

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

Vol 1, N° 1, julio - septiembre, 2022



**CEEEP**

CENTRO DE ESTUDIOS  
ESTRATÉGICOS DEL  
EJÉRCITO DEL PERÚ



*REVISTA*  
***SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE***

**Vol 1, N° 1, julio - septiembre, 2022**

**CECEP** CENTRO DE ESTUDIOS  
ESTRATÉGICOS DEL  
EJÉRCITO DEL PERÚ

## REVISTA **SEGURIDAD Y PODER TERRESTRE**

Vol.1, N° 1, julio-septiembre 2022

© Ejército del Perú

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú

Av. Chorrillos, Primera Cuadra, Chorrillos, Lima, Perú.

E-mail: [cecep@cecep.mil.pe](mailto:cecep@cecep.mil.pe)

Teléfono: +51 969 005 832 (horario de oficina)

Edición: Junio 2022

La Revista Seguridad y Poder Terrestre es una publicación de investigación académica del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP), la cual pretende abordar el análisis, la discusión y la generación de ideas en aspectos relacionados a la Seguridad, la Defensa y la Profesión Militar. Publica artículos de investigación –en español o inglés– que tengan el carácter de inéditos y originales, y que se enfoquen en las cuatro áreas de estudio del CEEEP: (1) Evaluación Estratégica, (2) Anticipación Estratégica, (3) Arte Estratégico y Poder Terrestre, y (4) Liderazgo Estratégico y Gestión Institucional. Los artículos son evaluados por pares externos, bajo el sistema doble ciego.

La periodicidad de la Revista Seguridad y Poder Terrestre es trimestral, publicándose –tanto en su soporte físico como en su versión digital– durante el primer mes del periodo correspondiente. En ese sentido, el primer periodo de publicación de la revista abarca de enero a marzo, el segundo de abril a junio, el tercero de julio a septiembre, y el cuarto de octubre a diciembre. El público al que se dirige la revista es principalmente: (1) investigadores en Seguridad y Defensa, (2) profesionales en ciencias militares, así como (3) académicos y funcionarios interesados en asuntos de Seguridad y Defensa Nacional.

La versión electrónica de la Revista Seguridad y Poder Terrestre está disponible en <https://revistas.cecep.mil.pe>

Diseño y diagramación: César Miranda | contacto: [info@elypsis.pe](mailto:info@elypsis.pe)

Coordinador editorial: Hugo Jorge Bernabé Moreno

### **Directivos:**

- Coronel EP Paul Eduardo Vera Delzo, Director del CEEEP
- Coronel EP Reynaldo Adrián Muñoz Bastidas, Sub director del CEEEP
- Coronel EP Jaime Rodríguez Simón, Jefe del Departamento de Análisis e Investigación Estratégico del CEEEP
- Mayor EP Jeffrey Cesar Vásquez Gallegos, Jefe de la Sección Publicaciones del CEEEP

El contenido de los artículos publicados en la Revista Seguridad y Poder Terrestre corresponde exclusivamente al pensamiento de los autores y es de su absoluta responsabilidad. Las posturas y las aseveraciones aquí presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representa –necesariamente– la posición oficial, ni la institucional del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP), ni del Ejército del Perú, ni del Ministerio de Defensa del Perú.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2022-04890

ISSN: 2955-8018 (Impresa)

ISSN: 2810-899X (En línea)

# **Equipo Editorial de la Revista Seguridad y Poder Terrestre**

## **Editor General**

Paul Eduardo Vera Delzo  
*Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú*

## **Comité Editorial**

Carlos Echeverría Jesús  
*Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado –  
Universidad Nacional de Educación a Distancia*

Robert Evan Ellis  
*Strategic Studies Institute – U.S. Army War College*

Andrés González Martín  
*Instituto Español de Estudios Estratégicos*

Carlos Malamud Rikles  
*Real Instituto Elcano*

Román D. Ortiz  
*Universidad Francisco de Vitoria*

Carlos Alberto Ospina Ovalle  
*Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos –  
Universidad Militar Nueva Granada*

## **Comité Científico**

Edgardo Mercado Neumann  
*Pontificia Universidad Católica del Perú*

Vicente Torrijos Rivera  
*Centro de Estudios Estratégicos sobre Seguridad y Defensa Nacional –  
Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”*

Ivan Vivanco Aquino  
*Universidad Nacional Mayor de San Marcos*



# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>EVALUACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
El Avance Digital de China en América Latina <i>Robert Evan Ellis</i>	15
<b>ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
Redes Sociales, Geopolítica y Poder <i>Gonzalo Javier Rubio Piñeiro</i>	43
<b>ARTE ESTRATÉGICO Y PODER TERRESTRE</b>	
El Conflicto en Ucrania: Guerra Híbrida e Intervención Militar Convencional <i>Josías David Valle Guerrero</i>	61
<b>LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	
Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales <i>Paul Eduardo Vera Delzo</i>	79
Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército <i>Edison Gelber Aguilar Sánchez</i>	95
El Valioso Aporte de la Mujer al Ejército del Perú <i>Lourdes Aurelia Barriga Abarca</i>	109



# PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP) presenta la primera edición de su “Revista Seguridad y Poder Terrestre,” la cual pretende abordar el análisis, la discusión y la generación de ideas en aspectos relacionados a la Seguridad, la Defensa y la Profesión Militar. Esta revista –de edición trimestral– publica artículos de investigación que tengan el carácter de inéditos y originales, y que se enfocan en las cuatro áreas de estudio del CEEEP: (1) Evaluación Estratégica, (2) Anticipación Estratégica, (3) Arte Estratégico y Poder Terrestre, y (4) Liderazgo Estratégico y Gestión Institucional. Para asegurar la calidad, los artículos son evaluados por pares externos, bajo el sistema doble ciego. En ese sentido, la presente edición recopila seis artículos de reconocidos colaboradores nacionales e internacionales.

En la primera parte de esta publicación, referida a Evaluación Estratégica, el doctor Robert Evan Ellis analiza en el artículo titulado “El Avance Digital de China en América Latina” las actividades de la República Popular China (RPC) y sus empresas en las tecnologías digitales y los sectores económicos asociados en América Latina, incluyendo las telecomunicaciones, la vigilancia, el comercio electrónico, la tecnología financiera, los centros de datos y las ciudades inteligentes. Asimismo, señala que las empresas chinas han logrado avances significativos en estos sectores, creando oportunidades para aprovechar su posicionamiento, avanzar en otras áreas, así como recopilar información sobre objetivos tanto gubernamentales como comerciales.

En la segunda parte de esta publicación, referida a Anticipación Estratégica, el magister Gonzalo Javier Rubio Piñeiro manifiesta en el artículo titulado “Redes Sociales, Geopolítica y Poder” que el ciberespacio se presenta como un área virtual prácticamente libre de restricciones, ganando relevancia tanto para el ocio como para el trabajo, sin dejar de mencionar el incremento de la ciberdelincuencia. De acuerdo al autor, la relación geopolítica y las redes sociales se enmarcan en la necesidad de ejercer influencia y proyectar el poder de actores estatales de peso internacional, como Estados Unidos, la RPC y Rusia.

En la tercera parte de esta publicación, referida a Arte Estratégico y Poder Terrestre, el magister Josías David Valle Guerrero expone en el artículo titulado “El Conflicto en Ucrania: Guerra Híbrida e Intervención Militar Convencional” que la guerra entre Rusia y Ucrania representa uno de los desafíos más significativos del Kremlin en su historia reciente. Igualmente, afirma que el análisis de esta guerra debe abordarse no solo desde la perspectiva militar, sino también desde la perspectiva de la estrategia comunicacional, en donde la propaganda y la desinformación se convierten en herramientas útiles para las tácticas contemporáneas.

En la cuarta parte de esta publicación, referida a Liderazgo Estratégico y Gestión Institucional, el Coronel EP Paul Eduardo Vera Delzo señala en el artículo titulado “Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales” que el desarrollo de líderes es un aspecto fundamental para el futuro de cualquier institución, más aún en el caso de las instituciones castrenses en proceso de transformación, al ser el involucramiento de los líderes estratégicos un elemento clave para alcanzar los objetivos previstos. Para ello, de acuerdo al autor, los líderes estratégicos deben no sólo conocer y comprender los roles que legítimamente deben asumir, sino también desarrollar y optimizar ciertas competencias esenciales para su eficaz desempeño.

Adicionalmente, el Coronel EP Edison Elber Aguilar Sánchez manifiesta en el artículo titulado “Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército” que las instituciones deben contar con una cultura organizacional flexible, que sirva de guía y permita a todos sus integrantes adaptarse a un mundo globalizado y en constante cambio. Según el autor, en un mundo en permanente transformación, la cultura organizacional y el liderazgo son elementos importantes para el desarrollo del Ejército y para el desempeño efectivo de su personal.

Asimismo, la Coronel EP Lourdes Aurelia Barriga Abarca indica en el artículo titulado “El Valioso Aporte de la Mujer al Ejército del Perú” que a lo largo de la historia, la mujer ha tenido una marcada presencia en el quehacer de las diferentes organizaciones militares existentes en el Perú,

así como en las acciones castrenses habidas en todo tiempo. No obstante, es a partir del año 1996 cuando se producen cambios sustanciales para reforzar el significativo rol de la Mujer peruana en el ámbito militar.

Finalmente, el CEEEP espera que estos artículos sean del interés y agrado de los lectores, y fomenten el análisis, la discusión y la generación de ideas en aspectos relacionados a la Seguridad, la Defensa y la Profesión Militar.

**Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú**



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

# EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS  
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ





ISSN: 2955-8018 (Impresa)  
ISSN: 2810-899X (En línea)

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS  
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 1, N° 1, julio - septiembre, 2022, pp. 15-39

DOI: <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.5>

ARTÍCULO

# El Avance Digital de China en América Latina

## China's Digital Advance in Latin America

---

**Robert Evan Ellis<sup>1</sup>**

 ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2646-9571>

 [robert.e.ellis78.civ@army.mil](mailto:robert.e.ellis78.civ@army.mil)

# El Avance Digital de China en América Latina

## Resumen

*En este documento se analizan las actividades de la República Popular China (RPC) y sus empresas en las tecnologías digitales y los sectores económicos asociados en América Latina, incluyendo las telecomunicaciones, la vigilancia, el comercio electrónico, la tecnología financiera, los centros de datos y las ciudades inteligentes. A pesar de los obstáculos que surgen tanto de la resistencia en la región como de la política interna de la RPC, las empresas chinas han logrado avances significativos en estos sectores, creando oportunidades para aprovechar su posicionamiento y avanzar en otras áreas. Del mismo modo, utilizan esta coyuntura para recopilar información de inteligencia sobre objetivos tanto gubernamentales como comerciales, poniendo en riesgo la capacidad de los gobiernos para tomar decisiones soberanas sobre la RPC y sus empresas, así como para proteger la propiedad intelectual de las empresas que operan en su territorio.*

**Palabras clave:** *China, América Latina, comercio electrónico, digital, vigilancia, telecomunicaciones, tecnología financiera, centros de datos.*

# China's Digital Advance in Latin America

## Abstract

*This work examines activities by the People's Republic of China (PRC) and its companies in digital technologies and associated economic sectors in Latin America, including telecommunications, surveillance, electronic commerce, financial technology, data centers, and smart cities. It finds that, despite obstacles arising from both resistance in the region and internal PRC politics, Chinese companies have made significant advances in these sectors, creating opportunities for them to leverage these positions to advance in other areas, while also giving them significant opportunities to collect intelligence on both government and commercial targets, putting at risk the ability of its governments to make sovereign decisions about the PRC and its companies, and to protect the intellectual property of the companies operating within its territory.*

**Key Words:** *China, Latin America, electronic commerce, digital, surveillance, telecommunications, financial technology, data centers.*

## Introducción

A medida que la República Popular China (RPC) se esfuerza en orientarse hacia América Latina y otras partes del mundo en busca de beneficios para sus propios intereses, la economía digital de la región y las tecnologías asociadas se visualizan como un objetivo clave de sus esfuerzos. Estas áreas han recibido un impulso significativo tanto en el “*Made in China 2025*”<sup>2</sup> como en la iniciativa de la “Ruta de la Seda Digital” del año 2015 de la RPC.<sup>3</sup> Por una parte, dos de los ocho pilares<sup>4</sup> de la “Iniciativa de Desarrollo Global” de China,<sup>5</sup> como son la economía digital y la conectividad, están relacionados con ellos.<sup>6</sup> Por otra parte, el plan China-CELAC 2022-2024 prioriza explícitamente el compromiso de China con la región en una amplia gama de sectores digitales, incluyendo “infraestructura digital, equipos de telecomunicaciones, 5G, *big data*, computación en la nube, inteligencia artificial, Internet de las Cosas, ciudades inteligentes, Internet+, servicios universales de telecomunicaciones,”<sup>7</sup> y “gestión del espectro radioeléctrico.”<sup>8</sup>

Estas tecnologías digitales son especialmente valiosas para el avance de China, tanto por ser la punta de lanza de la innovación empresarial actual, como por ofrecer a quienes las dominan una influencia sin parangón sobre las actividades económicas que sustentan. Asimismo, brindan información sobre los procesos gubernamentales y comerciales, así como sobre los líderes que utilizan esas redes o se ven afectados por ellas. Por lo tanto, el dominio de las tecnologías digitales por parte de la RPC en América Latina y en otros lugares ofrece la oportunidad de conocer, comprometer y explotar de otra manera los procesos de decisión soberanos de los gobiernos y competidores para promover los intereses chinos.

## La estructura de la oportunidad y el desafío digital chino

La oportunidad estratégica para China -que surge de su búsqueda de sectores y tecnologías digitales en América Latina y en otros lugares- se basa en una dinámica de refuerzo. El dominio chino en las tecnologías aplicadas (por ejemplo, las soluciones de empresas como Huawei en 5G) le permite desempeñar un papel destacado en el establecimiento de “estándares” a través de organismos internacionales como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).<sup>9</sup> Igualmente, el establecimiento de normas ayuda a la RPC a asegurar las ventajas competitivas en los sectores asociados y a dejar fuera a la competencia. La RPC reconoció el valor estratégico de las normas en su documento *China Standards 2035*.<sup>10</sup>

Adicionalmente, el dominio de sectores digitales estratégicos por parte de la RPC la posiciona para favorecer a las empresas con sede en China que utilizan dichos sistemas. En ese sentido, existe una sinergia inherente, por ejemplo, entre la difusión de los sistemas de pago chinos y los productos y servicios que pueden ser adquiridos por ellos o que están exclusivamente diseñados para utilizarlos. La expansión de la empresa china *RNB digital* en América Latina, así como en otros lugares, no hará sino ampliar este desafío.

Con respecto a la inteligencia, las oportunidades disponibles para la RPC a partir de su creciente presencia en los sectores digitales en América Latina, se complementan con su intención de explotarla a través de sus propias leyes y la práctica empírica habida en el pasado. La Ley de Seguridad Nacional de China -del año 2017- obliga a los entes sujetos a la jurisdicción de la RPC a entregar información bajo su control si es relevante para la “seguridad nacional” del Estado de la RPC,<sup>11</sup> sin importar lo mucho que las empresas chinas puedan protestar.<sup>12</sup> Esta situación crea una oportunidad para que la RPC acceda a los datos de empresas o individuos a través de empresas de telecomunicaciones

como Huawei y ZTE, empresas de comercio electrónico como Alibaba, empresas de viajes compartidos como DiDi, empresas de tecnología financiera como Nubank y empresas chinas que operan centros de datos, cuyas “nubes” pueden contener una gran cantidad de datos personales sensibles y explotables, propiedad intelectual y/o información gubernamental.

Aunque la cuestión del uso de los datos accesibles por parte de la RPC a través de las tecnologías digitales no puede abordarse con certeza, la RPC tiene un historial de permitir, o incluso autorizar, el robo de propiedad intelectual en su propio país,<sup>13</sup> así como la piratería informática y otras formas de espionaje digital en el extranjero. En septiembre de 2020, el Departamento de Justicia de Estados Unidos acusó a miembros del grupo chino *APT41* de intentar piratear a 100 empresas estadounidenses.<sup>14</sup> En África, el grupo chino *Bronze President* utilizó el sistema de información que el gobierno de la RPC había donado a la Unión Africana para desviar datos de vigilancia de las cámaras de seguridad de la organización.<sup>15</sup> Con respecto a América Latina, en diciembre de 2021, *Microsoft* expuso el *hackeo* realizado por el grupo chino *Nickel*, cuyos objetivos incluían a empresas de 16 países latinoamericanos.<sup>16</sup>

Al pretender los beneficios que los productos digitales chinos parecen ofrecer, no está claro que los gobiernos locales de América Latina sean capaces de evaluar los riesgos de la puesta en peligro de sus datos, o la información que puede obtenerse a través del acceso a esos datos. Tampoco está claro que la sociedad civil en América Latina u otros lugares tenga el conocimiento técnico o las herramientas para evaluar los riesgos y trabajar hacia políticas públicas racionales para controlar los riesgos y, al mismo tiempo, asegurar los beneficios de las tecnologías digitales chinas u otras.

## Sector de las telecomunicaciones

Desde el año 1999, Huawei ha desempeñado un importante papel en el sector de las telecomunicaciones de América Latina y el Caribe.<sup>17</sup> Por ejemplo, en el año 2019, Huawei operaba en 20 países de América Latina,<sup>18</sup> con cuotas de mercado superiores al 20% en cuatro de ellos. En Brasil, Huawei tiene el 50% del mercado de equipos de telecomunicaciones.<sup>19</sup> Suspiciousamente, se cree que los mayores saltos técnicos de la empresa provienen de la propiedad intelectual que robó de la firma canadiense *Norte*.<sup>20</sup> Gran parte de la participación actual de Huawei en las arquitecturas de telecomunicaciones latinoamericanas es a través de la incorporación de sus teléfonos, servidores, *routers* y otros equipos en las arquitecturas y ofertas comerciales de proveedores minoristas como Claro, Movistar,<sup>21</sup> Personal<sup>22</sup> y Tigo,<sup>23</sup> aunque las empresas con sede en la RPC también proporcionan componentes y servicios directamente a las entidades estatales de telecomunicaciones de otros países, como *Antel* en Uruguay<sup>24</sup> o *Indotel* en la República Dominicana.<sup>25</sup>

Otras empresas chinas también proveen equipos a Latinoamérica, como *Oppo*<sup>26</sup> y *Xiaomi*,<sup>27</sup> quienes abrieron sus primeras tiendas físicas en Buenos Aires en marzo de 2022.<sup>28</sup> Las marcas chinas menos conocidas suelen llegar como dispositivos de «marca blanca» y se comercializan con el nombre de la empresa que los ofrece.

Actualmente, Huawei es líder en América Latina en la provisión de equipos para redes 5G, a menudo con ventajas de costo y de amplitud de la oferta. Los equipos de esta empresa china están posicionados para ser incluidos de manera significativa en Chile, Perú y Brasil,<sup>29</sup> quienes lideran la región en la implementación de 5G. De hecho, en Curitiba, Brasil, Huawei está buscando establecer una «ciudad inteligente» 5G de prueba.<sup>30</sup> Igualmente, Huawei está bien posicionada en Argentina<sup>31</sup> y Colombia,<sup>32</sup> entre otros, realizando importantes avances en la definición y subasta del ancho de banda.

A través del diseño y los estándares en los que cada parte de la oferta china funciona mejor con otros productos chinos (o a veces sola), las empresas con sede en China se apoyan unas en otras para conquistar dominios digitales interdependientes.<sup>33</sup> El presidente de los servicios en la nube de Huawei en América Latina, Xiao Fe, destaca la posición competitiva a partir del poder de la “convergencia entre la nube, la inteligencia artificial, la red 5G y el internet de las cosas.”<sup>34</sup>

### Sistemas de vigilancia

Otro sector digital en el que las empresas con sede en la RPC están realizando importantes avances es el de los sistemas de vigilancia. Empresas chinas, como las compañías de cámaras *Hikvision* y *Dahua*, entraron por primera vez en mercados latinoamericanos –como México y Ecuador– ya en el año 2007.<sup>35</sup> A medida que su oferta de productos ha ido evolucionando, estas empresas, y los integradores como Huawei han aprovechado tecnologías como el reconocimiento facial y la biometría, en combinación con el *big data*, para desarrollar capacidades en la RPC, donde las consideraciones de privacidad individual son mínimas, y luego proporcionar esas ofertas a América Latina, donde la inseguridad y la lucha contra la corrupción hacen que las soluciones chinas sean atractivas. De hecho, en México, en el año 2022, la empresa china *Hikvision* adquirió la mayor empresa de sistemas de seguridad de México, *Syscom*.<sup>36</sup>

Las ofertas chinas de vigilancia instaladas –hasta la fecha– en América Latina son diversas e incluyen sistemas de cámaras de seguridad desplegados en lugares como Ciudad de México, Georgetown (Guyana), Jujuy (Argentina),<sup>37</sup> y Colón (Panamá).<sup>38</sup> También incluyen un sistema desplegado en la frontera de Uruguay con Brasil,<sup>39</sup> así como arquitecturas nacionales con amplias capacidades de vigilancia,

comunicación y otras, como el ECU-911 en Ecuador<sup>40</sup> y el BOL-110 en Bolivia. Adicionalmente a estos proyectos de alto perfil, las empresas con sede en la RPC, como *Hikvision*,<sup>41</sup> están incursionando en el mercado de la vigilancia corporativa y doméstica en la región,<sup>42</sup> lo que les da acceso a una gama mucho más amplia de información, dependiendo de quién tenga acceso a la misma.

### Arquitecturas sanitarias

Con la pandemia de la COVID-19, otra área explotada activamente por los chinos son los servicios sanitarios digitales. En Bolivia, los monitores obligatorios para alertar la presencia de personas con COVID-19 en su proximidad se incorporaron a la arquitectura de vigilancia gubernamental BOL-110, construida por China durante la pandemia.<sup>43</sup> Las iniciativas digitales relacionadas con la salud también se incorporaron a la diplomacia de la RPC sobre COVID-19 bajo la marca «ruta de la seda de la salud.»<sup>44</sup> Durante la pandemia, empresas con sede en la RPC, como *Hikvision* y *Dahua*,<sup>45</sup> donaron cámaras térmicas para identificar a personas potencialmente «enfermas» con temperaturas corporales elevadas que se instalaron, a menudo a través de donaciones del gobierno chino,<sup>46</sup> en una serie de aeropuertos y otros edificios públicos sensibles en toda América Latina.

