



# PENSAMIENTO (CONJUNTO)

REVISTA DE LA ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS - EDICIÓN N° 1 AÑO: 8



## GEOPOLÍTICA DEL PERÚ UNA VISIÓN DESDE LA PANDEMIA

## ALTA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS

Contralmirante

**Walter Rabines Cuttin**

Director General de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas

Coronel EP

**Mariano Zevallos Vargas Machuca**

Subdirector General de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas

Capitán de Navío

**José Díaz Delgado**

Director Académico de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas

### CUERPO EDITORIAL:

**Director de la Revista**

Magister Ernesto Morales Erroch

**Editora**

Mayor EP Milagros Benito Mendoza

**Coordinadora Periodística**

Licenciada Carmen Masías Guillén

**Fotografía**

Archivos del Ministerio de Defensa,  
Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas,  
Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú,  
Fuerza Aérea del Perú y Escuela Conjunta de las  
Fuerzas Armadas.

**ISSN N° 2707-3661**

Hecho el Depósito Legal en la  
Biblioteca Nacional del Perú  
**N° 2014 - 09523**



EN PORTADA

Edición: Año 8 Núm. 1 - 2020  
100 páginas

Las Fuerzas Armadas forman parte de la primera línea de defensa en la lucha multisectorial contra la pandemia. Las acciones conjuntas van desde el orden interno, transporte de logística y personal médico, cercos epidemiológicos, investigación científica e innovaciones tecnológicas, entre otras.

**Impreso en:** Servicios Gráficos Publicitarios APAR SRL  
Calle Los Algarrobos 166 - Chorrillos  
Telf.: (51-1) 251-3655

**Las ideas y opiniones publicadas en esta revista son de exclusiva responsabilidad de los autores, no reflejan opinión institucional de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas.**

Publicación editada por el **Departamento de Relaciones Interinstitucionales de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas**  
Avenida Pedro Alas s/n, Chorrillos - Lima.  
[www.esffaa.edu.pe](http://www.esffaa.edu.pe)  
E-mail: [info@esffaa.edu.pe](mailto:info@esffaa.edu.pe)  
Teléfono: 51 1 251-8294.

### PRESIDENTE DE LOS COMITÉS

Contralmirante Walter RABINES Cuttin

### COMITÉ EDITORIAL:

#### INTEGRANTES

General de División Otto Napoleón GUIBOVICH Arteaga  
General de División Roberto Enrique CHIABRA León  
Vicealmirante Jorge Ricardo MOSCOSO Flores  
Vicealmirante Fernando Antonio D'ALESSIO Ipinza  
Vicealmirante Jorge Carlos MONTOYA Manrique  
Mayor General Carlos Elías RODRÍGUEZ Pajares  
Mayor General Wolfgang Mario GROZO Costa  
Doctor Francisco TUDELA Van Breugel  
Magister Alejandro DEUSTUA Caravedo

### COMITÉ TÉCNICO:

#### INTEGRANTES

Teniente General José Miguel DAVIS Molina  
General de Brigada Jorge VILLANUEVA Bardales  
Contralmirante Mario Luis CABALLERO Ferioli  
Doctor Jorge Alfredo Rafael ORTIZ Sotelo  
Doctor José DE LA PUENTE Brunke  
Doctor José MARANGUNICH Racchumi  
Magister Miguel Ángel RODRÍGUEZ Mackay



# CONTENIDO

## ACCIONAR CONJUNTO

EDITORIAL .....	5
-----------------	---

### ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES EN EL ENTORNO OPERACIONAL

STRATEGY AND DECISION MAKING IN THE OPERATIONAL ENVIRONMENT .....	6
---	---

**Contralmirante Luis Adawi Cáceres**

El nivel operacional es el responsable del éxito de la estrategia, entendiéndose como éxito el alcanzar el resultado o fin deseado; las fallas en la conducción de acciones y articulación de los resultados, es lo que lleva al fracaso de la estrategia. En el presente artículo, el autor presenta una revisión conceptual de los procesos estratégicos y de toma de decisiones en el entorno operacional; resaltando la complejidad del entorno, así como la rigurosidad que la estrategia operacional debe seguir para alcanzar el fin deseado por la estrategia nacional o corporativa.

### MODELO ANDRAGÓGICO DE LA ECOFFAA PARA LA CAPACITACIÓN DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR CONJUNTO

ANDRAGOGIC MODEL OF THE ECOFFAA FOR THE TRAINING OF THE GENERAL STAFF OFFICER .....	21
---	----

**Coronel EP Tomás Delgado Arenas**

El ensayo refiere el modelo académico constructivista, su aplicación y desarrollo en la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú - ECOFFAA, como fuente y propuesta de consulta para su uso en otras instituciones, por quienes ejercen la docencia, sin tener formación del profesorado, y por los diversos investigadores o planificadores del país, induciendo a la unidad del lenguaje académico en el sistema educativo. Se estructura sobre los requisitos del “facilitador” y la “teoría educativa”.

## POLÍTICA Y GUERRA

### GEOPOLÍTICA DEL PERÚ. UNA VISIÓN DESDE LA PANDEMIA

GEOPOLITICS OF PERU. A VIEW FROM THE PANDEMIC .....	32
---	----

**Master Enrique Obando Arbulú**

En el presente artículo realizamos un análisis geopolítico sobre el Perú. Se parte desde el marco teórico propuesto por D. Acemoglu (MIT) y J. A. Robinson, (Universidad de Harvard), relativo a los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza de las naciones, desde el cual se aprecia a las pandemias como coyunturas críticas que determinan la posibilidad de un cambio de ruta en la historia de los pueblos. Se afirma que la geopolítica, entendida como el análisis aplicado a la consecución de objetivos nacionales, comienza por crear un Estado eficiente en proveer servicios a sus ciudadanos.

### ¿UNA "NUEVA GUERRA FRÍA" ENTRE LA ALIANZA ATLÁNTICA Y RUSIA?

¿A "NEW COLD WAR" BETWEEN THE ATLANTIC ALLIANCE AND RUSSIA? .....	50
---	----

**Doctor Alexandre Sheldon-Duplaix**

Se analizan las percepciones de amenaza entre los EE. UU. la OTAN, y la Federación de Rusia, sumando la implicancia de China, poniendo énfasis en las formas en que ésta incide en la elaboración de estrategias, doctrinas y el desarrollo del poder militar, lo que incluso deriva en incidentes entre elementos aeronavales de la Alianza Atlántica y Rusia. Especial importancia tienen la aspiración y consolidación de los intereses de los actores mencionados. Observamos, además, los sistemas políticos al interior de los actores mencionados





en interacción con la evolución del entorno de las relaciones internacionales que han afectado a Europa del Este y Oriente Medio, como a territorios en Asia y América entre 1990 y el 2020.

## GUERRA Y CONFLICTO

### **AUFTRAGSTAKTIK, UNA FILOSOFÍA DE LIDERAZGO MILITAR**

**AUFTRAGSTAKTIK, A MILITARY LEADERSHIP PHILOSOPHY ..... 64**

**Capitán de Navío Kurt Böttger**

El autor presenta una descripción de los antecedentes históricos y principios rectores detrás de la filosofía de comando alemana de Auftragstaktik.

### **DESENVOLVIMIENTO DE LA ESTRATEGIA OPERACIONAL CONJUNTA EN LA VICTORIA MILITAR PERUANA DE LA GUERRA DE LETICIA DE 1932 - 1934**

**DEVELOPMENT OF THE JOINT OPERATIONAL STRATEGY IN THE MILITARY PERUVIAN VICTORY OF THE LETICIA WAR FROM 1932 – 1934 ..... 73**

**Jorge Ernesto Llosa Montagne**

Las acciones bélicas de Cerro Tarapacá y Güepí tenían importancia estratégica de tercer nivel. Las fuerzas peruanas de importancia estratégica significativa se encontraban en Puerto Arturo, Iquitos y Leticia que no pudieron ser atacadas por el triunfo peruano en la emboscada de Puca Urco (Saravia para los colombianos).

## CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### **COVID-19: TECNOLOGÍA MILITAR QUE SALVA VIDAS**

**COVID-19: MILITARY TECHNOLOGY THAT SAVES LIVE ..... 83**

**Licenciado Lewis Mejía Prada**

Como una de las peores crisis que ha soportado nuestro país desde la Guerra del Pacífico, ocurrida a finales del siglo XIX; así se le ha denominado en el Perú a los efectos de la pandemia del coronavirus, o COVID-19, cuyos impactos a nivel mundial todavía son de pronóstico reservado. Sin embargo, esta crisis se ha revelado como una nueva oportunidad para que los más diversos sectores de la sociedad reconozcan y valoren el importante aporte de sus Fuerzas Armadas, especialmente en el aspecto tecnológico. Esperemos que, llegado el momento de la recuperación, se les brinde la atención necesaria para que puedan mantener su fortaleza y posicionamiento, aspectos que resultan muy necesarios en caso de una nueva emergencia de carácter nacional o internacional.

### **LA INDUSTRIA AERONÁUTICA EN EL PERÚ: AVANCES EN SUDAMÉRICA Y LA EXPERIENCIA CON COREA DEL SUR**

**AERONAUTICAL INDUSTRY IN PERU: ADVANCES IN SOUTH AMERICA AND THE EXPERIENCE WITH SOUTH KOREA ..... 90**

**Comandante FAP Oswal Sigüeñas Alvarado**

Se expone una aproximación a la industria aeronáutica en el Perú y en algunos países de la región, teniendo como base fundamental el Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea Perú-SEMAN, y su desarrollo futuro a través de la coproducción de aeronaves con Corea del Sur.



# EDITORIAL



*Magíster Ernesto  
Morales Erroch  
Director de la revista  
Pensamiento Conjunto*

Con la edición de Pensamiento Conjunto queremos contribuir al logro de los objetivos institucionales de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, ECOFFAA, y de las metas trazadas por el Director General de la Escuela, Contralmirante Walter Rabines Cuttin, para tener una publicación cuyo contenido académico sea útil para militares y civiles de nivel de posgrado e investigadores, consolidándose como espacio de intercambio de ideas entre la comunidad de Defensa del Perú, en interacción con Escuelas Militares y centros de investigación en el extranjero.

En la primera sección de esta edición –“Accionar conjunto”– presentamos colaboraciones de pensadores militares en teoría y capacitación conjunta. El Contralmirante Luis Adawi Cáceres, nos ilustra acerca de la estrategia operacional para alcanzar el fin deseado, tan importante en la actual coyuntura de pandemia y crisis económica, social y política. De otro lado, el Coronel EP Tomás Delgado expone el modelo andragógico-constructivista aplicado en la ECOFFAA, excepcional caso de éxito académico y, por lo tanto, gran aporte a las instituciones educativas del Perú.

La sección “Política y guerra” cuenta con dos excepcionales colaboraciones. Primero, Enrique Obando, reconocido investigador peruano, presenta una reflexión crítica de cómo la geopolítica, en tanto análisis aplicado para conseguir los objetivos nacionales, da cuenta de la necesidad de un Estado eficiente en la provisión de servicios a sus ciudadanos. La segunda, del afamado académico francés Alexandre Sheldon-Duplaix, marca un hito en la realización de investigaciones internacionales pensadas para la ECOFFAA; en ella el autor analiza las percepciones de amenazas y complejos belígenos en las relaciones político-internacionales entre la Alianza Atlántica y Rusia, y precisa su impacto al interior de las estructuras políticas de los actores mencionados.

En la sección “Guerra y conflicto”, el Capitán de Navío Kurt Böttger aporta a la doctrina con su exposición sobre la evolución del concepto de *auftragstaktik* para el liderazgo militar; el empresario Jorge Llosa Montagne aborda el tema del análisis operacional conjunto aplicado al caso de la guerra que, entre 1932 y 1934, enfrentó a Colombia y al Perú.

“Ciencia y tecnología”, sección de temas de indudable relevancia, reúne los aportes del Comandante FAP Oswal Sigüeñas, quien da una visión panorámica de la industria aeronáutica, e identifica las posibilidades del Perú gracias al aporte estratégico de Corea del Sur; así como del periodista y editor Lewis Mejía, quien nos muestra cómo las Fuerzas Armadas están en primera línea frente a la covid 19 haciendo uso de sus recursos y tecnología.

Estrategia, capacitación, liderazgo, análisis operacional conjunto, tecnología, participación, pandemia, reflexión geopolítica y percepciones que pueden alimentar crisis o conflictos desde los complejos belígenos, en la perspectiva de la polemología, son los temas que entrecruzan este número de Pensamiento Conjunto.



El nivel operacional es el responsable del éxito de la estrategia, entendiéndose como éxito el alcanzar el resultado o fin deseado; las fallas en la conducción de acciones y articulación de los resultados, es lo que lleva al fracaso de la estrategia. En el presente artículo, el autor, presenta una revisión conceptual de los procesos estratégicos y de toma de decisiones en el entorno operacional; resaltando la complejidad de tal entorno, así como la rigurosidad que la estrategia operacional debe seguir para alcanzar el fin deseado por la estrategia nacional o corporativa.

## ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES EN EL ENTORNO OPERACIONAL



Operational level is responsible for the success of the strategy, success is obtained when the desired result or goal is achieved, failures in the control of actions and conjunction of the results, is what leads to failure of the strategy. In this article, the author makes a conceptual reviewing of the strategic and decision-making process at the operational environment, highlighting the complexity of this environment, as well as the rigor that the operational strategy must follow to achieve the goal desired by the national or corporate strategy.



Adawi, L. (2020). "Estrategia y Toma de Decisiones en el Entorno Operacional". *Pensamiento Conjunto*, Año 8, Núm. 1, pp. 6-20. ISSN° 2707-3661



**Calm. (r) / Mag.**

**Luis R. Adawi Cáceres**

*Maestro en Estrategia Marítima. Profesor de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. Profesor invitado de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP, Consultor seguridad nacional, estrategia, preparación operacional, simulación, inteligencia estratégica, seguridad corporativa y gestión de crisis. Se desempeñó como Jefe de la División de Planeamiento Estratégico y Políticas de Defensa del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Director de la Escuela Superior de Guerra Naval, Director del Centro de Entrenamiento Táctico Naval, Jefe de Estado Mayor de la FT-70, Jefe de la Sección de Operaciones del Comando de Operaciones Navales del Pacífico, Jefe del Departamento de Asuntos Civiles-Comando Especial VRAE. Diseñó e implementó la estrategia de preparación operacional y eventos de prueba de la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima-2019. Autor del "Manual de Planeamiento Naval Operativo (MAPLO-21001)".*

## INTRODUCCIÓN

La idea para el desarrollo del presente artículo ha coincidido circunstancialmente con la situación de crisis que hoy vivimos debido a la pandemia del coronavirus, por lo que me permitiré ampliar el ámbito sobre el cuál pensaba centrarlo, abarcando no solo el ámbito militar sino, también, pensando en el ámbito de seguridad nacional; y porque no decir, tanto el de gestión pública como el del ámbito corporativo.

Con este reto, trataré de emplear un lenguaje lo más simple posible, para permitir un entendimiento general sobre el tema central de este artículo; sin alejarme del soporte teórico de rigor que debe tener toda publicación profesional.

Antes de continuar con la lectura, les pediría -a aquellos entendidos o estudiosos de la materia- traer a la mente sus conocimientos sobre arte operacional, análisis operacional, planeamiento estratégico, planeamiento operacional, diseño sistémico, diseño operacional, pensamiento de diseño (*design thinking*), teoría del cambio y planeamiento por resultado, por mencionar las de mayor aplicación; y al final de la lectura del presente artículo, espero que podamos coincidir en que la esencia conceptual de todas estas aproximaciones teóricas o metodologías, es prácticamente similar, por no decir la misma.

Si por el contrario no coincidimos, con la humildad y disculpas del caso, quedo para las discusiones académicas sobre el particular.

Sin más, los invito a embarcarse en esta lectura, esperando colmar con sus expectativas, y que pueda contribuir en la construcción de nuevos conocimientos para Ud., respetado lector.

**PALABRAS CLAVE:** ESTRATEGIA OPERACIONAL, NIVEL OPERACIONAL, ENTORNO OPERACIONAL, TOMA DE DECISIONES OPERATIVAS, ESTRATEGIA DE ACCIÓN.

**KEYWORDS:** OPERATIONAL STRATEGY, OPERATIONAL LEVEL, OPERATIONAL ENVIRONMENT, OPERATIVE DECISION-MAKING PROCESS, STRATEGIC ACTION.





Remembrando algunos conceptos contenidos en mi artículo publicado el año 2014;<sup>1</sup> en el cual sostuvimos que la resolución de un evento crítico que afecte o amenace la seguridad de la Nación, parte de una conceptualización orientadora del nivel político, el que define el resultado al cuál se debe –o desea– llegar, así como plasma la intención que debe enmarcar la estrategia de acción.

Resultado e intención, constituirán, entonces, los elementos orientadores para el diseño de una estrategia nacional –estrategia corporativa o estrategia del más alto nivel– la misma que deberá integrar las dimensiones de actuación que la resolución del problema exige. Esta estrategia nacional, definirá el objetivo que se necesita alcanzar para lograr el resultado deseado por la política; constituyéndose este objetivo en el propósito sobre el cual se ha de orientar la estrategia del nivel operacional.

Cómo debe ser de común entendimiento, la estrategia del nivel operacional orientará a las acciones tácticas o funcionales, dependiendo del ámbito –militar o no militar– sobre el cuál se deba de actuar.

Partiremos entonces, por dejar claro un concepto central para el entendimiento del presente artículo: el concepto de estrategia.

## ¿QUÉ DEBEMOS ENTENDER POR ESTRATEGIA?<sup>2</sup>

En términos simples, estrategia es la forma en la que se consigue algo y, como tal, la aplicamos cotidianamente en diversos y diferentes aspectos. Para entender el concepto en su real dimensión, imaginémonos que deseamos adquirir un automóvil, lo primero que debemos determinar es cuál o cuáles son las razones por la que deseamos tal automóvil; consideremos que tenemos una necesi-

dad de movilizarnos para realizar labores productivas, así como para movilizar a la familia a diferentes actividades.

Las razones mencionadas representarán el propósito de la necesidad de automóvil, proyectando a partir de este propósito el resultado que deseamos alcanzar con la tenencia del automóvil. A partir de este resultado deseado, definiremos el tipo de vehículo que permitirá satisfacer la necesidad; el vehículo se convertirá, entonces, en el objetivo que debemos alcanzar para lograr el resultado o -lo que es lo mismo- fin deseado.

Ya tenemos definido lo que debemos conseguir y para qué lo queremos conseguir. Ahora hay que analizar nuestras posibilidades y capacidades para conseguir el vehículo deseado.

Debemos, ahora, analizar nuestra capacidad económica y financiera, tomar en consideración el número de integrantes de la familia, el crecimiento proyectado de ésta, las edades de los miembros de la familia, la capacidad de nuestra cochera, las ofertas en el mercado de vehículos, las opciones de adquisición (compra directa, pandero, leasing, etc.). Con este análisis definiremos las alternativas de adquisición, y evaluaremos éstas en función de diferentes criterios: costos de adquisición, soporte post-venta, garantías de funcionamiento, soporte y costos de mantenimientos, costos de operación, resistencia a colisiones, riesgos de robo, daños, así como costos de seguro.

Al final, adquirimos el tipo de vehículo que permita satisfacer nuestras necesidades y cumple con nuestros criterios de decisión; ya, a partir de su tenencia, vamos a estructurar –de una manera natural– diversas acciones para asegurar su disponibili-

1 Luis R. Adawi Cáceres, “Objeto y Objetivo la Relación entre la Política y la Estrategia”, Pensamiento Conjunto, Año 2, Num. 1 (2014): págs. 13-23.

2 Comparto una muy buena referencia que presenta todas las definiciones sobre la base de diferentes aproximaciones teóricas en el ámbito no militar, así como el resultado de una encuesta sobre que se entiende por estrategia. Asimismo, un clásico reeditado que presenta la evolución de la estrategia militar.

Emerson Wagner Mainardes, João J. Ferreira, Mário L. Raposo “Strategy and Strategic Management Concepts: Are They recognised by Management Students?”, Business Administration and Management 1, XVII, (2014) pp. 43-60.

Sir Basil Lidell Hart. Estrategia, el estudio clásico sobre la Estrategia Militar. [Original: Strategy, 1941] Trad: Roberto Romero. (Madrid: Arzila Ediciones, 2019)





dad y utilidad en el tiempo, hasta que requiramos cambiarlo por otro medio de transporte.

En este simple ejemplo de la vida cotidiana, la determinación de lo que deseamos conseguir y para que lo queremos conseguir, constituye los fines de la estrategia; mientras que las capacidades de adquisición, constitución familiar y capacidad de cochera representan los medios, y finalmente las alternativas de adquisición representarán los modos.

Es así como fines, modos y medios; analizados sistémicamente permiten definir una estrategia para lograr un resultado deseado. El logro de este resultado se conseguirá en el tiempo con la acción o conjunto de acciones, que permitirán alcanzarlo. En nuestro ejemplo, el poder disponer siempre del vehículo para movilizarnos para realizar nuestras labores productivas y poder -a la vez- satisfacer los requerimientos de paseo y diversión con la familia.

Estrategia comprende, entonces, pensamiento y acción. El pensamiento, que se constituye en la parte analítica, en el trabajo intelectual para proyectar el resultado a conseguir, definir y determinar la solución del problema para obtener el resultado proyectado.

La acción, constituirá el conjunto de actividades o procesos -igualmente sistémicos- que permitirán alcanzar el resultado esperado.

Si bien con nuestro ejemplo queremos hacer ver que el concepto de estrategia lo tenemos enraizado en nuestro quehacer cotidiano; sin embargo, este simple hecho no nos convierte en estrategas.

Aunque la lógica es muy similar, para ser estratega se requiere de un conjunto de competencias específicas, un arduo y dedicado entrenamiento, así como una permanente investigación académica y de casuística real, para estar en todo momento listo para el diseño, implementación y ejecución de cualquier estrategia que pueda ser requerida.

En el presente artículo no trataremos del perfil que debe tener, ni de cómo se forma un estratega;

pero dejo pendiente el encargo, para el desarrollo de un artículo o ensayo sobre el particular.

Ahora bien, quedando claro la simplicidad del concepto de estrategia, pasaremos a desarrollar que comprende la estrategia y la toma de decisiones en el entorno operacional.

### **SOBRE LOS NIVELES DE PLANEAMIENTO Y CONDUCCIÓN<sup>3</sup>**

Primeramente, traeremos a colación, los diferentes niveles de planeamiento y conducción que existen, en toda organización y más aún en todo Estado.

Para no discutir con las denominaciones particulares que pueden tener en función de cada realidad, mencionaremos que existen diferentes niveles jerarquizados que permiten definir el futuro -de un Estado u organización- y el camino a seguir para alcanzarlo.

Un nivel superior -al que denominaremos nivel 1- responsable de definir la visión de largo plazo o el futuro deseado del Estado o la organización; en el caso que se pueda presentar una situación que amenace tal futuro o un evento que obligue a modificar el camino, deberá proveer la orientación para que se definan las acciones que deban de ejecutarse para neutralizar la amenaza que pueda presentarse, así como para -de ser necesario- modificar o reorientar el camino a seguir para mantener el futuro deseado.

El subsiguiente nivel, es el que debe determinar a partir del análisis de la situación actual, cuál es el problema que ha de resolverse o gestionarse para alcanzar la situación futura deseada (futuro deseado). Como tal es el nivel que define, a partir del análisis del problema identificado, los objetivos que permitirán alcanzar el futuro, las misiones que deban asignarse a las entidades componentes, las capacidades y recursos que deban disponerse para cumplir las misiones, conseguir los objetivos y alcanzar el futuro deseado; define, además, los riesgos que puedan amenazar el camino trazado hacia

3 Una revisión sucinta de los niveles de planeamiento y conducción, la puede encontrar en: Alejandro Kenny, Omar Locatelli y Leonardo Zarza. Arte y Diseño Operacional. (Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, 2015) pp.31-33..



## Niveles de Planeamiento y Conducción

### Nivel 1

- Visión largo plazo, Futuro Deseado, Propósito, Resultado.
- ¿Por qué? y ¿Para qué?

### Nivel 2

- Problema. Misión. Objetivos. Capacidades. Recursos. Condiciones de éxito. Riesgos.
- ¿Qué? y ¿Quién?

### Nivel 3

- Implementación. Preparación. Articulación. Conducción. Evaluación.
- ¿Cómo?

### Nivel 4

- Ejecución. Logro. Objetivos.
- ¿Cuándo? y ¿Dónde?

los objetivos, así como determina las condiciones de éxito que deba considerar el nivel inferior para evaluar que el resultado se está alcanzando. Este nivel es el que diseña las estrategias.

Un tercer nivel, se ocupará de la implementación de las estrategias, la preparación de las entidades y medios componentes para ejecutar con éxito las estrategias; la articulación o sincronización sinérgica de las diferentes dimensiones estratégicas, así como de las diversas capacidades que empleará el nivel inferior. Se encargará, asimismo, de la conducción de la estrategia, así como de la evaluación de esta; debiendo entenderse como evaluación, el monitoreo y supervisión de las acciones, tareas o actividades que el nivel inferior viene ejecutando, controlando que éstas no alejen el camino hacia el éxito esperado y exigiendo que sean corregidas oportunamente.

Por último, un nivel inferior, el cual se ocupará de la ejecución de la estrategia, planificando y ejecutando las acciones, tareas o actividades que asegurarán alcanzar el futuro deseado proyectado por el primer nivel (nivel superior, nivel 1).

Si llevamos esta estratificación por niveles, a la organización de un Estado; el nivel 1 corresponderá al Nivel Político, el segundo al Estratégico Nacional,

el tercero al Estratégico Operacional (u Operacional) y el cuarto al Táctico o Funcional.

Algunas teorías estratégicas, consideran que, bajo el nivel táctico o funcional, se encuentra un nivel técnico o tecnológico; sin embargo, otras consideran que lo técnico o tecnológico se encuentra contenido por lo táctico o funcional.<sup>4</sup>

La jerarquización por niveles presentada en párrafos precedentes, nos indica la jerarquía lógica del planeamiento o planificación de un Estado u organización; es decir, de arriba hacia abajo, del nivel más alto al nivel más bajo. Por lo que ninguna organización, y mucho menos un Estado, que no tenga una óptima orientación del su nivel superior; podrá construir futuros propios (deseados), sino que quedará a merced del provecho que pueda obtener del entorno que se le presente, además de tener que desarrollar una buena capacidad resiliente para poder responder reactivamente a las amenazas que se le puedan aparecer en su andar.

Teniendo cada nivel su importancia existencial en función de sus quehaceres específicos y complementarios, el tercer nivel o nivel estratégico operacional, es el de particular relevancia, en razón que mientras los niveles superiores proyectan ideas transformadas a partir de intenciones o aspiracio-

4 Quizás el primero en identificar un nivel técnico, haya sido el Barón Antoine Henri De Jomini, quién refirió un nivel denominado "art of the engineer" por debajo del nivel táctico. Antoine H. De Jomini. The Art of War: Restored Edition. . [Orig.: Précis De L'art De La Guerre 1862, J.B. Lippincott & Co., Philadelphia] Trad: Capt. G.H. Mendell. (Ontario: Legacy Books Press, 2008) pag.44. En el ámbito no militar, la denominación de niveles difiere en función de autores y sectores (público o privado). Algunos refieren Corporativo – Negocio – Funcional – Operativo, otros refieren Prospectivo Estratégico – Estratégico – Operacional – Funcional. Por mencionar los más empleados.





nes; el nivel estratégico operacional, debe “aterri-  
zar” estos deseos y plasmarlos en una estrategia de  
acción perfectamente implementada, sobre la cual  
deberá efectuar una incisiva y permanente evalua-  
ción, hasta asegurarse que el futuro deseado ha  
sido alcanzado.

La relevancia de este nivel operacional se acen-  
túa mucho más, cuando se tienen Estados u orga-  
nizaciones, en los que el nivel superior contiene los  
estratos 1 y 2 de nuestra jerarquización planteada;  
es decir que el nivel político se amalgama con el ni-  
vel estratégico nacional para el caso de un Estado.

Esta amalgama de niveles, político y estratégico  
nacional, se adopta –por exigencia situacional y sen-  
tido común– en situaciones que afectan la seguridad  
nacional; en donde la máxima preocupación del Jefe  
de Estado se centra en neutralizar o eliminar la si-  
tuación o evento disruptivo que viene afectando a  
su Nación.

Para dejar claro y no crear confusiones, aun-  
que existen varias aproximaciones teóricas y doc-  
trinarias, que consideran como diferentes el nivel  
Estratégico Operacional y el nivel Operacional; en  
el presente artículo refiero a ambos como el mismo  
nivel.<sup>5</sup>

## ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES

Como parte de mis investigaciones en la teoría  
de la estrategia, he podido concluir, que existen solo  
dos teorías estratégicas, de las cuáles se derivan  
una serie de aproximaciones teóricas, así como se  
diversifican en metodologías según el ámbito de su  
aplicación.

Estas dos teorías son la Occidental y la Orien-  
tal, esta última nacida en los conceptos de Sun Tzu;  
mientras que la occidental se podría aseverar que  
nace con Aníbal Barca, aunque también se refiere a  
Tucídides, sin embargo, se considera como referente  
a los conceptos prusianos de Carl Von Clausewitz,  
debido a tener un mayor soporte teórico.<sup>6</sup>

Ambos conceptos, “suntzuniano” y “clausewi-  
tziano”, han sabido ser integrados –durante el siglo  
XX– por diferentes teóricos o estudiosos de la es-  
trategia, tanto en el ámbito militar como en el no  
militar.<sup>7</sup>

Quizás la facilidad de su integración se deba a  
que ambos llegaron a la esencia de la verdad en el  
concepto de estrategia, expresados en sus reconoci-  
das publicaciones “el Arte de la Guerra” de Sun Tzu y  
“De la Guerra” de Clausewitz.<sup>8</sup>

La esencia conceptual de ambos, presenta a la  
estrategia como un proceso de análisis de un pro-  
blema, en donde a partir de un resultado deseado,  
se debe determinar la forma ingeniosa en que se  
emplearán los recursos para alcanzar ese resultado  
de éxito deseado; considerando ambas teorías que  
para esta “labor” la mayor preocupación es lidiar  
con la incertidumbre existencial, la que se presenta  
por el desconocimiento del entorno estratégico en  
donde se debe actuar, así como por el de la acción  
antagónica que define el problema que la estrategia  
deberá resolver.

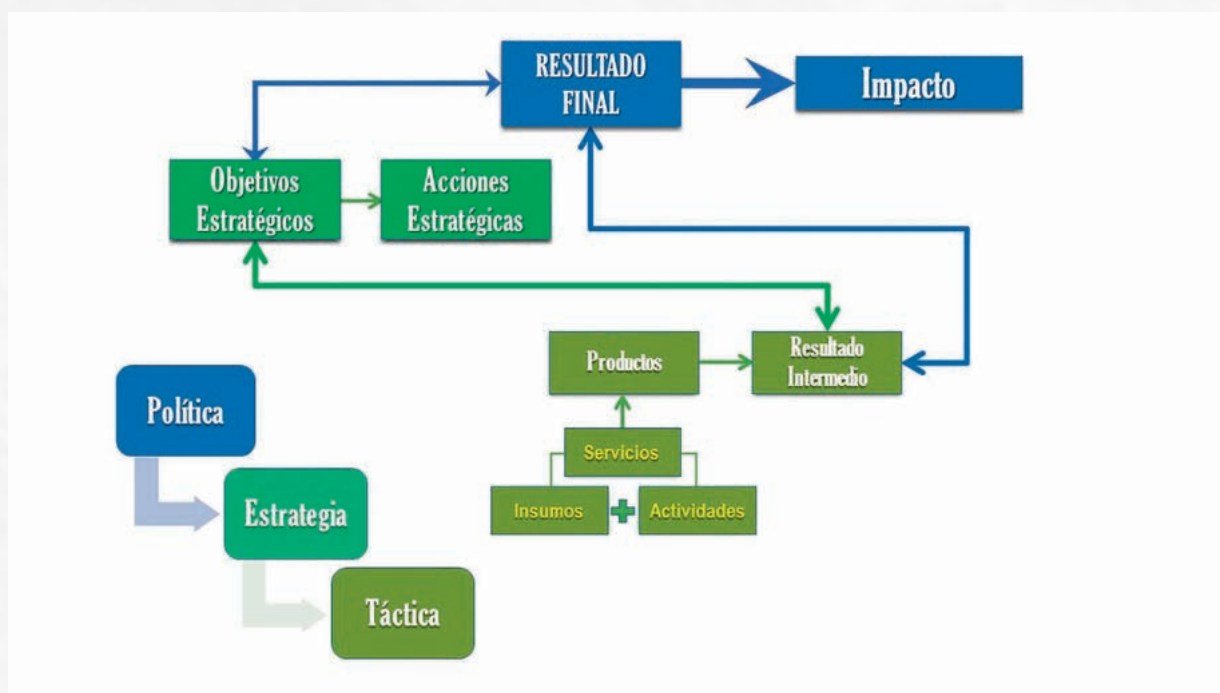
Si bien ambas teorías consideran que la incerti-  
dumbre representa el mayor reto que el análisis es-  
tratégico debe afrontar, cada una presenta diferentes  
conceptos de cómo afrontarla; por un lado, la teoría

5 En Roberto Pertusio. Estrategia Operacional 2da.Ed. (Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales, 2000) pág.12. Se refiere Estrategia Operacional y Nivel Operacional como el mismo nivel. El Dr. Milan Vego, igualmente refiere como un problema el empleo del término que identifica al nivel entre la estrategia y la táctica, denominándolo Operational Warfare, Operational level of the War así como Operational Art. En Milan Vego, Joint Operational Warfare: Theory and Practices. (Newport, RI: US Naval War College, 2009).

6 El libro clásico de Clausewitz, publicado póstumamente por su viuda, es De la Guerra (Vom Kriege); sin embargo, para un mejor entendimiento de los conceptos, es recomendable leer a Jomini en El Arte de la Guerra; publicado en la misma época. Ambos trabajos presentan teorías y conceptos similares -con diferentes acepciones y denominaciones- que hasta hoy perduran, ambos escribieron del aprendizaje de lo observado en las guerras napoleónicas, Clausewitz -prusiano- desde una posición lejana, mientras que Jomini, prácticamente conversaba con Napoleón Bonaparte. Ambos libros los considero en las referencias.

7 Para un análisis de las similitudes conceptuales se puede leer en Michael Handel, Masters of the War: Classical Strategic Thought. 3er.Ed. (New York: Routledge, 2000).

8 Michael Handel. Sun Tzu and Clausewitz: The Art of War and On War Compared. Professional Readings in Military Strategy, N°2 – 1991. Pensilvania: Strategic Studies Institute. Disponible en: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a239084.pdf>



“suntzuniana” sostiene que es más inteligente crear una realidad falsa al contrario y aprovechar la confusión para derrotarlo, mientras que la “clauswitziana” apuesta por la inteligencia para dilucidar la incertidumbre y encontrar la esencia de la verdad.

Ambas teorías consideran como pilares sobre los que se soporta el éxito estratégico, a la moral, la intuición y la creatividad. Sin moral, ni el ingenio humano ni el más bravío accionar podrán mantener el potencial exigido para el éxito. Por su parte, la intuición y la creatividad permitirán determinar la ventaja diferenciadora, que conducirá hacia el éxito deseado.

Como hemos mencionado en párrafos precedentes, estrategia comprende pensamiento y acción, constituyendo el pensamiento el proceso analítico, el esfuerzo intelectual; la acción comprende el conjunto de tareas, actividades o intervenciones, que –como parte del proceso analítico– se determinó permitirán alcanzar el resultado deseado, el cual se constituye en el fin de la estrategia.

Ahora, seguro que nos queda aún algunas dudas para entender bien el concepto de estrategia, quizás algunos podremos estar preguntándonos, ¿cómo determinamos el resultado que deseamos

alcanzar?, ¿es más importante el pensamiento o la acción? ¿podríamos decir que el pensamiento es la primera fase de la estrategia, mientras que la acción es la segunda? ¿qué relación tiene la estrategia con la toma de decisiones?

Veamos, el resultado deseado o resultado esperado, representa el futuro que deseamos alcanzar, la visión de éxito proyectada por el nivel superior; se constituye como tal, en el punto de partida del análisis estratégico, y a través de todo el proceso estratégico –que comprende pensamiento y acción– en el faro orientador tanto del análisis, como de todo aquello que se debe hacer para alcanzar tal futuro.

El resultado deseado se determina a partir de algún interés, aspiración o intención; para un Estado es a partir de los intereses de su Nación, ante el caso de una situación de crisis la aspiración de no escalarla hasta niveles catastróficos o niveles no deseados.

Tanto el pensamiento como la acción son importantes, estando presentes a lo largo del proceso estratégico, hasta alcanzar el resultado esperado; sin embargo, es relevante remarcar que toda estrategia deberá estar soportada en un exigente, amplio y completo análisis.





Tal y como lo sostiene Kenichi Ohmae:<sup>9</sup> “el análisis es el punto crítico de inicio del pensamiento estratégico”; sin un concienzudo análisis difícilmente podremos saber que acciones nos llevarán al éxito, o visto de otra forma, si las acciones que vamos haciendo mantienen el camino hacia el éxito deseado.

Del pensamiento, pasamos a la acción, y conforme vamos efectuando cada acción, volvemos al pensamiento; y así continuamos hasta alcanzar el resultado o fin deseado.

Por si queda duda, recordemos las fases o etapas que ocupa un proceso típico de toma de decisiones: definición del problema, análisis del problema, determinación y selección de la alternativa de solución, implementación de la solución, supervisión de las acciones que comprende la solución.

¿Hay diferencia? Pensamiento: definición y análisis del problema, determinación y selección de la alternativa de solución. Acción: implementación de la solución, supervisión de las acciones que comprende la solución.

## ¿Y... CÓMO INICIAMOS NUESTRO ANÁLISIS ESTRATÉGICO?

Habíamos mencionado, que la estrategia se compone de fines, modos y medios; debiendo haber quedado claro que los fines, lo comprenden el propósito e intenciones, es decir adonde queremos llegar.

El resultado esperado o deseado, marcará el horizonte al cual debemos llegar; a partir de éste, el estrategia, analizará cómo está compuesto el entorno o ambiente estratégico futuro, entendido de otra forma, cuál es el contexto situacional del resultado que se desea alcanzar.

Una vez entendido el resultado, debemos entender el entorno estratégico actual, la situación sobre la que estamos parados en este momento; una

vez comprendida, visualizamos nuestro horizonte, y nos preguntamos: ¿qué nos impide alcanzar el futuro visualizado?, o visto desde otra óptica, ¿cómo llegamos a este futuro deseado?

Es decir, el estrategia, deberá determinar qué habría de hacerse para que el entorno estratégico actual se convierta en el entorno estratégico futuro. Esta gran interrogante constituye el problema que debe resolver la estrategia.

Ahora bien, cuando hablamos de problemas de un Estado o de una Corporación, normalmente estamos hablando de problemas complejos, considerando tanto la interacción global como la dependencia de unos y otros; y como los problemas que debemos lidiar son producto de la existencia de la humanidad y subsistencia de las sociedades u organizaciones, se convierten en problemas adaptativos complejos.

Como tal, la exigencia analítica requiere una visualización holística, multidimensional y sistémica del problema; revistiendo aquí la importancia de los conceptos de pensamiento crítico (creo que mejor entendido como análisis crítico) y pensamiento creativo.<sup>10</sup>

Esta etapa analítica es la que demandará un mayor tiempo en el proceso de pensamiento estratégico, reservando un menor tiempo para la etapa de determinación de la solución o diseño de la estrategia de acción. Parafraseando una de las máximas de Albert Einstein, “Si tuviera una hora para salvar al mundo, emplearía 59 minutos en definir y analizar el problema, y un minuto en determinar la solución”.

Para esta fase analítica, existen diversas metodologías soportadas todas en visualizaciones holísticas y sistémicas; debiendo analizarse el contexto del problema tanto en el entorno externo como en el interno, así como la participación y afectación de todos y cada uno de los actores que interactúan en ambos entornos.

Una vez comprendido el problema, procederemos a encontrar las posibles soluciones, las mismas

9 Kenichi Ohmae La Mente del Estratega. 2da.Ed. Madrid: MacGraw-Hill Interamericana, 2004

10 Milan Vego, “On Military Creativity”. Joint Force Quarterly 70, (3)2013 pp.83-90. (Washington D.C.: National Defense University Press), en: <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-70.pdf>



que serán consideradas como alternativas o probables; determinando la mejor solución a través del empleo de diferentes metodologías disponibles, para este proceso.

Un aspecto de relevancia en esta etapa del pensamiento estratégico es que tanto las soluciones propuestas como sus análisis y valoraciones, deben de visualizar el alcanzar el futuro en toda su dimensión; es decir, no una parte, sino el íntegro del resultado esperado.

Una vez definida la solución, esta se convierte en la decisión a ser tomada, conceptualizando a partir de ésta, la estrategia de acción; dependiendo del nivel en que nos encontremos, esta conceptualización contendrá instrucciones para la determinación de las acciones por el nivel inferior, las tareas o acciones que se deban ejecutar, así como la estructura organizacional que deba ejecutarlas.

Hasta aquí, hemos conjugado fines, modos y medios; para poder determinar las acciones que nos permitirán alcanzar el resultado esperado. En otros términos, hemos conceptualizado las formas o modos en que debemos emplear los medios que disponemos, para alcanzar el resultado de éxito deseado.

A partir de acá, le corresponderá al nivel inferior planificar y ejecutar las acciones en función del concepto estratégico definido por el nivel superior.

## ENTORNO OPERACIONAL

El entorno o ambiente, debe entenderse como el resultado de la interacción compleja y sistémica de diferentes actores y diversos factores, en un determinado tiempo y espacio, sea este espacio físico o digital.

Este entorno puede ser estratégico, operacional, táctico o funcional; dependiendo del nivel sobre el cuál ha sido contextualizado.

El entorno operacional, comprenderá el ambiente en el cual se implementará la estrategia de acción,

o como es comúnmente entendido, la estrategia operacional; es decir que es el entorno donde se llevarán a cabo las operaciones, intervenciones o programas.

Es relevante resaltar que este entorno operacional presenta su mayor complejidad en áreas urbanas, tal como lo refiere Hall y Citrenbaum: *“El entorno operacional urbano es complejo y fluido, primeramente, por la natural congestión de las ciudades, el movimiento de las personas y maquinarias, el invisible movimiento de los datos y la energía de radiofrecuencia, y la constante interacción de sistemas adaptativos complejos...”*<sup>11</sup>

Sumémosle a tal complejidad expresada por Hall y Citrenbaum, la presencia de un virus microscópico e invisible, que se manifiesta cuando ya ha causado daño, y se mueve -sin tener voluntad de hacerlo- dentro del cuerpo de seres humanos, que no constituyen parte de una acción antagónica o de un enemigo; pero si constituyen parte importante del problema a ser resuelto. Quizás este escenario constituya la máxima expresión de un sistema adaptativo complejo que deba resolverse.

## ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES EN EL ENTORNO OPERACIONAL

Recapitulando el concepto de estrategia, en su más simple acepción, es la forma de alcanzar algo; como tal, esta existe tanto en el nivel estratégico, como en el operacional, así como en el táctico o funcional.

La definición es la misma, la contextualización difiere en función del nivel en la que se aplica, como es lógico, por la marcada diferencia en cuánto a dimensión temporal y espacial, principalmente; así como en la complejidad de los factores y sobre todo la visualización de las acciones que permitirán alcanzar el resultado.

Cada nivel tiene su complejidad, como tal, asimismo cada nivel tiene su importancia existencial; tal y como lo hemos expresado en páginas precedentes.

<sup>11</sup> Wayne Michael Hall y Gary Citrenbaum Intelligence Analysis, How to Think in Complex Environments. (California: ABC-CLIO, LLC., 2010) Pag. 8.





El nivel operacional y como tal la Estrategia en el Entorno Operacional, a mi manera de ver, lleva todo el peso del éxito o fracaso de la Estrategia Superior; es decir, es el nivel que asegura alcanzar el resultado esperado.

La Estrategia Operacional, en la concepción de un Estado o de una corporación, debe comprender la intención que persigue el nivel político o directorio, traducir la concepción estratégica nacional o corporativa en una estrategia de acción, determinando el conjunto de objetivos que deben ser conseguidos por el nivel táctico o funcional, asegurando el resultado final esperado mediante la supervisión y evaluación de los resultados intermedios alcanzados por el nivel táctico o funcional.

Ahora, nos preguntamos, ¿cómo funciona este entorno operacional? ¿qué comprende la estrategia operacional? ¿cómo ha de asegurar el éxito del nivel táctico o funcional? ¿debe controlar cada tarea o acción del nivel inferior, o basta con evaluar los resultados? ¿qué comprende el proceso de supervisión y evaluación? ¿cómo “dialoga” la estrategia operacional con la política o con el directorio?

La Estrategia del nivel Operacional, como estrategia, aplica la misma concepción de pensamiento y acción explicada en páginas anteriores; como tal partirá de una fase analítica proyectando como propósito el resultado esperado por el nivel superior, traducido por éste como objetivo estratégico (nacional, militar o corporativo). Tal propósito será el que oriente a la estrategia en este nivel operacional.

A partir de la visualización del propósito como resultado de éxito esperado, y luego del entendimiento del contexto del entorno operacional futuro que debe ser alcanzado; efectuaremos el análisis del entorno operacional presente, para -a partir del entendimiento de éste- determinar el problema que ha de resolver la estrategia para que el entorno operacional actual se transforme en el entorno operacional deseado.

Para un más claro entendimiento efectuaremos una explicación diferenciada en una estrategia de nivel operacional que tiene un actor antagónico o adversario que manifiestamente busca un resultado opuesto al deseado por nuestra organización; así como aquella que se diseña sobre un problema que si bien no tiene un oponente manifiesto, la complejidad del entorno exige un análisis concienzudo para asegurar el éxito deseado.

Sea una u otra condición, partiremos por el análisis de los elementos característicos del entorno operacional; lo que conceptualmente comprende -según las teorías clauswitzianas- el análisis de los elementos de espacio, tiempo y fuerza (recursos y medios). Este análisis buscará determinar, a partir de la interacción holística y sistémica de actores y factores, las ventajas y desventajas, que cada uno de estos elementos presentan para facilitarnos o dificultarnos el diseño de soluciones para alcanzar el éxito esperado.

Para este análisis holístico y sistémico, debemos haber leído o escuchado de diferentes acrónimos, entre éstos destacaremos el PMESII o PMESIII (político, militar, económico, social, informacional, infraestructura y legal) y PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).<sup>12</sup> Las siglas representan los factores del análisis que debe efectuarse sobre cada elemento (espacio, tiempo, fuerza) antes mencionados. Acá se analizan datos objetivos (cuantitativos) y datos subjetivos (cualitativos); conjugando los conceptos teóricos de arte y análisis operacional, el arte y ciencia de la estrategia.

