a las que puede arribar cada uno en la búsqueda de lograr la victoria: el jaque mate.

Basta revisar rápidamente la web, para llegar a concluir que el aporte del ajedrez a la estrategia de los negocios se trata en abundancia, pero ello no significa que sea la mejor y única correlación. Si ante la realidad inversa planteamos la pregunta ¿por qué ello, si el ajedrez desde sus orígenes se correlaciona con dos ejércitos enfrentados? La respuesta es simple. Desde hace buen tiempo, los comandos responsables de la formación del conductor militar de la guerra, no tienen visión clara de los beneficios prospectivos que tiene el ajedrez en dicha tarea, visión que sí la tiene el empresario en la formación de sus líderes.

El ajedrez es el juego donde se da la confrontación estratégica por anonomasia. Desde su origen, en el antiguo juego hindú llamado chaturanga, se planteaba sobre el enfrentamiento de dos ejércitos simu-



lados, donde dieciséis piezas de cada lado (variables o herramientas de la guerra) compiten por eliminar al rey rival. Cada tipo de pieza se mueve diferente a las otras, lo que determina su potencia e importancia en el terreno de juego, dando lugar a infinitas combinaciones de movimientos y nuevas posiciones, que van a dar ventaja o ejercer presión, en uno u otro jugador, generando la gran complejidad del juego, que es lo que estimula el desarrollo del más puro pensamiento estratégico. En el juego, la victoria es la captura del rey, el cual, a pesar de ser la pieza más importante, no podía hacer nada sin sus súbditos. Es decir, plantea un trabajo en equipo tras un objetivo claro y definido.

Así como la guerra no ha sido estática en su tipología, el ajedrez tampoco lo ha sido. Tras su lenta evolución en la India por más de mil años, se desarrolló por Persia y otros países de Asia, hasta llegar a Europa, específicamente a España, donde en 1283 el rey Alfonso X “El Sabio” tradujo y ajustó las normas árabes del juego en el manuscrito “Libro del Acedrex”. En el siglo XVI, ajedrecistas de renombre como Lucena, Damiano y Ruy López, darán nombre propio a aperturas, sistemas de juego, defensas, enroques, tablas en 50 movimientos y otros; pero será solo a partir del siglo XVIII que Philidor, Ponziani, Allgaier, aportarán al juego los conceptos elementales de estrategia y táctica, con lo que establecen

los principios básicos de las aperturas, medio juego y finales. Más tarde, en el siglo XIX, aparecen los torneos oficiales que, como novedad de interés para el tema, traen el uso del reloj para el control de la duración de las partidas, dando fin al tiempo libre, acercándose más a la guerra moderna.

En toda esa evolución, la preponderancia de un Estado, dada por el protagonismo de sus grandes maestros cuando han dominado el escenario mundial del ajedrez, ha sido circunstancial con el desarrollo del mismo Estado. Se dio en España con Alfonso “El Sabio”, Lucena, Damiano y Ruy López; en Francia, con Philidor, Ponziani y Allgaier; en Rusia, en la segunda mitad del siglo XX, su dominio del ajedrez también fue concordante con su desarrollo como potencia, para que luego, a finales del siglo, su debilitamiento o desmembramiento como potencia se dé a la par con su debilitamiento de su dominio del ajedrez, perdiendo su hegemonía ya entrado el siglo XXI. Así, no es sorpresa que desde el 2001 el título mundial ha pasado de mano en mano entre jugadores de países como Bulgaria, India y hoy Noruega, países que actualmente se ubican entre los más desarrollados, siendo esto para algunos analistas, un claro indicador indirecto de que el desarrollo económico, político, social cultural y científico de los pueblos, es el medio ideal para que también se desarrolle este deporte arte-ciencia.



Soldados alemanes del Regimiento de Infantería N°. 259 de la Reserva jugando al ajedrez y a las cartas durante la Gran Guerra.



El “Che Guevara”, quien también fue ajedrecista, diría en una ocasión: “En Cuba veremos desarrollo en la medida que tengamos tantos maestros y grandes maestros de ajedrez”.

Cordero (2004), haciendo salvedad que mucho hay sobre el invento de las partidas jugadas por Napoleón, nos refiere que este, sin haber sido un erudito de la teoría del ajedrez, decía: “El ajedrez es un juego sin par, regio e imperial”. Él supo llevar su gran sentido estratégico al tablero, pero también el tablero inspiraba sus maniobras. La correlación era permanente. Las partidas, antes de los eventos críticos, lo ponían agresivo en el tablero, así fue en la partida jugada en la antesala del fusilamiento del duque de Enghien. En ella se aprecia cómo Napoleón comienza desplegando sus caballos y luego con sus peones lo lleva al centro y le da el jaque final, algo que le gustaba hacer porque reproducía fielmente sus estrategias en el campo de batalla real, donde solía abrir la lucha con la caballería, para más tarde dar paso a la infantería que atacaba sobre la brecha abierta por sus compañeros. Se puede decir que su forma de jugar al ajedrez era la prolongación de su temperamento en la vida real. Buscaba la sorpresa con meditadas combinaciones, de la misma forma que en sus batallas utilizaba estrategias que el enemigo jamás esperaba. ([www.ajedrezdeataque.com](http://www.ajedrezdeataque.com))

Tolstoi, en el capítulo XXXIV de “*La guerra y la paz*”, pone en boca de Napoleón: “¡Refuerzos!” pensó Napoleón. “¿Cómo pueden necesitar refuerzos cuando tienen la mitad del ejército atacando directamente un ala rusa débil y no atrincherada? Decidle al Rey de Nápoles que todavía no es el mediodía, y no veo claramente mi tablero de ajedrez aún. ¡Ildos!”

Pedró, F. (s/f) nos recuerda que Lev Nikolaevich Tolstoi (1828-1910) fue un apasionado al ajedrez, y utilizó el juego como referencia dentro de sus principales obras, tales como “*La guerra y la paz*”, donde aparece el ajedrez como una metáfora de la guerra. El tablero fue campo fértil para desarrollar la frondosa imaginación de aquel joven capitán de artillería, de 30 años, que estando al mando de una unidad de cosacos en el frente oriental, mantenía siempre en su bolsa, mezclado con la reserva de cartuchos, un pequeño tablero de viaje. ([www.tabladeflandes.com/mfpedro/tolstoi.htm](http://www.tabladeflandes.com/mfpedro/tolstoi.htm))

En el capítulo XXV dice que un comandante hábil es aquel que prevé todas las contingencias y las intenciones del adversario, como que la guerra se parece a una partida de ajedrez, resaltando la diferencia de tiempo disponible y la potencia combativa entre piezas del ajedrez frente a las fuerzas que se enfrentan en un campo de batalla, concluyendo que la fuerza relativa de las tropas nunca puede ser conocida por nadie y que, finalmente, toda batalla de mañana dependerá de nosotros y no de ellos...

Agrega que el éxito nunca dependerá de la posición, del equipamiento o de los efectivos, y cuando se pregunta “¿de qué depende entonces?”, deja expreso que será “Del sentimiento que está en mí y en él (el adversario) y en cada soldado.” ¡Una batalla es ganada por aquellos que firmemente resuelven ganarla! Refiere, la batalla de Austerlitz, donde en un momento en que las pérdidas eran casi iguales en ambos lados, uno se dijo demasiado rápido que pronto perderían la batalla y la perdieron, pero la realidad era que quisieron escaparse del campo de batalla tan pronto como pudieran: “Hemos perdido, déjennos escapar”, y escaparon.

“No me hable de nuestra posición, del flanco izquierdo débil y del flanco derecho demasiado extendido; son todas tonterías. Mañana, habrá cien millones de posibilidades más diversas que serán decididas en el instante por el hecho de que nuestros hombres o los suyos escapen o no escapen, y que este hombre o aquel sean matados, pero todo lo que se está haciendo actualmente es sólo un juego. El hecho es que aquellos hombres con quien usted ha recorrido a caballo las posiciones, no sólo no ayudan al asunto, sino que también pueden dificultarlo. Es la actitud en el momento en que viven”; termina citando: “Las ansias de triunfo y el convencimiento de que se puede ganar son factores indispensables para luchar por la victoria, aunque se esté enfrentando a un rival potencialmente superior”. Ese es el fondo del relato, que muestra el pago por sentirse menos que el otro; es la actitud del jugador o la del conductor, la que está en el centro de la guerra, ese es el contundente y claro mensaje, que tiene plena vigencia deportiva, empresarial y por supuesto es un mensaje que ha resultado, en todo tiempo, clave para todo militar”.



Ferras, X. (2013) sostiene:

*En el mundo empresarial hay quienes refieren que el ajedrez ya no ayuda, aducen que Carl von Clausewitz, el genio militar de la guerra moderna, ya postulaba hacia 1830 que la estrategia era un concepto dinámico, frente a las escuelas de pensamiento anteriores, partidarias de las guerras de posiciones, de desgaste y de potencia de fuego, en clara alusión al ajedrez. (<http://xavierferrass.blogspot.com/2013/06/ajedrez-estrategia-e-intuicion.html>).*

Agrega que la *blitzkrieg* (guerra relámpago) alemana de la II GM fue una gran innovación en el planteamiento estratégico de la guerra y que la *Wehrmacht* (ejército alemán) fue una gran escuela de líderes en estrategias dinámicas: para reaccionar rápidamente, las decisiones debían tomarse en tiempo real, sobre el terreno. Termina afirmando que hoy el ejército israelita es un paradigma de estrategia dinámica: los oficiales son entrenados en la improvisación y la toma rápida de decisiones, con *empowerment* total, y que tales decisiones las toman los que conocen mejor el contexto, en tiempo real, no quien ostenta más jerarquía.

Al respecto, vale hacer conocer que Israel no solo tiene hoy la mayor cantidad de premios Nobel, y que es el Estado que más aporta a la ciencia y tecnología, como que tiene las mejores fuerzas armadas. Pero también vale conocer que Israel tiene en Beersheba su centro nacional de ajedrez y la ciudad con el mayor número de grandes maestros que cualquier otra ciudad en el mundo; ello, gracias a que desde sus inicios como Estado se preocupó de formar su propia escuela, captando a los más renombrados grandes maestros rusos. También vale la pena conocer que el deporte ciencia fue incluido en el sistema educativo de Israel el año 2007, enseñándolo desde inicial, como que hoy a través del Torneo Escolar Cibernético Internacional “Ajedrez en los Colegios”, muestra que el ajedrez aumenta significativamente el nivel escolar de sus alumnos y sus capacidades mentales, dándoles una manera progresista de pensar.

Tales críticas no son ajenas al campo militar. Garrido (2013) cita al Mariscal alemán Erwin Rommel, uno de los más famosos conductores de la guerra por sus brillantes hazañas, quien en los entrena-

mientos antes del combate decía: “Demasiado trabajo de pala es mejor que demasiado poco. El sudor ahorra sangre, la sangre ahorra vidas y el cerebro ahorra ambas cosas”; expresando a continuación, que en el campo de batalla del marketing se pueden aplicar infinitades de estrategias, y que una no descarta a la otra, pero recuerda que, las estructuras tienden a volverse rígidas y se necesitan estrategias como Rommel que viren el tablero de ajedrez. ([www.gestiopolis.com/estrategias-de-marketing-en-un-mercado-como-un-campo-de-batalla/](http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-marketing-en-un-mercado-como-un-campo-de-batalla/)).

Luego, no es que la dinámica de la II GM desplazó al tablero de ajedrez nacido en la guerra de posiciones o quizás antes; el ajedrez evolucionó con sus reglas y el reloj que nos permite aprender hasta preisionar con el tiempo. Además, nunca pretendió ser la solución directa en la conducción de la guerra, es simplemente una herramienta, que ayer como hoy predispone con su práctica un mejor razonamiento del conductor de la guerra en momentos de crisis.

Esta es la trascendencia de poner de manera sistemática al joven militar frente a situaciones complejas, a fin de que el carácter se le vaya templando y el equilibrio personal vaya siendo dominado en las peores situaciones de crisis, al punto de que su conducta se refleje sobre la base de una actitud proactiva. Ello, seguro, lo lograron los grandes conductores de la guerra, forjándose con su temprana y su mantenida asistencia a campos de batalla reales. Hoy es diferente, sólo quedan como las mejores herramientas los juegos de guerra, pero sobre ello, ayer y hoy el ajedrez da a los militares ese temple de frío guerrero al ponerlos frente a una y mil situaciones complejas, inesperadas y difíciles, en las que se aprende ganando o perdiendo la partida, pero que analizadas dejan enseñanzas claves y mayor lucidez para ver soluciones donde otros no las ven.

Con lo analizado, concluyo con dos caminos alternativos a seguir en la búsqueda de que nuestros futuros comandos lleguen a ser verdaderos estrategas: un camino es el dejarlos que vayan madurando a través de los años, solo a su paso por los diferentes cursos de capacitación militar, donde quizás por sus méritos demostrados les otorgaremos el reconocimiento por su capacidad, a un pequeño grupo de



ellos; y quizás ellos mismos u otros, con el correr de los años, en alguna circunstancia de crisis den muestra de una gran capacidad de conducción operacional. Pero lo cierto de todo esto es que siempre serán los menos, y siempre nos quedará la duda sobre la capacidad operacional del resto.

El otro camino es apoyar su desarrollo cognoscitivo, su actitud proactiva, su equilibrio de comando y su capacidad operativa a través de la práctica del ajedrez, enseñada en un principio y sostenida luego a través de los años; y dejo en claro que no es una fórmula mágica que al final los convierta a todos en expertos conductores operacionales o estrategas, pero de seguro que sí nos dará mayores garantías de que los diversos conjuntos generacionales del Cuerpo de Oficiales tendrán, al correr de los años, una mayor preparación mental para alcanzar el éxito en los retos que puedan afrontar en situaciones de crisis.

Finalmente, rescato lo antes mencionado referente a que la motivación del presente ensayo nace de un seminario académico organizado por la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú (ECOFFAA) referente a los 100 años de la Primera Guerra Mundial, y que, por esas cosas del destino, el cierre del mismo lo hago con un testimonio recogido del Seminario “The Key to Success”, organizado también por la ECOFFAA, donde a su término, pregunté al expositor, el Coronel USA (r) John A. Warden III, arquitecto de la campaña aérea de la operación “Tormenta del Desierto” (Primera Guerra del Golfo) si su afirmación sobre que “los ciclos de las emociones eran bastantes cortos” se debía interpretar como que tales emociones cambian la actitud de los conductores de la guerra. Contestó que sí, que ese era el tema, que el conductor de la guerra tiene que estar preparado para soportar la presión y controlar sus emociones. Luego, al preguntarle si el ajedrez ayuda a ello, con la mirada iluminada y una expresión de satisfacción por la pregunta, contestó, muy motivado: “Claro que sí, la práctica del ajedrez ayuda a superar ello, el ajedrez influye en la preparación mental y predispone un mejor equilibrio emocional para el planeamiento estratégico y la conducción de operaciones. Yo mismo practico el ajedrez”.

Esta respuesta, venida de un reconocido estratega contemporáneo, es el mejor final para este artículo.

## NOTAS DEL AUTOR

Si después de esta lectura se animan, como militares (extensivo a todo campo), a practicar el ajedrez; o, mejor aún, si están en posición de disponer su práctica dentro de su entorno, recuerden que el arte en el ajedrez es comprender cómo crear ventajas en tu posición y cómo aprovechar hasta la más mínima opción para convertir posiciones favorables en victorias; siendo la primera clave de oro: “Crea una amenaza con cada jugada”.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFÍA

Alcazar, A. y Argumosa, J. (1993): “*Los Estudios Estratégicos en el Ámbito del Ejército de Tierra*”. Cuadernos de Estrategia N° 66 titulado “Los Estudios Estratégicos en España”. Ed. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. España.

### PÁGINAS WEB

Cordero, J. (10 de junio del 2004): “Napoleón y el Ajedrez”. Recuperado del <http://www.ajedrezdeataque.com/04%20Articulos/00%20Otros%20articulos/Napoleon/Napoleon.htm>.

Ferras, X. (13 de junio del 2013): “Ajedrez, Estrategia, e Intuición Estratégica”. Recuperado del <http://xavierferras.blogspot.com/2013/06/ajedrez-estrategia-e-intuicion.html>.

García, E. (11 de diciembre del 2010): “La historia del ajedrez, antiguamente llamado Chaturanga”. Comentario en el blog [2] Recuperado del <http://www.ajedrez32.com/la-historia-del-ajedrez-antiguamente-llamado-chaturanga/>.

Garrido, K. (17 de julio del 2013): “Estrategias de marketing en un mercado como un campo de batalla”. Recuperado del <http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-marketing-en-un-mercado-como-un-campo-de-batalla/>.

Pedró, F.: “Tolstoi: guerra y paz frente al damero”. Recuperado del <http://www.tabladeflandes.com/mfpedro/tolstoi.htm>.

# EDUCACIÓN MILITAR EN INTELIGENCIA CONJUNTA



El artículo hace conocer la necesidad de desarrollar un pensamiento conjunto mediante Programas Académicos de Inteligencia Conjunta, a fin de facilitar a futuro las labores de los Comandantes Operacionales y/o Especiales, y que estos cumplan con los objetivos determinados por los más altos escalones de la guerra. Asimismo, va a permitir el fortalecimiento del Sistema de Inteligencia en el Campo Militar (SICAM) y a producir Inteligencia Conjunta de alta calidad y precisión, generando una actitud proactiva en el desarrollo de las funciones.





**Coronel EP (r)  
Juan A. Fernández  
Gaviola**

*Coronel del arma de Infantería del Ejército del Perú, con estudios de Estado Mayor, Recursos Humanos y Materiales, Inteligencia, Interculturalidad e Identidades, Seguridad, Desarrollo y Defensa Nacional; con formación académica para la formulación de proyectos que sirven para una eficiente Toma de Decisiones y acciones al más alto nivel. Difusor de la doctrina del Sistema de Inteligencia en el Campo Militar (SICAM), mediante el planeamiento, la preparación y la ejecución de conferencias a nivel Nacional. Actualmente es Jefe de los Programas Académicos de Inteligencia Conjunta de ECOFAA.*

**L**a Constitución Política del Perú, el Acuerdo Nacional y varios dispositivos legales, concuerdan que la Defensa Nacional es el conjunto de recursos que un Estado, a través del Gobierno, puede utilizar para prevenir, neutralizar o eliminar las amenazas que pongan en riesgo la soberanía, independencia e integridad nacional, e implica todos los campos de la actividad nacional.

La seguridad es la situación en la cual el Estado tiene garantizado su independencia, soberanía e integridad, y la población los derechos fundamentales establecidos en la Constitución.

Esta situación contribuye a la consolidación de la paz, al desarrollo integral y a la justicia social, basada en los valores democráticos y en el respeto a los derechos humanos (Constitución Política del Perú, 1993).

Las nuevas amenazas, y otros desafíos a la seguridad, constituyen problemas complejos que requieren respuestas multisectoriales, complementadas por la sociedad civil, actuando en sus respectivos ámbitos de responsabilidad, de conformidad con el ordenamiento jurídico. Esta es la base de la integración entre el Estado y la sociedad en todos los campos de la actividad nacional, en lo político, económico, social, científico-tecnológico y medio ambiental.

La Defensa Nacional es el conjunto de previsiones, decisiones y acciones que el gobierno genera y ejecuta permanentemente para lograr la seguridad nacional y alcanzar sus objetivos, incluyendo su integridad, unidad, bienestar y la facultad de actuar con autonomía en el ámbito interno y libre de toda subordinación en el ámbito externo.

Toda persona natural y jurídica está obligada a participar en la Defensa Nacional (Constitución Política del Perú, 1993).

El Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, instituido por Ley en el Perú, comprende, además de sus órganos componentes, a todos los organismos públicos, personas naturales y jurídicas de nacionalidad peruana, entre las que se encuentran las que tienen como finalidad y objetivos la educación en todos y cada uno de los niveles y modalidades, razón por la cual se instituye que la educación en los aspectos referidos es obligatoria.



Asimismo, dicho sistema es el conjunto interrelacionado de principios, normas, procedimientos, técnicas, instrumentos y elementos del Estado, cuya finalidad es garantizar la seguridad nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de acciones en todos los campos de la Defensa Nacional.

Se hace necesario que el Ministerio de Defensa, a través de la Dirección General de Educación y Doctrina, incremente sus esfuerzos para conseguir que las instituciones armadas cumplan con disponer que personal militar se capacite en inteligencia conjunta.

La inteligencia militar representa el conocimiento de las posibilidades, vulnerabilidades y probable forma de acción de los enemigos, externos e internos, actuales o probables, así como de la zona de operaciones, obtenido mediante la búsqueda, y procesamiento de las informaciones disponibles y que es utilizado para el planeamiento, preparación y conducción de operaciones y acciones militares.

Así como juega un rol vital en la conducción y el éxito de operaciones conjuntas, el empleo correcto de la información obtenida y su adecuado análisis es esencial para los comandos de fuerzas conjuntas manteniendo así la superioridad. Sin una inteligen-

cia precisa, nuestras fuerzas perderían la ventaja esencial que es la sorpresa, seguridad operacional y flexibilidad.

En la guerra conjunta, la interoperatividad y la interoperabilidad hacen necesario disponer de inteligencia conjunta con los combatientes, los mismos que deben ser expertos en el pensamiento estratégico y en la optimización de capacidades conjuntas, aplicación del arte estratégico y operacional y tener una perspectiva conjunta. La guerra conjunta es guerra en equipo, en donde debemos reconocer los cambios en los roles y misiones a cumplir por las Fuerzas Armadas y, también, que la misión principal de la inteligencia es asegurar un nivel de conocimiento adecuado en época de paz para el trabajo conjunto en operaciones militares. Las batallas del futuro demandarán un alto porcentaje de interoperatividad conjunta y gran cohesión, que resalta el valor del apoyo de la inteligencia como un factor multiplicador.

Los problemas que se originan en las operaciones de inteligencia, en cada uno de los niveles de la guerra, nos muestran la necesidad de establecer estándares para la estructuración de procedimientos dentro de la inteligencia conjunta, los conceptos de nivel estratégico, operacional y táctico de la in-





teligencia, ayudarán a visualizar la fluidez de la información desde un nivel hasta el siguiente. Estos conceptos facilitan la orientación del esfuerzo de búsqueda, el procesamiento o análisis y la difusión, permitiendo así la asignación apropiada de las tareas de inteligencia para los diferentes niveles de teatros operacionales, componentes y los elementos de apoyo a la inteligencia. En cada nivel de inteligencia se asignarán comandos que estén en capacidad de proporcionar y recibir dicho nivel de información.

Para la conducción exitosa de las operaciones militares conjuntas, la inteligencia desempeña un papel de vital importancia, siendo la doctrina el punto de partida para el planeamiento de un Estado Mayor Conjunto, pues constituye el lenguaje común que facilita la interpretación de la decisión entre los miembros de la organización.

La inteligencia jugará un rol crítico y sostenido en el apoyo a las operaciones conjuntas. Los resultados y avances en los procesos informáticos, relacionados a posiciones precisas con satélites y telecomunicaciones proporcionarán la capacidad de determinar ubicaciones exactas de las fuerzas amigas y enemigas, así como obtener, procesar y difundir información relevante del teatro de guerra.

Estas capacidades, combinadas con la habilidad de negar o disminuir la capacidad del enemigo para obtener, procesar y difundir información sobre nuestras fuerzas, posibilitarán la superioridad en el conocimiento.

Para el desarrollo de operaciones conjuntas, el conocimiento sobre el enemigo es fundamental. El sistema de inteligencia provee inteligencia a los comandos sobre la actividad y potencial enemiga, así como también las posibilidades y probables cursos de acción.

Nuestras instituciones armadas disponen de escuelas y programas de inteligencia, pero no se ha logrado edificar un pensamiento conjunto en este campo. Se hace necesario desarrollar programas académicos de inteligencia conjunta, en donde se capacite y perfeccione en esta especialidad, a fin de facilitar las labores de los comandantes operaciona-

les y/o especiales, para que estos cumplan con los objetivos determinados por los más altos escalones de la guerra.

La educación militar en inteligencia conjunta del personal de las Fuerzas Armadas permite desarrollar las capacidades para realizar el análisis de la información de carácter estratégico, operacional y táctico, del entorno nacional, regional e internacional, necesaria para el fortalecimiento del Sistema de Inteligencia en el Campo Militar (SICAM) y para producir inteligencia conjunta de alta calidad y precisión, generando una actitud proactiva en el desarrollo de sus funciones.

Es importante su enseñanza porque permite unificar criterios para:

- Facilitar el empleo del personal militar en los Comandos Especiales, particularmente en el VRAEM.
- Facilitar la activación y el empleo del personal militar en los Comandos Operacionales en relación a inteligencia conjunta.
- Dar un mejor empleo y explotación al personal de técnicos y suboficiales/oficiales de mar, para su aplicación en inteligencia conjunta operativa.
- Establecer los principios y normas fundamentales que guíen todas las actividades de inteligencia y contrainteligencia que sirven de soporte para las operaciones militares conjuntas.
- Proporcionar los conceptos doctrinarios que ayuden en la producción de inteligencia conjunta.
- Establecer los conceptos para la formulación de las apreciaciones de inteligencia y contrainteligencia estratégica para el planeamiento conjunto.
- Proporcionar a los responsables de la producción de inteligencia conjunta, los elementos de juicio que sirvan de base para el planeamiento, desde el nivel nacional hasta el nivel estratégico operativo.
- Orientar oportunamente a los responsables de la producción de inteligencia conjunta y la contrainteligencia para la toma de decisiones durante la conducción de la guerra convencional y la no convencional.

UNA DE LAS MÁS SIGNIFICATIVAS  
BATALLAS DURANTE LA GRAN  
GUERRA PATRIA  
(1941 - 1942)

# Defensa de SEBASTOPOL

“Defensa de Sebastopol”, uno de los cuadros más famosos del pintor soviético Alexander Deineka. Pintado en Moscú en 1942, se encuentra ahora en el Museo Ruso de San Petersburgo.