Al igual que en otras áreas, un papel importante para los monitores chinos y otros dispositivos en las arquitecturas de salud digital daría a la RPC una capacidad significativa para capturar datos biométricos sensibles de salud e incluso genéticos, no sólo de individuos particulares, sino también del personal que trabaja en empresas de gobiernos de interés. La recopilación de estos datos podría contribuir al avance de las tecnologías y algoritmos de monitorización chinos a nivel mundial, e incluso a la bioingeniería con fines tanto sanitarios como militares.

## Ciudades inteligentes

En la cúspide de la oferta china en América Latina está el concepto de «ciudades inteligentes.» Las empresas con sede en China están detrás de la mitad de los proyectos de «ciudades inteligentes» del mundo,<sup>47</sup> y el concepto ha recibido una considerable atención y apoyo por parte del presidente chino Xi Jinping.<sup>48</sup> Según el Comando Sur de Estados Unidos, actualmente, hay 10 grandes iniciativas de «ciudades inteligentes» en marcha en la región.<sup>49</sup>

Aunque la composición de las ciudades inteligentes varía mucho, generalmente implica la integración de numerosos servicios digitales diferentes,<sup>50</sup> desde arquitecturas de vigilancia hasta sistemas de transporte, pasando por dispositivos de pago inteligentes, gestión de servicios públicos, respuesta a emergencias y alertas contra catástrofes, proporcionando al operador oportunidades sin precedentes para recopilar información de movimientos, finanzas y de otro tipo sobre los residentes y demás personas que operan en las ciudades.

## Comercio electrónico

En el ámbito del comercio electrónico, la empresa china *Alibaba* juega un papel destacable en el abastecimiento de productos chinos en América Latina. Esta empresa está fuertemente posicionada en la región en el rol *business to business* (B2B) que impulsó su expansión original, aunque ha hecho algunos avances en el mercado *business to consumer* (B2C), particularmente en Brasil.<sup>51</sup> La empresa sigue enfrentándose a desafíos en la expansión de su negocio B2C debido a la escasa infraestructura para la entrega a los consumidores y a la fuerte competencia de actores más establecidos, como Amazon y Mercado Libre.<sup>52</sup>

El comercio electrónico de China también incluye a la empresa de viajes compartidos *DiDi Chuxing*,<sup>53</sup> que amplió su presencia en la

región de manera significativa a través de la adquisición -en el año 2018- de la empresa brasileña de viajes compartidos 99.<sup>54</sup> Antes de la pandemia de la COVID-19, *DiDi* tenía -según algunas estimaciones- la mitad del mercado de viajes compartidos en América Latina,<sup>55</sup> con una presencia particularmente fuerte en México y Brasil, pero también en Colombia, Chile y la República Dominicana. Al igual que otras empresas chinas en el espacio digital, los servicios prestados por *DiDi* se incluyen a la par en otras arquitecturas digitales. *DiDi* figura como integrada en una treintena de proyectos y propuestas de ciudades inteligentes chinas a nivel mundial, y está trabajando para ser un proveedor de servicios en dichas ciudades, incluso a través de coches auto conducidos.<sup>56</sup>

Esta integración no hará más que ampliar el riesgo de los datos recogidos por *DiDi* sobre los viajes de sus usuarios, pudiendo proporcionar información sobre reuniones importantes entre figuras gubernamentales de interés para China, competidores comerciales y actividades personales para chantajearlos. Como reflejo de la preocupación por los datos de *DiDi*, en el año 2022, el Departamento de Defensa de Estados Unidos reconoció la existencia de una investigación en curso sobre *DiDi* en relación con este tipo de datos.<sup>57</sup>

Asimismo, las empresas con sede en la RPC han comenzado a posicionarse en el sector de las tecnologías financieras, aunque hasta ahora se han centrado en los sistemas de pago digitales, como los avances de *Alipay* en México.<sup>58</sup> Sin embargo, las empresas chinas siguen luchando por avanzar en ese espacio, en parte debido a la debilidad de las arquitecturas bancarias locales como vehículo para realizar pagos directos, eludiendo las redes de los proveedores de crédito establecidos, como *Mastercard* y *Visa*.

El uso en América Latina del *RNB Digital*, el cual viene siendo desplegado por la RPC en la actualidad, podría ampliar el atractivo

de los sistemas de pago chinos.<sup>59</sup> Los expertos consultados para este trabajo señalan, no obstante que, a corto plazo, ese potencial está limitado por la vinculación del *RNB Digital* con el gobierno de la RPC y porque los latinoamericanos prefieren el anonimato de las monedas digitales no gubernamentales, como el *Bitcoin*,<sup>60</sup> **más conocido por haber sido adoptado** -en el año 2021- como moneda oficial por el gobierno de Nayib Bukele, en El Salvador.<sup>61</sup>

Adicionalmente a los sistemas de pago, las empresas con sede en China han tenido cierto éxito en la expansión de las *Fintech* (Tecnologías Financieras) orientadas a los préstamos al consumo. En el año 2018, por ejemplo, *Tencent* adquirió una participación de 180 millones de dólares en la *Fintech* brasileña *NuBank*.<sup>62</sup> La compañía financiera con sede en la RPC, *FoSun*, opera de manera similar en Brasil,<sup>63</sup> si bien ha tenido igualmente desafíos. Aunque ofrecer «servicios bancarios a los que tradicionalmente no están bancarizados» es un área de crecimiento importante para las *Fintech* en general,<sup>64</sup> la importancia del conocimiento de las poblaciones locales a las que se dirigen ha sido un claro obstáculo para el avance chino en el sector. Sin embargo, en la medida en que la RPC avanza en las *Fintechs* basadas en materia de préstamos, su penetración en el mercado le permite conocer potencialmente la situación financiera de millones de personas, incluido el personal de bajo nivel que trabaja en empresas o áreas de interés para los chinos.

### Big data y computación en la nube

Los centros de datos son otro ámbito que ofrece importantes oportunidades para los chinos. Huawei, por ejemplo, opera actualmente centros de datos en múltiples países de América Latina,<sup>65</sup> apoyando ocho “zonas de disponibilidad de datos” en toda la región.<sup>66</sup> Su huella incluye instalaciones de almacenamiento en

la nube en Santiago de Chile, Sao Paulo, Brasil, y dos instalaciones en México,<sup>67</sup> con proyectos para más. El concepto de centro de datos de Huawei se integra con sus capacidades en materia de comunicaciones celulares y otras, y con una gama de ofertas de servicios que van desde el apoyo a las comunicaciones y procesos corporativos hasta las aplicaciones en el sector de la salud.<sup>68</sup> Tal vez sea más inquietante que Huawei ofrezca en América Latina un programa para subvencionar a las empresas de nueva creación con la finalidad de que ubiquen su propiedad intelectual y sus procesos en la nube de Huawei,<sup>69</sup> dando a la empresa acceso a algunas de las tecnologías más punteras de América Latina.

Los centros de datos chinos en la región están impulsados -en parte- por las necesidades de almacenamiento de las plataformas chinas de comercio electrónico como *Alibaba*. Por ejemplo, *Tencent*, afiliada a *Alibaba*, instaló un centro de datos para sus operaciones en Brasil.<sup>70</sup> Estos centros de datos ponen de manifiesto el riesgo de que tanto los vendedores como los compradores se vean incentivados u obligados a mantener datos sensibles sobre sus productos, procesos y finanzas en estos sitios, a los cuales los propietarios chinos tienen acceso. En el año 2021, la empresa china *Aisino* estuvo a punto de conseguir un contrato para gestionar, y por tanto tener acceso, prácticamente la totalidad del registro civil chileno.<sup>71</sup>

Empresas como Huawei, sin embargo, están llevando los servicios disponibles a través de los centros de datos mucho más allá del comercio electrónico. Con la computación en la nube y la inteligencia artificial que operan sobre los «grandes datos» allí almacenados, Huawei está llevando a un nuevo nivel tanto el atractivo de tales servicios como el nivel de los datos personales, corporativos y gubernamentales que pueden ser comprometidos. Recientemente, esta empresa china comenzó a promocionar su

centro de datos en Chile como un lugar donde las empresas de nueva creación podrían ubicar sus operaciones y datos, subvencionados por Huawei,<sup>72</sup> dando así a los chinos acceso a la potencial tecnología de vanguardia y a las innovaciones de esas empresas.

### Ayuda a los amigos autoritarios chinos

El apoyo que la RPC proporciona a sus amigos no democráticos, a través de las tecnologías digitales, complementa la ayuda que les proporciona mediante la compra de sus productos básicos, proporcionándoles préstamos e inversiones,<sup>73</sup> y vendiéndoles equipos de seguridad para sostener la vida de esos regímenes.<sup>74</sup>

En Venezuela, la empresa china de electrónica *CEIEC* ayudó al régimen *de facto* de Maduro a espiar al presidente *de iure* Juan Guaido y a sus partidarios.<sup>75</sup> El «carnet de la patria», implementado para el régimen venezolano por la china ZTE, es un mecanismo digital para rastrear a la población y distribuir los escasos recursos del Estado,<sup>76</sup> similar a los prototipos de «sistemas de crédito social» en China. La tarjeta es obligatoria para todo, desde votar y recibir tanto gasolina a precios subsidiados por el Estado como raciones exiguas (las infames cajas «CLAP»),<sup>77</sup> hasta las vacunas chinas y rusas contra la COVID-19,<sup>78</sup> actuando –además– como «billetera digital» para ciertos tipos de pago.<sup>79</sup> Asimismo, en Cuba, la tecnología proporcionada por Huawei<sup>80</sup> para ayudar al gobierno comunista de ese país a implantar su arquitectura de telefonía móvil y telecomunicaciones,<sup>81</sup> se utilizó para cortar las comunicaciones<sup>82</sup> entre los manifestantes<sup>83</sup> durante el levantamiento nacional de julio de 2021 contra el gobierno cubano, de forma similar al uso de dichas tecnologías en la RPC.

En Ecuador, el sistema de vigilancia nacional ECU-911, construido por empresas con sede en China para el antiguo régimen populista de Rafael Correa,<sup>84</sup> ayuda al gobierno a vigilar,<sup>85</sup> y según su sucesor

Lenín Moreno, incluso a espiar, al pueblo ecuatoriano.<sup>86</sup> Igualmente, en Bolivia, el sistema similar BOL-110, construido por los chinos para el régimen populista de Evo Morales, incluye el reconocimiento facial y la verificación de matrículas.<sup>87</sup> También se ha utilizado para ayudar al régimen a vigilar a la población boliviana. De hecho, se utilizó en abril de 2020 para ayudar al gobierno a rastrear digitalmente a los sospechosos de tener COVID-19 obligándoles a llevar pulseras de información conectadas al sistema.<sup>88</sup>

### Desafíos al avance de China

Aunque las empresas con sede en China han realizado impresionantes avances en las tecnologías y sectores digitales de la región, su dominio de esos sectores y su capacidad para explotarlos no es un hecho consumado. Los gobiernos latinoamericanos son cada vez más conscientes de la amenaza que supone su participación en las arquitecturas digitales en lo que respecta a su capacidad de decisión soberana. La dificultad de socios como Estados Unidos para compartir información de inteligencia y otra información sensible con socios con arquitecturas tan comprometidas, y la posible reticencia de los inversores occidentales a invertir en operaciones que impliquen propiedad intelectual sensible, podría aumentar el interés de los gobiernos anfitriones en la fiabilidad de sus arquitecturas digitales, incluyendo qué empresas y tecnologías participan en ellas.

Al mismo tiempo, el avance de las empresas chinas en el espacio digital se está viendo obstaculizado -en cierto modo- por la propia batalla de la RPC por el control de esas tecnologías y por asegurarse de que los prósperos jefes de estas empresas no se conviertan en una amenaza para el liderazgo del presidente Xi Jinping. La decisión del gobierno chino de bloquear la oferta pública inicial de \$ 300 mil millones del grupo *Ant Group* del multimillonario Jack Ma, en

noviembre de 2020,<sup>89</sup> y la investigación y el movimiento de julio de 2021 para controlar los datos de la empresa de viajes compartidos *DiDi Chuxing* son dos de estos ejemplos.<sup>90</sup> De hecho, la atención de las empresas de Jack Ma por parte del gobierno de la RPC ha frenado su avance internacional. Asimismo, la atención de la RPC a *DiDi* parece haber perjudicado su expansión nacional más que su negocio internacional.<sup>91</sup>

### Recomendaciones y conclusiones

Hay una serie de medidas que los gobiernos de la región y de Estados Unidos pueden adoptar para ayudar a gestionar los riesgos asociados:

Los gobiernos latinoamericanos deben reforzar la sofisticación de su evaluación respecto a las posibles amenazas resultantes de la implementación de tecnologías digitales en áreas sensibles por parte de empresas cuyos gobiernos, como el de la RPC, representan un riesgo creíble, empíricamente demostrado, respecto a la desprotección de la propiedad intelectual y la privacidad de esos datos. Del mismo modo, Estados Unidos y los socios occidentales con ideas afines deben aclarar seriamente a los socios latinoamericanos las consecuencias de permitir que proveedores no confiables ingresen en sus arquitecturas, poniendo en riesgo información confidencial gubernamental, personal o corporativa. Esto puede conllevar la explicación de que Estados Unidos u otros socios occidentales pueden no ser capaces de suministrar datos de inteligencia u otras formas de cooperación a través de esas redes comprometidas. En dichos casos, Estados Unidos debería colaborar con sus socios democráticos afines, para ofrecerles alternativas razonables.

Para justificar mejor sus advertencias, Estados Unidos debe recopilar y poner a disposición ejemplos que muestren incidentes

pasados de piratería informática, ciberespionaje u otras actividades ilícitas relevantes por parte del gobierno chino y sus empresas. Asimismo, Estados Unidos debe comunicar de manera eficaz a la opinión pública latinoamericana la naturaleza y la magnitud de la amenaza que supone la captación de información por parte de los chinos en estas arquitecturas digitales.

Estados Unidos y otros gobiernos occidentales deben, asimismo, trabajar estrechamente con el sector privado, tanto para educar como para aprender de ellos en relación a los riesgos derivados de la capacidad de los chinos para acceder a sus datos respecto a su propiedad intelectual y su posición competitiva, con el fin de aprovecharlos más eficazmente como socios y defensores en los países en los que operan, y permitirles seguir creando con seguridad puestos de trabajo y oportunidades en los países donde invierten. Complementariamente, Estados Unidos debe aumentar la coordinación y el apoyo a las empresas líderes del sector privado en los sectores digitales, así como ayudar a las naciones asociadas a evaluar las amenazas y a desarrollar políticas eficaces, procesos de desarrollo de normas, y mecanismos de selección de inversiones para proteger la integridad de los dominios vulnerables al compromiso digital.

Finalmente, de cara al futuro, Estados Unidos debe trabajar con los gobiernos socios, las empresas del sector privado y otras partes interesadas para avanzar en una visión alternativa de arquitecturas digitales que sean competitivas con la oferta china, al mismo tiempo que aseguren la protección de los individuos y grupos (incluidas las corporaciones) respecto a la información de inteligencia que se puede obtener mediante el empleo de esos datos.

**Sobre el Autor:**

El Doctor R. Evan Ellis es profesor investigador de Estudios Latinoamericanos en el Instituto de Estudios Estratégicos del U.S. Army War College, con un enfoque en las relaciones de la región con China y otros actores no occidentales, así como el crimen organizado transnacional y el populismo en la región. El Doctor Ellis ha publicado más de 300 trabajos, incluidos los siguientes libros: *China in Latin America: The What and Wherefores* (2009), *The Strategic Dimension of Chinese Engagement with Latin America* (2013), *China on the Ground in Latin America* (2014) y *Transnational Organized Crime in Latin America and the Caribbean* (2018). Recientemente, publicó su quinto libro titulado *China Engages Latin America: Distorting Development and Democracy?*

## Notas finales

1 El autor agradece a Christopher Walker, John Price, Mike Singh y Alexander Sachsen, entre otros, por sus contribuciones a este trabajo. Las opiniones aquí expresadas son estrictamente del autor.

2 Scott Kennedy, "Made in China 2025", *Center for Strategic and International Studies* (1 de junio de 2015), <https://www.csis.org/analysis/made-china-2025>

3 "Assessing China's Digital Silk Road Initiative" A Transformative Approach to Technology Financing or a Danger to Freedoms?, *Council on Foreign Relations*, <https://www.cfr.org/china-digital-silk-road/>

4 "T&T, China propose collaboration for development of Vision 2030", *loop news* (25 de marzo de 2022), <https://tt.loopnews.com/content/tt-china-propose-collaboration-development-vision-2030>

5 Xinhua, "China to advance Global Development Initiative with all parties: Chinese FM", *china cn* (27 de setiembre de 2021), [http://www.china.org.cn/world/2021-09/27/content\\_7776800.htm](http://www.china.org.cn/world/2021-09/27/content_7776800.htm)

6 Zhang Yunfei, "Development initiative promotes, protects human rights", *china daily* (2 de abril de 2022), <http://www.chinadaily.com.cn/a/202204/02/WS62478574a310fd2b29e54c11.html>

7 "China - CELAC joint action plan for cooperation in key areas (2022-2024)", *Embassy of the People's Republic of China in the cooperative Republic of Guyana* (13 de diciembre de 2021), [http://gy.china-embassy.org/eng/xwfw/202112/t20211213\\_10469237.htm](http://gy.china-embassy.org/eng/xwfw/202112/t20211213_10469237.htm)

8 Ibid.

9 "About International Telecommunication Union (ITU)", *International Telecommunication Union*, <https://www.itu.int/en/about/Pages/default.aspx>

10 China Standards 2035, *horizon advisory*, <https://www.horizonadvisory.org/china-standards-2035-first-report>

11 Reuters Staff, "China passes tough new intelligence law", *reuters* (Beijing: 27 de junio de 2017), <https://www.reuters.com/article/us-china-security-lawmaking/china-passes-tough-new-intelligence-law-idUSKBN19I1FW>

12 Arjun Kharpal, "Huawei CEO: No matter my Communist Party ties, I'll 'definitely' refuse if Beijing wants our customers' data", *cnbc* (15 de enero de 2019), <https://www.cnbc.com/2019/01/15/huawei-ceo-we-would-refuse-a-chinese-government-request-for-user-data.html#:~:text=Huawei%20would%20never%20allow%20China%E2%80%99s%20government%20to%20access,continued%20political%20pressure%20on%20the%20Chinese%20technology%20giant>

13 Dan Blumenthal y Linda Zhang, "China Is Stealing Our Technology and Intellectual Property. Congress Must Stop It", *national review* (2 de junio de 2021), <https://www.nationalreview.com/2021/06/china-is-stealing-our-technology-and-intellectual-property-congress-must-stop-it/?msclkid=aaec3doeb6b211ec94adfoa249c609>

14 Tom Winter, “DOJ says five Chinese nationals hacked into 100 U.S. companies”, *nbc news* (16 de setiembre de 2020), <https://www.nbcnews.com/politics/justice-department/doj-says-five-chinese-nationals-hacked-100-u-s-companies-n1240215?msclkid=c57899a9ade411eca37937cf aod518bd>

15 Raphael Satter, “Exclusive–Suspected Chinese hackers stole camera footage from African Union – memo”, *reuters* (Washington: 16 de diciembre de 2020), <https://www.reuters.com/article/us-ethiopia-african-union-cyber-exclusiv-idINKBN28Q1DB>

16 Carly Page, “Microsoft seizes control of websites used by China-backed hackers”, *tech crunch* (6 de diciembre de 2021), <https://techcrunch.com/2021/12/06/microsoft-seizes-control-of-websites-used-by-china-backed-hackers/>

17 Xinhua, “Chinese telecom company Huawei thrives in Latin America”, *China Daily* (Sao Paulo: 4 de abril de 2015), [https://www.chinadaily.com.cn/business/tech/2015-04/21/content\\_20494765.htm](https://www.chinadaily.com.cn/business/tech/2015-04/21/content_20494765.htm)

18 “Huawei expanded in Latin America during 2019”, *new tech mag* (21 de diciembre de 2019), <http://newtechmag.net/2019/12/21/huawei-expanded-in-latin-america-during-2019/#:~:text=Currently%2C%20Huawei%20operates%20in%2020.%2C%20Peru%2C%20and%20Central%20America>

19 “How Huawei is doubling down on Latin America amid global headwinds”, *BN Americas*, <https://www.bnamericas.com/en/features/how-huawei-is-doubling-down-on-latin-america-amid-global-headwinds>

20 Beezz Ludlum, “The Theft that Led to Success: The Story of Huawei and Nortel”, *gadget advisor* (junio de 2019), <https://gadgetadvisor.com/news/the-theft-that-led-to-success-the-story-of-huawei-and-nortel>

21 Evan Ellis, “Uruguay exemplifies how to deal with China”, *the global americans* (22 de junio de 2021), <https://theglobalamericans.org/2021/06/uruguay-exemplifies-how-to-deal-with-china/?msclkid=485b877ab6a511ecac9169b1ce8f1d57>

22 Xinhua, “Huawei’s ‘one-peso smartphone’ causes sensation in Argentina”, *china daily* (2 de octubre de 2016), [https://www.chinadaily.com.cn/world/2016-10/02/content\\_26962079.htm](https://www.chinadaily.com.cn/world/2016-10/02/content_26962079.htm)

23 Portal tigo, *tigo*, <https://compras.tigo.com.co/huawei?msclkid=748fea9db6b911eca549d8eabfce29eb>

24 Evan Ellis, Uruguay exemplifies how to deal with China”.

25 Agencia EFE, “Huawei propone a Indotel mejorar la conectividad en el país”, *el dinero* (14 setiembre de 2020), <https://eldinero.com.do/120733/huawei-propone-a-indotel-mejorar-la-conectividad-en-el-pais/>

26 “Counterpoint: Oppo surpasses Huawei and becomes largest smartphone brand in China”, *gsm arena* (5 de marzo de 2021), [https://www.gsmarena.com/counterpoint\\_oppo\\_surpasses\\_huawei\\_and\\_becomes\\_largest\\_smartphone\\_brand\\_in\\_china-news-48076.php](https://www.gsmarena.com/counterpoint_oppo_surpasses_huawei_and_becomes_largest_smartphone_brand_in_china-news-48076.php)

27 Alasdair Baverstock, “See how Xiaomi has won in Latin America”, *news us cgtv* (21 de noviembre de 2021), <https://newsus.cgtn.com/news/2021-11-21/See-how-Xiaomi-has-won-in-Latin-America-15lWgiHK9IQ/index.html>

28 Huaxia, “Xiaomi opens first brick-and-mortar store in Argentina”, *xinhuanet* (Buenos Aires: 8 de abril de 2022), <http://www.xinhuanet.com/english/20220408/703f7d298b954ecab166b5c8500ebcd5/c.html>

29 Andrea Saravia, “Towering Services and the Status of the 5G Launch in Latin America”, *ufinet* (29 de noviembre de 2021), <https://www.ufinet.com/towering-services-and-the-status-of-the-5g-launch-in-latin-america/?msclkid=d5ef3da2b6b211ec915bea9c907f712a>

30 “TIM Brasil and Huawei Sign MoU to Transform Curitiba into the Country’s First ‘5G City’”, *Huawei* (Río de Janeiro, Brasil: 4 de marzo de 2022), <https://www.huawei.com/en/news/2022/3/mou-tim-5g-city-2022>

31 Ricardo Sametband, “Redes 5G: la Argentina ya definió que frecuencias usará para la nueva red de internet móvil”, *La Nación* (24 de diciembre de 2021), <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/redes-5g-la-argentina-ya-definio-que-frecuencias-usara-para-la-nueva-red-de-internet-movil-nid24122021/?msclkid=d6cab641b6b311ec92df3c54ba0e618a>

32 Sebastian Romero Torres, “5G in Colombia: the equipment is already there; and the networks, for when?”, *impacto tic* (18 de febrero de 2022),

<https://impactotic.co/en/chipset-how-is-colombia-doing-in-5g-matters/?msclkid=03b64of4b6b411ec960d211fd5de310c>

33 Raymond R. Dua Jr., “The rise of Chinese technology in Latin America”, *the global americans* (12 de agosto de 2020), <https://theglobalamericans.org/2020/08/the-rise-of-chinese-technology-in-latin-america/>

34 “Huawei expanded in Latin America during 2019”, *new tech mag*.