El análisis de cada uno de los elementos antes mencionados, en la interacción de actores y factores, nos debe permitir obtener conclusiones en la explotación o aprovechamiento de cada ventaja, así como en la neutralización o anulación de cada desventaja; considerando que los tres elementos interactúan permanentemente en el entorno operacional, o visto de otra forma, efectuar un análisis FODA o SWOT (por sus siglas en inglés) de las con-

12 Para una revisión más amplia del proceso analítico, sugiero para el ámbito militar: Dale E. Eikmeier *Simplicity: A Tool for Working with Complexity and Chaos* Joint Force Quarterly 92, (1) 2019 pp.30-35. Disponible en: <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-92/jfq-92.pdf>. Y para el no militar: Fernando D'Alessio Ipinza *Planeamiento Estratégico Razonado*. En Capítulo 3: El Contexto Global y la Evaluación Externa pp.29-50. (Perú: Pearson, 2014)



clusiones obtenidas del análisis de los tres elementos.

Ahora bien, cuando tenemos un adversario, por un lado, lo consideramos como un actor presente en el entorno operacional, determinando ventajas y desventajas en el mismo análisis de factores antes referido.

La idea central será el afectar las debilidades sistémicas del contrario, a la vez que protegemos la nuestras para evitar que una fuerza antagónica o indeseada, neutralice nuestro accionar en la búsqueda del éxito esperado.

Este análisis holístico y sistémico, constituye la fase crítica de la estrategia operacional; entendido así en que, si no es concienzudamente efectuado, las soluciones que se puedan plantear no serán muy sólidas para alcanzar el éxito esperado; como tal llevarán a decisiones mal soportadas, con el consiguiente fracaso de la estrategia.

Adicionalmente, esta fase nos permitirá determinar si los medios y recursos disponibles son suficientes para alcanzar el éxito; así como determinar, si los elementos espacio y tiempo, requieren ser modificados o establecer algún condicionamiento especial, para asegurar el resultado.

La conclusión de esta fase analítica definirá las alternativas que permitirán solucionar el problema visualizado, o visto de otra forma, las formas o modos de acción que permitirían alcanzar el resultado de éxito esperado; sea por la propia organización, como por la del adversario. Este análisis dual, permitirá diseñar situaciones imponderables para el adversario, a la vez que preverá nuestras respuestas a los imponderables que se nos puedan presentar.

Luego del análisis y valoración de las soluciones alternativas, se decidirá la mejor; conceptualizándose -a partir de ésta- la estrategia de acción, que se deba implementar en el entorno operacional. Implementación que requerirá de la estructuración de una organización operacional amoldada a la estrategia, así como en función de la complejidad del correspondiente entorno.

La conducción de la estrategia operacional comprenderá la supervisión de las acciones del nivel inferior, así como la evaluación de los resultados en el cumplimiento de los respectivos objetivos. Esta evaluación se efectuará en forma centralizada desde un centro de comando o centro de coordinación, en el cual se llevará el registro de todas las situaciones y acciones que se van efectuando, enfocándose en una permanente evaluación del resultado, asegurando que éste, continúe encaminado hacia el éxito proyectado.<sup>13</sup>

La complejidad del entorno operacional a conducir se da por la variedad de tareas, actividades o intervenciones que los medios componentes del nivel táctico o funcional ejecutan; constituyéndose en una de las más importantes funciones del comando o director operacional, el poder “orquestrar” o “articular” el conjunto de éstas de tal forma que no se presenten interferencias ni vacíos en su accionar.

La planificación de esta articulación, se debe dar en el diseño de la estrategia de acción, la cual -recordaremos- define el conjunto de tareas o intervenciones que deben ser ejecutadas por los medios componentes de la organización.

13 Martin Van Creveld (1987) *Command in War*. Harvard University Press. Una de las mejores referencias para profundizar más sobre comando y control, como sistema y como proceso de toma de decisiones; el autor hace una revisión, a través de la historia, de la esencia conceptual y su relevancia para el éxito estratégico





## ANÁLISIS DEL ENTORNO OPERACIONAL



Si el análisis es la base de la estrategia, la acción es aquello que permitirá alcanzar el éxito. Es donde mayormente falla la estrategia; por una sencilla razón, en la mayoría de las carreras profesionales enseñan a planificar, pero no muchas enseñan a que el plan debe ser conducido hasta alcanzar el éxito. Sin temor a equivocarme la principal carrera que enseña a ejecutar la estrategia es la militar.

Justamente en la ejecución de la estrategia, en la conducción articulada de ésta, reviste el valor diferenciador de la estrategia operacional; marcando la diferencia entre éxito y fracaso.

Es importante resaltar que si bien la conducción de nivel operacional monitorea y controla las acciones; el proceso de evaluación que comprende deberá centrarse en la supervisión y articulación de los resultados de tales acciones.

Tal como sostienen Cohen y Gooch,<sup>14</sup> los planes fallan por tres razones: falla en anticipación, falla en

adaptación y falla en aprendizaje; entendiendo el plan el documento formal que contiene el desarrollo de la estrategia, pasaremos a analizar estas conclusiones y a discutir sobre la relevancia de éstas en la estrategia operacional.

La falla en anticiparse refiere a la falta de visión, la incapacidad o falta de habilidad para poder proyectarse hacia el futuro, es decir pensar e idear las acciones antes que éstas sucedan; si bien esto se inicia en el análisis, cuando la estrategia está en ejecución, lo planificado se vuelve en una guía, siendo el conductor operacional -comando u organización que conduce el nivel operacional- quien, en función de los resultados obtenidos por la táctica o nivel funcional, debe ir previendo las siguientes acciones para mantener la iniciativa y anticiparse siempre a la acción antagónica o eventos futuros que podrían causar el quiebre de la estrategia.

Tal como sostiene el Coronel (USAF) Jhon Boyd<sup>15</sup> en su ciclo OODA (Observar – Orientar – Decidir – Ac-

14 Elliot A. Cohen y Jhon Gooch (2006) *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War*. New York: Free Press

15 Jhon R. Boyd, fue coronel de la Fuerza Aérea de los EE. UU., piloto de caza conocido por haber acuñado la filosofía del ciclo OODA. Aunque no se conoce la publicación de algún libro sobre el tema, sus teorías han sido tomadas por diversos autores aparentemente de su ensayo titulado "Destruction & Creation" (1976). Aunque se menciona que sus teorías se soportan en la base conceptual de las teorías del conocimiento de Piaget y Skinner; creo que uno de los primeros en mencionar que la rapidez en la toma de decisiones es la clave para ganar, fue Napoleón Bonaparte. .



tuar), la clave es anticiparse a la acción contraria, completar más rápido el ciclo de aprendizaje del entorno observado que lo que lo pueda hacer el oponente.

La falla en aprendizaje refiere a una falla en el análisis de lo pasado, es decir en el análisis de la acción efectuada, normalmente esto ocurre cuando el nivel operacional se empecina en ver la acción, en lugar de concentrarse en analizar el resultado. Del análisis del resultado de la táctica, se determina si la estrategia se mantiene sobre el camino hacia el éxito deseado; a la vez que podemos determinar qué es lo que habría que corregir o potenciar para mantener la iniciativa y ventaja, además de tomar conocimiento sobre el comportamiento y capacidades del oponente.

La falla en adaptación es la que se presenta cuando el nivel operacional no puede “ajustar” su comportamiento conforme a la situación vigente, es decir cuando no puede adaptarse a la situación cambiante; como es lógico, nunca las acciones van a presentarse tal y como la podamos haber visualizado, normalmente van a ser diferentes, sobre todo cuando se tiene un oponente pensante, o cuando se actúa contra algo desconocido. El conductor operacional estará preparado para modificar lo que pensaba hacer en función de aquello que va resultando de las acciones tácticas, mientras más flexible sea su estrategia más adaptable será el accionar.

Como un juego de ajedrez, anticipación, aprendizaje y adaptación, representan no solo las razones por la que fallan los planes; sino, más aún, la clave del éxito de la estrategia en el nivel operacional.

Espero que a estas alturas de la lectura no quede duda sobre la relevancia de la estrategia operacional, si es que al inicio de ésta la hubo. Veamos, entonces, como organizarnos en esta parte de la acción, además de cómo poder prepararnos para que la estrategia operacional pueda anticiparse, aprender y adaptarse.

Para asegurar el éxito de la estrategia, la conducción en el nivel operacional requiere de una organización enfocada en el conocimiento situacional, es decir en tener perfectamente claro cómo

evoluciona e involuciona el entorno operacional de actuación. Que es lo que va resultando de las acciones tácticas o intervenciones, y como estos resultados van manteniendo el camino hacia el éxito deseado.

La clave para esto lo constituirá el Centro de Comando, Coordinación y Control (C4) del comando operacional; este debe estructurarse en función de los procesos de aprendizaje que la situación problemática -que pretende resolver la estrategia- exige. En términos prácticos, los procesos de aprendizaje se enfocarán en aquellos eventos claves del diseño estratégico, tanto en las situaciones que marcarán el éxito de la estrategia, como en aquellas situaciones sobre las cuales no ha podido prever sus resultados con un alto grado de certeza; es decir en aquello que constituirán los riesgos operacionales.

La organización estructural del C4 estará soportada en la complejidad del entorno operacional, infraestructura, tecnología y recursos humanos; deben ser los óptimos o, al menos, adecuados para poder llevar eficazmente los procesos de aprendizaje, los cuáles se soportarán en la ejecución del ciclo OODA.

Otro aspecto de similar relevancia que los procesos de aprendizaje para el éxito de la estrategia operacional, es el soporte logístico; el cual igualmente debe estar centralizado en el C4. La idea es pura lógica, si el nivel operacional es el responsable de asegurar que los resultados se mantengan en el camino hacia el éxito, es decir que las acciones tácticas o funcionales sean eficaces; comprendiendo éste accionar en el empleo ingenioso de capacidades, ¿quién debería ser el responsable de asegurar el soporte logístico para el empleo oportuno y eficaz de estas capacidades? Creo que la respuesta es obvia.

Llegando a las postrimerías de este artículo, nos queda tratar sobre cómo aseguramos una óptima preparación de la estrategia operacional.

La mejor forma -y me atrevería a sostener como la única- es a través de la simulación aplicativa, que es emular el entorno operacional donde vamos a actuar, creando un escenario en donde ejercitamos la estrategia de acción; brindándonos una valiosa oportu-





tunidad para apreciar la eficacia de las acciones, grabando en nuestra mente los resultados de éstas, así como evaluando la eficacia de nuestras respuestas a toda acción antagónica o imprevistos que se nos pueda presentar como parte del escenario de juego.

Otra variante o forma de conocer la simulación aplicativa son los juegos de roles, juegos de gestión de crisis, juegos de guerra o ejercicios de planificación; todos éstos, desde siglos pasados, han sido las herramientas para poder probar y ejercitar la estrategia antes de su implementación y ejecución.<sup>16</sup>

Mediante la simulación o pruebas de planes, nos permitimos adquirir un aprendizaje sobre la base de la propia experimentación, que es la forma natural que se internaliza el conocimiento sobre situaciones diversas; es decir nos brinda la oportunidad para familiarizarnos con el entorno operacional, permitiendo confirmar nuestras acciones, ajustarlas o modificarlas.

Simulación, juegos de gestión de crisis, juegos de guerra, así como otras técnicas que permitan ejercitar y probar las estrategias; forman parte de los que se conoce como preparación operacional.

Una de las conclusiones que he podido obtener de la conducción de juegos de simulación, es que una situación operacional o evento específico, que, a pesar de haber sido determinada como parte de la estrategia o plan, pero que no llega a ejercitarse, conduce a la misma situación de crisis que nos llevan aquellas situaciones que nunca fueron diseñados como parte de la estrategia; por una sencilla razón, que, al no haberla ejercitado, el aprendizaje lo vamos a tener en el fragor del combate o en plena gestión de crisis; y el aprendizaje en circunstancias extremas, cuesta -sobre todo- vidas humanas.

El General Batov, al respecto mencionaba: “Al igual que cualquier realización de las manos y la volun-

tad del hombre, el combate se realiza dos veces: primero en el pensamiento y después en la realidad. Si el jefe de Estado Mayor es el matemático de la operación, para el jefe de ejército es insuficiente serlo. Con la fuerza de su fantasía, poniendo en tensión la agudeza de su sentido de la previsión, el jefe debe sobrevivir este primer combate mental, cuyos detalles se graban en la memoria como las secuencias de una película”<sup>17</sup>

## A MANERA DE CONCLUSIÓN

Estrategia no es simplemente la definición de una serie de acciones independientes, sin pensar que tienen que ser sincronizadas e integradas sistémicamente; mientras más complejo sea el problema que la estrategia deba resolver, más sistémica será la solución que deba ser planteada.

El éxito de la estrategia no se alcanzará, con la sola formulación e implementación de ésta, el éxito deseado se alcanza con la dirección y conducción centralizada de esta estrategia; supervisando el accionar descentralizado y articulando cuidadosamente los resultados que el nivel táctico o funcional va obteniendo.

La estrategia debe marcar el éxito desde su concepción, para así poder alcanzar el éxito en la acción; en la fase analítica no puede dejarse “cabos sueltos”, nada se le puede escapar al estratega, y aquello que no logra entender en su concepción, debe considerarlo como un evento crítico de alto riesgo, activando “todos sus sentidos” durante la acción, para supervisar o controlar directamente tal situación riesgosa, de tal forma de adaptarse a los resultados, manteniendo ingeniosamente la iniciativa hacia el éxito deseado.

La concepción estratégica es lo más importante en todo proceso de planificación, el mejor formato para hacer un planeamiento o diseñar una estrategia, es una hoja en blanco; la cual debe ser llenada con el conocimiento construido de un análisis holís-

16 Algunas referencias que podría sugerir para investigar más acerca la relevancia de los juegos de guerra, simulación aplicativa y preparación operacional; para el éxito en la toma de decisiones, son: Mark Herman, Mark Frost y Robert Kurz (2009) Wargaming for Leaders, Strategic Decision Making from the Battlefield to the Boardroom. New York: Mac Graw Hill; Daniel F. Oriesek y Jan Oliver Schwarz (2008) Business War Games Securing Corporate Value. Hampshire, UK: Gower Publishing Limited; Jhon M. Lillard (2016) Playing War, wargaming and U.S. Navy preparations for World War II. Nebraska: Potomac Books – University of Nebraska Press.

17 P.I. Bátov. En campañas y combates, Moscú, 1962, pág. 62. Citado en V. Konopliov (1979) El pronóstico científico en el arte militar. Moscú: Editorial Progreso. [Trad. Edgar Timor Sánchez] pag.8



tico y sistémico de datos cuantitativos y cualitativos, el producto de la conjugación del análisis crítico y pensamiento creativo de un estado mayor, de un grupo multidisciplinario conformado por profesionales y técnicos expertos en cada una de las dimensiones del problema a resolver.

## REFERENCIAS

- Adawi, L. (2014) "Objeto y Objetivo la Relación entre la Política y la Estrategia", Pensamiento Conjunto, Año 2, Num. 1 (2014): pp. 13-23. Chorrillos: Oficina de Información de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas
- Bátov, P. (1962) El Pronóstico Científico en el Arte Militar. [Trad. Edgar Timor Sánchez] Moscú: Editorial Progreso
- Boyd, J. (1976) Destruction and Creation. Recuperado el 23 mayo 2020 de: [http://www.goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION\\_AND\\_CREATION.pdf](http://www.goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREATION.pdf)
- Clausewitz, C. (1999) De la Guerra. [Orig. Vom Kriege 1832] Trad. Inglés: Howard y Pared / Español: Pawlowsky. Madrid: Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica
- Cohen, E. y Gooch, J. (2006) Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War. New York: Free Press
- Creveland, M. (1987) Command in War. Maryland: Harvard University Press
- D'Alessio, F. (2014) Planeamiento Estratégico Razonado. Perú: Pearson, 2014
- Eikmeier, D. (2019) Simplicity: A Tool for Working with Complexity and Chaos Joint Force Quarterly 92, (1) 2019 pp.30-35. Recuperado el 23 mayo de: <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-92/jfq-92.pdf>
- Hall, W. y Citrenbaum, G. (2010) Intelligence Analysis, How to Think in Complex Environments. California: ABC-CLIO, LLC.
- Handel, M. (1991) Sun Tzu and Clausewitz: The Art of War and On War Compared. Professional Readings in Military Strategy, N°2 – 1991. Recuperado el 25 mayo 2020 de: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a239084.pdf>
- Handel, M. (2000) Master of the War: Classical Strategic Thought 3er. Ed. New York: Routledge
- Herman, M., Frost M., y Kurz R. (2009) Wargaming for Leaders, Strategic Decision Making from the Battlefield to the Boardroom. New York: Mac Graw Hill
- Jomini, A. (2008) The Art of War: Restored Edition. [Orig.: Précis De L'art De La Guerre 1862, J.B. Lippincott & Co., Philadelphia] Trad: Capt. G.H. Mendell. Ontario: Legacy Books Press
- Kenny, A., Locatelli, O., Zarza, L. (2015) Arte y Diseño Operacional. Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas
- Lidell Hart, B. (2019) Estrategia, el estudio clásico sobre la Estrategia Militar. [Original: Strategy, 1941] Trad: Roberto Romero. Madrid: Arzuala Ediciones.
- Lillard, J. (2016) Playing War, wargaming and U.S. Navy preparations for World War II. Nebraska: Potomac Books – University of Nebraska Press
- Malraux, A. (2000) Vida de Napoleón. Contada por él mismo. [Orig. Vie de Napoléon par lui-même, 1930] Barcelona: RBA Coleccionables S.A.
- Orieseck, D. y Schwarz, J. (2008) Business War Games Securing Corporate Value. Hampshire, UK: Gower Publishing Limited.
- Ohmae, K. (2004) La Mente del Estratega. 2da. Ed. Madrid: MacGraw-Hill Interamericana
- Pertusio, R. (2000) Estrategia Operacional 2da. Ed. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales
- Vego, M. (2009) Joint Operational Warfare: Theory and Practices. Newport, RI: US Naval War College
- Vego, M. (2013) "On Military Creativity". Joint Force Quarterly 70, (3)2013 pp.83-90. Washington D.C.: National Defense University Press. Recuperado el 24 mayo 2020 de: <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-70.pdf>
- Wagner, E., Ferreira, J., Raposo, M., (2014) Strategy and Strategic Management Concepts: Are They recognised by Management Students?", Business Administration and Management 1, XVII, (2014) pp. 43-60. Recuperado el 24 mayo 2020 de: [http://legado.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Strategy%20And%20Strategic.pdf](http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Strategy%20And%20Strategic.pdf)



El ensayo, refiere al modelo académico constructivista, su aplicación y desarrollo en la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú - ECOFFAA, como fuente y propuesta de consulta para su uso en otras instituciones, por quienes ejercen la docencia, sin tener formación pedagógica, y por los diversos investigadores o planificadores del país, induciendo a la unidad del lenguaje académico en el sistema educativo. Se estructura sobre los requisitos del “facilitador” y la “teoría educativa”.

## MODELO ANDRAGÓGICO DE LA ECOFFAA PARA LA CAPACITACIÓN DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR CONJUNTO



The essay refers to the constructivist academic model, its application and development at the Joint School of the Armed Forces of Peru - ECOFFAA, as a source and proposal for consultation for its use in other institutions by those who teach, without having pedagogical training, and by the various researchers or planners in the country, inducing the unity of academic language in the education system. It is structured on the requirements of the “facilitator” and the “educational theory”.





**Crl EP Tomás Julián  
Delgado Arenas**

*Fundador y Docente  
Facilitador de la Escuela  
Conjunta de las Fuerzas  
Armadas. Magíster en  
Docencia Superior (U. Ricardo  
Palma), Ciencias Militares  
(Escuela Superior de Guerra  
EP) y Doctor en Educación (U.  
Alas Peruanas). Graduado  
del Curso de Comando y  
Estado Mayor y del Curso  
Superior de Inteligencia. Ha  
cursado Desarrollo y Defensa  
Nacional, y Altos Estudios  
en Política y Estrategia en  
el Centro de Altos Estudios  
Nacionales. Diplomado en DD.  
HH. y Derecho Internacional  
Humanitario (Colegio de  
Abogados de Lima). Fue jefe  
del módulo de operaciones en  
el CCFFAA en las operaciones  
del CENEPA, del Estado Mayor  
y Comandante Accidental de  
la 5ta DIS, de Operaciones  
Destacamento Leoncio  
Prado (Frente Huallaga);  
jefe y Oficial de Enlace de la  
XXI Conferencia de Ejércitos  
Americanos. Ostenta la Cruz  
Peruana al Mérito Militar  
en grado de Comendador, la  
Medalla Académica en grado  
de Honor, el Cintillo de la  
Pacificación (tres estrellas) y  
Medalla al Valor Combatiente  
Crl. Leoncio Prado.*

Delgado, T. (2020). "Modelo andragógico de la ECOFFAA para la capacitación del oficial de estado mayor". *Pensamiento Conjunto*, Año 8, Núm 1, pp. 21-31. ISSN° 2707-3661

## INTRODUCCIÓN

El ensayo refiere la experiencia académica de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú - ECOFFAA, y su Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto; cuyo objetivo es generar un cambio cultural en las FFAA, hacia el espíritu, pensamiento y accionar conjunto, como forjar oficiales competentes en el rol de Comando Operacional y componente para participar en un Estado Mayor Conjunto; la tarea no ha sido ni sencilla ni fácil, sino compleja y complicada, pero los resultados son satisfactorios y sobre ellos, vale reflexionar cómo ha incidido lo académico; mostrando las variables incidentes de nuestra experiencia académica.

Su inicio dejó tres lecciones aprendidas. La primera, la importancia de la disciplina y el liderazgo que permitió su fundación en julio del 2007 e inicio de labores en enero 2008; la segunda, la trascendencia de una dirección estratégica clara y sostenida, que definió su metodología, manteniéndola e impulsándola con una mejora continua a diferencia de la realidad educativa nacional; la tercera la necesidad de vencer de manera inteligente y direccionada la resistencia al cambio hacia lo andragógico, las competencias y el constructivismo. Así, la disciplina, el liderazgo, la dirección estratégica y el vencer resistencias han permitido, en un camino hecho al andar, que hoy nuestro elemento crítico de reemplazar sean los docentes facilitadores.

El docente facilitador es quien deja de ser un transmisor de información y se constituye en un facilitador del aprendizaje, acompaña a desarrollar la capacidad de aprender a aprender, con reciprocidad de la enseñanza y valoración de

**PALABRAS CLAVE:** ANDRAGOGÍA, COMPETENCIA, CONSTRUCTIVISMO, FACILITADOR, TEORÍA EDUCATIVA.

**KEYWORDS:** ANDRAGOGY, COMPETITION, CONSTRUCTIVISM, FACILITATOR, EDUCATIONAL THEORY.





la experiencia;<sup>1</sup> siendo un participante más que aporta sin exigir ni imponer cediendo su protagonismo al educando, a quién alienta a ser autodirigido en su aprendizaje,<sup>2</sup> para que el aprendiz lo tome o lo deje.<sup>3</sup>

Los presupuestos de estas tres lecciones aprendidas, fueron base para cumplir las tareas claves y de trascendencia nacional, que nos dieron como reto:

- Ser modelo de cambio hacia el constructivismo, con trascendencia nacional.
- Ser ejemplo de unidad para los peruanos. La FFAA dejó atrás el individualismo, teniendo hoy un espíritu, pensamiento y accionar conjunto, que ya llegó a la sociedad.
- Forjar como competentes a los futuros comandos operacionales y miembros de los Estado Mayores Conjuntos.

Hoy, como escuela de posgrado, nos adecuamos a la ley universitaria, respetando nuestra libertad académica, realidad estructural, necesidades e intereses que demandan el perfil de nuestros egresados, habiendo alcanzado logros plenamente aprobados por usuarios, cumpliendo con la demanda del país por tener una fuerza armada de accionar conjunto. Partiendo de ello, nace el corresponder al país con la transcripción de nuestra experiencia académica; fundamentándonos en las razones siguientes:

- La eficiencia de una academia constructivista descansa en el facilitador y su concepto en el país es poco entendible.
- La falta de formación pedagógica en los facilitadores de la ECOFFAA, es extensiva a la mayoría de profesionales que ejercen la docencia a nivel nacional.
- La falta de un lenguaje académico único en el país, genera confusiones en los docentes y en las instituciones educativas.

Así, el ensayo, nace con el pensamiento de que, ayudando a un docente a mejorar su enseñanza, se ayuda al aprendizaje de sus alumnos, y eso es ayuda al país.

## I. LOS CONOCIMIENTOS PREVIOS DEL FACILITADOR

La experiencia, impone cumplir ciertos requisitos para llegar a ser un facilitador. No basta la experiencia de la propia especialidad, es fundamental capacitarse previamente, en una sólida formación pedagógica o andragógica.

La educación requiere caminar en paralelo con los avances de la tecnología y, en la educación pública, de la planificación responsable del Estado para tener soportes adecuados. Pero el coronavirus ha mostrado nuestras grandes falencias de infraestructura, tecnología y docentes para la educación virtual. Conscientes de lo expuesto, la ECOFFAA considera que la función de facilitador demanda desde la teoría de la educación tres requerimientos básicos.

Primero, hablar de la educación es problemático, por tantas y enredadas variables intervinientes en el proceso educacional; se afirma que el saber totalizador del fenómeno educativo tiene tres saberes integradores: teoría de la educación, pedagogía fundamental, y filosofía de la educación.<sup>4</sup>

Segundo, no ver al centro educativo como una empresa mercantil; pero si atender desde su dirección todo lo relacionado a los recursos humanos, el manejo del comportamiento organizacional institucional, la mejora continua, teniendo al centro al estudiante.<sup>5</sup>

Tercero, en ninguna realidad social se puede omitir la “cualificación del facilitador”, donde el docente debe satisfacer apropiadamente, el dominio de la psicología educativa, de la pedagogía/andragogía y de su asignatura, para ser calificado como “buen docente”.<sup>6</sup>

Estas citas, son fundamentos básicos para ejercer la docencia en la educación superior.

1 Julián Pérez Porto y María Merino, Definiciones (2008) <https://definicion.de/facilitador/> (consultado 07 de mayo del 2020)

2 Naval Education and Training Command, Manual del Instructor Naval, (EEUUNA 2009) p. 35.

3 Carl Roger, citado en Andragogía: Aprendizaje de los adultos, (México, 2001), p. 92.

4 Octavi Fullat I Genis, Filosofía de la educación, (Ed Síntesis, Madrid, 2000), p. 15.

5 S. Robbins y T. Jugde, Comportamiento organizacional, (Ed. Person, México, 2013), p. 11.

6 Jorge Lazo A., Pedagogía universitaria, (Ed. UAP, 5ta Ed, Lima-Perú, 2013), pp. 24 y 69.



## I.I PRERREQUISITOS DEL FACILITADOR

### I.I.I El necesario marco filosófico

El Facilitador debe realizar su propio ejercicio de filosofar, omitirlo, es navegar sin timón en medio del mar. Su herramienta fundamental es la filosofía de la educación, dado que, “educación sin filosofía es una educación sin alma”.<sup>7</sup> Luego, cualquier programa educativo desarrollado en un campo laboral “X” resultará por lo general muy pobre. y muchas veces desafortunado en sus logros, si el que conduce el programa es ajeno a la filosofía de “X”. En nuestra formación, el campo de acción gira sobre la filosofía de la seguridad y de la guerra, hablamos de la paz, pero se termina hablando de la guerra, porque la seguridad es demanda natural del hombre y la guerra convive con todos los pueblos, lo único que varía son las circunstancias en que se manifiesta, la filosofía con que se asuma y la política que se adopte respecto a ella, en ese escenario, la paz la buscamos todos. Pero mientras otros usan la diplomacia, al militar le corresponde estar preparado para afrontar en última instancia la guerra; razón y realidad para la que se forma el soldado. Finalmente, el marco de la filosofía militar, donde el espíritu se forja de manera integral para triunfar en el combate, incluso a costa de su vida; sólo ello, sostendrá la moral del combatiente, con o sin reconocimiento social. El que nace para militar no pierde la filosofía de su razón de ser: la patria y su seguridad.

### I.I.II Fundamentos del comportamiento organizacional.

La académica de la ECOFFAA está en las aulas de trabajo, a través de las interrelaciones facilitador-participante y participante-participante, donde la clave está en las habilidades interpersonales de uno y de otro; aspecto tratado por el Comportamiento Organizacional (CO). Sobre ello, está el clima institucional que es gestión propia del director, cuya herramienta principal también es el CO que le da entendimiento de la dinámica laboral, manejo de la resistencia al cambio y entender la mejor manera de crear una cultura organizacional que florezca con el cambio.<sup>8</sup> Reviso cinco de sus diversas variables:

- La cultura organizacional. Una sólida cultura organizacional, da estabilidad y lleva a trascender fronteras, siendo orientadora y orgullo institucional.
- Actitudes. La actitud del participante es centro de la enseñanza y base de su aprendizaje. El facilitador mejora la actitud a través de su enseñanza formativa.
- La motivación. Los facilitadores antes de ser expertos en la enseñanza, deben ser expertos en motivar, despertando el interés del participante por el estudio. Lograrlo demanda aplicar de manera conjugada y acorde al contexto situacional las diversas teorías de la motivación
- Los valores. Cada institución y cada pueblo más que elegir, asume en su conducta los valores a practicar y que lo distinguen. Los valores compartidos son el fundamento de una fuerza<sup>9</sup>. Así, la ECOFFAA ha definido ocho valores básicos que muestra el cuadro.<sup>10</sup> Ellos no se enseñan con la palabra, se comparten, se inducen y se siembran con ejemplo.
- Disonancias cognitivas. Un proceso de cambio trae resistencias; luego el desconocer que en la escuela no hay disonancias es tapar el sol con un dedo; no es que todos piensen igual y de acuerdo en todo, por el contrario, en las diferencias y en el saber manejarlas está el crecimiento.

FIGURA N° 01



Fuente: Plan Estratégico de la ECOFFAA.

7 Jorge Lazo A., Doctorado de Educación, UAP, 2011.

8 S. Robbins-T. Judge, Comportamiento organizacional, (Ed Person, México, 2013), p. 23.

9 Gordon Sullivan & Michael Harper, La esperanza no es un método, (Ed. Norma S.A., Colombia, 1996), p. 60.

10 Plan Estratégico de la ECOFFAA 2012-2016, (Perú, 2012), p. 40.





### I.I.III Psicología de la educación.

Cualificación del docente, que algunos toman con ligereza al pensar que es fácil conocer las fortalezas y debilidades del participante, eso es lo sencillo, basta ser buen observador de sus exteriorizaciones; el reto es saber qué hay detrás de esas manifestaciones (problemas familiares, insatisfacciones, otros). La vida militar nos enseña, a metemos en los zapatos de los subordinados, pares y superiores; igual reto tiene el facilitador en el aula, acompañar al participante en su crecimiento integral.

Dentro de los paradigmas psicológicos aplicados a la educación están el conductista, cognitivo, sociocultural, humanista, constructivista y otros. La experiencia nos permite afirmar que en la práctica no hay exclusión entre ellos; todos en un momento u otro son requeridos o aplicados por el facilitador. Sin embargo ellos son aplicados sin distinguir uno del otro; por lo que, toda escuela necesita tener un pedagogo empoderado, que supervise la academia en la institución.

La ECOFFAA valora y sigue la normatividad del enfoque constructivista, adecuado a nuestras necesidades académicas; sin dejar de atender otros aspectos relevantes de la psicología educacional: el clima académico, el clima institucional y los recursos afectivos del educando, sobre los que se debe centrar la atención del facilitador, porque en su conjunto guardan relación directa con el rendimiento académico.

## II TEORÍA DE LA EDUCACIÓN Y PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS

Nos preocupa la falta de formación pedagógica, sin dominio teórico de la ciencia de la educación, el docente no tendrá arte didáctico en el aula; por ello, el transcribir nuestra experiencia responde a un compromiso de autocapacitación extensiva a la sociedad. Todo docente tiene un reto de autoaprendizaje en la metodología que aplica.

II.I Mejora continua, calidad educativa y excelencia. Si hablamos del necesario cambio de la educa-

ción superior y retamos al docente como pieza fundamental de ese cambio, debemos de señalar que ello implica internalizar la necesidad de una mejora continua en el día a día, que le abra camino a la calidad educativa que es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. Lograrlo lleva a la excelencia académica, entendida como motivación intrínseca y superior que despliega el talento humano, en el marco de una gestión competente. Estas instancias no llegan solas, exigen eficacia, eficiencia y funcionalidad en su logro.

### II.II La gestión educativa.

Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una institución educativa, en lo institucional y lo pedagógico. La gestión institucional a cargo de la Dirección, implica impulsar la conducción de la institución educativa hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa; mientras que, en simultaneo esta la gestión pedagógica, que tiene como sus instrumentos la supervisión, el monitoreo y el acompañamiento, aplicados por las Oficina de Calidad Educativa, con alcance a todo lo relacionado a la academia.

### II.III Cultura, socialización, educación, enseñanza, pedagogía/ didáctica

Una de las preocupaciones de escribir la experiencia de la ECOFFAA, es enfrentar la unidad del lenguaje académico. Revisemos estos términos que son de uso diario:

- Cultura y socialización. La cultura, cuyo concepto evoluciona en el camino a la civilización, hasta ser el tejido social de la realidad de un grupo, institución, clase social o pueblo, ha cambiado en el tiempo y en el espacio. Luego no es lo mismo aprender la cultura Romana que la actual. Su enseñanza-aprendizaje se da con la socialización,<sup>11</sup> que es un proceso de interés mutuo para el hombre y la sociedad, pues si de un lado facilita los medios para hacer efectiva la participación social del individuo, de otro posibilita el mantenimiento de la sociedad de la cual el individuo socializado forma parte.<sup>12</sup> La socialización debe ser crítica con lo no válido a fin de un cambio

11 Jonas Cohn, Pedagogía fundamental, (Ed. Losada S.A., 3ra edición, Buenos Aires-Argentina, 1957), pp. 14-16

12 Santiago Yubero, Psicología Social, Cultura y Educación: Cap. XXIV, Socialización y aprendizaje (Ed Pearson, España, 2004) pp.819-844. /p.2. <http://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/CapituloXXIV.pdf>



positivo, donde el inconformismo es la herramienta para no mantener estructuras injustas; pero nuestra realidad muestra una socialización negativa con fatalismo, conformismo y cultura de pobreza que resigan al hombre a las circunstancias, adaptándolo a su posición marginal con impotencia ante lo improbable de tener éxito, y lo llevan a no realizar, ninguna acción destinada a cambiar su situación. Un gran culpable de esta tragedia es la prensa.

- Educación y enseñanza. La educación transmite, innova y difunde conocimientos, busca la integración socio-cultural y el enriquecimiento personal. No necesariamente tiene una meta práctica o definida. Adquirir conocimiento por sí mismo es un objetivo legítimo de la educación (para bien o para mal); mientras que, la enseñanza llevada al ser humano adulto sobre el niño, conlleva conciencia e intención, pasando a ser un acto educativo, consciente y continuo, tras un cambio persistente en el educando (en el concepto moderno que se da en la escuela se entiende que es para bien). Así, la enseñanza puede ser una condición necesaria para la educación, pero no es una condición suficiente,<sup>13</sup> exige saber escuchar y respetar los saberes de los educandos, todos sabemos e ignoramos algo; luego se infiere que los supuestos de la enseñanza resultan perdurables.

En lo particular la enseñanza en el mundo moderno es propia de la escuela donde deviene en la capacitación, que se concretiza en el desarrollo de conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades y competencias dentro de una formación integral del educando, con el claro objetivo de prepararlo para realizar las tareas del trabajo que le serán asignadas. La capacitación se vale de la instrucción que procura superar el crecimiento intelectual para la formación, valorando esencialmente los conocimientos; y del entrenamiento como forma de desarrollar capacidades para la formación, donde se valoriza esencialmente las habilidades y destrezas. Posterior a ellos el hombre puede sentir la necesidad de tener oportunidad de complementar su formación a través del adiestramiento, entendido como la acción y efecto de consagrarse como experto; no limitando ello a quien no ha pasado por la escuela, que ha sido bien educado, busque adiestrarse de por sí.

- Pedagogía/andragogía y didáctica. Inicial-

mente la Pedagogía se conceptualizó como “conducción del niño”. Luego se le agregarían los principios de razón, igualdad y libertad apareciendo el Sistema Educativo Público y la intención de la enseñanza. Con la demanda de homogenización del conocimiento, se le impulsa como disciplina científica orientada a formar a la sociedad. Hoy más allá de las definiciones, se afirma, que el pedagogo es un buen docente, pero no todo docente es un pedagogo. En los tiempos modernos la pedagogía ha quedado referida a la educación básica y a la pre universitaria. Desde 1833 aparece el término andragogía orientada a la enseñanza de adultos, aplicada mayormente en los programas de postgrado, bajo el precepto de que no se puede enseñar de igual manera a un niño o a un joven que a un adulto, debido a la especificidad de las concepciones de vida, de las diferencias cognitivas, sus roles sociales y de la psicología propia de la edad. De lo expuesto, queda que el docente moderno con responsabilidad de enseñanza de adultos, tiene obligación de internalizar los supuestos de la andragogía, sólo así estará en condiciones de facilitar el aprendizaje de sus educandos y de evaluar sus resultados. Conectemos la didáctica, y lo mejor es un enfoque directo de sus diferencias; se entiende que la pedagogía/andragogía se ocupa de orientar la educación, buscando el saber cómo, por qué y para qué de todo lo que conlleva el proceso educativo en los niveles que le compete; mientras que la didáctica se limita a orientar el proceso de enseñanza a través de la aplicación de herramientas prácticas en el aula, a fin de que surja el aprendizaje, se apoya específicamente en la psicología del aprendizaje.

#### II.IV Modelos educativos y modelos pedagógicos

La educación ha evolucionado en cada época debido a cambios y demandas sociales. Se han ido construyendo y asentando supuestos académicos sin cuestionamiento, apareciendo conceptos iguales o contradictorios, creándose confusión en los enunciados y su aplicación, al punto que precisar cuál o quién está en lo correcto es muy complicado. Entonces se requiere de un punto de partida para contar con unidad de lenguaje en términos académicos, que posibilite el entendimiento entre todos los docentes. La figura N° 02,<sup>14</sup> muestra su ordenamiento:

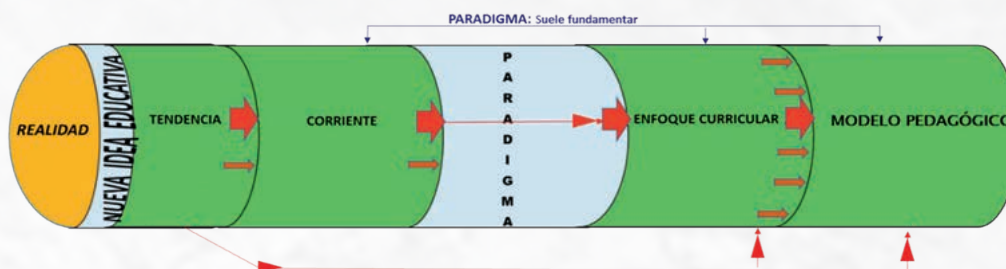
13 T.W. Moore, Introducción a la filosofía de la educación, (Ed Trillas, UNAM, México, 1987), p.30.

14 Tomás Delgado, Modelo andragógico por competencias bajo el enfoque constructivista – ECOFFAA, (Lima – Perú, 2019), p.154.





FIGURA N° 02  
PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LOS CONCEPTOS PEDAGÓGICOS



Fuente: T. DELGADO "Modelo Andragógico. ECOFFAA. Pág. 154.

Referir un modelo educativo, es hablar de un patrón conceptual correspondiente a un período histórico de la evolución humana que da cuenta de un tipo de ser humano por formar, de una filosofía, principios, valores y creencias, de una visión de sistema educativo y de una forma de abordar docencia-aprendizaje. Entre los modelos de mayor consenso podemos citar el disciplinario pedagógico tradicional, pedagogía activa (escuela nueva), conductista, cognitivo, socio cultural, socio contextual y sociocognitivo-humanista.<sup>15</sup> El modelo educativo lo asume el sistema educativo de un Estado.

Todo parte de una realidad, un contexto dado en coordenada de espacio y momento, en el cual se genera una idea educativa, original o de complemento, que refuerza o modifica el contexto educativo. Aplicado un modelo, se constituye una tendencia, si luego se hace fuerte en el campo de la educación se genera una escuela, y así hablamos de una corriente. La(s) idea(s), creencia(s) o comportamiento(s) arraigan y son aceptadas a priori como verdaderas, siendo compartido por un número elevado de miembros de una comunidad, lo cual se forma en un período considerable de tiempo, y pasa a ser un paradigma difícil de cambiar por otro nuevo.

Luego desde la perspectiva que nada viene de la nada, siguiendo el camino mostrado en el cuadro, se llega al enfoque curricular que es una forma particular con diversas maneras concebir, organizar y orientar el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje, que llegan a ser guías sistemáticas, mediante las cuales determinamos propósitos, ideas y actividades. A la vez establecemos generalizaciones y

directrices, las que se consideran óptimas para el buen desarrollo educativo, y que debe permitir ser reformulado o reajustado en retroalimentación con la realidad. Existe diversidad de enfoques como el funcionalista, el conductual, el constructivista, el socio-formativo, el pensamiento complejo o el crítico y el ecológico. Algunos se constituyeron como la base fundamental de un modelo pedagógico, pero en su gran mayoría quedan como complementarios. El modelo pedagógico asume lo asume la institución educativa, indicando con ello cual es el patrón en su accionar educativo institucional, lo que no ha de limitar que se adhieran otros enfoques.

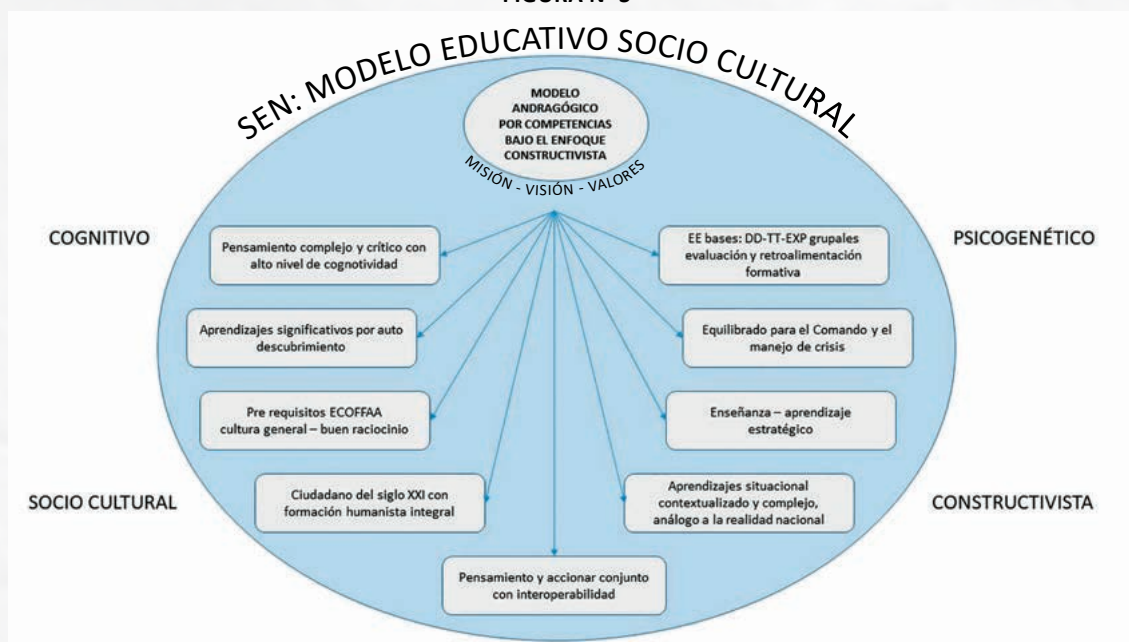
#### II.V Enfoques educativos y las competencias

En la evolución de la Educación, algunos enfoques educativos dados hasta finales del s. XX, ya no aplican para las necesidades del s. XXI. Hoy predominan: el sociocultural, socio-formativo, constructivista y pedagógico didáctico. El mayor debate lo tiene el de competencias del que, a inicios del s. XXI, se decía que tenía grandes vacíos y desafíos siendo obstáculo para la estructuración de programas educativos. Pronto se hablaría de un sinfín de competencias para todo hacer, como por ejemplo para amarrarse zapatos. Otros preguntaban si realmente representaba una innovación; otros citaban la introducción de los modelos educativos por competencias, mientras otro decía es disfraz de cambio, etc.; ante todo ello vale rescatar a Sergio Tobón que de mantener el 2005 las competencias como enfoque, para el 2010 sustentaba que su evolución integral ya permitía hablar de la existencia de un "Modelo pedagógico por competencias" que se compone de diferentes enfoques citando entre ellos al enfoque funcionalista, el constructivista y el socio-formativo.

15 Marino Latorre Ariño y Carlos Javier Seco del Pozo, Paradigma socio cognitivo – humanista, (Univ. M. Champagnat, Lima-Perú, 2010) pp. 9 y 53.



FIGURA N° 3



Fuente: Plan Curricular Anual ECOFFAA

## II.VI Competencias y constructivismo

Hoy no basta enseñar conocimientos para preparar al ser humano, ellos por si solos, no resuelven los problemas y retos que él afronta en el presente. La sociedad necesita personas competentes y creativas, que resuelvan los multifacéticos problemas de manera efectiva, y la educación ha retomado la vieja teoría empresarial del hombre competente, donde su proceso ya no sólo pasa por el saber hacer que es el demostrar el manejo de habilidades y capacidades aprendidas sino ya exige el saber actuar que es el descubrir, conjugar, inventar y crear capacidades y manejar recursos, en tiempos reales y oportunos logrando ante problemas o crisis extremas la competencia de dar soluciones efectivas. Al ser humano solo le queda aprender a aprender, para ser competente y la escuela debe prepararlo para ello a través de una enseñanza contextualizadas, complejas y análogas a la realidad; en ese esfuerzo entra el constructivismo, como el enfoque más adecuado que norma a través de preceptos la viabilidad del logro de las competencias; así podemos decir que se el constructivismo y competencia difieren en que uno es el camino y el otro la meta, pero a la par, se complementan porque la normatividad teórica constructivista se realimenta con el desarrollo de las habilidades, capacidades y la propia competencia.

La ECOFFAA, ha correlacionado competencias y constructivismo y hoy presenta a la comunidad académica su modelo andragógico por competencias bajo el enfoque constructivistas<sup>16</sup>, que también conlleva otros enfoques.

## II.VII La planificación curricular institucional

El tema, demanda revisar la Dirección Estratégica conceptualizada como arte y ciencia que señala el rumbo académico de nuestra escuela. Al formular, implantar y evaluar las decisiones que permitan lograr los objetivos trazados, bajo la gestión del director y el equipo de planeamiento, se está ante la fuente del éxito institucional. Mientras que la Planificación Estratégica es el proceso que orienta la acción, toma de decisiones eficaces que dan funcionalidad a la institución, permitiéndole alcanzar la formación integral del estudiante, compartiendo objetivos en la comunidad educativa.