Sebastopol es una ciudad portuaria ubicada en la península de Crimea. En ella se encuentra la base principal de la Flota del Mar Negro de la Armada de Rusia.

Los acontecimientos representados en la obra provienen del período del inicio de la Gran Guerra Patria (1941-1945). El pintor demuestra el choque de dos mundos irreconciliables en las ruinas de la ciudad quemada.

Las tropas alemanas realizaron tres asaltos a la ciudad intentando conquistar la supremacía estratégica. La defensa se llevó a cabo por los infantes de marina de la flota del Mar Negro, baterías de costa con el apoyo de fuego de los buques de guerra. Terminó la batalla por la ciudad, el 9 de julio 1942.

En el fondo, casas destruidas, fuego en todas partes. La figura central es un marinero herido que con su último esfuerzo desesperado tira un racimo de granadas. En su posición se siente la abnegación, inaccesibilidad y la invencible voluntad de detener al enemigo.

La obra “Defensa de Sebastopol” no representa la caída de la ciudad sino el coraje del pueblo que vence o muere. El autor mostró el sacrificio del soldado ruso, su coraje, valentía y amor a la patria. Una persona así no puede ser quebrantada. Esta idea, materializada en forma figurativa y brillante, perduró en el año más terrible de la guerra.

Esta obra ha quedado como una de las más representativas del autor e influyó mucho en la confianza en la victoria futura del pueblo soviético.



# 70 ANIVERSARIO DE LA VICTORIA EN LA GRAN GUERRA PATRIA DE LOS AÑOS 1941-1945



En el presente artículo se describe brevemente el papel de la Unión Soviética y de sus aliados de la Coalición antihitleriana, en la Segunda Guerra Mundial; y, específicamente, en la Gran Guerra Patria de 1941-1945. El septuagésimo aniversario de la gran Victoria nos llama a unir los esfuerzos para contrarrestar las actuales formas de racismo, intolerancia y extremismo. Es importante guardar, haciendo esfuerzos conjuntos, la memoria histórica, y siempre recordar los horrores de la guerra y los peligros de la ideología de la superioridad racial.



**Embajador de la Federación de Rusia, Andrei A. Guskov**

*Nacido en 1961, en 1983 se licenció en Derecho Internacional en el Instituto Estatal de Relaciones Exteriores de Moscú, del Ministerio de Relaciones Exteriores de la URSS. Entró al Servicio*

*Diplomático ese año y trabajó en las embajadas en Colombia, Perú, Argentina y Brasil.*

*De 2003 a 2005 fue Subdirector del Segundo Departamento de países de la Comunidad de los Estados Independientes, y de 2011 a 2015 fue Subdirector del Departamento Latinoamericano, en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Rusia.*

*El 19 de enero de 2015 fue nombrado Embajador Extraordinario y Plenipotenciario de la Federación de Rusia en la República del Perú.*

*Es casado y tiene una hija.*

**E**l próximo aniversario de la Victoria en la Gran Guerra Patria y del fin de la Segunda Guerra Mundial es un evento socio-político trascendental, cuyo significado para todos los países del mundo es difícil de sobreestimar.

El Día de la Victoria (9 de mayo) es una efeméride que todo el pueblo de Rusia celebra y, a la vez, es un día de júbilo mundial. En la sangrienta guerra por salvar a la humanidad de la esclavitud total, los pueblos de la Unión Soviética sufrieron las mayores pérdidas y mostraron un heroísmo sin precedentes. No solamente defendieron a su Patria de los agresores, sino también realizaron una gran misión libertadora.

En la Gran Guerra Patria perecieron más de 27 millones de habitantes de nuestro país. Dicha cifra colosal es comparable con la población de algunos países de América del Sur, tales como Perú o Venezuela. Nadie ha pagado mayor precio por la Victoria. Durante la guerra, el enemigo sufrió el 75 por ciento de sus pérdidas en el frente soviético-alemán.

Sobre el pueblo ruso recayó el mayor peso de la lucha contra el nazismo. El 70 por ciento de todos los soldados y oficiales del Ejército Rojo eran rusos. Al mismo tiempo, los ciudadanos de todas las nacionalidades que habitaban en la Unión Soviética contribuyeron enormemente a conseguir la Victoria sobre el enemigo; todos los pueblos de la URSS ofrendaron sus sacrificios al altar de la Victoria. La lucha fue general. Merecen el adjetivo de vencedores todos los que vivieron y trabajaron en aquel tiempo, asegurando la victoria en la retaguardia; a los que con honor y dignidad soportaron los estragos de los años de la guerra.

Valoramos altamente la contribución de nuestros aliados de la Coalición antihitleriana para derrotar el fascismo. Fue un ejemplo sin parangón de cómo pueden agruparse los Estados de ideologías distintas ante una amenaza mortal a la humanidad. Los participantes de la Coalición consiguieron superar sus discrepancias, dejar de lado lo secundario en favor de lo más importante: aplastar al enemigo y alcanzar la Victoria compartida. Esta lección, hasta el día de hoy, ha preservado su vigencia. La experiencia de la hermandad en armas internacional vivida en los años de la lucha contra el nazismo, adquiere una importancia especial en la situación actual, donde la humani-



dad de nuevo enfrenta un desafío global, pero en esta ocasión: el terrorismo internacional.

El septuagésimo aniversario de la gran Victoria nos llama a unir los esfuerzos para contrarrestar las actuales formas de racismo, intolerancia y extremismo. No podemos menospreciar la zozobra del renacimiento de la peste neonazista; especialmente en Europa, donde se engendró, llevando a naciones enteras al borde del exterminio. Durante las últimas décadas venimos advirtiendo sobre los peligros de flirteo con los nazis. Se trata de las marchas de Waffen-SS en los países bálticos, agrupamientos neonazis en Ucrania, ataques a los migrantes en varios países europeos.

La fecha de hoy nos da un motivo especial para oír y reflexionar. Los rusos no minimizamos la palabra “fascismo”. Sus definiciones “soft” en los diccionarios contemporáneos no tienen nada que ver con las características distintivas más importantes de aquel fascismo, que hace 70 años vencimos. Aplicación de violencia en sus formas extremas, anticomunismo militante, chovinismo, racismo, máximo control sobre todas las manifestaciones de la vida personal y social de los ciudadanos, son solo algunos aspectos de la Alemania hitleriana de aquella época.

Es importante guardar los hechos, haciendo esfuerzos conjuntos en la memoria histórica, los horrores de la guerra y recordar los peligros de la ideología de la superioridad racial, la cual provocó las pesadillas del Holocausto.

Las actividades conmemorativas que se realizan en estos días con la participación de la comunidad internacional, las consideramos como un homenaje a la memoria de los caídos en la Gran Guerra Patria. Somos agradecidos a todos los coautores de la Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas “Septuagésimo aniversario del fin de la Segunda Guerra Mundial”, y nos colocamos en la periferia



Comandante del batallón llamando al ataque contra el enemigo.  
Gran Guerra Patria.

de los acontecimientos históricos, entre los cuales hay muchos Estados de la América Latina, incluyendo el Perú, que han pasado por dichos momentos.

Es conveniente no olvidar que el mundo sigue siendo frágil y, debemos recordar, que las guerras no comienzan de un momento a otro. El mal cobra fuerza, si se cede ante él, si lo ignoran o lo utilizan a favor de sus propios fines.

Las celebraciones conmemorativas en Moscú en el mes de mayo, están llamadas a demostrar el magno significado de la victoria sobre el nazismo, a promover la unión de todos los países y pueblos, a confirmar nuestra solidaridad ante los desafíos globales del siglo XXI.



Desfile de la Victoria de la Gran Guerra Patria. 9 de mayo 1945.

# HACIA UNA CULTURA ECOEFICIENTE TRAS LA AMENAZA DEL CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL



El concepto de ecoeficiencia es considerado como una “filosofía administrativa que impulsa a las organizaciones a buscar mejoras ambientales que lleven paralelamente beneficios económicos”; siendo una herramienta que permite reducir el consumo de recursos, reduce el impacto en la naturaleza y suministra más valor con el producto o servicio y, de esta forma, contribuye, en parte, a reducir los efectos negativos del cambio climático global.



**Comandante FAP  
Guillermo Lazo Alatrista**

Es Oficial Ingeniero Meteorólogo. Entre otros cargos se ha desempeñado como Director Regional del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología SENAMHI-Piura, Director General de Investigación y Desarrollo del SENAMHI Lima. Ha prestado servicios en diferentes unidades de combate de la Fuerza Aérea del Perú y ha sido parte de la XIII Expedición Científica del Perú a la Antártida. Ostenta el grado académico de Magíster Scientiae en Ciencias Ambientales por la Univ. Nacional Agraria, Máster en Educación por la Univ. de Piura, Graduado del III Programa de Estado Mayor Conjunto, en la Escuela Superior de las FFAA. Ha sido catedrático en la Escuela de Oficiales FAP y en la Dirección de Meteorología Aeronáutica FAP. Actualmente se desempeña como catedrático en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), Univ. San Martín de Porres y Escuela Superior de Guerra Aérea de la Fuerza Aérea del Perú.

*“La ecoeficiencia llegará a ser el principio económico líder para el primer cuarto del siglo XXI”.*

Ernst Ulrich Von Weizsäcker

**L**os impactos negativos sobre el medio ambiente y el clima son una preocupación global. Son consecuencia de las actividades antropogénicas que nacen con la revolución industrial y correlacionan positivamente con los procesos productivos desde mediados del siglo pasado. Estos impactos afectan directamente a la sociedad en su conjunto y, de no tomarse las medidas correctivas, las generaciones futuras se verán aún más afectadas.

Dichos procesos, que inicialmente significaron producciones a gran escala, sin criterios eficientes ni sostenibles de consumo de recursos, y sin tener en cuenta el mercado; han evolucionado siendo ahora más eficientes, sostenibles y enfocados en las necesidades de la sociedad, lo que redundar en el bienestar de la población, en el ahorro de costes operativos (por bienes y servicios producidos) y en la competitividad de las organizaciones proveedoras de bienes y servicios, y también en beneficio del medio ambiente y en la preservación de los recursos naturales.

Los beneficios mencionados están enmarcados en las políticas globales de desarrollo sostenible, responsabilidad social y ecoeficiencia, conceptos que a su vez están ligados transversalmente entre sí.

## **LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA AMENAZA DEL CALENTAMIENTO Y EL CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL**

El incremento de la temperatura media global de alrededor 0.5°C en el último siglo, las tendencias positivas respecto a la presencia de fenómenos meteorológicos extremos, tales como el incremento de precipitaciones, retroceso de glaciares, sequías, fenómenos recurrentes cada vez más intensos y frecuentes, entre otros, representan los impactos negativos causados por el calentamiento global y el cambio climático, los mismos que afectan a todos los sectores socio económicos de un país.

Por otro lado, el ser humano es el que ha contribuido con diversos factores en la presencia de estos impactos negativos, siendo probablemente los principales: la intensa actividad industrial, explicado por Stern (2006):

*“(...) la fuerte correlación existente entre las emisiones de CO<sub>2</sub> y el PBI per cápita y, como resultado de ello, desde 1850 Norteamérica y Europa han producido alrededor del 70% de emisiones contaminantes (CO<sub>2</sub>), mientras que la aportación de países en desarrollo ha sido menor del 25%. Sin embargo, la mayor parte de emisiones futuras*



*procederán de países en desarrollo, dado su rápido incremento poblacional y de su PBI y al creciente porcentaje de industrias con uso energético intensivo". ([www.catedracambioclimatico.ubi.es/docs/informestern.pdf](http://www.catedracambioclimatico.ubi.es/docs/informestern.pdf)).*

Estas actividades de consumo indiscriminado y no sostenible de nuestros recursos naturales, así como el tardío reconocimiento del impacto ambiental negativo causado justamente por nuestras costumbres, han conducido, según el informe Stern, a utilizar algunos métodos:

- Reducción de la demanda de bienes y servicios intensivos en emisiones.
- Mayor eficiencia, que puede reportar ahorros económicos y reducción de emisiones.
- Medidas relativas a emisiones no energéticas (evitar la deforestación).
- Uso de tecnologías más bajas en emisiones de carbono (en alumbrado, calefacción y transporte).

Posteriormente, tras la iniciativa de la ONU, en Estocolmo, Suecia, en la Primera Conferencia Mundial sobre Desarrollo y Medio Humano, se resalta la importancia de proteger el medio ambiente frente al gran desarrollo de los países industrializados. En los años 90, en la llamada Agenda 21, se asumen varios compromisos; entre ellos, los relacionados con el manejo de recursos naturales. Estos compromisos obligan a las empresas a mejorar su desempeño ambiental; resaltando la escasez de recursos naturales, los daños a la atmósfera, la responsabilidad por daños, imagen corporativa, el ahorro energético, costo del agua y de materias primas, eficiencia energética, etc.

Finalmente, ante estas premisas, las empresas adoptan cambios de costumbres, modelos culturales y/o buenas prácticas relacionadas con factores dentro de un marco del desarrollo sostenible,

que busca un equilibrio entre la competitividad, el crecimiento económico, el entorno social y el medio ambiente.

## HACIA UNA CULTURA ECOEFICIENTE

Uno de esos cambios de costumbres, modelos culturales y/o buenas prácticas, lo constituye la ecoeficiencia que, según WBCSD (2000): "se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios con precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y dan calidad de vida, al tiempo que reducen progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad de uso de los recursos a lo largo de su ciclo de vida, a un nivel por lo menos acorde con la capacidad de carga estimada de la Tierra" (p.6).

Si bien es cierto que este concepto (que nace el año 1991) buscaba involucrar, como menciona la WBCSD, "todo el objetivo empresarial para el desarrollo sostenible" (p.3), se ha convertido en una herramienta fundamental para el desempeño de las organizaciones, haciéndolas más rentables, amigables y además, social y ambientalmente responsables.

Esta moderna filosofía administrativa, además de mejorar el desempeño económico, los hábitos y prácticas organizacionales, promueve la innovación, la creatividad y la mejora continua, con la posibilidad





de adaptarse para todo tipo y tamaño de compañías, tales como grandes multinacionales, medianas y pequeñas empresas, en los países en desarrollo, en las economías emergentes, así como en los países industrializados.

La ecoeficiencia tiene como objetivos generales: reducir el consumo de recursos, reducir el impacto en el medio ambiente y suministrar más valor con el bien o el servicio brindado, conducentes hacia una mejora económica y ambiental. Es por eso que se viene asumiendo un compromiso a nivel global, que va alcanzando mayor importancia, inclusive en organizaciones estatales por el mejor desempeño financiero y por el valor agregado asociado con el medio ambiente y la sociedad en su conjunto.

Las organizaciones podrán medir el rendimiento de la ecoeficiencia mediante indicadores, los mismos que facilitarán, según la WBCSD, la “toma de decisiones internas más eficientes (...).” (p.28) Asimismo, estos no son iguales en cuanto a su importancia respecto a cada organización, sino que tendrán que adecuarse a cada realidad y a las oportunidades que brinden las mismas, según su naturaleza productiva o de servicios.

El WBCSD define dos tipos de indicadores: los de “aplicación general” y los “específicos”. Los primeros son de importancia general y podrían interesar; aunque no con la misma importancia a todas las organizaciones. Los segundos se tendrán que adecuar a su realidad o a sus intereses particulares. Por mencionar algunos ejemplos, es oportuno indicar los proyectos existentes respecto a indicadores para el sector financiero, transporte, minería, defensa, etc.

La ecoeficiencia considera dos aspectos importantes: el económico y el ambiental o ecológico; por lo tanto, podría ser representada por la relación del valor del producto o servicio respecto a la influencia sobre el medio ambiente, considerando siempre los indicadores que mejor se adecúen a sus necesidades o realidades y oportunidades particulares.

Finalmente, es propicio resaltar que las organizaciones tendrán que complementar sus

acciones particulares, en principio, con las de organizaciones similares; y estas, a su vez, tendrán que estar alineadas a las políticas que le den sostenibilidad, conduzcan al crecimiento económico y, finalmente, al desarrollo sostenible. Me refiero a las políticas gubernamentales, las que favorecerán el crecimiento económico, la reducción de impactos ambientales, la minimización del uso de recursos y, principalmente, satisfaciendo las necesidades del hombre y mejorando su calidad de vida.

## CONCLUSIONES

La ecoeficiencia puede generar un buen desempeño en la economía de las organizaciones y de los gobiernos, y a través de la innovación tecnológica y social se logrará la sostenibilidad, la competitividad y responsabilidad social. Los gobiernos, mediante la adopción de políticas ecoeficientes acertadas y oportunas, involucrarán a todos los sectores, comprometiéndolos a un mejor desempeño de manera integral, que redundará en beneficios ambientales, sociales y económicos, conducentes al desarrollo sostenible. Por tanto, adoptar medidas de ecoeficiencia, es mirar hacia una cultura de buenas prácticas en pro del medio ambiente, de la economía de las organizaciones, de una buena imagen corporativa y el empleo de una buena herramienta que nos permita enfrentar la amenaza del cambio climático global y sus efectos adversos.

## REFERENCIAS

### PÁGINA WEB

Stern, N. (2006): “*Stern Review: La economía del cambio climático*”. Ed. HM Treasury. Reino Unido. Recuperado del <http://www.catedracambioclimatico.uji.es/docs/informestern.pdf>.

Lehni, M. & World Business Council (2000): “Ecoeficiencia: creando más valor con menos impacto”. Ed. WBCSD. Reino Unido. Recuperado del [http://www.wbcsd.org/web/publications/eco\\_efficiency\\_creating\\_more\\_value-spanish.pdf](http://www.wbcsd.org/web/publications/eco_efficiency_creating_more_value-spanish.pdf).

# LA BRIGADA ESPECIAL DE EMERGENCIAS EN APOYO A LOS DESASTRES NATURALES



Para hacer frente a los nuevos desafíos, es necesario que el Estado emplee todos los medios disponibles, incluyendo el importante potencial humano, organización y alistamiento de sus Fuerzas Armadas.



*Coronel EP  
Víctor Arturo Miranda  
Alfaro*

Ha escrito los siguientes textos: Gestión Ambiental en el Ejército, Supervisión Ambiental para obras de Infraestructura realizadas en el Ejército, Mitigación de Impactos Ambientales en la construcción de carreteras; articulista para la Revista Científica de la División de Investigación y Extensión Científica Tecnológica de la Universidad Alas Peruanas. Bachiller en Ingeniería Civil, Maestro en Ingeniería en Gestión Ambiental; Doctor en Administración, Candidato a Doctor en Ingeniería Ambiental, Especialización en Proyectos de Inversión Pública (Universidad del Pacífico), diplomado en Seguridad Nacional y Defensa Estratégica (CID); Estado Mayor Conjunto (ESGE-CAEN), Manejo y Negociación de Conflictos (CID); especialización en Evaluación de Impactos Ambientales, Ordenamiento Territorial (UNFV), Gobierno Electrónico (OEA). Es miembro integrante del Directorio de la Red Ambiental Amazónica Andina (RAAA). Actualmente se encuentra desempeñándose como Inspector en la 3ra Brigada de Fuerzas Especiales – Tarapoto.

## INTRODUCCIÓN

**L**o más valioso de una nación es la persona. En todos los países del mundo, ante un desastre de origen natural o inducido, los gobiernos movilizan sus recursos a través de los diferentes sistemas nacionales de Defensa y Protección Civil, que son normalmente los encargados de salvaguardar a la población, bienes y su entorno.

El cambio climático se afianza, con temperaturas globales que se estima subirán hasta cuatro grados Celsius para el año 2100. Los ciclones tropicales probablemente serán más frecuentes e intensos, las lluvias se incrementarán y el nivel del mar podría subir casi un metro en la medida que aumenten las temperaturas de la superficie del mar.

También es de esperarse que el cambio climático ocasione más desastres naturales, como sequías e inundaciones. Tales cambios inevitablemente afectarán la salud, particularmente en el mundo en desarrollo, causando más muertes por golpes de calor, enfermedades y malnutrición.

La participación de los ejércitos en apoyo de la población afectada por catástrofes, calamidades u otras necesidades públicas, es tan antigua como la existencia de los ejércitos. Sin embargo, dadas las características inherentes a su capacidad, organización y forma de actuar, algunos países han apostado en los últimos años por especializar dentro de sus ejércitos a determinadas unidades para hacer frente a estas situaciones de emergencia nacional.

Los ejércitos, aparte de sus funciones constitucionales, pueden desarrollar un gran abanico de situaciones en las que sus características específicas permitan su participación, en actividades, que a la fecha no eran de exclusividad militar. La organización militar tiene una preparación y una flexibilidad que las convierten en medios idóneos en los casos de desastre, pues están acostumbradas a adaptarse a circunstancias imprevistas, sustituyendo el denostado “enemigo” por un evento natural (no antropogénico) que genera efectos catastróficos a la población.

Los ejércitos son instrumentos del Estado y, como tal, pueden y deben ser utilizados por este en aquellas circunstancias y para aquellos fines que resulten necesarios o apropiados en cada momento. Las organizaciones mi-



litas cuentan con una preparación técnica, física y moral muy definida, gozando de una flexibilidad y disponibilidad que las convierte en un medio idóneo en los casos de desastres, pues están habituadas a adaptarse a circunstancias imprevistas, lo que les permite hacer frente a las emergencias tanto de origen natural como aquellas provocadas por el hombre.

El terremoto de Pisco, Ica del año 2007 dejó 513 muertos, casi 2,291 heridos, 76,000 viviendas totalmente destruidas e inhabitables y cuatrocien-  
tas mil personas resultaron afectadas. Fue uno de los terremotos más violentos ocurridos en el Perú en los últimos años; el más poderoso (en cuanto a intensidad y a duración), pero no el más catastrófico: El terremoto y aluvión de Áncash de 1970, fue un sismo de magnitud 7.8 MW sentido en toda la costa y sierra del departamento de Áncash, seguido de un alud que sepultó la ciudad de Yungay el domingo 31 de mayo de 1970. Las muertes se calcularon en 80,000 y hubo aproximadamente 20,000 desaparecidos. Recientemente el Ejército proporcionó ayuda comunitaria a los afectados por el desprendimiento de huaicos, en el distrito de Lurigancho - Chosica, saliendo de los cuarteles más de 500 soldados del servicio militar voluntario, junto a maquinaria pesada y vehículos militares a fin de realizar la rehabilitación y remoción de escombros. Diversos países del mundo se vieron en la necesidad de otorgarles funciones específicas a sus ejércitos por las circunstancias coyunturales y por el riesgo que suponía hacer intervenir a personal no experto en el mundo de las emergencias en un ambiente que demanda cada vez más profesionalidad.

**Rusia** creó el Ministerio de la Federación de Rusia para Asuntos de Defensa Civil, Emergencias y Desastres, también conocido como el EMERCOM, establecido el 10 de enero de 1994 y dirigido por un General de División.

**Francia** cuenta con las denominadas “Unités d’Instruction et d’Intervention de la Sécurité Civile” conocidas como “UIISC”. A estas unidades hay que añadir la Brigada de Zapadores-Bomberos de París, con 7,500 efectivos, y el Batallón de los Marineros-Bomberos de Marsella, con 1,700.

**Estados Unidos**, después del 11-S, nombró en 2002 al USNORTHCOM (Mando Norte) como Mando de Combate contra ataques aéreos, terrestres, navales, espaciales y cibernéticos en el territorio nacional continental y se le asigna la tarea de asesoramiento y auxilio a las agencias estatales y federales de carácter civil en los asuntos relacionados con la protección civil apoyándose en la Guardia Nacional en su rol de primera fuerza encargada de auxiliar a los Estados en caso de grave catástrofe.

**Canadá** creó en 1996 el Equipo de Respuesta para Asistencia en Desastres (DART), dependiente del Ministerio de Defensa. Cuenta con unos 200 militares e incluye especialistas en comunicaciones y logística, unidades purificadoras de agua, reconstrucción de infraestructuras y servicios básicos y sanidad.

**España** creó en el 2005 la Unidad Militar de Emergencias (UME), dependiente del Ministerio de Defensa, con una plantilla de más de 3,000 hombres entre oficiales y personal subalterno especialistas (personal del Ejército de Tierra, Aire, Mar y Policía). Es una de las unidades más especializadas a nivel mundial y ha participado en varios países donde se presentaron emergencias.

En el Perú, las Fuerzas Armadas (Ejército, Marina y Aviación), disponen de capacidades que las revisten como una organización con estructura permanente, disciplinada, y la constante disponibilidad que proporciona eficacia, efectividad y seguridad en su funcionamiento y, lo principal, la reacción inmediata ante cualquier emergencia.

La tendencia observada en algunos países en estos últimos años ha sido crear unidades militares especializadas para atender situaciones de emergencias, contando con la necesaria especialización y profesionalización de sus integrantes. La capacidad de reacción inmediata de respuesta, el empleo en masa, el esfuerzo sostenido, la flexibilidad en sus despliegues y la capacidad de canalizar los medios con los otros institutos de las Fuerzas Armadas (Marina y Fuerza Aérea), son algunas de las características que tendrá la Brigada Especial de Emergencias, concentrando sus medios en cualquier punto del territorio nacional (costa, sierra y selva), participando en la emergencia con una autonomía logística.



La creación de la Brigada Especial de Emergencias es un proyecto que se consolida cada día atendiendo a las nuevas necesidades de la población, cuya misión será de *"intervenir en cualquier parte del territorio nacional en los supuestos de grave riesgo, catástrofe, calamidad u otras necesidades públicas, cuando lo situación lo amerite y decida el Presidente de la República, por intermedio del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, para contribuir a la seguridad y bienestar de los ciudadanos, así mismo estará en condiciones de participar en apoyo a los países vecinos"*.

A la fecha, oficiales del Ejército vienen elaborando el Proyecto de Inversión Pública para el equipamiento e infraestructura de la Brigada Especial de Emergencias; sin embargo, es muy importante la decisión política a fin de priorizar la creación de esta mencionada unidad especializada, en lo relacionado a la asignación del presupuesto, preparación y perfeccionamiento en unidades especializadas de otros países (España, Canadá e Israel), por tener una vasta experiencia en situaciones de emergencia.