35 Raymond R. Dua Jr., “The rise of Chinese technology in Latin America”.

36 Robert Wren Gordon, “Hikvision Takes Control of Syscom’s Board, Mexico’s Largest Distributor”, *ipvm video surveillance information* (4 de enero de 2022), <https://ipvm.com/reports/hikvision-syscom-board>

37 Cassandra Garrison, “‘Safe like China’: In Argentina, ZTE finds eager buyer for surveillance tech”, *reuters* (San Salvador de Jujuy, Argentina: 5 de julio de 2019), <https://www.reuters.com/article/us-argentina-china-zte-insight-idUSKCN1UooZG?msclkid=443ad8bob6a611ec875cb5ed7609f565>

38 “Solución de ciudad segura salvaguarda el Puerto de Colón en Panamá Parte I” *forum huawei* (7 de febrero de 2020), <https://forum.huawei.com/enterprise/es/soluci%C3%B3n-de-ciudad-segura-salvaguarda-el-puerto-de-col%C3%B3n-en-panam%C3%A1-parte-i/thread/600246-100323>

39 Gabriel Porfolio, “Uruguay blindo con 1.000 cámaras de vigilancia la frontera con Brasil”, *infodefensa* (23 de febrero de 2019), <https://www.infodefensa.com/texto-diario/mostrar/3166470/uruguay-blinda-1000-camaras-vigilancia-frontera-brasil>

40 Jonah M. Kessel, “In a Secret Bunker in the Andes, a Wall That Was Really a Window”, *New York times* (26 de abril de 2019), <https://www.nytimes.com/2019/04/26/reader-center/ecuador-china-surveillance-spying.html?msclkid=1ba7540cb6a611eca84bf85f212392b7>

41 “Hikvision ofrecerá una serie de webinars para América Latina”, *ventas de seguridad* (7 de abril de 2020), <https://www.ventasdeseguridad.com/2020040711980/noticias/empresas/hikvision-ofrecera-una-serie-de-webinars-para-america-latina.html>

42 “Hikvision Company Profile”, *hikvision*, <https://www.hikvision.com/en/about-us/company-profile/>

43 “La Paz: Aprueban uso de tobilleras eléctricas para sospechosos de coronavirus”, *educación radiofónica de Bolivia* (9 de abril de 2020), <https://www.erbol.com.bo/nacional/la-paz-aprueban-uso-de-tobilleras-el%C3%A9ctricas-para-sospechosos-de-coronavirus>

44 Yanzhong Huang, “The Health Silk Road: How China Adapts the Belt and Road Initiative to the COVID-19 Pandemic”, *american public health association* (23 de marzo de 2022), <https://ajph.aphapublications.org/doi/10.2105/AJPH.2021.306647>

45 Press Release, “Dahua Technology donates to the Coahuila government a thermal camera that helps preliminary detection of high body temperature and collaborates in the prevention and control of Covid-19”, *BN Americas* (Mexico City: 16 de abril de 2020), <https://www.bnamericas.com/en/news/dahua-technology-donates-to-the-coahuila-government-a-thermal-camera-that-helps-preliminary-detection-of-high-body-temperature-and-collaborates-in-the-prevention-and-control-of-covid-19>

46 “Hikvision dona cámaras térmicas a Alcaldía de Panamá”, *Periódico digital news in america* (20 de mayo de 2020), <https://newsinamerica.com/pdccc/boletin/2020/hikvision-dona-camaras-termicas-a-alcaldia-de-panama/>

47 Matthew Keegan, “In China, Smart Cities or Surveillance Cities?”, *us news & world report* (31 de enero de 2020), <https://www.usnews.com/news/cities/articles/2020-01-31/are-chinas-smart-cities-really-surveillance-cities>

48 Research Report Prepared on Behalf of the U.S.-China Economic and Security Review

Commission, “China’s Smart Cities Development”, *U.S.-China Economic and Security Review Commission* (enero de 2020), [https://www.uscc.gov/sites/default/files/2020-04/China\\_Smart\\_Cities\\_Development.pdf](https://www.uscc.gov/sites/default/files/2020-04/China_Smart_Cities_Development.pdf)

49 Craig S. Faller, “Posture Statement of Admiral Commander, United States Southern Command”, U.S. Southern Command southcom (30 de enero de 2020), [https://www.southcom.mil/Portals/7/Documents/Posture%20Statements/SASC%20SOUTHCOM%20Posture%20Statement\\_FINAL.pdf](https://www.southcom.mil/Portals/7/Documents/Posture%20Statements/SASC%20SOUTHCOM%20Posture%20Statement_FINAL.pdf)

50 Matthew Keegan, “In China, Smart Cities or Surveillance Cities?”.

51 “Portal Alibaba”, *portuguese alibaba*, <https://portuguese.alibaba.com/>

52 A diferencia de Alibaba, se informa que Mercado Libre y Amazon tienden a depender más de la producción o el almacenamiento local, en lugar del enfoque de Alibaba de hacer pedidos directamente a las fábricas chinas, lo que tiende a llevar más tiempo, aunque puede ser más barato.

53 “La App de movilidad MÁS GRANDE del mundo ¡Llego a México!”, *DiDi México*, <https://didi-mexico.com/>

54 Reuters Staff, “China’s DiDi Chuxing buys control of Brazil’s 99 ride-hailing app”, *reuters* (Brasilia/Sao Paulo: 3 de enero de 2018), <https://www.reuters.com/article/us-99-m-a-didi-idUSKBN1E5o5J?msclid=06fc25cfb69b1ec9ed333a6ea0a543d>

55 Dave Makichuk, “DiDi Chuxing Brazilian unit breaks a billion”, *asia times* (2 de febrero de 2020), <https://asiatimes.com/2020/02/didi-chuxing-brazilian-unit-breaks-a-billion/>

56 Didi News, “DiDi and GAC Group Partner Up to Accelerate Development and Mass Production of Fully Self-driving EVs”, *DiDi global* (17 de mayo de 2021), <https://www.didiglobal.com/news/newsDetail?id=324&type=news>

57 Evan Ellis, “DiDi and the Risks of Expanding Chinese E-Commerce in Latin America”, *the global americans* (2 de setiembre de 2021), <https://d.docs.live.net/69f9fecfce1ab33e/China/22.04%20Chinas%20Digital%20Advance%20-%20Pensamiento%20Estrategico/2022,%20https://www.protocol.com/policy/didi-commerce-icts>

58 Katie Llanos-Small, “Alipay hunts for LatAm opportunities after Openpay deal”, *iupana* (26 de abril de 2018), <https://iupana.com/2018/04/26/alipay-hunts-for-latam-opportunities-after-openpay-deal/?lang=en>

59 John Adams, “China’s rollout of digital yuan puts pressure on Fed to keep pace”, *American banker* (7 de enero de 2022), <https://www.americanbanker.com/payments/news/chinas-rollout-of-digital-yuan-puts-pressure-on-fed-to-keep-pace>

60 David Walsh, “Bitcoin: Which countries could follow El Salvador in making cryptocurrency legal tender?”, *euronews* (12 de junio de 2021), <https://www.euronews.com/next/2021/06/12/bitcoin-is-el-salvador-the-first-domino-to-fall-as-latin-america-embraces-cryptocurrencies>

61 Enrique Dans, “Bitcoin and Latin American Economies: Danger or Opportunity?”, *forbes* (14 de junio de 2021), <https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2021/06/14/bitcoin-and-latin-american-economies-danger-or-opportunity/?sh=59d991365bfe>

62 Carolina Mandl, “China’s Tencent invests \$180 million in Brazil fintech Nubank”, *reuters* (Sao Paulo: 8 de octubre de 2018), <https://www.reuters.com/article/us-tencent-holdings-nubank-m-a-idUSKCN1MI2oL?msclid=6d146befae3411ecb1366ba62326654c>

63 Reuters Staff, “China’s Fosun to reduce stakes in two Brazilian financial firms: source”, *reuters* (Sao Paulo: 14 de enero de 2020), <https://www.reuters.com/article/us-fosun-divestiture-brazil-idUSKBN1ZE046?msclid=1591ecd2ae3411ecb378b71cfcef24de>

64 Sean Salas, “Fintech Leaps Forward In Latin America”, *forbes* (10 de marzo de 2022), <https://www.forbes.com/sites/seansalas/2022/03/10/fintech-leaps-forward-in-latin-america/?sh=138c10452eb7>

65 Vaughan O’Grady, “Huawei continues data centre drive in Latin America”, *developing telecoms* (26 de agosto de 2021), <https://developingtelecoms.com/telecom-technology/data-centres-networks/11778-huawei-continues-data-centre-drive-in-latin-america.html>

66 “HUAWEI CLOUD Steps Up Investment in the Latin America with New Releases and Partner Programs”, *Huawei cloud* (26 de agosto de 2021), <https://www.huaweicloud.com/intl/en-us/news/20210826105400429.html>

67 Dan Swinhoe, “Huawei planning second Mexico data center, more across Latin America”, *data center dynamics* (26 de agosto de 2021), <https://www.datacenterdynamics.com/en/news/huawei-planning-second-mexico-data-center-more-across-latin-america/>

68 “HUAWEI CLOUD Steps Up Investment in the Latin America with New Releases and Partner Programs”.

69 *Ibíd.*

70 “Chinese Tencent Cloud opens its first data center in Brazil for Latin America”, *the rio times online* (26 de noviembre de 2021), <https://www.riotimesonline.com/brazil-news/brazil/chinese-tencent-cloud-opens-its-first-data-center-in-brazil-for-latin-america/?msclkid=8c76bb72ae3711eca543f5fb0addb462>

71 Cristián Torres, “El Registro Civil de Chile dejó sin efecto la licitación que se había adjudicado a una empresa china”, *infobae* (Santiago de Chile: 16 de noviembre de 2021), <https://www.infobae.com/america/america-latina/2021/11/16/el-registro-civil-de-chile-dejo-sin-efecto-la-licitacion-que-se-habia-adjudicado-a-una-empresa-china/>

72 Staff, “Huawei lanza en Chile una aceleradora de negocios para startups tecnológicas”, *tyn magazine* (4 de abril de 2022), <https://tynmagazine.com/huawei-lanza-en-chile-aceleradora-de-negocios-para-startups-tecnologicas/>

73 Evan Ellis, “Venezuela: Understanding Political, External, and Criminal Actors in an Authoritarian State”, *small wars journal* (1 de enero de 2022), <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/venezuela-understanding-political-external-and-criminal-actors-authoritarian-state>

74 Douglas Farah y Marianne Richardson, “The PRC’s Changing Strategic Priorities in Latin America: From Soft Power to Sharp Power Competition”, *National Defense University* (19 de octubre de 2021), <https://www.ndu.edu/News/Article-View/Article/2814471/the-prcs-changing-strategic-priorities-in-latin-america-from-soft-power-to-shar/>

75 Press Statement, “U.S. sanctions CEIEC for supporting the illegitimate Maduro regime’s efforts to undermine venezuelan democracy”, *U.S. Embassy Caracas* (30 de noviembre de 2020), <https://ve.usembassy.gov/u-s-sanctions-ceiec-for-supporting-the-illegitimate-maduro-regimes-efforts-to-undermine-venezuelan-democracy/>

76 Angus Berwick, “How ZTE helps Venezuela create China-style social control”, *reuters* (Caracas: 14 de noviembre de 2018), <https://www.reuters.com/investigates/special-report/venezuela-zte/>

77 Frank Hersey, “The allure of Chinese ‘digital authoritarianism’ for Latin America”, *biometric update* (17 de enero de 2022), <https://www.biometricupdate.com/202201/the-allure-of-chinese-digital-authoritarianism-for-latin-america>

78 Daniel Lozano, “Un carnet de la patria para acceder a la vacuna en Venezuela”, *el mundo* (15 de abril de 2021), <https://www.elmundo.es/internacional/2021/04/15/60787662fdddff5b68b4594.html>

79 Frank Hersey, “The allure of Chinese ‘digital authoritarianism’ for Latin America”

80 Larry Press, “Havana can have 5G internet before Miami”, *Havana live* (20 de junio de 2019), <https://havana-live.com/havana-can-have-5g-internet-before-miami/>

81 Claudia Padrón Cueto, “Officials attribute problems of access to economic limitations. The reality is very different”, *Institute for War & Peace Reporting IWPR* (18 de diciembre de 2020), <https://iwpr.net/global-voices/cubas-internet-blocked-pages-and-chinese-tech>

82 José de Córdoba, Santiago Pérez y Drew FitzGerald, “Cuban Protests Were Powered by the Internet. The State Then Pulled the Plug”, *The Wall Street Journal* (15 de julio de 2021), <https://www.wsj.com/articles/internet-powered-mass-protests-in-cuba-then-the-government-pulled-the-plug-11626358893>

83 Jack Dutton, “Is China Behind Cuba’s Protests Being Censored? How Beijing Could be Linked”, *newsweek* (12 de julio de 2021), <https://www.wsj.com/articles/internet-powered-mass-protests-in-cuba-then-the-government-pulled-the-plug-11626358893>

84 Paul Mozur, Jonah M. Kessel y Melissa Chan, “Made in China, Exported to the World: The Surveillance State”, *The New York Times* (24 de abril de 2019), <https://www.nytimes.com/2019/04/24/technology/ecuador-surveillance-cameras-police-government.html>

85 Carlos Flores, “‘We are living under constant video surveillance in Ecuador,’ says activist Anaís Córdoba”, *global voices* (5 de abril de 2022), <https://globalvoices.org/2022/04/05/we-are-living-under-constant-video-surveillance-in-ecuador-says-activist-anais-cordova/>

86 Sara Ortiz, “Lenín Moreno dice que el ECU 911 se usó de manera ‘perversa’ para espionaje”, *el comercio* (25 de abril de 2019), <https://www.elcomercio.com/actualidad/seguridad/lenin-moreno-ecu-911-espionaje.html>

87 Julieta Pelcastre, “China Exports Citizen Control Model To Bolivia”, *diálogo américas* (22 de octubre de 2019), <https://dialogo-americas.com/articles/china-exports-citizen-control-model-to-bolivia/#.Yk7tNgvMKUK>

88 “La Paz: Aprueban uso de tobilleras eléctricas para sospechosos de coronavirus”.

89 Emily Feng, “Regulators Squash Giant Ant Group IPO”, *National Public Radio NPR* (3 de noviembre de 2020), <https://www.npr.org/2020/11/03/930799521/regulators-squash-giant-ant-ipo?msclkid=aeb39257b6b511eb48a52324bf3818a>

90 Arjun Kharpal, “Didi shares tank 7% after Chinese regulators visit the ride-hailing giant for cybersecurity review”, *cnc First In Business Worldwide* (16 de julio de 2021), <https://www.cnc.com/2021/07/16/tech-crackdown-chinese-regulators-visit-didi-for-cybersecurity-probe.html>

91 Ese rechazo puede haber obligado a *DiDi* a entregar sus datos de usuario a *Westone Information Technology*, una empresa abiertamente dedicada a herramientas de seguridad de datos para el Partido Comunista Chino, y propiedad de *China Electronics Technology Group*, asociada con abusos contra los derechos humanos en Xinjian y otros lugares, asegurando así que la RPC tenga un acceso más fácil a los datos recopilados por *DiDi*.



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

# ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS  
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ





ISSN: 2955-8018 (Impresa)  
ISSN: 2810-899X (En línea)

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS  
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 1, N° 1, julio - septiembre, 2022, pp. 43-58

DOI: <https://doi.org/10.56221/spt.viii.6>

ARTÍCULO

# Redes Sociales, Geopolítica y Poder

## Social Networks, Geopolitics and Power

---

**Gonzalo Javier Rubio Piñeiro**

 ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2221-5956>

 [girubiopineiro@unla.edu.ar](mailto:girubiopineiro@unla.edu.ar)

## Redes Sociales, Geopolítica y Poder

### Resumen

*El ciberespacio se presenta como un área virtual prácticamente libre de restricciones, ganando relevancia tanto para el ocio como para el trabajo, sin dejar de mencionar el incremento de la ciberdelincuencia. Lamentablemente, ámbitos como la pobreza, la desnutrición y la inseguridad no son relevantes para los análisis geopolíticos de los países que luchan por la hegemonía, pero sí lo son el poder y la influencia. La relación geopolítica y las redes sociales se enmarcan en la necesidad de ejercer influencia y proyectar el poder de actores estatales de peso internacional, como Estados Unidos, la República Popular China y Rusia. Situación que deja en claro que los Estados siguen siendo actores significativos en la política mundial, principalmente aquellos que han desarrollado importantes capacidades y herramientas para la protección de sus intereses, entre las que se encuentra la Guerra de la Información.*

**Palabras Clave:** *Redes sociales, geopolítica, desinformación, plataformas, poder.*

## Social Networks, Geopolitics and Power

### Abstract

*Cyberspace is presented as a virtual area practically free of restrictions, gaining relevance for both leisure and work, not to mention the increase in cybercrime. Unfortunately, areas such as poverty, malnutrition and insecurity are not relevant to geopolitical analyses of the countries that fight for hegemony, but power and influence are. Geopolitical relationship and social networks are framed in the need to exert influence and project the power of state actors of international weight, such as the United States, the People's Republic of China and Russia. This situation makes it clear that States continue to be significant actors in world politics, mainly those that have developed important capacities and tools for the protection of their interests, among which is the Information War.*

**Keywords:** *Social networks, geopolitics, disinformation, platforms, power.*

## Introducción

Las redes sociales se encuentran en constante crecimiento a la par de las tecnologías que les sirven de plataforma. Estos procesos tienden a cambiar no solo la forma en que la gente se comunica sino también los paradigmas comunicacionales preexistentes, aspectos que se encuentran presentes en las estrategias de los países del primer mundo. En ese sentido, en este artículo se analiza la relación entre las redes sociales, la geopolítica y el poder, tomando como caso de estudio la adhesión de Crimea a Rusia, y examinando el impacto de la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 como aceleradora de procesos. Adicionalmente, se infiere respecto a la intensificación del uso de las redes sociales y la realidad virtual, así como se analiza la relación entre los Estados Unidos y la República Popular China (RPC) dentro de lo que sería el inicio de una Nueva Guerra Fría.

## Redes sociales

En un estudio del NYU Stern Center for Business and Human Rights, titulado “Combatir la desinformación rusa: el caso a favor de intensificar la lucha en línea”, se enumeran los enormes beneficios de democratizar la información de internet. Sin embargo, también se demuestra que las redes sociales y las plataformas de búsqueda de Internet son vulnerables a la desinformación política.<sup>1</sup> Esta última situación quedó evidenciada durante la adhesión de Crimea a Rusia, en donde la Inteligencia rusa utilizó las redes sociales para influir a distintos públicos blancos (políticos, militares y civiles, tanto rusos como ucranianos) con la finalidad de obtener una ventaja tangible en el campo de combate.<sup>2</sup> Para ello, los rusos operaron a través de una variedad de plataformas, aprovechando el efecto multiplicador de las redes sociales y de los trolls, quienes actúan desde instalaciones conocidas como fábricas o granjas de trolls.<sup>3</sup>

Para el geógrafo político británico-estadounidense John Agnew, en la imaginación geopolítica moderna, el poder se ha definido estrictamente como la capacidad de obligar a los demás a hacer algo que una persona o Estado quiere, relacionándose cada vez más con los Estados territoriales, al menos desde el siglo XIX.<sup>4</sup> En ese contexto, el modelo que se ajusta a la relación “sociedades contemporáneas-redes sociales” es el de la Sociedad Mundial Integrada,<sup>5</sup> donde los nodos son las agrupaciones sociales.<sup>6</sup> En este ideal humanista y utópico en el que se da prioridad a la comunicación a escala global -basada en redes entre diversos actores- existe la posibilidad de direccionar la opinión pública en pos de una necesidad tanto estatal como no estatal, con respuestas espontáneas. Por lo tanto, se puede afirmar que cualquier actor social -aprovechándose de las propiedades de un mundo más interconectado- puede utilizar el espacio virtual para influir en las decisiones de otros a fin de alcanzar sus propios intereses.