Para entender el diseño curricular, precisemos que este es el proceso previo de configuración mental, de cómo desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje teniendo en cuenta su funcionalidad, operatividad, eficiencia y vida útil. La funcionalidad implica lograr el objetivo académico, la operatividad





la aplicación práctica, ordenada y eficaz de su idea en cuanto a su planificación, ejecución y evaluación; la eficiencia es la adecuada integración y uso de los recursos humanos, materiales, financieros y ecológicos, en ergonomía con lo estructural, el tiempo, el espacio y los alcances psicológicos. Mientras el currículo es una propuesta construida desde la experiencia transitada en el presente, la cual se orienta a un logro futuro como propósito u objetivo, que “pueda ser trasladado efectivamente a la práctica” implica un proceso coherente abarcando desde el contexto académico hasta el logro del objetivo.

Luego, diseño curricular es un documento que concibe una idea sustentada en una experiencia que se ubica en el presente, definiendo un proceso coherente que analiza e integra todo lo que gira alrededor del contexto académico. Esto con el fin de orientar lo institucional, precisando un conjunto de haceres a demostrar en un determinado período de tiempo, los que en su ejecución deben alcanzar el logro de un propósito definido. El diseño curricular, no compete a un documento específico, sino que, todo documento académico responde a un diseño curricular. La educación superior se basa en la autonomía universitaria, luego cada universidad establece su proceso de enseñanza-aprendizaje, concretizándose en tres niveles. Tomando como ejemplo la ECOFFAA en lo macro que es competencia institucional, están el plan estratégico, el proyecto educativo con su proyecto curricular y su plan de estudios; en lo meso que compete al equipo de planeamiento encontramos el plan operativo, la malla curricular, el plan anual de trabajo y el plan curricular anual; finalmente en lo micro que compete a los facilitadores, están los sílabos, hojas previas y rúbricas y documentos de evaluación. Importante, la construcción y formulación de los documentos académicos macro y meso, si bien están a cargo de equipos de planificación, siempre se debe contar con la participación de la comunidad educativa.

## II.VIII Las herramientas didácticas

Tema con mayores dudas para los docentes, su entendimiento práctico del cómo se articulan no es fácil. Sin embargo, hago notar que el sector Defensa es un entorno cerrado, que da oportunidad y base

para establecer un lenguaje académico compartido. En un entendimiento propio, mostramos el cuadro N° 1 tres entendimientos claves.<sup>17</sup>

## II.IX Asignatura y sílabos

La asignatura demanda visión prospectiva, ver qué debemos enseñar y qué se viene, siempre habrá más que transmitir, sin mayor tiempo; así, el arte de los planeadores está en empaquetar asignaturas, no es dejar de darlas, sino dar lo esencial. El determinar y organizar las asignaturas no es sencillo, y ello es base del cumplimiento de la misión académica y de la imagen que proyectará la institución educativa.

Sobre el sílabo, lo fundamental no es formularlo y presentarlo de manera oportuna, sino el aplicarlo debidamente y lograr los aprendizajes. Todo sílabo, norma, orienta informa y articula; caracterizándose por ser intencional, coherente, integral, flexible, renovable, dinámico, participativo y sistemático; planeadores y docentes deben articular en programas y sílabos las competencias y capacidades a lograr, los que deben ser medidos oportunamente. Hay cuatro preceptos colaterales al sílabo; lo funcional de los sílabos y las hojas previas está en la debida orientación; el logro de las estrategias de enseñanza está en su debida aplicación; el verdadero logro de las dinámicas grupales está en el debate de los participantes, y el sílabo debe respetarse y cumplirse en contenidos y horarios; la rúbrica como herramienta de la evaluación mide el producto del sílabo.

## II.X Evaluación formativa

La aplicación de una debida evaluación formativa aún está lejos de ser una realidad en nuestra educación superior, mayormente ni se planifica ni se aplica, y gran parte de docentes aún la desconocen.

La experiencia en la ECOFFAA es una mejora significativa; impulsa una nueva cultura evaluadora, que supera el evaluar como un simple proceso administrativo de calificar el aprendizaje y por contrario implica una valoración o apreciación, donde la persona es más importante que la calificación de su rendimiento. No hay incompatibilidad entre la evaluación formativa y cualitativa, por el contrario, am-

17 Tomás Delgado, (2019), Modelo andragógico por competencias bajo el enfoque constructivistas – ECOFFAA, pp. 234-241, Lima - Perú



CUADRO N° I: ENTENDIMIENTOS CLAVES DE LAS HERRAMIENTAS DIDÁCTICAS

Una costumbre hecha norma	Las herramientas didácticas implican estrategias, métodos, técnicas y procedimientos, que se subdividen como de enseñanza o de aprendizaje. Así habrá, estrategia didáctica de enseñanza, pero por costumbre decimos estrategias de enseñanza. Nos hacemos problema, cuando hablamos de lo mismo.
Composición de una estrategia didáctica	La estrategia didáctica, se desarrolla a través de un método didáctico y este en técnicas que son pasos aplicados consecutivamente, estando siempre normadas por procedimientos. En su aplicación habrá factores incidentes positivos o negativos de cualquier tipo, lo que el docente haga al respecto, es su arte didáctico.
Procedimientos como instrucciones orientadoras	Los procedimientos son guías aplicadas en el aula por el docente como su acción didáctica ante el contexto de cualquier interrelación, ellos dan viabilidad a estrategias y métodos siendo heurísticos y flexibles; pero cuando se dan sobre métodos y técnica se hacen algorítmicos y más precisos.
La escuela sin ordenamiento de las herramientas de enseñanza que aplica, navega sin rumbo.	

bas son complementarias, siempre dando preponderancia a lo formativo. Nuestro entendimiento, se basó en nuestra experiencia militar, nacimos como oficial bajo la exigencia de conocer a su soldado a plenitud a fin de formarlo, esto nos dio claridad del objetivo de la evaluación formativa; pero no había un dominio didáctico, el camino se hizo al andar, dejando como lección aprendida, la gran dificultad de superar la tendencia de la evaluación sumativa, nos costó años; pero hoy, la evaluación formativa nos diferencia de todo otro centro de estudio superior del país.

En ese marco, la ECOFFAA ha construido su proceso de evaluación que implica una prueba diagnóstica al inicio del programa, un proceso formativo durante todo su desarrollo y un proceso sumativo al final de cada asignatura, módulo y del programa; donde se evalúa todo lo relacionado a la academia; aplicando como instrumentos la observación directa, la evaluación, la evaluación mutua e induciendo la autoevaluación; tras cinco objetivos plenamente establecidos que no son absolutos; para finalmente en su realimentación tener como finalidades el mejorar el rendimiento de los docentes, el aprendizaje de los estudiantes y la mejora continua del programa.

#### II.XI Control de logro de capacidades y competencias

A muchos docentes les es ajeno el medir su logro de enseñanza, les basta el resultado de las pruebas

escritas y ello es medir sólo un conocimiento particular en un momento dado, no es evaluar el desarrollo integral del educando. Hoy los estándares de acreditación, consideran la exigencia moral que debe tener todo docente, en el sentido de conocer el producto de su academia; a la par está la exigencia del centro educativo que, debe saber cuál es el resultado de su academia, lo que le obliga a la medición del logro de las capacidades y competencias. Así, la ECOFFAA ha determinado medir módulo a módulo los logros de sus capacidades transversales definidas sobre diez aspectos propios de la función del Oficial de Estado Mayor Conjunto, las capacidades y competencias específicas de cada asignatura que son medidas por los propios facilitadores en su calidad de expertos a través de rúbricas, la competencia general de cada módulo que se miden con el promedio de la opinión de experto de cada facilitador, finalmente en la evaluación del programa se cumple el seguimiento a la medición que hacen nuestros usuarios. Todas estas mediciones, llevan a una retroalimentación oportuna.

## CONCLUSIÓN

Cierro este artículo, señalando que el programa de la ECOFFAA, sobre el que se basa la experiencia académica tratada, está diseñado para un año, hoy reducido a seis meses y sobre ello el haber pasado a un proceso virtual por la pandemia que afrontamos, genera la inquietud del cómo se está conduciendo y





cuál es su resultado; al respecto por influyentes y distorsionadores que parecieran estos cambios, la metodología aplicada y mostrada sigue vigente, jugando un rol trascendente para mantener la calidad de nuestro producto académico, cierto que sus resultados no se dan en igual grado, pero no ha perdido esa calidad que garantiza la debida formación de los futuros comandos operacionales y de los futuros componentes de los estado mayores conjuntos, como la generación del espíritu, el pensamiento y el accionar conjunto.

El qué o cómo se ha hecho, para el resultado expuesto, descansa en el arte académico de los docentes facilitadores; parecía un imposible, pero su entrega, su compromiso institucional que lleva a hacer suyo el objetivo académico, su capacidad formativa y el dominio didáctico constructivista han permitido superar las dificultades que ha significado el recorte del tiempo asignado, y hoy con el pase a lo virtual, parecería una exageración eso que nos adaptamos de un viernes en la tarde a las primeras horas del lunes, pero ello, por ese mismo cúmplase de inmediato basado en la disciplina y formación militar, por la autocrítica realista y mejora continua del día a día que se viene dando y el nivel ya alcanzado en la conducción de nuestra enseñanza andragógica por competencias bajo el enfoque constructivista, no es solo la construcción de un programa virtual atípico, sino un modelo de ejemplo a seguir por toda la comunidad educativa nacional.

Sin embargo, hay que señalar que tales procesos demandan al facilitador una entrega que va más allá de lo normal, nunca será lo mismo desarrollar, bajo los mismos estándares, un programa anual que el hacer dos programas semestrales, repetidos año a año y de manera virtual.

Solo me resta esperar que la lectura de este ensayo sea de utilidad a docentes e instituciones, logrando satisfacción en lo logrado por esta Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas.

## RECOMENDACIONES

- La humildad del docente está en capacitarse día a día.

- Toda institución educativa debe buscar un lenguaje que de unidad a su academia.
- Toda institución educativa debe contar con un pedagogo o androgogo si es el caso.

Allinta Ruay<sup>18</sup>

## BIBLIOGRAFÍA

- Cohn, Jonás (1957), *Pedagogía Fundamental*. Ed. Losada S.A., 3ra edición, traducida del alemán por F. Carmona Nenclares, Buenos Aires-Argentina.
- Delgado Arenas, Tomás (2019), *Modelo andragógico por competencias bajo el enfoque constructivistas* – ECOFFAA. Lima
- Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas (2020). *Plan Curricular Anual de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas*. Lima. (2012) *Plan Estratégico de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, (2012-2016)*. Lima.
- Latorre, Marino y Seco, Carlos (2010), *Paradigma socio cognitivo – humanista*, pp. 8 y 53, Universidad Champagnat, Lima.
- Lazo, A. Jorge (2013) *Pedagogía universitaria*, (2013). Ed. UAP, 5ta edición, Lima – Perú.
- Moore, T.W. (1987) *Introducción a la filosofía de la educación*. Ed Trillas, México
- Naval Education and Training Command (2009), *Manual del Instructor Naval*. Florida.
- Octavi Fullat, I Genis (2000), *Filosofía de la educación*. Ed Síntesis, Madrid.
- Pérez Porto, Julián y Merino, María. (2008). *Definición del Facilitador*, citado en <https://definicion.de/facilitador/> (consultado 07 de mayo del 2020)
- Robbins, Stephen P. y Jugde, Timothy (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ed Person, México.
- Sullivan, Gordon & Harper, Michael (1996), *La esperanza no es un método*. Ed Norma, Colombia.
- Varios (2001), *Andragogía: El aprendizaje de los adultos*. Ed. Oxford University Press, México
- Yubero J., Santiago (2004), *Socialización y aprendizaje*. en *Psicología Social, Cultura y Educación*. 2, Ed. Pearson, en <http://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+XXIV.pdf>.

18 Si haces, has bien.

El artículo presenta un análisis geopolítico sobre el Perú. Parte desde el marco teórico propuesto por D. Acemoglu (MIT) y J. A. Robinson, (Universidad de Harvard), relativo a los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza de las naciones, desde el cual se aprecia a las pandemias como coyunturas críticas que determinan la posibilidad de un cambio de ruta en la historia de los pueblos. Se afirma que la geopolítica, entendida como el análisis aplicado a la consecución de objetivos nacionales, comienza por crear un Estado eficiente en proveer servicios a sus ciudadanos.

## GEOPOLÍTICA DEL PERÚ

### UNA VISIÓN DESDE LA PANDEMIA



This article sets forth a geopolitical analysis of Peru. It starts from the theoretical framework proposed by D. Acemoglu (MIT) and J. A. Robinson, (Harvard University), relative to the origins of power, prosperity and poverty of nations, from which pandemics are seen as critical junctures that determine the possibility of a change of course in people's history. It is affirmed that geopolitics, understood as the analysis applied to the achievement of national objectives, begins by creating a State that is efficient in providing services to its citizens.





Obando, E. (2020). "Geopolítica del Perú. Una visión desde la pandemia".  
*Pensamiento Conjunto*, Año 8, Núm 1, pp. 32-49.  
ISSN° 2707-3661



**Master**  
**Enrique Obando Arbulú**

## INTRODUCCIÓN

Las pandemias son siempre coyunturas críticas<sup>1</sup> que determinan la posibilidad de un cambio de ruta en la historia de los pueblos. En la Guerra del Peloponeso, el 430 A.C. un agente desconocido mató a una cuarta parte de la población de Atenas, incluido su líder Pericles, debilitando la ciudad estado y facilitando su posterior derrota ante Esparta. La Peste Antonina (165-180 DC), que posiblemente fuera la viruela traída del Cercano Oriente, mató unos cinco millones de personas, lo que era una cuarta parte de los infectados, y en el segundo brote (221-266) en el pico de la infección, morían cinco mil personas al día en Roma. Esto contribuyó al debilitamiento del Imperio Romano. Las invasiones bárbaras se iniciaron poco más de cien años después. La Peste Negra (1348) comenzó en Asia y llegó al Mediterráneo traída por mercaderes italianos que venían de Crimea siguiendo la Ruta de la Seda. Mató a 20 millones de europeos en seis años, la cuarta parte de la población total y en algunas ciudades llegó al 50%. Esto produjo que hubiera escasez de campesinos y por lo tanto en Europa Occidental pasaron a ser mejor remunerados y dio lugar a una economía inclusiva que en el largo plazo facilitó el surgimiento de instituciones democráticas y el capitalismo. En Europa Oriental, en cambio, donde el feudalismo era más fuerte sucedió lo contrario; llevó a una sobre explotación de los campesinos y a cimentar el servilismo y la sociedad feudal, lo cual marcó desde entonces la diferencia entre una Europa Occidental económicamente avanzada y una Oriental más atrasada, donde supervivieron las instituciones feudales por largo tiempo.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Para una explicación del término "coyuntura crítica" ver Acemoglu, Daren y Robinson, James A.; *Why Nations Fail, the origins of power, prosperity and poverty*, Profile Books, Londres, 2013, pp. 96-101.

<sup>2</sup> Ibid.

**PALABRAS CLAVE:** GEOPOLÍTICA, ESTADO, PANDEMIA, COYUNTURA CRÍTICA.

**KEYWORDS:** GEOPOLITICS, STATE, PANDEMIC, CRITICAL JUNCTURE.

Antropólogo por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Master en Seguridad por la Universidad George Washington - EE. UU. Se desempeñó como Sub Director Nacional de la Dirección Nacional de Inteligencia-DINI, Secretario Técnico de la Comisión de Reorganización de la DINI, Director General de Política y Estrategia del Ministerio de Defensa, Jefe del Gabinete de Asesores, Asesor de la Alta Dirección de la Secretaría de Defensa Nacional, y Director de RR. Internacionales del Instituto Nacional de Planificación. Integró la Comisión de Reestructuración de las Fuerzas Armadas. Es Presidente del Instituto de Estudios Políticos y Estratégicos - IDEPE. Catedrático en la U. Católica, U. Nacional Mayor de San Marcos, U. del Pacífico, U. San Ignacio de Loyola, U. Ruiz de Montoya, Academia Diplomática del Perú, Escuela Superior de Guerra Naval, Centro de Altos Estudios Nacionales, y en la Escuela de Inteligencia del Ejército.



Hoy, una nueva pandemia nos llega de Oriente, un virus bautizado como COVID-19, con la diferencia de que esta es global. Surgió en China y para cuando escribíamos este artículo había dejado allí 4,638 muertes. Se expandió luego a Europa por la nueva Ruta de la Seda y entonces Europa se convirtió en el epicentro de la pandemia, causando en este continente 185,722 muertes. Cuando llegó a los Estados Unidos, este a su vez se convirtió en el nuevo epicentro de la pandemia, y produjo 112,878 muertes, siendo el punto de mayor crecimiento de la infección la ciudad de Nueva York. Estados Unidos se convirtió en el país con mayor cantidad de fallecidos en el mundo. En América Latina tenemos más de 50 mil muertes, de las cuáles Brasil cuenta con más de la mitad, 35,406. Perú se encuentra en segundo lugar en América del Sur con 5,738 fallecidos.<sup>3</sup> Sin embargo, el 14 de mayo de 2020 el Perú terminó primero en contagios por millón de habitantes en todo el mundo con 130 frente a los 80 de Estados Unidos que terminó segundo y a los 68 de Rusia que terminó tercero.<sup>4</sup>

Esta pandemia va a causar cambios geopolíticos y va a dejar perdedores y ganadores a nivel mundial. No es el objeto de este artículo hacer un análisis geopolítico mundial, sino uno sobre el Perú.<sup>5</sup> En ese sentido nos ceñiremos a nuestro tema. Pero en la medida en la cuál las pandemias son coyunturas críticas, esta coyuntura crítica que se nos presenta hoy debe de ser una que nos haga tomar conciencia de nuestras debilidades para cambiar para bien. No hacerlo será un suicidio colectivo porque otras pandemias llegarán y un terremoto también y barrerán con nosotros. Cambiar para bien nos permitirá, en cambio, ocupar el nivel que nuestro potencial nos reserva y colocarnos en una situación que nos permita conquistar el futuro.

### LA PANDEMIA EVIDENCIA NUESTRAS DEBILIDADES

Lo que ha dejado en claro esta pandemia, es que todo análisis geopolítico del Perú tiene que comenzar por la creación de un Estado que realmente

funcione. Sin Estado no vamos a ninguna parte. No podemos pensar en nuestro rol en la costa pacífica de América del Sur si es que no contamos con un Estado medianamente decente. Y si algo ha dejado en claro la presente pandemia es que el Estado peruano no funciona. No es algo que no supiéramos, pero parece que se necesita de una crisis como la actual para que se tome conciencia del nivel de ineficiencia al cual podemos llegar. La inoperancia del Estado ha quedado demostrada ante todos día a día sin ningún atenuante. El Estado con que contamos es un Estado burocrático, en donde cada paso que se da requiere trámites largos y complicados y el riesgo de no seguir los pasos es ir a prisión.

El Estado no funciona en el Perú y una de las razones por la cual esto pasa es porque los ministerios en el Perú están conformados por cuatro tipos de profesionales: los terceros que tienen contratos por un mes y que son renovados permanentemente. Cuando se quiere prescindir de ellos no es necesario despedirlos, sino sólo comunicar la no renovación. Se van sin ninguna compensación al desempleo y ganan poco. Este personal se puede pasar años en esa situación. Como se comprenderá no tiene precisamente apego por sus instituciones. Luego están los CAS, que son contratados cada tres meses y que cuando se quiere prescindir de ellos, se procede igual que en el caso de los terceros. Son igualmente mal pagados pero por lo menos al irse tienen una compensación por tiempo de servicios. De otro lado, tenemos a los servidores del DL 276 que son los únicos que tienen estabilidad laboral. No se les pueden despedir sino por falta grave y tienen compensación por tiempo de servicios, pero son los peor pagados de todos y son una especie en extinción. La idea es que desaparezcan. Son los servidores más antiguos arriba de los 55 años todos ellos, ya cerca del retiro. Los dos primeros tipos no pueden planificar sus vidas a largo ni a mediano plazo porque no saben en qué momento culmina su contrato. El último grupo no puede planificar por lo exiguo de su ingreso. Luego está el personal de confianza, que no tiene

<sup>3</sup> Datos de WHO, Worldometers.info, JHU actualizado al 25/5/2020.

<sup>4</sup> Worldometer, 14/5/2020.

<sup>5</sup> El análisis geopolítico mundial a raíz de la pandemia puede verse en Obando, Enrique; "Consecuencias Geopolíticas de la Pandemia" en la revista Cuadernos de Trabajo, edición extraordinaria, el COVID-19 como Amenaza a la Seguridad Regional, CAEN, Chorrillos, mayo 2020.





estabilidad laboral, pero son los únicos que ganan sueldos bastante aceptables y se esfuerzan por sacar adelante la institución. Son los directivos. Directores, directores generales, secretarios generales, asesores, viceministros y ministros. Pero estos duran poco, pues en el Perú la duración de un ministro en el puesto es, en promedio, ocho meses. De otro lado, no hay continuidad en las políticas de los ministerios de un ministro a otro, a pesar de que son ministros de un mismo régimen. La política depende de quién es el ministro y, por supuesto, al irse el ministro se va con todo su personal de confianza, o el siguiente ministro lo reemplaza con el propio, excepto excepciones. Con ministerios organizados de esta manera es difícilísimo manejar el Estado.

El otro tema es que los partidos políticos no son instituciones organizadas que tengan un plan aceptado por todos sobre qué hacer con el país. Un partido es un grupo de interesados en llegar al poder congregados en torno a una persona presidenciable. Los interesados puedan pasar de un grupo a otro sin ningún problema y apuestan a quien creen que saldrá ganador y cuando no lo pueden hacer porque el grupo es una argolla muy cerrada, apuestan al segundo y así sucesivamente. No importa si los interesados son de izquierda o de derecha y en muchos casos no son ni lo uno ni lo otro, sino sólo interesados en medrar con el poder. Importa que puedan aportar con efectivo para la campaña y que puedan traer votos. Por eso es que cada ministro tiene una visión diferente de su antecesor. El partido está obligado por ley electoral a presentar un plan de gobierno, pero esto es solo un requisito formal que en la realidad pocas veces se cumple, y que se hace con la intención de atraer votantes.

Y luego, está el tema de la corrupción que plantea un grave reto a las oficinas de compras de todos los ministerios. En el marco de los efectos de la pandemia, los organismos de fiscalización han mostrado y puesto a discusión, denuncias relacionadas a compras realizadas por el MINSA, ESSALUD, Ejército, Policía y la Contraloría.

El Sistema de Salud del país está sobrepasado, resultado de décadas de abandono. Pero no es sólo

la problemática de la salud pública. Sectores como Educación están en déficit; el Ministerio del Interior urge potenciar capacidades para poder garantizar el orden interno; Defensa requiere de una política audaz de producción y compras para garantizar la defensa externa del país; Transportes tiene enorme pasivo en darle al país carreteras en situaciones óptimas, un ejemplo está en la situación de creciente desmejoramiento de la Carretera Central, que une Lima con La Oroya y Huancaayo.

Durante la pandemia quedó palpable que Salud colapsó, que las adquisiciones no se podían hacer con la velocidad que la emergencia requería por trámites prolongados, que muchas adquisiciones se hicieron de material no adecuado y a precios más caros, que la Policía tuvo problemas para ayudar a una población indisciplinada, lo que es un problema de educación cívica, y por no tener la protección adecuada, cientos de policías se contagiaron y muchos murieron; sumado a casos de altos oficiales comprometidos en casos de corrupción. Que los propios médicos y enfermeros tampoco tenían la protección adecuada y fueron enfermándose y muriendo. Es así, entonces, que una geopolítica del Perú tiene que empezar por crear un Estado que funcione.

¿Por qué el Estado no funciona? No es que el Estado no funcione en su integridad. Hay una parte de él que sí funciona y muy bien; la encargada de atraer inversiones extranjeras al país. Lo que no funciona es la parte que debe brindarle servicios a la población, es decir, la que necesitábamos durante la pandemia.

Esto es así porque el Estado ha priorizado la atracción de inversiones extranjeras dejando de lado los servicios que el Estado debe brindarle a sus ciudadanos.

En primer lugar el Estado tiene reservas. Perú es el país que más reservas tiene en América del Sur después de Brasil. Para 2013 las reservas eran de 70 mil millones de dólares. En agosto de 2019 eran de 68,225 millones de dólares.<sup>6</sup> Las reservas sirven para atraer inversiones ya que muestran una economía fuerte. Pero se hace a costa de descuidar el país,

6 RIN-Reservas Internacionales Netas (Millones US\$) BCRP 2019. Consultado el 5 de septiembre de 2019.



en nuestro caso hospitales, camas UCI, médicos bien pagados, etc. La brecha de infraestructura en el Perú para 2011 era de 88 mil millones de dólares. Para 2019 el Perú tiene un déficit de infraestructura de 160 mil millones de dólares según la Asociación de Fomento de Infraestructura Nacional.<sup>7</sup>

Se tiene islas de eficiencia, que son precisamente las instituciones necesarias para atraer inversión. Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), necesario para generar un buen manejo macroeconómico. Atrae los mejores profesionales y eso puede verse en los sueldos que se pagan. El Presidente gana S/. 41,600. Este techo hace que los profesionales puedan tener sueldos competitivos. Otra isla de eficiencia es la Superintendencia de Banca y Seguros, también necesaria para atraer inversiones en donde el superintendente gana también S/. 41,600. Una tercera institución necesaria para las inversiones es la Contraloría General de la República, donde el contralor gana S/. 33,100

En lo que el Estado no funciona es en brindar servicios. Un médico del Ministerio de Salud, que requiere nueve años de estudios para graduarse como tal, gana S/. 3,252.<sup>8</sup> Esto hace que los médicos y enfermeras se declaren cada cierto tiempo en huelga. De la última huelga de 2018 lograron que los médicos cirujanos con más de 20 años de servicios ganaran entre S/. 5,025 y S/. 6,193 de acuerdo al número de años de servicio. De otro lado, la educación abarca todo el territorio nacional pero con una calidad lamentable. Los profesores están mal formados. Perú sale en la prueba Pisa todos los años en uno de los últimos puestos. En 2018 el Perú se ubicó en el puesto 64 de 77.<sup>9</sup> Y así podemos seguir con Transportes, Justicia, ¿y la corrupción?. Todos afirman que para ganar un juicio no basta tener la razón, hay necesidad de “aceitar” a ciertos personajes. Seguridad, con un nivel de asaltos en ascenso y con la Policía desmotivada porque no tiene la ley de su lado para apresar a los delincuentes, que generalmente son liberados por el Poder Judicial debido a la visión garantista de la ley. Una Policía con sueldos deprimidos, puede tender a tolerar casos de corrupción y,

lo que sale a la prensa, lo que la gente se encuentra en las calles, desprestigia a la institución policial. Defensa es otro servicio en el cual a la Fuerza Armada se le exige más allá de lo que puede brindar, con plataformas que en otros países están en los museos, casi pocos aviones de combate operativos y casi sin radares. La pandemia demostró que no podíamos traer de regreso a los peruanos varados en el extranjero porque no teníamos los aviones para hacerlo.

La cuarentena, que va durando ya tres meses, no se cumplió del todo, por un lado por irresponsabilidad y falta de disciplina de la población. La cultura chicha, achacable a la falta de educación, en este caso, cívica. Pero también porque el 70% de la PEA en el Perú es informal, vale decir que viven al día, un día sin salir a trabajar es un día que no comen. Necesitan salir a trabajar. De otro lado, no pueden salir a comprar víveres una vez a la semana. Tienen que salir todos los días porque el 50% de la población no tiene refrigeradoras, precisamente porque viven al día. Cuando se dio el bono familiar lo que se logró fue que la gente se aglomerara en las colas de los bancos para cobrarlo porque el 41% de la población no está bancarizada y sólo uno de cada ocho peruanos cuenta con tarjeta de crédito. La aglomeración facilitó el contagio.

La pandemia generó una huida de Lima hacia el interior. Los provincianos huían de la ciudad. 167,856 personas buscaban regresar a sus provincias. El Estado fue incapaz de brindarles medios de transporte a la mayoría y muchos iniciaron el éxodo a pie.

Por increíble que parezca, fue una suerte que lo que se presentara fuera una pandemia y no el terremoto grado 8.6 a 9.1 de la escala de Richter que INDECI viene prediciendo que ocurrirá desde hace más de una década. Si el terremoto ocurriera, según cifras del propio INDECI, tendríamos 50 mil muertos, 250 mil heridos y el 75% de las edificaciones de Lima en el suelo. Si los hospitales han colapsado con la pandemia, no quiero pensar qué hubiera pasado si hubieran tenido que atender a 250 mil personas en

7 <https://gestion.pe/economia/mef-todavia-brecha-infraestructura-grande-cerrar-270704-noticia/> Consultado el 20/5/2020.

8 <https://www.indeed.com.pe/salaries/m%C3%A9dico-general-Salaries> Consultado el 20/5/2020.

9 <https://canaln.pe/actualidad/prueba-pisa-2018-peru-se-ubica-puesto-64-77-paises-n398398> Consultado el 20/5/2020





un día. Los 50 mil muertos hubieran llegado a 300 mil. La pregunta cae de madura. Si el Estado sabía que un terremoto era factible y de hecho organizaba simulacros de evacuación varias veces al año, ¿no se le ocurrió mejorar el sistema de salud para enfrentar la amenaza que se le venía? Y la respuesta vuelve a ser nuevamente que el Estado no funciona.

En el Perú, entonces, la geopolítica comienza por crear un Estado que funcione. Esto implica varias cosas:

1. Una ley del servicio civil. No podemos continuar con una burocracia como la que tenemos. El servicio civil debe ser profesional, meritocrático y bien pagado. Significa que debe ser una carrera a la cual se entra por abajo y se va subiendo por méritos. Los directores generales, inclusive el secretario general, deben ser de carrera. Los únicos cargos políticos serán los de ministros, viceministros y asesores de estos. Un servicio civil de esta naturaleza tiene una política hecha a lo largo de los años sobre lo que es necesario hacer en el sector. El ministro puede cambiar respecto a esta política ligeramente hacia derecha o izquierda pero no cambiarla totalmente, ya que es el resultado del análisis de profesionales dedicados al tema durante décadas.

2. Una ley de partidos políticos, que haga de la política una profesión. Al partido también debe entrar por abajo e ir subiendo. Cuando el partido está en el poder los miembros pueden ocupar puestos, primero a nivel local, luego a nivel regional, para pasar después al Congreso o a ocupar un ministerio y por último ser candidato a la presidencia de la república. Los futuros ministros no son buscados a último minuto cuando se llega al poder. Conforman un gabinete en la sombra y apoyan o critican según el caso la función del gabinete de turno. Cuando el partido se presenta a elecciones se presenta con su gabinete completo. El partido tiene que tener una doctrina clara y por lo tanto el gabinete debe ser algo coherente donde todos marchen de acuerdo a la misma doctrina. El partido deberá tener una escuela de líderes de donde salgan los cuadros que ocuparán los puestos de poder. Todo esto hace necesario que el partido tenga un financiamiento que deberá ser Estatal, con lo cual no es posible tener más de dos o tres partidos.

3. Congreso. El Congreso se ha convertido en el Perú en un problema, más que un símbolo de la democracia. La percepción ciudadana lo castiga. Eso se debe no sólo a que los congresistas de oposición tratan siempre de hacerle las cosas difíciles al Ejecutivo, sino a razones de fondo sobre quiénes llegan al Congreso. En el actual Congreso 2020-2021 el 24.61%, o sea prácticamente la cuarta parte de los que van a hacer leyes tienen o han tenido problemas con la ley. Un total de 235 sentenciados penales y civiles se presentaron en las listas de los 22 partidos que participaron en los comicios de 2020. En lo que se refiere a la educación de los congresistas un 28.46% no tiene título universitario, un 15.38% tiene carreras trunca, un 10.77% tiene solo bachillerato, y un 16.30% de bachilleres y profesionales han estudiado en universidades que no han sido certificadas por la SUNEDU. Si sumamos los congresistas que no tienen título universitario, más los que han estudiado en universidades no licenciadas, más los que sólo tienen título de bachiller llegamos al 47.69%, es decir casi la mitad del Congreso.<sup>10</sup> Ciertamente, no está llegando la mejor gente al Congreso. Para que ello no ocurra habría que poner como requisito para llegar al Congreso no haber sido sentenciado ni tener ningún problema con la ley en el momento de la elección, y tener por lo menos un título universitario o una maestría en una universidad licenciada por SUNEDU. Sobre el primer tema se podrá decir que alguien podría enjuiciar a un candidato para que no llegue al Congreso, pero entonces el partido del candidato enjuiciado puede a su vez enjuiciar a los candidatos del partido opositor y así nadie usaría este método por temor a la represalia. Sobre lo segundo se puede argüir que no es del todo democrático. El contra argumento es muy sencillo. Si yo quiero construir mi casa se la encargo a un ingeniero, no a un comerciante. Acá no estoy encargando que construyan mi casa, sino que construyan mi país, y debo encargárselo a personas que estén preparadas para la tarea.

4. Una reforma del Poder Judicial. Varias veces se ha intentado la reforma del poder judicial y no ha caminado. Como todo el mundo sabe, en el Perú no solo gana un juicio el que tiene la razón, sino además quienes combinan arteramente redes de influencia y sobornos. Eso genera injusticia, que es una de los

10 Obando, Enrique; "Congreso 2020-2021", paper no publicado, marzo 2020.



generadores más importantes, mayor que el de la pobreza, de subversión contra el Estado. De otro lado, un sistema judicial corrupto, no permite el desarrollo económico, porque los empresarios no pueden deslindar sus diferencias de manera eficiente y equilibrada. Sin embargo, el Judicial es un poder que no puede ser reformado desde el Ejecutivo por el tema del balance de poderes, pero también es cierto que no se va a auto reformar, porque la mayoría de sus miembros están muy cómodos con el statu quo. Sin embargo, el Estado no puede sobrevivir con un Poder Judicial de este tipo. El Poder Judicial se ha convertido en una amenaza vital para el Estado y habrá que reformarlo desde fuera o renunciar al desarrollo.

5. Leyes que protejan a los ciudadanos y no a los delincuentes. El Perú tiene un sistema judicial garantista, es decir uno que exige un nivel de prueba del crimen muy alta para evitar cometer errores y no enviar a prisión a una persona inocente. El problema con este sistema, es que ha logrado lo inverso, que circulen por las calles peligrosos delincuentes a los que no se les ha podido encarcelar por lo extremo de las pruebas necesarias para hacerlo. Quienes sufren con esta situación son los ciudadanos honrados que son permanentemente asaltados en las calles o peor aún asesinados y la policía que apresa delincuentes sólo para ver que el sistema los libera. Es necesario retirar de las calles a los delincuentes y a los criminales y para ello el sistema judicial debe estar más centrado en la defensa del ciudadano.

6. Educación: Asimismo, en el Perú la geopolítica comienza por brindar una educación de calidad. Tenemos que hacer hincapié en tres educaciones. La educación cívica que nos enseña cómo comportarnos como ciudadanos en la sociedad. Cuáles son nuestros derechos, pero también nuestros deberes. Es lo que hace que los ciudadanos no trasgredan la norma y lo que nos permitirá superar la sociedad anómica en la que vivimos. Educación es una de las principales medidas, educación en valores, que haga que no sea necesario tener un policía en cada esquina para evitar el delito o un sistema estatal excesivamente controlista, que demora todos los trámites, para evitar la corrupción. La falta de este tipo de educación es la que ha traído en parte el incumplimiento de la cuarentena en determinados lugares y el enfrentamiento contra las fuerzas del orden

que trataban de hacerlo respetar. La otra educación es la histórica y cultural, que nos permite tener un sentimiento de identidad, de pertenencia, de apego, tan importantes para emprender un proyecto conjunto como sociedad. Finalmente, está la educación técnica y universitaria que nos permite tener capital humano que ahora casi no poseemos. La diferencia entre Corea de los años 50 y el Perú de los años 50 es que Corea tenía capital humano que en el Perú era muy escaso.

La ruta de la educación es muy lenta, pero es la única que logrará sacarnos de la anomia. Como mencionamos debe ser una educación de calidad, lo que significa educar a los educadores. Asimismo será necesario sacar del sistema universitario a las universidades “bamba”. La SUNEDU ha hecho un buen trabajo al respecto, pero se ha quedado corta. Algunas universidades privadas y públicas que han sido licenciadas no lo merecen. De otro lado, para ver los frutos de una buena educación deberá pasar una generación, de modo que el Perú difícilmente podrá avanzar geopolíticamente antes del tiempo que sea necesario para educar a la próxima generación, porque sólo la educación logrará que dejemos de tener los congresos que tenemos y los candidatos presidenciales que tenemos. Una buena educación significa que el Estado invierta en ella, comenzando por pagar buenos sueldos a los profesores, lo que significa que tendremos que tener una fuente de riqueza mayor de la que tenemos y una tributación más amplia que la actual.

7. Instituciones. En el Perú la geopolítica comienza por generar instituciones. En el Perú hay muy pocas instituciones. Una institución es una organización formada por personas que respetan normas. Una institución no es los edificios ni los medios con que cuenta. Es su personal y el respeto que ese personal tiene por las normas institucionales. Si los miembros de la organización no respetan las normas entonces no tenemos institución. Cuando no hay instituciones las organizaciones se tornan impredecibles y por lo tanto no es posible confiar en ellas y además se tornan corruptas, con lo cual no es posible tener ni negocios ni justicia. Un país sin instituciones pronto caerá en la anomia, el desorden, la violencia y finalmente terminará sumido en el caos o intervenido por otras fuerzas internacionales.

8. Corrupción. En el Perú la geopolítica co-





mienza por eliminar la corrupción, que hemos visto actuando en medio de la lucha contra la pandemia para vergüenza nuestra. Durante los últimos 30 años (precisamente una generación) hemos sido gobernados por presidentes que o están en la cárcel, o están fugados del país o están encausados o están suicidados. La cantidad de dinero que el Estado ha perdido por ello ha quedado patente en el caso Odebrecht. El contralor general de la república Nelson Shack ha calculado que el Perú pierde al año US\$5,198 millones. “El dinero para los sobornos no sale de las utilidades de las empresas, sale del sobre costo de las obras.”<sup>11</sup>

La eliminación de la corrupción en el Estado requiere de dos elementos. Por un lado el funcionario que quiere entrar por la ruta de la corrupción debe tener mucho que perder si lo hace. Puede perder un buen sueldo y una buena pensión de retiro, además de ir a prisión. Y el segundo elemento es que debe ser relativamente fácil descubrirlos. Con estas condiciones es difícil que alguien siga la senda de la corrupción. En el presente los funcionarios tienen un mal sueldo, una pensión irrisoria cuando la tienen y es muy difícil descubrirlos.

Dicho lo anterior, recién ahora podemos pasar a lo que deben ser los objetivos geopolíticos del Perú, los que podemos dividir en internos y externos. Comencemos por los internos.

## OBJETIVOS GEOPOLÍTICOS INTERNOS

### 1. Creación de una fuente de Poder Económico Segura

Desde comienzos del siglo XX el Perú ha sido un país minero exportador y agro exportador. En el 2020 seguimos siendo lo mismo, a lo cual hemos agregado el turismo. Excepto por el turismo seguimos siendo un país extractivista. Necesitamos una fuente de poder económico más seguro que minerales y agricultura cuyos precios nosotros no controlamos. Esta nueva fuente debe estar relacionada al *know how*. *Know how* significa “yo sé cómo se hace algo”. Yo sé cómo se hace una refrigeradora, una

computadora o un automóvil. Si no tengo materias primas las importo y como yo tengo el *know how* fabrico mi automóvil, mi computadora o mi refrigeradora y la exporto al mundo. Actualmente tenemos la materia prima pero no el *know how*. El *know how* no necesita ser de industria pesada, puede ser de chocolates como hacen los suizos, que no tienen cacao que nosotros si tenemos. Puede ser de lanas como los neozelandeses y nosotros tenemos de nuestros camélidos la mejor lana del mundo. Puede ser de software para computadoras. Para tener *know how* lo único que necesitamos es nuestro cerebro, que debidamente educado debe ser igual al de un cerebro norteamericano, chino o ruso. Es necesario, entonces, descubrir una nueva fuente de ingreso económico que dependa del *know how*, hacer un planeamiento, enviar a estudiantes peruanos a las mejores universidades expertas en el tema escogido y que apliquen lo aprendido en el Perú. Más o menos la ruta que siguió Japón a comienzos del siglo XX y China hacia fines del mismo siglo.

### 2. Redistribución de la Población

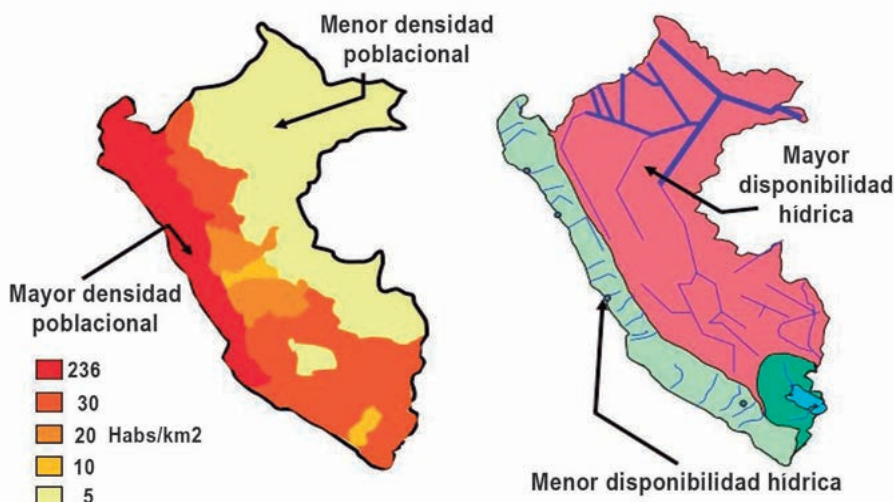
La mayoría de la población peruana (58%; 17.3 millones de habitantes) está en la costa y casi un tercera parte está en Lima (9.4 millones de habitantes).<sup>12</sup> Esto es un problema por varias razones. La primera es que la costa es un desierto, recorrido por 64 ríos que forman la misma cantidad de valles, pero cuyas aguas, excepto la del Cañete y la del Tumbes, son estacionales. Vienen cargadas en verano y están secas en invierno. El agua que se consume en Lima no proviene enteramente del Rímac, sino también de una derivación del Mantaro. El agua se está agotando porque la población ha crecido y porque por el calentamiento global los glaciares de la cordillera, de donde nacen los ríos, se están reduciendo. En poco tiempo habrá que racionar el agua y solo quedarán dos opciones; traer el agua de donde está a la costa o llevar la población a donde está el agua. Cualquiera de las dos opciones no es barata ni fácil de ejecutar, pero será necesario hacerlo. Es preferible llevar a la población a donde está el agua y crear ciudades intermedias de dos millones de habitantes.

11 <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/peru-pierde-al-ano-casi-us5200m-por-actos-de-corrupcion-en-todos-los> Consultado el 24/5/2020.

12 XII Censo Nacional de Población, INEI, Lima, 2017



## Disponibilidad Hídrica y Densidad Poblacional



Lima, por su lado, no debiera tener más de cinco millones. Una ciudad que se acerca a los diez millones tiene todos los servicios colapsados, una criminalidad alta, una población hacinada en los cerros aledaños a Lima ya que Lima está limitada al norte y al sur por el desierto y al oeste por el mar, de modo que los nuevos migrantes solo tienen los cerros para instalarse o el desierto. En caso de un terremoto habría un desastre debido al tipo de suelo y con los efectos que hemos citado de INDECI. Sería una calamidad nacional. Asimismo, esta concentración de personas ha permitido el avance del virus COVID-19, ya que personas hacinadas son fáciles de contagiar. Si el Perú hubiera tenido una concentración de población diferente la historia del virus sería distinta.

Lima Metropolitana concentra la mayor parte de la industria nacional, 9,621 medianas y grandes empresas que significa el 73.7% de estas empresas a nivel nacional.<sup>13</sup> El Callao concentra la flota de Guerra. Lima a casi todo el poder político, económico, financiero, militar y judicial. En la eventualidad de un conflicto externo un ataque a Lima paralizaría el país. Es necesario descentralizar la población y la industria, creando centros de desarrollo alternativos

en la sierra y en la ceja de selva. Así el país será menos frágil frente al problema del agua, de los sismos, de las pandemias, de los conflictos externos, e inclusive de la subversión.

### 3. Creación de un Mercado Interno

Los mercados son fuente de desarrollo porque generan demanda que la industria nacional debe atender. También atrae a los negocios extranjeros. En el segundo caso, si bien hay rubros que la empresa nacional deja de atender, la llegada de capital extranjero ayuda al desarrollo, da empleo y genera comercio y producción. La presencia de capital extranjero en el país puede ser utilizada como un arma y de hecho China y Estados Unidos la utilizan así. Hay muchas cosas que se le aceptan a China que no se aceptarían a otros países en el campo de los derechos humanos por el solo hecho de que China es un mercado de 1,395 millones de habitantes. Nadie quiere perder un mercado de esa magnitud. Asimismo, los Estados Unidos amenazan a determinados países con cerrarles el mercado americano si no aceptan sus deseos en tal o cual tema. El mercado americano es menor al chino, es de 320 millones de habitantes, pero consume per cápita más que

13 Perú, Estructura Empresarial 2016, INEI, Lima, octubre de 2017.





el chino. El Perú es una fuente de atracción como mercado para las empresas chilenas. Chile tiene una población de poco más de 18 millones, el Perú tiene una de poco más de 31 millones. Las empresas chilenas ya han copado el mercado interno chileno y si quieren seguir creciendo solo les queda exportar capitales y Perú es un sitio excelente para hacerlo. La hiperinflación del primer gobierno de Alan García quebró las empresas peruanas y fue campo fértil para el ingreso de las empresas chilenas. El Perú tenía un mercado mayor y vacío. La inversión chilena en el Perú es de 19,137 millones de dólares.<sup>14</sup> Esto tiene una parte positiva. Chile sabe que un conflicto con el Perú le saldría muy caro, porque lo primero que perdería serían los más de 19 mil millones de inversión en el país.

Sin embargo, no todos nuestros 31 millones de habitantes forman parte del mercado. Y de lo que se trata es que el mercado se amplíe para incorporar a toda la población. En el siguiente cuadro se ven las disparidades que existen entre los diferentes estratos de la población. El 10% más alto posee el 32.3% del ingreso y el 10% más bajo solo el 01.7%. Esto es algo que debe ser solucionado si se quiere tener un mercado interno fuerte. Esto significa desarrollo pero también redistribución y esto último solo puede ser hecho por el Estado. Las empresas no redistribuyen, muy por el contrario maximizan sus ganancias y concentran. Si el Estado no se los impide terminan formando monopolios y oligopolios.