#### **SITUACIONES DE EMERGENCIA QUE PUEDEN PRESENTARSE EN EL PAÍS**

El Perú se encuentra ubicado en el llamado Cinturón de Fuego del Pacífico; por lo tanto, está expuesto a ser afectado por la ocurrencia de terremotos, los mismos que son más frecuentes y de mayor tamaño cuando ocurren en el borde occidental de América del Sur. Ellos tienen su origen en la interacción de las placas, grandes piezas del mosaico que forma la corteza terrestre, todas ellas en continuo movimiento. A nivel mundial, solo la placa de Nazca alcanza velocidades de desplazamiento de 8 -10 cm/año, es por ello que en nuestra región se producen los terremotos de mayor magnitud. Teniendo en cuenta la continua dinámica de las placas, siempre ocurrirán terremotos.

Cada siglo, más de una veintena de terremotos sacuden nuestro país y aunque todavía no es posible ponerle fecha al próximo terremoto, la sismología contribuye a identificar la ubicación de las áreas y la magnitud del probable terremoto a ocurrir, información de gran importancia que con el uso adecua-

do permite orientar las medidas de prevención. No debemos olvidar que los terremotos destruyen en segundos todo aquello que el hombre ha construido en décadas, prueba de ello son los terremotos de Pisco - Perú (2007) y Concepción - Chile (2010).

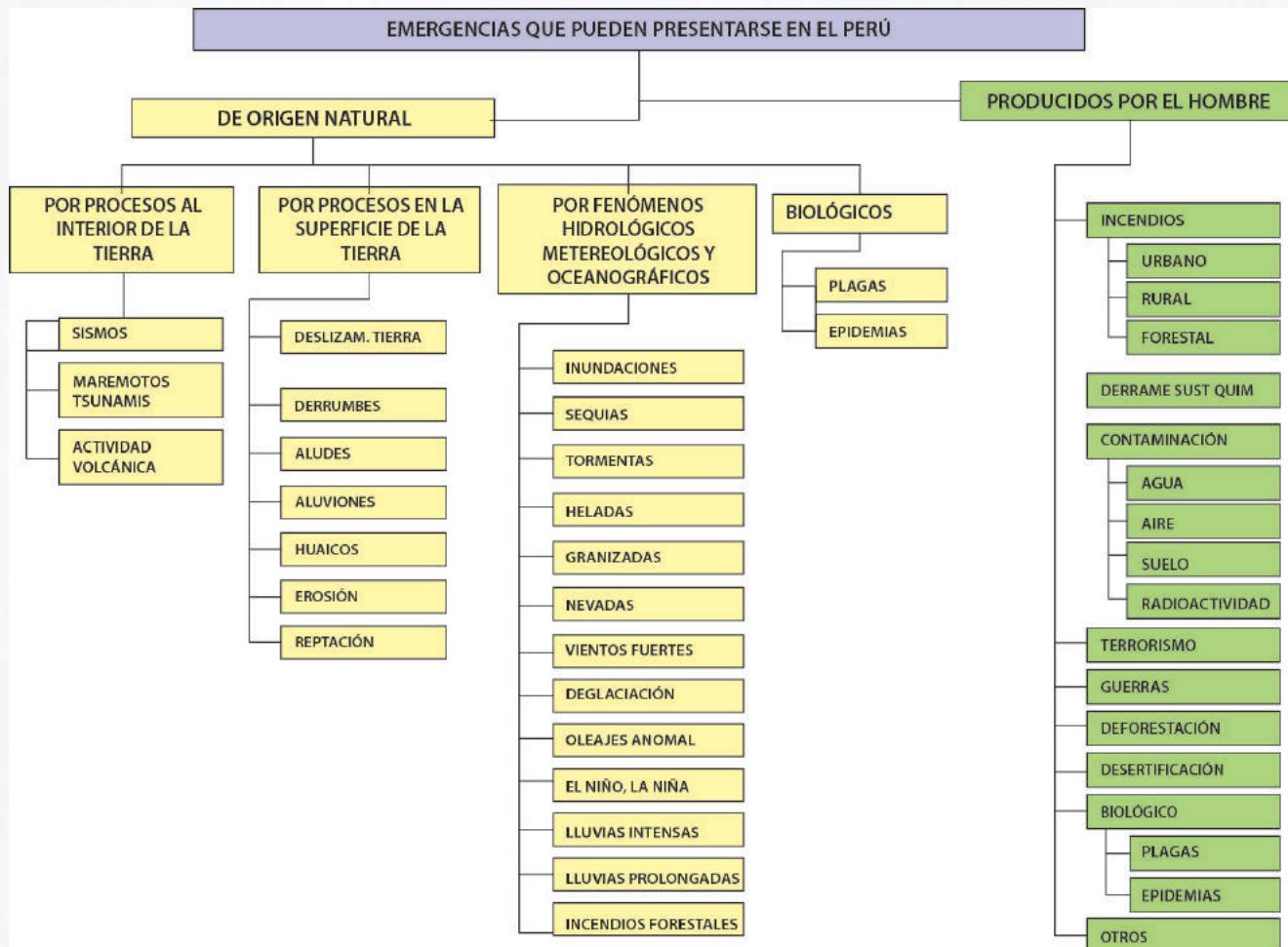
En el siguiente cuadro se presentan las emergencias de origen natural y producidos por el hombre, en las diversas regiones del país, debido a la configuración geográfica variada que se tiene, siendo necesario que en el país exista una unidad especializada que pueda apoyar en los desastres.

#### **MISIÓN Y CONCEPTO DEL EMPLEO DE LA BRIGADA ESPECIAL DE EMERGENCIAS**

La misión de la Brigada Especial de Emergencias, a través de sus Batallones de Atención y Rescate de Emergencias Naturales (BAREN), será de intervenir en cualquier lugar del territorio nacional y en operaciones en el exterior, para contribuir a la seguridad y bienestar de los ciudadanos, junto con las instituciones del Estado y los Gobiernos Regionales y Locales, en los supuestos de grave riesgo, catástrofe, calamidad u otras necesidades públicas.

Se puede ordenar la intervención de la Brigada Especial de Emergencias cuando alguna de las siguientes situaciones de emergencia se produzca con carácter grave, independientemente de que se trate o no de una emergencia de interés nacional:

- Las que tengan su origen en riesgos naturales, entre ellas inundaciones, terremotos, deslizamientos de terreno (huaicos), grandes nevadas, friaje y otros fenómenos meteorológicos adversos de gran magnitud.
- Las derivadas de riesgos tecnológicos, entre ellos, el riesgo químico, el nuclear, el radiológico y el biológico.
- Las que sean consecuencia de atentados terroristas o actos ilícitos y violentos, incluyendo aquellos contra infraestructuras críticas, instalaciones peligrosas o con agentes nucleares, biológicos, radiológicos o químicos.
- La contaminación del medio ambiente.
- Cualquier otra situación que decida el Presidente de la República.



## LAS CAPACIDADES QUE TENDRÍA LA BRIGADA ESPECIAL DE EMERGENCIAS

Para un desempeño eficaz y eficiente, las capacidades que debe de tener la Brigada Especial de Emergencias Militares, son las siguientes:

- En el primer nivel, se determinan y definen las áreas de capacidad. Estas deben tener permanencia en el tiempo, a fin de proporcionar la deseable continuidad y coherencia a los sucesivos ciclos de planeamiento.
- En el segundo nivel, se determinan y definen las capacidades militares. A efectos de planeamiento, se define “capacidad militar” como un conjunto de diversos factores (material, infraestructura, personal, instrucción, entrenamiento, doctrina, organización) que, asentados sobre la base de principios y procedimientos, pretenden conseguir un determinado efecto militar a nivel estratégico, operacional o tácti-

co, para cumplir las misiones asignadas.

- En un tercer y último nivel, se determinan y definen las subcapacidades militares con el objetivo de facilitar el análisis de las capacidades y, en consecuencia, la determinación de los objetivos de capacidad militar y las necesidades que satisfarán para su consecución.

El área de capacidad donde se integra la Brigada Especial de Emergencias es la correspondiente a la acción del Estado que se define como el área de capacidad orientada a las misiones que deben desarrollar las Fuerzas Armadas, por sí mismas o junto con otras instituciones del Estado y los Gobiernos Regionales y Locales para garantizar la acción del Estado. Por tanto, incluye las capacidades necesarias para contribuir a preservar la seguridad y bienestar de los ciudadanos en los supuestos de grave riesgo, catástrofe, calamidad u otras necesidades públicas.



La capacidad militar, a la que contribuye la Brigada Especial de Emergencias, es la denominada intervención en emergencias. Esta se define como la capacidad que permite la intervención de los Batafolios de Atención y Rescate de Emergencias Naturales (BAREN), en operaciones de apoyo en emergencias provocadas por riesgos naturales, tecnológicos, terroristas o contaminación del medio ambiente, para mitigar sus efectos, en beneficio de la población civil, adoptando las medidas necesarias para salvaguardar, proteger o socorrer la vida e integridad de las personas y de sus bienes; el medio ambiente, los espacios naturales y sus recursos, y el patrimonio histórico artístico. En caso de emergencias declaradas de interés nacional puede incluir la dirección y coordinación operativa de las operaciones en la zona siniestrada, en coordinación con el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI).

La capacidad militar de intervención en emergencias se compone de siete subcapacidades militares. Estas son:

1. Mando y control en emergencias.
2. Intervención en emergencias que tengan su origen en riesgos naturales.
3. Provocadas por elementos antropogénicos.
4. Derivadas de riesgos tecnológicos.
5. Provocadas por atentados terroristas o actos ilícitos y violentos.
6. Provocadas por la contaminación del medio ambiente.
7. Apoyo a población civil damnificada con motivo de una catástrofe.

### **EL EMPLEO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES ES FUNDAMENTAL EN LA BRIGADA ESPECIAL DE EMERGENCIAS**

Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) en emergencias presentan algunas singularidades que marcan su comportamiento y que condicionan la tarea del personal responsable del enlace en tales circunstancias.

Los desastres naturales tienen un poder descomunal que golpea las estructuras de telecomunicaciones. En los países occidentales se toman una serie de precauciones que obligan a implementar las TIC con determinadas medidas de seguridad para

soportar niveles de estrés importantes. En muchas ocasiones estas precauciones no son suficientes y se ven afectadas y muchas de ellas quedan inoperativas. En los países menos desarrollados, como se puede suponer, los efectos suelen ser mucho mayores, ya que en ningún momento se llegan a aplicar tales normas. Las causas de la falta de disponibilidad de redes pueden ser, entre otras, las siguientes:

- Recursos de telecomunicaciones dañados.
- Pérdida de suministro eléctrico.
- Saturación de los medios disponibles.
- Sistemas no fiables.
- Problemas de interoperabilidad.
- Diversidad y multitud de usuarios.
- Urgencia de la información trasmisada.
- Insuficiencia de medios.
- Indisciplina en las redes.

En las emergencias, la intervención de los BAREN exige la coordinación con los diferentes órganos gubernamentales, ya sean del Gobierno Nacional, Regional y Local. Por ello, la capacidad de mando y control que dispondrán estas Unidades deberán estar diseñadas para materializar los enlaces internos, permitir la interoperabilidad en la zona de la emergencia con el resto de elementos operativos que intervienen en la misma. En concreto, con las estructuras de mando de las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado, instituto de defensa civil, organismos de los Gobiernos Regionales y locales, así como de entidades públicas, privadas o mixtas que tengan a su cargo infraestructuras críticas, etc.

En lo que a los sistemas de telecomunicaciones de la Brigada Especial de Emergencias se refiere, se debe de contemplar dos escenarios:

- a. Telecomunicaciones permanentes.
- b. Telecomunicaciones desplegables y/o móviles.

### **LOS RIESGOS TECNOLÓGICOS Y CONTAMINACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE: RETOS EN LA INTERVENCIÓN DE LA BRIGADA ESPECIAL DE EMERGENCIAS**

La Brigada Especial de Emergencias dispondrá de capacidades necesarias para cumplir en todo momento con su misión, incluyendo la capacidad de respuesta ante los riesgos tecnológicos, a fin de establecer cuáles son las situaciones de emergencia que, de producirse con carácter grave, serían objeto de activación y poste-



rior intervención por parte de los BAREN. Se presentan las siguientes situaciones de emergencia:

### Las derivadas de riesgos tecnológicos

Entre ellos tenemos: el riesgo químico, el nuclear, el radiológico y el biológico (NRBQ). Las que sean consecuencia de atentados terroristas o actos ilícitos y violentos, incluyendo aquellos contra infraestructuras críticas, instalaciones peligrosas o con agentes nucleares, biológicos, radiológicos o químicos.

### La contaminación del medio ambiente

Hoy en día, el desarrollo progresivo y el incremento de la producción industrial, unido al empleo de productos potencialmente peligrosos, ponen de manifiesto un aumento del número de instalaciones y actividades que entrañan un peligro tecnológico (industrias químicas, laboratorios, centrales nucleares, manejo de sustancias radiológicas, etcétera), lo que hace más probable la emisión de agentes tóxicos fruto de la negligencia, daños colaterales o del uso malintencionado.

No se puede dejar de mencionar el incidente de la central nuclear de Fukushima en Japón oca-

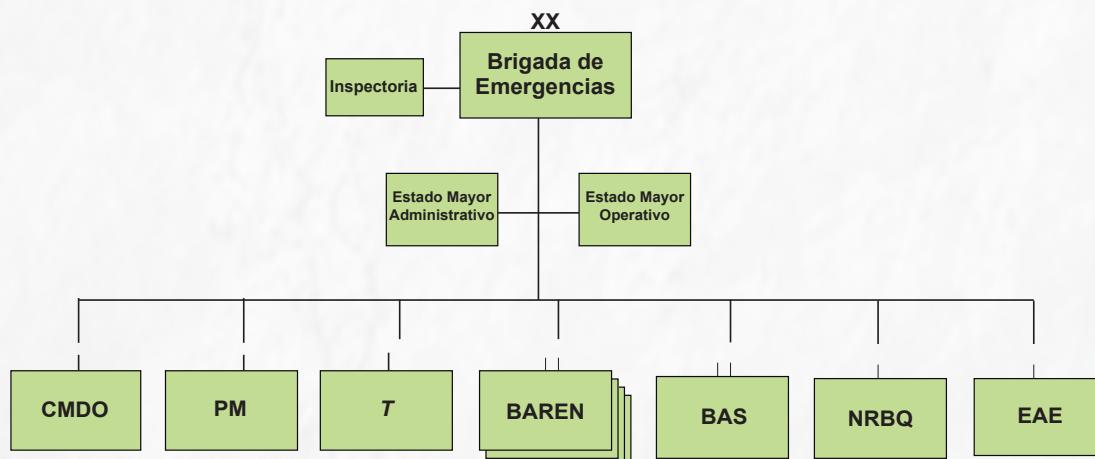
sionado por un tsunami, producto a su vez de un terremoto. El accidente de Fukushima causó gran preocupación y con ello se introduce otro factor que influye en estos casos: el miedo de la población a un accidente nuclear.

Dotar a la Brigada Especial de Emergencias de esta capacidad de respuesta permitirá al Estado Peruano contar con una herramienta con la finalidad de preservar la seguridad y bienestar de los ciudadanos mediante la intervención en emergencias NRBQ. Por consiguiente, la fortaleza de esta capacidad es que los BAREN estarán en condiciones de intervenir directamente sobre la emergencia NRBQ, con el objetivo de mitigar la fuente de contaminación.

### ORGANIZACIÓN DE LA BRIGADA ESPECIAL DE EMERGENCIAS

Conociendo la experiencia en la organización de varias unidades de emergencia a nivel mundial, se ha propuesto una organización de acuerdo a nuestra situación geográfica, necesidades y su versatilidad para apoyar en las emergencias antrópicas y no antrópicas, de acuerdo a lo siguiente:

## ORGANIZACIÓN DE LA BRIGADA DE EMERGENCIAS



<b>CMDO</b>	= Compañía Comando
<b>PM</b>	= Compañía Policía Militar
<b>T</b>	= Compañía Tecnologías de la Información y Comunicaciones
<b>BAREN</b>	= Batallón de Atención y Rescate de Emergencias Naturales
<b>BAS</b>	= Batallón de Apoyo y Servicios
<b>EAE</b>	= Escuadrón Aéreo de Emergencias
<b>NRBQ</b>	= Compañía Nuclear Radiológico, Bacteriológico y Químico

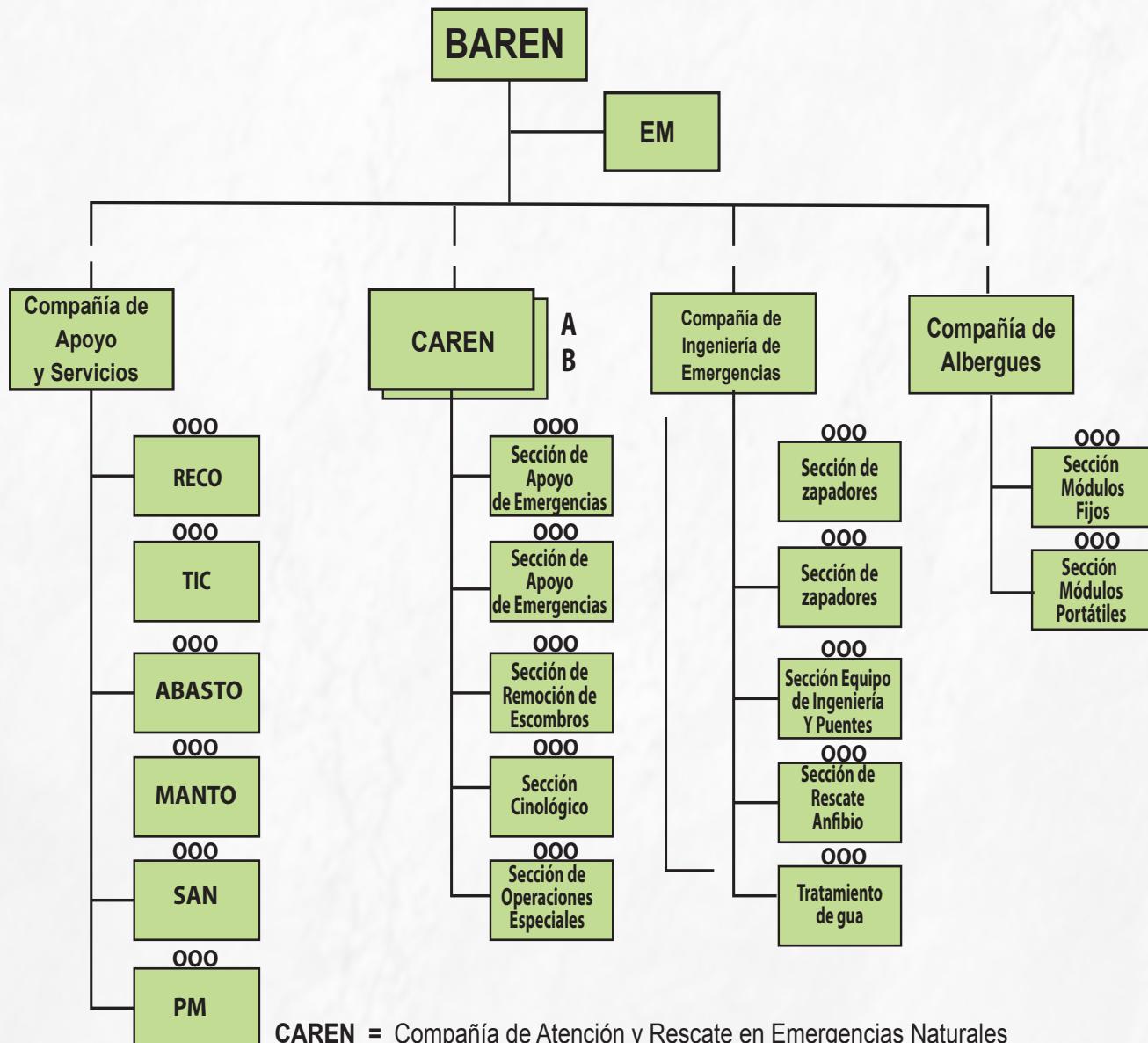


## ORGANIZACIÓN DEL BATALLÓN DE ATENCIÓN Y RESCATE DE EMERGENCIAS

Esta organización del Batallón de Atención y Rescate de Emergencias (BAREN) ha sido diseñada en función a las emergencias producidas en el país y con previsiones a emergencias mayores. En lo rela-

cionado al equipamiento, estas unidades varían en relación a la mayor incidencia de la emergencia y de acuerdo a su ubicación geográfica:

## ORGANIZACIÓN DEL BATALLÓN DE ATENCIÓN Y RESCATE DE EMERGENCIAS





## NIVELES DE INTERVENCIÓN Y DE RESPUESTA DE UNA BRIGADA NORMAL Y DE UNA BRIGADA ESPECIAL DE EMERGENCIAS

En el cuadro se grafica la participación del Ejército en los cinco niveles de emergencia y capacidad de respuesta, con todas sus unidades desplegadas en las regiones del país, haciendo hincapié que la Brigada Especial de Emergencias a través de sus Ba-

tallones de Atención y Rescate de Emergencias interviene en las emergencias y/o desastres de gran magnitud (niveles 4 y 5), sin dejar de lado los niveles 1, 2 y 3 donde el apoyo es a través de las Brigadas Normales.

## NIVELES DE INTERVENCIÓN Y DE RESPUESTA DE UNA BRIGADA NORMAL Y UNA BRIGADA DE EMERGENCIAS





## CONCLUSIONES

- a. El número de desastres relacionados con el clima se ha cuadriplicado en los últimos 20 años y los aumentos en la población mundial, significa que muchas más personas serán afectadas por las catástrofes climatológicas. Un promedio de 500 desastres de este tipo se están produciendo al año en algún lugar del planeta, comparado con 120 en la década de 1980. El número de inundaciones ha aumentado seis veces sobre el mismo período. El cambio climático es responsable por el número creciente de desastres naturales, provocando lluvias más intensas combinadas con sequías frecuentes, que producen inundaciones con mucha mayor probabilidad e intensidad. Otros desastres naturales que afectan a la población son huracanes, terremotos, tornados, heladas y erupciones volcánicas. Cuando los desastres naturales atacan a nuestros pueblos, sus resultados exceden en muchas ocasiones a la capacidad de nuestros países para reaccionar ante la situación generada por los mismos. Debido a estas situaciones, los gobiernos no tienen otra opción que emplear a sus ejércitos para socorrer a la población.
- b. Es de conocimiento general que la misión fundamental de las Fuerzas Armadas es la defensa de la soberanía nacional; sin embargo, ante la existencia de nuevas amenazas, requieren de otros roles que implican la modernización y la transformación institucional acorde a las exigencias actuales. Muchos de los países del hemisferio han tenido una transformación en sus ejércitos, donde se ha reformulado la doctrina militar hacia la paz, la seguridad cooperativa y la atención de las necesidades de la población, como los desastres naturales sin descuidar la atención a las amenazas tradicionales.
- c. El Ejército se debe a la nación y, por consiguiente, frente a un desastre natural tiene el deber moral de concurrir en su auxilio por razones humanitarias (Yungay, Ica, Chosica), por tal motivo, es necesario disponer de una fuerza especializada, versátil y flexible. Está comprobado que el Ejército es un elemento esencial en operaciones de apoyo frente a desastres naturales, sus unidades se encuentran desplegadas por todo el territorio nacional, teniendo una capacidad de planeamiento y ejecución de personal con experiencia, conocedores del país y con el equipo especializado, el cual le facilitaría al gobierno atender las necesidades de la población de manera rápida y eficaz.
- d. Una emergencia presenta un carácter generalmente imprevisible tanto en su aparición como en la gravedad de sus efectos, así como en su localización, obligándonos a tener muy presente que la rapidez de respuesta y la urgencia en la aplicación de las medidas humanitarias hacen imprescindible que se disponga permanentemente de una estructura específica, organizada y entrenada que disponga permanentemente de capacidades y medios adecuados para lograr la eficacia necesaria. Se debe tener en consideración que las inclemencias de la naturaleza no solo ocasionan daños físicos, sino que originan situaciones de estrés y, por ello, cuanto más compleja sea una organización y cuanto más numerosas sean las actividades y procedimientos, estas ocasionarán la disminución de las posibilidades de éxito, por lo cual es necesario una mayor cantidad de entrenamiento, prácticas y ejercicios para conseguir eficiencia y efectividad; todas estas condiciones las tendría la Brigada Especial de Emergencias por su preparación y tecnificación constante, todo ello con el fin de incrementar mayores capacidades a la Defensa Civil sin pretender excluir las funciones que le corresponden a ella.
- e. Debemos tener presente lo siguiente: En un país altamente sísmico, como es el caso del Perú, lo más extraño es que no ocurran sismos, dicha situación debe ser tomada en cuenta para orientar las medidas de prevención. El Estado, cuya misión primordial es la de proteger a la sociedad, debe de priorizar e implementar la creación y el empleo de la Brigada Especial de Emergencias, a fin de encontrarnos preparados para apoyar en situaciones extremas de emergencias que puedan presentarse.

# AMENAZAS EXISTENTES EN LA FRONTERA PERÚ- BRASIL EN EL RÍO YAVARÍ



El artículo analiza la situación particular de la frontera entre Perú y Brasil a lo largo del río Yavarí, en vista que actualmente vienen ocurriendo una serie de ilícitos como son: tráfico ilícito de drogas, tala ilegal de madera, contrabando y minería ilegal. Se formulan algunas recomendaciones, a fin de hacer frente a estos males que ponen en riesgo la Seguridad Nacional y afectan el desarrollo de esta importante región amazónica.