### La adhesión de Crimea a Rusia

Aunque Crimea haya sido el campo de batalla entre Ucrania y Rusia, la disputa también se desarrolló en el ciberespacio, donde ambos gobiernos incrementaron sus operaciones encubiertas durante la contienda.<sup>7</sup> Por un lado, las operaciones rusas en Ucrania coincidieron con el desarrollo de acciones de facciones pro-rusas bajo el hashtag #OpRussia. Por otro lado, una contra facción promovió su causa con el hashtag #OpUkraine. Ambas partes se piratearon mutuamente los sitios web, foros y sitios del gobierno para interrumpir la capacidad de la otra parte de librar conflictos, mientras que los rebeldes rusos se enfrentaron a las fuerzas ucranianas de manera convencional.<sup>8</sup>

Durante la última década, Rusia se anexionó por la fuerza la región de Crimea y respaldó a los insurgentes separatistas pro-rusos en el

este de Ucrania. Estas audaces acciones fueron acompañadas por desinformación difundida a través de *Facebook* y su equivalente ruso *Vkontakte*. Como precursores de la interferencia en Europa Occidental y los Estados Unidos, los agentes de la Agencia de Inteligencia Militar Rusa, conocida como GRU, crearon cuentas falsas de redes sociales para simular la hostilidad popular ucraniana hacia el gobierno pro-occidental en Kiev. Asimismo, los hackers pro-rusos atacaron las computadoras electorales ucranianas en un intento por evitar la presidencia a un partido marginal de ultraderecha.<sup>9</sup>

Por lo visto, la humanidad ha cambiado la manera de ejercer sus relaciones interpersonales. Los seres humanos han volcado sus intimidades en las redes sociales, convirtiéndose en integrantes de un auténtico “Gran Hermano” digital, en donde se encuentran con espejos de su propio yo.<sup>10</sup> No obstante, el actual comercio global es prácticamente una guerra con otros medios debido a que el virulento poder de lo global provoca que haya muertos y refugiados como si fuera una auténtica guerra mundial.<sup>11</sup> Al respecto, mientras la Unión Europea rechazaba la condición solicitada por el presidente de Ucrania Víktor Yanukóvich para firmar el Acuerdo de Asociación (que se le concedieran como ayuda 27.000 millones de dólares), Rusia aprovechaba la oportunidad y premiaba el cambio de última hora de Yanukóvich, estableciéndose un acuerdo en virtud del cual Rusia compraría bonos del Estado ucraniano por el valor de 15.000 millones de dólares, al tiempo que ofrecía una rebaja del 33% en el precio del gas. De esta manera, se aliviaban las urgencias de Kiev en el corto plazo y se mostraba al mundo que el Kremlin no estaba dispuesto a abandonar Ucrania.<sup>12</sup> Esta jugada fue viralizada tanto en los Medios Masivos de Comunicación (MMC) tradicionales como en los no tradicionales, como parte de la maniobra comunicacional rusa.

En la actualidad, con el plan *Made in China 2025*, el gigante asiático pretende convertirse en la principal potencia tecnológica del

mundo. Desde la llegada al poder de Xi Jinping, y en paralelo con su creciente rol económico, la RPC ha transitado de un papel pasivo a uno más activo en las relaciones internacionales. Esta estrategia se materializa en proyectos de impacto internacional, tales como la Nueva Ruta de la Seda, la tecnología 5G – Huawei o la creación del Banco Asiático de Inversión en Infraestructura, presentándose como configuraciones multilaterales alternativas a las lideradas por Estados Unidos,<sup>13</sup> situación que amplía la relación hacia las redes sociales con sus plataformas y sectores económicos con apetitos de control de narrativas.

### Los proyectos SpaceX y Starlink

En el año 2018, la Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos otorgó permiso a *Space Exploration Technologies Corp.* (conocida como *SpaceX*) y a la empresa *Starlink* para desplegar diversos satélites de órbita baja en cinco capas orbitales. Para el año 2024, el sistema *Starlink* estará conformado por 12.000 satélites, casi el doble de todos los que se han lanzado desde el comienzo de la era espacial en el año 1957 (unos 7.000). Sin lugar a duda, la banda ancha vía satélite es uno de los mercados más pujantes en el sector de las comunicaciones espaciales a nivel mundial. De esta manera, se destaca la oportunidad irrenunciable que tiene cualquier Estado para poner fin al problema de la brecha digital, mostrando cómo el satélite es la tecnología idónea para llegar a lugares aislados o con una conectividad de mala calidad.<sup>14</sup>

En ese sentido, las perspectivas de futuro del satélite pasan por su complementariedad con el resto de tecnologías. Es decir, no desplaza a la fibra óptica, sino que la complementa, extendiendo la conectividad de manera definitiva. La comunicación por satélite presenta ventajas únicas que la diferencia de otras tecnologías,<sup>15</sup> por ejemplo: (1) con una sola huella satelital se

cubren vastas extensiones, desde países hasta continentes; (2) no son necesarios los despliegues de infraestructura en tierra; (3) el servicio está disponible de forma inmediata para toda la superficie al mismo tiempo, lo que permite un despliegue rápido de red; (4) la cobertura no depende de la densidad de población o la orografía, por lo que se puede proporcionar conectividad en entornos agrestes, de difícil acceso o poco poblados que nunca se cubrirían con estructuras terrestres, principalmente por el coste; (5) se trata de la única solución para servicios de movilidad como barcos y aviones.<sup>16</sup>

### **La pandemia como catalizadora de cambios**

El ciberespacio se presenta como un área virtual prácticamente libre de restricciones, ganando relevancia tanto para el ocio como para el trabajo, sin dejar de mencionar el incremento de la ciberdelincuencia. Lamentablemente, ámbitos como la pobreza, la desnutrición y la inseguridad no son relevantes para los análisis geopolíticos de los países que luchan por la hegemonía, pero sí lo son el poder y la influencia.<sup>17</sup> Para ello, emplean todos los medios posibles a fin de lograr sus objetivos, destacándose los medios políticos, económicos, diplomáticos y comunicacionales, incluyéndose –dentro de estos últimos– a las redes sociales y los MMC tanto tradicionales como no tradicionales.

En la última década, la tensión entre la RPC y Estados Unidos por el liderazgo mundial se ha hecho más evidente. La Casa Blanca ha acusado a Pekín de falta de transparencia en los datos relacionados con el coronavirus, y por incumplimientos al acuerdo comercial firmado a principios del año 2020. Por su lado, la RPC, de marzo a mayo de 2020 y en pleno pico de la propagación mundial del virus, envió suministros médicos – a modo de auxilio – a los países más afectados por la pandemia.

La pandemia de la COVID-19 no solo ha puesto de manifiesto el costo humano de la desigualdad y la necesidad de fortalecer los sistemas nacionales de salud, propiciar el acceso universal y gratuito a los servicios médicos básicos, así como garantizar la distribución equitativa de recursos vitales sino, también, la necesidad de reformular a los organismos internacionales, en especial a la Organización de Naciones Unidas y a su dependiente, la Organización Mundial de la Salud. Asimismo, quedó en evidencia que el programa de distribución de la vacuna tiene doble finalidad, tanto la altruista de distribución equitativa como la de auto-sustento de la organización multilateral. Por lo tanto, la acción deficiente de estos organismos internacionales favoreció y amplió la zona de influencia de la RPC, movilizándose frente a la emergencia y apoyando a países tanto europeos como latinoamericanos con productos para satisfacer algunas necesidades sanitarias.

### **Perspectiva de la geopolítica: Crítica de Agnew**

En este contexto, John Agnew propone una explicación de los cambios de los fundamentos geopolíticos basada en tres eras en las que la imaginación geopolítica moderna ha dado muestras de rasgos y prácticas característicos: la geopolítica civilizatoria (1815-1875), la geopolítica naturalizadora (1875-1945) y la geopolítica ideológica (1945-1990).<sup>18</sup> La tercera de estas eras -vigente durante la Guerra Fría- fue una geopolítica ideológica, fundamentada en la división del mundo sobre la base de una diversidad de ideas sobre cómo organizar mejor la vida política y económica (“socialismo” versus “capitalismo”, etc.). Desde el final de la Guerra Fría, el concepto de los “Tres Mundos” ha perdido gran parte de su atractivo.<sup>19</sup> Adicionalmente, las crecientes desigualdades en el desarrollo económico de los países del Tercer Mundo han hecho bastante problemático que se utilice este concepto sin mencionar a los otros dos.<sup>20</sup>

Actualmente, el avance de la influencia de la RPC hacia los tres tipos de mundos –definidos por Agnew– es percibido por las autoridades estadounidenses como una amenaza para su hegemonía, lo que ha provocado que dicho país haya pasado de una estrategia en la que ha intentado acomodar a China al orden internacional, a una en la que su principal objetivo es contener la influencia del país asiático.<sup>21</sup> Al respecto, en marzo de 2018, la administración del Presidente Donald Trump inició una guerra comercial contra el gigante asiático, que en parte estaba vinculada a la contención del desarrollo tecnológico chino en pos del mantenimiento de la supremacía estadounidense en este rubro. El hecho de que la potencia asiática haya liderado el desarrollo de una tecnología disruptiva como la 5G significa que la RPC será quien dicte sus estándares y normas internacionales. La clave está en que esta tecnología podría ser el esqueleto de la cuarta revolución industrial; por ello, empresas como Huawei, líder del sector, son el centro de los ataques de Estados Unidos. Asimismo, podría ser el inicio del control global de todo método de transmisión de información.<sup>22</sup>

### **Redes sociales, coronavirus y actores no estatales**

Durante la pandemia de la COVID-19, diferentes actores no estatales (tanto violentos como no violentos) han utilizado maliciosamente las redes sociales para difundir teorías de conspiración y noticias falsas sobre el origen del virus. Las narrativas conspirativas suelen atribuir el origen del virus a gobiernos, grupos religiosos o étnicos, redes secretas, empresas o empresarios que, según estas interpretaciones, están tratando de impulsar agendas secretas como la reducción de la población mundial, el control del mundo o la generación de ingresos económicos mediante la venta de vacunas y tratamientos farmacológicos.

Por una parte, en el caso de actores no estatales violentos, según un informe del Instituto de Investigaciones Interregionales de las

Naciones Unidas sobre la Delincuencia y la Justicia (UNICIRI), se establece que los mensajes se personalizan para que coincidan con la tendencia ideológica de la audiencia.<sup>23</sup> Por ejemplo: (1) los “grupos de extrema derecha” han difundido teorías de conspiración que culpan a inmigrantes y extranjeros como responsables de la propagación del virus,<sup>24</sup> (2) los “grupos asociados con el terrorismo islámico” también han difundido teorías de conspiración que afirman que el virus es un “soldado de Alá” que está castigando a los incrédulos y enemigos que han dañado a los musulmanes en los últimos años,<sup>25</sup> y (3) los “grupos armados ilegales relacionados al crimen organizado” han difundido imágenes y videos prestando servicios sociales aprovechando la frágil situación socioeconómica provocada por la crisis.<sup>26</sup>

En los casos planteados, los actores afirman poseer un conocimiento «real» sobre el origen del virus SARS-CoV-2 y profetizan que este virus acelerará las tendencias autodestructivas del sistema gubernamental existente, provocando su colapso y la creación de una nueva sociedad en la que sus enemigos serán eliminados. En cuanto a lo discursivo, la desinformación responde a los siguientes objetivos estratégicos: (1) socavar la confianza en el gobierno, (2) reforzar las narrativas extremistas y las estrategias de reclutamiento, (3) incrementar la motivación de terroristas auto-radicalizados, y (4) cambiar la imagen negativa de las organizaciones criminales, mostrándolas como reemplazo de instituciones estatales ineficaces. Para lograr estos objetivos, aprovechan las funciones y servicios proporcionados por las plataformas de los sitios de redes sociales tanto para subir las comunicaciones adaptadas a cada plataforma, como para expandir su propia red y encontrar nuevos contactos basados en criterios como amigos mutuos, trabajo y educación.

Algunos grupos también están tratando de eludir las medidas de control en las principales redes sociales, evitando el uso de

ciertas palabras o símbolos que pueden identificarse fácilmente como parte del “lenguaje extremista” e incluso intentando parecer legítimos para una gran audiencia. Asimismo, diversos grupos han mostrado resiliencia al difundir desinformación incluso después de que sus cuentas fueran eliminadas. Para ello, una posible táctica es reproducir los mismos contenidos creando nuevas cuentas, mientras que otra táctica es redirigir a los seguidores y visitantes a canales menos controlados y encriptados (enlaces externos), como Telegram, VK, Gab o sitios web. Otro aspecto importante es el uso malintencionado de “*social bots*” o “*chatbots*”.<sup>27</sup>

Por otra parte, en el caso de actores no estatales ni violentos, el uso masivo de las redes sociales abrió posibilidades en lugares que se habían cerrado por el aislamiento y distanciamiento social. Sin embargo, trajo aparejados una serie de riesgos de diversa índole, tanto en el ámbito privado y personal como en el profesional. De acuerdo al informe sobre “Buenas prácticas en redes sociales” del Equipo de Respuesta a Incidentes del Centro Criptológico Nacional (CCN-CERT, por sus siglas en inglés), en términos generales, los actores que emplean las redes sociales como puerta de entrada para realizar ciberataques y comprometer la seguridad de los usuarios aprovechan tres tipos de vulnerabilidades implícitas a la propia “arquitectura social” de las redes: la sobreexposición de información personal, la autopistas de información y la utilización masiva.<sup>28</sup>

Entre las diversas acciones malintencionadas que se pueden desarrollar se encuentran la ingeniería social, el robo de identidad, el ciberacoso, el *sexting*, el *grooming*, el perjuicio reputacional, la publicidad engañosa, la criminalidad en el mundo físico, la distribución de malware, el *phishing*, el *pharming*, los enlaces maliciosos, los videos prometedores y las estafas. Por lo tanto, el uso malicioso implicaría la utilización de cualquier clase de

contenido divulgado en redes sociales para obtener un beneficio ilícito e/o ilegal, generalmente con perjuicio de terceras personas o directamente para producir un daño a esas terceras personas.<sup>29</sup>

## Conclusión

La relación geopolítica y las redes sociales se enmarcan en la necesidad de ejercer influencia y proyectar el poder de actores estatales de peso internacional, como Estados Unidos, la RPC y Rusia. Esta situación deja en claro que los Estados siguen siendo actores significativos en la política mundial, principalmente aquellos que han desarrollado importantes capacidades y herramientas para la protección de sus intereses, entre los que se encuentra la Guerra de la Información. La Nueva Guerra Fría protagonizada por Estados Unidos y la RPC es parte de esta competencia por la hegemonía, acelerada por la pandemia de la COVID-19.

Desde el punto de vista tecnológico, se puede visualizar una carrera por adquirir avances significativos e insertarlos en el mercado internacional, obteniendo no solo réditos económicos sino también culturales y sociales, por la apertura de nuevas zonas de dominio primordialmente para la RPC. Por un lado, el mundo viene experimentando momentos de cambio en las comunicaciones por satélite y estos nuevos desarrollos tecnológicos permitirán el crecimiento y el acceso a servicios y a zonas antes inaccesibles por motivos económicos o tecnológicos. Por otro lado, el satélite ya no es una plataforma aislada del resto de las opciones de telecomunicaciones, sino que es un integrante más de la conectividad y la capacidad de servicios, constituyéndose en una pieza clave en el desarrollo e implantación de tecnología 5G.

Sin embargo, el autofinanciamiento de *Satarklink* deja a su dueño, Elon Musk, en una posición de poder frente a los Estados. Si bien todavía no existen indicios de relaciones estratégicas entre el

empresario y los Estados, los entes supranacionales u Organismos No Gubernamentales, por el contrario, su *status* y poder refiere a una superioridad personal ante estos. Cabe destacar que es necesario entender la importancia del espacio y su relación con la soberanía de los países. Por ello, resulta necesario recordar que el ciberespacio es el quinto dominio de la guerra, que complementa a las cuatro dimensiones o dominios clásicos (tierra, mar, aire y espacio). Cuando el sistema *Starlink* se encuentre en total funcionamiento (en el año 2024), Elon Musk tendrá una influencia parcial muy importante sobre todos estos dominios.

Durante la pandemia, el ciberespacio -en particular las redes sociales- se convirtió en una herramienta fundamental para la sociedad, debido a que los seres humanos establecieron un lugar para interactuar, comerciar productos y servicios, enseñar, educar, así como hacer política, religión, entre otras. No obstante, su uso malintencionado también estuvo a la orden del día, generando riesgos tanto a las empresas e instituciones como a las personas. En este contexto, se ha podido evidenciar que la importancia e influencia de los MMC (tradicionales y no tradicionales) varía de acuerdo al estrato de la sociedad. Sin embargo, los resultados de las maniobras comunicacionales dependen igualmente del análisis del público blanco, su sectorización, y del establecimiento de objetivos y temas para cada uno.

### Sobre el autor

Gonzalo Javier Rubio Piñeiro es Mayor en situación de retiro del Ejército Argentino. Asimismo, es Master en Defensa Nacional y especialista en estrategia operacional y planeamiento militar conjunto, así como en conducción superior de organizaciones militares conjuntas. Es Licenciado tanto en Comunicación Institucional como en Administración. Ha realizado el Curso de Oficial de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto en la Escuela Superior de Guerra Conjunta del Ejército Argentino. Actualmente, es profesor en Geopolítica y Análisis Estratégico, en Defensa Nacional y en Instituciones y Regímenes de la Defensa y la Seguridad Internacional, en la Universidad Nacional de Lanús (UNLa).

## Notas finales

- 1 Paul M. Barrett, Tara Wadhwa y Dorothee Baumann-Pauly, “Combating Russian Disinformation: The Case for Stepping Up the Fight Online” *NYU Stern - Center for Business and Human Rights* (New York: 2018).
- 2 Gonzalo Javier Rubio Piñeiro, “Capacidades del Sistema de Inteligencia ruso: Caso adhesión de Crimea a Rusia entre medidas activas, hombrecitos verdes, fuerzas especiales, ciberactivistas y espías”, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Autores de Argentina (Argentina: 2021).
- 3 *Ibíd.*
- 4 John Agnew, “Geopolítica: una re-visión de la política mundial” *Editorial Titivillus* (Madrid: 1998).
- 5 *Ibíd.*, el autor en 1998 estableció que aún estaba en etapa de formación.
- 6 *Ibíd.*
- 7 Gonzalo Javier Rubio Piñeiro (2021). Capacidades del Sistema de Inteligencia ruso: Caso adhesión de Crimea a Rusia...”.
- 8 Anderson Talon, “Adapting Unconventional Warfare Doctrine to Cyberspace Operations: An Examination of Hactivist Based Insurgencies”, *Fort Leavenworth - U.S. Army Command and General Staff College* (Kansas: 2015).
- 9 Paul M. Barrett, Tara Wadhwa y Dorothee Baumann-Pauly, “Combating Russian Disinformation: The Case for Stepping Up the Fight Online”.
- 10 Han Byung-Chul, “La agonía del Eros” Editorial Herder (Barcelona: 2014).
- 11 Han Byung-Chul, “La expulsión de lo distinto” Editorial Herder (Barcelona: 2017).
- 12 Gonzalo Javier Rubio Piñeiro, “Capacidades del Sistema de Inteligencia ruso: Caso adhesión de Crimea a Rusia...”.
- 13 Juan Vázquez Rojo, “Estados Unidos y China pugnan por la hegemonía mundial (y no solo en economía)”, *Inter Press Service - IPS - Periodismo y comunicación para el cambio global* (23 de noviembre de 2020), <https://ipsnoticias.net/2020/11/estados-unidos-china-pugnan-la-hegemonia-mundial-no-solo-economia/> (Consultado el 01 de diciembre de 2021).
- 14 Cristina Albarrán, “Satélite: comunicaciones desde el espacio hasta el último rincón de la Tierra”, *Redes & Telecom* (07 de enero de 2022), <https://www.redestelecom.es/comunicaciones/especiales/1130561000303/satelite-comunicaciones-espacio-hasta-ultimo-rincon-de-tierra.1.html> (Consultado el 18 de enero de 2022).
- 15 *Ibíd.*
- 16 Ana Sánchez Arjona, “Fernando Ojeda: ‘Internet es clave para frenar la despoblación porque supone una garantía de supervivencia’”, *El nuevo lunes* (23 de enero de 2021), <https://elnuevolunes.es/entrevistas/fernando-ojeda-internet-es-clave-para-frenar-la-despoblacion-porque-supone-una-garantia-de-supervivencia/> (Consultado el 18 de enero de 2022).

17 Gonzalo Javier Rubio Piñeiro, “Geopolítica pos-pandemia”, *Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú* (22 de abril de 2021), <https://cecep.mil.pe/wp-content/uploads/2021/04/CEEEP-2021-Geopolitica-pos-pandemia.pdf> (Consultado el 30 de noviembre de 2021).

18 Los tres discursos o modos de representación que se presentan se denominan geopolítica civilizatoria (civilizational), geopolítica naturalizadora (naturalized) y geopolítica ideológica (ideological), respectivamente. Ver John Agnew, “Geopolítica: una re-visión de la política mundial”.

19 Los tres mundos del desarrollo tal y como se definieron en la Guerra Fría: el Primer Mundo de los Estados modernos capitalistas, el Segundo Mundo de Estados modernos pero comunistas y el Tercer Mundo al que pretendían extender su influencia los otros dos en abierta rivalidad. Ver John Agnew, “Geopolítica: una re-visión de la política mundial”.

20 John Agnew, “Geopolítica: una re-visión de la política mundial”.

21 Juan Vázquez Rojo, “Estados Unidos y China pugnan por la hegemonía mundial (y no solo en economía)”

22 *Ibíd.*

23 “Stop the virus of disinformation – the risk of malicious use of social media during COVID-19 and the technology options to fight it”, *Torino United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute UNICRI* (Italy: 2020).

24 Entre ellos: The New Jersey European Heritage Association (NJEHA), Eco-Fascist Central, Corona Chan News, Corona Waffen, Atomwaffen Division (AWD), Feuerkrieg Division, Sonnenkrieg Division, AWD Deutschland y the Northern Order.

25 Entre ellos: ISIS y Al-Qaeda

26 Entre ellos: El Cartel Jalisco Nueva Generación (CJNG), Cartel del Golfo, Cartel de Sinaloa, La Nueva Familia Michoacana y Los Granados.