◊ INGRESOS DE:	(2017)
◊ 10% MÁS ALTO	32.3%
◊ 20% MÁS ALTO	48.4%
◊ 20% SIGUIENTE	22.2%
◊ 20% TERCERO	14.9%
◊ 20% CUARTO	09.7%
◊ 20% ÚLTIMO	04.7%
◊ 10% ÚLTIMO	01.7%

#### 4. Comunicaciones Internas Eficientes y Rápidas

Las vías de comunicación son la base del comercio en cualquier Estado. En el Perú, sin embargo, son un reto, ya que deben atravesar tres cadenas cordilleranas, desiertos y selvas tropicales. El país es inmenso. La distancia entre Tumbes y Tacna es de 2,489 kms y se puede hacer en 38 horas suponiendo

que alguien esté dispuesto a manejar ese tiempo de manera ininterrumpida. Se podría hacer en 8 horas en un tren bala a 300 kms por hora. Podríamos ir de Lima a Tumbes o Tacna en 4 horas. Podríamos regresar el mismo día en un cómodo vagón de ferrocarril. La tecnología nos permite esto. Este debe ser el futuro. La distancia de Lima a Huancayo es de 304.3 kms. A 100 kms por hora debiera hacerse en 3 horas, pero debido a que hay que subir la cordillera occidental el viaje toma 7 horas 30 minutos. Una carretera moderna con túneles atravesando la cordillera y puentes tendidos sobre los valles podría ponernos en Huancayo en tres horas o menos. Esas son las soluciones que debemos avizorar, sin corrupción, por supuesto. La solución para Huancayo debe ser abordada para todas las carreteras de penetración. La selva requiere de los ríos como vías de comunicación y la utilización de medios no convencionales que abordaremos más adelante. La acción cívica de los aviones de transporte de la Fuerza Aérea seguirá siendo la solución para unir a los pequeños poblados amazónicos con el resto del país.

### OBJETIVOS GEOPOLÍTICOS EXTERNOS

#### 1. Seguir teniendo Planeta

Obviamente el primer objetivo externo debe ser seguir teniendo un planeta en el que podamos cooperar, comerciar y competir. El cambio climático está poniendo en serio riesgo todo esto. Bastante complicado va a ser tener una subida de 2Cº en la temperatura global, para tener una de 4Cº, si es que no se cumplen los acuerdos de París. Actualmente hay un enfrentamiento entre los países que están dispuestos a cooperar para evitar un alza en la temperatura del planeta y los EE. UU. que durante la presidencia de Donald Trump se retiró del Acuerdo de París. El Perú es uno de los países que se ve más perjudicado por el calentamiento global. El Fenómeno del Niño y también el denominado Niño Costero se está dando casi todos los años, produciendo pérdidas en vidas e infraestructura por millones de dólares. Enfrentar esto cada catorce años es una cosa, enfrentarlo casi todos los años es otra. El calentamiento global está también afectando la pesca, la agricultura y enfriando las zonas andinas. De otro lado incluso se están produciendo sequías

14 <http://malmenor.pe/nacional/inversiones-chilenas-en-peru-superan-los-19-mil-millones-de-dolares/> Consultado el 25/5/2020.



en la Amazonía y hay transvases de las nubes del Atlántico al Pacífico produciendo huaycos en el norte y en el sur. El Niño 1982-83 produjo pérdidas de mil millones de dólares.<sup>15</sup> El de 1997-98 produjo pérdidas por 2,900 millones de dólares.<sup>16</sup> El Niño Costero de 2017 causó más de 100 mil damnificados, 10 mil viviendas colapsadas y medio millón de afectados.<sup>17</sup> En lo que va del siglo XXI se han presentado siete fenómenos del Niño, o sea en promedio uno cada 2.85 años. El último duró de 2014 a 2016 y terminó con el Niño Costero de 2017. Entonces, nuestro primer campo de batalla es este y se va a dar en la vía diplomática. Debemos unir fuerzas con todos los países que se encuentran a la vanguardia de la lucha contra el calentamiento global, para presionar a los Estados Unidos a regresar al Acuerdo de París. Si esto no sucede es posible que no haya futuro.

## 2. Competencia de Puertos con Chile

En el siglo XVIII Valparaíso era un puerto que dependía del Callao y de Lima. Esto era así porque la Capitanía General de Chile dependía del Virreinato del Perú, cuya capital era Lima. Dicha situación generó malestar entre los comerciantes chilenos porque todas las decisiones que deseaban tomar tenían que ser aprobadas en Lima y dicha aprobación no siempre era concedida y cuando lo era no siempre era rápida. La burocracia virreinal tenía sus tiempos. Cuando ambos países pasaron a la vida independiente surgió una competencia entre Valparaíso y el Callao, que era el principal puerto del Pacífico sudamericano. Valparaíso fue declarado puerto libre por el Gobierno chileno para atraer a los balleneros ingleses que seguían la ruta del Pacífico sudamericano en busca de ballenas e iban en dirección a California. Con ello atrajeron, también, el comercio inglés y los intereses ingleses y cuando el Callao fue declarado puerto libre para contrarrestar esto, Chile le declaró la guerra a la Confederación Peruano-Boliviana.

La presencia de los intereses ingleses en Chile le valió a este país el apoyo en la Guerra del Pacífico de la entonces primera potencia mundial. Tras la guerra

el Callao quedó muy atrasado respecto a Valparaíso. En la segunda mitad del siglo XX y los primeros años del XXI el Callao volvió a ser el primer puerto del Pacífico sudamericano. En 2010 movía 1'346,186 TEU<sup>18</sup> lo que lo situaba primero en el ranking, mientras Valparaíso movía 878,787 TEU y era el tercero después de Guayaquil. Sin embargo al sur de Valparaíso ha surgido otro puerto, San Antonio, que se encontraba cuarto en el ranking y que movía 870,719 TEU. Juntos hacían 1'749,506 TEU, superando al Perú, ya que en Perú no hay un segundo puerto de esta envergadura. Para 2017 las cifras habían bajado para todos debido a la retracción del comercio chino después de la crisis de 2008. El Callao seguía siendo el primer puerto del Pacífico sudamericano con 732,721 TEU, San Antonio había pasado a segundo puesto superando a Guayaquil con 571,715 TEU y Valparaíso era tercero con 440,292 TEU. Seguía Guayaquil (Ecuador) con 383,292 TEU y Buenaventura (Colombia) con 108,628 TEU. Igual que en 2010 la suma de San Antonio y Valparaíso superaban al Callao.

Tanto Chile como el Perú buscan atraer el comercio del Brasil hacia sus respectivos puertos del Pacífico. El Perú hacia Ilo y Chile hacia Arica, Iquique y Antofagasta. La idea es sacar la soja brasileña del Mato Grosso por el Pacífico para que sea consumida por el mercado chino. China ha sacado de la pobreza a más de 700 millones de personas que ahora consumen carne. Esta nueva demanda significa que China necesita de soja para alimentar el ganado. China es el primer consumidor de soja del mundo y Brasil es el segundo productor. China consume el 64% de la soja que se produce a nivel mundial. Entre 2001 y 2012 China incrementó su consumo de 10 millones a 58 millones de toneladas. Entre 2001 y 2012 Brasil pasó de producir 43.5 millones a 66.5 millones de toneladas de soja. En la actualidad, debido a la guerra comercial entre EE.UU. y China, esta última ha puesto un arancel de 25% a la soja norteamericana y Estados Unidos ha reducido al 50% sus exportaciones de soja a China. Este vacío va a ser llenado por

15 [https://www.indec.gov.pe/compend\\_estad/1997/6.2\\_fenom.pdf](https://www.indec.gov.pe/compend_estad/1997/6.2_fenom.pdf) Consultado el 9/6/2020

16 <https://peru21.pe/lima/fenomeno-nino-azoto-peru-1998-fotos-69566-noticia/> Consultado el 9/6/2020

17 <https://es.mongabay.com/2017/12/peru-la-furia-nino-costero-2017/#:~:text=Durante%20el%202017%2C%20un%20fen%C3%B3meno,saldo%20final%20de%20este%20evento.> Consultado el 9/6/2020

18 TEU Twenty-foot Equivalent Unit: significa un contenedor de 20 pies.





Brasil con lo cual la exportación brasileña de soja a China se incrementa.

En esta carrera por traer la soja brasileña a puertos del Pacífico Chile tiene serios problemas. En primer lugar, los puertos del norte de Chile no pueden crecer por falta de agua. El agua se encuentra del otro lado de la cordillera en Bolivia, pero Bolivia no le da acceso al agua por el problema de la mediterraneidad al que Chile sumió a Bolivia tras la Guerra del Pacífico. Chile tampoco tiene energía, ya que importa el 92% de su petróleo y dos terceras partes de su gas. Lo lógico sería importarlos de Bolivia que está del otro lado de la cordillera, pero Bolivia exige una salida soberana al Pacífico como condición para vender gas y petróleo. Chile tiene entonces que importarlos de lugares lejanos como el Mar del Norte, África y la costa atlántica de Colombia pagando un flete altísimo que encarece la energía en los puertos chilenos. Por ello los puertos chilenos son más caros que los peruanos. El otro tema es que Chile no tiene frontera con Brasil y si este país va a salir al Pacífico por puertos del norte chileno tiene que hacerlo por Bolivia. Bolivia no está dispuesta a que esto suceda sin un acuerdo previo de una salida soberana al mar. A pesar de que La Haya le dio la razón a Chile en el tema de la mediterraneidad, Bolivia aún pone esto como tema de negociación si Chile quiere agua, energía y la salida brasileña por su territorio.

Perú, en cambio, tiene su propio gas e inclusive lo exporta, tiene agua que cae de la cordillera por gravedad y tiene frontera directa con Brasil. En este sentido los chinos vieron la posibilidad de la construcción de un ferrocarril desde el puerto de Santos en Brasil hasta un puerto en el Pacífico peruano. El 17 de junio de 2014 tuvo lugar en Brasilia una reunión entre el presidente chino Xi Jinping, la presidenta brasileña Dilma Rousseff y el presidente peruano Ollanta Humala. Los tres países emitieron un comunicado conjunto en donde acordaban llevar a cabo un estudio de factibilidad de un ferrocarril Brasil-Perú del Atlántico al Pacífico. China quería sacar la soja brasileña por puertos peruanos. El 12 de noviembre de 2014 el tema también estuvo en la agenda en el viaje de Ollanta Humala a China. Sin embargo, en 2016, el pre-

sidente Pedro Pablo Kuczynski desechó el proyecto arguyendo que era muy caro. Alguien en el Ministerio de Transportes había decidido que el puerto de salida no fuese Ilo sino Bayovar en Piura, lo cual le aumentaba al proyecto cerca de 1,500 kms.

Posteriormente, Bolivia que había sido dejada de lado por los chinos puso nuevamente en el tapete el tema del ferrocarril, ahora financiado por los alemanes, que iría de Santos, pasando por Bolivia hasta Ilo. Allí se encuentra la situación. El Perú está en condiciones de ganar la carrera de puertos a no ser que nuestra burocracia torpedee el proyecto.

Si Brasil sale al Pacífico por Ilo este se convertiría en un mega puerto y el norte chileno quedaría relegado a ser dependiente de un sur peruano desarrollado. Pero si ocurre lo contrario y Brasil saliera al Pacífico por el norte chileno el sur peruano quedaría dependiente de un mega puerto chileno desarrollado.

Por ahora la geopolítica china parece estar de parte nuestra. En 2019, la empresa naviera china COSCO Shipping Ports Limited adquirió a Volcan el 60% de las acciones del puerto de Chancay, al norte de Lima. La idea es construir allí un mega puerto. COSCO ha estado abriendo oficinas en todos los puertos peruanos y chilenos al sur de Chancay e incluso en La Paz, Bolivia. La idea es recolectar toda la carga de estos puertos con destino a China y concentrarla en Chancay desde donde saldría hacia puertos chinos. La inversión para los primeros seis años es de 447.1 millones de dólares.<sup>19</sup>

### 3. Control de la Frontera del Putumayo

El río Putumayo es la frontera con Colombia. No hay una vía terrestre en el Perú que una el Putumayo con el núcleo de cohesión que es Lima. En cambio en Colombia hay una carretera de Bogotá a Puerto Asís que está sobre el Putumayo y que hace que se pueda llegar a la frontera en 12 horas. ¿Cuánto se demora alguien en llegar desde Lima hasta el Putumayo? Dos o tres semanas. Habría que tomar la carretera Central y llegar hasta Pucallpa, sobre el río Ucayali y allí

<sup>19</sup> <https://gestion.pe/economia/empresas/volcan-cosco-shipping-ports-firman-acuerdo-construccion-puerto-chancay-266764-noticia/?ref=gesr> Consultado el 26/5/2020.



embarcar para navegar por el río hasta llegar a la confluencia del Ucayali y el Maraón para de allí navegar el Amazonas, salir del territorio peruano, llegar a la confluencia del Putumayo en el Amazonas y remontar el río hasta alcanzar la zona fronteriza peruano-colombiana. Resultado de esto es que Colombia, domina el Putumayo. Las poblaciones peruanas pasan al lado colombiano en busca de servicios, entre ellos educación y salud. En los últimos tiempos quien ha dominado la frontera del Putumayo ha sido la guerrilla de las FARC. Actualmente, desmovilizadas las FARC, grupos remanentes que no se han desmovilizado se han convertido en bandas armadas delincuenciales que penetran la frontera peruana.

¿Es posible conectar por tierra la frontera del Putumayo con la costa peruana a fin de dominar dicha frontera? Hace poco más de cuarenta años Emilio Castañón Pasquel<sup>20</sup> propuso una solución interesante. Partir desde Bayóvar en la costa peruana del Pacífico y seguir la carretera Olmos-Maraón cruzando la cordillera por el Abra de Porcuya, y llegar hasta la localidad de Saramiriza sobre el río Maraón. De allí, Castañón proponía seguir, desde Saramiriza por la trocha del Oleoducto Nor Peruano que tiene 12.5 metros de ancho a cada lado del ducto hasta llegar a Andoas sobre el río Pastaza. Sería necesario construir una trocha entre el Pastaza y el Napo, cruzando el río Tigre, para empalmar con la trocha ya existente entre el Napo y el Putumayo que llega hasta la localidad de Güepí. De esa forma tendríamos una vía de comunicación terrestre entre el Putumayo y la costa peruana.

¿Qué podría circular por allí? Vehículos no convencionales del tipo Rolligon que poseen llantas altas y anchas que están diseñadas para atravesar trochas mal mantenidas, inundadas, barrosas y que además son anfibios, lo que les permite cruzar los ríos sin necesidad de construir puentes. Pueden, además, navegar los ríos a una velocidad de 12 nudos. Estos vehículos serían dedicados al transporte de carga. Tienen una velocidad de 30 kms. por hora,

vale decir son lentos, pero a esa velocidad en un día puede recorrer más de 600 kms. Entonces, al tramo Bayóvar - Saramiriza se haría por carretera en vehículos convencionales y el tramo Saramiriza - Putumayo por trocha en vehículos no convencionales. Esto nos permitiría tener presencia en esta frontera.

#### 4. Proyección Económica a Acre y Rondonia

Los estados brasileños de Acre y Rondonia están muy alejados del núcleo de cohesión de Brasil, que es el triángulo conformado por las ciudades de Río de Janeiro, Sao Paulo y Belo Horizonte. Para decirlo de manera clara, estos estados están más cerca del Pacífico peruano que del Atlántico brasileño. Ya existe carretera que une la costa peruana con Acre (Rio Branco) y Rondonia (Porto Velho). Cruzeiro do Sul, la segunda ciudad en importancia de Acre puede ser alcanzada desde Rio Branco. Es posible incorporar Acre y Rondonia a la economía peruana por su cercanía a nuestros centros de producción. Cemento, fierro, ladrillos, pan llevar, aceites para motores, piezas de repuesto para vehículos, y un largo etcétera pueden ser llevados más rápidamente y a menor costo desde el lado peruano. Hay un obstáculo que vencer: el Mercosur. El Mercosur es un grupo de integración que mantiene un arancel externo común de 25% hacia el exterior. Los miembros de Mercosur son Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay. Venezuela está suspendido desde 2016 por considerarse que no responde a los requisitos de democracia y derechos humanos.<sup>21</sup> El Perú buscó superar el problema del arancel externo común firmando un TLC con Brasil y afectivamente hoy el arancel es cero, pero Brasil ha puesto medidas paraarancelarias al Perú, lo que hace que no sea competitivo el comercio con la parte occidental brasileña. La carretera del IIRSA que se construyó en 2010 está, por esta razón, casi desierta. El Mercosur está revisando el tema del arancel externo común.<sup>22</sup> Sería necesario llegar a un acuerdo comercial con Brasil para la desaparición mutua de las medidas paraarancelarias, paso que el Brasil, tarde o temprano tendrá que tomar, si es que quiere que la soja salga por territorio peruano hacia China.

20 Castañón Pasquel, Emilio y Schultz, Otto; "Medios no Convencionales de Transporte", en V Reunión Interamericana de Ejecutivos en Reforma Agraria, IICA, Asunción, Paraguay, 1974.

21 <https://www.cronista.com/columnistas/El-compromiso-de-Brasil-para-dinamizar-el-Mercosur-20200105-0025.html> Consultado el 7/6/2020.

22 Ibíd.





##### 5. Presencia en la Antártida

El Tratado Antártico se firmó en 1959, Perú adhirió a este en 1981 y es miembro consultivo desde 1989, cuando se construye la Base Machu Picchu en la isla Rey Jorge, en la bahía del Almirantazgo. Esto significa que el Perú es uno de los 29 Estados, de 54 firmantes, que tiene voz y voto en las reuniones consultivas del Tratado. El Tratado ha congelado las disputas sobre soberanía territorial en la Antártida. Argentina, Australia, Chile, Francia, Noruega, Nueva Zelandia y el Reino Unido reclaman territorios en dicho Continente. Estados Unidos y Rusia consideran tener una base para reclamar soberanía, pero no lo han hecho para evitar que el otro lo haga. El tema territorial es bien complejo. Más de la mitad del territorio reclamado por Chile es también reclamado por la Argentina y el territorio que reclama la Gran Bretaña abarca todo el territorio argentino y la mitad del chileno. La base Machu Picchu se encuentra en una zona reclamada por los tres países. De otro lado,

también Noruega, Australia, Francia y Nueva Zelandia reclaman territorios, pero el territorio francés está enteramente dentro de la reclamación australiana.

El Perú realiza expediciones científicas desde 1988, primero en el buque de investigación científica Humboldt y ahora en el Carrasco. Machu Picchu es una base de verano que funciona entre diciembre y marzo. Para el Perú es de importancia que la Antártida se mantenga como un territorio de paz, desmilitarizada, desnuclearizada y que preserve su ambiente natural por ser fuente de la Corriente de Humboldt que determina el clima peruano y la riqueza de nuestro mar. El 2048 se abrirá a revisión la moratoria sobre la explotación de recursos naturales de la Antártida. La Antártida es rica en pesca y minerales además de poseer el 30% de las reservas mundiales de gas y el 13% del petróleo.<sup>23</sup> Esto no significa nada si no estamos preparados para explotar estas riquezas. Su explotación significa una

23 [https://www.scidev.net/america-latina/bioprospeccion/especial/mundo-en-desarrollo-busca-su-parte-del-bot-n-en-ant-rtida.html?\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=ae482f32018a442ba58ad8ffff0077ffb1322ba7-1591594777-0-ATnjDwIA8XY2ltvSlp2tFmWV-3Rd4ZJFea1yi-RbyXo0r\\_a2GJuGxuMjBl1Y2cC1j2U1DHVPkpQM47ZqUU7UFEScE-cPxsrHzMC7ViChS0s0jnTLa048-zl06JjlaFMHNZD-nvvQT04pVSsEunt37AEbCGcmhWzMOrrIBKGU-3lwtMkFCK-37QGRJj9nCvSbqYsPmUvQQ\\_5ZTSfqXq9oeOubSwsFVa8TxqCEPHnp2elcPP-jsNyVeY4tdN1xf9rFQHvZn3COMhUXct56a\\_zfw5Ev40H-fkO2n9CE9kEe859mJ3lxVcR2x55VhB6KxPs-MYoOhI1oDUYE-Lwf1bTnMw1-VZJyKz9C-Gok\\_p5f8fDKcdvJh0khUCOfMYT2x9CgMj3yY4aw1gqRC80GZl6aRpgsbCL9q7clqKO9sFktKcp](https://www.scidev.net/america-latina/bioprospeccion/especial/mundo-en-desarrollo-busca-su-parte-del-bot-n-en-ant-rtida.html?_cf_chl_jschl_tk__=ae482f32018a442ba58ad8ffff0077ffb1322ba7-1591594777-0-ATnjDwIA8XY2ltvSlp2tFmWV-3Rd4ZJFea1yi-RbyXo0r_a2GJuGxuMjBl1Y2cC1j2U1DHVPkpQM47ZqUU7UFEScE-cPxsrHzMC7ViChS0s0jnTLa048-zl06JjlaFMHNZD-nvvQT04pVSsEunt37AEbCGcmhWzMOrrIBKGU-3lwtMkFCK-37QGRJj9nCvSbqYsPmUvQQ_5ZTSfqXq9oeOubSwsFVa8TxqCEPHnp2elcPP-jsNyVeY4tdN1xf9rFQHvZn3COMhUXct56a_zfw5Ev40H-fkO2n9CE9kEe859mJ3lxVcR2x55VhB6KxPs-MYoOhI1oDUYE-Lwf1bTnMw1-VZJyKz9C-Gok_p5f8fDKcdvJh0khUCOfMYT2x9CgMj3yY4aw1gqRC80GZl6aRpgsbCL9q7clqKO9sFktKcp) Consultado el 7/6/2020



tecnología que ahora no tenemos. Si no obtenemos la tecnología para explotar recursos en zonas de temperaturas extremas, quienes lo harán serán los países que sí cuenten con los recursos, vale decir los países desarrollados. Faltan 28 años; tenemos el tiempo para prepararnos, pero no prepararnos desde ahora puede significar que la fecha llegue sin darnos cuenta y nos encuentre sin la preparación necesaria.

Mientras tanto, ya hay países que están explotando las pesquerías de la Antártida como China, que junto con Corea del Sur y Noruega pescan el krill. Otro tanto hace Chile. Noruega es quien tiene mayor capacidad de captura y China tiene más embarcaciones. Asimismo, hay países que buscan establecer Áreas Marinas Protegidas (AMP) para evitar la destrucción del medio ambiente. Los intereses de quienes quieren proteger el mar antártico y quienes quieren pescar son antagónicos.

Cuando el año 2048 se abra a la discusión el tema de la explotación de recursos minerales y petróleo además de las respectivas soberanías, se enfrentarán dos puntos de vista sobre la Antártida: los que sostienen que deben ser patrimonio común de la humanidad y los territorialistas. En los dos casos quienes tienen las de ganar son los países que tengan los medios para explotar los recursos. Conforme el continente se vaya deshelando se volverá más factible explotar ciertas zonas y los enfrentamientos geopolíticos se acelerarán. Australia, al hacer su reclamo de expandir su mar por tener una plataforma continental extendida, plantea extenderse hasta la Antártida y otro tanto hace Argentina.<sup>24</sup> Chile lo ha hecho con el Mar Presencial. Mientras tanto, China tiene cinco estaciones en el continente Antártico y está dando nombres chinos a las zonas donde establece sus estaciones, lo que hipotéticamente le podría servir para una futura reclamación territorial. Propone nombrar un embajador especial para asuntos antárticos y destinar más de 2,200 millones de dólares a su estrategia antártica, 600 de los cuáles

serán dedicados a la construcción de un segundo rompehielos<sup>25</sup>. La importancia que tienen las Malvinas para los ingleses tiene que ver con su proyección a la Antártida. Los dos nuevos portaviones británicos se encargarán de mantener la soberanía británica en esas aguas. Para Argentina el tema de las Malvinas y la Antártida son parte de un mismo enfoque y para los británicos también.<sup>26</sup> La Constitución peruana deja abierta la puerta para un futuro reclamo territorial nuestro en este Continente. Sin embargo, la Antártida peruana coincidiría con la zona reclamada por Chile. En la Constitución Política de 1993 se añadió al final la declaración que se dio en el Congreso Constituyente Democrático de 1979 que dice literalmente:

*“El Congreso Constituyente Democrático DECLARA, que el Perú, país del hemisferio Austral, vinculado a la Antártida por costas que se proyectan hacia ella, así como por factores ecológicos y antecedentes históricos, y conforme con los derechos y obligaciones que tiene como parte consultiva del Tratado Antártico, propicia la conservación de la Antártida como una Zona de Paz dedicada a la investigación científica, y la vigencia de un régimen internacional que, sin desmedro de los derechos que corresponden a la Nación, promueva en beneficio de toda la humanidad la racional y equitativa explotación de los recursos de la Antártida, y asegure la protección y conservación del ecosistema de dicho Continente.”<sup>27</sup>*

“Sin desmedro de los derechos que corresponden a la Nación”, es la frase clave que mantiene abierta la posibilidad de reclamar un territorio en el Continente. Pero sea que lo hagamos o que nos mantengamos en la posición de patrimonio común de la humanidad, los que explotarán los recursos de la Antártida serán los que puedan hacerlo, los que tengan la tecnología y los capitales para hacerlo. Salvo eso todo es ilusión.

24 García Sánchez, Ignacio José; “La Antártida 2050, Horizontes Foscros” en El Día después del Tratado Antártico, escenarios y proyecciones, Instituto Español de Estudios Estratégicos, Madrid, 2018 p. 71

25 García Sánchez, Ignacio José; Op. Cit. P.59

26 García Sánchez, Ignacio José; Op. Cit. P.58

27 Constitución Política del Perú





## 6. Mantenimiento de la Binacionalidad de la Cuenca del Titicaca

Cuando vimos el tema de la competencia de puertos con Chile, señalamos que este país tiene interés en que la salida comercial del Brasil al Pacífico sea por sus puertos. De otro lado, expresamos también que Chile no tenía gas ni petróleo y por lo tanto importaba ambos desde zonas lejanas del planeta pagando un flete altísimo y no lo hacía desde Bolivia porque este país ponía como condición una salida soberana al Pacífico. Finalmente, estaba el tema del agua; Chile carece de agua y tiene que recurrir a la desalinización de esta a precios altos. Chile ya ha desviado aguas que según Bolivia le pertenecen y esto dio lugar a la ruptura de relaciones por parte de Bolivia en 1962. Chile desvía del Silala 330 lt/seg., del Lauca 2,460 lt/seg. y del Caquena 3,670 lt/seg.<sup>28</sup> Es clara su necesidad de agua, agua que Bolivia tiene al otro lado de la cordillera, en la cuenca del Titicaca. Chile necesita de Bolivia para que Brasil salga al Pacífico por puertos chilenos, ya que no tiene frontera con Brasil. Una línea férrea hacia los puertos del norte chileno necesariamente tiene que pasar por Bolivia. Chile necesita del petróleo y el gas bolivianos para abaratar el costo de su energía, que ahora está bajo por la pandemia de Covid-19, pero que puede aumentar a niveles que se vuelvan impagables para Chile ante cualquier guerra en el Medio Oriente.

El yacimiento argentino de Vaca Muerta de donde pensaba importar gas Chile ha resultado no ser rentable y la energía solar está todavía lejos de ser una alternativa. Chile necesita de Bolivia por el agua, ya que la escasez de agua no deja crecer los puertos chilenos y la necesidad de desalinizar agua para la minería hace el cobre chileno muy caro. Si Chile decidiera negociar con Bolivia el tema de la mediterraneidad a fin de permitir el paso de Brasil a sus puertos, así como obtener gas, petróleo y agua, tendría que ser con un canje territorial como se planteó en las conversaciones entre Pinochet y Banzer en 1975. Si la salida boliviana al mar se hiciera por territorios que fueron peruanos, según el Protocolo de 1929 Chile tiene que consultarlo con Perú. Y si el canje territo-

rial fuera en la cuenca del Titicaca, Bolivia tendría que consultarlo con Perú, ya que la cuenca es binacional, y por lo tanto nada de lo que haga Bolivia que afecte el lago puede ser hecho sin aceptación del Perú y viceversa, menos hacer ingresar una tercera potencia en la cuenca. La Autoridad Binacional Autónoma del Sistema Hídrico del Lago Titicaca, Río Desaguadero, Lago Poopó, Salar de Coipasa (ALT) depende de los Ministerios Exteriores del Perú y Bolivia. Su sede está en la ciudad de La Paz y su Presidente Ejecutivo es de nacionalidad peruana.<sup>29</sup> Permitir el acceso a una tercera potencia que tiene interés en derivar agua a la costa del Pacífico afectaría el espejo de agua del lago Titicaca, que es el que determina la temperatura en los alrededores del lago. Si el espejo de agua disminuye la temperatura descenderá y hará que la agricultura, la ganadería y la vida humana sean afectadas. Ya bastante hay con las heladas que se han incrementado con el cambio climático, para incorporar otro elemento que perturbe el clima. En ese sentido, la cuenca del Titicaca debe mantenerse binacional.

## 7. Proyección Económica a Bolivia

Actualmente existen más de 500 empresas peruanas en Bolivia. Están presentes el Grupo Romero con Industrias de Aceite Fino, Ransabol, Banco de Crédito BCP y Alpasur; el Grupo Rodríguez con PIL Andina, Nestlé y Soboce; el Grupo Delosur que opera desde 2013 en Bolivia con KFC y Starbucks; Inversiones Rockys en el área de gastronomía; Cementos Arequipa en construcción y Belcorp, Ebel y Yambal en el área de la cosmética. En 2014 la cementera Soboce fue vendida por US\$300 millones al Grupo Rodríguez (Consorcio Cementero del Sur). Alicorp ha hecho público su interés en adquirir Industrias del Aceite S.A. y ADM SAO, dos de las más importantes firmas del sector oleaginoso en Bolivia. El valor oscila entre US\$390 y US\$420 millones.<sup>30</sup> Bolivia es un país hacia el cual es factible continuar nuestra proyección económica, lo cual debe ser incentivado.

## 8. Protección Cibernética

Perú registró el año 2017 US\$4,782 millones de dólares en pérdidas por ciber delitos.<sup>31</sup> Los ciber

28 Dirección General de Aguas de Chile y Bazoberry, 2005.

29 <http://www.alt-perubolivia.org/web/nosotros/que-es-la-alt.html> Consultado el 8/6/2020

30 [https://eldeber.com.bo/58859\\_ola-de-inversion-peruana-llega-a-bolivia-con-500-empresas](https://eldeber.com.bo/58859_ola-de-inversion-peruana-llega-a-bolivia-con-500-empresas) Consultado el 8/6/2020

31 <https://gestion.pe/noticias/ciberdelitos/> Consultado el 8/6/2020



ataques a los dispositivos móviles en el Perú se han duplicado en marzo de este año (2020) con un incremento del 117%<sup>32</sup>. El incremento del trabajo remoto que ha venido con la pandemia ha incrementado la acción de los ciber delincuentes que roban identidades para cometer delitos o realizar estafas. De otro lado, las potencias se acusan mutuamente de llevar a cabo ciber ataques. La empresa China Huawei acusa a EE. UU de ciber ataques y coacción a sus empleados.<sup>33</sup> EE. UU, a su vez, denuncia el intento de piratas chinos de robar datos sobre vacunas del Covid-19,<sup>34</sup> y alerta, también, de posibles ciber ataques de Corea del Norte al sector financiero,<sup>35</sup> y el Centro para la Seguridad de las Comunicaciones del Canadá señala que Rusia realiza ciber ataques contra la ex ministra de Asuntos Exteriores y actual vice primera ministra Chrystia Freeland, y el ministro de Defensa Harjit Sajjan.<sup>36</sup>

De otro lado, la guerra moderna requiere de un ejército de hackers que desde computadoras, haga colapsar la banca, las empresas, los aeropuertos, los ferrocarriles y el aparato estatal de un país. De hecho, ya ha habido una primera guerra cibernética entre Rusia y Estonia, en la cual Rusia logró paralizar a Estonia durante tres semanas; del 27 de abril al 18 de mayo de 2007. La mayoría de los países tienen mandos cibernéticos capaces de defender el país frente a un ataque de esta naturaleza y capaces también de operaciones ofensivas cibernéticas, tanto para realizar inteligencia como para dañar instalaciones electrónicas de otros países.

El ciber delito ya ocurre en el Perú, la ciber guerra gracias a Dios todavía está ausente de estas tierras, aunque no necesariamente la capacidad de algunos países para hacerla. Esto significa que el Estado debe tomar seriamente la labor de brindar protección cibernética a la nación y por lo tanto un mando cibernético que permita tomar las medidas necesarias para evitar el delito y garantizar la protección frente a un ataque de esta naturaleza proveniente de otro Estado.

## 9. Participación en la Toma de Decisiones a Nivel Mundial y Regional

La toma de decisiones a nivel mundial y regional se da en los foros internacionales como la ONU y sus diferentes organismos, así como en diferentes foros especializados. A nivel regional se da en la OEA, y los organismos de integración, como el Pacto Andino, la Alianza del Pacífico y posibles organismos futuros como el sucesor del Trans Pacific Partnership (TPP). Es de suma importancia estar presentes en todos los organismos que sean pertinentes a nuestros intereses, porque la ausencia en algunos de ellos puede traer como consecuencia que se tomen decisiones que afecten al Perú y que nosotros no podamos hacer escuchar nuestra voz porque no pertenecemos al organismo.

El tema va aún más allá. Es necesario tener un lobby permanente en Washington que defienda los intereses peruanos, como lo tienen Israel, Corea del Sur y Brasil. De esta manera, se puede influenciar en decisiones que nos pueden afectar y no solo reaccionar a ellas después de tomada la decisión. Asimismo, sería necesario tener enlaces de inteligencia en los países de interés como los tienen estos países en el Perú. Tanto España, como Corea del Sur, Rusia, China y Estados Unidos tienen este tipo de enlaces en nuestro país, para compartir y solicitar inteligencia que sea de su interés. Nosotros debemos tener enlaces de inteligencia en por lo menos las tres principales potencias, vale decir Estados Unidos, China y Rusia, además de Colombia, Chile y Brasil. Por último, nuestra participación en operaciones de paz nos permite también tomar parte de las decisiones que implican a los Estados sumidos en situaciones de post guerra tanto externa como interna y Estados fallidos que necesitan del apoyo internacional. La intensión será forjar un mundo en paz, desarrollado y en la medida de lo posible democrático.

32 <https://gestion.pe/peru/ciberataques-a-dispositivos-moviles-en-peru-se-duplicaron-en-marzo-noticia/> Consultado el 8/6/2020

33 <https://gestion.pe/economia/empresas/huawei-acusa-a-eeuu-de-ciberataques-y-coaccion-a-empleados-noticia/> Consultado el 8/6/2020

34 <https://gestion.pe/mundo/eeuu/eeuu-denuncia-intento-de-piratas-chinos-de-robar-datos-sobre-vacunas-de-covid-19-noticia/> Consultado el 8/6/2020

35 <https://gestion.pe/tecnologia/eeuu-alerta-de-posibles-ciberataques-de-corea-del-norte-al-sector-financiero-noticia/> Consultado el 8/6/2020

36 <https://gestion.pe/mundo/rusia-organiza-ciberataques-contra-canada-segun-los-servicios-secretos-noticia/> Consultado el 8/6/2020





## 10. Papel Destacado en una Futura Unión Sudamericana

No es un buen momento para hablar de integración sudamericana, cuando todos los ensayos integradores están pasando momentos difíciles. Unasur es un ejemplo de un grupo que no ha prosperado debido a las diferencias ideológicas entre los Estados miembros. La Alianza del Pacífico pasa también por dificultades debido a los problemas internos de Chile y las dificultades mexicanas ligadas al narcotráfico, la corrupción y la presión norteamericana. Finalmente la pandemia ha sumergido a todos en una recesión económica de proporciones de la cual a unos les será más difícil salir que a otros.

De otro lado, la geografía no ayuda en un continente que tiene el mayor bosque tropical húmedo del planeta que constituye una frontera para comunicarse de norte a sur y una gigantesca cordillera, la de los Andes, que dificulta la comunicación entre el este y oeste, por no hablar de los extensos desiertos en la costa del Pacífico Sur.

¿Por qué hablamos entonces de integración? Porque si no nos integramos vamos a ser irrelevantes en el mundo del siglo XXI. Este es el siglo de las grandes economías y de los grandes mercados: China, Estados Unidos, Rusia, India, la Unión Europea, Japón. No deja de ser preocupante que algunas empresas transnacionales tengan más ingresos que el PIB de los países sudamericanos unidos. El valor combinado de las diez multinacionales más grandes del mundo es superior al PIB de los 180 países más pequeños del mundo, un grupo que incluye a Irlanda, Indonesia, Israel, Colombia, Grecia, Sudáfrica y Vietnam.<sup>37</sup> De hecho los ingresos de nueve multinacionales son superiores al PIB combinado de Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile. Los ingresos de estas multinacionales (Walmart, State Grid, China National Petroleum, Sinopec Group, Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, Volkswagen, Toyota Motor y Apple) da un total de 2,394,013 millones de dólares y la suma de los PIB de los países mencionados da un total de 2,311,924 millones de

dólares.<sup>38</sup> Esto nos da una idea de lo pequeño de nuestras economías, ya no frente a grandes países, sino incluso frente a empresas transnacionales. De otro lado, nuestros mercados tomándonos uno a uno son insignificantes frente a los mercados de las grandes economías. Sólo unidos podemos tener un mercado interesante y sólo unidos podemos tener la posibilidad de ser una fuerza económica que se haga respetar en el mundo. Tenemos a favor que todos los países hablan castellano con excepción del Brasil que habla un idioma, el portugués, que es un idioma romance que proviene de la misma fuente del castellano. Todos los países son mayoritariamente Católicos y tienen una cultura muy similar. Las clases medias son prácticamente indistinguibles. De la unión económica, en el muy largo plazo podrá surgir una unidad política, como sucedió en Alemania cuando finalmente se unieron los 35 estados alemanes en uno solo en 1871. Cuando esto suceda, el Perú deberá estar preparado para desempeñar un papel importante. Queda claro que el país que liderará la economía conjunta será Brasil, por su potencia industrial, su territorio y su población. Podemos aspirar a ser la tercera o segunda economía del grupo. Integrarse o desaparecer parecen ser las opciones.

Hemos hecho un viaje comenzando por nuestra primera necesidad geopolítica, que es la de poseer un Estado que funcione y para ello necesitamos un programa educativo que dará frutos sólo en una generación. Vimos luego nuestras necesidades geopolíticas internas y externas. Todo esto es un trabajo para dos generaciones. Algunas cosas tienen que abordarse de manera urgente en los próximos años, pero los resultados de todo el proyecto no lo vamos a ver nosotros, sino nuestros nietos. Es un proyecto para dos generaciones. Hace 60 años, en 1960 hacíamos planes para 1980 y 1980 nos agarró en medio de una crisis. En 1980 hicimos planes para el nuevo siglo y el nuevo siglo nos agarró nuevamente en otra crisis. Luego hicimos planes para el bicentenario, y este nos ha agarrado en medio de una crisis política, económica y sanitaria. El 2080 podemos tener el país con el que todos soñamos o ser un país sin futuro. De nosotros depende.

37 Fondo Monetario Internacional (FMI) (2018). Report for Selected Countries and Subjects. Consultado el 21 de febrero de 2019

38 [https://elpais.com/economia/2016/09/29/actualidad/1475150102\\_454818.html#:~:text=La%20clasificaci%C3%B3n%20de%20las%2010,%20y%20Apple%20\(26\).](https://elpais.com/economia/2016/09/29/actualidad/1475150102_454818.html#:~:text=La%20clasificaci%C3%B3n%20de%20las%2010,%20y%20Apple%20(26).) Consultado el 9/6/2020



Se analizan las percepciones de amenaza entre EE. UU., OTAN y la Federación de Rusia, sumando la implicancia de China, enfatizando en las formas en que incide en la elaboración de estrategias, doctrinas y el desarrollo del poder militar, lo que incluso deriva en incidentes entre elementos aeronavales de la Alianza Atlántica y Rusia. Observamos, además, los sistemas políticos al interior de los actores mencionados en interacción con la evolución del entorno de las relaciones internacionales que han afectado a Europa del Este y Oriente Medio, así como a territorios en Asia y América entre 1990 y el 2020.

## ¿UNA "NUEVA GUERRA FRÍA" ENTRE LA ALIANZA ATLÁNTICA Y RUSIA?



Threat perceptions among the USA, NATO and the Russian Federation are analysed, adding the implication of China, emphasizing the ways in which it affects the development of strategies, doctrines and development of military power, which even leads to incidents between aeronaval elements of the Atlantic Alliance and Russia. We also observe the political systems within the mentioned actors in interaction with the evolution of the international relations environment that have affected Eastern Europe and the Middle East, as well as territories in Asia and America between 1990 and 2020.





Sheldon, A. (2020). "¿Una "Nueva guerra fría" entre la Alianza Atlántica y Rusia?". *Pensamiento Conjunto*, Año 8, Núm 1, pp. 50-63. ISSN° 2707-3661

*Las opiniones del autor no reflejan la posición del ministerio de la defensa de Francia.*



**Doctor Alexandre Sheldon-Duplaix**

Invitado de honor de la canciller alemana Ángela Merkel en las conmemoraciones por el 25 aniversario de la caída del Muro de Berlín en noviembre de 2014, el ex líder soviético Mikhail Gorbachov advirtió: "el mundo está al borde de una nueva guerra fría... derramamiento de sangre en Europa y Oriente Medio en el contexto de un colapso del diálogo entre los principales poderes son una gran preocupación». En febrero de 2015, Gorbachov, afirmó tajantemente sobre los Estados Unidos: "... nos está arrastrando a una nueva Guerra Fría, intentando abiertamente seguir su gran idea de querer siempre triunfar... me temo que ellos [los estadounidenses] no toman, el riesgo de una guerra real". El último líder soviético explico su frustración: "los estadounidenses nos faltan el respeto. Rusia es un socio serio, una nación llena de historia, con gran experiencia diplomática. Es un país culto que ha aportado mucho a la ciencia... Mientras, Estados Unidos ha optado por continuar estableciendo nuevas esferas de influencia".<sup>1</sup> Los comentarios del último líder soviético toman relieve si uno considera que sigue como opositor al presidente ruso Vladimir Putin.

Por lo contrario, la Alianza Atlántica representó a Rusia como el agresor que violó las fronteras y la ley internacional en Ucrania -fronteras que ella misma garantizó en 1994- aumentando sus actividades militares para intimidar a sus vecinos. Según esta interpretación, Rusia aprovechó el retiro de las fuerzas estadounidenses de Europa a la región de Asia-Pacífico, debido a la política del "pivoto" del entonces presidente Obama (2009), quien quiso dar prioridad en la contención a China. En todo el continente europeo, Washington redujo el formato de su presencia militar de 200,000 a aproximadamente 67,000 hombres, prueba de que Rusia ya no era la mayor preocupación.

<sup>1</sup> Nathan Gardels, Why Gorbachev feels betrayed by the West, Worldpost, 11/7/2014; <https://www.huffpost.com/entry/gorbachev-post-cold-war-west>

*Investigador del Service historique de la Défense, Département Marine, ubicado en el Castillo de Vincennes. Profesor en el Collège Interarmées de Défense. Graduado del l'Institut d'études politiques de Paris. Entre sus publicaciones destacan Guerre Froide et espionaje naval (2009), con Peter Huchthausen; Histoire des sous-marins des origines à nos jours, con Jean-Marie Mathey; Les sous-marins, fantômes des profondeurs, con David Camus; y a título personal Histoire mondiale des porte-avions: des origines à nos jours; État général des fonds privés de la Marine. Artículos de investigación en la revista Stratégique como "Les enjeux stratégiques de l'Indopacifique", "Viellissement et renouvellement des forces navales russes", o ; y en la Revue Défense Nationale como "La Russie, la Flotte de la mer Noire et l'OTAN", o "Le choix du vrai porte-avions: les programmes russe, indien et chinois", entre otros.*

**PALABRAS CLAVE:** GUERRA FRÍA, OTAN, FEDERACIÓN DE RUSIA, ESTRATEGIA, DOCTRINA, PERCEPCIÓN DE AMENAZA .

**KEYWORDS:** COLD WAR, NATO, RUSSIAN FEDERATION, STRATEGY, DOCTRINE, THREAT PERCEPTION.



El ex Secretario de Estado del presidente Clinton, Strobe Talbott, culpó al presidente ruso por la política contra el occidente: "Rusia ya ha invadido Ucrania... apenas se simplifica si se dice que Putin deshizo las reformas de Mikhail Gorbachov tomadas y aceleradas por Boris Yeltsin. En política extranjera... habían buscado una política de cooperación con el Occidente y la comunidad internacional. Todo esto fue cancelado por Putin".<sup>2</sup> Los asesinatos o intentos de asesinatos de rusos huidos a Inglaterra y las intervenciones documentadas o supuestas en procesos electorales de los Estados Unidos o Montenegro dieron al presidente ruso un rostro diabólico.<sup>3</sup> Para muchos, Putin era la causa de las tensiones con Occidente y su salida la solución, lo cual se encuentra justificado en el argumento de Peter Hayden, ex director de la CIA, en un debate contra el periodista ruso-americano Vladimir Pozner.<sup>4</sup> Mientras tanto, la administración del presidente Barak Obama ubicaba a Rusia en el rango de "potencia regional", no obstante su alcance geográfico, del Atlántico al Pacífico, y del enorme poder disuasivo estratégico con el que cuenta, aunque con una economía del tamaño italiano, un hecho estadístico cierto.<sup>5</sup> Hoy en día, Obama y Donald Trump están criticados por no comprender lo que para muchos es la "amenaza rusa".<sup>6</sup>

## RAÍCES DE LA CONFRONTACIÓN

En noviembre de 1993, la nueva Federación de Rusia formalizó su estrategia en una doctrina militar que adoptó el principio de no agresión pero abandonó el de no primer uso de armas nucleares (principios establecidos por la URSS en 1982).<sup>7</sup> Tal renuncia reflejó el debilitamiento de sus fuerzas convencionales que Rusia no consideró desde entonces como suficiente para

contener a China o la OTAN. Se había retirado la Quinta Escuadra desplegada de manera permanente en el mar Mediterráneo durante las décadas anteriores. En 1999, cuando la OTAN decidió proteger a las poblaciones albanesas de la provincia serbia de Kosovo contra los serbios, Rusia, sin una flota en el Mediterráneo, no sabía cómo disuadir a la OTAN de bombardear a Serbia y su capital. Extrayendo lecciones de esta crisis, la segunda doctrina militar postsoviética (21 de abril de 2000), denunció "los intentos de ignorar los intereses rusos en la resolución de conflictos internacionales" y "el cuestionamiento de los equilibrios regionales en las fronteras de Rusia".<sup>8</sup> Publicada el 27 de agosto del 2001 sobre la base de la tesis defendida por el almirante Kouroïedov, comandante en jefe de la Armada, la "Doctrina marítima hasta 2020" denunció "la creciente presión económica, política y militar ejercida por los países de la OTAN y su extensión al Este".<sup>9</sup>

Moscú no pudo oponerse a la incorporación de países de Europa del Este, y luego de los tres países bálticos, en la OTAN. Afirmando que hubo un acuerdo sobre la no expansión de la OTAN en Europa del Este, alcanzado durante las negociaciones entre la URSS y los Estados Unidos sobre la unificación de Alemania en 1990, y se asombró con la oferta de la administración del presidente estadounidense George W. Bush a dos otros países exsoviéticos, Georgia y Ucrania, de entrar en la Alianza, perspectiva bloqueada temporalmente por Francia y Alemania en la cumbre de la Alianza en Bucarest, en el 2008.<sup>10</sup>

Rusia percibió que era excluida cuando, su presidente Vladimir Putin, propuso en 2000 unirse a la OTAN, una idea que los funcionarios rusos aún pro-

2 Strobe Talbott, Russia Has Already Invaded Ukraine, Worldpost, 18/8/2014; [https://www.huffpost.com/entry/strobe-talbott-russia-ukraine\\_b\\_5688516](https://www.huffpost.com/entry/strobe-talbott-russia-ukraine_b_5688516)

3 Robert S. Mueller III, Report On The Investigation Into Russian Interference In The 2016 Presidential Election, <https://www.justice.gov/storage/report.pdf> ; Expert sees Russian hand in Montenegro conflict, University of Kansas, 26/2/2020; <https://today.ku.edu/2020/02/25/expert-sees-russian-hand-montenegro-conflict>

4 <https://www.youtube.com/watch?v=yPHBgj1p44c>

5 Michael D. Shear, Peter Baker, Obama answers critics, Dismissing Russia as a "Regional Power", New York Times, 25/3/2014

6 <https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2018/03/05/dont-rehabilitate-obama-on-russia/> ; Stephen F. Cohen, Anti-Trump Frenzy Threatens to End Superpower Diplomacy. Baseless Russiagate allegations continue to risk war with Russia, The Nation, 16-1-2014 ; <https://www.thenation.com/article/archive/anti-trump-frenzy-threatens-to-end-superpower-diplomacy/>

7 <https://fas.org/nuke/guide/russia/doctrine/russia-mil-doc.html>

8 <https://www.armscontrol.org/act/2000-05/russias-military-doctrine>

9 Versión actualizada en 2015: [https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=rmsi\\_research](https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=rmsi_research)

10 At key time, French resist NATO membership for Ukraine, Georgia". Kyiv Post, 30/11/2010; <https://www.kyivpost.com/article/content/ukraine-politics/at-key-time-french-resist-nato-membership-for-ukra-91750.html>





movieron hasta comienzos de la década siguiente. Alexander Kramarenko, director de planificación del Ministerio de Asuntos Exteriores ruso señaló cinco razones por las cuales Rusia se uniría a la OTAN resaltando, primeramente, la de un ejército ruso que siempre ha estado bajo control civil; la doctrina militar rusa del 2010 que “no representaba a la OTAN como amenaza, sino solo su expansión”; su membresía paralela en la organización de seguridad de Shanghái que tranquilizaría a China, haciéndola un intermediario con ambiciones limitadas a ser “uno de los poderes dominantes del G8” pero no una “superpotencia”.<sup>11</sup> En 2011, la OTAN y Rusia realizaron sus ejercicios aéreos y navales conjuntos.<sup>12</sup>

Por lo tanto, el rechazo y la expansión de la OTAN<sup>13</sup> dejaron a Rusia fuera de una estructura de seguridad, con un presupuesto militar diez veces inferior al de Estados Unidos, y cuatro veces inferior al de los otros miembros de la OTAN. En términos económicos como en términos de fuerzas convencionales, el balance era muy desfavorable a Moscú que solo podía contar con sus fuerzas estratégicas. Por lo tanto, en 2002, Estados Unidos había decidido salir del tratado que prohibía las armas antimisiles estratégicas, desarrollando defensas antimisiles además de sus misiles de crucero de alta precisión. Aunque el plan norteamericano era dirigido contra Irán y Corea del Norte, Moscú, lo vio como el futuro debilitamiento de su disuasión nuclear.