**Coronel EP  
Juan José Soto Flores**

Oficial de Ejército, formado en la Escuela Militar de Chorrillos. Bachiller y Licenciado en Ciencias Militares con mención en Administración. Ostenta las menciones de Magíster en Educación por la PUCP, Maestría en Desarrollo y Defensa por el CAEN, Maestría en Planeamiento Estratégico por la ESGE. Diploma en RRII y Política Exterior por la Academia Diplomática, Curso Básico y Superior en Derechos Humanos y Derecho Institucional Humanitario, Curso Básico y Superior en Operaciones Sicológicas del Ejército del Perú. Conferencista invitado por el CCFFAA y el Gobierno Regional de Loreto. Actualmente pertenece a la Plana Docente de la Escuela Superior de Guerra del Ejército.

**A**través del tiempo ha sido preocupación permanente de los Estados garantizar su soberanía y la seguridad de sus límites fronterizos con otros países, siendo este un tema de gran importancia, pues encierra la seguridad integral de un país.

Para hacer frente a dicha problemática, normalmente los Estados organizan sistemas de vigilancia de fronteras con la finalidad de garantizar su soberanía e integridad territorial.

En el presente artículo se analiza la situación de vigilancia de fronteras en nuestra amazonía, en la frontera con Brasil, específicamente en el río Yavarí, ya que actualmente se vienen presentando una serie de ilícitos, los cuales nos muestran la poca presencia del Estado, que viene afectando el desarrollo y normal desenvolvimiento de esa importante región de la Amazonía.

En el ámbito mundial, se puede citar como ejemplo actual la situación de la Unión Europea, debido a que el Parlamento Europeo acaba de aprobar un nuevo sistema de vigilancia de sus fronteras exteriores, denominado Eurosur.

La Unión Europea es una comunidad política constituida en régimen de organización internacional, *sui géneris*, nacida para propiciar y acoger la integración y gobernanza en común de los Estados y los pueblos de Europa.

El sistema Eurosur es una red de comunicación que busca mejorar la detección, prevención y lucha contra la inmigración irregular y la delincuencia organizada. Además, tiene como objetivo mejorar la gestión de las fronteras exteriores de la Unión Europea mediante el intercambio de información entre países europeos y la agencia Frontex.

Esta última se constituye en la agencia europea para la gestión de la cooperación operativa en las fronteras exteriores de los Estados miembros de la Unión Europea.

Frontex coordina la cooperación operativa entre Estados miembros en el ámbito de la gestión de las fronteras exteriores; ayuda a los Estados miembros en la formación de los guardias fronterizos nacionales, incluido el establecimiento de normas comunes de formación; lleva a cabo análisis



de riesgos; hace un seguimiento de la evolución en materia de investigación relacionada con el control y la vigilancia de las fronteras exteriores; asiste a los Estados miembros en circunstancias que requieren un aumento de la asistencia técnica y operativa en las fronteras exteriores; y proporciona a los Estados miembros el apoyo necesario para organizar operaciones conjuntas de retorno.

América Latina no es la excepción, por ello podemos citar a la República Federativa de Brasil, que sostiene en su Política de Defensa que la Seguridad de sus fronteras (Ministerio de Defensa de Brasil; 2010), la protección del medio ambiente y Amazonía, así como el uso sostenible de los recursos naturales, son fundamentales para el desarrollo e integración de la región. La consolidación de la presencia del Estado y, en particular, de sus Fuerzas Armadas a lo largo de sus fronteras, es relevante para el desarrollo sostenible de la Amazonía.

Cuenta con el Sistema Integrado de Monitoreo de Fronteras (SISFRON), que busca fortalecer la presencia y capacidad del Estado en la línea de frontera. Este sistema incrementa la capacidad de monitorear la frontera y asegurar el flujo de datos e informaciones oportunas y confiables que ayuden a la toma de decisiones.

El Sistema de Protección de la Amazonía (SIPAM) es el más moderno e innovador modelo de gestión pública aplicado para la región amazónica y fue desarrollado por Brasil, entre los años 1990 y 2003, con un costo que ascendió a US \$ 1400 millones para enfrentar a una problemática similar a la que enfrentamos actualmente en el Perú.

El Ministerio de Aeronáutica del Brasil (actual Comando de Aeronáutica) fue responsable de asumir el desarrollo de la infraestructura del Sistema de Vigilancia Amazónica (SIVAM), a fin de que se convierta en la herramienta que permita proveer de las informaciones necesarias al Sistema de Protección de la Amazonía (SIPAM), de manera tal que sumada a las informaciones recolectadas por cada organismo de manera individual, le permitiese desarrollar sus planes de forma eficaz e integrada.

El SIVAM fue concebido como una red de aco-

pio de información necesaria para cada órgano gubernamental que trabaja en la Amazonía, la que es entregada al SIPAM, que se encarga de integrarla, sistematizarla y procesarla para luego ser compartida con todos sus miembros, eliminándose la duplicación de esfuerzos, lo que permite realizar acciones capaces de transformar en resultados prácticos las directivas políticas, respetando las competencias institucionales.

Esa experiencia ha llevado al Perú (Fuerza Aérea del Perú; 2012) a concebir el Sistema de Vigilancia y Protección Amazónica y Nacional del Perú (SIVAN-SIPAN), para lo cual ha firmado con Brasil una Alianza Estratégica y un Memorándum de Entendimiento para cooperación.

Como podemos observar, la problemática de seguridad y vigilancia de fronteras es prioritaria, está en la agenda de los países más importantes; vemos el caso de Brasil, que al igual que nuestro país posee una inmensa amazonía y, por ende, cuenta también con los mismos problemas debido a la presencia de gran cantidad de ilícitos en dicha región.

Con respecto a tal prioridad, en nuestro país tenemos a la Constitución Política, que en su artículo 44º, establece que son deberes primordiales del Estado defender la soberanía nacional; garantizar la plena vigencia de los derechos humanos; proteger a la población de las amenazas contra su seguridad; y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la nación.

Asimismo, es deber del Estado establecer y ejecutar la política de fronteras y promover la integración, particularmente Latinoamericana, así como el desarrollo y la cohesión de las zonas fronterizas, en concordancia con la política exterior.

Señala también, en su artículo 54º, que el territorio del Estado es inalienable e inviolable. El Estado ejerce soberanía y jurisdicción sobre el espacio aéreo que cubre su territorio y el mar adyacente hasta el límite de las 200 millas, sin perjuicio de las libertades de comunicación internacional, de conformidad con la Ley y con los tratados ratificados por el Estado.



En el Acuerdo Nacional (2002) se establece, en la política de Seguridad Nacional, que se debe impulsar activamente el desarrollo sostenible de las regiones fronterizas del país y su integración con espacios similares de los países vecinos, así como fomentar la participación activa en la protección del medio ambiente, el desarrollo de la Amazonía y la integración nacional.

Para ello se conforma el Sistema de Vigilancia de Fronteras (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; 2014), que constituye la primera alerta temprana del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, y forma parte de la cobertura estratégica establecida frente a cualquier violación de la soberanía e integridad territorial.

La vigilancia de fronteras consiste en la observación sistemática y permanente del espacio fronterizo del Estado, desde tierra, mar o aire, a cargo

del personal calificado e implementado con medios visuales, electrónicos u otros. Su propósito es detectar, alertar y/o impedir posibles violaciones en el límite internacional. Asimismo, implica la verificación e informe sobre el mantenimiento y conservación de los hitos fronterizos.

La línea de frontera es vigilada en forma permanente mediante patrullajes continuos, medios visuales y un sistema de comunicaciones integrado, que permite la alerta oportuna ante probables violaciones de la soberanía nacional e integridad territorial.

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA, 2003) se constituye como el órgano responsable de la dirección, supervisión y control operativo del Sistema de Vigilancia de Fronteras (SVF). Asimismo, es el encargado de coordinar e informar al Ministerio de Relaciones Exteriores, a través del



Ministerio de Defensa, cualquier asunto relacionado con fronteras.

Las instituciones armadas y la Policía Nacional del Perú participan en el sistema de vigilancia de fronteras mediante la organización, equipamiento y mantenimiento de los puestos de vigilancia, proporcionándoles permanentemente el apoyo administrativo (personal, logística, economía e infraestructura) que requieran para un adecuado funcionamiento y bienestar.

El Perú posee una frontera terrestre de 7,097 Km. con cinco países limítrofes: Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile, contando con una extensión costera marítima de 3,079 Km., lo que hace un total de 10,176 Km. Nuestras fronteras se encuentran demarcadas por 591 hitos.

Con el último fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya, sobre el diferendo marítimo con Chile, nuestro país culminó los problemas de demarcación territorial; sin embargo, luego de ello, este país pretende desconocer lo estipulado en el Tratado de 1929 y manifiesta tener propiedad en el triángulo que se forma en la frontera terrestre, lo cual motivó la enérgica respuesta por parte de nuestro país.

Sin embargo, una de las debilidades más pronunciadas que se presentan para el sistema de vigilancia de fronteras nacional lo constituye la gran cantidad de ilícitos que aprovechan la existencia de fronteras comunes. Es decir, tener al frente otro país con otras reglas, otra normatividad, les permite cometer sus acciones delictivas sin problemas, quizás con algo de impunidad, constituyéndose esto en graves amenazas a la seguridad del país.

Esta situación se viene presentando en la frontera con Brasil, específicamente en el río Yavarí, en el departamento de Loreto, ya que según datos proporcionados en la XIX Reunión Regional de intercambio militar Perú-Brasil, 2013, realizada en Tabatinga, Brasil, actualmente se realizan actividades vinculadas con el tráfico ilícito de drogas, tala ilegal de madera, contrabando y minería ilegal, entre otros ilícitos. Asimismo, la producción estimada de pasta básica de cocaína que se produce en el valle del río Yavarí asciende a 70 Ton/año.

En el contexto internacional actual, existe consenso sobre la presencia de nuevas amenazas a la seguridad que tienen un correlato interno, pero también una dimensión transnacional. Entre ellas, destaca nítidamente el tráfico ilícito de drogas y, en adición y como consecuencia de este, se presentan otros ilícitos como el contrabando, el tráfico ilegal de madera y la minería ilegal.

Las Fuerzas Armadas del Perú, de acuerdo con el Decreto Legislativo N° 1095, tienen la facultad de intervenir y apoyar a la Policía Nacional del Perú, en lo referido a tráfico ilícito de drogas e ilícitos conexos.

La problemática descrita anteriormente afecta y pone en riesgo la Seguridad Nacional, así como las buenas relaciones con el vecino país de Brasil, por lo cual es necesario incrementar la presencia militar en dicha región, a fin de que esté en condiciones de apoyar a la Policía Nacional del Perú y contrarrestar las actividades referidas al tráfico ilícito de drogas, contribuyendo a brindar seguridad y una mejor y más efectiva presencia del Estado en dicha frontera.

## DESCRIPCIÓN DE LA FRONTERA PERÚ-BRASIL EN EL RÍO YAVARÍ

El límite natural establecido como frontera entre Brasil y Perú es el río Yavarí (en portugués: río Javari), que se encuentra en la cuenca del Amazonas; es un afluente por la margen derecha del río Amazonas, que forma, en todo su curso, la frontera natural entre Brasil y el Perú.

El río Yavarí es un río de aguas claras, que nace en la Serra do Divisor, muy cerca de las fuentes del río Ipixuma. Discurre en dirección noreste hasta desaguar en el río Amazonas.

Desde la cabecera hasta la confluencia con el río Gálvez se denomina río Yaquerana. Después de la confluencia con el Gálvez se denomina Yavarí. Es un río muy sinuoso, con muchos meandros, similar al río Juruá, y discurre por una región muy llana. Desemboca en el punto en que el Amazonas entra en Brasil y cambia su nombre por el de Solimões, junto a ciudad de Atalaia do Norte. Su boca posee tres brazos, formados por dos islas, denominadas Islândia y Petrópolis. En su margen derecha están



localizados los pelotones militares brasileños de Palmeiras y Estirão do Ecuador, del Ejército de Brasil y los municipios de Envira, Atalaia do Norte y Benjamin Constant.

El río Yavarí tiene un ancho de 160 metros aproximadamente, baña, en sentido “aguas abajo”, las localidades brasileñas de Palmeiras do Javari, Mirador, Estirao do Ecuador, Paraíso, Atalaia do Norte (13,682 hab. en 2008), Benjamin Constant (26,191 hab. en 2006) y Esperanza; y las localidades peruanas de Colonia Angamos, Santa Fe y San Juan. Dicha población se dedica a la pesca y caza de animales para su alimentación. Sin embargo, últimamente algunos se dedican a actividades ilícitas como la tala ilegal de madera, minería ilegal, entre otros.

Sus principales afluentes son, por la izquierda, los ríos peruanos Gálvez y Yavarí-Mirim; y, por la derecha, los ríos brasileños Curuçá (con una longitud de 530 Km.) e Ituí (una veintena de kilómetros aguas arriba de confluir con el Amazonas, con una longitud

de 480 Km. Tiene como subafluentes los ríos Itaquá y Quixito).

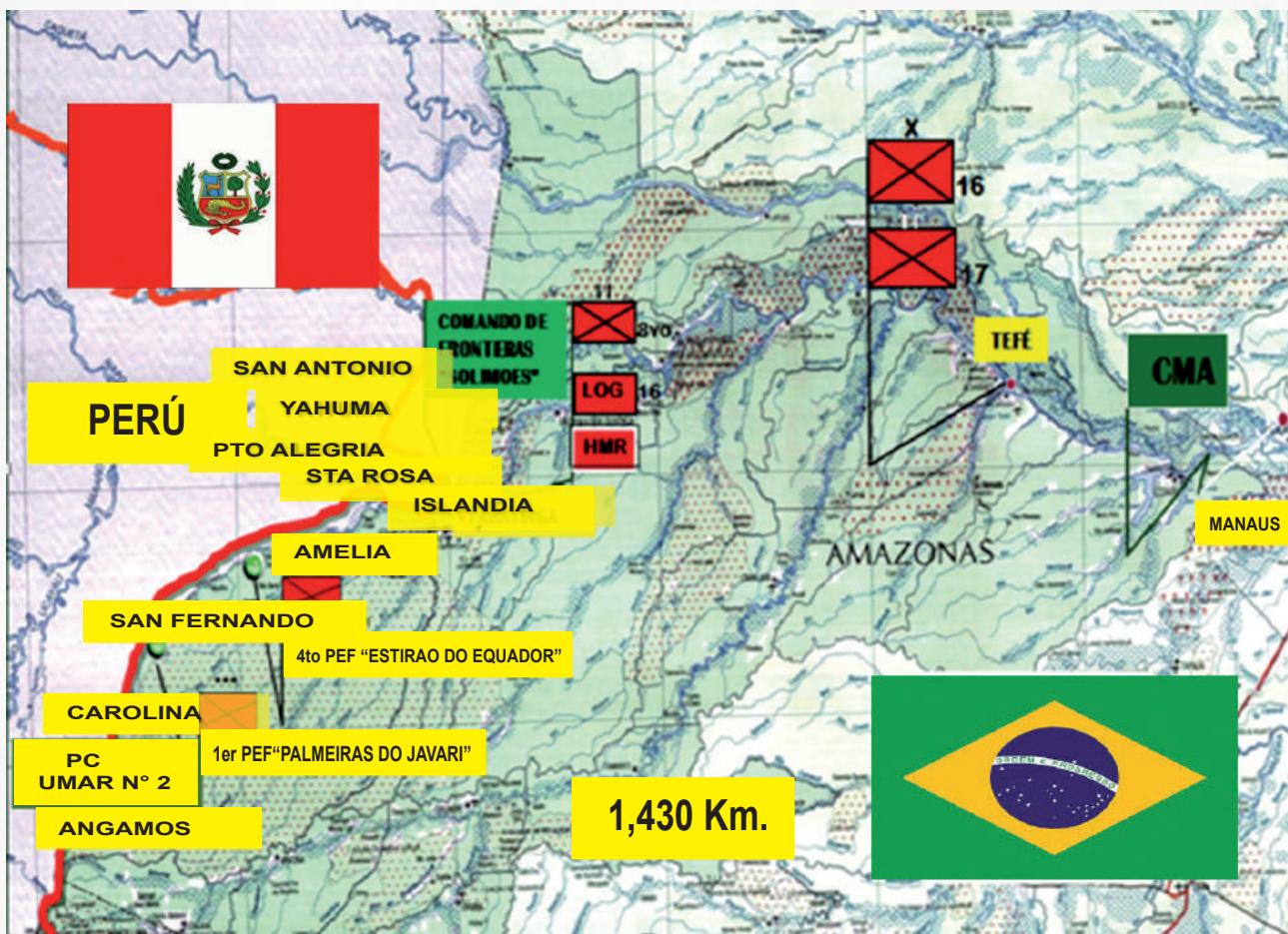
Durante el periodo colonial, las fuentes del Yavarí fueron punto de referencia para establecer los límites entre el Virreinato del Perú (español) y el Reino de Brasil (portugués), tal como se observa en los tratados de Permuta y San Ildefonso formando desde entonces su curso la frontera natural entre Brasil y Perú, un límite acordado en 1851 en virtud de la Convención Fluvial sobre Comercio y Navegación y Parcial Acuerdo de Límites entre ambos países.

Tras 50 años de estudios por parte de las comisiones mixtas de Perú y Brasil, la fuente principal de este curso de agua fue determinada durante el año 1922 en las coordenadas 07° 06' 51" S 73° 48' 04" O o con más precisión en el punto geográfico de coordenadas 07° 06' 51" 02 S - 73° 48' 04" 23 W.

El río Yavarí es navegable en una extensión de 400 Km., desde su boca hasta Palmeiras. Aguas



*La tala ilegal de madera (TIM) es una de las actividades ilícitas en el río Yavarí.*



arriba, sigue siendo navegable otros 500 Km. más, pero solo para pequeñas embarcaciones. Su curso presenta una intensa sinuosidad con frecuentes obstrucciones y desmoronamiento de riberas. Sus puertos principales son Benjamin Constant y Palmeira. El poblador es el omagua o charapa, cazador y pescador, agricultor incipiente, recolector y extractor. Utiliza todos los medios de comunicación fluvial. Construye casas sobre *shungos* y balsas flotantes. Las tribus existentes hablan más de cincuenta lenguas y dialectos, además del castellano.

### Clima

La temperatura promedio es de 26°C, y una precipitación anual que varía entre los 2,800 a 3,200 mm. Presenta dos temporadas bien definidas que están relacionadas con la vaciante y la creciente de los ríos; en correlación con la abundancia y escasez de lluvias. La temporada de creciente comprende

los meses de noviembre a mayo y la de vaciante de junio a octubre.

### Relieve

El valle del Yavarí es una vasta extensión de áreas boscosas situadas entre las cuencas de los ríos Amazonas, Ucayali y Yavarí. Se identifica dentro de este valle a los siguientes tipos de paisajes: acuático, llanura fluvial y colinas.

El paisaje acuático lo conforman todos los cuerpos de agua, como ríos, quebradas, cochas, aguajales, etc. La llanura fluvial está compuesta por terrazas y áreas hidromórficas que se encuentran distribuidas en ambas márgenes de los ríos. Las terrazas se han formado por los sucesivos procesos de sedimentación y tienen algunas diferencias de posición respecto al nivel del río principal, existiendo en



mayor proporción las terrazas bajas y sólo de manera muy aislada algunas áreas que se pueden considerar como terrazas medias. El paisaje de colinas cubre gran parte del área propuesta y su posición altitudinal respecto al nivel del río es de 25 a 30 metros. En ambos tipos de paisajes, es posible detectar la presencia de zonas hidromórficas, como pantanos y aguajales.

### SITUACIÓN DE VIGILANCIA DE FRONTERAS EN EL RÍO YAVARÍ

En la margen izquierda del río Yavarí se encuentra la Unidad Militar de Asentamiento Rural N° 2, en la localidad de Angamos, Perú. Esta subunidad del Ejército del Perú es la responsable de vigilar toda la frontera con Brasil en el río Yavarí (1,430 km).

Está ubicada en 05° 10' 26" S, 72° 55' 34" O, a 120 m.s.n.m., en el distrito de Yaquerana, provincia de Requena, departamento de Loreto.

Como unidad de ingeniería, su misión principal es ejecutar proyectos de asentamiento rural en esa zona de frontera, a fin de contribuir con el desarrollo socioeconómico de la región y asegurar la soberanía nacional.

Paralelamente, cumple con la misión de vigilancia de fronteras, la cual le impone mantener una vigilancia apropiada frente a Brasil, en el sector comprendido entre San Antonio de Cleto y el límite interdepartamental Loreto-Ucayali, con tres patrullas de la UMAR-2 y cinco de la PNP, para mantener la línea de frontera e impedir el acceso de personas no autorizadas hacia nuestro territorio. Simultáneamente, debe estar en condiciones de realizar funciones de gobierno y control administrativo, seguridad territorial y defensa civil, a fin de contribuir al cumplimiento de la misión del Comando Operacional de la Amazonía.

Fue asignada en el año 1970 como parte de un programa de colonización realizado por las unidades de ingeniería del Ejército, y para lograr concentrar poblaciones a fin de crear asentamientos rurales.

Tiene un efectivo de 40 hombres y no cuenta con puestos de vigilancia; debido al número reducido de personal que dispone, lo cual hace que su función de vigilancia de fronteras sea limitada.

Por otro lado, complementa la vigilancia de fronteras en dicha región la presencia de cinco puestos integrales de vigilancia y control territorial de la Policía Nacional del Perú, ubicados en las localidades de Islandia, Puerto Amelia, San Fernando, Carolina y Angamos.

Estos puestos de vigilancia se encuentran también reducidos en efectivos y no cuentan con el equipamiento y logística adecuada para el cumplimiento de su misión.

La amplitud de la frontera y la presencia de gran número de ilícitos hacen necesario que dicha región cuente con unidades de mayor magnitud de escalón y, lógicamente, con un equipamiento adecuado que les permita cumplir la misión de vigilancia de fronteras.

Las relaciones existentes en esta frontera del país son fluidas entre peruanos y brasileros, gracias al comercio y a los lazos personales. Es importante precisar que el río Yavarí es navegable en todo su extensión, salvo en sectores que solo es navegable por embarcaciones pequeñas. Existe mucha gente dedicada a actividades ilícitas. Los ilícitos se concentran principalmente en los valles y poblados colindantes con el río Yavarí, destacando la localidad de Benjamín Constant, en el lado brasilero, como lugar importante para el acopio de droga, teniendo como lugar de destino la ciudad de Tabatinga, Brasil, localidad cercana al trapecio amazónico, donde se encuentra también la localidad peruana de Santa Rosa. Dichas acciones ilícitas son cometidas, tanto por pobladores peruanos como brasileros, e incluso colombianos. Existen amplios sectores de pobladores nativos de diferentes etnias amazónicas que son utilizados como peones por los capos de los carteles colombianos, mexicanos, brasileros y sus pares peruanos para la producción cocalera.

Ante ello, los pueblos originarios se ven obligados a subsistir desde hace buen tiempo con el cultivo de plantaciones de coca, debido al abandono total del Estado hacia sus comunidades. Esto se agrava por la ausencia de una política de fronteras que apoye a dicha población, y por la poca presencia de personal militar y policial que haga frente a esta problemática, a diferencia de Brasil que sí tiene unidades importantes con las que viene enfrentando la



presencia de ilícitos en dicha frontera y que en la reunión bilateral realizada el año 2013, requirió por parte del Perú, un mayor apoyo y presencia del Estado, para en forma coordinada hacer frente a dicha problemática que involucra a ambos países.

Es importante precisar que en Angamos hay un pequeño centro médico del Ministerio de Salud y una sede de la Microred de Educación, que junto con la reducida presencia del Ejército y PNP constituyen la única presencia del Estado en dicha región del país.

Luego de este análisis sobre la situación que se viene presentando en la frontera con Brasil, en el río Yavarí, podemos arribar a las siguientes conclusiones.

## CONCLUSIONES

- a. La importancia que tiene para los Estados organizar sistemas de vigilancia de fronteras a fin de garantizar la seguridad, soberanía e integridad de sus espacios geográficos.
- b. Existencia de una limitada presencia del Estado en dicha región.
- c. Limitada presencia de las FF.AA. y PNP.
- d. Existencia de una serie de ilícitos como son el tráfico ilícito de drogas, tala ilegal de madera y contrabando, que limitan el desarrollo y normal desenvolvimiento de la población.
- e. La presencia de unidades militares acantonadas en la frontera con Brasil en el río Yavarí influye sustancialmente en la reducción de los ilícitos.
- f. Los ilícitos se concentran en los lugares donde no hay presencia del Estado o esta es mínima, como es el caso del río Yavarí.

## RECOMENDACIONES

- Incrementar la presencia del Estado en el río Yavarí, para que la población en general, las Fuerzas del Orden y Fuerzas Armadas, se encuentren respaldadas en las acciones realizadas contra los ilícitos, con la finalidad de que juntos contribuyan a erradicarlos y facilitar el desarrollo de tan importante región del país.

- Incrementar la presencia de personal de las Fuerzas Armadas hasta la magnitud Brigada y/o Batallón, con efectivos suficientes y el material y equipo adecuado para cubrir las necesidades de seguridad y control de la frontera con Brasil, a fin de contribuir en la prevención y el apoyo en la erradicación de los ilícitos.
- Impulsar el proyecto SIVAN-SIPAM, a cargo de la FAP, a fin de contribuir al monitoreo de la extensa región amazónica, aprovechando la próxima puesta en funciones de un satélite.
- Estrechar las medidas de confianza con el vecino país de Brasil para enfrentar en forma conjunta dicho flagelo.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFÍAS

- Acuerdo Nacional. (2002): "Consensos para enumar al Perú". Ed. PCM. Lima - Perú.
- CCFFAA, (2003): "Directiva para el funcionamiento del Sistema de Vigilancia de fronteras". Lima - Perú.
- Congreso de la República, (1993): "Constitución Política del Perú". Lima - Perú.
- Ministerio de Defensa de Brasil (2010): "Política de Defensa". Brasilia: MD.

### PÁGINAS WEB

- CCFFAA. (2014): "Sistema de vigilancia de fronteras". Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/menuDEFENSA/svf.html>.
- Fuerza Aérea del Perú. (2012): "Sistema SIPAN-SIVAN". Recuperado de <http://www.sivanperu.org.pe/>.
- Unión Europea. (2014): "EUROSUR". Recuperado de [http://europa.eu/about-eu/agencies/regulatory\\_agencies\\_bodies/policy\\_agencies/frontex/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/agencies/regulatory_agencies_bodies/policy_agencies/frontex/index_es.htm).

# ESTRATEGIA ASIMÉTRICA



Después de la dificultad de imponer su voluntad en los conflictos actuales en Oriente Medio, tanto militares como políticos han comenzado a reflexionar sobre la necesidad de cambiar las estrategias de uso actual y comenzar a diseñar nuevas y variadas formas para enfrentar este tipo de conflictos, donde el combate se desarrolla de una manera completamente diferente.



### **Ingeniero Marcos Urarte**

*Ciudadano español, Ingeniero de Sistemas por la Univ. de Fujitsu Limited, Tokio, Japón, con profusa actividad académica en Barcelona.*

*Conferencista invitado por universidades de la región (Chile, Uruguay, Ecuador y en el Perú por la Univ. de Ciencias Aplicadas). Coautor de los libros Forjadores de líderes, Patología de las Organizaciones, Liderazgo humanista y de servicio, El Management del siglo XXI, entre otros. Consultor estratégico y operacional en más de 100 entidades*

*públicas y privadas de España y Latinoamérica. Es Presidente del Grupo PHAROS. Pertenece al Grupo de Reflexión Estratégica del Estado Mayor de la Defensa. Sus áreas de especialización son: prospectiva estratégica y estrategia de las organizaciones, competitividad de las organizaciones, liderazgo y gestión estratégica de personas y transformación de las organizaciones.*

### **INTRODUCCIÓN**

**D**esde que existen potencias que gastan en Defensa un presupuesto equivalente al PBI de toda una región mundial, y que tienen una tecnología, recursos humanos y materiales y capacidades los que resulta imposible vencer, empleando su misma estrategia, y, puesto que si el débil aceptara las reglas del fuerte, el primero estaría indudablemente condenado a la derrota, cuando la disparidad es tan evidente, es necesario que el débil utilice una forma de luchar distinta, sin seguir reglas preestablecidas, con el objeto de intentar alcanzar la victoria y, por qué no, someter a su oponente.

Una de las definiciones de conflicto asimétrico es la que cita el MADOC (2003): “aquel que se produce entre varios contendientes de capacidades militares normalmente distintas y con diferencias sustanciales en su modelo estratégico”. Pero también cabe la postura inversa, que sean los fuertes los que asuman los métodos de los débiles para enfrentarse a ellos. Ya Napoleón apuntaba, como refiere Aron (1993): “Frente a los partisanos, hay que actuar como un partisano”, y es que la misión de los ejércitos es imponer su voluntad al enemigo, con sus métodos o con los nuestros.

Después de la dificultad de imponer su voluntad en los conflictos actuales en Oriente Medio (Afganistán, Irak...), tanto militares como políticos han comenzado a reflexionar sobre la necesidad de cambiar las estrategias que se están utilizando actualmente, y han comenzado a diseñar nuevas y variadas formas para hacer frente a este tipo de conflictos, donde el combate se desarrolla de una manera completamente diferente.

### **TERRORISMO EN TERRITORIO NACIONAL**

Antes de comenzar, le dedicaré un punto especial al terrorismo en territorio nacional propio, que no va a ser considerado como parte de la amenaza asimétrica, ya que este aspecto debe ser tratado como un problema de seguridad interior y, por lo tanto, resuelto a través de unos procedimientos judiciales y policiales. La infiltración de elementos terroristas en una nación, mientras no cause una situación de caos que prohíba los derechos y deberes fundamentales a la ciudadanía, no se debe considerar parte de un conflicto asimétrico, sino, antes bien, ataques de delincuentes más o menos organizados. Por ello, se debe definir a los grupos actuantes como organizaciones



criminales y bajo ningún concepto como grupos armados asimétricos, insurgentes, movimiento de liberación u otra denominación que les pudieran conferir un cierto status de combatientes.

Además, y como diferencia clara, Aznar (s/f) señala que “la guerra asimétrica pretende ser resolutiva; es decir, pretende la derrota del enemigo para poder dictar las condiciones de la paz; es, pues, una guerra total para una de las partes, al menos. Sin embargo, el terrorismo tiene unos objetivos limitados, pues no disponiendo de las condiciones materiales para imponer la paz –fruto de sus propios condicionamientos operativos, que obliga, por ejemplo, a que sea un grupo poco numeroso– solo la puede obtener en una mesa de negociaciones, donde no puede pedirlo todo, sino solo conformarse con una parte”. Y es obvio que en territorio propio no se pretende alcanzar la victoria completa, sino influir en la población civil.

#### LA NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA CONVENIENTE

Como el adversario ha diseñado una opción que le permite enfrentarse a la estrategia militar conven-

cial, para contrarrestarla y vencerla es necesario modificar la estrategia del combatiente “poderoso”. Aprender cuáles son los centros de gravedad de la estrategia del adversario y luchar contra ellos, y no solo con medios militares, sino con todos los medios que tenga a su alcance; más detalladamente, debe ser un concepto tan amplio que permita atacar al adversario allí donde sea necesario y posible, dado que el enfrentamiento militar es lo que precisamente él trata de evitar.

Vietnam, Afganistán, el conflicto palestino-israelí, la guerra del Líbano (2005) y un largo etcétera, muestran claramente la necesidad de dar un enfoque diferente a los conflictos de este tipo, en los que una superioridad militar aplastante, con rápidas victorias y ocupación del terreno, no han desembocado en una estabilización y normalización de la zona del conflicto.

En los conflictos actuales de Irak y Afganistán se está tratando de llevar a cabo una estrategia basada en la fuerza militar (utilizando procedimientos de la doctrina de insurgencia y contrainsurgencia recientemente actualizada) y en la fuerza civil (tratando de



*Las fuerzas de defensa de Israel ante un búnker secreto del Hezbollah.*



estabilizar, estructurar y reconstruir los territorios). Sin embargo, la responsabilidad principal del esfuerzo se mantiene en el esfuerzo militar contrainsurgente. Quizás haya llegado el momento de dejar de concentrar el esfuerzo en el pilar militar y adoptar otras líneas de acción que nos den una victoria no militar.

Sin pretender dar soluciones infalibles, lo que parece meridianamente claro es la necesidad de modificar la actual forma de combatir y hacer más fuerza en los elementos a continuación desarrollados; la proporción y el empleo de todos o de alguno de ellos deberán decidirse en función de la situación, dado que no hay dos conflictos iguales, e incluso un mismo conflicto cambia sustancialmente en el tiempo.

- La estabilización y seguridad. Una vez finalizadas las operaciones de combate convencionales simétricas, es necesario hacer un esfuerzo hacia una fase de estabilización que proporcione seguridad dentro del Estado y no deslegitime la acción de la fuerza. En este sentido, se debe tratar de establecer y mejorar el sistema policial (e incluso el sistema de inteligencia interna), con cambios en la cúpula ya existente, pero sin suprimir las estructuras ni al personal con experiencia en materia policial. Es necesario evitar que nazca y se desarrolle en la sociedad una percepción de “fuerzas de ocupación” que proporcione excusas para sobrevivir a las organizaciones criminales-terroristas-subversivas que florecen en estas situaciones.
- La reconstrucción de las estructuras de gobierno. Este debe ser uno de los elementos principales en el post-conflicto, ya que unas estructuras sólidas permiten que el terrorismo, o incluso la insurgencia, pasen a ser considerados un problema policial y visto por la población como tal, además de permitir al país una andadura propia por la comunidad internacional. Por estructuras de gobierno no debe entenderse un sistema democrático; debe entenderse una estructura factible con el tipo de sociedad que está siendo víctima del conflicto, y esto ha de ser comprendido por la sociedad internacional así como por la propia, que debe apoyar que no todas las sociedades están preparadas para asumir un

gobierno democrático sin haber tenido ciertos cambios en su historia. De hecho, y sin que estemos de acuerdo con este planteamiento, si queremos evitar el resurgimiento del terrorismo, no siempre la democracia será el mejor tipo de gobierno; aunque no se debe olvidar que, cualquier imposición de un tipo de régimen ajeno, posiblemente signifique aumentar el apoyo a grupos insurgentes. Esto puede requerir apoyar opciones de gobierno contrarias a la filosofía occidental, pero debe ser considerado una opción siempre y cuando el país lo acepte y permita una transición pacífica.

- La acción social. “Ganar las mentes y los corazones” debe ser uno de nuestros objetivos prioritarios. En este sentido, Hamas o Hizbullah son ejemplos a seguir en su estrategia de ganar respaldo a base de proporcionar unos servicios sociales inexistentes, ocupando así el lugar del Estado. En regiones o estados carentes de servicios, es necesario liderar este aspecto para que el apoyo popular a la insurgencia, uno de los factores clave en los que esta se apoya, decaiga. De manera similar al punto anterior, hay que tratar de ver estos servicios desde la óptica de la sociedad que los debe recibir, no desde el punto de vista occidental. De hecho, el comandante en jefe de la Fuerza de Asistencia a la Seguridad Internacional (ISAF), el general estadounidense Stanley McChrystal, ya advirtió el pasado agosto, en un informe que hizo llegar al gobierno de Estados Unidos, que la estrategia aliada en el país asiático está condenada al fracaso si los efectivos internacionales no hacen ningún esfuerzo por relacionarse con la población local, acercarse a ella, y, más importante aún, aprender sus costumbres, lengua y cultura, para lo que actualmente, dentro del programa desarrollado por el centro de entrenamiento contra la insurgencia en Afganistán, están programándose cursos de siete días de duración con el objetivo de que todos los oficiales clave que están en la región conozcan mejor las características del país donde están desarrollando las operaciones. Esta actividad tiene un componente militar llamado CIMIC (Civil and Military Cooperation) al que normalmente no se le dan ni los recursos



humanos ni materiales necesarios para cumplir sus objetivos o apoyar la misión en curso. Este punto de vista debería de modificarse drásticamente en nuestras misiones actuales.

- El desarrollo económico. Un factor clave a tener en cuenta en cualquier intervención es la necesidad de elaborar y ejecutar un plan de desarrollo económico para el país, que permita a la población del territorio ocupado mejorar su nivel de vida y que identifiquen el cambio de gobierno con esta mejora en su vida cotidiana. El objetivo debe ser mejorar sus condiciones de vida respecto al que disfrutaban con el régimen anterior, de manera que, se obtenga un beneficio claro de la intervención. Por supuesto que este programa deberá considerar la parte de la reconstrucción ocasionada por el conflicto, pero si realmente queremos que sirva como camino hacia la victoria, ha de ser más ambicioso y no quedarse en esos términos.

Todas las líneas de acción de cada uno de los elementos mencionados anteriormente están íntimamente relacionadas y cada una forma parte de un todo, por lo que deben ser implementadas todas ellas simultánea y coordinadamente, haciendo un esfuerzo en cada una de ellas, advirtiendo que la no realización de una de ellas nos llevará a la no consecución de la misión y, por lo tanto, a la no victoria definitiva.

## CONCLUSIONES

Los elementos que componen la victoria final requieren un elevado conocimiento previo de la situación social, política, económica y de seguridad. Esto hace conveniente asumir que los conflictos no terminan cuando el ejército oponente ha sido derrotado, sino cuando las condiciones de habitabilidad del país son suficientes, de manera que habrá que asumir que el post-conflicto es la parte más delicada de la campaña convencional, e incluso puede ser más cara y con más necesidad de recursos humanos que el propio combate en sí. Esto debería ser un cambio de mentalidad profundo en algunos militares, que actualmente solo entienden la campaña como el momento durante el cual, los sistemas de armas tienen un protagonismo absoluto.

Cada país o región tiene sus peculiaridades y aspectos diferenciales y, por lo tanto, cada estrategia será diferente dependiendo del país, las condiciones, el conflicto o el adversario concreto; es decir, no se puede considerar una estrategia genérica repetitiva igual para todos los conflictos. Por consiguiente, es necesario que para cada campaña existan asesores regionales o nacionales, o bien países del entorno que combatan de nuestro lado, con lo que amerita aprender la cultura, historia y comportamiento para poder llegar a comprender el punto de vista de la sociedad que tenemos enfrente. Otro punto determinante es que, todas las naciones, organizaciones y agentes involucrados apoyen una acción sinérgica conjunta.

Este tipo de estrategia, además, debe ser siempre multidisciplinaria, con una aproximación simultánea desde diversos frentes en los cuales la acción militar no siempre debe llevar todo el peso de la acción.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFÍAS

- Aron, R. (1993). "Pensar la Guerra, Clausewitz" T. 11. Ministerio de Defensa. España.
- Aznar Fernández Montesinos, Federico. "Validez de la polemología para el análisis de Los conflictos del siglo XXI. Las nuevas guerras y Las guerras de cuarta generación". ESFAS. España.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina - MADOC. (2003). DO1-001. Doctrina Empleo de las Fuerzas Terrestres, tercera edición.
- Stern, J. (2008): "Terror en nombre de Dios" en la conferencia del Centro Internacional para Estudios Estratégicos "Desafíos para la Seguridad de América".

### DIARIOS / PERIÓDICOS

- Periódico *El Mundo* (1 de noviembre de 2009): "Guerra contra el Terror, La estrategia".

# TENIENTE CORONEL JOSÉ DEL C. MARÍN ARISTA: OEM EN LA CAMPAÑA DEL 41



Actuación de Marín Arista cuando fuera designado Oficial de Estado Mayor (OEM), con el grado de Teniente Coronel, desde enero de 1940 hasta abril de 1942, en circunstancias que se desarrolló la guerra entre Perú y Ecuador, también llamada Campaña Militar de 1941.



**General de División  
Francisco Antonio  
Vargas Vaca**

*Doctor en Administración. Ha estado cuatro años en zonas declaradas en Estado de Emergencia y ostenta numerosas condecoraciones. Ocupó puestos de gran responsabilidad*

*en la Casa Militar del Presidente de la República, en el Ministerio de Defensa, y en el Ejército del Perú.*

*Diplomado en Desarrollo Ejecutivo Gerencial, en la Universidad ESAN; Curso Sociedad y Fuerzas Armadas, en la Pontificia Universidad Católica del Perú; Curso de Planeamiento Estratégico para la Toma de Decisiones, en la Universidad de Lima; Curso de Desarrollo y Defensa Nacional, en el Centro de Altos Estudios Nacionales, Curso de Planificación y Administración de los Recursos de la Defensa, en el Center for Hemispheric Defense*

*Studies de la National Defense University en Washington, USA.*

*Egresado de la Maestría Realidad Nacional, Defensa y Desarrollo en la Universidad Alas Peruanas;*

*Maestro y Doctor en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Actualmente se dedica a la actividad privada y a la docencia en la Escuela de Posgrado de la Univ. Inca Garcilaso de la Vega. Presidente de la Asoc. de Ingenieros Militares "General de División José del C. Marín Arista".*

## INTRODUCCIÓN

**E**l General de División José del Carmen Marín Arista es conocido por ser el fundador y primer Director del Centro de Altos Estudios Militares, actualmente Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN - EPG); pero pocos conocen su actuación cuando fuera designado como Oficial de Estado Mayor (OEM), con el grado de Teniente Coronel, desde enero de 1940 hasta abril de 1942; en circunstancias que se desarrolló la guerra entre Perú y Ecuador, también llamada Campaña Militar de 1941.

Considero pertinente hacer conocer estos hechos a los oficiales alumnos de las Escuelas de Guerra y de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, y en general, a todos los oficiales; a fin de contribuir a su formación.

Transcurría el año de 1939, la situación en Europa era particularmente violenta; se encontraba en los albores de la Segunda Guerra Mundial. En el Perú, la situación tampoco era tranquila, en la frontera norte se suscitaban una serie de escaramuzas con el Ecuador.

Como lo citado por Vargas Vaca (2014), en el mes de enero de 1940, el Teniente Coronel José del C. Marín Arista fue destinado como Jefe de la Tercera Sección del Estado Mayor General del Ejército (EMGE), al término de su misión de estudios en l'École Supérieure de Guerre, con sede en París, Francia; por ese tiempo considerada entre las mejores del mundo.

Recuérdese que en esos años aún no existía el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA), por lo que el EMGE era el elemento encargado del planeamiento de las Fuerzas Terrestres a nivel nacional, lo cual nos indica claramente cuál era el concepto que el alto mando militar tenía del Teniente Coronel Marín Arista.

Encontrándose en este importante puesto en el EMGE, el Ministerio de Relaciones Exteriores nombra a Marín Arista como miembro de la Comisión Mixta de la Frontera Norte, desde noviembre de 1940 hasta marzo de 1941, junto con diplomáticos de carrera; dicha Comisión viajó a Tumbes para recorrer la zona del río Zarumilla, y reunirse con su par del Ecuador; el Teniente Coronel Marín Arista aprovechó esta oportunidad para obtener y enviar valiosa información para el planeamiento previo a las operaciones militares.



**Primera enseñanza.** El OEM debe aprovechar toda circunstancia para recopilar información para el planeamiento.

En enero de 1941, debido a la creciente tensión en la frontera, el Presidente Manuel Prado ordenó la formación del Agrupamiento Norte, comandado por el Mariscal Eloy G. Ureta Montehermoso. El conflicto fue aumentando de intensidad hasta desembocar en la guerra entre Perú y Ecuador (5 de julio de 1941 al 29 de enero de 1942).

En el periodo pre-operacional, el Teniente Coronel Marín Arista tuvo una trascendente actuación en un hecho poco conocido que pudo haberle costado su carrera; el cual fue narrado y publicado posteriormente en los siguientes términos por el diario *El Comercio* (1995):

*El Comandante José del Carmen Marín, quien como Jefe de Operaciones del Estado Mayor General había realizado continuas visitas de inspección a los puestos fronterizos,*

*expresó públicamente su discrepancia con el Alto Mando, afirmando que no existían las condiciones convenientes como para asegurar el éxito de las tropas peruanas en caso de conflicto.*

*Las deficiencias anotadas por el Comandante Marín incomodaron ciertamente a los jefes de nuestro Ejército destacados en el Norte y a los adalides de la burocracia castrense.*

*Llamado a Lima, por orden expresa del Presidente Prado, Marín fue trasladado con celeridad del caso a Palacio de Gobierno en calidad de incomunicado.*

*El Presidente le llamó seriamente la atención. Se habían recibido quejas de sus superiores jerárquicos que sostenían era peligrosa la permanencia del Comandante Marín en su alto cargo; lo consideraban un elemento*

## OPINIÓN

EL COMERCIO

Lima, jueves 1º de junio de 1995

### Las ideas se exponen, no se imponen

Javier ORTIZ DE ZEVALLOS

Cuando en 1941, el Perú afrontaba el problema fronterizo del Norte y era inminente el choque de las Fuerzas Armadas del Perú con el ejército ecuatoriano, el Comandante José del Carmen Marín quien, como jefe de operaciones del Estado Mayor, había realizado continuas visitas de inspección a los puestos fronterizos, expresó públicamente su discrepancia con el Alto Mando, afirmando que no existían las condiciones convenientes para asegurar el éxito de las tropas peruanas en caso de conflicto.

Las deficiencias anotadas por el Comandante Marín incomodaron ciertamente a los jefes de nuestro ejército destacados en el Norte y a los adalides de la burocracia castrense.

Llamado a Lima, por orden expresa del Presidente Prado, Marín fue trasladado con la celeridad del caso a Palacio de Gobierno en calidad de incomunicado.

El Presidente le llamó seriamente la atención. Se habían recibido quejas de sus superiores jerárquicos que sostenían era peligrosa la permanencia del Comandante Marín en su alto cargo; lo consideraban un elemento que estaba quebrantando la moral en la oficialidad y personal subalterno.

Marín respondió al Presidente, que estaba llano a que se le castigase o en su defecto a que se le diera de baja. Pero, que dejaba sentado que él había actuado siempre por patriotismo y sólo divulgado sus conocimientos adquiridos en las academias militares de Europa.

Manuel Prado escuchó detenidamente al Comandante Marín y se convenció que tenía razón. Pero habría que discutir las divergencias con el Alto Mando. Para ello reunió esa misma noche en Palacio de Gobierno al Estado Mayor, para deliberar acerca de las disposiciones y preocupaciones en el Norte.

La mayor parte de los integrantes del Estado Mayor, sostenían una tesis distinta a la presentada por el Comandante Marín.

Mientras los altos jefes intercambiaron sus opiniones y presentaban sus planes al Presidente, el Comandante Marín esperaba ser detenido por insubordinación o dada de baja. Y en efecto, Prado ordenó lo condujeron a una pequeña sala de Palacio, donde estaría totalmente aislado y con fuerte escolta. Pasadas unas horas, en Palacio de Gobierno tornaba la tranquilidad.

Cuando ya se intuía la madrugada, el Presidente Prado hizo su aparición en la pequeña sala donde se encontraba José del Carmen Marín, éste, asombrado, recibió un abrazo del Jefe del Estado, al mismo tiempo que escuchaba:

"Comandante, usted tenía la razón, Marín, y Manteza lo apoyan, las actuales disposiciones en el Norte no me convienen. Como Presidente del Perú le otorgo plenos poderes para que, en mi nombre, haga conocer de inmediato al Comando en Piura y Tumbes los cambios en el plan bélico defensivo que ocupo de aprobar."

Acto seguido, Marín recibió un pergaminio firmado y sellado de manos del Presidente; debía viajar de inmediato para asegurar el éxito de lo acordado, ya que el Ecuador había iniciado el 5 y 6 de julio de 1941, el ataque en la frontera.

El entonces jefe de la Casa Militar del Presidente, Coronel F.A.P. Fernando Melgar, ofreció a Marín el mejor piloto disponible en Lima: el Capitán Melgar, su hijo, como mejor ofrenda a la Patria alevosamente atacado, por su obsesivo vecino.

Aquella misma mañana, el Comandante Marín, partió con Melgar en su bimotor al Norte, en una lucha contra el reloj y bajo una intensa lluvia. Antes de partir, Marín aseguró a Prado que su plan tendría el apoyo de jefes teóles y capaces con quienes había ya dialogado. Mencione uno de ellos dijo el Presidente. Marín contestó: el Coronel Ordóñez.

Alas más tarde, cuando el General Marín viajó a París, para ser condecorado por el Gobierno francés y la Academia Militar francesa, fue a saludar al Presidente Prado y le preguntó "Dr. Prado, por qué en

1941, cuando en Palacio expuse mi desacuerdo con el parecer de nuestros altos jefes, Ud. ordenó mi salida de la sala de conferencias y se me aisló cuatro horas en un cuarto contiguo. Yo creí Dr. que me iban a detener y desestimar mi plan de contra-ataque. Prado le contestó seriamente "No podía General, como Presidente, tomar una actitud apresurada y tampoco podía sentar el precedente de desautorizar al Alto Comando, en presencia de un subalterno como entonces era Ud. .

Todo lo que acabo de relatar, lo lei en 1964, en gran parte, en un artículo suscrito y publicado por el señor Daniel Gálvez, buen amigo del General José del Carmen Marín.

Años después le entregué al Presidente Prado, copia del escrito de Gálvez. Este fue su comentario:

"Javier, todo es verídico y tú recordarás que, a raíz del episodio que acabamos de evocar, dispuse que Marín se quedara en Palacio, a mi lado, como Asesor Militar, durante 1941 y parte de 1942.

Mi otro Asesor para asuntos internacionales fue Raúl Porras Barrenechea".

Si he optado hoy por acudir a mis archivos y desempolvar estas remembranzas —destinadas a solidarizarme con los dignos Generales Mauricio y Ledesma, hoy injustamente agraviadíos— es porque anhelo que los actuales miembros del Comando Conjunto, quienes muchas veces se habrán quedado militariamente ante su maestro el General José del Carmen Marín, entiendan que nadie en el Perú tiene el monopolio de la razón y que el reconocimiento de uno o varios errores y su inmediato resarcimiento honra sobre todo a quienes ostentan Poder y Mando.

Por ese patriótico reconocimiento del ociero de un subordinado que habían antes desestimado y el consiguiente cambio de estrategia que llevó a la Victoria al histórico "Agrupamiento Norte", propugnado por el Comandante Marín y dispuesto por el Presidente Prado, es que el Mariscal Eloy Ureta, su Estado Mayor y su Comando tienen hoy un sitio de honor en nuestra Historia que, para mí, es sagrado.



*que estaba quebrando la moral en la oficialidad y personal subalterno.*

*Marín respondió al Presidente que estaba llano a que se le castigase o, en su defecto, a que se le diera de baja. Pero, que dejaba sentado que él había actuado siempre por patriotismo y sólo divulgado sus conocimientos adquiridos en las academias militares de Europa.*

*Manuel Prado escuchó detenidamente al Comandante Marín y se convenció que tenía razón. Pero había que discutir las divergencias con el Alto Mando. Para ello reunió esa misma noche en Palacio de Gobierno al Estado Mayor.*

*La mayor parte de los integrantes del Estado Mayor sostenían una tesis distinta a la presentada por el Comandante Marín.*

*Mientras los altos jefes intercambiaban sus opiniones y presentaban sus planes al Presidente, el Comandante Marín esperaba ser detenido por insubordinación o ser dado de baja. Y en efecto, Prado ordenó lo condujeron a una pequeña sala de Palacio, donde estaría totalmente aislado y con fuerte escolta.*

*Cuando ya se insinuaba la madrugada, el Presidente Prado hizo su aparición en la pequeña sala donde se encontraba José del C. Marín; éste asombrado, recibió un abrazo del Jefe de Estado, al mismo tiempo que escuchaba: "Comandante, usted tenía la razón, Miñano y Monteza lo apoyan, las actuales disposiciones en el Norte no me convencen. Como Presidente del Perú le otorgo plenos poderes para que, en mi nombre, haga conocer de inmediato al Comando en Piura y Tumbes los cambios en el plan bélico defensivo que acabo de aprobar".*

*Acto seguido, Marín recibió un pergamino firmado y sellado de manos del Presidente; debía viajar de inmediato para asegurar el éxito de lo acordado, ya que el Ecuador había iniciado el 5 y 6 de julio de 1941, el ataque en la frontera".*

Estos hechos fueron corroborados, como lo indica Villanueva (2012), por el General de Brigada Luis Trigo Reyna (p.6); así como, el Sr. Daniel Gálvez Rodríguez, de la Asociación Leonciopradiana, y por el mismo Presidente Prado, quien años después, ratificó los hechos.



General de Brigada José del C. Marín Arista.

Palomino (1996) señaló que el cambio de planes, días antes de las acciones militares, se refleja en las nuevas órdenes de operaciones de la 1ra División Ligera en Tumbes, en coordinación con su Jefe de Estado Mayor, el Teniente Coronel Manuel A. Odría. (p.77-78).

Estos hechos revelan el fuerte carácter de Marín Arista, su amor a la patria a toda prueba, sus vastos conocimientos del arte de la guerra, y que no se trataba de un "oficial de escritorio", sino un verdadero "soldado de acción", un cabal e íntegro estratega militar.

**Segunda enseñanza.** El Oficial de Estado Mayor no debe quedar callado ante los errores detectados, no permanecer mudo ante las fallas que observa; al contrario, debe hacer todo lo posible por corregirlos, por el bien de nuestro país.

Las acciones bélicas entre Perú y Ecuador se iniciaron el 5 de julio de 1941 con incursiones ecuatorianas en los alrededores del actual poblado peruano de Aguas Verdes, siendo rechazadas inmediatamente.



te. Esta incursión armada fue el detonante para iniciar acciones de mayor envergadura.

Luego, nuestra Fuerza Armada ocupó militarmente varias provincias (cantones) ecuatorianas, fronterizas con el Perú, tanto en la Costa, como en la Sierra y en la Selva del Ecuador.

En la Campaña Militar de 1941, la Fuerza Armada del Perú utilizó con gran éxito sus componentes terrestres, navales y aéreos, a pesar que nuestra doctrina de operaciones conjuntas era aún incipiente. El componente terrestre avanzó empleando sus medios, siendo particularmente útil el empleo de tanques checoslovacos LTP, bastante avanzados para la época. El componente aéreo realizó la primera operación aerotransportada en América, el bombardeo aéreo de varias localidades ecuatorianas, y cumplió eficientemente su tarea de apoyo a las fuerzas terrestres y navales. Por su parte, el componente naval utilizó el crucero *Coronel Bolognesi*, los destructores *Almirante Villar* y *Almirante Guise*, cuatro submarinos y otros buques; y transportó tropas y abastecimientos del Ejército a los puertos de Paita y Talara.

La paz se firmó en octubre de 1941 con el Acta de Talara, y luego con el Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro de enero de 1942. El 23 de abril de 1942, el Teniente Coronel Marín fue nombrado Director de la Escuela de Aplicación de Ingeniería, luego de haber cumplido impecablemente su tarea como OEM. En julio del mismo año, las últimas tropas peruanas se retiraron de territorio ecuatoriano.

Respecto al conflicto de 1941, debo enfatizar que fueron los hechos de guerra convencional más trascendentales y de mayor envergadura en todo el siglo XX para nuestra patria; y considero que la victoria de la Batalla de Zarumilla y la Guerra del 41 deberían ser resaltadas con mayor fervor, para bien de nuestra identidad y orgullo nacional.

Avión peruano escoltando a buque de nuestra Armada durante bloqueo de litoral ecuatoriano en la Campaña Militar del 41.

Marín Arista, como OEM, contribuyó decisivamente a este nuevo triunfo de las armas peruanas en defensa de la integridad territorial de nuestro país. No sabemos cuál hubiera sido el resultado de las acciones en 1941 si se mantenía el plan de operaciones original; pero sí conocemos que con el nuevo plan promovido por Marín Arista, las armas peruanas alcanzaron la victoria.

**Tercera enseñanza.** El grado o cargo no te proporcionan automáticamente sabiduría ni conocimientos; ciertamente te dan poder, pero sólo un amplio y dedicado estudio otorga la sapiencia requerida para realizar el planeamiento militar.

Debido a su trascendente participación en el Conflicto de 1941, un grupo de altos oficiales se acercaron al Teniente Coronel Marín Arista y le ofrecieron otorgarle el ascenso por acción distinguida, lo que Marín rechazó tajantemente, indicándoles que sólo cumplió con su deber. Nuevamente, Marín Arista nos entrega un hermoso ejemplo a seguir por las nuevas generaciones de oficiales de Estado Mayor.

**Cuarta enseñanza.** El oficial de Estado Mayor no debe trabajar por una recompensa.

Años después, en diciembre de 1948, el Presidente Odría designó una comisión para el estudio y la formulación de disposiciones legales destinadas a la preparación integral de las Fuerzas Armadas; nombrando al General de Brigada Marín Arista Presidente de dicha Comisión.





Tanque peruano utilizado en la Campaña Militar del 41

Como resultado del trabajo del equipo liderado por el General Marín Arista, se aprobó el informe final; cuyas recomendaciones más importantes fueron:

- La creación de un Ministerio de Defensa Nacional, que garantizara la unidad de dirección y comando de la Fuerza Armada.
- La creación de un Centro de Altos Estudios Combinados para la preparación y selección del Alto Mando y estudio de los problemas fundamentales de preparación y conducción de la guerra.
- La creación de un Centro de Altos Estudios Militares para cada uno de los institutos de la Fuerza Armada: Ejército, Marina y Aeronáutica, mencionado por el CAEN (2000).

Como notamos, eran ideas muy avanzadas para la época, recién en 1957 se crea el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, y en 1987 el Ministerio de Defensa. Debo resaltar que en dicho informe se refiere de Fuerza Armada (en singular), pues da una mejor idea de unidad e integración que el término en plural utilizado en muchos documentos posteriores.

**Quinta enseñanza.** El oficial de Estado Mayor debe aplicar las experiencias obtenidas en sus anteriores grados.

## CONCLUSIONES

- La guerra entre Perú y Ecuador de 1941 nos hizo ver la necesidad de las operaciones conjuntas; sin embargo, transcurrierían varios años hasta la creación del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- La Campaña Militar del 41 constituyó el hecho de guerra convencional más trascendente y de mayor envergadura en todo el siglo XX para nuestra patria. Esta campaña debería ser resaltada con mayor fervor, para bien de nuestra identidad y orgullo nacional.
- Marín Arista no sólo fue el fundador del CAEN, también fue un oficial de Estado Mayor ejemplar, un estratega genial y un soldado de acción.
- El oficial de Estado Mayor siempre tiene algo que aprender.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFÍA

- CAEN (2000): "Libro Bodas de Oro del CAEN 1950 - 2000". CAEN, Lima - Perú.
- Palomino Vega, A. (1996): "General de División Don Manuel A. Odría Amoretti". ABRAPAL Ediciones S. R. Ltda. Lima - Perú.
- Vargas Vaca, F. A. (2014): "Marín, ejemplo a seguir". Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima - Perú.

### PÁGINAS WEB

- Villanueva Benavides, C. (04 de abril del 2012): "Aproximación a la vida del General José del Carmen Marín, el Proyecto Nacional y la Política Peruana". Recuperado del <http://carlosvillanuevabenavides.blogspot.com/2012/04/aproximacion-la-vida-del-general-jose.html>.

### DIARIOS / PERIÓDICOS

- Diario *El Comercio* (1 de junio de 1995): "Las ideas se exponen, no se imponen". Artículo elaborado por Javier Ortiz de Zevallos.

# CENTROS DE GRAVEDAD EN LA PLANIFICACIÓN CONJUNTA



Algunos oficiales creen que los centros de gravedad son de valor fundamental para la planificación de las operaciones aéreas. Aunque su valor para la planificación de la guerra aérea es claro, también tienen gran utilidad para la planificación de las operaciones en tierra, mar y el ciberespacio, y son especialmente importantes para la planificación conjunta. Antes de hablar de los detalles de la utilización de los centros de gravedad en la planificación conjunta, es útil describir un proceso de planificación global que ponga los centros de gravedad en el contexto apropiado.



**Coronel USAF  
John A. Warden III**

Graduado en la Academia de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos. Durante su carrera (1965-1995) sirvió en diversos lugares, incluyendo Vietnam, Alemania, España, Italia y Corea. Warden completó una serie de tareas en el Pentágono. Fue Asistente Especial de Estudios de Políticas y Asuntos de Seguridad Nacional del Vice Presidente de los Estados Unidos, y fue Director de la Escuela de Comando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea de los EE. UU.

Ha sido llamado "el principal teórico del poder aéreo en la Fuerza Aérea de Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XX". También se le ha llamado "uno de los aviadores más creativos de nuestro tiempo. No es sólo un aviador creativo, es uno de los principales pensadores estratégicos de Estados Unidos". Warden definió los términos de referencia para la operación Tormenta del Desierto (1991), e introdujo un nuevo enfoque para el desarrollo de la guerra.

**A**lgunos funcionarios creen que los centros de gravedad son de valor fundamental para la planificación de las operaciones aéreas. Aunque su valor para la planificación de la guerra aérea es clara, también tienen gran utilidad para la planificación de las operaciones en tierra, mar y el ciberespacio, y son especialmente importantes para la planificación conjunta. Antes de hablar de los detalles de la utilización de los centros de gravedad en la planificación conjunta, es útil describir un proceso de planificación global que ponga los centros de gravedad en el contexto apropiado.

La Estrategia es el nivel donde toda planificación debe comenzar; aunque la tarea parezca ser local es la estrategia, más que otra cosa, la que proporcionará la mejor probabilidad de éxito con los recursos disponibles (o que se puedan hacer disponibles). Para el éxito total en la guerra (o cualquier otro gran emprendimiento), aquellos ocupando puestos en los altos niveles de la nación u organización deben crear una estrategia global que proporcione la dirección general para todas sus actividades incluyendo una guerra u operación. Este nivel de estrategia a menudo se llama "gran estrategia" simplemente porque abarca muchas cosas. Estrategia, sin embargo, es algo que debe ocurrir en todos los niveles, no sólo en la capital de una nación o en la sede corporativa. Idealmente, todos los niveles de la organización deben crear una estrategia para su área de responsabilidad basándose en la estrategia de nivel superior donde exista. Si no existe, la organización de nivel inferior debe hacer algunas suposiciones y proceder, a partir de ahí, con su propia estrategia de desarrollo. Tenga en cuenta que desde el punto de vista de los líderes de la nación, las acciones de un comandante militar son tácticas, mientras que desde la perspectiva del comandante del teatro, sus acciones son estratégicas. En otras palabras, en todos los niveles, todos deben abordar su tarea desde una perspectiva de estrategia. Desde que los conceptos básicos de estrategia son independientes del nivel de ejecución, todos los estratos de la organización deben usar la misma metodología y vocabulario para diseñar su estrategia.



El complemento, y de alguna manera lo contrario a la estrategia, es la táctica. Las tácticas son las acciones básicas de cualquier organización e incluyen desde pilotear un avión hasta disparar con rifle o comandar una nave. Es obviamente deseable hacer todas estas cosas bien, pero el hacerlas bien, incluso extraordinariamente bien, no conducen necesariamente al éxito; ni una deficiencia táctica lleva necesariamente al fracaso. Un ejemplo excelente es la experiencia de los Estados Unidos en Indochina desde principios de la década de 1960 a inicios de la década de 1970. En ese conflicto, Estados Unidos ganó prácticamente todas sus batallas contra las fuerzas regulares, tanto al Vietcong como a los norvietnamitas. No sólo ganaron las batallas, pero la relación de intercambio de ataques fue dramáticamente a favor de los Estados Unidos. Sin embargo, en abril de 1975, los norvietnamitas marcharon sobre Saigón, izaron su bandera y, por derecho de conquista, inmediatamente la cambiaron de nombre a Ciudad Ho Chi Minh. Habían ganado a pesar de la inferioridad táctica; la abrumadora superioridad táctica de los Estados Unidos no pudo evitar la derrota. La explicación para el resultado de esta guerra se encuentra en una sola palabra: estrategia. Los norvietnamitas tenían una estrategia suficiente para conseguir la victoria a pesar de la inferioridad táctica, mientras que la estrategia estadounidense era lo suficientemente deficiente que hizo que su superioridad aérea, volumen de fuego y capacidad de desembarco no sirvieran.

Para una buena estrategia es necesario contar con cuatro elementos principales: una descripción clara y precisa de los objetivos; una especificación de los elementos del enemigo que deben cambiar para lograr el objetivo; el tiempo que tenemos disponible para tener éxito; y un plan preparado de antemano para los casos del éxito o fracaso. Una planificación deficiente en cualquiera de estas áreas compromete el

éxito de la operación antes de que comience su ejecución.

Toda planificación debe comenzar con el futuro: ¿En qué situación intentas quedar tú y tu oponente cuando termine la guerra? Esta “foto” de ti y de tu oponente debería ser clara como el cristal, ser medible y tener un componente de tiempo muy definido. Con respecto al tiempo, podemos decir inequívocamente que sin tiempo no hay ninguna estrategia, por lo que es imperativo asegurarse que haya un elemento de tiempo asociado a tu imagen del futuro. Para aclarar el concepto, llamamos a esta declaración de objetivos una “imagen de futuro”.

En el caso que los planificadores, en cualquier nivel, no estén seguros sobre la imagen de futuro (los objetivos después que la guerra ha terminado), deben hacer lo que sea necesario para obtener aclaraciones o deben crear nuevos objetivos, construir un plan alterno y luego presentar el plan para la aprobación de la autoridad superior. En todo caso, es absolutamente esencial conocer los objetivos del más alto nivel nacional, cualesquiera sean los niveles de los planificadores que estén trabajando.

El segundo paso en la planificación estratégica es determinar qué elementos del enemigo deben ser atacados para conseguir la imagen de futuro. Esto se convierte en una tarea sencilla, porque el enemigo es siempre un sistema y el objetivo es cambiar al enemigo a un sistema que sea compatible con tu imagen de futuro. Después de decidir cómo debe ser el sistema, los planificadores identifican los centros de gravedad que deben ser afectados para conseguir los efectos deseados en el sistema.

Hasta hace muy poco, mucha gente ha pensado en la guerra como el enfrentamiento



de los ejércitos, flotas o las fuerzas aéreas, y ha construido planes alrededor de este aspecto de “batalla” de la guerra. Clausewitz, por ejemplo, vio al combate como “la actividad real de la guerra” y “porque la esencia de la guerra es el conflicto, y la batalla es el conflicto entre los ejércitos, siempre se le ha considerado como el verdadero centro de gravedad de la guerra, y por lo tanto, es su carácter distintivo, que a diferencia de todos los otros encuentros, es desarrollado y llevado a cabo con el único propósito de obtener una victoria decisiva.” En realidad, Clausewitz se equivocó, porque la lucha, la batalla y el conflicto son simplemente medios para un fin, no los fines en sí mismos. Considerar la batalla decisiva como el objetivo principal de un comandante militar es enfocarse en el lugar equivocado. La razón para esto es simple: un Estado (u otra entidad) tiene éxito o fracaso en la guerra como resultado de lo bien que puede utilizar todos sus recursos en el momento y lugares correctos, y cómo puede defender esos recursos contra sus opositores. Claramente, recursos significa mucho más que el ejército, la armada, la fuerza aérea o una banda de terroristas, porque estas son cosas que la nación o entidad construyen para usarlas. Cuando estos recursos están dañados y el Estado contrario o entidad están intactos, simplemente los repara o construye nuevos; ya que lo único que una gran batalla hace es afectar uno de los muchos instrumentos de un Estado o entidad; pensar que la batalla o las fuerzas son el objeto de la guerra, es como decir que construir una buena casa depende de un buen martillo. Para pensar correctamente sobre la guerra (ya sea convencional o no convencional), es necesario pensar en términos de sistema.

Todo en un país o una entidad forma parte de un sistema; y cada acción tiene lugar en un sistema. Eso significa que afectar una cosa en un sistema tendrá algún impacto en otras partes dentro de ese sistema. Mayormente; sin

embargo, no estamos interesados en cambiar una parte de un sistema. Lo que queremos es hacer un cambio importante en el sistema completo. Cuando deseamos cambiar una organización, queremos que toda la organización se mueva en la misma dirección. Esto nos indica que nuestros esfuerzos deben estar enfocados siempre teniendo en mente los sistemas, y entonces elegiremos cosas que van a generar un cambio en el sistema más rápido, más duradero, más económico, más satisfactorio.

Cuando miramos por primera vez a un enemigo, ya sea una gran entidad como una nación o una organización más dispersa como Al Qaeda, la enorme cantidad de objetivos potenciales puede parecer abrumadoramente grande y mucho más allá de los recursos disponibles. Intuitivamente, sin embargo, de los cientos de miles de posibles objetivos, sólo un pequeño número es más importante y valioso que el resto. Incluso, en un país grande y poderoso, hay relativamente pocos blancos muy significativos (tal vez unos miles). Estos son los centros de gravedad, porque cuando se ven afectados, tienen un impacto desproporcionado en el resto del sistema. Puntos de influencia o puntos de control pueden ser sinónimos para centros de gravedad. Pueden o no aparecer ser vulnerables a los ataques. Es necesario señalar, sin embargo, que la vulnerabilidad no tiene nada que ver con que algo sea o no un centro de gravedad. Es muy pueril iniciar un análisis del sistema en busca de vulnerabilidades. Lo importante es encontrar las entidades dentro del sistema que necesita el enemigo para conseguir sus propios fines. Una vez que se conocen, se pueden desarrollar las metodologías de ataque.

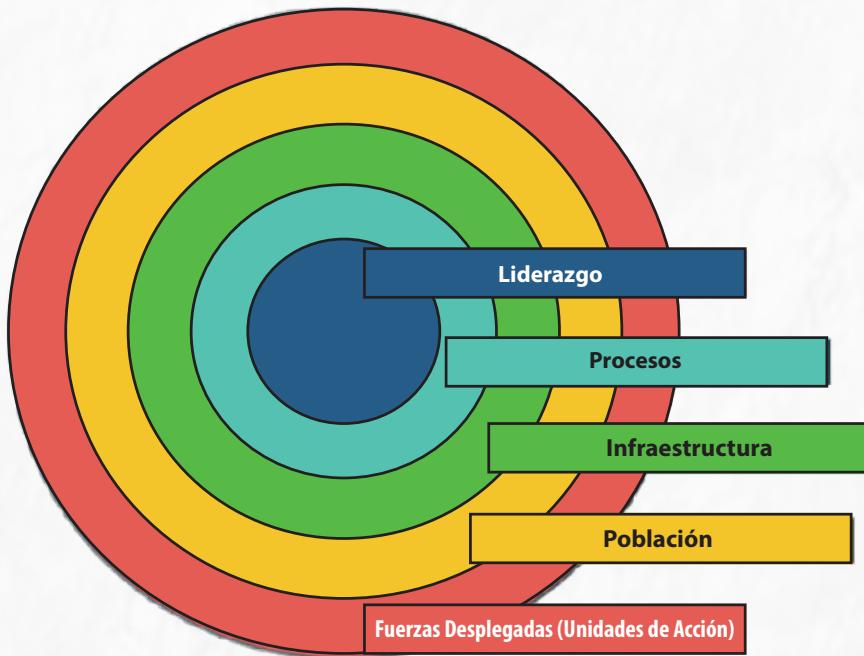
Centros de gravedad son los objetivos contra los cuales hay que aplicar los recursos. Tiene poco sentido gastar los escasos recursos contra cualquier objeto que no sean centros de gravedad; sin embargo, la mayoría de los



planificadores en el mundo comercial y militar pasan poco o ningún tiempo identificándolas. En cambio, se apresuran a la acción pensando que si hacen mucho de cualquier cosa, algo positivo va a suceder. Peor aún, si los planificadores son militares, probablemente sólo piensan en atacar a sus contrapartes militares enemigas. Para los afortunados o para aquellos con recursos infinitos, de hecho, algo positivo puede ocurrir. Si usted no está en ninguno de estos grupos —la suerte o los infinitamente ricos— debe pasar mucho tiempo pensando en los centros de gravedad.

Saber cuáles son los centros de gravedad es el primer paso hacia operaciones eficaces y eficientes, pero necesitamos una metodología que nos ayude a descubrir cómo encontrar los verdaderos centros de gravedad. La aproximación que he encontrado más útil en la guerra, la política, educación y negocios, es el modelo de cinco anillos que abordaremos en detalle después que discutamos un poco más sobre los sistemas.

## Componentes del sistema — Los Cinco Anillos



Una característica muy singular de los sistemas es que todos están dispuestos de la misma manera. Todos tienen elementos de liderazgo que proporcionan la dirección general, elementos de proceso<sup>1</sup> que convierten la energía de una forma a otra, una infraestructura física, una población que consta de un número de grupos demográficos y unidades de acción conocidas como “fuerzas desplegadas”<sup>2</sup> que son responsables de las acciones tácticas del sistema. Al saber que todos los sistemas están dispuestos de esta manera, sabemos qué buscar cuando empezamos a analizar un sistema en particular,

ya sea un país, una organización terrorista, un mercado, una empresa, un cuerpo de ejército o incluso una banda criminal. También sabemos que, en general, obtendremos más retorno en nuestra energía cuando apuntamos hacia el centro del sistema que cuando lo atacamos en la periferia. Por lo tanto, siempre empezamos nuestro pensamiento desde el interior hacia el exterior en lugar del modo más común —y erróneo— enfoque del exterior hacia el interior. Ahora echemos un vistazo a cada uno de los anillos más detalladamente.



## Modelo del Sistema de Cinco Anillos

<b>Anillo 1 Liderazgo</b>	<p>El anillo de liderazgo consiste de aquellos elementos de un sistema que intentan moverlo en una dirección determinada. Casi siempre hay varios elementos de liderazgo que rara vez tienen las mismas motivaciones; son relativamente autónomos, pueden no tener títulos formales, pueden ser individuos o entidades y casi siempre tienen gran influencia. A quién o qué incluimos en el anillo de liderazgo, depende del nivel del sistema que estamos analizando. Si estamos planificando para una nación, encontraríamos a jefes de Estado, primeros ministros, influyentes ministros del gabinete, altos oficiales militares (si son independientemente influyentes a nivel nacional), los periódicos influyentes y estaciones de televisión, el órgano legislativo, influyentes financieras, clérigos conocidos (en algunos países, pero no en otros), dirigentes importantes de la oposición y quizás algunos "intelectuales reconocidos". Si estábamos planificando para una unidad militar como una división, veríamos el comandante, líderes informales y probablemente el estado mayor.</p>
<b>Anillo 2 Procesos</b>	<p>En el anillo de los procesos encontramos los elementos de un sistema que convierten la energía de una forma a otra. En un sistema nacional, encontraríamos electricidad, petróleo, comunicaciones, finanzas, transporte, agricultura, etc. En una división militar encontraríamos las comunicaciones,<sup>3</sup> logística y transporte. En Al Qaeda encontraríamos las comunicaciones, finanzas, capacitación, reclutamiento, transporte, etc. El anillo de procesos tiene una gran importancia, porque un cambio en este anillo afectará el resto del sistema.</p>
<b>Anillo 3 Infraestructura</b>	<p>En el anillo de infraestructura encontramos los elementos de un sistema que son relativamente fijos y constantes. A nivel nacional, incluye carreteras, puentes, ríos, puertos y aeropuertos. En este anillo encontramos también las leyes y reglamentos que tienden a actuar como entidades físicas en el control de las actividades.</p>
<b>Anillo 4 Población</b>	<p>En el anillo de la población encontramos los grupos demográficos que categorizan a las personas que forman parte de un sistema. Los grupos demográficos tienden a responder a estímulos similares (publicaciones, mensajes, recompensas). Este anillo, se dirige a los grupos, no a los individuos. Por ejemplo, si estábamos tratando de fomentar una revuelta militar del enemigo, enviaríamos los mensajes que podrían motivar a oficiales en general a que se cambien de lado.</p>
<b>Anillo 5 Representan las fuerzas (unidades de acción)</b>	<p>En este anillo encontramos los elementos de un sistema que hacen los trabajos tácticos.</p> <p>Las fuerzas de campo (unidades de acción) tienen el conocimiento y la capacidad para hacer un trabajo, pero no la autoridad para decidir hacerlo sin una orden previa.</p> <p>Las fuerzas de campo (unidades de acción) ejecutan las políticas, pero no tienen la autoridad para crearlas.</p> <p>Las fuerzas de campo (unidades de acción) son los instrumentos del sistema. Algunos ejemplos son: un escuadrón de cazas, un cuerpo de ejército, una flotilla, o en el mundo de los negocios, una fuerza de ventas o una división de manufactura. Las fuerzas de campo son importantes, pero son apéndices del Estado; son las que resisten el ataque. Normalmente pueden ser reconstituidas rápidamente si se tiene un sistema de Estado intacto y son medios para un fin, no termina en el ataque o la defensa. No son el punto de partida si se piensa en una guerra.</p>

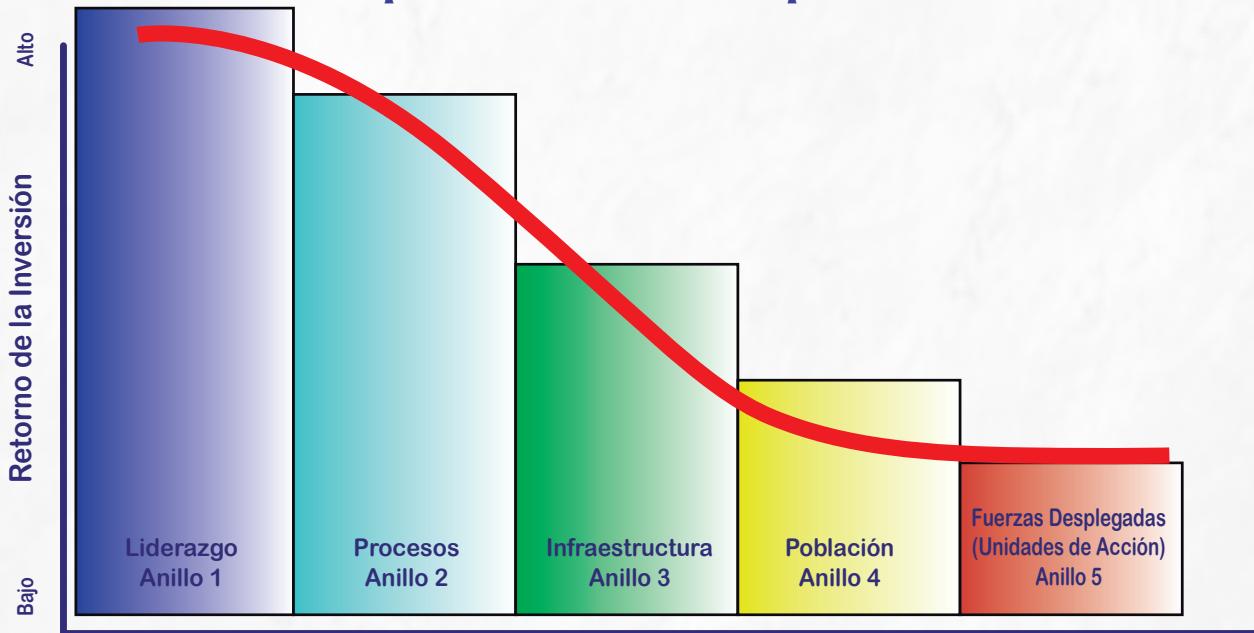


Para concluir esta breve descripción del modelo de los cinco anillos y sus componentes, es necesario reiterar que debemos pensar sobre el enemigo como un sistema, no una parte aislada de él como su ejército, y que el mayor retorno sobre nuestra inversión de energía se consigue atacando el centro del sistema, como se ilustra abajo. Esto no significa que sólo debamos concentrarnos en el centro del anillo y meramente eliminar al líder —una idea extraña que algunas personas han derivado del concepto de sistema—. Hay algunos casos raros, donde la eliminación podría funcionar, pero uno de los principales conceptos de la guerra

militares enemigas tienen pocas probabilidades de producir el sistema que se necesita para lograr sus objetivos.

Una vez que los cinco anillos de sistemas se entienden, es fácil encontrar los centros de gravedad para cualquier sistema. Revise su imagen del futuro para usted y su oponente y los efectos del sistema deseado para ambos. Luego comienza con el anillo de liderazgo para identificar elementos en este anillo que tendrán un impacto desproporcionado y que permitirá avanzar en la realización de sus objetivos futuros. Despues del anillo de liderazgo, prosiga con los restantes cuatro anillos.

### Apalancamiento normal por anillo



de sistemas es evitar la creación de mecanismos de falla en un solo punto. En otras palabras, si pruebas con la eliminación y fallas, tendrás que intentar otra cosa contra un sistema que está preparado y probablemente podrá contrarrestar tus esfuerzos. Una vez más, la idea es afectar a tantos centros de gravedad como sea posible en el menor plazo posible, con el fin de forzar al enemigo a que cambie su sistema al modo que nosotros queremos. El siguiente diagrama muestra el impacto de esta discusión. Debe quedar claro porque incluso exitosos ataques contra las fuerzas

Reitero una nota de advertencia para utilizar el modelo de cinco anillos y centros de gravedad: no confundir las vulnerabilidades y los centros de gravedad. Vulnerabilidad es sólo de interés cuando se empieza a hacer planes para afectar a un centro de gravedad. Existe un centro de gravedad debido a su importante relación con el sistema. Si se buscan las vulnerabilidades a nivel estratégico (u operativo), es muy poco probable encontrar los centros de gravedad reales en el sistema. La regla es encontrar los centros de gravedad. Una vez identificados, encontrará que invariablemente hay un camino que los afectan.



Es imperativo recordar que todas las acciones están dirigidas contra el sistema enemigo como un todo. Así, un ataque contra una industria o infraestructura no se realiza principalmente por el efecto que podría generar o no en las fuerzas atacadas. En vez de eso, son ejecutadas por su efecto directo sobre el sistema enemigo.<sup>4</sup>

Tras la identificación de los centros de gravedad relevantes, el siguiente paso es determinar lo que debe suceder a cada uno de ellos con el fin de producir el efecto deseado en el sistema total (lo que debe sucederle al oponente, a tus aliados y a ti mismo). Los planes asociados a cada centro de gravedad son planes de impacto que tienen un componente estratégico y uno táctico. El primero describe el estado final requerido para el centro de gravedad, mientras que el segundo, indica las tácticas (acciones) necesarias para alcanzar el estado final. La parte estratégica de los planes de impacto debe hacerse en el más alto nivel de planificación, considerando que la parte táctica puede desarrollarse en los niveles inferiores de la ejecución. Es muy importante que la parte estratégica de los planes de impacto sea muy clara y que toda la organización pueda entenderlos y aprobarlos. Una

vez aprobados, todos en la organización trabajarán para hacer realidad el plan estratégico de impacto. Las revisiones y dudas después de los hechos no son buenos.

Un plan estratégico de impacto tiene tres componentes:

- Efecto deseado: ¿qué tiene que pasarle a Un centro de gravedad (su estado final)?
- Medida de mérito: mide el progreso hacia el efecto deseado
- Plazo: ¿cuándo debe conseguirse el efecto deseado?

En el desarrollo de planes estratégicos de impacto, tenga mucho cuidado para evitar caer en asuntos tácticos. Tan pronto como una organización empieza a hablar de tácticas, toma una orientación que no es deseable al nivel estratégico. Recuerde: si usted conoce el centro de gravedad y puede escribir un efecto deseado para él, hay tácticas que trabajarán para conseguirlo.

Los planes de impacto en la tabla anterior son muy abreviados para fines de ilustración. En el mundo real serían un poco más complejos, pero no excesivamente. Si no puedes escribir los efectos

## Planes de Impacto ilustrativos para Centros de Gravedad en un Estado enemigo

Ejemplos de Centros de Gravedad Enemigos	Efecto Deseado	Medida del Mérito	Plazo
Dictador Abdul	Ya no en el poder	Difunto o en el exilio	Un mes
El ex rey	Aceptado como nuevo gobernante	Ejercicio del poder Mayoría de voto tribal	Tres meses
Comunicaciones	No disponibles para pro dictador	Impedir comunicaciones Actividad enemiga descoordinada	Tres días
Producción de armas biológicas	Incapacitado y aislado	Detener la producción Impedir movilización de sus stocks	Un día
Oficiales militares	Leales al ex rey	Deserciones para seguir las normas del Rey	Dos semanas



deseados y medidas de mérito con, a lo sumo, tres o cuatro viñetas, tu pensamiento probablemente esté confuso. Cada centro de gravedad debe tener su propio plan de impacto.

El último paso antes de la ejecución es poner juntos todos los planes de acción que describen los pasos y las tácticas que se emplearán para afectar a los centros de gravedad para conseguir que cada uno de los efectos deseados sea una realidad. Este paso casi siempre debería tener lugar durante la fase de la campaña. La gente que hace esta planificación debe estar lo más cerca posible a los que realmente van a efectuar la operación. Idealmente, de hecho, deberían ser aquellos que van a ejecutar la operación. Recuerden que deben conocer el plan estratégico que explica el efecto que se producirá, su medida y el tiempo, así que no hay razón para que la planificación táctica tome el lugar en un nivel superior en la organización.

Hasta este punto, el proceso de planificación se ha centrado en la estrategia. La organización cuenta con Centros de Gravedad con planes estratégicos de impacto adjuntos a cada uno. Ahora es tiempo de desarrollar las tácticas que conducirán a la realización de los efectos deseados en el Centro de Gravedad. Los planes de acción son los planes más conocidos en una organización y su gente, porque todos utilizan mucho tiempo en desarrollar y ejecutar tácticas. En este caso, la diferencia es que todos saben y están de acuerdo con lo que se necesita decidir sobre la táctica y debe resultar mucho más fácil que cuando la estrategia está en duda, es confusa cuando no se conoce totalmente el resultado estratégico.

Individuos o equipos pueden desarrollar planes de acción, pero no deben comenzar su ejecución hasta que todo el equipo de campaña (e idealmente la organización como un todo) ha tenido la oportunidad de revisarlas. El propósito de la revisión no es micro-gestionar las tácticas sino el entender lo que está haciendo todo el mundo para descubrir posibles sinergias o evitar redundancias de esfuerzo. No hay ningún formato único para los planes de acción. Deben, sin embargo, incluir al menos lo siguiente:

- Unidades o personas responsables.

- Un conjunto de acciones que debe resultar en el efecto deseado y la fecha final de ejecución y quien ejecutará la acción si es diferente a lo anteriormente indicado.
- Requisitos de logística.
- Costo de las acciones (pérdidas, dólares, consumo de logística, costos de oportunidad si se conoce).
- Retorno del costo de las acciones (si es posible).
- Coordinación o aprobaciones externas.

La guerra de sistema proporciona la resolución de conflictos más positiva. Para ejecutarla bien, sin embargo, hay que revertir nuestro método normal de pensamiento. Debemos pensar de lo grande a lo pequeño, de arriba hacia abajo. Debemos pensar en términos de sistemas. Nosotros y nuestros enemigos son los sistemas y subsistemas con dependencias mutuas. Nuestro objetivo casi siempre consistirá en hacer algo para reducir la eficacia del sistema total. Al mismo tiempo, debemos tomar las medidas necesarias para asegurar que el enemigo no haga un daño inaceptable para nuestro sistema o cualquiera de sus subsistemas.

Con este resumen de la estrategia y los centros de gravedad, debe quedar claro por qué ambos son tan críticos para la planificación conjunta. La mayoría de la planificación conjunta comienza con un intento de decidir los roles relativos de los servicios disponibles (ejército, armada, fuerza aérea). Esto significa que la planificación está comenzando a un nivel de acción táctica que es el peor lugar para empezar. Es mejor comenzar con el proceso estratégico. Esto significa acordar exactamente cuál será la imagen del futuro (los objetivos nacionales) al ejecutar las operaciones en el tiempo disponible para conseguir el éxito deseado. En esta parte de la discusión no hay necesidad para abordar los roles de cada servicio o los tipos de equipo militar que podrían ser empleados. De hecho, podría pervertir el proceso de planificación hasta el punto donde el éxito estará en peligro.

Tras el acuerdo sobre la imagen del futuro y los plazos asociados, el grupo de planificación se abocará en determinar los cambios requeridos en



el sistema, los centros de gravedad asociados y los planes de impacto que se necesitan para conseguir la imagen de futuro. Una vez más, es imperativo resistir la tentación de sumergirse en las tácticas o, incluso, en la responsabilidad de cada servicio.

Una vez que están de acuerdo con los centros de gravedad, el siguiente paso es determinar qué capacidades de servicio son las más adecuadas para cada centro de gravedad. En algunos casos, un servicio será más adecuado para dirigir a todos; mientras que, en otros casos, se necesitarán más de un servicio (o entidades no militares). Desde este punto, cada servicio puede desarrollar una campaña adecuada para ejecutar la estrategia conjunta acordada. Es importante que toda campaña apoye el esfuerzo estratégico global, que pueda y deba seguir el mismo proceso de planeamiento.

A través de la planificación conjunta realmente se consigue desarrollar la mejor estrategia para definir y lograr objetivos de guerra al menor costo y en el menor tiempo posible. El usar una metodología de estrategia como la que se ha descrito centrándose en los centros de gravedad producirá mejores planes y tendrá la mejor oportunidad de éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carl von Clausewitz, libro 4, capítulos 1 y 9.

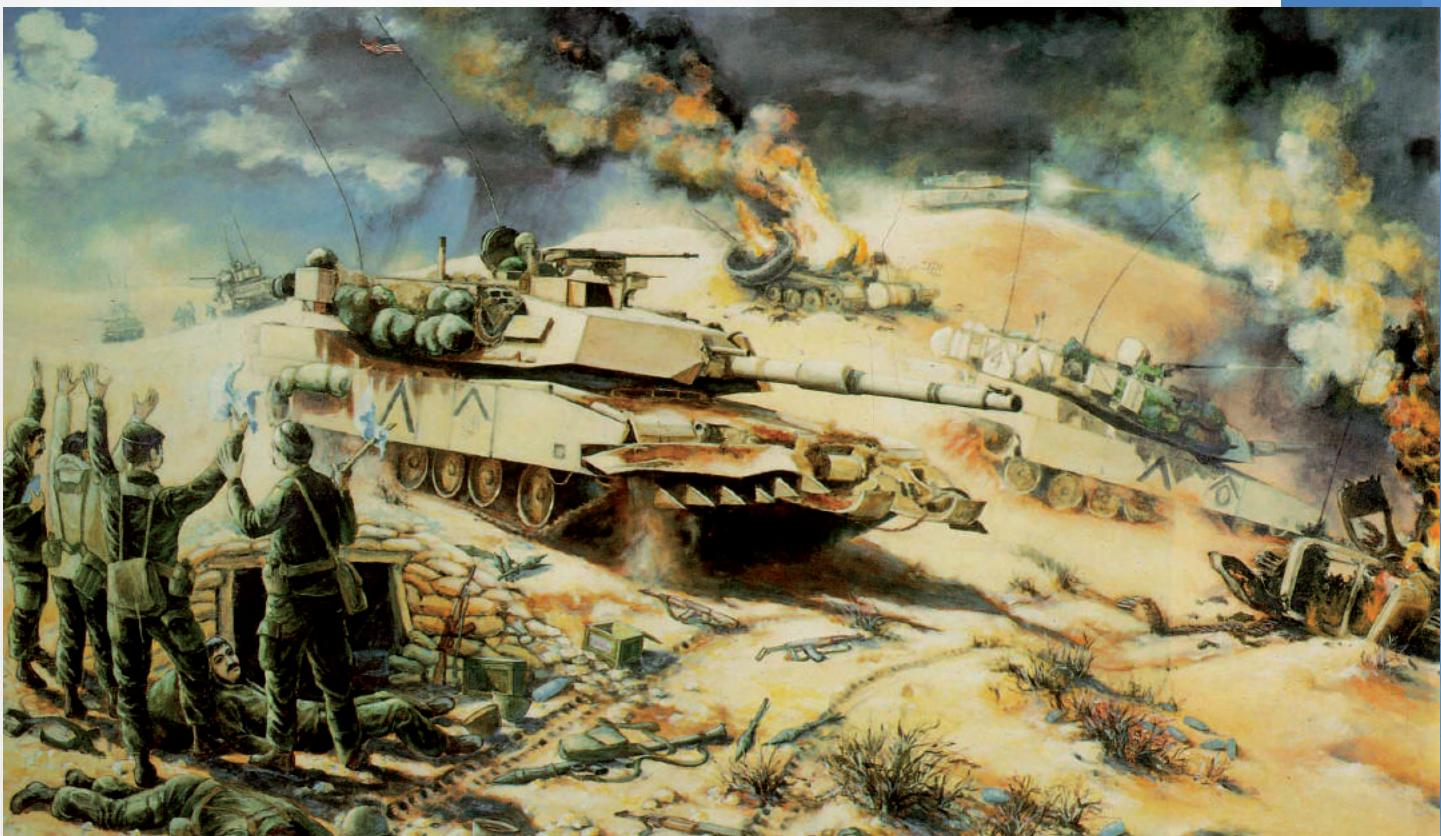
## NOTAS DEL AUTOR

1. El segundo anillo ha experimentado varios cambios de nombre desde mi primer bosquejo del concepto, antes de la primera guerra del Golfo. Originalmente lo llamé "producción clave", pero me di cuenta que la gente traduce la idea como "fabricación", lo que no era en absoluto la idea. Entonces lo llamé orgánicos esenciales para captar la idea de que existían los procesos necesarios para que un sistema funcione correctamente. Ese nombre no funcionó, porque algunas personas pensaban que «orgánico» significaba agricultura. Recientemente he adoptado el nombre sencillo "procesos", y he encontrado que esta palabra trabaja satisfactoriamente tanto para los militares como para situaciones de negocios. Cuando Ud. piensa en procesos, piensa en mecanismos de conversión como generación eléctrica, comunicaciones, reclutamiento, etc.
2. En la versión original de los cinco anillos, llamé al quinto anillo "fuerzas desplegadas" porque sólo estaba preocupado en

ese momento con las estructuras geopolíticas y el nombre funcionaba bien. Posteriormente tomé los cinco anillos en el mundo de los negocios, encontré que era confuso "fuerzas desplegadas", así que cambié el nombre a "agentes" y posteriormente a "unidades de acción". "Unidades de acción" es un término más amplio y es preferible a "fuerzas desplegadas" fuera de las fuerzas armadas. Los usuarios que sólo están interesados en la aplicación militar de los cinco anillos ciertamente pueden usar el término mayor, algo más limitado, mientras que no pierdan de vista el hecho de que pueden existir objetivos de centro de gravedad del quinto anillo en el sistema de un oponente que no forman parte de los objetivos militares (un hospital civil que querrás proteger y mejorar, por ejemplo).

3. En el momento de la primera guerra del Golfo se incluyeron las comunicaciones en el primer anillo. Después de muchas revisiones y experiencia usando el modelo en otros lugares quedó claro que las comunicaciones no eran sólo propiedad del líder, sino que afecta a todos en el sistema, todo el tiempo. Por lo tanto, decidí ponerlo en el segundo anillo.
4. Ataques contra el sistema pueden tener un gran impacto en la capacidad del enemigo. Si el liderazgo es racional, es probable que demande por la paz antes de que su sistema esté paralizado o destruido (por ejemplo, los serbios en la guerra de 1999). El liderazgo enemigo generalmente evaluará el coste de la reconstrucción, el efecto sobre la situación económica del Estado en el período de posguerra, el efecto político interno en su propia supervivencia y si el costo vale la pena el potencial aumento de continuar la guerra. Esto es normalmente (pero no siempre) un resultado excelente para Ud. cuando el líder enemigo toma la decisión correcta antes de que terminen sus operaciones. Pero una vez más, usted debe hacer lo mejor que pueda para evitar depender de una decisión racional.

# CENTERS OF GRAVITY IN JOINT PLANNING



Some officers believe that centers of gravity are of primary value for planning air operations. Although their value for air war planning is clear, they also have great utility for planning ground, sea, and cyber operations and are especially important for joint planning. Before talking about the details of using centers of gravity in joint planning, however, it is useful to describe an overall planning process which puts centers of gravity in the proper context.

**John A. Warden III**

*John Ashley Warden III is a retired colonel in the United States Air Force. His Air Force career spanned 30 years, from 1965 to 1995, and included tours in Vietnam, Germany, Spain, Italy, and Korea, as well as many assignments within the continental United States. Warden completed a number of assignments in the Pentagon, was a Special Assistant for Policy Studies and National Security Affairs to the Vice President of the United States, and was Commandant of the Air Command and Staff College. John Warden has been called "the leading air power theorist in the U.S. Air Force in the second half of the twentieth century". He has also been called "one of the most creative airmen of our times. John Warden is not just a creative airman; he is one of America's premier strategic thinkers". Warden defined the very terms of reference for the 1991 Desert Storm military strategy and thereby introduced a new approach to the conduct of war.*

**S**ome officers believe that centers of gravity are of primary value for planning air operations. Although their value for air war planning is clear, they also have great utility for planning ground, sea, and cyber operations and are especially important for joint planning. Before talking about the details of using centers of gravity in joint planning, however, it is useful to describe an overall planning process which puts centers of gravity in the proper context.

Strategy is the level where all planning should start, even if the task appears to be local for it is strategy more than anything else that will provide the best probability of success with the resources available (or that can be made available). For overall success in war (or any other major enterprise) those at the very top of the nation or organization should create an overarching strategy that provides general direction for all of its activities to include a particular war or operation. This level of strategy is often called "grand strategy" simply because it encompasses so much. Strategy, however, is something that should happen at every level of activity, not just in a nation's capital or at corporate headquarters. Ideally, every level in the organization creates a strategy for its area of responsibility by drawing on higher level strategy where it exists. If it does not exist, the lower level organization must make some assumptions and proceed from there with its own strategy development. Note that from the standpoint of the nation's leaders, the actions of a military theater commander are tactical whereas from the theater commander's perspective, his actions are strategic. In other words everyone at every level should approach his task from a strategy perspective. Since the basic concepts of strategy are independent of level of execution, everyone from the top to the bottom can and should use the same strategy methodology and vocabulary.

The complement, and in some ways the opposite, of strategy is tactics. Tactics are the basic actions of any organization and include flying an airplane, firing a rifle, or piloting a ship. It is obviously



desirable to do all of these things well, but doing them well, even extraordinarily well, does not necessarily lead to success nor does tactical deficiency necessarily lead to failure. An excellent example is the experience of the United States in Indochina from the early 1960s to the early 1970s. In that conflict, the United States won virtually all its battles against both the Viet Cong and North Vietnamese regular forces. Not only did it win the battles, but the exchange ratio was dramatically in favor of the US. Nevertheless, in April 1975, the North Vietnamese marched into Saigon, raised their standard, and, by right of conquest, promptly changed the name to Ho Chi Minh City. They had won despite tactical inferiority whereas the overwhelming tactical superiority of the US did not stave off defeat. The explanation for the outcome of this war lies in one word—strategy. The North Vietnamese had a strategy good enough to produce victory despite tactical inferiority while the US strategy was sufficiently deficient that even its excellence in flying, shooting, and sailing was to no avail.

Good strategy by necessity consists of four main elements: A clear, high resolution description of objectives; delineation of what enemy elements must change in order to realize objectives; the time you have available to be successful; and preplanned exits for both success and failure. A plan deficient in any of these areas is badly compromised well before its execution begins.

All planning must begin with the future: what do you intend yourself and your opponent to be when the war is over. This “picture” for yourself and your opponent ought to be crystal clear, measurable, and have a very definite time component. With respect to time, we can say unequivocally that without time there is no strategy so it is imperative to ensure that there is a time element associated with your picture

of the future. To make the concept clear, we call this statement of objectives a “Future Picture.”

In the event planners at any level are unsure about the future picture (the after-the-war-is-over objectives) they are supporting, they must do whatever is necessary to get clarification—or they must create the objectives, build a plan around them, then submit the plan with assumed objectives for higher authority approval. In any event, it is absolutely essential to know the objectives from the highest national level down to whatever levels the planners are working.

The second step in strategy planning is determining what elements of the enemy must be attacked in order to realize the Future Picture. This becomes a straight-forward task because the enemy is always a system and the object is to change the enemy as a system to be compatible with your Future Picture for him. After deciding what the system must become, planners identify the centers of gravity that must be affected to realize the desired system effects.

Until fairly recently, most people have thought about war as the clash of armies, or fleets, or air forces and have built plans around this “battle” aspect of warfare. Clausewitz, for example, saw “combat as the real activity in Warfare” and that “because the essence of war is conflict, and the battle is the conflict of the main armies, it is always to be regarded as the real centre of gravity of the war, and therefore its distinguishing character is, that unlike all other encounters, it is arranged for, and undertaken with the sole purpose of obtaining a decisive victory.” In reality, Clausewitz was wrong because fighting, battles, and conflict are merely means to an end, not ends in themselves. To set up the decisive battle as the main objective of a military commander is to focus at precisely the



wrong place. The reason for this is simple: a state (or other entity) is successful or unsuccessful in war as a result of how well it can bring all its resources to bear in the right times and places and how well it can defend those resources against its opponents. Clearly, resources means far more than just an army, a navy, an air force, or a band of terrorists because these are things that the nation or entity builds to employ. When they are damaged, the otherwise intact state or entity repairs them or builds some new ones. Since the only thing a great battle does is affect one of the many tools of a state or entity, to think that battle or forces are the object of war is rather like saying that building a good house depends on a good hammer. To think correctly about war (whether conventional or unconventional), it is necessary to think in system terms.

Everything in a nation or entity is part of a system, and every action takes place in a system. That means that affecting one thing in a system will have some impact on other things within that system. For the most part, however, we are not interested in changing one part of a system. What we really want is to make a major change in an entire system. When we want to change an organization, we want the whole organization to move in the same direction. All this says that our efforts are always focused against systems and that we then choose the things in the system that will create the fastest, most long-lasting, most economical, most satisfactory system change.

When first looking at an enemy, whether a large entity like a nation or a more dispersed entity like an Al Qaeda, the huge number of potential targets may seem overwhelmingly large and well beyond available resources. Intuitively, however, out of hundreds of thousands of possible targets, some small number would be far more important and valuable than the rest. Even in a large and powerful country, there are

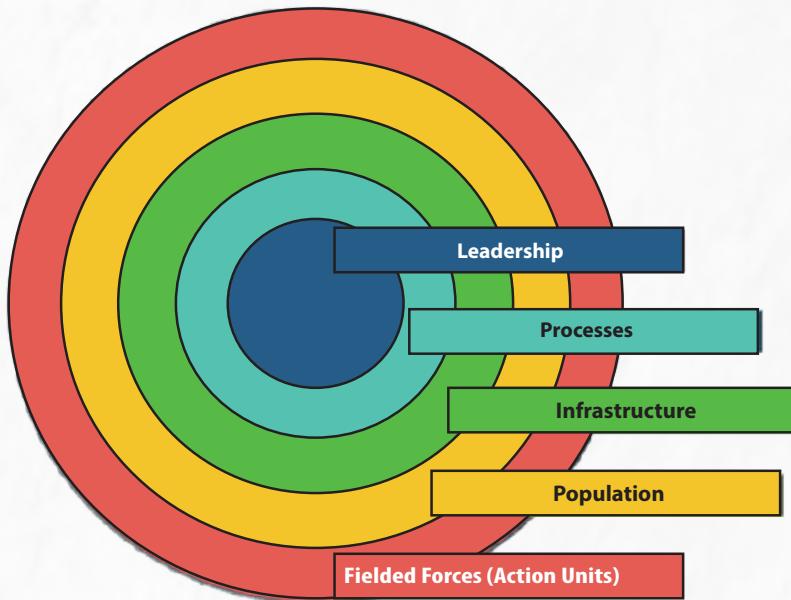
relatively few really important targets (perhaps a few thousand). These are centers of gravity because when they are affected, they have a disproportionate impact on the rest of the system. Leverage points or control points can be synonyms for centers of gravity. They may or may not appear to be vulnerable to attack. It is important to emphasize, however, that vulnerability has nothing to do with whether or not something is a center of gravity. It is very foolish to begin a system analysis by looking for vulnerabilities. What is important is to find the entities within the system which it needs to function in order to pursue its own ends. Once these are known, attack methodologies can be developed.

Centers of gravity are the things against which to apply resources. It makes little sense to spend scarce resources against anything other than centers of gravity, yet the majority of planners in both the military and the commercial world spend little or no time identifying them. Instead, they rush to action thinking that if they do a lot of anything, something positive is bound to happen. Worse yet, if the planners are military, they are likely only to think about attacking their enemy military counterparts. For the very lucky or for those with infinite resources, something positive may indeed happen. If you don't include yourself in either of these groups—the very lucky or the infinitely wealthy—you should be spending a lot of time thinking about centers of gravity.

Knowing that there are centers of gravity is the first step toward effective and efficient operations, but we need a methodology to help us figure out how to find the true centers of gravity. The approach that I have found most useful in war, politics, education, and business is the Five Rings Model which we will address in detail after a little more discussion on systems.



## System Components—The Five Rings



A very important characteristic of systems is that they all are arranged in the same way. They all have leadership elements which provide general direction, process elements<sup>1</sup> which convert energy from one form to another, a physical infrastructure, a population consisting of some number of demographic groups, and action units—otherwise known as “fielded forces”<sup>2</sup> which are responsible for the tactical actions of the system. By knowing that all systems are

arranged this way, we know what to look for when we start analyzing a particular system, be it a country, a terrorist organization, a market, a company, an army corps, or even a criminal gang. We also know that in general, we will get more return on our energy when we apply it toward the center of the system than when we apply it on the periphery. Thus, we always start our thinking from the inside to the outside instead of the much more common—and erroneous—outside to the inside approach. Now let's look at each of the rings in more detail.

### Five Ring System Model

<b>Ring 1, Leadership</b>	The leadership ring consists of those elements of a system that try to move it in a particular direction. There are almost always several leadership elements that rarely have the same motivations, are relatively autonomous, may not have formal titles, may be individuals or entities, and almost always provide very high leverage. Who or what we include in the leadership ring depends on the level of the system we are analyzing. If we were looking at a nation, we would find heads of state, prime ministers, influential cabinet ministers, senior military officers (if they are independently influential at a national level), the key influential newspapers and television stations, the legislative body, nationally influential financiers, well-known clerics (in some countries but not in others), important opposition leaders, and perhaps some think tanks. If we were looking at a military unit like a division, we would see the commander, informal leaders, and probably the staff.
---------------------------	--



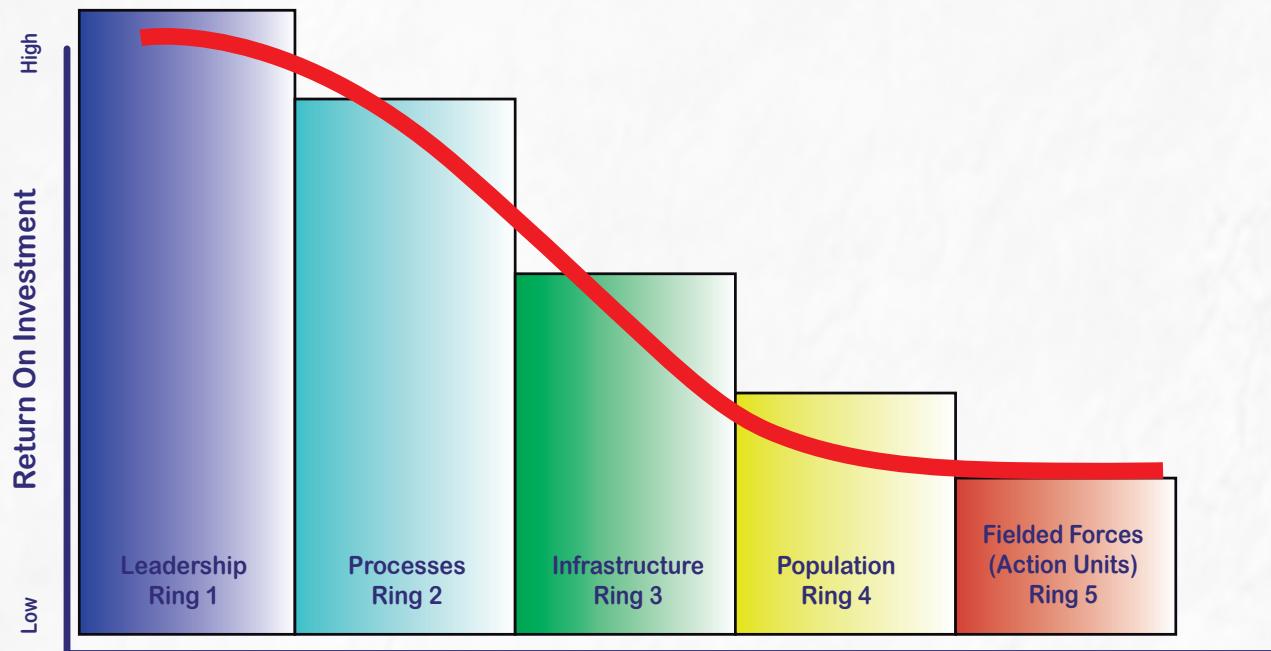
<b>Ring 2, Processes</b>	In the processes ring, we find those elements of a system that convert energy from one form to another. At a national system level, we would find electricity, petroleum, communications, <sup>3</sup> finance, transportation, agriculture, etc. In a military division, we would find communications, logistics, and transportation. In an Al Qaida, we would find communications, finance, training, recruiting, transportation, etc. The processes ring offers great leverage for system change because a change in this ring will affect the rest of the system.
<b>Ring 3, Infrastructure</b>	In the infrastructure ring, we find those elements of a system that are relatively stationary and constant. At a national level, they include roads, bridges, rivers, ports, and airfields. In this ring we also find laws and regulations that tend to act like physical entities in controlling activities.
<b>Ring 4, Population</b>	In the population ring, we find the demographic groups that categorize the people who are part of a system. Demographic groups tend to respond to similar stimuli (publications, messages, rewards). In the population ring, you address groups, not individuals. For example, if we were trying to foment a revolt by the enemy military, we would send messages that might motivate officers in general to change side.
<b>Ring 5, Fielded Forces (Action Units)</b>	In this ring, we find those elements in a system that do tactical jobs. Fielded Forces (Action Units) have latitude in how to do a job, but not whether to do it. Fielded Forces (Action Units) execute policy but do not have the authority to create it. Fielded Forces (Action Units) are the instruments of the system. Examples include: a fighter squadron, an army corps, a flotilla, or in the business world, a sales force or a manufacturing division. Fielded forces are important, but are appendages of the state, are resistant to attack, can normally be reconstituted quickly by an intact state system, and are means to an end, not ends in themselves in either the attack or the defense. They are not the starting point for war thinking!

To conclude this brief overview to the Five Rings model and its component parts, it is important to reiterate that we must think about the enemy as a system, not an isolated part of it like its military, and that you get the greatest return on our energy investment towards the center of the system, as illustrated below. This does not mean that we can just focus on the center ring and merely decapitate the leader—a strange idea that some people have derived from the system concept. There are some rare instances where decapitation might work, but one of the major concepts of system warfare is to avoid creating single-point failure mechanisms. In

other words, if you try decapitation and you fail, you now have to try something else against a system that is prepared and probably countering your efforts. At the same time, you have moved farther into the very dangerous serial world. Again, the idea is to affect as many centers of gravity as possible in the shortest possible period of time in order to force the system to change in the way you want it to change. From the impact diagram below and from this discussion, then, it should be clear why even successful attacks on enemy military forces are unlikely to produce the system change you need to accomplish your objectives.



## NORMAL LEVERAGE BY RING



Once the five ring pattern of systems is understood, it is easy to find centers of gravity for any system. You review your future picture for yourself and your opponent and the desired system effects for both. You then start with leadership ring where you identify elements in this ring that will have a disproportionate impact and which will advance the realization of your future pictures. After the leadership ring, you do the same thing for the remaining four rings.

To reiterate a note of caution for using the Five Ring Model and centers of gravity: Do not confuse vulnerabilities and centers of gravity! Vulnerability is only of interest when you start making plans to affect a center of gravity. A center of gravity exists because of its important relation to the system. If you allow yourself to look for vulnerabilities at a strategic (or operational) level, you are very unlikely to find the real centers of gravity in the system. The rule is: find the centers of gravity. You will find that once identified, there is invariably a way to affect them.

It is imperative to remember that all actions are aimed against the enemy system as a whole. Thus,

an attack against industry or infrastructure is not primarily conducted because of the effect it might or might not have on fielded forces. Rather, it is undertaken for its direct effect on the enemy system.<sup>4</sup>

After identifying relevant Centers of Gravity, the next step is to determine what must happen to each of them in order to produce the overall system desired effect (what must happen to the opponent, to allies, and to yourself). The plans associated with each Center of Gravity are Impact Plans that have a strategic and a tactical component. The former describes the required end state for the Center of Gravity while the latter lays out the tactics (the actions) needed to reach the end state. The strategic portion of the Impact Plans should be done at the highest possible planning level whereas the tactical portion may be developed at lower execution levels. It is very important for the strategic part of the Impact Plans to be very clear and for the organization to understand and approve them. Once approved, people throughout the organization will be working to make the strategic Impact Plan a reality; revisions and hesitations after the fact are not good.



A Strategic Impact Plan has three components:

- Desired Effect: what needs to happen to a Center of Gravity (its end state)
- Measure of Merit: measures progress toward the Desired Effect
- Timeframe: when the Desired Effect must be realized

In the development of Strategic Impact Plans, be very careful to avoid getting into the tactics. As soon as an organization starts talking about tactics, it starts to lock itself into a particular course which is not desirable at a strategic level. Remember that if you know the Center of Gravity and can write a Desired Effect for it, there are tactics that will work to realize it.

## Illustrative Impact Plans for Centers of Gravity in an Enemy State

Sample Enemy Centers of Gravity	Desired Effect	Measure of Merit	Timeframe
Dictator Abdul	No longer in power	Deceased In Exile	One month
Former King	Accepted as new ruler	Exercising power Tribal vote majority	Three months
Communications	Not available to pro-dictator	Order not getting through Activity uncoordinated	Three days
Bio Weapons Production	Incapacitated and isolated	Production stops No removal of stocks	One day
Military Officers	Align with former King	Unit defections to King's standard	Two weeks

The Impact Plans in the table above are very abbreviated for illustration purposes. In the real world, they would be somewhat more complex—but not excessively so. If you cannot write Desired Effects and Measures of Merit with at most three or four bullet points, your thinking is probably muddled. Each Center of Gravity must have its own Impact Plan.

The last step prior to execution is putting together the Action Plans that describe the steps and tactics that will be employed to affect the Centers of Gravity to make each of their Desired Effects a reality. This step should almost always take place during the Campaign phase. The people that do this planning should be as close as possible to

the ones who are actually going to carry out the operation. Ideally, in fact, they should be those who will execute. Remember that they have the strategic plan that explains the effect to be produced, its measure, and the timeframe so there is no reason for tactical planning to take place at a higher level in the organization.

To this point, the planning process has focused on strategy. The organization has Centers of Gravity with Strategic Impact Plans attached to each. It is now time to develop the tactics that will lead to realization of Center of Gravity Desired Effects. Action plans are the easiest in concept for an organization and its people because everyone spends a lot of time developing and executing tactics. The difference in this case is that everyone knows and agrees on



what the strategic outcome needs to be so deciding on the tactics should be much easier than when the strategy is in doubt, confusing, or completely missing.

Individuals or teams can develop Action Plans, but should not begin their execution until the whole Campaign Team (and ideally the organization as a whole) has had an opportunity to review them. The purpose of the review is not to micro-manage the tactics but rather is to understand what everyone is doing in order to discover possible synergies or exploitable redundancy of effort. There is no hard format for action plans. They should, however, include at least the following:

- Units or people responsible.
- A set of actions that should result in realization of the Desired Effect along with due dates and who will do the action if different from above.
- Logistics requirements.
- Cost of actions (losses, dollars, logistics consumption, opportunity costs if known).
- Return on cost of actions (if possible).
- Outside Coordination or Approvals.

System warfare provides the most positive resolution of conflicts. To execute it well, however, we must reverse our normal method of thinking; we must think from the big to the small, from the top down. We must think in terms of systems; we and our enemies are systems and subsystems with mutual dependencies. Our objective will almost always involve doing something to reduce the effectiveness of the overall system. At the same time, we must take necessary action to ensure that the enemy does not do unacceptable damage to our system or any of its subsystems.

With this overview of strategy and centers of gravity, it should be clear why both are so critical for joint planning. Much joint planning begins with an attempt to decide the relative roles of the available services (army, navy, air force). This means that planning is starting at a tactical action level which is the worst place to start. It is far better to start with the strategy process. This means agreeing on exactly what the Future Picture (the national objectives) will

be for the operation and the timeframe available for success. In this part of the discussion, there is no need to address service roles or the types of military equipment that might be employed; in fact, to do so perverts the planning process to the point where success will be imperiled.

Following agreement on the Future Picture and the associated timeframe, the smart planning group will next turn to determining the required system change, the associated centers of gravity, and the impact plans needed to realize the Future Picture. Again, it is imperative to resist the temptation to dive down into tactics or even service responsibility.

Once the centers of gravity are agreed, the next step is to determine which service capabilities are best suited to each center of gravity. In some cases, one service will be best suited to manage them all whereas in other cases, more than one service (or non-military entity) will be needed. From this point, each service can develop an appropriate campaign to execute the agreed joint strategy. Of interest, each campaign supporting the overall strategic effort can and should follow the exact same planning process.

Truly joint planning is planning that develops the best strategy to define and accomplish war aims at the lowest cost and in the shortest time. Using a strategy methodology such as that described and focusing on the centers of gravity will go far to produce the best plans and the best chance for success.

## REFERENCES

Carl von Clausewitz, Book 4, Chapters 1 and 9.

## AUTHOR NOTES

1. The second ring has experienced several name changes since my first draft of the concept before the first Gulf War. I originally called it “key production” but came to realize that people were translating the idea as “manufacturing” which was not at all the idea. I then called it organic essentials to



capture the idea that there were processes necessary for a system to function properly. That name did not work because some people thought that “organic” meant agriculture. I have most recently adopted the simple name “processes” and have found this word to work satisfactorily for both the military and the business situation. When you think about processes, think about conversion mechanisms such as electrical generation, communications, recruiting, etc.

2. In the original version of the Five Rings, I called the fifth ring “fielded forces” because I was only concerned at the time with geopolitical structures and the name worked well. As I subsequently took the Five Rings into the business world, I found that “fielded forces” was confusing so I changed the name to “agents” and subsequently to “Action Units.” “Action Units” is a broader term and is somewhat preferable to “fielded forces” outside the military. Users who are only interested in the military application of the Five Rings can certainly use the older, somewhat more limited term, as long as they don’t lose sight of the fact that there may be fifth ring center of gravity targets in an opponent’s system that are not part of the military (a civilian hospital that you may want to protect and improve, for example).
3. At the time of the first Gulf War, we included communications in the first ring. After a lot of thought and experience in using the model in many other places, however, it became clear that communications was not just the province of the leader, but one that affected everyone in the system all the time. Thus the decision to put it in the second ring.
4. Attacks on the system may have a big impact on the enemy leadership. If the leadership is rational, it is likely to sue for peace before

its system is paralyzed or destroyed (for example the Serbs in the 1999 war). The leadership will generally assess the cost of rebuilding, the effect on the state’s economic position in the postwar period, the internal political effect on their own survival, and whether the cost is worth the potential gain from continuing the war. It is normally (but not always) an excellent outcome for you when the enemy leadership makes the right decision prior to you completing your operations. But again, you should do your best to avoid dependence on a rational decision.



## CONFERENCIAS MAGISTRALES DEL AÑO 2014

Nº	EXPOSITORES / CONFERENCIA	FECHA
01	VALM. (r) JORGE MONTOYA MANRIQUE CALM. (r) JUAN POLO WOOD Tema: "PENSAMIENTO CONJUNTO".	24 de enero.
02	SR. ENRIQUE CUEVA TEMA: "INNOVACIÓN".	24 de enero.
03	DR. RAUL ABEL SALAZAR TABARNE TEMA: "POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO".	7 de marzo.
04	CRL. (r) EP TOMÁS DELGADO ARENAS COR. (r) FAP RICARDO VILCHEZ RAA SEMINARIO "ACADEMIA DIPLOMÁTICA DEL PERÚ".	24 de marzo.
05	DR. MILAN VEGO TEMA: "CIENCIA VERSUS EL ARTE DE LA GUERRA", "CREATIVIDAD MILITAR", "ARTE OPERACIONAL", "GUERRA OPERACIONAL", "CENTRO DE GRAVEDAD".	26 de marzo.
06	Dr. y C. de F. (r) JORGE ORTIZ SOTELO TEMA: "LA GUERRA DEL PACÍFICO".	2 de abril.
07	CALM. ANÍBAL JUAN CUEVA LOPEZ TEMA: "SENDERO LUMINOSO EN EL VRAEM – ANTIGUA ORGANIZACIÓN TERRORISTA O NUEVO CARTEL DEL NARCOTRÁFICO".	8 de abril.
08	Gral. Div. (r) EP FRANCISCO MORALES BERMUDEZ TEMA: "UNA VIDA AL SERVICIO DEL PAÍS".	22 de abril.
09	Gral. USMC JOHN F. KELLY, COMANDANTE DEL COMANDO SUR DE LOS EE.UU. TEMA: "DOCTRINA CONJUNTA".	22 de abril.
10	DR. GUSTAVO YAMADO (DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y FINANZAS UNIV. DEL PACÍFICO). DR. PEDRO PABLO KUCZYNSKI GODDARD VALM. (r) JORGE MONTOYA MANRIQUE DR. JUAN MENDOZA PEREZ (DIRECTOR FACULTAD MAESTRÍA DE ECONOMÍA). PENALISTA HUGO GUERRA ARTEAGA CONVERSATORIO: "DEFENSA NACIONAL Y ASUNTOS BILATERALES".	25 de abril.
11	EMB. ALLAN WAGNER TIZÓN DR. FARID KAHHAT KAHHAT MINISTRO LUIS CHIMOI ARTEAGA (MINISTRO DE RR.EE. ) VALM. (r) JORGE MONTOYA MANRIQUE TEMA: "FALLO DE LA HAYA".	29 de abril.
12	SR. CARLOS ESCARIO (HUETE & CO - ESPAÑA) TEMA: "ESTRATEGIA"	7 de mayo.



13	C. de N. (r) LUIS ROBERTO MARTÍNEZ ENRIQUEZ TEMA: "FUNDAMENTOS IDEOLÓGICOS Y ESTRATEGIA MILITAR DE LA OT- SL- VRAEM"	20 de mayo.
14	EMB. FRANCISCO TUDELA VAN BREUGEL-DOUGLAS DOCTOR ALEJANDRO DEUSTUA CARAVEDO DR. MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ MACKAY TEMA: "LA CRISIS DE CRIMEA Y SU REPERCUSIÓN EN EL ORDEN MUNDIAL"	21 de mayo.
15	C. de N. KURT LUDWIG BOTTGER GARFIAS TEMA: "METODOLOGÍA ENSEÑANZA DE ADULTOS"	27 de mayo.
16	Crl. (r) EP LUIS ROJAS MERINO TEMA: "INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN EL VRAEM"	12 de junio.
17	GRAL. BRIG. (r) EP OSCAR DEXTRE FERNÁNDEZ TEMA: "PARTICIPACIÓN DE LAS FFAA ANTE DESASTRES NATURALES"	25 de junio.
18	CALM. (r) MARIO CABALLERO FERIOLI TEMA: "COMANDO OPERACIONAL NORTE"	26 de junio.
19	DR. RAÚL ABEL SALAZAR TABARNE TEMA: "POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO"	4 de julio.
20	TTE. CRL. EP ESTEBAN SEGUNDO ABAD AGURTO TEMA: "DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO Y DIDDHH"	11 de julio.
21	TTE. CRL. EP RICARDO ANÍBAL BENAVIDES FEBRES TEMA: "PREPARACIÓN DE INTELIGENCIA EN EL CAMPO DE BATALLA (PIBC –ICARO )"	18 de julio.
22	SR. JAVIER CALVO PÉREZ BADIOLA TEMA: "GUARDIÁN DE LA CULTURA LIDERMAR PERÚ, SU EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN DE SU EMPRESA"	6 de agosto.
23	SR. PEDRO OLAECHEA ÁLVAREZ TEMA: "PANORAMA SOCIO ECONÓMICO DEL PERÚ"	13 de agosto.
24	DR. FRANCISCO TUDELA VAN BREUGEL-DOUGLAS TEMA: "SITUACIÓN POLÍTICA EN IRAK"	17 de setiembre.
25	DR. JOSÉ MONTOYA TEMA: "INTERCULTURALIDAD"	15 de octubre.
26	CRL. EP JORGE CONTRERAS M. TEMA: "PARTICIPACIÓN DE LAS FFAA EN EMERGENCIAS Y DESASTRES"	22 de octubre.
27	COR. (r) USAF JOHN WARDEN III TEMA: "NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL EMPLEO DE LAS FFAA ANTE LAS NUEVAS AMENAZAS"	17 de noviembre.
28	COR. (r) USAF JOHN WARDEN III TEMA: "GUERRA DE LA INFORMACIÓN"	18 de noviembre.
29	SR. MARCO URARTE TEMA: "LIDERAZGO EN ENTORNO DE INCERTIDUMBRE Y COMPLEJIDAD"	19 de noviembre.







## NORMAS DE COLABORACIÓN

**Elaboración.** Los artículos deben ser inéditos y desarrollados en hojas tamaño A4, con una extensión no mayor de 10 páginas; escritas a espacio y medio en Letra Arial, tamaño 12 puntos. Nuestra revista seguirá los estandares del estilo APA (Asociación Sicológica Americana). En tal sentido, el redactor debe atender las normas de creación de citas y bibliografías.

**Temática.** Biografías - Comunicaciones - Defensa y Seguridad Nacional - Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario - Doctrina Conjunta - Estrategia - Ética y Moral - Formación Militar - Historia Militar Nacional y Mundial - Investigación y Desarrollo en el Campo Militar - Justicia Militar - La Guerra y las Operaciones Militares - Logística de Guerra - Medio Ambiente - Operaciones Conjuntas - Operaciones de Paz - Operaciones Multinacionales - Poder Militar - Política - Tecnología Militar - Testimonios personales - VRAEM.

**Nota.** La Revista se reserva el derecho de efectuar las correcciones ortográficas o de estilo que considere necesarias.

**Ilustraciones.** Las fotografías, mapas, croquis, cuadros, dibujos, etc., deberán ser enviadas en formato de imagen (JPG) o similares, con la resolución o tamaño más grande posible, en archivos no insertados en el texto de Word; es decir, deberán ser adjuntadas como archivos, aparte del documento. Asimismo, deberá remitirse una leyenda para cada foto, indicando la fuente de procedencia.

**Datos del Autor.** El colaborador (militar o civil) que por primera vez presente un artículo, deberá consignar su currículum y fotografía personal en tamaño pasaporte en tenida formal (a quien corresponda, deberá precisar grado militar, título o grado académico de mayor categoría). Asimismo, añadir domicilio legal/particular, teléfonos y correo electrónico a fin de mantener contacto.

**Incentivo.** Se ha considerado un incentivo de cuatrocientos Nuevos Soles (S/400.00) para el autor de cada artículo publicado, que se hará efectivo una vez editada la Revista, previa presentación del correspondiente recibo por honorario profesionales actualizados.

**Presentación y Remisión.** En soporte informático, USB, CD como archivo Word acompañando los archivos de imagen (JPG, GIF, TIFF). Será remitido al Director de la Revista, preferentemente a través del correo electrónico o a la dirección postal, según el caso.

**Comité Editorial.** Evaluará y calificará los artículos a fin de determinar se encuentren dentro de los parámetros indicados en el ítem, temática de redacción, para su publicación. Los artículos aceptados serán ordenados según orden alfabético de los apellidos de los autores.

**Comunicaciones.** La revista tiene como domicilio legal la Av. Militar s/n Chorrillos. Teléfono: 251-8294 Celular: 975 594 569 RPM: \*954087.

Página Web: [www.esffaa.pe](http://www.esffaa.pe)

E-mail: [directorrevista@esffaa.pe](mailto:directorrevista@esffaa.pe)  
[clinares13@yahoo.com](mailto:clinares13@yahoo.com) (el más usado).



*“¡Somos o no pilotos de combate!... iya!..., que nos den otra misión y salimos 3 o 4 fierros, rasanteamos hasta donde podamos y si nos van tumbando.... ¡nos tumbaron pues!.... pero por lo menos uno llega y rompe.... así no regresemos los demás.... total, para eso nos hemos formado, para eso estamos preparados, y si vamos a morir.... bueno nos inmolamos por la patria, es la oportunidad de demostrar lo que somos y valemos.”*

Coronel FAP Marco Antonio Schenone Oliva,  
Derribado en combate durante el Conflicto del Cenepa, 7 de febrero de 1995