27 Un *bot* social es un algoritmo informático que produce contenido automáticamente, y que interactúa con humanos en las redes sociales, intentando influir en su opinión y comportamiento. Los *bots* sociales se están convirtiendo –cada vez más– en una herramienta esencial para las campañas de desinformación a gran escala orquestadas en las redes sociales. (*United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute -UNICRI*, 2020)

28 Equipo de Respuesta a incidentes del Centro Criptológico Nacional (CCN-CERT). (2021). Buenas Prácticas en Redes Sociales. Madrid: Centro Criptológico Nacional.

29 *Ibíd.*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ARTE  
ESTRATÉGICO  
Y PODER  
TERRESTRE**

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS  
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ





ISSN: 2955-8018 (Impresa)  
ISSN: 2810-899X (En línea)

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS  
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 1, N° 1, julio - septiembre, 2022, pp. 61-76

DOI: <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.7>

ARTÍCULO

# El Conflicto en Ucrania: Guerra Híbrida e Intervención Militar Convencional

## The Conflict in Ukraine: Hybrid Warfare and Conventional Military Intervention

---

**Josías David Valle Guerrero**

 ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8033-1904>

 [jdvalle30@gmail.com](mailto:jdvalle30@gmail.com)

## El Conflicto en Ucrania: Guerra Híbrida e Intervención Militar Convencional

### Resumen

*La guerra entre Rusia y Ucrania representa uno de los desafíos más significativos del Kremlin en su historia reciente. Sin duda, uno de los principales objetivos del juego de poder de Moscú es ocupar espacios geográficos en su frontera occidental para repeler toda acción que contravenga a sus intereses geopolíticos. El uso de medios militares y no militares por parte de Rusia –cuyas acciones se definen como una “guerra híbrida”– se convierten en la estrategia principal para enfrentar cualquier avance de Occidente en sus fronteras próximas. El análisis de la guerra en Ucrania debe abordarse, por tanto, no solo desde la perspectiva militar, sino también desde la perspectiva de la estrategia comunicacional, en donde la propaganda y la desinformación se convierten en herramientas útiles para las tácticas contemporáneas. Por lo tanto, las «guerras híbridas» van más allá del terreno militar y se complementan con ataques en el ciberespacio para desestabilizar a los gobiernos, como lo acontecido en Ucrania.*

**Palabras clave:** Estados Unidos, guerra convencional, guerra híbrida, OTAN, Rusia, Ucrania, Unión Europea.

## The Conflict in Ukraine: Hybrid Warfare and Conventional Military Intervention

### Abstract

*The war between Russia and Ukraine represents one of the most significant challenges to the Kremlin in its recent history. Undoubtedly, one of the main objectives of Moscow's power game is to occupy geographical spaces on its western border to repel any action that contravenes its geopolitical interests. The use of military and non-military means by Russia –whose actions are defined as a “hybrid war”– become the main strategy to confront any advance by the West on its immediate borders. The analysis of the war in Ukraine must therefore be approached not only from the military perspective, but also from the perspective of strategy of communications, where propaganda and disinformation become useful tools for contemporary tactics. Therefore, “hybrid wars” go beyond the military field and are complemented by attacks in cyberspace to destabilize governments, as happened in Ukraine.*

**Keywords:** United States, conventional war, hybrid war, NATO, Russia, Ukraine, European Union.

## Introducción

El desarrollo de una guerra híbrida -en el contexto del conflicto armado entre Rusia y Ucrania- evidencia que el empleo de la fuerza militar y de otros medios (como los ciberataques) altera la seguridad colectiva europea y contraviene el “orden mundial” establecido tras la Segunda Guerra Mundial. En ese sentido, el empleo de medios estratégicos que contribuye a la disuasión y la desinformación, así como los ciberataques, denota un claro eje de acción de Rusia para emprender su proyección militar en Ucrania. Por ende, las nuevas formas de guerra, más allá de lo convencional, se convierten en el eslabón que prima en los conflictos del siglo XXI.

El pensamiento estratégico de Rusia reconoce que la guerra híbrida es la base -o la nueva forma- para enfrentar al adversario en detrimento de sus intereses, convirtiéndose en la línea primigenia para la ampliación de la maniobra militar. Sin duda, el objetivo de la guerra híbrida rusa implementada en Ucrania, más allá de la fusión de medios convencionales y no convencionales, busca evitar la confrontación militar directa con Occidente. Si -como mencionó Clausewitz- *“la guerra es la continuación de la política por otros medios”*, es de resaltar que esos “otros medios” se han transformado en una arquitectura digital que contribuye a que nuevas modalidades -como los ciberataques- sean las herramientas preferidas en la actualidad. Del mismo modo, las sanciones económicas y financieras forman parte de una nueva modalidad de guerra híbrida, generando contrapesos a los objetivos de Moscú en Europa del Este, particularmente en Ucrania.

## Comprendiendo la guerra híbrida

Para comprender la realidad de la permanente crisis entre Ucrania y Rusia a lo largo de los últimos años, se debe analizar primero el concepto de “guerra híbrida”. Según este concepto,

Rusia interviene en Ucrania mediante dos tipos de fuerzas: por un lado, a través de los grupos armados no convencionales (el servicio de espionaje) y, por el otro, a través de las fuerzas militares.<sup>1</sup> La popularización del término “guerra híbrida” se puede atribuir al teórico militar estadounidense Frank Hoffman, quien en su famosa obra “Conflicto en el siglo XXI” hizo un intento de conceptualizar la evolución del entorno del campo de batalla que trasciende la comúnmente división lineal aceptada entre tipos regulares e irregulares de guerra.<sup>2</sup> Según explica Ofer Fridman, en su libro “*Russian ‘Hybrid Warfare’: Resurgence and Politicisation*”, en su interpretación original, la guerra híbrida era un concepto táctico-operativo destinado a mejorar el desempeño de las unidades militares en el complejo entorno del campo de batalla del siglo XXI.<sup>3</sup>

Sin embargo, con el tiempo, esta teoría fue reconceptualizada, abarcando dimensiones adicionales a las contempladas en el concepto original. El primer intento integral de reconceptualizar la guerra híbrida fue realizado por la OTAN en su “*Bi-Strategic Command Capstone Concept*” del año 2010, que establecía que “las amenazas híbridas son aquellas que plantean los adversarios, con la capacidad de emplear simultáneamente medios convencionales y no convencionales de forma adaptativa en la búsqueda de sus objetivos.” Adicionalmente, en este documento se señalaba que “Las amenazas híbridas están compuestas y operan a través de múltiples sistemas/subsistemas (incluyendo económico/financiero, legal, política, social y militar/de seguridad) simultáneamente.”<sup>4</sup>

Por lo tanto, llama la atención que la guerra híbrida, con la adopción de nuevas formas bélicas y una serie de acciones para desestabilizar a un país, muestra una estrategia rusa capaz de disuadir a cualquier país Occidental para intervenir e involucrarse

directamente en la guerra en Ucrania. En ese sentido, la Doctrina Gerasimov sustenta el concepto de guerra híbrida aplicado por Rusia y muestra una visión estratégica muy particular. El concepto operativo se desarrolla mediante lo que Makotczenko determina como “la adopción de medidas militares y no militares.” Por una parte, las medidas militares son las mismas que se aplican en una guerra convencional, basándose en el poder combativo relativo de una nación. Por otra parte, las medidas no militares se muestran operativamente a través de acciones en forma de coalición y formación de la presión política y diplomática, sanciones económicas, bloqueo económico, cese de relaciones diplomáticas y búsqueda del apoyo de los medios informativos, entre otras.<sup>5</sup> No obstante, la mayor crítica procede de los que temen que la guerra híbrida corra el riesgo de perder su valor explicativo al haberse popularizado para comprender las intervenciones rusas en Crimea y en el este de Ucrania, argumentando que se trata simplemente de la plasmación de la doctrina Gerasimov o que Moscú ha adoptado los preceptos de la guerra híbrida.<sup>6</sup>

Contextualizar la forma cómo ha ido evolucionando el conflicto en Ucrania pone de manifiesto aquellos escenarios bélicos que no se visualizaban de manera inmediata. El discurso por parte del Gobierno de Vladímir Putin manifestando que un ataque a Ucrania no era posible fue, sin embargo, la táctica para emprender una de las estrategias geopolíticas más arriesgadas de la post guerra fría en Europa. El inicio de las operaciones ofensivas del 24 de febrero de 2022 puso en evidencia la intención del Kremlin de seguir manteniendo su esfera de influencia en el corazón del continente europeo, en detrimento de cualquier concepción de soberanía e integridad territorial. De esa manera, la guerra híbrida se veía acompañada de una intervención militar, considerando – finalmente– que la tradicional estrategia militar es la que permite

ganar terreno. En ese sentido, el ataque con misiles a instalaciones militares ucranianas, la guerra electrónica y la desinformación hicieron que la agresión fuera la forma de demostrar el poder real de Rusia en Ucrania.

La visión imperial del presidente Putin, en su afán de revivir a Rusia como potencia global, fomentó el uso de la geopolítica clásica. Las acciones bélicas rusas muestran el deseo de Moscú para que Ucrania continúe siendo un Estado tapón (buffer) que impida la expansión de la OTAN hacia Europa del Este y hacia sus fronteras. Sin embargo, a pesar de la aspiración ucraniana, lo cierto es que fue Estados Unidos quien rechazó en su momento la integración de Ucrania a la OTAN, y lo hizo –precisamente– por su falta de interés tanto para detener la guerra híbrida en curso, como de implicarse en aquella región de Europa Oriental.<sup>7</sup> Mientras tanto, cuando las tropas rusas iniciaron sus acciones ofensivas en la madrugada del 24 de febrero, simultáneamente se realizaron ciberataques contra Ucrania, dañando sitios webs gubernamentales importantes, como el del Ministerio de Asuntos Exteriores, Infraestructura, entre otros.

Según Mason Clark, analista del Instituto para el Estudio de la Guerra, “Rusia se ve a sí misma librando una guerra híbrida en curso contra Estados Unidos y está moldeando sus herramientas militares y no militares de poder estatal para ganar esta guerra.”<sup>8</sup> En septiembre de 2020, Clark manifestó que el ejército ruso estaba enfocando activamente su preparación para incrementar sus capacidades a fin de ganar guerras híbridas en futuros conflictos.<sup>9</sup>

### **Involucramiento de actores internacionales**

No obstante, ambos bandos enfrentados tienen sus propias tácticas de guerra híbrida. Por una parte, desde inicios de febrero de 2022, se evidenciaron ataques cibernéticos por parte de Rusia contra el Ministerio de Defensa ucraniano y dos de las instituciones

crediticias más grandes de Ucrania, *PrivatBank* y *Oschadbank*. Asimismo, el 21 de febrero de 2022, el presidente Putin reconoció a las dos autoproclamadas república independientes de la región del Dombás, Donetsk y Luhansk. Por otra parte, el canciller alemán, Olaf Scholz, suspendió la autorización de la operación del gasoducto Nord Stream 2, haciendo eco a las sanciones impuestas por países Occidentales contra Rusia. En el mismo contexto, al presidente estadounidense, Joe Biden, se le presentaron opciones para definir medidas de bloqueo tecnológico a Rusia (como obstaculizar la conexión a internet, cortar el suministro eléctrico y colapsar el sistema ferroviario, entre otras), mientras que se anunciaba que el G7 había acordado “paquetes de sanciones devastadoras” contra Rusia. Adicionalmente, el primer ministro británico, Boris Johnson, dispuso la exclusión de los bancos rusos del sistema bancario de su país, afectando de esta manera la obtención de deuda soberana por parte de Rusia en el mercado británico. Del mismo modo, Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá decidieron cerrar su espacio aéreo a los vuelos comerciales procedentes de Rusia, por lo que Moscú no se quedó atrás y, por reciprocidad, aplicó la misma medida.

Aun así, no se descarta que en la guerra híbrida se empleen métodos más convencionales de corte militar, como los bombardeos y la intervención en Ucrania. Al respecto, el 28 de febrero de 2022, el Ministerio de Defensa ruso anunció victorias en los ejes de Crimea y Dombás, así como afirmó que Rusia había logrado superioridad aérea sobre Ucrania, lo que reforzó las percepciones engañosas de una operación militar fácil en Ucrania para el público ruso. Los canales de televisión estatales rusos afirmaron que el ejército ruso ya no podía retroceder, especialmente después de obtener el control del espacio aéreo ucraniano, lo que ha resultado engañoso y ha mostrado la narrativa de información para futuras escaladas

rusas en Ucrania.<sup>10</sup> Además de las tácticas militares por parte de Rusia, el Kremlin congeló en gran medida el comercio de divisas y elevó las tasas de interés para detener la caída libre del rublo, el cual –al 28 de febrero– ya había caído 30% frente al dólar. Por su parte, Estados Unidos y sus aliados europeos impusieron nuevas sanciones contra el Banco Central de Rusia, lo que estrangula su capacidad para apuntalar el rublo. Los paraísos fiscales Suiza y Mónaco se unieron a las sanciones de la Unión Europea, rompiendo la tradición suiza de neutralidad.<sup>11</sup>

En el marco de la ONU, el 2 de marzo de 2022, la Asamblea General aprobó la condena a Rusia y pidió el cese de las hostilidades contra Ucrania. La resolución contó con el aval de 141 de los 193 Estados miembros de la organización, en conformidad con la integridad territorial y los efectos humanitarios que la guerra está generando a los ucranianos. Días antes, el 26 de febrero de 2022, Finlandia y Suecia habían manifestado su derecho soberano de decidir integrarse a la OTAN, a pesar de las amenazas de Rusia. Dicho anuncio provocó la molestia del Ministro de Asuntos Exteriores de Rusia, Sergey Lavrov, advirtiendo que una adhesión de Finlandia o de Suecia a la OTAN «tendría repercusiones militares y políticas graves.» En efecto, la convergencia de factores de la actual guerra híbrida, desde la disuasión por parte de Rusia hasta la puesta en marcha de sanciones económicas por parte de Occidente, presenta graves implicaciones y altera el “orden mundial” establecido después de la Segunda Guerra Mundial.

### Un nuevo orden mundial

La creación de la OTAN, en el año 1949, implicó el establecimiento de un vínculo militar y político entre Estados Unidos y Europa Occidental, cuyos espacios vitales se definieron para repeler toda influencia de Moscú en el continente europeo. En ese sentido, el

anillo de seguridad extensivo de la OTAN -cercano a las fronteras de Rusia- le genera grandes fricciones al Kremlin, considerando que en la década de los 90 la OTAN contaba con 16 miembros, mientras que ahora cuenta con 30. Es evidente que la escalada del conflicto armado en Ucrania y el involucramiento de los principales actores internacionales generan una distorsión o, al menos, un viraje al “orden mundial” establecido.

Al respecto, la politóloga argentina Natalia Peritore afirma que antes de ahondar en el tema, primero es conveniente definir el concepto “orden mundial”. En ese sentido, podría decirse que el “orden mundial” es un conjunto de reglas de juego, principios e instituciones pactados entre las potencias dominantes, los cuales rigen las relaciones entre los diversos actores del escenario internacional. En términos formales, Rusia -al invadir Ucrania- violó normas internacionales. Sin embargo, ¿ha sido Rusia el único Estado en hacerlo en las últimas décadas? La respuesta es ciertamente no, siendo Estados Unidos un claro ejemplo de ello. Por lo tanto, la supuesta igualdad jurídica de los Estados (soberanos e independientes) resulta ser, muchas veces, una ficción. Entonces, ¿sería preciso cambiar las reglas de juego del orden mundial establecido? Sin duda, ante en una eventual victoria rusa, se encenderían luces de alarma con respecto a la estructura que viene gobernando al mundo desde fines de la Segunda Guerra Mundial.<sup>12</sup>

Sin embargo, en estas circunstancias, ¿cuál sería el costo de una victoria rusa? En este mundo tan globalizado e interdependiente ser considerado un “paria” (al actuar fuera de las normas internacionales de comportamiento) no sería una opción viable para Rusia. En este contexto, algunos analistas sostienen que la República Popular China (RPC) podría “ganar” a partir de esta contienda, al verse fortalecida su relación con Rusia, dadas las fuertes sanciones económicas impuestas sobre Moscú. No obstante,

es necesario entender que la RPC no se encuentra en una posición cómoda, ya que sus intereses económicos superan la relación que mantiene con Rusia. Es aquí donde entran en juego los Estados europeos, dado el peso significativo de su relación comercial con China. Son estos mismos Estados los que también deberían analizar su arquitectura de seguridad con y sin Estados Unidos, país que desde hace ya algunos años se enfoca intensamente en la región del Asia-Pacífico.<sup>13</sup>

En ese sentido, Irma Argüello, presidente de la Fundación NPSGlobal, afirma que la verdadera puja mundial es entre Oriente y Occidente, pero considera que el actor que representa a Oriente es la RPC. China es un actor que hay que tener muy en cuenta, porque pretende la expansión global por otros medios. El expansionismo de la RPC no comulga con el expansionismo militar ruso, lo cual ha quedado evidenciado a través de la abstención de China en las votaciones del Consejo de Seguridad y de la Asamblea General de la ONU. La RPC se ha dado cuenta de que no le conviene ir por el camino bélico, sino por el expansionismo económico. Entonces, por más que no se pueda mostrar concretamente, esta situación representa cierta fractura con Oriente, al menos con la decisión tomada por el presidente Putin de invadir Ucrania.<sup>14</sup>

### La perspectiva rusa

El conflicto ruso-ucraniano conjuga múltiples aristas que involucran a actores relevantes de las relaciones internacionales, generando así contrapesos en la opinión pública internacional. Desde hace ocho años, Rusia culpa a Ucrania por el desenlace de esta situación, a través de una mezcla de noticias falsas, acompañadas del revisionismo histórico de la extinta Unión Soviética. La narrativa rusa justifica sus acciones debido al

supuesto genocidio ucraniano en el Dombás y al constante avance de la OTAN sobre Moscú. Hechos que han servido de pretexto para que el presidente Putin justifique una invasión a Ucrania en “legítima defensa”.

El presidente ruso manifiesta que Ucrania es parte inseparable de Rusia. Por lo tanto, lo que piense la mayoría de los ucranianos le tiene sin cuidado, ya que lo único que importa es la grandeza de Rusia y su lugar en el mundo. Sin embargo, el objetivo del presidente Putin trasciende a Ucrania. Su guerra apunta a la totalidad del sistema europeo, el cual se basa en la inviolabilidad de las fronteras. Con su intento de redibujar el mapa por la fuerza, Putin aspira a revertir el proyecto europeo y restablecer a Rusia como la principal potencia, al menos en Europa Oriental. Se trata de borrar las humillaciones de los años noventa y de que Rusia vuelva a ser una potencia global, a la par de Estados Unidos y de la RPC.<sup>15</sup>

Además de las acciones geopolíticas, militares y económicas alrededor del conflicto en Ucrania, se debe resaltar la manera en que la estrategia comunicacional acapara toda la atención mundial. La guerra de la desinformación viene a ser uno de los objetivos principales del conflicto. El juego de la guerra híbrida y la puesta en marcha de una potente lingüística denotan un carácter que a veces no es subjetivo, sino que apela al poder de la conquista que Rusia viene anhelando. El 21 de febrero de 2022, el presidente ruso afirmó que Ucrania era un “Estado fallido”, culpando al nacionalismo ucraniano de los problemas del país. Posteriormente, el 24 de febrero de 2022, Putin ordenó el inicio de las operaciones ofensivas por parte de las fuerzas militares rusas contra Ucrania, ocasionando la mayor invasión en la historia europea de la posguerra. Según el presidente ruso, el objetivo oficial del ataque es «desnazificar» a Ucrania y detener el «genocidio en curso de los rusófonos» en el país.<sup>16</sup>

Por otra parte, el anuncio de que las fuerzas nucleares estratégicas rusas serían elevadas a un estado de alerta más alto fue un claro intento de disuadir la acción militar occidental directa. Pero, aunque los políticos tienen razón al tomar en serio la escalada nuclear, no deberían descartar los riesgos de una guerra convencional entre la OTAN y Rusia. De hecho, si el daño económico en Rusia se vuelve lo suficientemente severo, Putin puede decidir que vale la pena tomar represalias a través de medios no militares, como los ataques cibernéticos. Asimismo, el presidente ruso podría apreciar que las cosas están lo suficientemente mal como para que valga la pena renunciar a los ingresos por energía y cerrar algunos gasoductos a Europa, lo que dispararía los precios de la energía.

Presumiblemente, Rusia emplearía estas acciones para ganar influencia sobre la política occidental, pero los ataques cibernéticos fácilmente podrían resultar contraproducentes, desencadenando consultas en virtud del artículo 5 del tratado fundacional de la OTAN, que establece que un ataque contra un Estado miembro se considerará un ataque contra todos ellos. Esta situación podría generar ataques cibernéticos de represalia contra Rusia y un escalamiento de la tensión.<sup>17</sup> Sin embargo, la opinión pública en Estados Unidos ve los ataques cibernéticos como un medio muy diferente al empleado en una guerra convencional. Por ende, se podría vaticinar que Estados Unidos y los países europeos involucrados en el conflicto ucraniano resistirían a cierto nivel de daño causado por un ataque cibernético ruso, alejando la posibilidad de un enfrentamiento convencional directo.

## Conclusión

La guerra en Ucrania altera la estabilidad no solo de Europa, sino también del “orden mundial” establecido tras la Segunda Guerra Mundial. Por una parte, el uso de estrategias en el contexto de

una guerra híbrida muestra formas de una guerra no lineal, a través del empleo de las fuerzas militares en campos de batalla convencionales, así como el empleo de los otros instrumentos del poder nacional ruso en diferentes escenarios geopolíticos, por medio de la Doctrina Gerasimov. Por otra parte, las sanciones Occidentales contra Rusia se convierten en una herramienta de contrapeso -mediante el poder no militar- para impedir el logro de los objetivos estratégicos rusos.