## ESCUDOS ANTIMISILES

El escudo antimisiles norteamericano fue aprobado en la cumbre de la OTAN de 2004 en Estambul. La idea era crear un sistema abierto que permitía a cada país de la alianza integrar gradualmente uno o

más de sus subsistemas. El primer sitio de Deveselu (Rumania) equipado con 24 misiles<sup>14</sup> se inauguró el 12 de mayo de 2016, con un segundo sitio de radares en Polonia. Después de la negativa estadounidense a cooperar con Moscú instalando los radares en las bases rusas de Armavir o azerí de Gabala, precisamente frente a Irán, el Kremlin se convenció de que el programa norteamericano también tenía la intención de rastrear sus propios misiles estratégicos.<sup>15</sup> En noviembre de 2016, el presidente ruso Vladimir Putin declaró que el sistema antimisiles de la OTAN en Europa intentaba “neutralizar el potencial nuclear de Rusia”, algo absurdo según los Estados Unidos citando “la física de la trayectoria de los misiles”.<sup>16</sup>

El 6 de mayo 2016, el canciller ruso, Sergei Lavrov, pidió garantías “legalmente vinculantes” que demuestren que los futuros misiles estadounidenses no están dirigidos a Rusia: “Se nos dice, como con el componente europeo del programa de defensa antimisiles estadounidense, que este programa no está dirigido contra nosotros pero tenemos un análisis algo diferente. E incluso si todo el sistema no está dirigido contra Rusia, necesitamos garantías legalmente vinculantes...”. Esta exigencia fue algo a lo que el Departamento de Estado de los Estados Unidos se negó.<sup>17</sup> Desde entonces, Rusia siguió con un “complejo de Damocles”, no tanto por una amenaza inmediata pero sí por la percepción de amenaza a futuro con los proyectos norteamericanos de “Prompt Global Strike” (PGS) y los recursos que se podrían invertir en la tecnología de los escudos antimisiles.

## GEORGIA Y UCRANIA

Poco antes Georgia y Ucrania se habían convertidos en campos de batallas dentro de la ex Unión

11 Alexander Kramarenko, 5 Reasons Why Russia Could Join NATO, The Moscow Times, 9 décembre 2010; <https://www.themoscowtimes.com/2010/12/08/5-reasons-why-russia-could-join-nato-a3106>

12 Ejercicios se realizaron desde 2002 para interoperar con cazas ante una posible acción terrorista de secuestro de aviones de pasajeros, y se siguió haciendo en año tan cercano como el 2013 sobre los cielos de Polonia.

13 <https://www.themoscowtimes.com/2010/11/18/5-reasons-why-russia-will-never-join-nato-a3105>; <https://www.economist.com/eastern-approaches/2010/07/11/could-russia-join-nato>

14 Standard RIM-161 3

15 [https://www.spacedaily.com/reports/ABM\\_And\\_The\\_Geostrategic\\_Interests\\_Of\\_Azerbaijan\\_999.html](https://www.spacedaily.com/reports/ABM_And_The_Geostrategic_Interests_Of_Azerbaijan_999.html) ; <https://www.newsru.com/world/10jul2009/glava.html>

16 Vladimir Putin's final meeting on new weapons, Sochi, 18/11/2016; <http://en.kremlin.ru/events/president/news/53268>

17 Moscow seeks guarantees US missiles in Asia not to target Russia, Sputnik, 10/5/2016; <https://sputniknews.com/military/201605061039211039-russia-us-missiles-asia/>



Soviética. Desde su independencia, Georgia se rearmaba para retomar las provincias secesionistas de Abjasia y Osetia del sur. Los osetos sudistas viven en la ladera ubicada en zona de montaña ahora perteneciente a Georgia. En la era soviética no importaba que la frontera estuviera en la línea de la cresta, la URSS garantizaba la convivencia. Pero, en el proceso de desintegración de esta unión, los osetos sudistas manifestaban crecientemente su disconformidad a seguir viviendo debajo del dominio de los georgianos, con lo cual, en la práctica, quedaban separados de sus hermanos del norte, quienes se encontraban ubicados en la ladera rusa de la cadena montaña. Esta situación impulsó tal acumulación de tensiones e incidentes que el 7 de agosto del 2008, el ejército georgiano respondió a tiros contra grupos de secesionistas, atacando a la ciudad oseta de Tsjinvali, e incluso matando a 12 observadores rusos.<sup>18</sup> Esta escalada en el empleo de la violencia, provocó la reacción militar de Rusia, quien pasó a contraatacar e impulsar una ofensiva en teatros de operaciones en tierra y en el mar, con lo cual logró ocupar la mitad de Georgia.

Los países Occidentales hablaron de una provocación rusa destinada a servir de advertencia, cuando no de amenaza, a las aspiraciones de integración atlántica para Georgia u otros países exsoviéticos. Los rusos culparon al presidente georgiano Shakashvili, de haberse preparado para desarrollar la ofensiva militar durante varios años, a través de comprar equipo ucraniano y búlgaro, así como beneficiándose del entrenamiento estadounidense e israelí. La presión norteamericana y la mediación francesa permitieron el retiro de las fuerzas rusas, menos en los territorios que corresponden a Abjasia y Osetia del sur. Moscú quedó acusado de agresión, aunque considera que sólo respondió a la matanza de sus observadores.

Seis años después, la revolución ucraniana del Maidan –octubre 2013 a febrero del 2014– apareció como la continuación de la lucha entre las fac-

ciones prooccidentales y pro rusas de la “revolución naranja” del 2004. Organizaciones no gubernamentales estadounidenses apoyaron a la revolución del Maidan que provocó la fuga del presidente pro-ruso Yanukovich. Antes de la Revolución de Maidan, Vladimir Putin y Barak Obama habían llegado a un acuerdo para organizar juntos una transición ordenada del poder en Kiev, algo que los Estados Unidos no cumplieron cuando el presidente Yanukovich abandonó su puesto.<sup>19</sup> Victoria Nudeland, la subsecretaria de Estado de los EE. UU, distribuyó comida a los manifestantes del Maidan y fue grabada discutiendo la composición del futuro gobierno ucraniano, en medio de la efervescencia del conflicto sociopolítico se canceló el uso del idioma ruso, gesto de graves alcances para la vecina Federación de Rusia. Esta decisión, aunque anulada prontamente, provocó primero la protesta, luego la movilización y rápido el paso a acciones de secesión en las regiones de Donetsk, Luhansk y Crimea, territorios anteriormente rusificados o rusos, agregados a la Ucrania soviética por los dirigentes comunistas Lenin y Jrushchov.

Aunque las acciones de la Unión Europea y de la OTAN eran independientes, se combinaron en los ojos de Moscú como un intento de sacar a Ucrania del ámbito ruso, cortando enlaces económicos que perduraban desde el periodo soviético. Apoyada por una operación, sin banderas, de las fuerzas especiales rusas, “los hombrecitos verdes”, la secesión de Crimea y su solicitud de anexión a Rusia, aparecen como consecuencia del colapso del orden constitucional en Kiev después de la revolución de Maidan, aunque Ucrania notó que la operación rusa empezó el 20 de febrero cuando el presidente ucraniano Yanukovich estaba todavía en el poder.<sup>20</sup>

Solo hubo dos víctimas, un gran porcentaje de la Armada ucraniana, incluido su jefe y su ayudante, desertaron a Rusia. Ellos sirven ahora respectivamente como números dos de las flotas del mar Pacífico y del mar Báltico, lo cual dice todo sobre la intimidad de las relaciones entre ucranianos y rusos.<sup>21</sup>

18 <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/georgia/6247620/EU-blames-Georgia-for-starting-war-with-Russia.html>

19 Robert Scheer, Oliver Stone, The Putin Interviews, Showtime, New-York, 2017

20 [https://www.academia.edu/11853815/Brothers\\_Disunited\\_Russia\\_s\\_Use\\_of\\_Military\\_Power\\_in\\_Ukraine](https://www.academia.edu/11853815/Brothers_Disunited_Russia_s_Use_of_Military_Power_in_Ukraine) ; <https://news.yahoo.com/putin-describes-secret-operation-seize-crimea-212858356.html>

21 Denis Berezovsky e Sergei Yeliseyev; <https://www.reuters.com/article/us-ukraine-crisis-crimea-annexation-idUSKBN1A90G0>





En Crimea la secesión, y luego el apego a Rusia, fueron respaldados por el voto de la población, principalmente rusa y jubilada, que en un clima de nacionalismo vivo, además, la posibilidad de recibir una pensión revaluada. Algunos rusos comentaron que si Moscú hubiera estado asociado con la transición hacia nuevas elecciones en Kiev, no se habría producido la anexión de Crimea a Rusia. Con este hecho, el presidente ruso logro corregir el abandono de Crimea a la Ucrania independiente por su predecesor, Boris Yeltsin. En 1991, Yeltsin no quiso con este reclamo dañar su relación con el líder ucranio y arriesgar su golpe de estado en la Unión Soviética de Mikhail Gorbachov. Tampoco podía anticipar que las dos repúblicas podrían dejar de ser hermanas. Sebastopol constituye no solamente una base militar clave de la flota rusa del mar negro, sino que es un símbolo importante en la memoria cultural rusa. Con el “retorno” de Crimea, Putin recupero el apoyo de su pueblo, incluso el de sus opositores. En todo el proceso, Crimea y luego Rusia se refirieron al caso del Kosovo que la OTAN había quitado a la soberanía Serbia bajo el mismo motivo de respetar la voluntad de la mayoría a través del voto.<sup>22</sup>

Mientras tanto, elementos de las provincias de Luhansk y Donetsk se levantaron contra el nuevo gobierno del Maidan con apoyo ruso que era, al mismo tiempo, negado por Moscú. Se calcula que unos 50,000 “voluntarios” apoyaron a las fuerzas locales secesionistas, muchos proviniendo de unidades regulares rusas.<sup>23</sup> Fuera de la zona de influencia de la OTAN, la guerra en el este de Ucrania no dejo de generar tensiones entre los integrantes de la Alianza y Rusia, en particular cuando murieron 298 personas, incluidos 192 holandeses, en la destrucción de un avión de Malaysian Airlines. La investigación holandesa concluyo que los rebeldes pro rusos tumbaron el vuelo con un sistema de defensa antiaérea Buk, el cual se afirma pertenecía a la 53ª Brigada de Defensa Aérea rusa. Queda para analizar, en otro momen-

to, el grave hecho de que el espacio aéreo ucraniano no había sido completamente cerrado en esta zona, máxime cuando 10 aviones ucranianos habían sido abatidos por los separatistas en los días anteriores.<sup>24</sup>

La OTAN consideró que se trataba de un plan premeditado de agresión, violando la garantía que Rusia había aportado a la soberanía ucraniana en 1994, a cambio de la entrega a Rusia de los armamentos nucleares ucranianos.<sup>25</sup> Pero, si el presidente Putin había planeado retomar Crimea con una agresión de sangre fría, por qué construir poco antes duplicados de las instalaciones navales y aeronavales de Crimea en Rusia<sup>26</sup>, Rusia no tenía los recursos para ese tipo de “maskirovka” (Маскировка/engaño) y esas infraestructuras indicaban que había aceptado la pérdida de Crimea. Entonces la captura de esta región aparecía más como la repuesta a la revolución del Maidan apoyada por Estados Unidos y a la perspectiva de ver a la península convertirse en una futura base de la OTAN.

Los Estados Unidos y los países que habían quitado el Kosovo a Serbia, votaron sanciones contra Rusia.<sup>27</sup> Si para la Unión Europea y los Estados Unidos, Rusia se puso afuera del derecho internacional, a lo contrario, Rusia consideró que estos países practicaban una política internacional de “dos pesas, dos medidas” como en Kosovo.

## GESTICULACIONES E INTIMIDACIONES DEL MAR NEGRO AL OCÉANO PACIFICO

A consecuencia de la crisis en Ucrania, las actividades marítimas y áreas de los protagonistas se multiplicaron a nivel global. En el Mar Negro, según los términos de la Convención de Montreux, firmada en 1936, el tonelaje general de buques de guerra de poderes no ribereños en el Mar Negro está limitado a 30,000 toneladas, y la duración de su presencia es de 21 días.<sup>28</sup> La OTAN y particularmente los Es-

22 [https://www.nytimes.com/2014/03/18/world/europe/us-imposes-new-sanctions-on-russian-officials.html?hp&\\_r=0](https://www.nytimes.com/2014/03/18/world/europe/us-imposes-new-sanctions-on-russian-officials.html?hp&_r=0)

23 <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/2215105>; <https://informnapalm.org/ua/rosijske-vtorgnennya-v-ukrayinu-prezentatsiya-dokaziv-uchasti-zs-rosiyi-u-vijni-na-donbasi/>

24 [http://www.militaryparitet.com/ttp/data/ic\\_ttp/7092/](http://www.militaryparitet.com/ttp/data/ic_ttp/7092/)

25 [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RR1400/RR1498/RAND\\_RR1498.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR1400/RR1498/RAND_RR1498.pdf)

26 pista de aviación de Saki duplicada en Eysk y depósitos de municiones de Sebastopol duplicados en Novorosiysk.

27 <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/12/19/russia-eu-prolongs-economic-sanctions-by-six-months/>

28 Lista de movimientos de buques de guerra extranjeros a través del estrecho turco en 2014; datos publicados por el sitio <https://>



tados Unidos, Francia e Italia buscaron contar con información de inteligencia a lo largo de las costas rusas y ucranianas, para mantener independencia de apreciación, teniendo en cuenta las decisiones tomadas por información falsa transmitida por los Estados Unidos sobre las armas químicas iraquíes en 2003. Naves aisladas o grupos navales de la OTAN, se desplegaron en el Mar Negro, participando en el ejercicio anual 2014 SEA BREEZE con las marinas georgiana, rumana y ucraniana.

En el mar Báltico, la prensa sueca señaló varios incidentes. El 3 de marzo, un avión civil de la compañía escandinava SAS se encontró al sureste de Malmö con un avión de reconocimiento ruso Il-20 Coot que no había transmitido su posición ni activado sus transponedores. Los dos aviones supuestamente volaron a 90 metros de distancia. El 11 de abril, el gobierno lituano anunció que la flota rusa del báltico disparó misiles frente al enclave de Kaliningrado, obstruyendo la navegación en la zona económica exclusiva de Lituania. Al borde de Polonia, el enclave de Kaliningrado, anteriormente la Prusia oriental, se encuentra aislado del territorio ruso por Lituania y Bielorrusia. Del 6 al 21 de junio, diez países de la OTAN: EE.UU, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Países Bajos, Dinamarca, Polonia, Lituania, Letonia, Estonia, y dos invitados - Suecia y Finlandia - participaron en la 42a edición del ejercicio naval anual BALTOPS 2014, sin la participación de Rusia, y claramente contra Rusia.

Al mismo tiempo, la OTAN lideró el ejercicio SABER STRIKE que reunió a 4,700 soldados y 800 vehículos en los países bálticos de Estonia, Letonia y Lituania. Rusia, inicialmente invitada a BALTOPS respondió, a los dos ejercicios, con la movilización de un grupo de ejércitos en Kaliningrado y las activida-

des de 24 buques basados en Baltiysk, la base naval en el enclave. Supuestamente, de verano al otoño, varios incidentes aéreos y marítimos se extendieron del mar Báltico al océano Pacífico. En Octubre, Suecia afirmó haber detectado un submarino en el archipiélago de Estocolmo, como sus "expertos" explicaron que "solo puede ser de Rusia", la información ayudó a alimentar una psicosis anti rusa en el país. Finlandia también detectó un submarino.<sup>29</sup>

Mientras tanto, entre finales de julio y principios de agosto, los bombarderos estratégicos rusos Tu-95 Bear y aviones de reconocimiento entraron en el área de identificación aérea norteamericana dieciséis veces. A principios de septiembre, durante la cumbre de la Alianza Atlántica en Gales, dos Bear Tu-95 realizaron simulaciones de fuego de misiles de crucero contra los EE. UU. desde Labrador. El 29 de octubre, dos bombarderos rusos sobrevolaron el Mar del Norte, luego el Atlántico, interceptados sucesivamente por cazas británicos y portugueses. No presentaron un plan de vuelo, y se quedaron en silencio de radio con transponedores apagados, todo lo cual les hizo riesgosos para la aviación comercial.<sup>30</sup> El 23 de abril, en el Mar de Okhotsk a 60 millas náuticas de la costa rusa del Pacífico, un avión de reconocimiento electrónico estadounidense RC-135 U Combat Sent, fue interceptado por dos cazas Flanker Su-27, uno de ellos pasando a 100 pies, con un comportamiento descrito como "peligroso" por el Pentágono.<sup>31</sup> En réplica, cazas estadounidenses interceptaron bombarderos estratégicos Tu-95 Bear H en mayo cerca de la isla de Guam, a lo largo de la costa de California y en Junio a lo largo de Alaska.<sup>32</sup> En los cuatro años siguientes, incidentes se repitieron en las mismas zonas, ambos lados culpando a la otra parte de realizar, alentar o permitir comportamientos riesgosos.<sup>33</sup>

turkishnavy.net/foreign-warship-on-bosphorus/foreign-warship-on-bosphorus-in-2014/

29 John Pagni, Finnish government considers political response to Russian Baltic naval activity - IHS Jane's Navy International, 21/10/2014; Russian Navy Interfered With Baltic Sea Research Vessel, Finland Says, Reuters, 11/10/2014; <https://uk.reuters.com/article/uk-finland-vessel-russia/finland-says-russian-navy-interfered-with-baltic-sea-research-vessel-idUKKCN0I00KH20141011>; Russia and NATO Flex Muscles at Parallel Baltic War Games, The Moscow Times, 10/6/2014; <https://www.themoscowtimes.com/2014/06/10/russia-and-nato-flex-muscles-at-parallel-baltic-war-games-a36329>

30 Christophe Forcari, Des ours volants russes s'ébrouent près des côtes françaises, Le Monde, 12/2/2015

31 David Cenciotti, U.S. RC-135U spyplane and Russian Su-27 in one of the most dangerous aerial encounters since the Cold War, The Avionist, 3/6/2014; <https://theaviationist.com/2014/06/03/combat-sent-intercepted-su27/comment-page-1/>

32 David Cenciotti, Russian Bombers Fly 50 Miles off California. F-22s and F-15s intercept them, The Avionist, 12/6/2014; <https://theaviationist.com/2014/06/12/tu-95-intercepted-by-f22s/amp/>

33 <https://www.europeanleadershipnetwork.org/wp-content/uploads/2017/10/ELN-Russia-West-Full-List-of-Incidents.pdf>





## ENTRE SENSACIONALISMO Y REALIDAD

El acuerdo de 1972 entre las marinas norteamericanas y soviéticas, imitado por Inglaterra y Francia ha permitido a estas naciones dialogar anualmente con Rusia y analizar juntamente cada incidente en la superficie con espíritu profesional.

Pero después del 2014, ambos lados compartieron la responsabilidad del surgimiento de tensiones. En junio, el día después de los ejercicios BALTOPS 2014 y SABRE STRIKE, el Viceministro ruso de Asuntos Exteriores, Vladimir Titov, estigmatizó el aumento de las actividades de la OTAN en Báltico y en las otras fronteras de Rusia, como si dichas acciones representaran una amenaza real, cuando las cifras de las fuerzas occidentales empleadas en dichos ejercicios se quedaban como simbólicas y, en la práctica, eran incapaces de constituir una amenaza para Rusia, pero afirmó que "estas nuevas tensiones complican una situación ya difícil ... nos veremos obligados a tomar todas las medidas políticas y militares para salvaguardar nuestra seguridad". Acto seguido, Rusia multiplicó sus vuelos de reconocimiento cerca de las fronteras de la OTAN, pero Rusia había dejado, en los años previos, de realizar vuelos con sus bombarderos estratégicos, al contrario de lo que venía realizando Estados Unidos. En consecuencia, en el 2014, los incidentes con las fuerzas aéreas de la Alianza aumentaron un 300%. Comentando sobre los vuelos de bombarderos de largo alcance del 28 de octubre, el comandante supremo de las fuerzas de la OTAN en Europa, el general de la Fuerza Aérea de los EE.UU Philip Breedlove, observó la sofisticación de las maniobras aéreas rusas: "...lo significativo es que en el pasado, la mayoría de estas incursiones fueron realizadas por pequeños grupos de aviones, a veces incluso por un solo dispositivo... Lo que vimos... por último, es una formación más grande y compleja, siguiendo planes de vuelo más profundos y yo diría un poco más provocativo".<sup>34</sup>

La prensa reaccionó al resurgimiento de los vuelos rusos, eventos que adquirieron una nueva di-

mensión en el contexto de la crisis con Ucrania.<sup>35</sup> Estocolmo reportó siete violaciones del espacio aéreo sólo en el 2014, comparado con los 53 identificados desde 2009, lo que muestra que el aumento no era tan marcado. Existía un comportamiento arriesgado por parte de la aviación rusa con transponedores desactivados, que recordaban prácticas de la guerra fría.

El ex parlamentario británico y experto en inteligencia Nigel West vio dos razones para el resurgimiento de los vuelos rusos: "probar el tiempo de reacción [de los Occidentales] para medir qué tan rápido se detectan, interceptan y escoltan los aviones; y segunda razón, entrar en el espacio aéreo opuesto para forzar la activación de los radares". Un exprofesor de la academia de guerra naval rusa dio otra explicación: "parecía que a ustedes se le habían olvidado que Rusia era una potencia nuclear, al ver que ustedes ignoraban los intereses definidos por Rusia en sus documentos estratégicos y seguían con sus planes de expansión de la OTAN dentro de la ex Unión Soviética y del despliegue de un escudo antimisiles a las fronteras de Rusia; por supuesto, nosotros no queremos la tercera guerra mundial; solo deseamos demostrarles que nuestros sistemas funcionan".<sup>36</sup>

El presidente Vladimir Putin explicó, en su conferencia de prensa anual, que se trataba de una reacción rusa:

"...sobre nuestros ejercicios, maniobras y el desarrollo de nuestras fuerzas armadas. ... No estamos atacando a nadie. Solo estamos protegiendo nuestros intereses. Nuestros socios occidentales, y especialmente nuestros socios estadounidenses, están disgustados con nosotros por hacer exactamente eso, no porque permitamos actividades relacionadas con la seguridad que provoquen tensión. Déjenme explicar. Se está hablando de nuestros aviones, incluidas las operaciones de la aviación estratégica. ¿Saben que a principios de la década de 1990, Ru-

34 Jeremy Bender, Here Are The 'Complex' Russian Air Incursions That NATO Is So Concerned About, UK Business Insider, 3/11/2014; <https://finance.yahoo.com/news/complex-russian-air-incursions-nato-170029991.html>

35 Full list of incidents involving Russian military and NATO since March 2014, Independent, 13/9/2014 <https://www.independent.co.uk/news/world/europe/full-list-of-incidents-involving-russian-military-and-nato-since-march-2014-9851309.html>

36 Entrevista del autor, San Petersburgo, 22/5/2015



sia detuvo por completo los vuelos de aviación estratégica en áreas de vigilancia remota como lo hizo anteriormente la Unión Soviética? Nos detuvimos por completo, mientras continuaban los vuelos de aviones estratégicos estadounidenses con armas nucleares. ¿Por qué? ¿Contra quién? ¿Quién fue amenazado? Durante años, no volamos y no volamos. Y solo hace un par de años los reanudamos. Entonces, ¿somos realmente los que provocan?"<sup>37</sup>

En el área de los submarinos estratégicos, la situación era parecida. Patrullajes de submarinos nucleares rusos con misiles nucleares de mayor alcance, cayeron de 37 en 1991, a 19 en 1993. En 2001, solo hubo una patrulla rusa en el Mar de Bering y ninguna en el 2002, mientras tanto que en los Estados Unidos, la marina llevaba a cabo cerca de 50 patrullas al año con su flota de 14 submarinos de misiles balísticos estratégicos Trident.<sup>38</sup>

Parece muy creíble que un submarino convencional, o dron ruso, pudo penetrar las aguas finlandesas en el estrecho golfo de Finlandia compartido con Rusia y Estonia. En cuanto a las presuntas intrusiones de submarinos rusos hasta 100 km de la costa, adentro del archipiélago de la capital sueca de Estocolmo, son notas sensacionalistas, que luego es negada para señalando que el posible sumergible envió un mensaje en ruso con un destinatario en Kaliningrado<sup>39</sup>. Una señal de socorro habría sido suficiente. Si el varado de un submarino soviético en Suecia en 1981 involucro a Moscú, se reconocieron intrusiones submarinistas de la OTAN en aguas suecas por el ex secretario de defensa estadounidense Caspar Weinberger y por el ex ministro de Marina inglesa Keith Speed. El objetivo era desacreditar las

iniciativas del primer ministro Olaf Palme hacia la URSS ante el pueblo sueco, mientras se contribuía a entrenar y modernizar las capacidades antisubmarinas insuficientes de las fuerzas suecas, por el relativo beneficio mutuo frente al adversario común. Elementos suecos habían también tenido su papel en esta operación de guerra psicológica de los años 1980 que se parecía repetir en noviembre del 2014<sup>40</sup>.

## RUIDO DE BOTAS Y DIÁLOGO DE SORDOS

Las preocupaciones planteadas en Polonia y los Estados bálticos por la crisis ucraniana decidieron que la OTAN coloque refuerzos allí. El 26 de mayo 2014, el primer ministro estonio indicó: "no debe haber vacío, la disuasión debe convertirse en un nuevo estándar".<sup>41</sup> Durante la visita del Secretario General de la OTAN Jens Stoltenberg a Polonia, el Ministro de Defensa Antoni Macierewicz anuncio el estacionamiento de cuatro batallones en Polonia, Lituania, Letonia y Estonia. Según el ministro de defensa polaco, este esfuerzo no sería suficiente para detener una ofensiva rusa, pero permitiría defender el territorio durante un período suficiente y reagrupar las fuerzas para finalmente repeler a las fuerzas rusas".<sup>42</sup> En la Universidad de Varsovia, Stoltenberg reitero que no busca confrontación con Rusia "sino una relación más cooperativa" que nos permita evolucionar hacia "una relación más predecible".<sup>43</sup>

En abril de 2014, la OTAN suspendió la cooperación con Rusia, pero celebró dos reuniones del Consejo OTAN-Rusia (marzo y junio de 2014) y dos reuniones del Consejo de Asociación Euroatlántico que incluye a Rusia (marzo de 2014 y marzo de 2015). El contacto con Rusia se mantuvo al nivel del Secretario General de la OTAN que se reunió con el Ministro

37 News conference of Vladimir Putin, 18/12/2014, <http://en.kremlin.ru/events/president/news/47250>

38 <https://bellona.org/news/nuclear-issues/russian-navy/2003-07-russia-resumes-strategic-sub-patrols>; [http://russianforces.org/blog/2008/04/submarine\\_patrols\\_in\\_2007.shtml](http://russianforces.org/blog/2008/04/submarine_patrols_in_2007.shtml)

39 Nikolas Pollard, Sweden Steps Up Hunt for 'Foreign Underwater Activity.' Reuters, 19/10/2014; <http://www.reuters.com/article/us-sweden-deploymentidUSKCN0I70L420141019>

40 Caspar Weinberger, Keith Speed, interview, Strip Tease, Swedish TV2, 7/4-11/4/2000; Ola Tunander, Some Remarks on the US/UK Submarine Deception In Swedish Waters in the 1980s, <http://www.php.isn.ethz.ch/lory1.ethz.ch/publications/areastudies/documents/subinc/Tunander2.pdf>

41 Estonia Calls for Permanent NATO Battalions as Protection From Russia, The Moscow Times, 26/5/ 2016, <https://www.themoscowtimes.com/2016/05/26/estonia-calls-for-permanent-nato-battalions-as-protection-from-russia-a53027>

42 <https://www.businessinsider.fr/us/nato-is-sending-troops-to-poland-to-stare-down-russia-2016-6>

43 Willem Vancutsem, Stoltenberg says NATO ready to respond to 'assertive Russia', 31/5/2016 ; <https://www.politico.eu/article/stoltenberg-says-nato-ready-to-respond-to-assertive-russia/>





de Asuntos Exteriores de Rusia, Serguei Lavrov, en la conferencia de Múnich en febrero de 2016 y con el Secretario General Adjunto que mantiene contacto con el embajador ruso en OTAN. Pero el 20 de abril de 2016, después de la primera reunión del Consejo OTAN-Rusia desde la crisis de Ucrania, el Secretario General de la OTAN pintó una imagen menos optimista del estado de las relaciones al indicar que "la OTAN y Rusia tiene profundos desacuerdos".<sup>44</sup> Agregó que los aliados de la OTAN se mantienen firmes en sus posiciones y que la cooperación no puede reanudarse si Rusia no vuelve a respetar el derecho internacional, una declaración que implica de antemano el regreso de Crimea a Ucrania. El argumento parece imposible de aceptar en Rusia debido a la intervención de la OTAN para separar a Kosovo de Serbia en nombre del derecho a la autodeterminación. ¿Por qué entonces se negaría a los habitantes de Crimea este mismo derecho a la libre determinación?

En tanto el embajador ruso en la OTAN, Alexander Grushko, declaró que "ni la OTAN ni Rusia tienen ya un calendario positivo hoy. Todos los proyectos de cooperación que fueron importantes para la seguridad de Rusia y la OTAN se han suspendido". El diplomático agregó que un diálogo sobre la confianza mutua es imposible sin la reducción de la presencia militar de la OTAN en las fronteras de Rusia: "Tenemos suficientes medidas de confianza y controles sobre las actividades militares. El problema no es la falta de mecanismos. El problema es que la OTAN no está lista para suspender la militarización de las regiones cercanas a Rusia, con nuevos sistemas de control y comunicación, nuevos depósitos para almacenar vehículos blindados. Debemos considerar el fondo del asunto, y no creer que las medidas superficiales ayudarán a resolver los problemas planteados por el plan de la OTAN para considerar a Rusia como un país que necesita ser disuadido".<sup>45</sup> Por

su parte, EE.UU. y la OTAN niegan que sus fuerzas, exclusivamente defensivas, pudieran representar una amenaza para Rusia olvidando su futuro escudo antimisiles, que es el centro de la preocupación de Moscú.

## REACCIÓN ESTRATÉGICA ASIMÉTRICA

El 9 de noviembre de 2015, el Ministerio de Defensa ruso permitió filmar durante una reunión en el Kremlin, presidida por Vladimir Putin, información clasificada como muy secreta del nuevo sistema estratégico llamado "Status-6". El texto indicaba que la oficina de diseño de Rubín está desarrollando un torpedo que infligiría un daño inaceptable a la economía de un país al crear grandes áreas de contaminación radiactiva a lo largo de sus costas. En la parte superior del documento aparecían dos submarinos nucleares especiales <sup>46</sup> con el papel de lanzar seis armas estratégicas "Status-6" (Статус-6), un gran torpedo nuclear de 24 metros de largo y 1,6 metros de diámetro, 27 veces más grande que un torpedo común. El arma está diseñada para atacar ciudades costeras y objetivos estratégicos como puertos o bases navales al escapar de las defensas antimisiles. El "Status-6" está alimentado por un reactor nuclear acoplado a una turbina de vapor que impulsa una línea de eje.<sup>47</sup> El documento afirma que el arma se puede lanzar a 5,400 millas náuticas del objetivo. Una cabeza de 100 megatones contendría cobalto "sucio" para maximizar la lluvia radiactiva que acompañaría a un tsunami.

Dos meses antes de la supuesta filtración, la edición del 8 de septiembre de la publicación conservadora estadounidense, The Washington Beacon, ya mencionaba el desarrollo por parte de Rusia del dron submarino KANYON que llevará una ojiva nuclear contra bases de submarinos estratégicos. Esta primera fuga quizás explicó la segunda. La existencia

44 Statement by the Secretary General on NATO-Russia Council meeting, 8/4/2016; [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_129818.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_129818.htm) ; Stoltenberg: NATO and Russia have profound and persistent disagreements, World, 20/4/2016 <https://www.dw.com/en/stoltenberg-profound-disagreements-between-nato-and-russia/a-19201296>

45 Russian Permanent Representative to NATO Alexander Grushko's interview with Izvestia, 1/4/2016; [https://www.mid.ru/en/web/guest/foreign\\_policy/news/-/asset\\_publisher/ckNonkJE02Bw/content/id/2196878](https://www.mid.ru/en/web/guest/foreign_policy/news/-/asset_publisher/ckNonkJE02Bw/content/id/2196878) ; Andrei P. Tsygankov, The sources of Russia's fear of NATO; [https://watermark.silverchair.com/cpcs\\_51\\_2\\_101.pdf](https://watermark.silverchair.com/cpcs_51_2_101.pdf)

46 el KS-139 Belgorod (09852), un submarino nuclear de ataque (949A/OSCAR II) transformando en el astillero Sevmash de Severodvinsk

47 [http://www.hisutton.com/Poseidon\\_Torpedo.html](http://www.hisutton.com/Poseidon_Torpedo.html); <https://sofrep.com/news/pentagon-documents-confirm-russia-developing-nuclear-submersible-doomsday-weapon/>



de este programa refleja las preocupaciones rusas ante el futuro escudo antimisiles estadounidense en Polonia y Rumania que podría, con más tecnología, debilitar a la disuasión rusa. Esta acompañado por el desarrollo de misiles hipersónicos Zircon destinados también a la flota y de misiles de crucero nuclear y a propulsión nuclear destinados a contornar las defensas antimisiles norteamericanas de la NORAD por el polo sur.

### MÁS ALLÁ DE UN SIMULACRO DE ALIANZA CON CHINA

A pesar de la desconfianza mutua, Moscú y Pekín comparten el mismo rechazo al denominado "intervencionismo" occidental que perciben pesa en sus fronteras, que pone en entredicho los sistemas de disuasión con los que cuentan (alusión a los escudos antimisiles), que desestabilizan Oriente Medio a partir del 2003, en Iraq, y luego del 2010 con la primavera árabe, favoreciendo la aparición de movimientos terroristas extremistas en el Cáucaso ruso, Asia Central y la provincia del Xinjiang chino.

La intervención militar rusa en la guerra civil siria respondió a solicitudes expresadas por el gobierno legalmente constituido de su aliado Bashar Al-Asad, y al riesgo estratégico de un estado islámico a menos de 1000 kilómetros del Cáucaso volátil. La acción militar rusa logro salvar al régimen sirio, derrotar el Estado Islámico y restaurar la credibilidad de las fuerzas armadas y de la política exterior rusas.

Rusia comparte con China un análisis similar de las relaciones internacionales. Conmocionados por la intervención occidental del 2011 en Libia que genero caos y desvió el mandato del Consejo de Seguridad de la ONU, al que ni Pekín ni Moscú habían vetado. Rusos y chinos rechazan el "unilateralismo desestabilizador", habilitado por una superioridad tecnológica estadounidense que podría dejarlos más impotentes en el futuro. En julio de 2019, en el Libro Blanco sobre la defensa china se escribió: "a través de la innovación tecnológica e institucional, los Estados Unidos se dedican a la búsqueda de una superioridad militar absoluta".<sup>48</sup>

Rusia denuncia la salida de los EE. UU. del marco de los tratados que prohíben los misiles antibalísticos y misiles de alcance intermedio, lo que cambia los equilibrios estratégicos congelados después de la Guerra Fría. En julio de 2016, en un consejo militar, el presidente ruso Vladimir Putin declaró que: "... Estados Unidos se dedican a la creación de sistemas avanzados de armas, hemos cumplido estrictamente y consistentemente con las obligaciones internacionales que restringen a Rusia; lamentablemente... algunos países ahora niegan los acuerdos a los que se habían arribado, por ejemplo en el campo de la defensa antimisiles. Por supuesto, todo esto se hace con la idea de obtener una ventaja unilateral".

Los Estados Unidos denunciaron en 2002 el tratado firmado en 1972 con la URSS sobre prohibición de misiles antibalísticos, y que en 2019 salió del tratado que prohibía los misiles de alcance intermedio, citando violaciones rusas de esas limitaciones.

China y Rusia se encuentran por primera vez en ejercicios militares terrestres de la organización de seguridad de Shanghái, fundada por ambos en 2001. El primero tuvo lugar en 2003, en Kazajistán y China. Desde 2005, China y Rusia unieron fuerzas para los principales ejercicios sino-rusos de "Misión por la paz". En 2018, Moscú invito a Beijing por primera vez al gran ejercicio anual Vostok, anteriormente orientado contra China.

En 2016, la American Defense University calculó que Rusia es el socio más asiduo de China para los ejercicios militares (4.8%) por delante de los Estados Unidos (4.4%) y Pakistán (3.9 %). Rusia participa en más entrenamientos relacionados con la preparación para el combate que cualquier otro socio de China. Desde su inicio en 2012, los ejercicios navales bilaterales de China con Rusia se han centrado en el combate y las actividades de apoyo al combate, aumentando el beneficio mutuo para ambos.

Los ejercicios navales bilaterales entre los dos países comenzaron en abril de 2012 cerca de Qingdao, un año después de la intervención de 10 y luego 19 países occidentales y árabes en Libia. Para Mos-

48 The State Council Information Office of the People's Republic of China, China's National Defense in the New Era, 7/2019 ; <http://en.people.cn/n3/2019/0724/c90000-9600021.html>





cú y Pekín, la intervención violó la resolución de las Naciones Unidas que ellos no habían vetado. Estos concursos sino-rusos se repiten anualmente desde 2012. Al mismo tiempo, desde mayo de 2016, los ejércitos ruso y chino han colaborado en los campos de seguridad aeroespacial y de defensa antimisiles.

China y Rusia usan estos ejercicios para evidenciar su voluntad de cooperar en áreas estratégicas o políticas sensibles. En septiembre de 2013, de conformidad con la decisión de la Organización para la Prohibición de las Armas Químicas, las dos armadas participaron junto a EE. UU. en la eliminación de las armas químicas sirias de conformidad con la resolución 2181 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. En mayo de 2015, las dos armadas realizan su ejercicio naval anual en el Mar Mediterráneo, confirmando un tándem sino-ruso sobre la cuestión siria. Afirmando un multilateralismo disuasorio en noviembre y diciembre de 2019, China y Rusia realizaron ejercicios por primera vez con Sudáfrica en el Cabo de Buena Esperanza y con Irán en el Mar Árabe, lo que sugiere una capacidad para formar coaliciones contra iniciativas occidentales. El ejercicio con Sudáfrica les permitió trabajar con una marina muy cercana a los estándares de la OTAN. El ejercicio con Irán siguió al misterioso ataque contra un campo petrolero saudí y las tensiones entre Teherán, Washington y Londres, sobre la libertad de navegación con el ataque contra un petrolero japonés y la incautación de un Buque cisterna británico. Moscú y Pekín parecen indicar que se opondrían a un ataque occidental contra Irán.<sup>49</sup>

## EL ANÁLISIS OLVIDADO DE ACTORES ESTADOUNIDENSES DE LA GUERRA FRÍA

Padre de la política de contención estadounidense contra la URSS en 1947, George Kennan, había advertido en 1997 contra una política de expandir la OTAN dentro de la ex Unión Soviética: "...la decisión de expandir la OTAN, sería el error más fatídico en

toda la política exterior de Posguerra de los Estados Unidos. Tal decisión encendería las tendencias de opinión nacionalistas, antioccidentales y militaristas [de Rusia]. Iría en contra del desarrollo de la democracia rusa, devolvería la atmósfera de la Guerra Fría y empujaría la política exterior rusa a direcciones que no nos gustaría<sup>50</sup> ». Nadie le prestó atención, menos los rusos que lo citan con frecuencia.

Embajador de los Estados Unidos en Moscú en el momento de la caída de la URSS, actor y testigo de las políticas del presidente Ronald Reagan y George Bush, Jack Matlock analizó el comportamiento de Rusia en Ucrania como "una reacción, a una larga historia de lo que el gobierno, el presidente ruso y la mayoría de los ciudadanos rusos ven como un modelo de comportamiento estadounidense que sin ser hostil a Rusia simplemente ignoraba sus intereses nacionales". El ex embajador recuerda el punto de vista ruso ante la perspectiva de una entrada en la OTAN de Ucrania y Georgia. Citando la crisis cubana del 1962, Matlock se preguntó cuál sería la reacción de los Estados Unidos si Rusia, China o países europeos buscaran formar alianzas militares hostiles a los Estados Unidos y establecer bases en México y el Caribe.<sup>51</sup> Es en este contexto que Matlock interpretó la captura de Crimea, base potencial de la OTAN en caso de adhesión de Ucrania a la Alianza. En cuanto a Henri Kissinger, el ex secretario de estado de Richard Nixon, denunció las sanciones contra Rusia como "contraproducentes", describiendo la negativa a entender el "significado especial" de Ucrania para Rusia como un "error fatal".<sup>52</sup> Sin embargo, las opiniones de estos tres sabios veteranos de la política internacional, no influyeron a la política de Washington.

## ¿INTENTO O IGNORANCIA?

La polemología ("ciencia de la guerra", del griego polemos, "guerra" y logos, "estudio") es una rama

49 <https://www.reuters.com/article/us-iran-military-russia-china/russia-china-iran-start-joint-naval-drills-in-indian-ocean-idUSKBN1YVOIB>

50 George F. Kennan, A Fateful Error, New York Times, 5/2/1997; <https://www.nytimes.com/1997/02/05/opinion/a-fateful-error.html>

51 Former US Ambassador: behind Crimea Crisis, Russia Responding to Years of "Hostile" US Policy, Democracy Now, 20/3/2014; [https://www.democracynow.org/2014/3/20/fmr\\_us\\_ambassador\\_behind\\_crimea\\_crisis](https://www.democracynow.org/2014/3/20/fmr_us_ambassador_behind_crimea_crisis)

52 Kissinger warns of West's 'fatal mistake' that may lead to new Cold War, RT, 10/11/2014; <https://www.rt.com/news/203795-kissinger-warns-cold-war/>



francesa de la teoría de las relaciones internacionales que enfatiza la comprensión de los orígenes de los conflictos. Nació con el sociólogo Gaston Bouthoul (1896-1980) que utilizó este término después de la Segunda Guerra Mundial para proponer un nuevo campo de investigación.<sup>53</sup> Bouthoul se interesó en los procesos que llevan a las naciones victoriosas a “perder la paz” y a fabricar enemigos. Después de la “caída” de la Unión Soviética, EE. UU. parecía estar sin adversario, y algunos consideraban que este necesitaba un rival, y otros que la historia se había acabado. Tres décadas después, Washington ha designado a Rusia y China como “competidores estratégicos” y como agresores y violadores del derecho internacional en Ucrania y en los mares de China.<sup>54</sup> Ambos países tienen ahora el rostro de nuevos enemigos. ¿Está en el interés de Estados Unidos ligar a Rusia y China?. Bouthoul busco “factores polemológicos” para entender las raíces de los conflictos, los que hacen “perder la paz”. Entre ellos, Bouthoul identificó correlaciones entre violencia y fenómenos económicos, culturales, psicológicos y demográficos. Esos “factores polemológicos” ofrecen conceptos para entender como EE. UU. no ha podido prevenir la aparición de una cuasi-alianza entre Moscú y Beijing.

El denominado “intervencionismo” occidental representa para los sistemas políticos ruso y chino, una amenaza caracterizada como “revoluciones de color”. Dentro de esos “factores polemológicos”, están el factor cultural de disminuir los estudios eslavos en Estados Unidos, el factor psicológico de tratar a Rusia como el perdedor de la guerra fría, ignorando sus intereses y sus inquietudes estratégicas, actitudes que han generado una movilización del país atrás de un líder anteriormente contestado. Todavía, dentro de los “factores polemológicos”, lo económico ha sido utilizado constantemente a través de las sanciones contra Rusia sin generar los resultados políticos esperados, y con el riesgo de crear una inestabilidad social que muchos analistas ven como más riesgosa todavía.

Obviamente, Moscú contrató con su propio intervencionismo y con la guerra de la información. Sin embargo, Rusia no era hostil a los Estados Unidos, como lo mostró su cooperación contra el terrorismo y con la OTAN en la década anterior. Otras políticas habrían podido llevar a Rusia a acercarse a los Estados Unidos para balancear el crecimiento de la potencia china. Ahora Rusia anda hacia China como los griegos a los romanos.