Los desafíos militares, económicos, tecnológicos y diplomáticos que enfrentan Estados Unidos, la Unión Europea y la OTAN -durante el conflicto en Ucrania- desconfiguran el *estatus quo* Occidental frente a las guerras no convencionales, las cuales se vuelven más competitivas y en donde la ciberguerra se convierte en el paso previo a la ofensiva militar. En ese sentido, la puesta en marcha de estrategias militares y no militares es un juego que Moscú ha sabido adaptar para mantener su poder e influencia en sus fronteras próximas. La desinformación constituye la principal herramienta del Kremlin para justificar su expansión en términos militares convencionales en Ucrania. Sin embargo, en todos los demás frentes (político, económico, financiero, mediático, digital, cultural, entre otros) se ha convertido en una guerra mundial implementada por Rusia tras su intervención en Ucrania y cuyos efectos se vienen percibiendo en todos los campos de la actividad humana.

### Sobre el Autor

Josías David Valle Guerrero es Magister en Estudios Internacionales del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile y Licenciado en Relaciones Internacionales de la Universidad Católica de Honduras “Nuestra Señora Reina de la Paz”. Realizó estudios en Diplomacia y Relaciones Internacionales en la Academia Diplomática del Perú, “Javier Pérez de Cuellar”. Asimismo, cursó estudios en Gestión de Proyectos de Desarrollo, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Desde el año 2010, pertenece al Servicio Diplomático y Exterior hondureño, ocupando cargos como el de Analista de Política Bilateral en la Dirección General de Política Exterior de la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional y –actualmente– de Segundo Secretario en la Embajada de Honduras en Panamá.

## Notas finales

1 Silvia Marcu, “La crisis Rusia-Ucrania: entre la ‘guerra híbrida’ y los anhelos de integración atlántica. Algunas reflexiones geopolíticas”, Asociación Española de Geografía (España: 9 de abril de 2021), <https://www.age-geografia.es/site/la-tesis-rusia-ucrania-entre-la-guerra-hibrida-y-los-anhelos-de-integracion-atlantica-algunas-reflexiones-geopoliticas-por-silvia-marcu/>

2 “El manual bélico de Vladimir Putin: qué es la ‘guerra híbrida’, y por qué se cree que podría ser la estrategia rusa en Ucrania”, Infobae (24 de febrero de 2022), <https://www.infobae.com/america/mundo/2022/02/24/guerra-rusia-ucrania-el-manual-belico-de-vladimir-putin-que-es-la-guerra-hibrida-y-por-que-se-cree-que-podria-ser-la-estrategia-rusa-en-ucrania/>

3 *Ibíd.*

4 *Ibíd.*

5 Alberto Castro Villa, “La Cancillería y la Guerra Híbrida: El caso Lavrov en los conflictos rusos del Siglo XXI”, Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú CEEEP (Perú: 5 de mayo de 2021), <https://ceeep.mil.pe/2021/05/05/la-cancilleria-y-la-guerra-hibrida-el-caso-lavrov-en-los-conflictos-rusos-del-siglo-xxi/>; Miguel Makotczenko, “Una nueva visión de la estrategia militar en la concepción del general de la Federación Rusa, Valery Gerasimov,” Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas Argentina (Revista Visión Conjunta año 11, n.º 21: diciembre de 2009), <http://190.12.101.91/jspui/bitstream/1847939/1336/1/VC%2021-%202019%20Makotczenko.pdf>.

6 Guillém Colom Piella, “La Doctrina Gerasimov y el Pensamiento Estratégico Ruso Contemporáneo” Ejército de Tierra Español (Revista Ejército año LXXIX, n.º 933: diciembre 2018), [https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2019/933/accesible/Revista\\_Ejercito\\_Accesible.pdf](https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2019/933/accesible/Revista_Ejercito_Accesible.pdf)

7 George Chaya, “La encrucijada de Ucrania ante la guerra híbrida: la Alianza Atlántica o enfrentar la anexión de facto de Rusia”, Infobae (29 de enero de 2022), <https://www.infobae.com/america/mundo/2022/01/29/la-encrucijada-de-ucrania-ante-la-guerra-hibrida-la-alianza-atlantica-o-enfrentar-la-anexion-de-facto-de-rusia/>

8 *Ibíd.*

9 *Ibíd.*

10 “Ukraine conflict update 11”, Instituto para el Estudio de la Guerra - Equipo de Rusia (28 de febrero de 2022), <https://understandingwar.org/backgrounder/ukraine-conflict-update-11>

11 *Ibíd.*

12 Lucía Sol Miguel, “Rusia-Ucrania: ¿Es posible una guerra nuclear? Las respuestas de expertos a las preguntas sobre el futuro del conflicto”, La Nación (5 de marzo de 2022), <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/rusia-ucrania-es-posible-una-guerra-nuclear-las-respuestas-de-expertos-a-las-preguntas-sobre-el-nido5032022/>

13 Ibid.

14 Ibid.

15 Joschka Fischer, “El futuro robado de Rusia”, *Política Exterior* (28 de febrero de 2022), <https://www.politicaexterior.com/el-futuro-robado-de-rusia/>

16 Tomasz Kamusella, “Democracy and Putin’s obsession with a “nazi anti-Russia” Ukraine”, *New Eastern Europe* (March 7, 2022), <https://neweasterneurope.eu/2022/03/07/democracy-and-putins-obsession-with-a-nazi-anti-russia-ukraine/>

17 Emma Ashford y Joshua Shiffrin, “How the War in Ukraine Could Get Much Worse”, *Foreign Affairs* (March 8, 2022), <https://www.foreignaffairs.com/articles/ukraine/2022-03-08/how-war-ukraine-could-get-much-worse>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**LIDERAZGO  
ESTRATÉGICO  
Y GESTIÓN  
INSTITUCIONAL**

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS  
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ





ISSN: 2955-8018 (Impresa)  
ISSN: 2810-899X (En línea)

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS  
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 1, N° 1, julio - septiembre, 2022, pp. 79-94

DOI: <https://doi.org/10.56221/spt.viii.8>

ARTÍCULO

# Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales

## Strategic Leadership in the Army: Essential Roles and Competencies

---

**Paul Eduardo Vera Delzo**

 ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7891-6364>

 [pverad@ejercito.mil.pe](mailto:pverad@ejercito.mil.pe)

## Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales

### Resumen

*El desarrollo de líderes es un aspecto fundamental para el futuro de cualquier institución, más aún en el caso de las instituciones castrenses en proceso de transformación, al ser el involucramiento de los líderes estratégicos un elemento clave para alcanzar los objetivos previstos. Por consiguiente, el conocimiento y la adecuada práctica del liderazgo estratégico son factores críticos para guiar efectivamente cualquier proceso estratégico de desarrollo institucional. Para ello, los líderes estratégicos deben no sólo conocer y comprender los roles que legítimamente deben asumir, sino también desarrollar y optimizar ciertas competencias esenciales para su eficaz desempeño. En ese sentido, en este artículo se identifican y analizan dichos roles y competencias.*

**Palabras Clave:** *Transformación militar, niveles de liderazgo, liderazgo estratégico, roles del líder estratégico, competencias del líder estratégico.*

## Strategic Leadership in the Army: Essential Roles and Competencies

### Abstract

*The development of leaders is a fundamental aspect for the future of any institution, even more so in the case of military institutions in the process of transformation, since the involvement of strategic leaders is a key element to achieve planned objectives. Therefore, knowledge and adequate practice of strategic leadership are critical factors to effectively guide any strategic process of institutional development. To do this, strategic leaders must not only know and understand the roles that they legitimately must assume, but also develop and optimize certain essential skills for their effective performance. In this sense, this article identifies and analyzes these roles and competencies.*

**Keywords:** *Military transformation, levels of leadership, strategic leadership, roles of the strategic leader, competencies of the strategic leader.*

## Introducción

El Ejército del Perú, al igual que otros Ejércitos de la región, ha iniciado un proceso de transformación que le permita cumplir eficazmente los diferentes roles asignados por el Estado peruano. No obstante, debe tenerse en cuenta que, si bien la transformación militar puede ser la firme intención de una institución castrense, este proceso sólo podrá iniciarse con el beneplácito del poder político, ya que toda transformación requiere la asignación de recursos adicionales que permitan realizar cambios profundos, especialmente en materia de modernización.<sup>1</sup> Asimismo, debe considerarse que la transformación de una institución militar no puede planearse y ejecutarse fuera del marco de una transformación integral del Sector Defensa, la cual incluye la transformación tanto de los institutos armados, como de la organización o comando que los agrupa durante el planeamiento y ejecución de operaciones conjuntas.<sup>2</sup>

Aunque estos son aspectos fundamentales para avanzar en un proceso de transformación, existe un aspecto interno decisivo para lograr los objetivos previstos durante este proceso: el involucramiento de los líderes estratégicos de la institución militar. Por lo tanto, el conocimiento y la adecuada práctica del liderazgo estratégico son fundamentales para guiar eficazmente cualquier proceso estratégico de desarrollo institucional; de lo contrario, el plan estratégico de desarrollo –por más adecuado que sea– será solo una lista de buenos deseos ya que su implementación en el tiempo no ocurrirá. En ese sentido, en este artículo se identifican y analizan tanto los roles que deben cumplir los líderes estratégicos del Ejército, como las competencias que deben desarrollar para desempeñar eficazmente dichos roles y lograr un proceso de transformación exitoso.

## El líder militar y los niveles de liderazgo

El desarrollo de líderes es un aspecto fundamental para el futuro de las instituciones militares. En ellas, el liderazgo es entendido como “la actividad de influir en las personas proporcionando propósito, dirección y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización.”<sup>3</sup> Consecuentemente, todo líder militar, independientemente del grado que ostente, debe desarrollar y poseer ciertos atributos y competencias que le permitan “*Ser, Saber y Hacer*” para beneficio de la institución.<sup>4</sup> Por un lado, los atributos -tales y como “Carácter” (cualidades morales y éticas del líder), “Presencia” (características mostradas por el líder) e “Intelecto” (habilidades mentales y sociales que el líder aplica mientras dirige)- son aquellas características internas de un líder que afectan la forma cómo se comporta, piensa y aprende dentro de ciertas condiciones.<sup>5</sup> Por otro lado, las competencias son acciones que el Ejército espera que los líderes realicen como, por ejemplo: “Liderar” (proporcionar propósito, dirección y motivación; crear confianza; brindar un ejemplo y comunicar), “Desarrollar” (desarrollarse a sí mismo, desarrollar a los subordinados y crear un clima positivo) y “Lograr” (cumplir efectivamente las tareas y misiones asignadas).<sup>6</sup>

Los atributos y competencias del líder se desarrollan progresivamente y se aplican en todos los niveles de liderazgo existentes en el Ejército. El primero de estos niveles es el *liderazgo directo*, el mismo que se caracteriza por ser un liderazgo cara a cara y que generalmente ocurre en organizaciones donde los subordinados ven a sus líderes de manera continua.<sup>7</sup> En este nivel, los líderes desarrollan a otros a través del entrenamiento, el asesoramiento, la tutoría y el ejemplo.<sup>8</sup> El segundo nivel es el *liderazgo organizacional*, en el cual los líderes ejercen el liderazgo a través de líderes subordinados, estableciendo un

adecuado clima laboral e interactuando regular y personalmente con sus subordinados.<sup>9</sup> El liderazgo organizacional incluye la responsabilidad sobre múltiples funciones, así como gestionar efectivamente a la organización, entre otras. Finalmente, el tercer nivel es el *liderazgo estratégico*, en el cual los líderes asignan recursos, comunican la visión estratégica y preparan a sus comandos y al propio Ejército para futuras misiones.<sup>10</sup> Los líderes estratégicos dan forma a la cultura del Ejército al garantizar que sus políticas, directivas, programas y sistemas sean éticos, eficaces y eficientes.<sup>11</sup> En este nivel, los líderes estratégicos aplican todas las competencias básicas que adquirieron como líderes directos y organizacionales, adaptándolas a las complejas realidades que enfrentan. Si los líderes son importantes en una institución militar, los líderes estratégicos lo son aún más ya que sus decisiones tienen el potencial de afectar no solo el presente, sino también el futuro del Ejército.

### **Roles que cumplen los líderes estratégicos**

El *U.S. Army War College* define el liderazgo estratégico como “el proceso utilizado por un líder para afectar el logro de una visión deseable y claramente entendida, al influir en la cultura organizacional, asignar recursos, dirigir a través de políticas y directivas y construir consenso dentro de un entorno global volátil, incierto, complejo y ambiguo que está marcado por oportunidades y amenazas.”<sup>12</sup> Por lo tanto, los líderes estratégicos deben comprender la complejidad del entorno estratégico, equilibrar los requerimientos competitivos de los grupos internos y externos, así como brindar orientación (decisiones) para hacer avanzar a la organización.<sup>13</sup> Asimismo, deben comprender la interrelación de varios subsistemas -que compiten y se complementan- para lograr la alineación tanto con el entorno actual como con el entorno futuro.<sup>14</sup> Sin embargo, ¿Quiénes son los líderes estratégicos del Ejército?

Al respecto, se puede afirmar que los líderes estratégicos son los líderes de más alto nivel en la organización. Por ende, el Comandante General del Ejército y los Generales de División son los líderes estratégicos del Ejército del Perú. Debajo de ellos se encuentran los líderes séniores, quienes son los responsables de monitorear y analizar el entorno, evaluar implicaciones, riesgos y oportunidades, así como comunicar ideas, recomendaciones, planes, estrategias y decisiones.<sup>15</sup> Los Comandantes Generales de las Grandes Unidades de Combate y los Directores del Estado Mayor General del Ejército con su personal (Generales de Brigada y Coroneles) son los líderes séniores del Ejército. Ellos dan forma y ejecutan decisiones que impactan en toda la entidad, así como contribuyen al trabajo y roles de los líderes estratégicos.

Los roles o funciones son tareas que corresponden realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.<sup>16</sup> Es decir, un rol es patrón estructurado, estandarizado e institucionalizado de comportamiento que corresponde a una posición particular.<sup>17</sup> Por consiguiente, los líderes que no comprenden sus roles en la organización corren el riesgo de asumir roles percibidos como ilegítimos (que no le corresponden) o de no cumplir con las expectativas de acción o comportamiento en sus roles legítimos (que si le corresponden).<sup>18</sup> Entonces, ¿Qué roles cumplen los líderes estratégicos?

Sin duda, el trabajo del canadiense Henry Mintzberg, experto en gestión y estrategia empresarial, proporciona una base sólida para responder esta pregunta ya que equilibra los requisitos para centrarse tanto dentro como fuera de la organización.<sup>19</sup> Mintzberg identifica diez roles –agrupados en tres categorías– que necesariamente deben desempeñar (simultáneamente o en distintos momentos) las personas que están a cargo de cualquiera organización.

El primero de estos grupos es el de los *Roles Interpersonales*, los mismos que están enraizados en la autoridad formal del líder estratégico y que se ejercen tanto en contextos formales como informales. Los tres roles agrupados en esta categoría son: (1) *Rol de Representante*, en el cual el líder estratégico –como símbolo más visible– representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales tanto internos como externos. (2) *Rol Relacional*, en el cual el líder estratégico debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo. Para ello, se enfoca en el desarrollo y mantenimiento de relaciones beneficiosas con influyentes actores externos. (3) *Rol de Líder*, donde bajo un enfoque interno, el líder estratégico –a través de interacciones formales e informales– debe definir y crear un clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización, a fin de cumplir las tareas previstas y alinear los objetivos (personales) de los subordinados con las metas de la organización.<sup>20</sup>

El segundo de estos grupos es el de los *Roles Informacionales*, los cuales se desprenden de la posición central del líder estratégico en el manejo no solo de la información, sino también de las relaciones interpersonales. Los tres roles agrupados en esta categoría son: (1) *Rol de Monitor*, en el cual el líder estratégico escanea de forma activa y continúa el entorno organizacional (interno y externo) con la finalidad de obtener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización. (2) *Rol de Diseminador*, a través del cual el líder estratégico difunde la información relevante entre los elementos subordinados para su conocimiento y actividades de la organización. (3) *Rol de Vocero*, en donde –a diferencia del enfoque interno del rol de diseminador– destaca la importancia de la comunicación externa y –usualmente– se relaciona con las responsabilidades del rol de representante. Al ejercer este rol, el líder estratégico es el encargado de dar a conocer la opinión o posición oficial de la institución en los temas que le competen.<sup>21</sup>

Finalmente, el tercero de estos grupos es el de los *Roles Decisionales*, los mismos que son inherentes a los líderes estratégicos debido no solo a la valiosa información que manejan, sino también a su significativa posición para tomar decisiones trascendentales. Los cuatro roles agrupados en esta categoría son: (1) *Rol de Emprendedor*, a través del cual el líder estratégico identifica las amenazas y las oportunidades del entorno para concebir y ejecutar el cambio en la organización. (2) *Rol de Manejador de Conflictos*, en el cual el líder estratégico debe resolver o atenuar las perturbaciones o conflictos que se dan entre los miembros de la organización, incluyendo aquellos que se puedan dar con otros líderes estratégicos de la institución ya que el líder estratégico debe trascender e impedir que un conflicto o problema personal limite su gestión o impacte negativamente en la organización. (3) *Rol de Asignador de Recursos*, donde el líder estratégico determina la distribución de los escasos recursos para resolver -a corto plazo- las demandas de los miembros de la organización, pero manteniendo la visión a largo plazo. No obstante, la asignación de recursos también se enfoca en la forma cómo el líder emplea su propio capital. Al respecto, Mintzberg señala que “el recurso más importante que asigna el gerente es su propio tiempo.” Por lo tanto, el líder estratégico también debe determinar cuánto tiempo le asigna a los diversos roles descritos. (4) *Rol de Negociador*, donde el líder estratégico debe gestionar los intereses contrapuestos de las partes involucradas en las decisiones importantes, manteniendo relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.<sup>22</sup>

En todo momento, los líderes estratégicos enfrentan complejos desafíos y oportunidades. Ellos no solo representan a la organización, sino también le dan forma y la orientan hacia el futuro, mientras gestionan diversos tipos de relaciones, tanto internas como externas. Al ejecutar estas responsabilidades, los

líderes estratégicos asumen diversos roles, siendo necesario desarrollar importantes competencias para lograr ser efectivos.

### Competencias esenciales de los líderes estratégicos

Una competencia es definida como una capacidad o habilidad.<sup>23</sup> Según la Real Academia Española, “competencia” es la pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.<sup>24</sup> Igualmente, el teórico organizacional Richard Boyatzis define las competencias como “las características subyacentes de una persona que conducen o causan un desempeño efectivo y sobresaliente.”<sup>25</sup> A diferencia de los rasgos heredados, las competencias pueden desarrollarse y mejorarse en aquellas personas motivadas para hacerlo. En consecuencia, los líderes estratégicos tienen la obligación de desarrollar y optimizar diversas competencias que les permitan cumplir con efectividad sus roles. En ese sentido, ¿Qué competencias deben poseer los líderes estratégicos?

De acuerdo con el profesor Douglas Waters, las competencias de liderazgo se pueden agrupar en tres categorías: conceptuales, técnicas e interpersonales.<sup>26</sup> Aunque el desarrollo y la optimización de estas competencias –en mayor o menor medida– son necesarias en todos los niveles de liderazgo, sin duda son fundamentales para que los líderes estratégicos cumplan eficaz y eficientemente sus roles inherentes.

Por una parte, las *Competencias Conceptuales* son sofisticadas habilidades de pensamiento que los líderes estratégicos necesitan para comprender y guiar a la organización en un entorno estratégico complejo y ambiguo, y en donde las decisiones tienen efectos de segundo y tercer orden difíciles de predecir con exactitud.<sup>27</sup> En esta categoría se agrupan las siguientes competencias: (1) *Pensamiento Estratégico*. Esta habilidad o capacidad se basa en la aplicación de

tres importantes competencias cognitivas que facilitan el buen juicio e informan la toma de decisiones del líder estratégico: el pensamiento creativo (explora nuevas hipótesis, oportunidades potenciales e ideas innovadoras), el pensamiento crítico (analiza datos para impulsar el pensamiento creativo y evalúa las opciones generadas para converger en las oportunidades más prometedoras) y el pensamiento sistémico (examina las interacciones tanto de las partes del objeto a explicar, como de este con otros objetos o actores externos, a fin de identificar y mitigar los posibles efectos).<sup>28</sup> Por ende, el pensamiento estratégico incluye también la capacidad de visualizar el futuro, el uso sofisticado de la teoría y la aplicación del juicio reflexivo.<sup>29</sup> (2) *Gestión de Problemas*. El líder estratégico – usualmente– enfrenta problemas que son difíciles de comprender y cuyas opciones de solución son complejas e indirectas. Por consiguiente, la gestión de problemas implica “manejar” los problemas hacia el resultado deseado, es decir, tomar una decisión, hacer ajustes, modificar el enfoque inicial y descartar alternativas que impiden el progreso.<sup>30</sup>

Por otra parte, las *Competencias Técnicas* involucran la hábil aplicación de conocimientos especializados y de recursos para lograr los objetivos de la organización, incluyendo la comprensión de los sistemas adaptativos complejos, así como la capacidad de diagnosticar y liderar el cambio a nivel empresarial.<sup>31</sup> Las tres competencias agrupadas en esta categoría son las siguientes: (1) *Comprensión de Sistemas*. En el nivel estratégico existe una menor atención en la integración de los sistemas y procesos internos de la organización, pero una mayor atención en como el Ejército se integra en el Sector Defensa y en el ámbito nacional e internacional. En ese contexto, el líder estratégico debe identificar tanto los límites del sistema (o sistemas) del cual el Ejército forma parte, como las interrelaciones relevantes dentro y fuera de estos límites.

(2) *Competencia Política dentro del entorno conjunto, multisectorial, intergubernamental y multinacional.* La competencia política no implica que el líder estratégico del Ejército se involucre y participe en política, sino que comprenda -a través de una lente política- las motivaciones, los fundamentos y las líneas rojas de los actores externos, facilitando el asesoramiento a los máximos decisores políticos durante la formulación e implementación de políticas y estrategias. (3) *Gestión del Cambio Estratégico.* Liderar y gestionar el cambio en una organización tan jerárquica y con una cultura organizacional tan arraigada como el Ejército es una de las tareas más difíciles que cumple un líder estratégico ya que enfrenta no solo intereses contrapuestos, sino también la resistencia al cambio por parte de algunos miembros de la institución. Tras un diagnóstico riguroso, el líder estratégico debe ejecutar los cambios requeridos en la cultura, los sistemas, la estructura y los procesos del Ejército para garantizar la eficacia organizacional y el éxito futuro.<sup>32</sup>

Finalmente, las *Competencias Interpersonales* se centran en aquellas habilidades que permiten a los líderes estratégicos mejorar las relaciones entre los grupos y las partes interesadas, así como gestionar mejor la dinámica grupal.<sup>33</sup> Las cuatro competencias agrupadas en esta categoría son las siguientes: (1) *Creación de Consenso*, la cual requiere involucrar a todas las partes interesadas, alentar los aportes, hacer visibles los problemas y tomar decisiones, en colaboración con actores tanto externos como internos. Este es un proceso basado en un razonamiento, una lógica y una negociación eficaces, si es que se desea tomar una acción coordinada, efectiva y duradera.<sup>34</sup> El Consejo Superior del Ejército del Perú (integrado por los Generales de División de la institución) es la entidad mediante la cual los líderes estratégicos del Ejército crean consenso sobre temas que impactan el futuro de la institución. Para ello, sus procedimientos deben regularse y respetarse para que la discusión

alturada, informada y sincera prime entre sus integrantes. (2) *Negociación*. Muchas de las relaciones que mantienen los líderes a nivel estratégico son laterales y sin una clara subordinación. Por lo tanto, el líder estratégico debe poseer habilidades para escuchar, diagnosticar intereses y agendas tácitas, mantenerse firme en puntos no negociables y, al mismo tiempo, comunicar respeto por los demás participantes.<sup>35</sup> (3) *Formación de Líderes*. El líder estratégico no puede transformar a la institución por sí solo. Crear el futuro es un trabajo de equipo. Por ende, el líder estratégico debe entrenar y ser mentor de los futuros líderes de la institución, particularmente de los líderes sénior, porque ellos serán responsables de darle continuidad a las políticas y estrategias de largo plazo dentro de un proceso de transformación.<sup>36</sup> Uno de los principales trabajos de los líderes estratégicos es, por consiguiente, hacer crecer a las personas que liderarán la organización cuando ellos se vayan.<sup>37</sup> (4) *Comunicación*. Al relacionarse con actores externos e internos, los líderes en el nivel estratégico se comunican a través de diversos medios directos e indirectos. En ese sentido, el líder estratégico no solo debe desarrollar habilidades comunicativas esenciales (lectura crítica, escritura profesional, escucha activa y oratoria), sino también elegir cuidadosamente las palabras adecuadas para garantizar que se reciba el mensaje deseado a fin de generar apoyo, crear consenso y negociar con éxito.<sup>38</sup>

Como se ha mencionado, el desarrollo de estas competencias permitirá al líder estratégico cumplir efectivamente sus roles, teniendo la capacidad de escanear permanentemente su entorno, anticipar el cambio de manera proactiva, desarrollar visiones que guíen a la organización hacia el futuro, alinear la cultura y el clima de la organización con su visión, así como crear y mantener una dirección basada en valores y ética que refuercen la visión de su organización.<sup>39</sup>

## Conclusión

El conocimiento y la adecuada práctica del liderazgo estratégico son fundamentales para guiar eficazmente cualquier proceso estratégico de desarrollo institucional. Por un lado, los líderes estratégicos deben conocer y comprender los roles que legítimamente deben desempeñar a fin de cumplir con las expectativas de acción o comportamiento, evitando asumir roles que no les corresponden. Por otro lado, el desarrollo y la optimización de ciertas competencias son esenciales para el eficaz desempeño de los líderes estratégicos. Sin embargo, el desarrollo y madurez de estas competencias requieren de tiempo y perseverancia.

Consecuentemente, los líderes militares –independientemente del nivel de liderazgo– deben comprometerse y dedicarse a perfeccionar estas habilidades y capacidades. Asimismo, el Ejército debe formular e implementar una estrategia formal que permita el desarrollo progresivo de estas competencias en los líderes de la institución. En el caso del Ejército del Perú, es imprescindible reactivar el Programa de Alto Mando del Ejército (PAME), pero con un enfoque que facilite el desarrollo de competencias de liderazgo estratégico en aquellos oficiales (líderes sénior) con mayor probabilidad de ocupar –en un futuro cercano– los cargos más importantes de la institución.

## Sobre el autor

Paul Eduardo Vera Delzo es Coronel del Ejército del Perú. Asimismo, es Magister en Estudios Estratégicos por *U.S. Army War College*, Magister en Estrategia y Geopolítica por la Universidad de la Defensa Nacional de Argentina (Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino), Magister en Ciencias Militares por la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú, así como Magister y Doctor en Administración. Ha realizado el Programa de Altos Ejecutivos en Seguridad Nacional e Internacional en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard (*Harvard Kennedy School*) y el Curso de Oficial de Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino. En el ámbito internacional ha sido Observador Militar en la Misión de las Naciones Unidas en Etiopía y Eritrea (UNMEE), profesor en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino y Oficial de Enlace del Ejército del Perú en el Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de Estados Unidos de América (*U.S. Army TRADOC*). Actualmente, se desempeña como Director del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP).

## Notas finales

1 Paul E. Vera Delzo, “Transformación militar: Esfuerzo y compromiso institucional”, *Military Review*, (Edición Hispanoamericana. Tercer trimestre de 2019), 38, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Vera-Transformacion-militar-SPA-Q3-2019.pdf>, (accedido el 10 de abril de 2022).

2 Paul E. Vera, “Transformación en el Ejército del Perú: ¿Tendencia o Necesidad?,” *Pensamiento Conjunto*, (2018), 85, <http://www.esffaa.pe/revista/2018-3/index.html>.

3 U.S. Department of the Army, *Army Leadership and the Profession*, ADP-622 (Washington, DC: Department of the Army, 25 de noviembre de 2019), 1-13, [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN20039-ADP\\_6-22-001-WEB-0.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20039-ADP_6-22-001-WEB-0.pdf), (accedido el 10 de abril de 2022).

4 *Ibid.*, 1-16.

5 *Ibid.*

6 *Ibid.*

7 *Ibid.*, 1-22.

8 *Ibid.*, 1-23.

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*

11 *Ibid.*

12 Department of Command, Leadership, and Management, “Introduction,” *Strategic Leadership Primer*, 3rd ed., ed. Stephen J. Gerras (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Department of Command, Leadership, and Management, 2010), 2, <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3516.pdf> (accedido el 11 de abril de 2022).

13 DCLM, *Academic Year 2018 Strategic Leadership Course Directive* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, July 2017), 10, <https://www.armywarcollege.edu/documents/Directives/AY18%20Strategic%20Leadership%20Core%20Course.pdf> (accedido el 11 de abril de 2022).

14 *Ibid.*

15 Silas Martinez y Tom Galvin, “Leadership at the Strategic Level,” en *Strategic Leadership: Primer for Senior Leaders*, 4th ed., Ed. Tom Galvin y Dale Watson (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Department of Command, Leadership, and Management, 2019), 8, <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3689.pdf> (accedido el 11 de abril de 2022).

16 Real Academia Española, s.v. “función”, <https://dle.rae.es/funci%C3%B3n> (accedido el 12 de abril de 2022).

17 Craig Bullis, “Senior Leader Roles,” en *Strategic Leadership: Primer for Senior Leaders*, 4th ed., Ed. Tom Galvin y Dale Watson (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Department of Command, Leadership, and Management,

2019), 50, <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3689.pdf> (accedido el 11 de abril de 2022).

18 *Ibíd.*, 51.

19 *Ibíd.*, 54.

20 *Ibíd.*, 54 – 55.

21 *Ibíd.*, 55 – 56.

22 *Ibíd.*, 57 – 58.

23 Richard E. Boyatzis, “Competencies in the 21st century”, *Journal of Management Development* (Vol. 27 No. 1, 2008), 5, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.438&rep=rep1&type=pdf> (accedido el 12 de abril de 2022).

24 Real Academia Española, s.v. “competencia”, <https://dle.rae.es/competencia> (accedido el 12 de abril de 2022).

25 Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1982), 21.

26 Douglas Waters, “Senior Leader Competencies,” en *Strategic Leadership: Primer for Senior Leaders*, 4th ed., Ed. Tom Galvin y Dale Watson (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Department of Command, Leadership, and Management, 2019), 61, <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3689.pdf> (accedido el 11 de abril de 2022).

27 *Ibíd.*, 62.

28 Douglas Waters, *A Framework and Approach for Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers*, Faculty Paper (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, mayo de 2017).

29 Douglas Waters, “Senior Leader Competencies,” 63.

30 *Ibíd.*, 65.

31 *Ibíd.*

32 *Ibíd.*, 65 – 67.

33 *Ibíd.*, 67.

34 *Ibíd.*, 68.

35 *Ibíd.*, 69.

36 Paul Vera, “Transformación militar,” 43.

37 Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, *Hope is not a Method: What Business Leaders can learn from America’s Army*, (Broadway Books, Nueva York, 1997), 213.

38 Douglas Waters, “Senior Leader Competencies,” 70.

39 DCLM, *Academic Year 2018 Strategic Leadership Course Directive*, 1



ISSN: 2955-8018 (Impresa)  
ISSN: 2810-899X (En línea)

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS  
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 1, N° 1, julio - septiembre, 2022, pp. 95-107

DOI: <https://doi.org/10.56221/spt.viii.9>

ARTÍCULO

# Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército

## Organizational Culture and Leadership in the Army

---

**Edison Gelber Aguilar Sánchez**

 ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0802-3720>

 [eaguilars@ejercito.mil.pe](mailto:eaguilars@ejercito.mil.pe)

## Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército

### Resumen:

*Actualmente, las instituciones deben contar con una cultura organizacional flexible que sirva de guía y permita a todos sus integrantes adaptarse a un mundo globalizado y en constante cambio. La cultura organizacional y el liderazgo son elementos que –a través del tiempo– han evidenciado cierta evolución en sus conceptos, generando un mayor impacto en instituciones militares. El líder debe gestionar nuevas herramientas que le permita no solo mejorar las relaciones humanas, sino también desarrollar el talento de su personal para alcanzar los objetivos propuestos. Por consiguiente, el Ejército debe ejecutar programas de formación para impulsar en su personal habilidades que les permitan ejercer un buen liderazgo. En tal sentido, en un mundo en permanente transformación, la cultura organizacional y el liderazgo son elementos importantes para el desarrollo del Ejército y para el desempeño efectivo de los Oficiales. En este artículo se describe la relación y las nuevas dimensiones que deben fortalecer el desarrollo de ambos elementos en el Ejército.*

**Palabras clave:** *Cultura organizacional, liderazgo, Ejército.*

## Organizational Culture and Leadership in the Army

### Abstract

*Currently, institutions must have a flexible organizational culture that serves as a guide and allows all its members to adapt to a globalized and constantly changing world. Organizational culture and leadership are elements that –over time– have evidenced a certain evolution in their concepts, generating a greater impact on military institutions. Leaders must manage new tools that allow them not only to improve human relations, but also to develop the talent of their staff to achieve the proposed objectives. Therefore, the Army must carry out training programs to foster in its personnel skills that allow them to exercise good leadership. In this sense, in a world in permanent transformation, organizational culture and leadership are important elements for the development of the Army and for the effective performance of Officers. This article describes the relationship and the new dimensions that should strengthen the development of both elements in the Army.*

**Keywords:** *Organizational culture, leadership, Army.*

## **Introducción:**

En las últimas décadas, la cultura organizacional y el liderazgo, entendidos como elementos que influyen en la consecución de los objetivos de una institución, han facilitado cambios tanto en los patrones de comportamiento como en los estilos de trabajo que se practican en una organización. Sin embargo, antes de implementar estos cambios es importante identificar, reconocer y asumir que ambos elementos influyen en el factor humano y, por tanto, requieren de ciertas condiciones para lograr los efectos deseados en la organización.

Teniendo en consideración la evolución de las amenazas, el Ejército del Perú ha iniciado un proceso de transformación con la finalidad de desarrollar capacidades para el eficaz cumplimiento de los roles estratégicos asignados por el Estado peruano. Al respecto, en este artículo se describen la relación y las nuevas dimensiones que deben fortalecer el desarrollo tanto de la cultura organizacional como del liderazgo en el Ejército. La cultura organizacional en el Ejército debe ser moldeada por los líderes de la institución, ya que sus actos y decisiones evidencian su sólida formación militar y su compromiso con el proceso de transformación iniciado.

## **Comprendiendo la cultura organizacional y el liderazgo en el Ejército**

La cultura organizacional y el liderazgo han creado un fuerte vínculo en donde el esfuerzo integrado y el trabajo en equipo generan sinergia y hacen que las dificultades sean vistas como oportunidades para desarrollar las competencias de los miembros de la institución. Consecuentemente, se puede afirmar que ambos -la cultura organizacional y el liderazgo- son factores claves que impulsan el accionar, la motivación y el grado de identificación del personal con su institución.

Las Fuerzas Armadas del Perú están integradas por instituciones que, a pesar de tener misiones complementarias, no ejercen el mismo estilo de liderazgo ni comparten la misma cultura organizacional. Sin embargo, las tres Instituciones Armadas concuerdan al señalar que tanto la cultura como el liderazgo promueven el desarrollo e influyen directamente en el ejercicio de sus funciones constitucionales. Por lo tanto, dada la trascendencia de la misión que las Instituciones Armadas cumplen, estas deben ser integradas por hombres y mujeres con valores esenciales e inherentes al personal militar, a través de reglas de comportamiento y principios éticos ineludibles para asumir un liderazgo legítimo. Si bien es cierto que en las Instituciones Armadas la autoridad se ejerce por el grado que se ostenta, ello no significa que todos sus integrantes tengan la capacidad para liderar eficazmente. Por el contrario, muchas veces el “abuso de autoridad” conduce a errores que perjudican la imagen, prestigio y credibilidad no solo de sus integrantes sino también de la institución castrense en sí.

Las amenazas emergentes obligan a los Estados a asignar nuevos roles a sus fuerzas armadas, para lo cual estas Instituciones deben tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a dichos cambios. Por consiguiente, la cultura organizacional y el liderazgo asumen un papel importante ante los cambios, la adaptación y el crecimiento de la organización militar, así como contribuyen al desarrollo del conocimiento, la participación y la proactividad de su personal, impactando directamente en la estrategia de la institución. En ese contexto, resulta importante que las Instituciones Armadas apliquen un modelo de liderazgo basado en la dedicación, la planificación y programación, las relaciones interpersonales, la comunicación escrita y oral, la inteligencia, el conocimiento, la estabilidad emocional, la determinación, la influencia de otros y el juicio social.<sup>1</sup> En consecuencia, resulta relevante analizar cómo la adaptación, el crecimiento y la innovación influyen en quienes comandan dentro del Ejército,

a fin de corregir errores en la labor que cumplen sus miembros – particularmente los oficiales– para atender las necesidades que demanda la sociedad.

### **Cultura militar**

La cultura militar destaca en la sociedad como producto de los roles, valores, tradiciones y principios que se han formado desde el nacimiento del Estado, los cuales evolucionan y se adaptan para el cumplimiento eficaz de la misión que cumple el Ejército. La cultura militar es peculiar y constituye una de las principales fortalezas que permite la identificación e integración del personal. Los miembros del Ejército visten con orgullo el uniforme y las insignias que muestran el nivel de entrenamiento y el grado que ostentan. Cabe igualmente resaltar que quienes visten el uniforme militar juraron defender la patria con su vida.

En ese sentido, la cultura militar presenta un componente visible (aspectos explícitos, perceptibles y fáciles de enseñar que identifican a los integrantes del Ejército), un componente moral (que da el entendimiento implícito y donde la ética y los valores se vuelven un credo) y un componente vocacional (aspectos que no se pueden evidenciar a simple vista, ni enseñar directamente).<sup>2</sup> Por lo tanto, la cultura militar incluye aspectos como: disciplina, trabajo en equipo, autosacrificio, espíritu de cuerpo, ética y valores. Al respecto, Edgar Schein, reconocido experto en este ámbito, define la cultura organizacional como el conjunto de supuestos básicos que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló al aprender a lidiar con los problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funciona lo suficientemente bien para ser considerados válidos y enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.<sup>3</sup>

La cultura militar nunca es estática ya que al construirse sobre valores, normas y creencias deberá, con el tiempo, revisarse y actualizarse. El desconocimiento de la cultura militar por parte de los integrantes del Ejército puede ocasionar conflictos que se manifiestan cuando las acciones realizadas por sus miembros no están alineadas con las de la institución. Por consiguiente, resulta importante que esta cultura sea compartida en las escuelas de formación, y fortalecida en las escuelas de especialización, así como practicada persistentemente en las Unidades y Dependencias militares. Este aprendizaje motivará y orientará el comportamiento del personal para afrontar de forma positiva los diferentes problemas y situaciones propias de la carrera militar.

En ese sentido, se puede afirmar que la formación militar -además de ser física, castrense, e intelectual- tiene como característica principal la inculcación de valores y virtudes. Desde su incorporación, al personal militar se le da a conocer la historia, los valores y la estructura organizacional que -consecuentemente- se ven reflejados en el comportamiento y conducta de los miembros de la institución. Para que el personal cumpla la misión asignada y las diferentes funciones dentro de su dependencia, los valores deben ser claros, reconocidos y aceptados, ya que ellos guían su comportamiento y refuerzan la imagen que muestra el Ejército ante la sociedad a la que sirve.

El Ejército del Perú estructura su cultura militar en base a valores y principios, los cuales deben ser reconocidos, compartidos y practicados por sus miembros a fin de fortalecer su identidad,<sup>4</sup> siendo -particularmente- cuatro los valores institucionales que definen la identidad del Ejército. Por un lado, la “integridad” es la cualidad del soldado que lo guía a actuar con honor y rectitud. Por otro lado, la “vocación de servicio” es el valor propio del militar que responde a una actitud mental que incita al soldado

a servir en la defensa del bien común. Asimismo, la “disciplina” es el pilar fundamental de toda institución armada que garantiza su permanencia y vigencia a lo largo de la historia. Finalmente, el “compromiso con la excelencia institucional” se refleja en el deseo de superación que impulsa a todo militar a estar moral, física, intelectual y técnicamente preparado para asumir con éxito la misión encomendada, y orientar sus esfuerzos hacia los nuevos cambios y retos que se presenten en la institución. No obstante, como lo expresara Huntington, el autoritarismo y la belicosidad son dos de los principales defectos que afectan el normal funcionamiento de la institución e influyen en el rendimiento del personal.<sup>5</sup> Por ende, conocer la cultura de la organización y lograr que los nuevos miembros se identifiquen con ella son dos de los grandes retos del proceso de incorporación a una institución militar.<sup>6</sup>

El personal que integra una organización militar es fuente de valor ya que mediante su desempeño se alcanzan los objetivos planificados. En tal sentido, todos los miembros deben interiorizar que el reconocimiento de los valores institucionales sustenta la profesión militar y que la cultura militar debe guardar concordancia con la sociedad a la cual se defiende y se sirve. La profesión militar presenta diversas particularidades respecto a otras profesiones, pero no es una profesión aislada ya que sus miembros son parte de la sociedad y -como tal- se deben a ella y a la nación a la que sirven. Cabe resaltar que la función militar no puede excederse más allá de lo que señalan las leyes, el puesto y la clase militar. Asimismo, se debe comprender que los militares están siempre subordinados a las autoridades políticas, sin olvidar que el poder está subordinado al principio de la democracia. Estos aspectos permiten cimentar y fortalecer la cultura militar en la sociedad. Como alguna vez lo expresara el Mariscal Andrés Bolognesi “*Servir como Soldado del Perú no significa dejar de*

*ser un ciudadano peruano, con sus derechos y obligaciones inherentes. Los soldados son ciudadanos y deben reconocer que cuando lucen el uniforme, representan a sus Unidades, al Ejército y al país.*<sup>7</sup> De acuerdo a esta premisa, los militares saben que lucir el uniforme representa mayores responsabilidades y obligaciones, que tienen que actuar conforme a valores y normas determinadas, y que sus actos deben engrandecer a la institución.

### Liderazgo militar

Las instituciones armadas se enfocan permanentemente en el desarrollo de líderes efectivos. En ellas, el liderazgo se define como la capacidad de influir en las personas, proporcionando propósito, dirección y motivación, mientras se actúa para cumplir la misión y mejorar la organización.<sup>8</sup> Por lo tanto, el desarrollo de líderes es sumamente importante ya que son ellos los que forman y conducen a hombres y mujeres que liderarán -en su momento- la Institución. Los líderes del Ejército motivan a su personal para que realice acciones efectivas a pesar de las dificultades que puedan presentarse, así como para que centren su pensamiento y configuren sus decisiones en beneficio de la organización.<sup>9</sup>

En los líderes recae la responsabilidad de definir la visión y fortalecer los valores para adaptarse al cambio. Por consiguiente, todo líder debe perfeccionarse continuamente, ampliando y desarrollando sus habilidades para aplicar sus capacidades con destreza en situaciones cada vez más complejas.<sup>10</sup> El líder militar es aquel que -con conocimiento y capacidad- consigue afrontar con éxito cualquier situación. La seguridad de sus actos y la humildad en reconocer sus fallas le permiten aprender y enseñar a la vez. El líder sabe que la capacitación y el entrenamiento constante fortalecen su liderazgo y reconocimiento dentro la organización. Asimismo, entiende que existe más de un método para apreciar las situaciones

y solucionar los problemas. Sin lugar a duda, ser un líder no es una posición de jerarquía sino de esfuerzo y responsabilidad moral. El líder sabe que para ejercer el mando es primordial conocerse a sí mismo, preocuparse por sus subordinados, mantener informado a su personal, trabajar y entrenar como un equipo, y -sobre todo- dar el ejemplo.

En esencia, resulta crucial contar con líderes que guíen las acciones, realicen coordinaciones y tomen decisiones para conducir una operación exitosa. Un líder militar es una persona carismática y un buen orador, que posee tanto capacidad de gestión como capacidad intelectual, fortaleciendo las habilidades de los demás integrantes del grupo hacia la consecución de los objetivos de la organización. El líder militar está identificado con la sociedad a la que sirve, ya que a lo largo de su carrera ha sabido defender la soberanía nacional, garantizar la seguridad y -con ello- el desarrollo nacional. La historia es testigo de los innumerables sucesos en los cuales ha participado en cumplimiento de sus roles constitucionales. Sin embargo, el liderazgo en el Ejército debe adaptarse a los cambios que enfrenta, no debiéndose liderar con estructuras mentales pasadas.