El difunto profesor de Princeton y especialista en Rusia Stephen Cohen culpó al ex secretario de Estado del presidente Clinton, Strobe Talbott por la política que creo esta consecuencia: “... Strobe Talbott... es el arquitecto de la política estadounidense que condujo a esta crisis”.<sup>55</sup>

El exdirector de la CIA Peter Hayden se niega a admitir una culpa de la política norteamericana, exigiendo primero el cambio del sistema político ruso. Él contradice la opinión de sus tres compatriotas reseñadas líneas arriba, quienes fueron actores claves de la guerra fría, Kennan, Matlock y Kissinger que insistieron sobre el carácter inaceptable para Rusia de extender la OTAN a Ucrania y Georgia como si Estados Unidos podría aceptar una alianza militar entre Rusia y Canadá o México.

Así, muchos en Estados Unidos consideran que se debe entender las raíces de la conducta rusa considerando las causas, intereses y percepción de seguridad de este país. Este mal entendimiento estratégico sigue generando efectos negativos para el orden internacional y para los intereses de Estados Unidos, incluso una cooperación militar entre Moscú y Beijing, mucho más profunda que anticipa mayores dificultades. En un futuro, Rusia y China podrían intentar disuadir juntamente futuras intervenciones occidentales.

53 Jerónimo Molina Cano, Gaston Bouthoul, inventor de la polemología. Demografía, guerra y complejos belígenos. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid 2019. Pierre Conesa, La fabrication de l'ennemi : ou Comment tuer avec sa conscience pour soi, Paris, Robert Laffont, 2011, 365 p.

54 <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>

55 [https://www.salon.com/2015/04/16/the\\_new\\_york\\_times\\_basically\\_rewrites\\_whatever\\_the\\_kiev\\_authorities\\_say\\_stephen\\_f\\_cohen\\_on\\_the\\_u\\_s\\_russiaukraine\\_history\\_the\\_media\\_wont\\_tell\\_you/](https://www.salon.com/2015/04/16/the_new_york_times_basically_rewrites_whatever_the_kiev_authorities_say_stephen_f_cohen_on_the_u_s_russiaukraine_history_the_media_wont_tell_you/)



MEDIDAS DE LAS CAPACIDADES DE LA OTAN Y DE RUSIA<sup>56</sup>

	EE.UU	Rusia	Ocho potencias europeas principales de la OTAN							
			Turquía	Francia	Reino Unido	Alemana	Italia	Polonia	España	Grecia
				Países de la Comunidad Europea						
Población total:	329,2 M	142,4 M	81,2 M	67.3 M	65 M	80.4 M	62.2 M	38.4 M	49.3 M	10.7M
Pob. activa:	144 M	70 M	41,8 M	30,1 M	29,9M	37 M	28 M	18,8 M	23,1 M	5 M
Pob. movilizable:	119, 6 M	47 M	35,1 M	23.8 M	23,9 M	29,6 M	22.6 M	15,4 M	18.7 M	4 M
Clase de edad:	4,188 M	1,30 M	1,4 M	0.77 M	0.74 M	0,79M	0.57 M	0.43 M	0.37 M	0.10 M
Ejército activo:	1,400 M	1,013M	355,000	268,000	192,660	182, 650	175, 000	118, 000	124,000	200,000
Reservistas:	0,86 M	2,4M	380,000	183,635	83,000	30, 000	182, 000	75,400	15,500	550,000
Producto interno bruto (PIB) Miles de millones de \$	21 439	1 637,8	743,7	2 707	2 743,5	3 863,3	1 988,6	565,8	1 397,8	204
Presupuesto de defensa:	721,5 B	46,6B	19 B	41,5 B	55 B	36,3 B	27,8 B	12 B	15,1 B	4,8 B
La deuda externa	17,910 B	539 B	452 B	5,360 B	9,219 B	5,597 B	2,444 B	241 B	2,094 B	506.6 B
Moneda extranjera y reservas de oro:	123,3 B	432,7 B	107,7 B	156.4 B	107.7 B	192.8 B	151.2 B	113.3 B	69.4 B	7.8 B
Algunos armamentos										
Tanques	6289	12 950	2 622	528	407	408	200	1069	327	1556
Aeronaves de combate	2085	873	206	269	133	128	99	91	137	187
Helicópteros de ataque	967	531	100	62	49	56	59	30	19	29
Submarinos estratégicos a propulsión nuclear	14	13	-	4	4	-	-	-	-	-
Submarinos de ataque a propulsión nuclear	56	26	-	6	7	-	-	-	-	-
Submarinos diesel-eléctricos	-	18	13	-	-	5+1	7	5	3	9
Portaaviones	20	1	-	1	2	-	2	-	1	-
Porta helicópteros/ transporte de asalto	23	-	1	3	6	-	3	-	-	1
Grandes buques de combate	91	31	16	16	19	10	19	2	11	13

56 Dado que hemos usado diversidad de fuentes que hemos contrastado y verificado, no remitimos a ninguna en especial, asumiendo los aciertos y desaciertos de la información que presentamos de forma estandarizada.

El autor presenta una descripción de los antecedentes históricos y principios rectores detrás de la filosofía de comando alemana de Auftragstaktik.

## AUFTRAGSTAKTIK, UNA FILOSOFÍA DE LIDERAZGO MILITAR



*Helmuth Carl Bernhard Graf von Moltke. Óleo sobre lienzo por Franz von Lenbach (1898).*

The author presents a description of the historical background and driving principles behind the German command philosophy of Auftragstaktik.





Böttger, K. (2020). "AUFTRAGSTAKTIK, Una filosofía de liderazgo militar". *Pensamiento Conjunto*, Año 8, Núm 1, pp. 64-72. ISSN° 2707-3661

*"Después de la batalla su majestad podrá hacer lo que le plazca con mi cabeza, pero durante la batalla, le ruego que me permita usarla"*  
Seydlitz<sup>1</sup>

**A**uftragstaktik. Detrás de este extraño, casi impronunciable término germano de arcano significado, se esconde una fascinante filosofía de comando y control desarrollada y probada en el duro laboratorio del combate durante dos siglos. Nuestro artículo busca presentar y familiarizar a los lectores con los orígenes y conceptos detrás de esta filosofía, misma que pese a su continuada vigencia, probada efectividad e incluso admiración por parte de quienes tuvieron que enfrentar en combate a líderes y hombres imbuidos de esta forma de actuar, ha recibido -a juzgar por la escasa literatura encontrada en lengua castellana y en nuestros repositorios académicos militares- muy poco análisis y difusión en nuestro medio.

Parecerá ciertamente un pleonismo o verdad de perogrullo, reiterar en estas páginas dirigidas a un público especializado como es este medio, que la guerra y podríamos decir que en general la mayoría de operaciones o acciones militares<sup>2</sup>, por su propia naturaleza están caracterizadas por la incertidumbre y la compleja y caótica sucesión de eventos que exigen respuestas rápidas y eficaces. Recordemos lo que nos dice Clausewitz al respecto: *"la guerra es el reino de la incertidumbre; tres cuartos de los factores sobre los que se basa la acción en la guerra están envueltos bajo una niebla de mayor o menor incertidumbre..."*<sup>3</sup>

Ante esta realidad, es natural que exista la firme necesidad de que las organizaciones militares busquen métodos para de alguna manera establecer una

1 Friedrich Wilhelm Freiherr von Seydlitz (1721-1773), General prusiano, dirigiéndose a Federico II "El Grande" durante la batalla de Zorndorf en 1758 (Guerra de los Siete Años), hastiado por la interferencia del rey en la conducción de la batalla. Citado en Prabook (Prabook 2020).

2 Recordar que, en la legislación y doctrina militar peruana, se denomina "acciones militares" a lo que en otros países se conoce como operaciones militares diferentes a la guerra o MOOTW (por sus siglas en inglés)

3 Carl von Clausewitz (1989)

**PALABRAS CLAVE:** AUFTRAGSTAKTIK, COMANDO POR MISIÓN, LIDERAZGO, MOLTKE, COMANDO Y CONTROL.

**KEYWORDS:** AUFTRAGSTAKTIK, MISSION COMMAND, LEADERSHIP, MOLTKE, COMMAND AND CONTROL.



**Capitán de Navío**  
**Kurt L. Böttger**

El autor es Capitán de Navío de la Marina de Guerra del Perú, actualmente es el comandante del buque escuela a vela B.A.P. "UNIÓN". Es especialista en Guerra de Superficie. Ha servido en diversos buques y estados mayores operativos y ejercido el comando de unidad en tres oportunidades. Ostenta los grados académicos de Magíster en administración por la Universidad del Pacífico; Magíster en Estrategia Marítima por la Escuela Superior de Guerra Naval y Master of Arts in International Relations por la Salve Regina University, además de diplomado por el Naval Command College del U.S. Naval War College. Profesor de cursos sobre teoría de la guerra, estrategia, arte operacional y operaciones navales en la Escuela Superior Conjunta de las FFAA, Escuela Superior de Guerra Naval, Escuela de Guerra de Superficie y en el United States Naval War College. Ha contribuido anteriormente con artículos en esta revista de la que fue editor.



semblanza de orden ante el caos. Entre los paliativos más recurrentes que se han ensayado en el mundo para este problema, encontramos la idea aparentemente lógica de compensar la incertidumbre de las operaciones con doctrinas y manuales cada vez más exhaustivos conteniendo prescripciones de obligado cumplimiento; así como, elaborados y detallados planes que buscan cubrir con antelación toda posible contingencia; acompañados de sofisticados y redundantes sistemas de control que permitan al comandante superior mantener con una “rienda corta” a las fuerzas desplegadas y dirigir su accionar lo más directamente posible y con detalle quirúrgicamente preciso.

Gracias a la impresionante revolución en cuanto a tecnologías de la información y comunicaciones de las últimas décadas y que continua imparable; hoy en día, como quizás en ninguna época en la historia, los comandantes superiores – inclusive la alta dirección política- no obstante encontrarse a cientos o miles kilómetros de la acción, tienen la posibilidad de acceder a información de todo nivel de su organización, aun de cada efectivo individual de su fuerza, permitiéndole incluso observar directamente lo que el combatiente está viendo en la escena en tiempo real y, consecuentemente -casi como si se tratase de una máquina a control remoto- darle instrucciones cada vez más detalladas, sin necesidad de pasar por la cadena de comando convencional. Claro está, que el que algo sea posible técnicamente, de ninguna manera significa que sea lo más recomendable para todas las situaciones, los riesgos inherentes a este tipo de control son evidentes. Es interesante recordar que la discusión sobre el riesgo de interferencia sobre la libertad de acción no sea para nada nueva. Cito como ejemplo, lo que decía sobre este particular en una tesis de 1933 el futuro almirante de flota William “Bull” Halsey, famoso años más tarde en las operaciones de portaviones en el Pacífico para derrotar al Imperio Japonés: *“en estos días de comunicaciones rápidas y fáciles, la tentación de un comandante de interferir con un subordinado que está actuando independientemente, es muy grande. Llevándose por la información que está disponible, es*

*muy fácil estimar de manera completamente equivocada la situación reinante en un escenario distante. El hombre que está en la escena, tiene acceso a información adicional que no está disponible al comandante, que configura un panorama completamente diferente [a la que se percibe remotamente]. Debe confiarse en el subordinado, y si es que no se confía en él, este debe ser cambiado”*<sup>4</sup>. No en vano, el vicealmirante Lord Nelson, en su célebre memorándum de instrucciones antes de la batalla de Trafalgar (documento que consagra para la posteridad el “Toque Nelson” y que es un excelente ejemplo aplicativo de *Auftragstaktik*) contra la flota combinada Franco-Hispana, admitía que él como comandante en jefe, se esforzaría y tendría el máximo cuidado de no interferir con los movimientos de su segundo en comando, y que una vez que sus intenciones como comandante en jefe hayan sido indicadas, su ejecución “se dejará al juicio del almirante que comanda esa línea [como se recordará la fuerza británica había sido dividida en dos columnas que cortarían la formación enemiga]”<sup>5</sup>

De manera análoga a lo que sucede en la economía y en la empresa<sup>6</sup>, la evidencia empírica histórica en las operaciones militares<sup>7</sup>, sugiere que una conducción en extremo dirigista, o -por emplear un anglicismo en boga- *micromanagement*<sup>8</sup>, lejos de estimular la efectividad y reducir los efectos de la niebla y fricción, podría más bien empeorarlos. Por el contrario, aquellos grandes capitanes de la historia que sacaron las manos del detalle milimétrico y más bien crearon un ambiente que alentaba subordinados de confianza, pensantes, investidos de responsabilidad y, sobre todo, libertad de acción, resultaron –en igualdad de condiciones- más exitosos que sus contrapartes que privilegiaron un control rígido. Contamos en este campo a referentes como: Alejandro, Aníbal, Nelson, Möltke, Guderian, Rommel o Nimitz<sup>9</sup>.

Entrando de lleno en el tema que nos convoca, durante y al final de la Segunda Guerra Mundial, los analistas militares aliados se abocaron a estudiar las razones por las que, aún en inferioridad de condicio-

4 Michael A. Palmer (1989)

5 Nelson's Trafalgar Memorandum 1805

6 Poli (2020) y J. Wittmann (2017)

7 Para un análisis y discusión de algunos ejemplos históricos, ver Wright (2013)

8 Foreman (2013)

9 Kalmes (2017)





nes y pese a encontrarse aisladas, sin comunicaciones y diezmada la cadena de comando, el desempeño de las unidades de la Wehrmacht alemana continuaba siendo superlativo y sorprendentemente eficaz, en otras palabras, por qué, a decir del reputado pensador británico Colin Gray “*el Ejército Alemán en ambas guerras mundiales, marcó el estándar contemporáneo para la excelencia táctica y operacional*”<sup>10</sup>. Como ejemplo para resaltar la diferencia fundamental en la manera de ver la guerra y el liderazgo, estudios realizados en la posguerra encontraron que entre los términos más recurrentes en los innumerables manuales, informes, reglamentos, diarios y otros textos analizados, para el caso de un ejército aliado se repetían ‘gestionar’ y ‘doctrina’, mientras que para el caso de la Wehrmacht eran *führen* (liderar) y *Angriff* (atacar)<sup>11</sup>. En las entrevistas a oficiales alemanes capturados de todas las jerarquías, una explicación a su forma de combatir era reiterativa: *Auftragstaktik*.<sup>12</sup>

### ENTONCES ¿QUÉ ES AUFTRAGSTAKTIK?

Considerado como el “padre espiritual” de *Auftragstaktik*, el general prusiano Helmuth von Moltke<sup>13</sup>, aunque nunca empleó el término explícitamente, anticipó una definición al explicarlo en sus Instrucciones para Comandantes de Grandes Unidades (1869) como las acciones que toma un subordinado en la ausencia de órdenes contribuyendo a las intenciones de su comandante superior. El ejército de la Bundeswehr contemporánea – que lo declara como su principio de comando preponderante<sup>14</sup> – es algo es-

cuelo en su descripción de este concepto, al indicar que es el principio que se basa en la confianza mutua y que requiere el más firme compromiso del soldado para cumplir con su deber, explicando que: “*el líder comunica cuál es su intención, establece objetivos claros y alcanzables y asigna fuerzas y recursos adecuados para su cumplimiento. Solo emite órdenes de ejecución si es que es necesario armonizar medidas que contribuyen al mismo objetivo, o existen restricciones de carácter político o militar. El superior otorga [al subordinado] independencia de acción en la ejecución de su misión*”<sup>15</sup>. Entonces, *Auftragstaktik* depende de que los comandantes deben darles a sus subordinados solo indicaciones generales sobre el qué se tiene que hacer, permitiéndoles completa autonomía para que ellos determinen el cómo deben hacerlo<sup>16</sup>.

Quizás para comprenderlo mejor, ayude resaltar qué cosa no es, tal como lo enumera el profesor y articulista militar Donald Vandergriff, para quien *Auftragstaktik* es la forma más elevada de profesionalismo militar: “No es una doctrina de comando y control, no es un sistema de comando y control, no es una tecnología, no es un pase ‘libre’ para hacer lo que uno quiera, y, por último, no es una forma de redactar órdenes cortas, o tácitas o depender solo de órdenes verbales”<sup>17</sup>.

La idea general detrás de *Auftragstaktik* ha sido incorporada parcialmente a la doctrina militar de los Estados Unidos bajo el concepto de “Comando por Misión”<sup>18</sup>. Es a través de la influencia america-

10 Gray (2002)

11 Muth (2011)

12 Gunther (2012)

13 Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke (1800 – 1891) llegó a ser por treinta años jefe del estado mayor general inicialmente prusiano y luego del II Imperio Alemán. Un genio organizador e innovador militar. Fue también un prolífico escritor. Quizás entre las frases que más se le recuerdan actualmente, se encuentre la célebre sentencia que resume el efecto de la fricción sobre los planes: “Ningún plan de operaciones se extiende con alguna certeza más allá del primer contacto con la fuerza principal hostil” que es popularmente citada en una forma más corta: “Ningún plan sobrevive el primer disparo”.

14 El May Gral Werner Widder, de la República Federal Alemana, explica algo que vale la pena subrayar. El ejército alemán moderno identifica como un aspecto inseparable de *Auftragstaktik* y por lo tanto una de las piedras fundamentales de las fuerzas armadas, el concepto de *Innere Führung*. Esta idea, parte por reconocer que el soldado es antes que nada una persona libre. Se respeta su dignidad individual tanto como sus derechos básicos y su independencia, los cuales, al estar garantizados para todos los ciudadanos, lo están también garantizados para el soldado. Solo un ciudadano responsable puede actuar impulsado por su propia voluntad y la responsabilidad que siente hacia su comunidad, reconociendo que los valores de su sociedad tienen que ser defendidos aun arriesgando la propia vida.

15 Widder (2002)

16 J. T. Nelsen (1987)

17 Vandergriff (s.f)

18 Por ejemplo, ver la publicación doctrinal del ejército de EE.UU.: ADP 6-0: Mission Command



na que indirectamente algo de estos conceptos han percolado a nuestra propia doctrina<sup>19</sup> conjunta y los manuales específicos de las instituciones armadas<sup>20</sup>, aunque, como veremos, se requiere mucho más que una mención en un documento para que sea realmente útil, ya que implica un total cambio cultural.

Siendo que estamos seguramente ante el típico caso que advertía Liddell Hart<sup>21</sup> cuando dijo que *"la única cosa más difícil que inculcar una idea nueva en la mente militar, es eliminar una vieja idea"*<sup>22</sup>; parte de la dificultad en comprender *Auftragstaktik* e "importarlo" a otros ejércitos, estriba por supuesto en lo problemático que es el que una sola palabra -que no es una expresión de la lengua común, sino creada artificialmente- resume un conjunto amplio de conceptos, y luego, captando las sutilezas de la ya de por sí complicada jerigonza militar, traducirla para llevarla a un idioma extranjero sin perder todo su significado. Si buscamos una traducción literal en un moderno diccionario Alemán-Español, encontramos que el vocablo *Auftrags*, puede aceptarse como: encargo, misión, tarea, cometido, encomienda (sustantivos); también tiene formas como adjetivo/adverbio: por poder, por encargo; y; también, como verbo: dar poder ("empoderar")<sup>23</sup>. Resulta interesante e ilustrativo para nuestro propósito lo que nos dice el académico Chet Richards, quien explica citando al ilustre formulador de la teoría militar del ciclo O-O-D-A, John Boyd<sup>24</sup> (de quien Richards fue colega y colaborador), que en este contexto, la manera como un alemán entendería "misión" se aproxima a nuestra idea de contrato o acuerdo [¿mandato?], es decir, implica un acuerdo entre el subordinado y el superior. "El subor-

dinado acepta llevar a cabo acciones que contribuyen a la intención de su superior conducentes al qué debe ser logrado, a la vez que el superior acepta otorgarle al subordinado una amplia libertad para ejercitar su imaginación e iniciativa en términos del cómo, se llegará a cumplir con las intenciones"<sup>25</sup>.

Es importante mencionar que *Auftragstaktik*, no es la típica palabrita de moda acuñada por algún "gurú" como las tantas que suelen aparecer con efímera fanfarria, para luego desaparecer en el olvido. Por el contrario, se trata de una cultura militar que ha seguido un largo proceso evolutivo de más de doscientos años, nutriéndose de la experiencia, de las lecciones de la victoria y también de la derrota. Es precisamente en el gran trauma nacional de una derrota humillante y decisiva, pero sobre todo en la respuesta ante esta crisis, que podemos encontrar el embrión de esta idea rectora.

En octubre de 1806, el orgulloso y otrora invencible ejército prusiano, construido con mano de hierro por "El Rey Soldado" Federico Guillermo I y llevado al virtuosismo de letalidad y eficacia por Federico El Grande, fue avasallado y aniquilado en los campos de batalla de Jena y Auerstädt por el Grande Armée de Napoleón, quien sometió al país y lo redujo a su mínima expresión. Ante la debacle, y aun bajo la ocupación francesa, los prusianos comenzaron a prepararse para la respuesta que eventualmente los llevaría a la victoria final y al decisivo golpe de gracia que significaría la oportuna contribución de sus fuerzas en Waterloo una década después. Un hito importante fue el nombramiento del denominado Comité de Reorgani-

19 Laguerre (2017) cita en su libro sobre Guise un incidente en el que nuestro almirante reclama a la dirección política órdenes tipo misión: "[...] para llenar las intenciones de S.E. y de la Nación, me bastaría órdenes sencillas, pues en esta materia puedo lisonjearme de conocer cuánto es posible efectuar con las fuerzas a mi mando".

20 Aunque no necesariamente lo tiene en "primera plana", la Doctrina Conjunta de Comando y Control (MFA-CD-06-07) explica así el C2 por Misión: "los comandos superiores deberán establecer el objetivo deseado, los efectos deseados, las restricciones... evitando interferir innecesariamente en la dirección de las operaciones a cargo de... los niveles subordinados. [...] El comandante permite a los subordinados una considerable libertad de acción exigiéndoles que actúen con iniciativa..."

21 Sir Basil Henry Liddell Hart (1895-1970) destacado historiador militar, escritor y tratadista estratégico británico.

22 Citado en Muth (2011)

23 Diccionario Leo (2020)

24 Ciclo "Observación – Orientación – Decisión – Acción". Siendo que Boyd era estadounidense, no deja de ser curioso que haya elegido en el desarrollo de su teoría términos de la tradición militar alemana (manteniéndolos en el idioma original) para definir lo que llamó las cuatro cualidades de las organizaciones victoriosas. En adición a nuestro ya conocido *Auftragstaktik*, estas son: *Schwerpunkt* (el punto de decisión, enfoque o donde se dirige el esfuerzo); *Fingerspitzengefühl* (intuición perspicaz o "conciencia situacional") y *Einheit* (unidad de propósito y esfuerzo)

25 Richards (2017)





zación Militar, bajo la conducción de dos grandes reformadores y organizadores, los generales Scharnhorst y Gneisenau (y que tuvo como secretario a un joven oficial que ya empezaba a destacar por su lúcida mente y pensamiento crítico, Carl von Clausewitz). Las recomendaciones de este comité llevaron a revolucionarios cambios en Prusia, no solo en el aspecto militar, sino que también abarcó la organización del estado e importantes reformas sociales. Entre estos cambios, además de la prohibición de castigos corporales, bienestar para los soldados y ampliación de la base para leva de los ciudadanos, se incidió en la profesionalización del cuerpo de oficiales, abriendo su acceso a otras clases sociales, lo que antes estuvo reservado solo a la nobleza. Así, la educación y el mérito, ya no el estatus social, comenzó a considerarse el factor decisivo para ser oficial y progresar en la carrera. Los oficiales más promisorios eran enviados a estudiar en la Academia de Guerra cuyos egresados formarían la base del recientemente establecido Estado Mayor General. Un producto de estas reformas, fue la publicación de un manual de doctrina denominado *Exerzierreglement*, en el que innovadoramente se incluía el novel concepto de “comando por directiva”, mismo que establecía que: *“el comandante en jefe dará a sus comandantes de división el concepto general en pocas palabras, y les expondrá la disposición general del terreno en el que el ejército se desplegará. La manera en que se realizará el despliegue queda a criterio de ellos. La velocidad prima. El comandante no puede estar en todas partes”*<sup>26</sup>.

Años más tarde, los desarrollos tecnológicos que incrementaron la cadencia, alcance y letalidad de las armas, fueron volviendo obsoletas las formaciones cerradas típicas de las guerras napoleónicas y obligaron a una

mayor dispersión en el campo de batalla, complicando la observación directa y el control de las unidades por parte de los comandantes superiores, lo que a su vez requería que los oficiales de menor graduación tengan que tomar decisiones autónomas. Lejos de dormirse en los laureles de los rotundos éxitos militares obtenidos, bajo el liderazgo decidido del Jefe del Estado Mayor General, Helmuth von Moltke artífice de las victorias en las tres guerras<sup>27</sup> que llevaron a la unificación de los estados germánicos y creación del Imperio Alemán, los prusianos (a partir de 1871, alemanes)<sup>28</sup>, se abocaron a estudiar con ahínco el problema, determinando que el sistema descentralizado de comando por directiva, antes limitado a las grandes unidades de batalla, debía extenderse a todos los niveles,<sup>29</sup> aun a las células más básicas del ejército. Para esto, se necesitaba un nuevo paradigma de oficiales y suboficiales, un “líder pensante” que pueda tomar decisiones sin esperar órdenes detalladas. El resultado fue la publicación en 1888 del manual que reglamentaba las evoluciones de infantería<sup>30</sup>, que sentó las bases de esta filosofía y puso en marcha una serie de cambios estructurales para implementarla.<sup>31</sup> Durante la Gran Guerra, pese a la virtual parálisis estratégica característica de esta conflagración mundial, a nivel táctico los alemanes innovaron con el empleo de las llamadas tácticas de defensa elástica en profundidad y en especial las tácticas de infiltración localizada por pequeñas unidades con apoyo directo de artillería,<sup>32</sup> ambas requerían de un constante despliegue de autonomía, iniciativa, creatividad e improvisación por parte de los oficiales y suboficiales en el campo. El periodo de entre guerras mundiales, llevó al ejército alemán nuevamente al análisis de las lecciones aprendidas y al perfeccionamiento de sus conceptos.<sup>33</sup> Las restricciones en cuanto a tamaño y material de guerra impuestas por el tratado

26 Transcrito por Gunther (2012)

27 Guerra de los ducados contra Dinamarca (1864); Guerra Austro-Prusiana y Guerra Franco-Prusiana (1870-71)

28 Como conclusión de un largo proceso político que tuvo como figura principal a Otto von Bismarck, el 18 de enero de 1871 luego de derrotar a los franceses, el II Imperio Alemán es proclamado en el palacio de Versalles, marcando la unificación de los hasta entonces independientes estados alemanes.

29 Lopez (2015).

30 Fue publicado después del retiro de Moltke como jefe del Estado Mayor General, compilado por el general Sigismund von Schlichting, en base a los escritos del propio Moltke y los fundamentos teóricos de Clausewitz (Lopez, 2015)

31 De todas formas, la aceptación del nuevo concepto no fue automático y el debate fue intenso. Es más, el propio término *Auftragstaktik* inicialmente se usó casi peyorativamente en la década de los 1890's por parte del campo de los partidarios del comando y planeamiento detallado -los *Normaltaktikers*- que veían a esta nueva doctrina como una amenaza para la disciplina militar.

32 Lupfer (1981)

33 El jefe de lo que quedaba del ejército (*Chef der Heeresleitung*), Hans von Seeckt, ordenó el establecimiento de cincuenta y siete comités para el estudio de las lecciones de la Primera Guerra Mundial. Como resultado de estos estudios Seeckt mandó publicar un primer manual “Liderazgo y combate de armas combinadas” (*Führung und Gefecht der verbundenen Waffen*) que mantenía las ideas



de Versalles, no fueron obstáculo para que el énfasis se ponga en la formación de líderes dueños de iniciativas, el siguiente manual publicado, *Truppenführung*<sup>34</sup> o “liderazgo de tropas” (1933) - con el que el ejército iría a la guerra- comienza precisamente con esta lectura de la naturaleza del combate: “el liderazgo en la guerra es un arte, una actividad creativa libre sustentada por una base de conocimiento. La máxima demanda se hace en la personalidad.”

Esta delegación de iniciativa se sustentaba en tres pilares: cultivar y desarrollar el carácter del líder; contar con una sólida metodología para dar y cumplir órdenes; y tercero, construir una profunda y abierta relación superior-subordinado<sup>35</sup>.

Un aspecto primordial de esta filosofía, asociado a cultivar el carácter del líder, es que destierra de plano la actitud de “tolerancia cero al error” que existe en algunas organizaciones. Si se acepta como premisa que, por su propia naturaleza, el combate se caracteriza por la incertidumbre, consecuentemente todas las decisiones se toman también en un contexto de incertidumbre. No existe y por lo tanto no puede exigirse la “solución perfecta”, ya que cada situación presenta varias alternativas posibles. El líder, aprecia rápidamente la situación, toma una decisión y actúa decididamente. Por eso, el ejército alemán estableció como regla que el oficial no solo tenía la libertad de tomar decisiones independientes, sino que estaba específicamente obligado a hacerlo por ser parte inherente de su deber como soldado. La in-

acción u omisión era considerada una falta más grave y vergonzosa -por ser contraria al espíritu de un líder- que el cometer un error fruto de un esfuerzo real para actuar resolutivamente, honrosa actitud que está dentro de lo que se espera de un combatiente comprometido.<sup>36</sup>

Como se mencionó, la segunda piedra angular detrás de *Auftragstaktik*, la encontramos en la interiorización en todos los niveles del ejército de una metodología para dar y ejecutar las órdenes. Para los alemanes, las órdenes deberían ser lo más cortas que permitiera la claridad.<sup>37</sup> El componente más importante – y a veces el único- de una orden se encuentra en la clara expresión de la intención del comandante. Es a través de la formulación y comunicación de estas intenciones que se transmite cuál es la visión de lo que se busca lograr y es por lo tanto lo que da sentido, articula las tareas que puedan derivarse y enfoca el esfuerzo e iniciativa de los subordinados, quienes imbuidos de esta visión pueden desenvolverse con creatividad y adaptarse con rapidez a los cambios constantes de la situación y explotar oportunidades, con un mínimo de intervención del jefe.<sup>38</sup> Los comandantes por su parte conservaban el control, manteniéndose en constante y cercano contacto e informados de la evolución de la situación -en posiciones avanzadas- y adaptando las intenciones, asignación de medios y tareas, de acuerdo al panorama cambiante.

*Auftragstaktik* se sustenta en la confianza, por lo que la generación de las condiciones para conso-

de Auftragstaktik.

34 Para el historiador americano Williamson Murray “Truppenführung continúa siendo el manual doctrinal de mayor influencia que haya sido escrito” (Strohn, 2011)

35 Nelsen (1987)

36 Ibid.

37 Es elocuente, y típicamente en el mejor espíritu de Auftragstaktik, la manera como en 1940 el jefe del estado mayor del agrupamiento Panzer se dirigió a los comandantes subordinados antes de iniciar el desborde que culminaría con el colapso de la defensa francesa: “Caballeros, exijo que sus divisiones crucen completamente la frontera alemana, crucen completamente las fronteras belgas y crucen completamente el río Mosa. No me interesa como lo hacen, eso se lo dejo completamente a ustedes”. Por su parte, el brillante “padre” de la Blitzkrieg, Heinz Guderian, al mando de las fuerzas acorazadas que eran la punta de lanza de la misma ofensiva, célebremente comunicó a sus tropas que recojan el “boleto a la última estación”, que correspondía al nombre de los poblados franceses en la costa a las que las fuerzas alemanas tenían que llegar. Cómo se llegaba a estos objetivos se los dejaba por entero a las unidades. (Gunther 2012)

38 Un ejemplo histórico de lo enraizada que estaba la cultura de Auftragstaktik en las fuerzas alemanas lo podemos ver en la captura de la fortaleza belga de Eben Emael en mayo de 1940, de la cual dependía el éxito de toda la campaña contra Francia, misión que fue encomendada a fuerzas al mando de un joven Teniente Primero. Durante la operación, su planeador aterrizó a 100 km del objetivo, mientras que su suboficial al mando de la sección de asalto, tocó tierra a 60km. No obstante, ambos actuaron independientemente, improvisando y haciendo alarde de una iniciativa espectacular, luego de innumerables peripecias, lograron reunir a sus efectivos y eventualmente reducir a los defensores del fuerte a tiempo para permitir el avance del resto de las unidades sin oposición. (Widder 2002)





lidar líderes con iniciativa que puedan actuar apoyados solo en la intención de su comandante, es posible mientras se dé una relación superior-subordinado positiva, que refuerce como valor el libre flujo de ideas y que comparta una misma visión de la guerra. Alejándonos del ejemplo alemán, podemos referirnos nuevamente a Lord Nelson y a su famosa “Banda de Hermanos” que es como el almirante llamaba a sus comandantes de unidad.<sup>39</sup> Para poder calar en el ethos organizacional, la práctica de estos principios se institucionalizó en todo el ejército alemán, comenzando desde las escuelas militares<sup>40</sup> y el entrenamiento en las unidades. Aun cuando en el resto de la sociedad alemana se imponía el totalitarismo nazi,<sup>41</sup> en las fuerzas armadas se mantuvo el objetivo de enseñar a los oficiales, cómo pensar, en lugar de qué pensar en términos militares. En ese sentido, como cada situación es particular y no podría haber una única solución aprobada, las críticas a una operación o ejercicio de entrenamiento se centraban en identificar el razonamiento detrás de cada decisión, y los errores se consideraban esenciales dentro del proceso educativo del líder. Como la confianza en sí mismos se consideraba el resorte que disparaba la iniciativa y voluntad de asumir responsabilidades, los comandantes tenían instrucciones precisas de evitar en las críticas denigrar o dañar la autoestima de los oficiales.

Hace más de un siglo, un oficial alemán redactó lo siguiente: “En el ejército [y las Fuerzas Armadas] no necesitamos soldados carentes de criterio propio que obedezcan a sus jefes incondicionalmente. Necesitamos hombres [y mujeres] con confianza en sí mismos, que hagan uso de toda su inteligencia y personalidad en provecho de las intenciones de su comando superior.”<sup>42</sup> Estas palabras son tan válidas hoy como cuando fueron escritas. Es que el contar con líderes con criterio e iniciativa y con las condiciones, incentivos y libertad para ejercer su liderazgo, continúa

siendo una necesidad ineludible si se quiere lograr el éxito en las misiones asignadas a las fuerzas armadas. Como hemos descrito en los párrafos precedentes, estas cualidades no se logran por decreto, sino que requieren de un absoluto compromiso de cambio de mentalidad en toda la organización y que se comienzan a inculcar desde el momento mismo que los hombres y mujeres se incorporan a la Institución y se continúan desarrollando durante toda la carrera, gracias a que su espíritu está presente en todos los niveles.

Como reflexión final, preguntémonos, ¿nuestro sistema genera las condiciones para formar jefes que transmitan con claridad sus intenciones y empoderen de confianza a sus subordinados, y estos a su vez, cuando les toque su hora en la historia, producto de su educación profesional, entrenamiento y liderazgo, sabrán cómo comprender cabalmente lo que la situación demanda, identificar la oportunidad para la acción y tomando la iniciativa, sin esperar órdenes adicionales -como Andrés Báez en Junín- emprender la carga decisiva hacia la victoria? Prusia, necesitó de una derrota para iniciar este cambio de mentalidad. Si es que acaso la respuesta a nuestra interrogante no fuese del todo satisfactoria, identifiquemos donde hay que hacer los ajustes. No esperemos que llegue una crisis para reaccionar, comencemos el cambio ya. *¡Adelante, ...PASO DE VENCEDORES!*

## BIBLIOGRAFÍA

- Citino, Robert M. (2005) *The German Way of War: from the Thirty Years' War to the Third Reich*. Lawrence, Kansas: University Press of Kansas.
- Clausewitz, Carl von, (1989) *On War*. Edited by Peter Paret and Michael Howard. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Diccionario Leo. <https://dict.leo.org/alem%C3%A1n-espa%C3%B1ol/Auftrag>. (últi-

39 Orbon (2019)

40 A diferencia de otras escuelas militares occidentales de su época, en los Kadettenschulen (escuelas de cadetes) alemanas, el maltrato físico fue estrictamente prohibido. Adicionalmente, el sistema de antigüedad difería significativamente en un Kadettenschule, ya que aquellos cadetes que mostraban mayor liderazgo y desempeño excepcional, aun teniendo menos años de servicio eran promovidos por sobre cadetes mayores. (Muth 2011)

41 Citino considera que el fin de Auftragstaktik se dio cuando Hitler tomó control operacional directo de la Wehrmacht con la orden del 16 de diciembre de 1941 de no retroceder bajo ninguna circunstancia conocida como el “Haltbefehl” (Citino 2005). López por su parte muestra evidencia de que a nivel unidades, esta continúa hasta el final.

42 Ernst van den Bergh, *Die seelischen Werte im Frieden und im Kriege* (Valores Éticos en la Guerra y en la Paz), 1906, citado por Widder.



- mo acceso: 29 de marzo de 2020).
- Foreman, Amanda (2013) The Tyranny of the Micromanager. En: The Wall Street Journal, May.
  - Graves, Tom. Auftragstaktik and fingerspitzengefühl. <http://weblog.tetradian.com/2015/07/30/auftragstaktik-and-fingerspitzengefuehl/>. (último acceso: 30 Julio del 2015).
  - Gray, Colin S. (2002) Defining and Achieving Decisive Victory. Carlisle, PA: Strategic Studies Institute.
  - Gunther, Michael J. (2012) Auftragstaktik: The Basis for Modern Military Command?, monografía, School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas.
  - Kallmes, Kevin. «Real Clear Defense.» Auftragstaktik: Decentralization in Military Command. [https://www.realcleardefense.com/articles/2017/04/28/auftragstaktik\\_decentralization\\_in\\_military\\_command\\_111267.html](https://www.realcleardefense.com/articles/2017/04/28/auftragstaktik_decentralization_in_military_command_111267.html). (último acceso: 28 de Julio del 2017)
  - Laguerre K., Michel (2017) Guise. Un Marino Británico-Peruano para todos los tiempos. Lima: Asociación Cultural Peruano-Británica.
  - Lefkowitz, Jason. How winners win: John Boyd and the four qualities of victorious organizations. <https://jasonlefkowitz.net/2013/03/how-winners-win-john-boyd-and-the-four-qualities-of-victorious-organizations/>. (último acceso: 14 marzo del 2013)
  - Lopez, Miguel A. (2015) The Survival of Auftrags-taktik during the Soviet Counterattack in the Battle for Moscow. Temple University Graduate Board.
  - Lupfer, Timothy T. (1981) The Dynamics of Doctrine: The Change in German Tactical Doctrine During the First World War. Fort Leavenworth, Kansas.
  - Muth, Jörg. (2011) An elusive command philosophy and a different command culture, en FOREIGN AFFAIRS, edit. por THOMAS E. RICKS. (último acceso: 9 de setiembre del 2011).
  - Nelsen, John T. (1987) Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle. Carlisle, PA, 17013-5238: US Army War College, ATTN: Parameters, 122 Forbes.
  - Nelson's Trafalgar Memorandum. 1805. <https://www.bl.uk/learning/timeline/item106127.html> (último acceso: 30 de marzo de 2020).
  - Orbon, Steve. "The Nelson Touch: Leader Development and Its Link to Realizing Mission Command." The Field Grade Leader. October 24, 2019. The%20Nelson%20Touch\_%20Leader%20Development%20and%20Its%20Link%20to%20Realizing%20Mission%20Command%20-%20The%20Field%20Grade%20Leader.html (último acceso: 26 de marzo del 2020).
  - Palmer, Michael A. (1989) If Nelson Spoke German. En Military Review, January.
  - Poli, Roberto. Overcoming Bureaucracy: The Idea of Auftragstaktik. 22 de 03 de 2020. [http://www.projectanticipation.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25%3Aovercoming-bureaucracy-the-idea-of-auftragstaktik&catid=17&Itemid=435](http://www.projectanticipation.org/index.php?option=com_content&view=article&id=25%3Aovercoming-bureaucracy-the-idea-of-auftragstaktik&catid=17&Itemid=435).
  - Prabook. [https://prabook.com/web/friedrich.von\\_seydlitz/3727195](https://prabook.com/web/friedrich.von_seydlitz/3727195). (último acceso: 24 de marzo de 2020).
  - Richards, Chet. Mission Command 201. <https://slightlyeastofnew.com/2017/12/13/mission-command-201/> (ult acceso: 13 de diciembre, 2017).
  - Strohn, Matthias (2011) The German Army and the Defense of the Reich: Military Doctrine and the Conduct of the Defensive Battle, 1918-1939. New York: Cambridge University Press.
  - Sydnor, Ryan (2018) Summary of Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business.. <https://ryansydnor.com/blog/certain-to-win/>. (último acceso: 7 de Junio 2018)
  - Vandergriff, Donald E. How the Germans Defined Auftragstaktik[i]: What Mission Command is - AND - is Not. s.f. <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/how-germans-defined-auftragstaktik-what-mission-command-and-not> (último acceso: 22 de 03 de 2020).
  - Vincent, Edgar. Nelson and Mission Command. En: History Today 53 (July 2003).
  - Widder, Werner. Aufgtragstaktik and Innere Führung Trademarks of German Leadership. En: Military Review, Sept-Oct 2002: 3-9.
  - Wittman, Jochem (2017) Auftragstaktik for Business Organizations in Volatile and Uncertain Environments: a Competence-Based View. En: IAFOR Journal of Business & Management, 12.
  - Wittmann, Jochen (2012) Auftragstaktik: Just a Command Technique Or the Core Pillar of Mastering the Military Operational Art? BoD – Books on Demand.
  - Wright, Donald, ed. (2013) 16 Cases of Mission Command. SEGUNDA. Fort Leavenworth, KANSAS: Combat Studies Institute Press.



Las acciones bélicas de Cerro Tarapacá y Güepí tenían importancia estratégica de tercer nivel. Las fuerzas peruanas de importancia estratégica significativa se encontraban en Puerto Arturo, Iquitos y Leticia que no pudieron ser atacadas por el triunfo peruano en la emboscada de Puca Urco (Saravia para los colombianos).

## DESENVOLVIMIENTO DE LA ESTRATEGIA OPERACIONAL CONJUNTA EN LA VICTORIA MILITAR PERUANA DE LA GUERRA DE LETICIA DE 1932 - 1934



*El Coronel Montagne extremo izquierdo supervisando un Puesto de Batería Cañón Schneider de 75mm.*

The war actions of Cerro Tarapacá and Güepí had third-level strategic importance. The significant peruvian forces were in Puerto Arturo, Iquitos and Leticia, which could not be attacked due to the Peruvian triumph in the confrontation of Puca Urco (Saravia for the Colombians).





**Jorge Ernesto Llosa  
Montagne**

Autor del libro “Yo, Soldado del Ejército y de la Constitución”. Lima, 2019. Se ha desempeñado como Gobernador Regional de Pasco (2000-2001); Asesor del Comité de Desarrollo y Autodefensa de Pozuzo Oxapampa, Pasco; Administrador en el Instituto de Desarrollo Alternativo-IDDA en el VRAEM, San Francisco, La Mar, Ayacucho. Director General de la Oficina de Coordinación y Enlace Multisectorial en la Presidencia del Consejo de Ministros; y Coordinador en la Dirección de Organismos Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores. Docente en Gerencia de Recursos Humanos; Bachiller en CC. Administrativas por la Universidad de Lima. Le han sido otorgadas las distinciones “Medalla Patriota Bicentenario”, “Medalla al mérito” de la municipalidad distrital de Pozuzo. Es miembro asociado en la Benemérita Sociedad Fundadores de la Independencia, Defensores el 2 de mayo de 1866 y Defensores Calificados de la Patria.

Llosa, J. (2020). “Desenvolvimiento de la Estrategia Operacional Conjunta en la Victoria Militar Peruana de la Guerra de Leticia de 1932 - 1934”. *Pensamiento Conjunto*, Año 8, Núm 1, pp. 73-82  
ISSN° 2707-3661

## I. PERUANOS TOMAN LETICIA

El 1 de setiembre de 1933 tan solo 48 civiles toman Leticia liderados formalmente por el ingeniero Oscar Ordóñez para darle un carácter netamente civil a la operación, pero la ejecución militarmente estuvo asesorada por el alférez EP Juan Francisco La Rosa Guevara. Los destacamentos militares y policiales que Colombia había instalado en dos años de ocupación no opusieron resistencia y, arriando su bandera fueron embarcados rumbo al Brasil.

El presidente Leguía había ordenado se guarde en secreto cinco años el Tratado Salomón – Lozano que él también ordenó firmar un 24 de marzo de 1922. El 20 de diciembre de 1927 este gobierno dictatorial manda ratificar el tratado por el congreso y se formalizó así el compromiso de entregar Leticia y seis poblados peruanos más a Colombia,<sup>1</sup> además de 97,272 kilómetros cuadrados.<sup>2</sup> Pero la entrega efectiva de esos territorios peruanos Leguía la posterga casi tres años más, hasta el 18 de agosto de 1930.

Las nuevas autoridades colombianas de ocupación del territorio cedido, habían cometido abusos e incumplimiento de los alcances del tratado en detrimento de veinte mil peruanos que vieron obstruidas sus actividades

1 Loretoyacu, Hamaca-Yacu, Santa Sofia, Victoria, La Chorrera y El Encanto.

2 El área del “Trapezio Amazónico” cedido a Colombia es de 7,272km<sup>2</sup>. 7 ha. A la que hay que agregar los más de 90,000 kilómetros cuadrados del área existente entre los ríos Putumayo y Caquetá, área donde el Perú no solo tenía derechos legítimos desde el Virreinato, sino ocupación y presencia real. Colombia en contra parte en este Tratado cedió a cambio al Perú tan solo 463 km<sup>2</sup>. 17 há. en el triángulo del Cuhimbé. A todas luces, un tratado inequitativo por decir lo menos.

**PALABRAS CLAVE:** HISTORIA MILITAR, POLEMOLÓGÍA, BÚSCASUS BELLI, RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA MILITAR CONJUNTA, COMANDO EN TEATRO DE OPERACIONES, INTELIGENCIA MILITAR, ANÁLISIS POLÍTICO ESTRATÉGICO, PAZ.

**KEYWORDS:** MILITARY HISTORY - POLEMOLGY - CASUS BELLI - INTERNATIONAL RELATIONS - JOINT MILITARY STRATEGY - COMMAND IN THEATER OF OPERATIONS - MILITARY INTELLIGENCE





comerciales y de todo tipo. En Loreto se invocó la inejecutabilidad del tratado por parte de la población y, también, por la la Junta Patriótica Nacional que se constituyó en Iquitos para tal fin presidida por el Cte. Isauro Calderón.

La toma de Leticia cedida, configuró así el *casus belli* de una nueva guerra que el Perú debió enfrentar y que comprometió el despliegue por ambos países de sus tres armas: Ejército, Marina y Aviación. Siendo éste el *casus belli*, la victoria militar correspondería a quien mantuviera su ocupación sobre Leticia hasta el final de las hostilidades, es decir, hasta la firma del armisticio.

Colombia obviamente no se quedó de brazos cruzados. Despachó su destacamento Amazonas, surcando el río del mismo nombre, hacia el Perú, al mando del general Vásquez Cobo para «castigar a los revoltosos peruanos» y tratar de recuperar Leticia. Por ello el inicio propiamente de esta guerra, recae en Colombia, dado que fue ese país el que desplegó sus fuerzas al ataque sin mediar intento alguno de negociación diplomática. El Perú se puso en alerta máxima. Inicialmente el nuevo gobierno constitucional<sup>3</sup> de Sánchez Cerro nombra al coronel Víctor Ramos Comandante General de la Vª División con sede en Iquitos en setiembre de 1932.<sup>4</sup>

La estrategia ofensiva establecida por el alto mando militar colombiano se componía de tres fases. En la primera de ellas se estableció una aproximación doble hacia el teatro de guerra. Una por el Este o frente oriental a cargo del destacamento Amazonas y, otra por el Oeste o frente occidental a cargo del destacamento Putumayo, el cual avanzó utilizando las rutas y trochas abiertas desde el Huila, Caquetá y Nariño hasta el mismo Putumayo en Puerto Asís y Puerto Ospina.<sup>5 6</sup>

## II. PERÚ SE HACE DEL TRIUNFO EN LA PRIMERA ACCIÓN BÉLICA DE LA GUERRA

El Cuerpo de Aviación del Perú - CAP<sup>7</sup> dispone el sobrevuelo de las aguas del río Amazonas brasileño, logrando la escuadrilla al mando del teniente comandante Baltazar Montoya, descubrir el 13 de febrero de 1933 la progresión hacia el Perú del general Vásquez Cobo y su destacamento. Al día siguiente, el catorce, tres bombarderos ligeros y de observación Corsair peruanos bombardean a la cañonera insignia Córdoba en aguas brasileñas. Este bombardeo y los disparos de respuesta de la Córdoba son el rompimiento de los fuegos de esta guerra. Los colombianos despachan tres cazas Curtis, aeronaves de mayor versatilidad y velocidad, piloteados por veteranos alemanes de la 1ª Guerra Mundial en persecución de los anticuados bombarderos ligeros Corsair peruanos. El Alférez CAP Francisco Secada Vignetta hace frente él solo a los cazas colombianos cubriendo la retirada de sus compañeros; derriba a uno, los otros dos huyen. La victoria en la primera acción bélica de esta guerra corresponde al Perú. Al Alférez CAP Francisco Secada le cabe el honor de haber protagonizado de manera victoriosa el primer combate aéreo peruano.<sup>8</sup>

## III. CAE EL PUESTO DE CERRO TARAPACÁ

El destacamento colombiano Amazonas no era poca cosa. Sus cuatro cañoneras Córdoba, Pichincha, Barranquilla y Bogotá y el transporte armado Mariscal Sucre, reunían catorce cañones de 75, seis cañones antiaéreos de 37. Veintiuna ametralladoras entre las antiaéreas y las pesadas. Una fuerza de desembarco que superaba los 700 hombres. Una escuadrilla de cazas de ataque aéreo y otra de bombarderos. En la primera fase de la estrategia ofensiva colombiana se hizo hincapié en que « Más

3 En las elecciones generales del 11 de octubre de 1931 Sánchez Cerro es el vencedor con más del 50% de los votos. El resultado de la votación, Jorge Basadre lo califica como «un hecho cierto» de la siguiente manera: «Lo que ha impresionado a muchos observadores ha sido que el escrutinio hecho por el Jurado Nacional de Elecciones implicó que Sánchez Cerro obtuvo más votos que Haya de la Torre, La Jara y Osorio juntos. Este es un hecho cierto.» Basadre Jorge (1968:129).

4 Compendio de la Historia General del Ejército del Perú, 3,000 años de historia. Biblioteca general y aula virtual del Ejército. <http://www.bibliotecaep.mil.pe/#/home>.

5 <file:///C:/Users/Jorge%20Llosa/Downloads/Dialnet-ElConflictoColomboPeruanoApuntesAcercaDeSuDesarrol-4014994.pdf>

6 También se ha empleado como fuente para este sub acápite a Ernesto Montagne Markholz (1962).

7 Nombre primigenio de la Fuerza Aérea del Perú - FAP.

8 El Cuerpo Aeronáutico del Perú en la guerra con Colombia (1932-1933) en <http://www.geocities.ws/conflictoperuecuador1941/fap-1933.html>).



cercana a Tres Esquinas y La Pedrera, la posición de Tarapacá sería más vulnerable a la acción aérea. Allí, o en las márgenes del Putumayo, en el punto de Güepí, podrían darse los primeros ataques». <sup>9</sup> Por tanto el pequeño e improvisado puesto de Cerro Tarapacá, establecido poco después de la toma de Leticia, estuvo en la mira colombiana desde un inicio. ¿Qué tenía este puesto más de vigilancia que otra cosa para defenderse? Dos cañones vetustos cuyos proyectiles no podían cubrir la distancia suficiente para caer sobre las naves colombianas cuando estas hicieran fuego. Una ametralladora pesada y menos de cien hombres al mando del teniente Gonzalo Díaz. La superioridad colombiana era de diez a uno en cañones (o a cero porque los proyectiles peruanos no tenían el alcance suficiente), veinte a uno en ametralladoras y más de siete a uno en hombres. A las primeras horas del día siguiente de la victoria aérea peruana de Francisco Secada, el 15 de febrero de 1933 el destacamento Amazonas ataca con todo por aire y río sobre Cerro Tarapacá y lo captura luego de la breve resistencia que el desprotegido puesto podía ofrecer. <sup>10</sup>

#### IV. SITUACIÓN ESTRATÉGICA

Nótese que la primera fase de la estrategia colombiana de ataque considera a Tarapacá como una posición más vulnerable y que tanto allí como «en el punto de Güepí, podrían darse los primeros ataques». <sup>11</sup> Tanto Güepí, como Tarapacá eran puestos casi desguarnecidos frente a unas fuerzas de ataque de envergadura suficiente como para recuperar Leticia y enfrentarse previamente a fuerzas peruanas respetables, que defendían emplazamientos de importancia verdaderamente estratégica como el Agrupamiento Táctico de Puerto Arturo sobre el río Putumayo, Pantoja sobre el Napo, e Iquitos en el Amazonas los que el Perú había empezado a reforzar convenientemente.

La segunda fase de la estrategia colombiana de ataque declara: «Lograr victorias apabullantes que desmoralizarán a la resistencia enemiga y trasladar el esfuerzo estratégico hacia el Napo y Amazonas peruanos, dominando Pantoja y Puerto Arturo para quebrar el apoyo militar que desde Loreto pudiera ofrecerse a los ocupantes de Leticia». <sup>12</sup>

Cinco días después de la caída del puesto Cerro Tarapacá, el 20 de febrero de 1933, el alto mando peruano constituye el Ejército del Nor Oriente, cuya comandancia general con sede en Iquitos recae en el general Fernando Sarmiento. Como jefe de Estado Mayor de ese Ejército en el TO <sup>13</sup> se nombra al coronel Ernesto Montagne Markholz.

En el lado colombiano también hay novedades. En un primer momento los destacamentos colombianos Putumayo y Amazonas actuaron cada uno bajo las directivas de su propio comandante en jefe. Luego se unificaron como «Comando Superior Amazonas – Putumayo» a órdenes de un solo jefe, el general Efraín Rojas.

El ministro de Guerra de Colombia dispone que la estrategia ofensiva de tres fases, sea desplegada en un «Plan de Operaciones» de cinco puntos. El primero de los cuales es contundentemente el «Dominio absoluto de todo el Putumayo». Ni las tres fases de la estrategia ofensiva, ni los cinco puntos de su plan de operaciones eran de conocimiento del mando militar peruano, pero el 24 de febrero de 1933 el Servicio de Comunicaciones Navales de la Armada en Iquitos, intercepta y descifra un radiograma encriptado que el ministro de guerra colombiano Carlos Uribe Gaviria remite al general Rojas nuevo jefe del destacamento Amazonas: «Gral. Rojas: No creo conveniente Ud. baje Manaos estos momentos cuando necesitamos alistar preparativos destacamento Amazonas, fin cooperar con destacamento

9 Ibid.

10 Revisar a Jorge Basadre (1968); Jorge Llosa Montagne (2019); [https://issuu.com/bgyave/docs/compedndio\\_de\\_historia\\_general\\_del\\_ejercito](https://issuu.com/bgyave/docs/compedndio_de_historia_general_del_ejercito) Compendio de la Historia General del Ejército del Perú, <http://www.bibliotecaep.mil.pe/>; SUPLEMENTO Revista peruana ilustrada, Lima, Diciembre, 1962), ¡HASTA QUEMAR EL ÚLTIMO CARTUCHO! Pg. 252 y ss, Benemérita Sociedad Fundadores de la Independencia, Vencedores el Dos de Mayo y 1866 y Defensores Calificados de la Patria, Biblioteca;

11 Ibid.

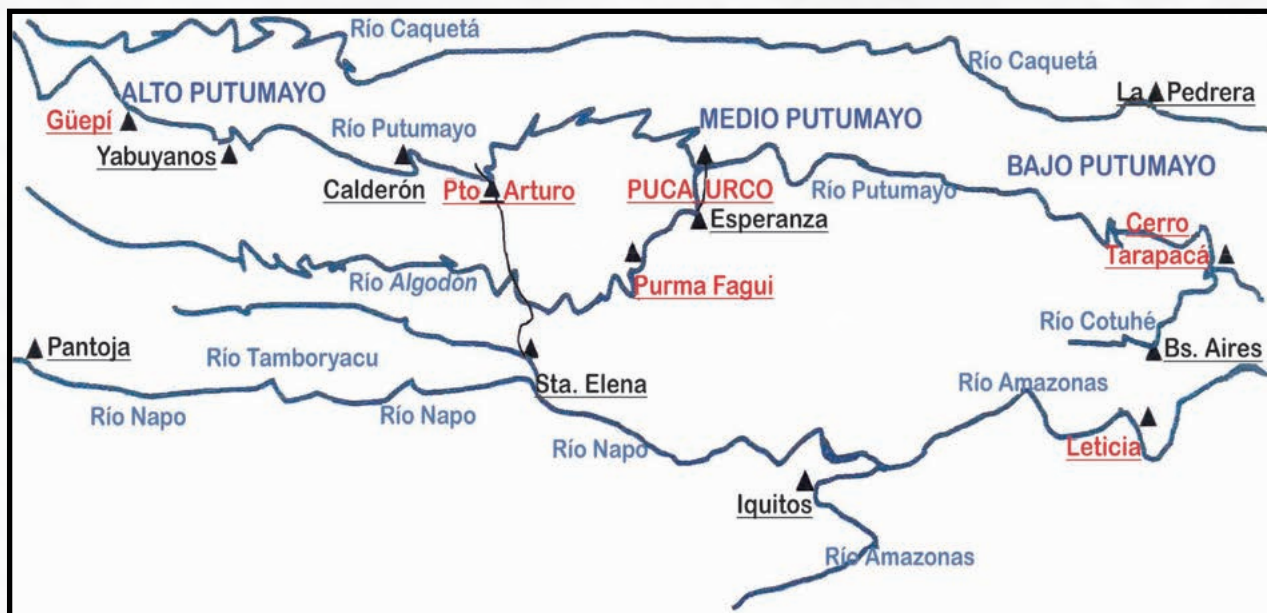
12 Ibid.

13 TO: Teatro de Operaciones.





## MAPA: ÁREA DE LA GUERRA PERÚ - COLOMBIA 1932 - 1933



En este mapa se aprecia en color negro dos trochas. La que une Santa Elena con Puerto Arturo, y la que une Puca Urco con Esperanza.

Putumayo para abrir navegación Putumayo toda su extensión [...] Carlos Uribe Gaviria.»<sup>14</sup> Este radiograma revestía la mayor importancia, si era cierto, pues quedaría en evidencia la prioridad en el desenvolvimiento estratégico colombiano de reunir en una sola fuerza significativa las dos fuerzas dispersas del destacamento Amazonas y del destacamento Putumayo, pues ya habían asumido que ninguna de las dos fuerzas por separado podría incursionar con pretensiones de éxito sobre Leticia.<sup>15</sup>

## V. VICTORIA PERUANA EN PUERTO HILARIO SOBRE EL RÍO COTUHÉ

Pese a tener órdenes superiores de surcar el Putumayo a la brevedad para sumarse al destacamento Putumayo del Frente Occidental y doblegar la guarnición peruana de Puerto Arturo, el 17 de marzo fuerzas colombianas desprendidas del destacamento Amazonas sobre la cañonera Pichincha y las lan-

chas blindadas Magdalena y Margarita al mando del Gral. Efraín Rojas, empiezan el desembarco de 180 hombres del batallón Junanbú, intentando ocupar el puesto de vigilancia de Puerto Hilario sobre el río Cotuhé (cerca de Buenos Aires entre Cerro Tarapacá y Leticia). Fueron obligadas a reembarcarse en sus lanchas al tropel por la férrea defensa terrestre y el ataque de dos escuadrillas (6 aeronaves) de la aviación peruana que causó bajas sobre la cubierta de la Pichincha. El subteniente EP Antonio Caveró M. capturó un pabellón colombiano. Esta victoria peruana hace fracasar el intento colombiano de amagar Leticia por su retaguardia.<sup>16</sup>

## VI. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Con miras a definir la estrategia que retome la iniciativa de guerra para el Perú, el comando en el teatro de operaciones tiene que dilucidar las eventualidades de acción colombiana según los dos esce-

14 Despachos Interceptados y Descifrados por el Servicio de Comunicaciones Navales – día 24. Archivo del Centro de Estudios Histórico Militares del Perú CEHMP.

15 También se ha empleado como fuentes para este sub acápite a Ernesto Montagne Markholz (1962); Jorge Llosa (2019). SUPLEMENTO Revista peruana ilustrada, Lima, Diciembre, 1962, ¡HASTA QUEMAR EL ÚLTIMO CARTUCHO! Pg. 252 y ss., Benemérita Sociedad Fundadores de la Independencia, Vencedores el Dos de Mayo y 1866 y Defensores Calificados de la Patria, Biblioteca.

16 Al respecto es interesante la información obtenida en el Centro de Altos Estudios Histórico – Militares del Perú CAEHM Archivo “Marchas y Operaciones”. También Jorge Basadre (1968: 381); Jorge Llosa (2019); y [http://militarwiki.org/wiki/Conflicto\\_armado\\_Per%C3%BA-Colombia\\_de\\_1932](http://militarwiki.org/wiki/Conflicto_armado_Per%C3%BA-Colombia_de_1932). Conflicto armado Perú-Colombia de 1932.



narios posibles que eran:

1. Que los colombianos vuelvan a intentar un ataque a Leticia ya no con fuerzas desprendidas del destacamento Amazonas, sino con este destacamento completo y reforzado por las fuerzas de Mosquera que la inteligencia naval peruana había detectado iban a su encuentro por la vía del océano Atlántico y el río Amazonas. Todas estas fuerzas después de reunirse en Manaos, como fue la intención primigenia de Rojas revertida por el ministro Carlos Uribe en el radiograma descifrado por la Marina de Guerra peruana, atacarían de frente Leticia surcando el río Amazonas desde el Brasil. El radiograma podía haber sido un señuelo; el ataque a Puerto Hilario una incursión para medir las fuerzas peruanas y el hecho de dejar el destacamento Putumayo sobre el río del mismo nombre, un estratagema para que el Perú tenga divididas sus fuerzas.
2. Que los colombianos pusieran todos sus esfuerzos en la prioridad de lograr la conjunción de los destacamentos Amazonas y Putumayo para tener con qué doblegar Puerto Arturo y conseguir el dominio del río Putumayo en toda su extensión. Pasar luego a atacar Pantoja incursionándolo por el Napo desde Santa Elena y cortar la comunicación y apoyo con Iquitos. Recién ahí irse sobre una Leticia aislada.

El jefe de Estado Mayor del ejército en el TO tiene la responsabilidad de evaluar las alternativas sobre el terreno y proponer para su aprobación por el comando general un plan de acción a nivel estratégico y táctico. Si Montagne definía la estrategia peruana en el escenario 1) descrito más arriba, debía instalar su PC<sup>17</sup> en Leticia. Pantoja y Puerto Arturo pasarían a un segundo nivel de prioridad.

Si Montagne definía la estrategia en el escenario 2), debía instalar su PC en Pantoja con el riesgo de que la fuerza principal del ataque colombiano atacara Leticia de frente viniendo por el río Amazonas.

Montagne se situó en el segundo escenario y dispuso un Planteamiento Operativo Estratégico de tres puntos:

1. Impedir la captura de Puerto Arturo, evitando la conjunción de los destacamentos colombianos Amazonas y Putumayo.
2. Evitar la incursión por el río Algodón para impedir un ataque desde Santa Elena a la retaguardia de Puerto Arturo.
3. Asegurar el control de la confluencia del río Algodón con el Putumayo para imposibilitar el acceso colombiano al río Napo.

El reporte del diario de marchas y operaciones correspondiente al 30 de marzo de 1933 del Archivo del CEHMP dice así: «Ha llegado el Tte. Belaúnde y 3 oficiales de ingeniería. El Coronel Montagne parte en comisión a Pantoja en la 1-R-10. Lleva amplios poderes encargado de regular y preparar la ofensiva contra Güepí. El ministro de guerra aprueba el plan de guerra enviado. El presidente ordena tomar la ofensiva».<sup>18</sup> Esta orden revierte las disposiciones sobre las que se basó el despliegue y accionar iniciales de la Vª División, que instruían no realizar ataques, solo acciones defensivas.<sup>19</sup>

El plan de guerra aprobado al convalidar la hipótesis del escenario 2, obligaba a evitar el funcionamiento de las líneas de soporte de guerra colombiano al TO a través del río Amazonas por el Atlántico.

La MGP ejecuta el bloqueo naval de las costas caribeñas y del Pacífico colombiano. El 4 de mayo cruza el canal de Panamá la fuerza de tarea compuesta por el crucero explorador Coronel Bolognesi y dos submarinos clase «R»; el R1 y el R2. Semanas después, en previsión a un escalamiento de la guerra zarpan del Callao en misión de bloqueo naval, el crucero Lima y los destructores Villar y Guise.

A solo seis días de asumido el cargo, Montagne estando en los aprestos de recabar la información completa, diseñar el plan de guerra con su estado mayor y despachar los refuerzos materiales y humanos

17 Siglas de Puesto de Comando.

18 Si bien el reporte del archivo del CEHMP tiene fecha 30 de marzo, Montagne se constituye e instala su PC en Pantoja el día 27 de marzo de 1933.

19 Compendio de la Historia General del Ejército del Perú Ob. Cit.





a los puestos y guarniciones, el fuerte destacamento colombiano Putumayo ataca la muy inferior guarnición peruana de Güepí de tercer nivel en importancia estratégica, con lo cual se perfila como válida la opción estratégica colombiana del 2º escenario que Montagne había evaluado como la más probable.

Doscientos bravos guarnecían Güepí con solo una sección de cañones Oerlikon de 20mm y otra de ametralladoras. Sin apoyo naval o aéreo, resistieron ocho horas el 26 de marzo de 1933, el ataque de mil hombres de un destacamento de 6 cañoneras con artillería de montaña de 10 cañones de 75mm, 12 ametralladoras pesadas, 7 cañones y 8 ametralladoras antiaéreas y once aeronaves. El sargento Fernando Lores Tenazoa, al igual que los nueve bravos a su mando entregó su vida, extendiendo en el imaginario de los atacantes la línea defensiva peruana saltando de árbol en árbol sin dejar de disparar. Al día siguiente del ataque a Güepí, Montagne se constituye en Pantoja, pero las fuerzas colombianas no osaron atacarla desplazándose por la trocha que la une a Güepí. En vez de ello, se fueron a Calderón para desembarcar tropas allí y hostigar desde el frente occidental a Puerto Arturo en espera de la llegada del destacamento Amazonas que cursaba el Putumayo desde el frente oriental al mando del general Rojas. Puerto Arturo no estaba casi desguarnecido como lo estuvieron Cerro Tarapacá y Güepí, pero tampoco era una fortaleza que pudiera considerarse inexpugnable ante el destacamento Putumayo que contaba con más del triple de cañones de 75mm (10 a 3) y más del doble de cañones de 37mm (7 a 3) y de ametralladoras pesadas. Dos batallones de infantería guarnecían Puerto Arturo.<sup>20</sup>

## VII. PERÚ RETOMA LA OFENSIVA. GOLPE EN YABUYANOS

Al tercer día de marcha abriendo trochas desde Puerto Arturo, un 28 de abril de 1933, el coman-

dante Oscar Sevilla sabía cuál era el sitio preciso del paso de las embarcaciones colombianas que se dirigían a Calderón por informaciones arrancadas a un prisionero. Cayendo la noche en Yabuyanos dispararon a las fuerzas de desembarco hasta el amanecer ocasionando bajas importantes en las cañoneras que optaron por retirarse sin poder desembarcar ni un solo hombre. No pudieron con Calderón ni Yabuyanos, menos iban a poder solos con Puerto Arturo.<sup>21</sup>

## VIII. «QUE TUS PLANES SEAN TAN OSCUROS COMO LA NOCHE, LUEGO ATACA COMO UN RAYO». (SUN TZU)

Era tal la decisión de Montagne de desbaratar el intento colombiano de hacerse del dominio del río Putumayo en toda su extensión, que se llevó de Iquitos hasta su PC en Pantoja a su brazo derecho, el comandante Adolfo Granadino jefe de la 2ª Sección de su Estado Mayor. En virtud del Planteamiento Operativo Estratégico de Montagne, Granadino va al río Algodón a desplegar in situ el correspondiente Planteamiento Operativo Táctico de ejecución. Establece su PC en Purma Fagui y dispone el sitio idóneo y todo lo relativo al emplazamiento de un destacamento ligero especial de repliegue rápido, en la desembocadura del Algodón sobre el Putumayo, a un paso de la trocha que une este lugar con Esperanza, para la emboscada sorpresa sobre las cañoneras del general Rojas: Puca Urco.<sup>22</sup> El destacamento especial estuvo al mando del capitán EP<sup>23</sup> Juan Ragúz. Cumplida la misión de establecer el destacamento especial de sorpresa en Puca Urco, el comandante Granadino hace hincapié en la siguiente orden «que efectuada la emboscada, en su retirada imperiosamente salvarán la pieza Schneider, pues, además de impedir que caiga en manos del enemigo, representa el 50 por ciento del fuego de artillería de que me desprendo».<sup>24 25</sup>

20 Revisar a Jorge Basadre (1968:389); Jorge, Llosa (2019); SUPLEMENTO Revista peruana ilustrada (1962), ¡HASTA QUEMAR EL ÚLTIMO CARTUCHO! Pg. 252 y ss., Benemérita Sociedad Fundadores de la Independencia, Vencedores el Dos de Mayo y 1866 y Defensores Calificados de la Patria, Biblioteca.

21 Jorge Basadre (1968:387); [http://militarwiki.org/wiki/Conflicto\\_armado\\_Per%C3%BA-Colombia\\_de\\_1932](http://militarwiki.org/wiki/Conflicto_armado_Per%C3%BA-Colombia_de_1932). Conflicto armado Perú-Colombia de 1932.

22 «Sarabia» para los colombianos.

23 EP: Ejército peruano.

24 Augusto Jaramillo (1972).

25 Archivo “Marchas y Operaciones” del Centro de Altos Estudios Histórico – Militares del Perú CAEHM; Jorge Llosa (2019)



## IX. LA EMBOSCADA DE PUCA URCO DETERMINA EL RESULTADO DE LA GUERRA

Puca Urco, en la desembocadura del río Algodón sobre el Putumayo iba a decidir el resultado de la guerra, porque si la fuerza especial tenía éxito se evitaría la ansiada –por Colombia- conjunción de los destacamentos Amazonas y Putumayo. El tiempo en la realización de esta acción era vital. La Sociedad de Naciones y los países de América ejercían presión al Perú y Colombia para el cese de las hostilidades, la firma del respectivo armisticio podía darse en cualquier momento y el país que mantuviera la posesión de Leticia a la firma de este armisticio era el vencedor de la guerra.

El mismo 27 de marzo que Montagne se constituye en Pantoja, recibe al teniente 2º AP<sup>26</sup> José Mosto que venía con seis pares de minas desde Iquitos que él había armado y que solo él sabía cómo fondearlas y hacerlas estallar en el río que se le indicara. Montagne ordena a Mosto correr en busca del comandante Granadino con las minas al Putumayo por Santa Elena y el río Algodón.

Al anochecer del 6 de mayo de 1933 en los parajes ocultos del clandestino destacamento especial de Puca Urco, el teniente Mosto desde su puesto de vigilancia distingue un brillo anaranjado hacia el Este, en la dirección del Putumayo por donde debía acercarse la flota colombiana. Como buen marino, sabe que son las chimeneas de las cañoneras colombianas. Advierte al capitán Ragúz y al teniente Butrón, jefe este último del componente de infantería del destacamento. Con toda seguridad, la jarana empezaba esa noche.<sup>27</sup>

## X. EL GENERAL ROJAS NO QUIERE MÁS SORPRESAS

El destacamento Amazonas de 4 cañoneras y 1 transporte armado del Gral. Efraín Rojas, se ha dividido en dos escalones «por si acaso». Ya habían sido sorprendidos y obligados a retirarse en Puerto Hilario sobre el río Cotuhé. Son las tres de la madru-

gada, ya del 7 de mayo de 1933. Torrencial lluvia y oscuridad total. El primer escalón del destacamento en cautelosa aproximación lo comanda el mayor Alfredo Collazos, está compuesto por tres cañoneras: Córdoba, Pichincha y Barranquilla, además de dos lanchas transportando tropas de desembarco de 300 hombres. Arremeten en total con siete cañones de 75 mm, cinco cañones de 37 y 12 ametralladoras. Otra vez una diferencia abismal de fuerzas entre colombianos y peruanos a favor de los primeros. Cincuenta y dos bravos con un solo cañón de 75mm y seis pares de minas fondeadas, que podían o no explotar, no pestañean en su decisión de hacerles frente. El fuego y entrega peruanos lograron evitar que los atacantes afirmen las rampas para desembarcar. Con derroche de valentía las tropas de asalto colombianas hicieron denodados esfuerzos para poner pie en tierra. Con igual derroche, las tropas peruanas lograron impedirlo.<sup>28</sup>

## XI. AMÁRRENSE LOS PANTALONES

El Mayor Alfredo Collazos envía radiograma a su general Rojas: «En Saravia fuerte resistencia peruana con artillería; tres piezas localizadas y ametralladoras; además, explotó una mina cerca de la orilla derecha; sostúvose combate media hora; falta apoyo otros buques impidió prolongar más tiempo combate; sitúome un kilómetro abajo, ordené reconocimiento en lancha. Servidor Mayor Collazos». ¿Tres piezas de Artillería «localizadas» y ametralladoras? ¡Falso! Había solo 1 cañón y ninguna ametralladora.

La respuesta del general Rojas a Collazos fue el radiograma siguiente: «Mayor Collazos: En sus manos están tres barcos con excelentes cañones, ametralladoras, mitad fuerzas infantería. Ataque nuevamente y amárrense pantalones. Con fuerzas voy a toda máquina. Fdo. Gral. Rojas». Pero no fue así. Collazos se quedó en el kilómetro que dijo estar río abajo y Rojas no fue ni a toda máquina ni a marcha lenta a ningún lado. Más bien él mismo también tuvo que amarrarse los pantalones.<sup>29</sup>

26 AP: Armada peruana.

27 Ver a Augusto Jaramillo (1972); José Zárate (1965); Humberto Araujo (1965); Jorge Llosa (2019).

28 Augusto Jaramillo (1972); José Zárate (1965); Humberto Araujo (1965); y Jorge Llosa (2019).

29 Boletín de informaciones de la Comandancia en Jefe del Nor-orient de 26 de mayo de 1933. Sector Algodón





Ambos esperaron el amanecer aguardando los refuerzos del general Vargas Cortés que venía en la cañonera Mariscal Sucre. Llegadas las luces del nuevo día, desde las 8 am hasta las 11am bombardean Puca Urco y recién desembarcan. Obviamente ya no había nadie en el lugar de la emboscada. Una emboscada se hace desde un punto ocupado temporalmente para tal fin. Ese punto no es una base, no es un fuerte, no es una guarnición asentada. En la emboscada lo importante no es la ocupación de algún paraje o terreno, sino el efecto que se logra con una acción sorpresiva. La misión de Puca Urco se cumplió a cabalidad. La ocupación posterior por los colombianos de ese paraje desde el cual se hizo la emboscada, no tiene relevancia alguna. Ocuparlo después de ocho horas, tras un bombardeo donde ya no había ninguna tropa, ni armamento, no significó nada. Puerto Arturo seguía infranqueable y, con él en pie, imposible el ataque colombiano a Leticia. Es inaudito lo que se lee en cierta bibliografía de guerra colombiana sobre que hubo una «Victoria colombiana en Sarabia», que «se tomó la guarnición de Sarabia» ¡falso! La victoria fue peruana y ahí no hubo ningún emplazamiento permanente. Las pequeñas fuerzas peruanas al mando de un capitán que detuvieron un destacamento con dos generales, recorren ipso facto la trocha abandonada que une Puca Urco con la localidad de Esperanza, con el cañón Schneider de 75mm desarmado a cuestras y toda su impedimenta. Logran llegar, reabriendo la trocha abandonada en epopéyico recorrido solo media hora antes que lo hagan los colombianos por el río Algodón y zarpan de inmediato en la lancha no artillada Águila rumbo a Purma Fagui.

Los colombianos no habían podido poner un pie en Puca Urco, no se atrevieron a atacar Purma Fagui, menos a atacar Puerto Arturo y menos aún a atacar Leticia. El alto mando colombiano había dispuesto como fecha perentoria para el ataque a Puerto Arturo el 10 de Mayo de 1933. El armisticio llegó el 25 de Mayo. La emboscada de Puca Urco consiguió el efec-

to superior estratégico, más allá de la escaramuza misma, de inmovilizar los dos frentes colombianos. Montagne estuvo en lo correcto proponiendo a su superioridad el despliegue idóneo de las fuerzas peruanas en el teatro de operaciones según una visión estratégica con la que se evitó perder Leticia militarmente. El general Fernando Sarmiento obtuvo la victoria de esta guerra para el Perú, como la obtuvo el mariscal Eloy Ureta en la guerra de 1941, reconocimiento histórico que la patria aún debe al general Sarmiento y al entonces coronel Montagne.<sup>30</sup>

## XII. PARA LOS QUE SOSTIENEN QUE EL PERÚ NO GANÓ ESTA GUERRA

La planificación y ejecución de la estrategia de guerra si bien recae en el mando militar, está sujeta a la aprobación del mando político del Estado a través del gobierno de turno en función del objetivo político estratégico que éste determina.

El 30 de abril de 1933 había sido asesinado por la espalda el presidente Sánchez Cerro por el aprista Abelardo Mendoza Leiva, cuando aquél pasaba revista en el hipódromo de Santa Beatriz a treinta mil reservistas que se disponían a acudir al frente de guerra externo. El nuevo presidente Oscar R. Benavides en posición de ver de manera más desapasionada las cosas que Sánchez Cerro, se allanó a propiciar la paz sustrayendo al Perú de su condición de invasor y, recuperando su legitimidad internacional. Es así que en su condición de jefe de Estado, modifica el objetivo político estratégico de la guerra que inicialmente fue mantener la posesión de Leticia, por el de obligar a Colombia a revertir sus incumplimientos y la inejecutabilidad del Tratado Salomón – Lozano. El Perú mantuvo la posesión de Leticia un año después de la firma del armisticio, desde el 25 de Mayo de 1933, hasta el 24 de Mayo de 1934 en que la entrega a la Sociedad de Naciones,<sup>31</sup> no a Colombia. Algunos sostienen que el Perú no ganó esta guerra porque no conservó Leticia que era el objeti-

30 Como se ha señalado, es aconsejable revisar los fondos del Centro de Altos Estudios Histórico – Militares del Perú CAEHM Archivo “Marchas y Operaciones”. Además, ver “La Crónica” de 14 de diciembre de 1933, transcripción de “Mundo al día” de Bogotá; SUPLEMENTO Revista peruana ilustrada (1962). ¡HASTA QUEMAR EL ÚLTIMO CARTUCHO! Pg. 252 y ss. Benemérita Sociedad Fundadores de la Independencia, Vencedores el Dos de Mayo y 1866 y Defensores Calificados de la Patria. Biblioteca; Augusto Jaramillo (1972); Ernesto Montagne (1962); y Jorge Llosa; [http://militarwiki.org/wiki/Conflicto\\_armado\\_Per%C3%BA-Colombia\\_de\\_1932](http://militarwiki.org/wiki/Conflicto_armado_Per%C3%BA-Colombia_de_1932), Conflicto armado Perú-Colombia de 1932

31 Entidad predecesora de la Organización de Naciones Unidas ONU o NNUU.



vo político estratégico de la guerra. Pero ese objetivo político estratégico fue modificado por el nuevo presidente durante la guerra, antes del armisticio. Y aun así este nuevo presidente no hubiera modificado el primigenio objetivo político estratégico, éste se cumplió, puesto que se mantuvo la posesión de Leticia por todo un año y luego se entregó, no al rival de la guerra, sino a la Sociedad de Naciones.

Los aliados tenían como objetivo político estratégico en la IIª Guerra Mundial la captura de Berlín. La mantuvieron en su poder un tiempo pero luego, por acuerdos diplomáticos se la devolvieron a Alemania. ¿Vamos a sostener entonces que como no se mantuvo por siempre el objetivo político estratégico de mantener el dominio de Berlín los aliados no ganaron la IIª Guerra Mundial?

Las negociaciones diplomáticas y el final acuerdo al que Colombia se allanó fueron adecuadamente propiciadas por el presidente Benavides, puesto que el Perú estuvo desde un principio en desventaja moral en esta guerra por su condición de invasor del territorio ya extranjero de Leticia. El 24 de mayo de 1934 Perú y Colombia firman el Protocolo de Río de Janeiro que ratificó el Tratado Salomón-Lozano de 1922. Este protocolo reafirmó las fronteras definidas en 1922 entre los dos países. Permitió a Colombia recuperar el territorio de Leticia y dejó plasmado el compromiso de concluir acuerdos especiales sobre el comercio y el tráfico fluvial gratuito con Perú, satisfaciendo de este modo a ambas partes.

Las guerras tienen resultados y consecuencias. Si bien el resultado militar fue el triunfo peruano, una de las consecuencias político – diplomáticas en el aspecto territorial fue la pérdida definitiva de Leticia, pero la recuperación de Güepí. Con el Protocolo de Río de Janeiro el Perú y Colombia alcanzaron la paz que es, y debe ser permanente y, seguir siendo así reconocida por ambas naciones ancestralmente hermanas.

## REPOSITARIOS

- Centro de Estudios Histórico Militares del Perú CEHMP. Archivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- BASADRE G., Jorge (1968). Historia de la República del Perú, 1822 – 1933. Sexta edición. Lima. Editorial Universitaria.
- JARAMILLO Ruiz, Tte. Cl. Augusto D. (1972). Conflicto peruano-colombiano: ¡Puca Urco!, 7 de Mayo de 1933. Lima. Editorial Gráfica Industrial.
- LLOSA Montagne, Jorge Ernesto (2019). Yo, Soldado, del ejército y de la Constitución. Lima. Editorial Saxo, Yo publico.
- MONTAGNE Markholz, Ernesto (1962). Memorias del general de brigada EP Ernesto Montagne Markholz. Lima. Imprenta del Colegio Militar Leoncio Prado.
- ZÁRATE Lescano, Tte. CrI. José (1965). Historia Militar del Conflicto con Colombia de 1932, Lima. Biblioteca Militar del Oficial Nº 34, Ministerio de Guerra.
- ARAUJO Arana, Cap. Humberto (1965). Conflicto Fronterizo Perú - Colombia 1932 – 1933 Tomo Tercero, 1ª Edición, Lima.

## ENLACES WEB

- Todas las consultas a Internet vigentes al 23 de enero de 2020.
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Incidente\\_de\\_Leticia](https://es.wikipedia.org/wiki/Incidente_de_Leticia) Incidente de Leticia.
- <http://www.bibliotecaep.mil.pe/#/home> Compendio de la Historia General del Ejército del Perú, 3,000 años de historia. Biblioteca general y aula virtual del Ejército.
- <file:///C:/Users/Jorge%20Llosa/Downloads/Dialnet-ElConflictoColomboPeruanoApuntesAcercaDeSuDesarrol-4014994.pdf> El conflicto colombo – peruano - Apuntes acerca de su desarrollo e importancia histórica. Artículo tipo 2: de Reflexión. Según clasificación de Colciencias. Pertenece a la investigación doctoral del autor, titulada “Modernización y profesionalización del ejército en Colombia, 1907-1958”. Adolfo León Atehortúa Cruz.



Como una de las peores crisis que ha soportado nuestro país desde la Guerra del Pacífico, ocurrida a finales del siglo XIX; así se le ha denominado en el Perú a los efectos de la pandemia del COVID-19, cuyos impactos todavía son de pronóstico reservado. Sin embargo, esta crisis se ha revelado como una nueva oportunidad para que sectores de la sociedad reconozcan y valoren el aporte de sus Fuerzas Armadas, especialmente en el aspecto tecnológico. Mantener su fortaleza y posicionamiento, resultan muy necesarios en caso de una nueva emergencia de carácter nacional o internacional.

## COVID-19: TECNOLOGÍA MILITAR QUE SALVA VIDAS



As one of the worst crises that our country has endured since the Pacific War, which occurred at the end of the 19th century; this is how the effects of COVID-19, have been named in Peru, whose impacts are still of limited prognosis. However, this crisis has revealed as a new opportunity for diverse sectors of society to recognize and value the important contribution of their Armed Forces, especially in the technological aspect. Maintaining its strength and positioning are very necessary in case of a new national or international emergency.



**Lic. Lewis MEJÍA PRADA**

*Jefe de redacción de la revista Perú Defensa & Seguridad, y corresponsal internacional en temas de Defensa para publicaciones de Alemania, Argentina, Brasil, España y Francia. Graduado en Comunicación Social en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Maestría concluida en Relaciones Públicas en la Universidad San Martín de Porres. Ha seguido el Curso de Dirección Estratégica para la Defensa y Administración de Crisis (CEDEYAC) de la Marina de Guerra del Perú (MGP), el Programa de Gestión Estratégica del Poder Aeroespacial y Ciberespacio de la Fuerza Aérea de Perú (FAP) y el 2do Diplomado en Gestión de Riesgo de Desastres en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú.*

Mejía, L. (2020). "COVID-19: Tecnología militar que salva vidas". *Pensamiento Conjunto*, Año 8, Núm 1, pp. 83-89. ISSN° 2707-3661

Pocas horas después de la confirmación del primer ataque biológico de un enemigo llamado coronavirus o COVID-19 al Perú, las Fuerzas Armadas se desplegaron por todo el país en el marco del Estado de Emergencia Nacional decretado por la Presidencia de la República para enfrentar la singular y mortal amenaza.

Numerosos carros anfibios y camiones portatropa, inicialmente, y luego transportes blindados a orugas y tanques, tomaron sus posiciones de combate en zonas urbanas y rurales, para frenar a un enemigo invisible y altamente letal que nos había declarado una guerra de estilo no convencional.

Soldados, marinos y aviadores, premunidos de fusiles y ametralladoras, y sobre todo de mascarillas de bioseguridad de diversos modelos y tipos, instalaron controles en los más diversos puntos geográficos para verificar la orden sobre la población de evitar la circulación de automóviles y peatones, salvo en un caso de vida o muerte.

Las restricciones se hicieron más evidentes en los cruces de la frontera norte, a donde fue necesario misionar unidades mecanizadas como medida de fuerza adicional para cortar el masivo tránsito de peruanos y extranjeros que intentaban escapar al desastre sanitario sucedido en el vecino país.

## EL COMPONENTE TECNOLÓGICO

Sin embargo, mientras en las calles el personal realizaba el patrullaje intensivo y el control social, en los centros de desarrollo industrial militar de las tres armas, los especialistas en tecnología naval y aeronáutica empezaron a

**PALABRAS CLAVE:** COVID-19, FUERZAS ARMADAS, DESARROLLO TECNOLÓGICO, BIOTECNOLOGÍA, SEMAN, SELEC, SIMA.

**KEYWORDS:** COVID-19, ARMED FORCES, TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT, BIOTECHNOLOGY, SEMAN, SELEC, SIMA.





*Cápsulas fabricadas por la Fuerza Aérea del Perú para traslado de los contagiados por COVID-19.*

preguntarse si ellos también estaban entre los convocados a ocupar un puesto en primera fila en esta extraña batalla.

La respuesta afirmativa llegó casi dos semanas después, cuando a nivel nacional los servicios de salud del Estado empezaron a reportar serias carencias en la disponibilidad de suficientes sistemas de respiración automática para auxiliar a los pacientes críticos, entre otros dispositivos. Los medios de prensa se encargaron de compartir las serias dificultades que tenían los hospitales para encontrar expertos en reparar esos y otros equipos biomédicos, así como en modernizarlos, e inclusive en obtener sistemas nuevos dentro de nuestro país o en el extranjero.

Por cierto, no es una novedad que así como en las universidades y centros de investigación públicos y privados hay mucha creación de conocimiento, en nuestras fuerzas armadas también se incentiva el talento humano. Se trata de innovaciones concebidas con una clara orientación, como es lógico: hacia el fortalecimiento de los objetivos previstos en el marco constitucional de la defensa nacional y el orden interno.

Nada nuevo en realidad, si tenemos, como ejemplos, las capacidades demostradas hace unos años en la reparación y modernización de las tarjetas informáticas que activan los sistemas de armas navales de las fragatas misileras italianas tipo Lupo.

De igual manera, la modernización, entre los años 80 y 90 del siglo pasado, de sistemas electrónicos de origen ruso-soviético que iban montados en los cazabombarderos Sukhoi Su-22, e igualmente los correspondientes a los interceptores franceses Dassault Mirage VP. O los proyectos de actualización de los tanques ligeros también de fabricante francés, modelo AMX-13, proyectado en los primeros años del 2000, los mismos que mediante la ingeniería se reconvirtieron en caza-tanques a través de la instalación de nuevos dispositivos de lanzamiento de misiles en reemplazo de los veteranos cañones de fábrica. Recientemente, tenemos la modernización integral de nuestros submarinos tipo U-209 de origen alemán, que incluye el corte de casco y significa una “alta cirugía” naval que se practica en muy pocos países debido al elevado nivel de complejidad requerido.

Y, progresando en su segunda fase, hoy se cuenta la reparación y conversión a un nivel supe-



rior de los aviones RSK MiG-29, para que dispongan de una sonda de reabastecimiento de combustible en vuelo, entre otras mejoras en sus capacidades defensivas.

Con toda esa experiencia adquirida durante varias décadas de desarrollo... ¿Las Fuerzas Armadas iban a restringirse exclusivamente a las operaciones de defensa? Afortunadamente, la respuesta es no. Al contrario, la realidad ha demostrado que además de esas labores propias de su accionar, el componente militar peruano se ha sumado plenamente a la lucha en otros campos, como es el caso del biotecnológico.

## COMPROMISO NAVAL

El 19 de marzo, en medio de toda esta crisis desatada por la enfermedad, el periodismo empezó a tomar nota de los primeros esfuerzos industriales ordenados por la Marina de Guerra del Perú (MGP) para enfrentar al COVID-19. Los informativos hablaban de la confección a gran escala de miles de mascarillas o “tapabocas” de tela para utilización del personal naval encargado de llevar a cabo el patrullaje urbano y rural.

Tanto como los cascos de Kevlar y chalecos antibalas resultan de importancia capital en un conflicto armado, los protectores de boca y nariz –que inmediatamente empezaron a escasear en el mercado mundial– son fundamentales para reducir las bajas frente al contagio.

Y no solo para los marinos: “Se les está dando a las Fuerzas Armadas y policías apoyo logístico, ya que se encuentran patrullando o ejerciendo actividades de control en las calles”, manifestó el Contralmirante Néstor Núñez del Prado Gómez, Director de Abastecimiento Naval (DIABASTE) de la Marina. Estos protectores de las vías respiratorias, hechos por el Taller de Sastrería del Centro de Producción de DIABASTE, ofrecen la ventaja de ser lavables y reusables, en un momento de gran escasez de este producto.

Para cumplir con su objetivo de bloquear el contagio, la mascarilla está compuesta de dos capas de

la fibra textil llamada poyestrech, más un tercer tejido al medio que actúa como un filtro. La vida útil promedio de estos tapabocas –confeccionados en los colores blanco y celeste en los talleres ubicados en la Base Naval del Callao– es de unos 15 días.

Entre tanto, y con la discreción que corresponde a una organización militar, la Marina trabajó en otro proyecto, esta vez de corte biotecnológico y de rápida concreción, que fue presentado oficialmente el pasado 4 de abril. Se trata de un equipo de respiración artificial básico para ser empleado en la atención de pacientes con coronavirus, consistente en un ventilador mecánico de emergencia que permitirá ofrecer ventilación pulmonar a los afectados. “La Dirección General de Medicamentos e Insumos y Drogas (DIGEMID) ha otorgado al Centro Médico Naval el permiso correspondiente para que desarrolle este equipo. Junto al ministro de Defensa y el comandante general de la Marina, estamos disponiendo para que se proceda con su inmediata fabricación”, afirmó el presidente de la República, ingeniero Martín Vizcarra Cornejo, en presencia del Comandante General de Marina, Almirante Fernando Cerdán.

La fabricación de los diez primeros equipos – hoy, ya entregados– quedó a cargo de personal de la Dirección General de Material de Marina, a través de la Dirección de Investigación y Desarrollo, con un equipo humano conformado por un ingeniero en mecatrónica y un ingeniero electrónico, y una meta a corto plazo de producir cien equipos más. En base a esa y otras experiencias se diseñó el respirador artificial básico “SAMAY”, que fue presentado el pasado 11 de abril por la Dirección de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológica de la Marina.

El dispositivo cumple con los protocolos dispuestos por la Dirección General de Gestión de Riesgo y Desastres del Ministerio de Salud (MINSA), la Dirección Ejecutiva de Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, la Dirección de Transparencia Tecnológica y Capacitación del MINSA, la Dirección del Instituto de Evaluación de Tecnología y Salud e investigación de ESSALUD, y la Dirección de Equipamiento y Mantenimiento del MINSA. Se trata de otra valiosa contribución de la MGP para la recuperación de pacientes diagnosticados con el COVID-19, a la





*Laboratorio Biomolecular del Centro Médico Naval "CMST" es el más moderno de su tipo con el que cuenta nuestro país a nivel de Fuerzas Armadas y Policía Nacional. Posee un nivel de bioseguridad nivel II (BSL-2).*

que se suma un dispositivo para la detección de posibles afectados, denominado Sistema de Identificación Térmica y Reconocimiento Facial, que neutraliza los efectos de la temperatura ambiental permitiendo medir solamente la corporal en forma masiva.

### INNOVACIÓN DESDE LA AERONÁUTICA

La Fuerza Aérea del Perú (FAP) también está comprometida en las operaciones militares ante esta emergencia nacional, con su personal altamente profesional y con sus aviones de transporte y helicópteros multipropósito. Y en adición a sus labores de vigilancia para el cumplimiento del aislamiento social o traslado de medicinas y personal médico a las regiones de más crítica situación, ha puesto en marcha a su reconocido componente tecnológico.

Nos referimos al Servicio de Mantenimiento (SEMAN Perú), de probadas capacidades para reparar aeronaves comerciales y militares de diversos fabricantes, y cuyo más reciente éxito es la aeronave de entrenamiento KT-1P "Torito", una coproducción con la firma Korean Aerospace Industries (KAI). Toda

esa experiencia ha dado como resultado otro ingenio, esta vez para salvar vidas: la cámara de aislamiento intrahospitalaria para pacientes infectados con el coronavirus que son atendidos en el Hospital Central de dicha institución armada.

El Comandante General de la FAP, General del Aire Rodolfo García Esquerre, ha informado que este equipo permite trasladar a los pacientes entre las diferentes áreas del nosocomio con todas las medidas de protección, reduciendo las posibilidades de contagio al personal médico y de enfermería. Esta cámara de aislamiento ha sido elaborada con materiales aeronáuticos, como son plexiglás (resina sintética), aluminio Alclad, tela de aviación, sellante y remaches aeronáuticos, base para filtros, entre otros.

El primer modelo presentado por el SEMAN fue construido por quince ingenieros y técnicos especialistas en estructuras de aeronaves y en materiales compuestos, luego de 48 horas de arduo trabajo. Esta cámara tiene 1.90 metros de largo, 70 centímetros de ancho y 56 centímetros de alto. Sus filtros de aire son Hepa 14 de 99.997 % de eficien-



cia para partículas de 0,3  $\mu\text{m}$ , y tiene un peso de 21.5 kilogramos. Según el comandante del SEMAN, Mayor General Oscar Velarde Núñez, la fabricación de esta cámara de aislamiento se realizó bajo los parámetros sanitarios determinados por el Hospital Central FAP.

Y mientras leemos este artículo, la FAP prepara otros dos ejemplares adicionales a los cinco entregados para el traslado intrahospitalario, así como una cámara para la evacuación a bordo de ambulancias.

El SEMAN también está atendiendo la solicitud del Hospital Central FAP para mejorar su sistema de bioseguridad, diseñando y luego fabricando los llamados “Cubos de protección para intubación endotraqueal”. Este equipo protegerá al personal médico ante el contagio del COVID-19 al mantener la cabeza y hombros aislados. De esta manera, es posible efectuar con bioseguridad los procedimientos para pacientes infectados que sufren de insuficiencia respiratoria, como la intubación endotraqueal. Estos equipos vienen siendo elaborados con plexiglás (acrílico aeronáutico), sellante aeronáutico y están reforzados estructuralmente con duraluminio para proporcionar mayor resistencia. Las dimensiones fueron proporcionadas por el Hospital Central en función a las exigencias de funcionabilidad y ergonomía, y se le atendería con un primer lote de cuatro cubos protectores.

El SEMAN también ha desarrollado un túnel rociador desinfectante, para la limpieza del personal que conforma las patrullas COVID-19, así como de los vehículos ligeros utilizados para transporte a los puntos de control.

Entre tanto, en abril, el Servicio de Electrónica de la FAP (SELEC) también asumió el desafío, con la reparación de ventiladores mecánicos, equipos de alta tecnología para que un paciente crítico siga respirando de manera artificial. No fue problema, pues los profesionales de esta organización están habituados al uso de tecnología dual, es decir para reparar sistemas de armas y también para la puesta en operatividad de diferentes equipos, entre ellos los biomédicos; empleando para ello su capacidad

instalada en Alta Tecnología Electrónica e Ingeniería Reversa.

De acuerdo a lo señalado por el Comandante del SELEC, Coronel FAP Manuel Antonio García Rendón, el SELEC recibió para su reparación 108 ventiladores mecánicos, de los cuales más de una docena están nuevamente en operación, gracias al trabajo conjunto de la Fuerza Aérea, el Ministerio de Salud y el sector privado.

En la línea de fuego también está el Centro de Investigación y Desarrollo de Proyectos (CIDEP) y sus sistemas RPA RICUK+ y PISKO para apoyar la vigilancia y control de las aéreas asignadas a la FAP, a través del seguimiento y tomas de imágenes como de registro de video en tiempo real. Ya sea sobre Lima Moderna o en la frontera con Ecuador (Aguas Verdes, La Cruz, Papayal, Puente y Uña de Gato), detectan el cruce ilegal de personas y vehículos con dos aeronaves y una estación de control en tierra.

Su alcance es de 15 kilómetros, con una autonomía de 1.2 horas y techo de vuelo de 400 a 500 metros de altura. Usa un motor eléctrico de 890 Kw con empuje de 11,000 RPM, una cámara EO (electróptica) de 10x en alta resolución día y de noche, y con su autopiloto Pikhawk vuela en semi autónoma, graba y transmite información en tiempo real a 12 kilómetros de su estación de control en tierra.

## EL ESFUERZO DEL EJÉRCITO

La pandemia se ha convertido en un momento clave para que el Ejército Peruano (EP) pueda poner en el candelero toda su experiencia e iniciativa en situaciones de emergencia, y desde todos los ángulos.

Por ejemplo, el Centro de Investigación de Ciencia y Tecnología del Ejército (CICTE), a nombre de esta gran institución militar, también se ha hecho presente en estos momentos de verdadera supervivencia para la patria. Esta producción de material desinfectante en gel, indispensable para la limpieza de manos en este escenario de afectación a la salud, se lleva a cabo a través de los laboratorios del Colegio Pedro Ruiz Gallo, en Chorrillos. La produc-





ción abastece, en primera instancia, a las patrullas desplegadas para hacer cumplir la cuarentena, con envases pequeños –de uso personal– así como envasados a granel de mayor capacidad.

Igualmente, el Ejército se suma a este enfrentamiento con lo casi desconocido fabricando cabinas de descontaminación para apoyar las labores frente al Covid-19, todo ello bajo la supervisión de la División de Defensa Nuclear, Bacteriológica y Química del CICTE. Otras unidades en las diversas regiones están trabajando. Destaca, entre otras, la 4ta. Brigada de Montaña, que está implementando la construcción un ventilador mecánico con capacidad de conectividad, junto con la empresa privada, que pronto será presentado para la asistencia de pacientes con deficiencia respiratoria.

## APLICACIONES ESPACIALES

El PeruSat-1, un satélite de observación terrestre que opera la Agencia Espacial del Perú (CONIDA), entidad del Ministerio de Defensa, respondió un pedido del Comité de Prospectiva del MINSa para la elaboración del indicador del grado de cumplimiento de la cuarentena.

Inmediatamente se puso en marcha un plan para aplicar la técnica de detección de cambios, en base a imágenes satelitales ópticas obtenidas por el PerúSAT-1 y los satélites KOMPSAT-3, Pleiades y SPOT. El registro incluye algunos distritos de Lima Metropolitana, así como de Tumbes, Piura, Cuzco, Puno, Arequipa y Tacna. Posteriormente, se recibió el encargo de elaborar un indicador del grado de comercio ambulatorio en los principales mercados del Perú, elaborándose un piloto del mercado “El Progreso”, ubicado en el distrito de Carabayllo.

Del mismo modo, a pedido del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se entregó al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el mosaico de Lima Metropolitana desarrollado a partir de imágenes de nuestro satélite PerúSAT-1. Esta data se ha convertido en la base para determinar a la población que va a ser beneficiada por los bonos que el Estado viene entregando como apoyo económico a los sectores menos favorecidos. Cabe señalar que

para la realización de estos trabajos también se han empleado imágenes aéreas de apoyo tomadas por equipos aerofotográficos desde la aeronave Fairchild C-26 Metroliner, de la Dirección de Vigilancia y Reconocimiento (DIVRA) de la FAP.

## UNA REFLEXIÓN FINAL

Frente a todo eso nos queda una reflexión: deben ser ya varias decenas de peruanos los que han logrado sobrevivir gracias a las iniciativas y el talento humano de los profesionales de uniforme, principalmente ingenieros y técnicos formados para brindar soluciones en el campo de batalla.

Las capacidades industriales de las Fuerzas Armadas peruanas han tenido que superar momentos difíciles en los últimos años, y lo han hecho con éxito en la mayoría de los casos. El SIMA, el SEMAN, el SELEC y el CIDEP son ejemplo de ello. Sin embargo, empresas de tradición militar, como INDUMIL Perú, que en sus mejores momentos llegó a confeccionar desde uniformes hasta calzado, carpas y otros complementos de campaña inclusive para la exportación, hoy sencillamente han desaparecido. Otras entidades, como FAME (Fábrica de Municiones del Ejército) están tratando de recuperar terreno en un mercado muy competitivo, aunque podrían encontrar una oportunidad en estos momentos de urgencia, aportando sus capacidades en el sector metalmecánico (fabricación de estructuras para sistemas biomédicos, por ejemplo, u hospitales de campaña).

Talento y experiencia hay, y de sobra. Pero queda como lección la importancia de brindar los recursos económicos suficientes para que estas capacidades sigan incrementándose, y que permitan una rápida reacción en caso de extrema necesidad, como es el actual. La pregunta que quedará en el ambiente es si con los escasos presupuestos otorgados, las Fuerzas Armadas han podido desarrollar soluciones de emergencia para la salud en tan poco tiempo, qué mayores resultados tendríamos como país si es que hubiera un mayor compromiso con el fortalecimiento de la Seguridad y Defensa en el Perú, especialmente en el aspecto del desarrollo tecnológico.

Se expone una aproximación a la industria aeronáutica en el Perú y en algunos países de la región, teniendo como base fundamental el Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea Perú-SEMAN, y su desarrollo futuro a través de la coproducción de aeronaves con Corea del Sur.

## LA INDUSTRIA AERONÁUTICA EN EL PERÚ: AVANCES EN SUDAMÉRICA Y LA EXPERIENCIA CON COREA DEL SUR



An approach to the aeronautical industry in Peru and in some countries of the region is exposed, having as a fundamental base the Maintenance Service of the Peru-SEMAN Air Force, and its future development through the co-production of aircraft with South Korea.





Sigüeñas, O. (2020). "La Industria Aeronáutica en el Perú: Avances en Sudamérica y la experiencia con Corea del Sur". *Pensamiento Conjunto*, Año 8, Núm 1, pp. 90-98. ISSN° 2707-3661



**Comandante FAP  
Oswal Sigüeñas  
Alvarado**

*Oficial de Estado Mayor, actualmente labora en el Ala Aérea No 3, egresado de la Escuela de Oficiales de la FAP, Escuela Superior de Guerra Aérea, Escuela de Comandos, Instituto Hemisférico para la Cooperación en Seguridad, y Universidad Conjunta de las Fuerzas Armadas en Corea del Sur. Es Operador especial, Máster en Gestión Pública y Magister en Doctrina y Administración Aeroespacial. Docente militar en la Escuela de Oficiales, Escuela Superior de Guerra Aérea, Escuela de Supervivencia en la Selva y la Escuela de Comandos de la FAP. Ostenta las condecoraciones de la Cruz Guerra al Valor, Cruz Peruana al Mérito Aeronáutico y la Medalla de la Naciones Unidas.*

## I. INTRODUCCIÓN

En ocasiones es inevitable hacer una comparación para mostrar las bondades o virtudes de la persona o cosa con la que se hace la comparación y eso es lo que pretendo en las siguientes líneas.

En ese contexto, en el presente artículo intento dar una aproximación de lo que constituye la industria aeronáutica en el Perú y de sus avances, en comparación con algunos países de Sudamérica como son Brasil, Chile, Ecuador y Colombia, haciendo hincapié en la experiencia de Perú con Corea del Sur como aliado con el que nuestro país se encuentra coproduciendo aviones de instrucción desde el año 2014.<sup>1</sup>

## II. EL ORIGEN DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA PERUANA

La industria aeronáutica en el Perú, podría decirse que tuvo su origen en junio de 1933, con la creación del Taller Central de Aviación. Dicho taller nació como un organismo para brindar mantenimiento y reparación de material aéreo tras los acontecimientos de la Primera Guerra Mundial.<sup>2</sup> Años más tarde mediante Decreto Supremo N° 05 del 30 de marzo de 1962 y el Decreto Supremo N° 04 del 22 de enero de 1963, se crea el Servicio de Mantenimien-

1 El contrato para la coproducción se suscribió en noviembre de 2012 entre Seman Perú SAC, la agencia de Promoción de Inversiones Comercio de Corea (KOTRA) y la agencia de Adquisiciones para la defensa de Corea (DAPA).

2 Rivas Vargas Machuca, Hernán (2013) "Servicio de Mantenimiento de la FAP cumple su octagésimo aniversario al servicio de la aeronáutica nacional e internacional", en Boletín Serpost, <http://www.serpost.com.pe/images/filatelia/boletines2013/1001701.pdf> (consultado el 12 de noviembre de 2018).

**PALABRAS CLAVE:** INDUSTRIA AERONÁUTICA, TECNOLOGÍA AEROESPACIAL, AERONAVES, SERVICIO DE MANTENIMIENTO.

**KEYWORDS:** AERONAUTICAL INDUSTRY, AEROSPACE TECHNOLOGY, AIRCRAFT, MAINTENANCE SERVICES.



to de la Fuerza Aérea del Perú (SEMAN FAP) como unidad de servicios dentro de la organización de la FAP, autorizada a realizar trabajos de carácter industrial y comercial no solo en la FAP sino también para la aviación civil y comercial, pública y privada, nacional y extranjera.

Para el 2011 el SEMAN FAP pasó a ser una organización de mantenimiento (OMA N° 18), cuya autorización fue dada por la Dirección General de Aeronáutica Civil del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (DGAC), con Resolución Directoral N° 481-2011-MTC/12, del 29 de diciembre de 2011, limitándose sus servicios a la reparación de aeronaves, plantas de poder, instrumentos, accesorios, hélice y servicios especializados, de conformidad con lo normado en la Ley N° 27261, Ley de Aeronáutica Civil.

Posteriormente sobre la base del SEMAN mediante la Ley N° 30469, Ley del Servicio de Mantenimiento de Perú S.A.C. (SEMAN PERU SAC), publicada el 22 de junio de 2016, se convirtió en una empresa del sector Defensa con la finalidad de desarrollar la industria aeronáutica, industrias complementarias y conexas, constituyéndose en un centro de mantenimiento y reparación mayor de aeronaves, motores y sistemas aeronáuticos, civiles, comerciales, policiales y militares, nacionales y extranjeros. Es recién con esta ley que se le abren al Perú las posibilidades para que, a través del SEMAN, se convierta en un desarrollador de la industria aeronáutica dado que antes estaba limitado a realizar solo reparaciones y mantenimiento de aeronaves y piezas.

### III. AVANCES DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA EN SUDAMÉRICA

En nuestro vecino país de Brasil, la industria aeronáutica dio su primer paso el 1 de enero de 1954 con la creación, dentro del Mando General para la Tecnología Aeroespacial (CTA), del Instituto de Pesquisas e Desenvolvimento (IPD), como instituto

destinado a la investigación y desarrollo tecnológico incluido el desarrollo de proyectos de elaboración de aeronaves, actualmente dicho instituto se denomina IAE (Instituto Aeronáutico y Espacial); sin embargo, no fue hasta el 29 de julio de 1969 que el Ministerio de Aeronáutica creyó conveniente formar una empresa aeronáutica de propiedad estatal y se creó la Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (EMBRAER) que produce aviones comerciales, militares y ejecutivos.<sup>3</sup>

Para 1990 EMBRAER cayó en una profunda crisis financiera debido al alza internacional del petróleo, ello provocó que el 7 de diciembre de 1994 esta empresa pública fuese privatizada. Sin embargo, este hecho no causó la paralización de los proyectos de construcción de aeronaves sino que, por el contrario, prontamente se convirtió en el principal proveedor de aeronaves de las Fuerzas Armadas de Brasil, México, Colombia, Grecia e India, y en la actualidad constituye la fábrica aeronáutica más grande de Brasil con sucursales comerciales y de asistencia en Estados Unidos de Norteamérica, China Francia, Portugal y Singapur (ver figura 2).

Desde el 2007 EMBRAER se encuentra diseñando y fabricando estructuras aeronáuticas y componentes de aeronaves con la empresa española AERNNOVA, por lo que no es de sorprender que se haya posicionado en los rankings europeos de empresas fabricantes de aviones militares y civiles compitiendo con países como Canadá, Estados Unidos de Norteamérica, Reino Unido, España, Rusia y China.

El Anuario 2011-2012 de la Asociación Latinoamericana y Caribe del Transporte Aéreo (ALTA) situaba en ese entonces a la empresa EMBRAER en el tercer puesto en cantidad de entregas anuales de aviones y la calificaba como una empresa que había permitido crear nuevas oportunidades en la industria aeronáutica y ampliar la conectividad en el mundo ya que tenía en sus manos el 11% de la cuota del mercado aeronáutico en Latinoamérica.<sup>4</sup>

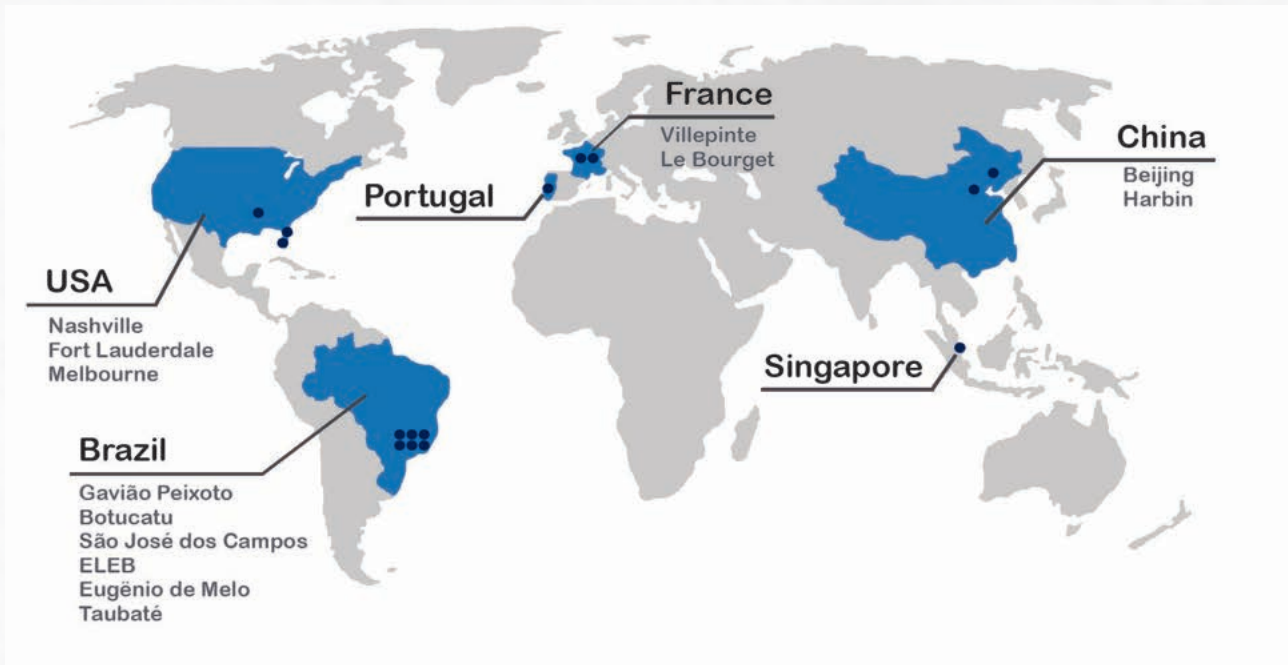
3 Jewell Catherine (2017), "Embraer gigante aeronáutico y empresa pionera del Brasil", en OMPI, [https://www.wipo.int/export/sites/www/pct/es/news/extracts/2017/wipo\\_magazine\\_12\\_2017\\_Brazil\\_pioneering\\_aviation\\_giant.pdf](https://www.wipo.int/export/sites/www/pct/es/news/extracts/2017/wipo_magazine_12_2017_Brazil_pioneering_aviation_giant.pdf) (consultado el 5 de diciembre de 2018).

4 Asociación Latinoamericana y Caribe del Transporte Aéreo (2011), en Anuario Alta, [http://www.alta.aero/aura/content/yearbook/ALTA-Yearbook-2011\\_2012.pdf](http://www.alta.aero/aura/content/yearbook/ALTA-Yearbook-2011_2012.pdf) (consultado el 1 de diciembre de 2018).





FIG. 2 EMBRAER Y SUS SUCURSALES COMERCIALES EN EL MUNDO.



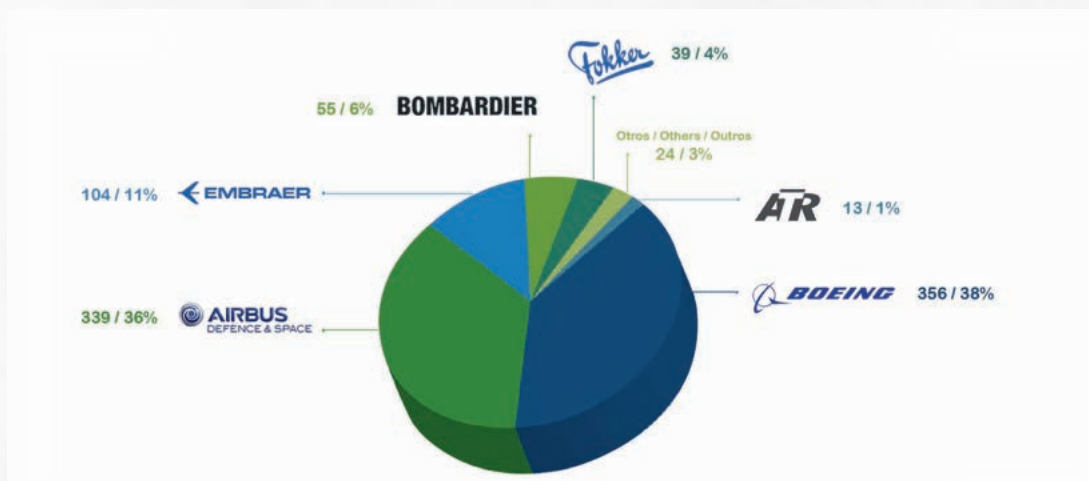
Publicado en <https://www.aero.upm.es/departamentos/economia/investiga/Informe%202007/41AVIONES%20COMERCIALESdefinitivo.html>

A lo largo de estos años EMBRAER ha pasado de ser la segunda empresa de la industria aeronáutica en Sudamérica a una de las tres grandes fabricantes de aeronaves más importantes del mundo (ver figura 3).

Cronológicamente Colombia ha sido el tercer país sudamericano que desde 1956 ha venido desarro-

llando una industria aeronáutica, lo hace a través de la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. (CIAC S.A.),<sup>5</sup> con el objeto primordial de explotar centros de reparación, mantenimiento y servicios de aviones, y posteriormente la construcción de aeronaves. En 1966 se convirtió en una entidad autónoma vinculada al Ministerio de Defensa

FIG. 3 CUOTA DEL MERCADO AERONÁUTICO



Publicado en <https://latinamericahoy.es/2012/04/02/sector-aeronautico-latinoamerica/>

5 Esta empresa fue creada mediante Decreto Legislativo N° 1064 del 9 de mayo de 1956.



Nacional y posteriormente, en 1971, fue catalogada como una sociedad de Economía Mixta bajo el régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado. En el 2010 el Ministerio de Defensa Nacional de Colombia y la compañía brasileña EMBRAER suscribieron un acuerdo denominado “OFFSET” para la transferencia de tecnología a la CIAC S.A. Parte del convenio establecía que la CIAC modernizaría catorce aviones Tucano T-27 de la Fuerza Aérea Colombiana (FAC), hecho que le valió para recibir en el año 2015 la certificación por parte de EMBRAER como única estación autorizada para la modernización de aeronaves Tucano T-27. Esta experiencia le sirvió para que en el año 2017 diera inicio al proyecto de codesarrollo de un UAV de Altas Prestaciones con la subsidiaria Airbus Defence & Space, el cual se constituyó en el proyecto catalizador de desarrollo de la industria aeroespacial colombiana y que le ha servido para posicionarse como el tercer país con mayor porcentaje de flota aérea en Latinoamérica, así como visionar en el Plan Estratégico Institucional 2030 su consolidación como empresa de clase mundial que ofrece soluciones integrales al mercado aeroespacial bajo los más altos estándares de gestión, calidad y seguridad.<sup>6</sup>

Chile es otro de los países vecinos cuya industria aeronáutica se encuentra en desarrollo, inició el 16 de marzo de 1984 con la creación de la Empresa Nacional Aeronáutica de Chile (ENAER), teniendo como antecedente al Ala de Mantenimiento de la Fuerza Aérea de Chile (FACH). Dicha empresa nació con el objetivo de servir a la fabricación y mantenimiento aeronáutico tanto para la aviación comercial como militar y su visión corporativa es posicionarse como la principal Empresa Aeronáutica del Cono Sur de América.

ENAER ha participado en proyectos conjuntos con importantes empresas como EMBRAER, EADS, CASA, DASSAULT AVIATION y ECLIPSE, y se ha unido a la fabricación de aeronaves en países como España, Ecuador, República Dominicana, Paraguay, Guatemala y El Salvador. Actualmente además de la elaboración de aeronaves y aeroestructuras realiza el mantenimiento de las aeronaves de aerolíneas

chilenas, argentinas y uruguayas y se ha constituido en un referente de la industria aeronáutica en América del Sur.

No se queda atrás Ecuador, cuya industria aeronáutica ha ido en crecimiento, lo hace a través de la Dirección de la Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea (DIAF),<sup>7</sup> que es una entidad adscrita a la Comandancia General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), con personería jurídica, autonomía operativa, administrativa y financiera, dotada de patrimonio y fondos propios, y especializada en servicios aeronáuticos, mantenimiento técnico, mantenimiento electrónico, aviónica, ingeniería e investigación aplicada a producción de bienes y servicios aeronáuticos, construcción de elementos necesarios para la industria y provisión de partes y repuestos a las Fuerzas Armadas, aviación estatal y aviación comercial, nacional e internacional.

La DIAF tiene a su cargo actualmente el mantenimiento de los aviones de la FAE, aportando con ello que dicha fuerza mantenga y aumente su capacidad operativa, asimismo proporciona servicios de mantenimiento de aeronaves y otros servicios especializados a compañías privadas de la aviación internacional.

De los cinco países antes mencionados se tiene que el Perú ha sido el primero que dio inicio al desarrollo de la industria aeronáutica en Sudamérica; sin embargo, su capacidad se limitó a las reparaciones y mantenimiento de aeronaves y piezas, necesitaba un gran impulso para iniciar su labor como desarrollador o fabricante de aeronaves para la industria aeronáutica, esa oportunidad llegó de la mano de Corea del Sur, uno de los denominados “tigres de Asia”.

#### IV. EL APOORTE COREANO A LA INDUSTRIA AERONÁUTICA PERUANA

En Corea del Sur la industria aeronáutica comenzó en los años sesenta con el funcionamiento de las empresas Samsung Aerospace, Daewoo Heavy Industries y Hyundai Space and Aircraft Company, las cuales se fusionaron posteriormente en 1999 para

<sup>6</sup> <https://www.ciac.gov.co/institucional/historia/>

<sup>7</sup> La DIAF fue creada mediante Ley Constitutiva del 15 de junio de 1992.





dar paso a la Korea Aerospace Industries LTD (KAI por sus siglas en inglés o 한국항공우주산업 por su nombre en coreano). KAI es una empresa estatal aeroespacial surcoreana que desde su nacimiento se dedicó a producir aeronaves civiles y militares.

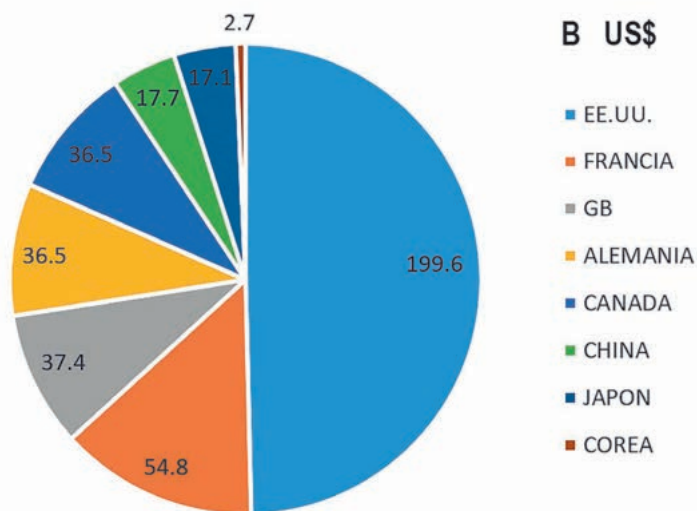
En 1999 cuando KAI emergía como productor de aeronaves, el SEMAN recién hacía sus primeros pinitos en la reparación del motor Allison 501-D22A (C-130). KAI hoy produce además componentes y satélites, y SEMAN sigue dedicándose al mantenimiento de aeronaves, servicios especializados en pruebas no destructivas, fabricación de componentes estructurales, alteraciones, pintado y reparaciones de materiales compuestos avanzados.

Para el 2010 KAI ya se había posicionado dentro de los ocho gigantes de la industria aeronáutica, si bien con un porcentaje de participación menor en comparación con empresas de otros países, pero con una visión de expansión a futuro (ver figura 4).

En noviembre de 2016, como participante del Curso de Comando y Estado Mayor Conjunto, tuve la oportunidad de visitar las instalaciones de KAI ubicadas en la provincia de Sacheon, dicha empresa tiene un alto potencial de desarrollo para la industria aeroespacial, lo que aunado a su capacidad de innovación tecnológica denotan fácilmente las razones por las que Corea del Sur, a través de KAI, desde el 2010 se ha posicionado como uno de los ocho líderes mundiales de la industria aeroespacial.

Perú y Corea del Sur mantienen estrechas relaciones en materia de Defensa desde el año 1968, pero no somos los únicos en la región que tenemos buenas relaciones con dicho país, también están Colombia, Brasil, Chile y Ecuador que, podría decirse, son aún más cercanos que nosotros por sus convenios de intercambio de capacidades y cooperación en Defensa.<sup>8</sup>

FIG. 4 INDUSTRIA AERONÁUTICA MUNDIAL 2010.  
FLY INTERNATIONAL.IN



Fuente: Centro de Documentación e Investigación (LUM).

No obstante, Corea del Sur eligió a nuestro país en el 2012, para suscribir un contrato de coproducción de aeronaves y transferencia tecnológica, por el énfasis que manifestó la Fuerza Aérea del Perú, a través de su Estado Mayor, a lo largo de dos años de negociación previa, con el único objetivo de contribuir a reforzar las capacidades de esta institución armada y porque consideró que somos una puerta de acceso fácil para propiciar exportaciones de aeronaves surcoreanas al mercado de la industria aeroespacial Latinoamericana.<sup>9</sup>

Dicho convenio se suscribió como parte del programa de compensaciones económicas y sociales (OFFSET) requeridas por el Estado peruano para las adquisiciones de defensa, y contemplaba realizar la confección de partes estructurales, el ensamblaje final y pintado de 20 aeronaves<sup>10</sup> de instrucción

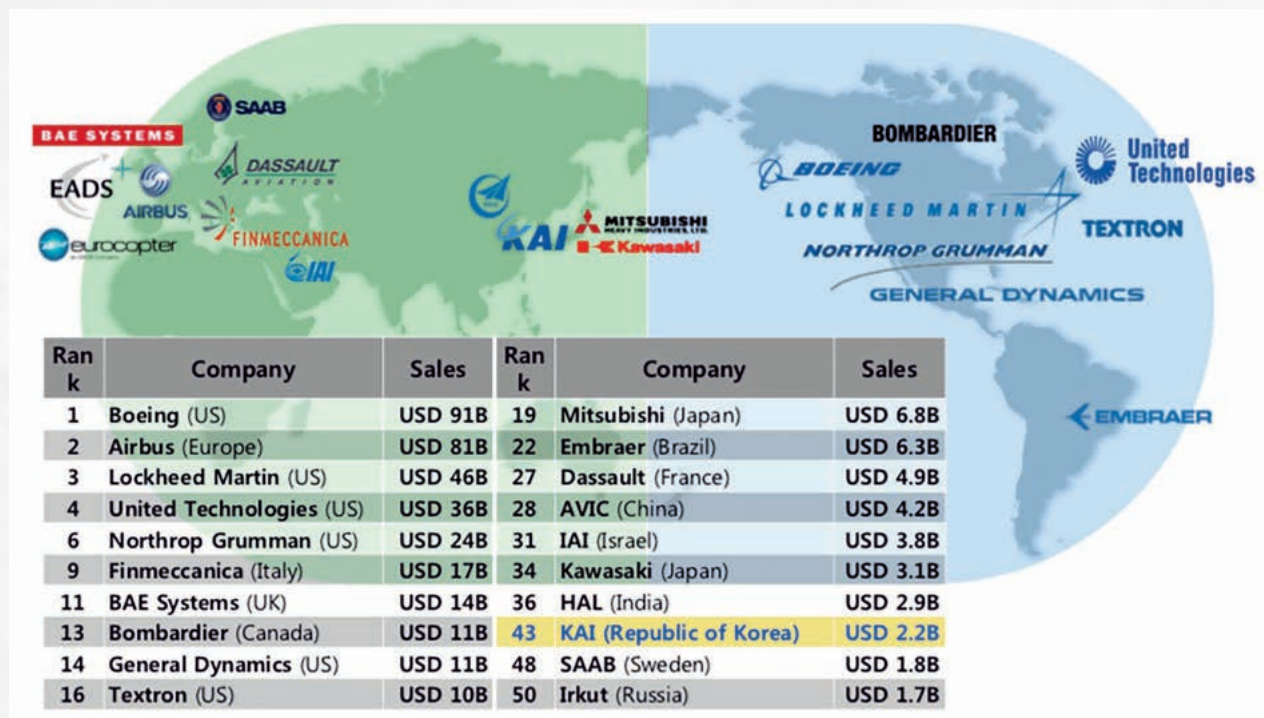
8 Anuario Latinoamericano de la Defensa 2015, <http://www.airline92.com/wp-content/uploads/2018/02/Anuario-LATAM-2015.pdf> (consultado el 2 de noviembre de 2018).

9 El contrato de compra y coproducción suscrito en el 2012 se enmarcó en una negociación de Gobierno a Gobierno aplicando la Directiva sobre Compensaciones Industriales y Sociales (Offset), este programa determina los siguientes objetivos: obtener autosuficiencia en el ciclo de vida del equipo a adquirir; beneficios industriales para fortalecer los sectores industriales estratégicos; incrementar la capacidad industrial de las empresas de Defensa y apoyo al desarrollo socio-económico del país. La operación significó para el Perú una inversión de 208,873 millones de dólares americanos.

10 De las veinte aeronaves, cuatro unidades fueron construidas en Corea y las dieciséis restantes fueron producidas en el SEMAN.



FIG. 5 PRINCIPALES EMPRESAS AERONÁUTICAS EN EL MUNDO



Flight International 'Top 100' (Basado en volumen de ventas 2014)

KT-1P<sup>11</sup> a cargo del SEMAN, además de la capacitación, implementaciones y entrega de herramientas especiales y equipo por parte de KAI para asegurar la confiabilidad de los trabajos.

Puede afirmarse que los primeros pasos del auge de la industria aeronáutica en el Perú se han dado con la coproducción de aeronaves, de la mano de una empresa especializada en este rubro como es KAI, lográndose a nivel externo captar inicialmente el interés de países de la región, como México y Paraguay, en adquirir este modelo de aviones de instrucción, a fin de mejorar sus capacidades operacionales aéreas.

Antes del convenio de coproducción KAI ya había exportado el KT-1 a siete países como Filipinas, Indonesia, Senegal y Turquía, por lo que dicha compañía espera que este proyecto concretado con Perú conlleve a otras exportaciones hacia otros países de la región.

Si tuviésemos que hacer una comparación de KAI con alguna de las empresas de los países sudamericanos antes mencionados la única con la que cabría dicho símil es con la brasilera EMBRAER, puesto que ambas aparecen en el ranking de principales empresas en el mundo con mayor venta de aeronaves (ver figura 5).

La coproducción peruano-surcoreana ha permitido al Perú, a nivel interno, incrementar los índices de operatividad en la instrucción de los Cadetes y Oficiales de las Fuerzas Armadas, crear la Escuela Conjunta de Pilotos (ESCOP), así como elevar el prestigio del personal profesional que labora en el SEMAN, quienes sirvieron de mano de obra en el ensamblaje y pintado de estas aeronaves.

El 7 de abril del 2016 se realizó la ceremonia de entrega de la última aeronave materia del convenio (ver figura 6), en dicha celebración el CEO de KAI, Ha Sung-Yong, señaló que "la base de producción de KT-1P en Perú se ha convertido en una razón

11 El modelo KT-1P es una variante multipropósito de dos aeronaves: el entrenador básico KT-1 y el entrenador de control táctico KA-1, pero que ha mejorado su aviónica y habilidad armada. Esta aeronave reemplazará a los EMB-312, y MB-399 que todavía se encuentran en servicio en Perú.





**FIGURA 6. EL ÚLTIMO KAI KT-1P ENSAMBLADO POR SEMAN**



*Fuente: Revista Defensa N° 486, octubre 2018.*

para una fundación de marketing conjunto entre KAI y SEMAN PERÚ en la región sudamericana” y agradeció a los pilotos, mecánicos y empleados civiles de SEMAN por su gran esfuerzo,<sup>12</sup> lo que auguró para el SEMAN un futuro en la industria del ensamblaje.

Como se sabe, la industria aeronáutica y aeroespacial de Corea del Sur mantiene estándares de calidad certificados por los países industrializados; por tanto, se puede afirmar que la coproducción que hizo KAI y SEMAN PERÚ han sido una oportunidad única que le ha permitido abrir sus puertas para nuevas coproducciones en esta industria.

SEMAN PERÚ SAC actualmente no tiene la capacidad para diseñar, fabricar, ensamblar, certificar y mantener un avión completo, esto significa que si bien hemos coproducido aeronaves con Corea del Sur aún no tenemos un tejido industrial aeronáutico completo e innovador que nos permita por sí solos construir un avión de principio a fin, lo cual será motivo de seguimiento dado que el objetivo del Estado peruano es que a largo plazo el SEMAN se posicione en la región como productor de aviones y piezas aeronáuticas para la exportación.

Como se muestra, el sector aeronáutico latinoamericano es un sector tan en auge como el conjunto de su economía, y en el caso del Perú, el tiempo nos mostrará si SEMAN PERÚ SAC aprovechó verdaderamente la transferencia tecnológica recibida de KAI y tal vez en un futuro cercano pueda cumplirse su anhelado objetivo de ser reconocido como una institución desarrolladora de la industria aeronáutica y como el primer centro de reparaciones mayores de las aeronaves militares y civiles del país y del mundo.

## V. CONCLUSIONES

- El Perú ha sido el primer país que dio inicio al desarrollo de la industria aeronáutica en Sudamérica con el Servicio de Mantenimiento de la FAP; sin embargo, su capacidad se limitó a las reparaciones y mantenimiento de aeronaves y piezas.
- Colombia y Chile a través de sus empresas CIAC y ENAER respectivamente, vienen produciendo aeronaves civiles y militares para otros países de la región.
- Brasil a través de su empresa EMBRAER es la única empresa sudamericana que ha logrado posicionarse mundialmente como fabricante de aviones.
- Ecuador a través de la DIAF proporciona servicios de mantenimiento de aeronaves y otros servicios logísticos especializados en el mercado aeronáutico de Latinoamérica.
- SEMAN PERÚ SAC ha coproducido aeronaves KT-1P con la empresa surcoreana KAI obteniendo la experiencia del ensamblado de aeronaves, pero por sí solo no tiene la capacidad para la construcción de aeronaves.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina Agencia Peruana de Noticias (2012), “Perú inicia despegue de su industria aeronáutica con cooperación de Corea”, <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-inicia-despe->

<sup>12</sup> Esta ceremonia se realizó en la Base Aérea Las Palmas, contándose con la presencia del entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski, el ex Ministro de Defensa Jorge Nieto Montesino, la ex viceministra de Defensa Patricia Figueroa Valderrama y el ex Comandante General de Fuerza Aérea del Perú Javier Ramírez Guillén. También estuvieron presentes el Embajador de Corea del Sur en el Perú Jang Keun-ho y el Jefe de soporte comercial de KAI An Seong-il.



- gue-su-industria-aeronautica-cooperacion-corea-435515.aspx (consultado el 11 de noviembre de 2012).
- Asociación Latinoamericana y Caribe del Transporte Aéreo, ed (2011), "Anuario 2011-2012", en Anuario Alta, [http://www.alta.aero/aura/content/yearbook/ALTA-Yearbook-2011\\_2012.pdf](http://www.alta.aero/aura/content/yearbook/ALTA-Yearbook-2011_2012.pdf) (consultado el 1 de diciembre de 2018).
  - Baca Gálvez, Perla (2017), "Seman ofrecerá mantenimiento mayor a los boeing 737-600 al 737-900", en Revista Aviación de la Fuerza Aerea del Perú, Edición Nº 520, primer semestre 2017, [https://issuu.com/fap.mil.pe/docs/revista\\_aviacion\\_520](https://issuu.com/fap.mil.pe/docs/revista_aviacion_520) (consultado el 4 de diciembre de 2018).
  - - (2015), "Proyecto KAI-Seman KT-1P", en Revista Aviación de la Fuerza Aerea del Perú, Edición Nº 514, primer semestre 2015, [https://issuu.com/fap.mil.pe/docs/revista\\_final\\_514](https://issuu.com/fap.mil.pe/docs/revista_final_514) (consultado el 7 de diciembre de 2017).
  - Barboza-Vizconde, Gilmer y Merino-Urday, Claudia (2018), Plan Estratégico del Servicio de Mantenimiento (SEMAN PERÚ SAC). Lima: Universidad de Piura, [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4150/MDE\\_1831.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4150/MDE_1831.pdf?sequence=2&isAllowed=y) (consultado el 26 de octubre de 2018).
  - Blog Latinamericanhoy, "América Latina: El tráfico aéreo y el sector aeronáutico", <https://latin-americanhoy.es/2012/04/02/sector-aeronautico-latinoamerica/> (consultado el 7 de diciembre de 2018).
  - Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A., <https://www.ciac.gov.co/institucional/historia/> (consultado el 29 de noviembre de 2018).
  - Grupo EDEFA S.A. (2015), Anuario Latinoamericano de la Defensa. Madrid: Edefa, <http://www.airline92.com/wp-content/uploads/2018/02/Anuario-LATAM-2015.pdf> (consultado el 2 de noviembre de 2018).
  - Jewell Catherine (2017) "Embraer gigante aeronáutico y empresa pionera del Brasil", en Wipo Magazine, dic, 2017, [https://www.wipo.int/export/sites/www/pct/es/news/extracts/2017/wipo\\_magazine\\_12\\_2017\\_Brazil\\_pioneering\\_aviation\\_giant.pdf](https://www.wipo.int/export/sites/www/pct/es/news/extracts/2017/wipo_magazine_12_2017_Brazil_pioneering_aviation_giant.pdf) (consultado el 5 de diciembre de 2018).
  - Ministerio de Defensa del Perú, "Aviones de Instrucción KT-1P. Renace la Industria Aeronáutica Peruana", en Defensa, 2011-2016, [https://www.mindef.gob.pe/informacion/noticias/documentos/revista\\_institucional\\_mindef.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/noticias/documentos/revista_institucional_mindef.pdf)
  - Rivas Vargas Machuca, Hernán (2013), "Servicio de Mantenimiento de la FAP cumple su Octagésimo Aniversario al servicio de la aeronáutica nacional e internacional", en Boletín Serpost, <http://www.serpost.com.pe/images/filatelia/boletines2013/1001701.pdf> (consultado el 12 de noviembre de 2018).
  - Universidad Politécnica de Madrid (2007). La Industria aeroespacial 2007. Madrid: UPM, <https://www.aero.upm.es/departamentos/economia/investiga/Informe%202007/41>
  - AVIONES%20COMERCIALESdefinitivo.html (consultado el 1 de octubre de 2018).





## NORMAS PARA AUTORES DE LA REVISTA PENSAMIENTO CONJUNTO

Contenido, integrado por propuestas aprobadas de artículos (investigación, ensayos, reseñas), son aportaciones originales, novedosas y relevantes en el campo de la seguridad y la defensa.

### Procedimiento y normas de estilo

Autor(es) remiten su propuesta de artículo al Director General de la ECOFFAA, quién deriva al Director de la revista proceda según proceso normado en la Directiva vigente (primera evaluación, remisión a par ciego, mejoras, seguimiento, etc.).

Artículos propuestos, en versión Word, A4, interlineado de 1,15, letra times new roman, 12 puntos en texto y 10 puntos en notas a pie de página (fuente, ampliar concepto o estado de la cuestión).

Extensión, es del rango de los treinta mil caracteres o cinco mil palabras (diez páginas), a treintaicinco mil caracteres o seis mil palabras (doce páginas); título menor a 50 caracteres, con resumen en párrafo menor a 280 caracteres. Las palabras claves en español e inglés.

Imágenes numeradas en cifras arábigas, tablas en romanas, en formato de imagen (JPG, PNG, TIFF) de alta resolución y tamaño, consignando leyenda y fuente.

### Datos del autor

Consignar: nombres y apellidos completos, email, último grado militar o académico obtenido, filiación institucional, líneas de investigación/ interés profesional, logros-premios, becas, etc., puestos en organizaciones públicas y/o privadas, foto tipo retrato en tenuta formal.

### Reconocimiento

Se otorga certificado/diploma, y estímulo según la Directiva vigente.

### Secciones y Temática

SECCIÓN	TEMÁTICA
Accionar Conjunto	Teoría y Doctrina Táctico Conjunto, Operacional y Estratégico Militar Formación y Capacitación Planeamiento, Inteligencia, Logística, Operaciones (Conjuntas, Militares, Paz, Multinacionales) Desarrollo Nacional, orden interno y Gestión de Riesgo de Desastres
Política y Guerra	Gestión Pública de la Defensa Análisis Político Estratégico Geopolítica y Geoestrategia Relaciones Internacionales
Guerra y Conflicto	Análisis de conflictos Polemología Pensamiento y pensadores estratégicos Historia Militar (Nacional y Mundial)
Ciencia y tecnología	Ciberdefensa y Ciberseguridad Desarrollo, Innovación, Investigación, Tecnología y Aplicación Tecnologías de la Información y/o Comunicaciones
Derecho	Derechos Humanos Derecho Internacional Humanitario Justicia Militar
Reseñas	En las temáticas arriba señaladas



[www.esffaa.edu.pe](http://www.esffaa.edu.pe)  
[info@esffaa.edu.pe](mailto:info@esffaa.edu.pe)

### Contacto

Dirección: Av. Pedro Alas s/n Chorrillos (Frente al Círculo Militar del Perú, sede Chorrillos).

Teléfonos: (+51) 01 251-8294, (+51) 947945689

E-mail: [pensamientoconjunto@gmail.com](mailto:pensamientoconjunto@gmail.com), [errochist@yahoo.es](mailto:errochist@yahoo.es).



*“la vida tan breve, el arte tan largo de aprender”*

Geofrey Chaucer

*“Formamos líderes con visión conjunta”*