### **La cultura y el liderazgo en nuevos escenarios**

El Ejército es la primera fuerza amiga y solidaria de la sociedad peruana. Desde su creación, el Ejército afronta numerosas exigencias que vienen generando diversos cambios. En este escenario, los cambios se deben asumir y gestionar, desarrollando un nuevo estilo de liderazgo que introduzca los cambios necesarios en la cultura militar, permita aprovechar el potencial del personal, facilite adaptarse al entorno y, a la vez, contribuya a dar una respuesta adecuada a los desafíos que se presentan.

Ante la acelerada dinámica del cambio y en una sociedad que demanda la existencia de personal militar preparado y con

profunda vocación de servicio, serán los líderes estratégicos del Ejército quienes deban poseer las competencias necesarias para realizar mejoras institucionales, asumir el mando y facilitar el progreso, tomando la iniciativa sin descuidar la disciplina. En ese sentido, los nuevos líderes deben poseer competencias integrales para explorar y gestionar el desarrollo del Ejército. Para ello, deben ser líderes que denoten energía en sus acciones, conocimiento creativo, pensamiento crítico, visión a futuro, empatía, inteligencia emocional, así como deben ser humildes, subsidiarios y solidarios. Adicionalmente, un líder estratégico debe asumir riesgos para innovar y guiar el crecimiento de la institución, generando confianza por sus principios y valores.

Por consiguiente, los líderes estratégicos del Ejército deben tener la capacidad de afrontar los cambios del entorno y poseer: (1) una “visión” compartida y asumida, (2) la “creatividad” para generar soluciones originales y novedosas, pensando lo que otros no han pensado o no se han atrevido a hacer, (3) la “Integridad” para generar confianza en sus seguidores, alineando lo que piensa, lo que siente, lo que dice y lo que hace, (4) el “compromiso” para la liderar el cambio de la institución y (5) el “deseo de trabajar en equipo” para complementarse entre sí.<sup>14</sup>

## Conclusión

En el Ejército, los valores forman la identidad de los modelos de liderazgo. No obstante, se debe considerar que la permanencia prolongada del mismo modelo podría influir negativamente en la institución. Una cultura militar flexible y bien dirigida promueve el desarrollo; lo contrario puede, sin embargo, ocasionar desprestigio o desconfianza hacia el Ejército. Por una parte, el liderazgo – principalmente el liderazgo estratégico– es imprescindible para el cambio de la cultura organizacional ya que los lazos

entre el Comandante y la cultura militar afectan directamente el funcionamiento de la institución. Por otra parte, la cultura organizacional es uno de los principales factores que inciden en la capacidad innovadora y emprendedora del personal militar. La necesidad de diseñar nuevas estrategias para introducir los cambios que la cultura organizacional requiere implica el compromiso y la acción de los líderes estratégicos del Ejército.

Adicionalmente, se requiere potenciar las habilidades del personal militar, así como adoptar mecanismos que permitan la formación de líderes creativos (con compromiso y visión de futuro) ya que este tipo de liderazgo se ajusta a las necesidades del Ejército. En ese sentido, los líderes militares de hoy deben ser mentores de los futuros líderes; es decir, deben ser personas que constantemente guíen y motiven a sus subordinados a resolver los múltiples problemas que se presentan. Adicionalmente, los líderes militares deben dar el ejemplo, fijar objetivos, brindar las guías y los recursos necesarios, dejar que los subordinados hagan su propio trabajo y, entre otros aspectos, garantizar la estabilidad y el desarrollo de la institución.

### **Sobre el autor**

Edison Gelber Aguilar Sánchez es Coronel del Ejército del Perú. Asimismo, es Licenciado en Ciencias Militar por la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Magister en Ciencias Militares por la Escuela Superior de Guerra del Ejército, y Magister en Ciencias de la Educación con mención en Docencia Universitaria por la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle.” Adicionalmente, ha culminado la Maestría en Defensa y Desarrollo Nacional por el Centro de Altos Estudios Nacionales y –actualmente– labora en la Sub Jefatura de Administración de Técnicos y Sub Oficiales del Ejército del Perú.

## Notas finales

- 1 Diego A. Noreña Chávez, "Liderazgo Militar Un Enfoque Transformacional", Revisión Literaria, 1ra edición (Mixtico Rose, Lima: 2019).
- 2 Luis F. Barco Giraldo, "Cultura militar", researchgate (noviembre 2020), [https://www.researchgate.net/publication/346038665\\_CULTURA\\_MILITAR](https://www.researchgate.net/publication/346038665_CULTURA_MILITAR) (Consultado el 1 de julio de 2021).
- 3 Renata Marciniak, "¿Qué es la Cultura Organizacional?", Wordpress (Blog Gestión empresarial: 2014) <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/cultura-organizacional-2/> (Consultado el 1 de agosto de 2021).
- 4 Ejército del Perú, "Valores institucionales", Plataforma digital única del Estado peruano, <https://www.ejercito.mil.pe/valores/> (Consultado el 30 de junio de 2021)
- 5 Miguel Podestá, "La Cultura Organizacional Militar", Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas de Argentina (Revista Visión Conjunta, año 4, n.º 6: 2012), [https://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016\\_pdf-32.pdf](https://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016_pdf-32.pdf) (Consultado el 10 de mayo de 2021).
- 6 *Ibíd.*, 29.
- 7 Ejército del Perú, "Liderazgo Militar" Ejército del Perú (Lima: 2004), 2 - 3.
- 8 Diego A. Noreña Chávez, "Liderazgo Militar Un Enfoque Transformacional"
- 9 Ejército del Perú, "Liderazgo Militar", 2 - 5.
- 10 *Ibíd.*, 2 - 11.
- 11 Cesar Torres Vega, "200 años de Evolución o Involución", Centro de Altos Estudios Nacionales (Video conferencia LXXI MDDN - CAEN: Lima, 23 de julio 2021), <https://uso2web.zoom.us/j/83987820588?pwd=eVFLao5mYzJmMXZqSzRqNGIESHRwQT09> (Consultado el 23 de julio de 2021).





ISSN: 2955-8018 (Impresa)  
ISSN: 2810-899X (En línea)

REVISTA  
**SEGURIDAD  
Y PODER  
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS  
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 1, N° 1, julio - septiembre, 2022, pp. 109-119

DOI: <https://doi.org/10.56221/spt.viii.10>

ARTÍCULO

# El Valioso Aporte de la Mujer al Ejército del Perú

## The Valuable Contribution of Women to the Peruvian Army

---

**Lourdes Aurelia Barriga Abarca**

 ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7158-3707>

 [lbarrigaa@ejercito.mil.pe](mailto:lbarrigaa@ejercito.mil.pe)

## El Valioso Aporte de la Mujer al Ejército del Perú

### Resumen

*A lo largo de la historia, la mujer ha tenido una marcada presencia en el quehacer de las diferentes organizaciones militares existentes en el Perú, así como en las acciones castrenses habidas en todo tiempo. No obstante, es a partir del año 1996 cuando –gracias a la promulgación de la Ley 26628 que amplió el acceso de la mujer a las Escuelas de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Armadas– se producen importantes cambios que permiten reforzar el significativo rol de la mujer peruana en el ámbito militar. Tras 25 años de promulgada esta Ley, el Ejército del Perú cuenta en la actualidad con más de dos mil mujeres en el servicio activo, quienes se encuentran desplegadas a lo largo del territorio nacional asumiendo diferentes funciones, destacando en capacitaciones en el extranjero, o mostrando una notoria participación y desempeño en misiones de paz de las Naciones Unidas, alcanzado ascensos y distinciones al igual que sus compañeros varones. En tal sentido, en este artículo se muestra el importante aporte de la mujer en la historia castrense del Perú, así como los avances y retos en su proceso de incorporación al Ejército.*

**Palabras claves:** *Mujer militar, Ejército del Perú, incorporación de la mujer al Ejército, inclusión.*

## The Valuable Contribution of Women to the Peruvian Army

### Abstract

*Throughout history, women have had a marked presence in the work of the different military organizations that exist in Peru, as well as in the military actions that have taken place at all times. However, important changes took place in 1996 –thanks to the enactment of Law 26628 that expanded access for women to the Armed Forces Officers and Non-commissioned Officers Schools– which have promoted the significant role of Peruvian women in the military field. 25 years after enacting this law, the Peruvian Army currently has more than two thousand women in active service, who are deployed throughout the national territory assuming different functions, standing out in training abroad, or showing a noteworthy participation and performance in United Nations peacekeeping missions, achieving promotions and distinctions like their male colleagues. In this sense, this article shows the important contribution of women in the military history of Peru, as well as the progress and challenges in their process of joining the Army.*

**Keywords:** *Military woman, Peruvian Army, incorporation of women into the Army, inclusion.*

## Introducción

En el Perú, la participación de la mujer en el ámbito castrense ha mostrado importantes avances, lográndose su incorporación paulatina en un mundo tradicionalmente masculino. Sin embargo, las dificultades siguen siendo significativas, reflejándose, por ejemplo, en la ausencia de adecuada infraestructura, así como en la falta de procesos de construcción de igualdad de oportunidades, al persistir restricciones basadas en género para formar parte de ciertas Armas y especialidades en el Ejército. Para comprender los avances y dificultades de la incorporación de la mujer a la vida militar es, por tanto, necesario conocer cómo ha sido su evolución, cómo se percibe y cómo se proyecta la presencia femenina en el Ejército. Asimismo, resulta necesario comprender los diversos factores que determinan su participación y el modo en que éstos influyen en el incremento del número de mujeres en las instituciones militares.

La Resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre las Mujeres, la Paz y la Seguridad constituye un importante aporte al brindar un marco de referencia para las políticas de integración de género en las fuerzas armadas y en las distintas misiones militares internacionales. A través de este documento, se reconoce la importancia de garantizar el respeto de la igualdad de derechos de las mujeres y se reafirma el significativo rol que desempeñan las mujeres -en igualdad de condiciones con los hombres- en la prevención y solución de los conflictos y en la consolidación de la paz a todos los niveles.<sup>1</sup> En el marco de este importante aporte normativo se reconoce, igualmente, el impulso que se debe dar al liderazgo de las mujeres, como factor indefectible para lograr la paz.

## La presencia de la mujer en la historia castrense

Al hablar de la mujer a lo largo de la historia marcial del Perú, se debe hacer referencia a la *Sinchi Chañan Cori Coca* y a su participación -acompañando al príncipe Cusi Yupanqui (luego Inca Pachacútec)- en la defensa de su pueblo ante el ataque de los aguerridos Chancas.<sup>2</sup> Otra destacada mujer que ha dejado muestra de su valor es María Micaela Bastidas Puyucahua, precursora de la independencia hispanoamericana, quien con el grado militar de capitán general, fue esposa y principal asesora del cacique José Gabriel Condorcanqui Noguera, Túpac Amaru II. Esta aguerrida mujer se encargaba del aprovisionamiento de las tropas, lo que incluía conseguir y distribuir dinero, alimentos, vestuario y armas, así como de expedir los salvoconductos para facilitar el movimiento de quienes viajaban en el territorio.<sup>3</sup> Teniendo a su cargo la valiosa retaguardia de las fuerzas indígenas, Bastidas puso de manifiesto su capacidad, desarrollando un eficiente sistema de comunicaciones que incluía un servicio de mensajeros a caballo.<sup>4</sup>

Asimismo, no se debe dejar de citar a otras valientes mujeres, como Brígida Silva de Ochoa, quien arriesgó su vida al cumplir el rol de informante de los insurgentes independentistas, y María Parado de Bellido, cuya labor como espía en la sierra central permitió que los patriotas se adelantaran a la acción enemiga, siendo fusilada al negarse a dar información sobre las acciones de los independentistas. Hablar de mujeres heroicas, es referirse también a Cleofé Ramos y a sus hijas María e Higinia Toledo, tres valientes mujeres quienes, por amor a la patria, cortaron en el año 1821 las amarras del puente colgante sobre el caudaloso río Mantaro para impedir que las tropas realistas continuasen la persecución de los patriotas. Por su liderazgo y valentía fueron reconocidas por el general José de San Martín con la Medalla de Vencedoras. Incluso, hoy en día, un distrito en la Concepción se denomina “Heroínas Toledo” en su homenaje.<sup>5</sup>

Estos ejemplos constituyen, tan solo, una muestra de los innumerables actos de liderazgo, amor y entrega a la patria de incontables mujeres, resultando en un legado e inspiración para las siguientes generaciones. El sacrificio por sus ideales y el amor por su patria son muestras del valor de la mujer peruana a largo de la historia, siendo indispensable difundir estas acciones a través de la educación para evitar su olvido.

### **Hitos importantes en el Perú**

En el año 1955, el presidente Manuel Odría promulgó la histórica Ley 12391, mediante la cual se aprobó el sufragio femenino en el Perú, al otorgar a las mujeres mayores de edad y alfabetizadas su derecho al voto. No obstante, en la práctica, no fue hasta las elecciones de 1980 que las peruanas en su conjunto pudieron votar y participar en la elección presidencial, ejerciendo así uno de sus principales derechos como ciudadanas.<sup>6</sup> Un aspecto a resaltar es que la ley del año 1955 excluía a las mujeres iletradas a ejercer su derecho al voto, mostrando los fuertes conceptos discriminatorios de la época, necesiéndose 24 años para lograr una ley más inclusiva y justa.

Con respecto a la participación de la mujer en el ámbito castrense, esta se da de manera progresiva a partir del año 1983, al promulgarse el Decreto Legislativo N° 264 (Ley del Servicio Militar Obligatorio) que disponía la obligatoriedad de las jóvenes peruanas a servir y cumplir labores administrativas paralelas a su formación militar. Posteriormente, en el año 1996, se crea la Compañía de Servicio Activo no Acuartelado Femenino (Cia SANAF), unidad militar en la cual las mujeres realizaban su servicio militar cumpliendo labores de apoyo en administración, contabilidad, secretariado, y -de acuerdo a su capacitación- en enfermería y sanidad. Tres años después, en el año 1999, al aprobarse el Decreto Legislativo N° 27178 (Ley del Servicio Militar Voluntario) las jóvenes fueron llamadas al servicio militar de manera voluntaria.

En este contexto, se destaca la aprobación de la Ley N° 26628, en el año 1996, por la cual se permite a las mujeres el acceso a las Escuelas de formación de oficiales y de suboficiales de las Fuerzas Armadas. Ese mismo año, el Ejército del Perú asume el reto e inicia el proceso de admisión de la primera promoción de 12 oficiales mujeres instructoras, quienes se graduaron en el año 1997. Tras su graduación, la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” dio inicio al proceso de admisión de la primera promoción de cadetes que incluía a 50 mujeres. Después de cinco años de formación, 37 de ellas lograron graduarse como oficiales del Arma de Comunicaciones, del Servicio de Material de Guerra y del Servicio de Intendencia. Lo propio hizo el Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército “Sargento 2do Fernando Lores Tenazoa”, donde, en el año 1998, ingresó una primera promoción de 50 alumnas, logrando graduarse 40 de ellas -en el año 2000- como sub oficiales de las especialidades de Auxiliar de Estado Mayor, Operador de Comunicaciones y Auxiliar de Informática. Asimismo, cabe destacar que, en el año 2013, luego de 115 años de existencia de la Escuela Militar de Chorrillos, la Subteniente Vanessa Torres Sulca fue la primera mujer en graduarse como Espada de Honor, al ocupar el primer puesto en el cuadro general de egreso de su promoción, integrada por 262 oficiales.

Cada vez se cuenta con mayor presencia de personal femenino en el Ejército del Perú, llegando a representar, en la actualidad, el 11% del total del personal militar de la institución. En este momento, las oficiales mujeres integran la mayor parte de las Armas y Servicios existentes en la institución; sin embargo, aún no se les permite el acceso a las Armas de Infantería, Caballería y Artillería. En el caso de técnicos y sub oficiales mujeres la situación es muy similar; es decir, no se les permite el acceso a todas las especialidades existentes en el Ejército. No obstante, la mujer en el

Ejército se viene preparando de manera permanente e integral en las mismas condiciones que sus compañeros varones, postulando a cursos de especialización y participando en diferentes procesos de admisión como el que se realiza para acceder a la maestría en Ciencia Miliars (Curso de Comando y Estado Mayor) en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, en la que desde el año 2009 se han graduado 38 oficiales mujeres.

### **Las mujeres en las Fuerzas Armadas**

En algunos países, se han eliminado las restricciones legales para el acceso femenino a tareas operacionales o de combate y se han establecido e implementado políticas inclusivas que permiten el acceso de las mujeres a distintos cargos y al ejercicio de funciones operacionales en áreas como la infantería, el pilotaje de combate o las unidades submarinas. Tal es el caso de Noruega que, años atrás, habilitó la presencia de mujeres en submarinos y llegó a contar con una mujer como comandante de esa unidad naval.

Por una parte, la incorporación de la mujer en las Fuerzas Armadas del Perú trajo consigo retos por enfrentar y necesidades por satisfacer. No obstante, se aprecian significativos avances en la modificación de infraestructuras, superando progresivamente problemas logísticos, como la falta de alojamientos, aseos, e instalaciones para mujeres. Por otra parte, los varones vienen adecuándose cada vez con mayor normalidad, desarrollándose labores conjuntas en las diferentes unidades y dependencias castrenses.

Con respecto a la presencia de mujeres en el Ejército del Perú, en el año 2021 la institución contaba con 737 oficiales, así como con 1475 técnicos y sub oficiales mujeres. A lo largo de estos años, y gracias a su desempeño en diversos campos, las mujeres castrenses peruanas han llegado a tener presencia a nivel internacional,

tanto en expediciones antárticas como en misiones de paz, entre otros ámbitos. Al respecto, desde el año 2004, las mujeres vienen participando como Observadores Militares, así como integrantes del Estado Mayor y de contingentes desplegados en diversas misiones de Naciones Unidas, representando el 12.2% del total de efectivos que el Ejército mantiene en operaciones de paz.<sup>7</sup>

En el Ejército, las mujeres se preparan y capacitan constantemente, al igual que sus compañeros hombres en todo tipo de entrenamiento especializado, incluyendo paracaidistas, maestros de salto y caída libre. Asimismo, muchas otras han logrado ser Comandante de Unidad, piloto en la Aviación del Ejército, o destacar en cursos de blindados y anfibios, así como en investigación, ciencia y tecnología.

### **Conclusión**

La historia del Perú se encuentra llena de valerosas y heroicas mujeres que no dudaron en abrirse paso y enfrentar exitosamente contextos que desafiaban sus roles tradicionales. El ámbito castrense no es ajeno a estas acciones, evidenciándose significativos avances y destacados logros de la mujer en las Fuerzas Armadas, más aún al cumplirse 25 años de la promulgación de la Ley N° 26628, que permitió su acceso a las Escuelas de formación de las Instituciones Armadas del Perú. Sin embargo, quedan por enfrentar fuertes desafíos para lograr la completa y equitativa integración de la mujer en el Ejército del Perú, requiriéndose nuevas regulaciones, cambios en infraestructura, equipamiento y uniformes adaptados a las necesidades de la mujer, el cambio de mentalidad de los varones que integran esta Institución, y la aplicación de estándares que brinden la posibilidad de acceso a la mujer a tradicionales Armas de combate, entre otros muchos aspectos.

En el marco del reciente bicentenario de la independencia nacional, la mujer peruana ha demostrado y está demostrando

una significativa entrega e identificación con la vida militar, al ser madres, esposas, hermanas e hijas que sirven a la nación, anteponiendo el bienestar de la sociedad al suyo propio. Sin duda, su presencia no solo es una fuente de motivación para otras muchas mujeres, sino un vector de cambio hacia unas Fuerzas Armadas cada vez más profesionales, modernas e inclusivas.

### **Sobre la Autor**

Lourdes Aurelia Barriga Abarca es Coronel del Ejército del Perú. Asimismo, es Ingeniero Geólogo por la Universidad Nacional de San Agustín y Comunicadora Social por la Universidad Católica Santa María. Igualmente, es Magister en Ciencias Militares por la Escuela Superior de Guerra del Ejército, Magister en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Magister en *Supply Chain Mangement* por la Universidad ESAN, y Doctor en Educación por la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle.” Adicionalmente, ha culminado la Maestría en Seguridad y Defensa por el Centro de Altos Estudios Nacionales, ha recibido la Condecoración Mujer del Bicentenario por el Ejército del Perú y – actualmente- labora en la Dirección de Personal del Ejército.

## Notas finales

- 1 Carmen Magallón, “Mujer, paz y seguridad: un balance de la Resolución 1325”, (Anuario CEIPAZ, ISSN 2174-3665, n.º 2: 2009), 64.
- 2 Enrique Gargurevich, “Peruanos y soldados en la Independencia”, Editorial Artgraphics (Lima: 2017), 7.
- 3 Manuel Bados, citado por Enrique Gargurevich, “Peruanos y soldados en la Independencia”, Editorial Artgraphics (Lima: 2017),18.
- 4 Schlesinger Arthur, citado por Enrique Gargurevich, “Peruanos y soldados en la Independencia”, Editorial Artgraphics (Lima: 2017), 23.
- 5 Exposición documental, “Mujeres Heroicas de la Independencia del Perú”, Congreso de la República del Perú (2020), <https://www.congreso.gob.pe/mujeresheroicas/historia> (Consultado el 19 de julio del 2021)
- 6 Sara Beatriz Guardia, “Historia de las mujeres en América Latina”, Centro de Estudios La Mujer en la Historia de América Latina CEMHAL, (Segunda edición, Editum: Febrero 2002), 245.
- 7 Declaraciones del general Ejército del Perú Hernán Flores Ayala, viceministro de Políticas para la Defensa, durante la 25ª Conferencia Anual de la Asociación Internacional de Centros de Entrenamiento para el Mantenimiento de la Paz (Lima: 2019).





ISSN: 2955-8018 (Impresa)  
ISSN: 2810-899X (En línea)

A stylized globe composed of a grid of dots, overlaid with a network of white lines connecting various points, creating a digital or technological aesthetic. The globe is positioned on the right side of the cover, partially obscured by the text.

# CEEEP

**THINK TANK DEL EJÉRCITO DEL PERÚ**

REVISTA **SEGURIDAD Y PODER TERRESTRE**

Vol 1, N° 1, julio - septiembre, 2022

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú