

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

Security and Land Power Journal

Vol 5, N° 1, enero - marzo, 2026

Vol 5, N° 1, January - March, 2026



CEEEP

CENTRO DE ESTUDIOS
ESTRATÉGICOS DEL
EJÉRCITO DEL PERÚ

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

Security and Land Power Journal

Vol 5, N° 1, enero - marzo, 2026

Vol 5, N° 1, January - Marzo, 2026

CEEP CENTRO DE ESTUDIOS
ESTRATÉGICOS DEL
EJÉRCITO DEL PERÚ

REVISTA **SEGURIDAD Y PODER TERRESTRE**

Vol.5, N° 1, enero – marzo 2026

© Ejército del Perú

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú
Av. Chorrillos, Primera Cuadra, Chorrillos, Lima, Perú.
E-mail: cecep@cecep.mil.pe
Teléfono: +51 969 005 832 (horario de oficina)

Edición: marzo 2026

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: Cesar Miranda
Coordinador editorial: Coronel (r) Hugo Jorge Bernabé Moreno

Directivos:

- Coronel EP Joe Paul Mendoza del Águila, Director del CEEEP
- Teniente Coronel EP Rafael Gabriel Amao Valero, Subdirector del CEEEP
- Mayor EP Miguel Sanchez Polanco, Jefe del Dpto. de Análisis e Investigación Estratégica 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.

Impreso en los talleres gráficos “PRINLEY S.R.L.”
Av. Militar 2473 Lince – Lima – Lima
Tiraje: 100 ejemplares

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2022-04880
ISSN: 2955-8018 (Impresa)
ISSN: 2810-899X (En línea)

SECURITY AND LAND POWER JOURNAL

Vol.5, N° 1, January – March 2026

© Peruvian Army

Peruvian Army Center for Strategic Studies

Chorrillos Avenue, First Block, Chorrillos, Lima, Perú.

E-mail: cecep@cecep.mil.pe

Telephone: +51 969 005 832 (office hours)

Edition: March 2026

The Security and Land Power Journal is an academic research publication of the Peruvian Army Center for Strategic Studies (CEEEP) which aims to address the analysis, discussion, and generation of ideas in aspects related to Security, Defense, and the Military Profession. It publishes research articles - in Spanish and English - both unpublished and original that focus on the four fields of study of the Peruvian Army Center for Strategic Studies (CEEEP): (1) Strategic evaluation (2) Strategic anticipation (3) Strategic Art and Land Power, and (4) Strategic leadership and Institutional management. The articles are evaluated by a double-blind peer review.

The periodicity of the Security and Land Power Journal is quarterly, being published - both in its physical format and in its digital version- during the first month of the corresponding period. In this sense, the first period of publication of the journal runs from January to March, the second from April to June, the third from July to September, and the fourth from October to December. The target audience of the Security and Land Power Journal is mainly: (1) Security and Defense investigators, (2) Professionals in Military Sciences as well as (3) Academics and Officials interested in Security Issues and National Defense.

The electronic version of the Security and Land Journal is available at
<https://revistas.cecep.mil.pe>

Design and layout: Cesar Miranda

Editorial coordinator: Colonel (r) Hugo Jorge Bernabé

Managers:

- Colonel PA Joe Paul Mendoza del Águila, Director of the CEEEP
- Lieutenant Colonel PA Rafael Gabriel Amao Valero, Deputy director of the CEEEP
- Major PA Miguel Sanchez Polanco, Head of the Strategic Analysis and Research Department of the CEEEP.

The content of the articles published in the Security and Land Power Journal corresponds exclusively to the thoughts of the authors and is their absolute responsibility. The positions and assertions presented here are the result of an academic and investigative exercise that does not necessarily represent the official position, nor the institutional position of the Peruvian Army Center for Strategic Studies (CEEEP), nor of the Peruvian Army, nor of the Ministry of Defense of Peru.

Printed by "PRINLEY S.R.L."

Av. Militar 2473 Lince - Lima - Lima

Print run: 100 copies

Made the legal deposit in the National Library of Peru N° 2022 04880.

ISSN: 2955-8018 (Printed)

ISSN: 2810-899X (Online)

Equipo Editorial de la Revista Seguridad y Poder Terrestre

Director y Editor en Jefe

Dr. Paul Eduardo Vera Delzo
Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú
<https://orcid.org/0000-0002-7891-6364>

Editores Asociados

Dr. Robert Evan Ellis
Strategic Studies Institute – U.S. Army War College (EE. UU)
<https://orcid.org/0000-0003-2646-9571>

Dra. Jury Carla Medina Uribe
Postgrado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú
<https://orcid.org/0000-0001-8338-7404>

Consejo Editorial

Dr. Carlos Echeverría Jesús
*Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado –
Universidad Nacional de Educación a Distancia (España)*
<https://orcid.org/0009-0002-2668-487X>

Dr. Carlos Malamud Rikles
Real Instituto Elcano (España)
<https://orcid.org/0000-0002-4555-271X>

Dr. Román D. Ortiz
Universidad Francisco de Vitoria (España)

Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú)
<https://orcid.org/0000-0001-5010-6397>

Dr. Farid Kahhat Kahatt
Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú
<https://orcid.org/0009-0008-8356-0850>

Dr. Carlos Alberto Ospina Ovalle
*Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos –
Universidad Militar Nueva Granada (Colombia)*
<https://orcid.org/0000-0002-4741-7853>

Dr. Edgardo Mercado Neumann
Pontificia Universidad Católica del Perú

Dr. Vicente Torrijos Rivera

*Centro de Estudios Estratégicos sobre Seguridad y Defensa Nacional –
Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” (Colombia)*

<https://orcid.org/0000-0003-3837-6196>

Dr. Godofredo Jorge Calla Colana

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú

<https://orcid.org/0000-0002-9801-9353>

Dr. Hugo Bernabé Moreno

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8952-9044>

Mag. Francisco Clemente Rodríguez Urbina

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú

<https://orcid.org/0000-0003-3728-584X>

Producción Editorial

Mag. César Miranda Vargas - Edición y Diagramación

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú

Mag. Silohé Llanos Núñez - Correctora de Estilo

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú

Editorial Team of the Security and Land Power Journal

Director and Editor-in-Chief

Dr. Paul Eduardo Vera Delzo
Peruvian Army Center for Strategic Studies
<https://orcid.org/0000-0002-7891-6364>

Associate Editors

Dr. Robert Evan Ellis
Strategic Studies Institute – U.S. Army War College (USA)
<https://orcid.org/0000-0003-2646-9571>

Dr. Jury Carla Medina Uribe
Higher War College of the Peruvian Army
<https://orcid.org/0000-0001-8338-7404>

Dr. Carlos Echeverría Jesús
*General Gutiérrez Mellado University Institute –
National University of Distance Education (Spain)*
<https://orcid.org/0009-0002-2668-487X>

Dr. Carlos Malamud Rikles
Elcano Royal Institute (Spain)
<https://orcid.org/0000-0002-4555-271X>

Dr. Román D. Ortiz
Francisco de Vitoria University (Spain)

Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino,
National University of San Marcos (Peru)
<https://orcid.org/0000-0001-5010-6397>

Dr. Farid Kahhat Kahatt
Peruvian Army Center for Strategic Studies
<https://orcid.org/0009-0008-8356-0850>

Dr. Carlos Alberto Ospina Ovalle
*Institute of Geostrategic Studies and Political Affairs –
New Granada Military University (Colombia)*
<https://orcid.org/0000-0002-4741-7853>

Dr. Edgardo Mercado Neumann
Pontifical Catholic University of Peru

Dr. Vicente Torrijos Rivera
*Center for Strategic Studies on National Security and Defense –
Higher War College “General Rafael Reyes Prieto” (Colombia)*

<https://orcid.org/0000-0003-3837-6196>

Dr. Godofredo Jorge Calla Colana
Peruvian Army Center for Strategic Studies
<https://orcid.org/0000-0002-0801-9353>

Dr. Hugo Bernabé Moreno
Peruvian Army Center for Strategic Studies
<https://orcid.org/0000-0002-0801-9353>

Francisco Clemente Rodríguez Urbina, M.A.
Peruvian Army Center for Strategic Studies
<https://orcid.org/0000-0003-3728-584X>

Editorial Support

César Miranda Vargas M.A. – Editing and Layout
Peruvian Army Center for Strategic Studies

Silohé Llanos Núñez M.A. – Style Editor
Peruvian Army Center for Strategic Studies

CONTENIDO

Introducción	13
<i>Introduction</i>	17

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA **STRATEGIC EVALUATION**

Corío y el Tablero Geopolítico del Pacífico Sur en Escenarios de Competencia Sistémica y Soberanía Estratégica	23
<i>Corío and the Geopolitical Chessboard of the South Pacific in Scenarios of Systemic Competition and Strategic Sovereignty</i>	57
<i>Manolo Eduardo Villagra</i>	

Ciudadanía en el Perú como Problema Público y Política Nacional Multisectorial: Impacto en la Seguridad y Defensa Nacional	89
<i>Citizenship in Peru as a Public Issue and Multisectoral National Policy: Impact on National Security and Defense</i>	121
<i>Emilio Jesús Cam Albújar</i>	

Modelo de Planeamiento Militar Bilateral para la Cooperación en Seguridad entre Perú y Estados Unidos	153
<i>Bilateral Military Planning Model for Security Cooperation between Peru and the United States</i>	181
<i>David Esteban Díaz Janampa</i>	

ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA **STRATEGIC ANTICIPATION**

Las Operaciones Chavín de Huántar y Cerco: Hitos de la Victoria Militar Frente al Terrorismo	211
<i>Operations Chavín de Huántar and Cerco: Milestones of Military's Victory against Terrorism</i>	241
<i>Oscar Luis Calle Pérez y Manolo Eduardo Villagra</i>	

ARTE ESTRATÉGICO Y PODER TERRESTRE **STRATEGIC ART AND LAND POWER**

La Filosofía Militar y el Poder Moral del Ejército como Ejes de la Reingeniería Institucional	273
<i>Military Philosophy and the Moral Power of the Army as Pillars of Institutional Reengineering</i>	<i>301</i>
<i>Oscar Luis Calle Pérez</i>	

LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL **STRATEGIC LEADERSHIP AND INSTITUTIONAL MANAGEMENT**

Implementación de la Gestión por Procesos y su Relación con la Calidad del Servicio en las Grandes Unidades de Servicios del Ejército del Perú	331
<i>Implementation of Process-Based Management and Its Relationship with Service Quality in Major Service Units of the Peruvian Army</i>	<i>351</i>
<i>Roberto Carlos Alonso Tapia</i>	
Las Fuerzas Especiales y su Empleo en las Operaciones de Información	373
<i>Special Forces and Their Role in Information Operations</i>	<i>397</i>
<i>Augusto Álvarez Torres</i>	
Más allá de la Gestión: El Pensamiento Estratégico como Ética de Conducción Militar	419
<i>Beyond Management: Strategic Thinking as a Ethic of Conduct in Military</i>	<i>431</i>
<i>Domingo Ricardo Bustamante Zúñiga</i>	

INTRODUCCIÓN

El Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP) presenta la decimocuarta edición de la revista Seguridad y Poder Terrestre, publicación académica que difunde investigaciones originales sobre seguridad, defensa y pensamiento estratégico contemporáneo. En un contexto global de intensificada competencia geopolítica, transformación de conflictos y amenazas multidimensionales, el conocimiento especializado es clave para analizar desafíos estatales y orientar políticas públicas de seguridad y defensa.

La revista ofrece un espacio de reflexión académica sobre fenómenos estratégicos actuales; sus artículos se alinean con las líneas de investigación del CEEEP —Evaluación Estratégica, Anticipación Estratégica, Arte Estratégico y Poder Terrestre, y Liderazgo Estratégico y Gestión Institucional—, integrando enfoques geopolíticos, doctrinarios, institucionales y de gestión pública. Esta edición reúne ocho trabajos sobre geopolítica, seguridad, cooperación en defensa, operaciones militares y transformación institucional del Ejército del Perú (EP), cada uno de los cuales aborda un problema estratégico específico y ofrece elementos de análisis para enfrentar los retos actuales.

El primer artículo, “Corío y el tablero geopolítico del Pacífico Sur en escenarios de competencia sistémica y soberanía estratégica”, del Teniente Coronel Manolo Eduardo Villagra, aborda el proyecto portuario de Corío como una infraestructura estratégica con capacidad para reconfigurar la posición geopolítica del Perú en el Pacífico Sur. El estudio evalúa distintos escenarios asociados al financiamiento, la gobernanza y el desarrollo del proyecto, considerando sus implicancias para la autonomía estratégica del país, la competitividad económica y la inserción nacional en las cadenas globales de valor.

El segundo artículo, “Ciudadanía en el Perú como problema público y política nacional multisectorial: impacto en la seguridad y defensa nacional”, del General de Brigada Emilio Jesús Cam Albújar, examina el debilitamiento de la cultura cívica como un factor que incide en la gobernabilidad democrática

y en la seguridad del Estado. A partir de un enfoque analítico-propositivo, el trabajo plantea la necesidad de impulsar una política nacional multisectorial orientada al fortalecimiento de la conciencia social, la responsabilidad cívica y la participación ciudadana, entendidas como bases indispensables para la estabilidad institucional y el desarrollo nacional.

El tercer artículo, “Modelo de planeamiento militar bilateral para la cooperación en seguridad entre Perú y Estados Unidos”, del Teniente Coronel David Esteban Díaz Janampa, describe los mecanismos de cooperación militar entre ambos países y propone un modelo de planeamiento que integra el enfoque DOTMLPF-P con las funciones de la guerra, con el propósito de fortalecer el desarrollo sostenible de capacidades militares y contribuir a la transformación institucional del EP.

El cuarto artículo, “Las operaciones ‘Chavín de Huántar’ y ‘Cercos’: hitos de la victoria militar frente al terrorismo”, del General de División Oscar Luis Calle Pérez y del Teniente Coronel Manolo Eduardo Villagra, estudia el impacto estratégico de estas operaciones en la derrota militar de las organizaciones terroristas que actuaron en el Perú durante las décadas de 1980 y 1990. Asimismo, el trabajo explora la evolución posterior de estas amenazas, destacando su tránsito hacia formas de confrontación no convencional en los ámbitos político, ideológico y narrativo.

El quinto artículo, “La filosofía militar y el poder moral del Ejército como ejes de la reingeniería institucional”, del General de División Oscar Luis Calle Pérez, reflexiona sobre la importancia de la identidad castrense, la cultura organizacional y los valores militares como fundamentos esenciales para la transformación institucional del EP. El autor sostiene que la modernización de la institución no debe limitarse al desarrollo de capacidades materiales, sino fundamentarse en el fortalecimiento del liderazgo, la cohesión moral y la tradición doctrinaria que caracterizan a la profesión militar.

El sexto artículo, “Implementación de la gestión por procesos y su relación con la calidad del servicio en las Grandes Unidades de Servicios del Ejército del Perú”, del Teniente Coronel Roberto Carlos Alonso Tapia, presenta un

estudio sobre el proceso de modernización institucional desde la perspectiva de la gestión pública. Mediante un enfoque cuantitativo, la investigación evalúa la relación entre la implementación de la gestión por procesos y la mejora de la calidad del servicio en las unidades de apoyo del Ejército, destacando su importancia para fortalecer la eficiencia organizacional y consolidar una gestión institucional orientada a resultados.

El séptimo artículo, “Las Fuerzas Especiales y su empleo en las operaciones de información”, del General de Brigada Augusto Álvarez Torres, examina el papel de las Fuerzas Especiales (FF. EE.) en el ámbito informacional contemporáneo. El estudio analiza cómo estas unidades especializadas contribuyen al desarrollo de operaciones de información destinadas a influir en las percepciones, las narrativas y los procesos de toma de decisiones, resaltando su importancia en escenarios de conflicto híbrido y competencia estratégica caracterizados por la disputa del dominio cognitivo y comunicacional.

El octavo artículo, “Más allá de la gestión: el pensamiento estratégico como ética de conducción militar”, del General de División (R) Domingo Ricardo Bustamante Zúñiga, propone una reflexión conceptual sobre el papel del pensamiento estratégico en las instituciones de defensa. El autor sostiene que la conducción institucional no puede limitarse a la gestión administrativa o al manejo cotidiano de recursos, sino que requiere una capacidad sostenida de interpretación del entorno, anticipación de riesgos y proyección de largo plazo. Asimismo, analiza cómo la cultura organizacional, la denominada “cultura de la urgencia” y ciertas manifestaciones de informalidad estatal pueden debilitar el ejercicio del razonamiento estratégico, resaltando la importancia del liderazgo y de la deliberación profesional para preservar la orientación estratégica de las instituciones llamadas a perdurar.

Finalmente, los trabajos reunidos en esta edición contribuyen al análisis de los desafíos contemporáneos de la seguridad y la defensa, ofreciendo reflexiones sobre la geopolítica regional, la cooperación en materia de seguridad, la experiencia histórica de las operaciones militares y

los procesos de modernización institucional, así como la conducción estratégica en las instituciones de defensa. Con esta publicación, el CEEP reafirma su compromiso con la generación y difusión de conocimiento estratégico orientado a fortalecer el debate académico y la comprensión de los escenarios que inciden en la seguridad nacional.

INTRODUCTION

The Peruvian Army Center for Strategic Studies (CEEPP) presents the fourteenth edition of the journal *Security and Land Power*, an academic publication dedicated to disseminating original research related to security, defense, and contemporary strategic thought. In an international environment marked by the intensification of geopolitical competition, the transformation of conflicts, and the emergence of multidimensional threats, the production of strategic knowledge becomes a fundamental instrument for understanding the challenges faced by states and for guiding the formulation of public policies in the fields of security and defense.

From this perspective, the journal is conceived as a specialized space for reflection and analysis aimed at promoting academic debate on strategic issues that affect national security. The works included in this issue are aligned with the research lines that guide the academic work of the CEEPP—Strategic Assessment, Strategic Foresight, Strategic Art and Land Power, and Strategic Leadership and Institutional Management—which makes it possible to examine the phenomena addressed from a comprehensive perspective that articulates geopolitical, doctrinal, institutional, and public management approaches.

This edition brings together eight articles that analyze different aspects related to national security and the processes of institutional transformation of the Peruvian Army (EP). Each contribution addresses a specific strategic problem and provides analytical elements that enrich the understanding of contemporary challenges in the fields of security and defense.

The first article, “Corío and the Geopolitical Chessboard of the South Pacific in Scenarios of Systemic Competition and Strategic Sovereignty,” by Lieutenant Colonel Manolo Eduardo Villagra, examines the Corío port project as a strategic infrastructure with the potential to reshape Peru’s geopolitical position in the South Pacific. The study evaluates different scenarios associated with the financing, governance, and development

of the project, considering its implications for the country's strategic autonomy, economic competitiveness, and national integration into global value chains.

The second article, "Citizenship in Peru as a Public Issue and Multisectoral National Policy: Impact on National Security and Defense," by Brigadier General Emilio Jesús Cam Albújar, examines the weakening of civic culture as a factor affecting democratic governance and state security. Through an analytical-propositional approach, the work proposes the need to promote a multisectoral national policy aimed at strengthening social awareness, civic responsibility, and citizen participation, understood as essential foundations for institutional stability and national development.

The third article, "A Bilateral Military Planning Model for Security Cooperation between Peru and the United States," by Lieutenant Colonel David Esteban Díaz Janampa, describes the mechanisms of military cooperation between the two countries and proposes a planning model that integrates the DOTMLPF-P framework with the functions of war, with the purpose of strengthening the sustainable development of military capabilities and contributing to the institutional transformation of the Peruvian Army.

The fourth article, "Operations 'Chavín de Huántar' and 'Cerro': Milestones of Military Victory against Terrorism," by Major General Oscar Luis Calle Pérez and Lieutenant Colonel Manolo Eduardo Villagra, examines the strategic impact of these operations in the military defeat of the terrorist organizations that operated in Peru during the 1980s and 1990s. The study also explores the subsequent evolution of these threats, highlighting their transition toward unconventional forms of confrontation in the political, ideological, and narrative domains.

The fifth article, "Military Philosophy and the Moral Power of the Army as Pillars of Institutional Reengineering," by Major General Oscar Luis Calle Pérez, reflects on the importance of military identity, organizational culture, and military values as essential foundations for the institutional

transformation of the Peruvian Army. The author argues that institutional modernization should not be limited to the development of material capabilities but must instead be grounded in the strengthening of leadership, moral cohesion, and the doctrinal tradition that characterizes the military profession.

The sixth article, “Implementation of Process-Based Management and Its Relationship with Service Quality in the Major Service Units of the Peruvian Army,” by Lieutenant Colonel Roberto Carlos Alonso Tapia, presents a study on the process of institutional modernization from the perspective of public management. Through a quantitative approach, the research evaluates the relationship between the implementation of process management and improvements in service quality within Army support units, highlighting its importance in strengthening organizational efficiency and consolidating results-oriented institutional management.

The seventh article, “Special Forces and Their Employment in Information Operations,” by Brigadier General Augusto Álvarez Torres, examines the role of Special Forces in the contemporary informational domain. The study analyzes how these specialized units contribute to the development of information operations aimed at influencing perceptions, narratives, and decision-making processes, highlighting their importance in scenarios of hybrid conflict and strategic competition characterized by disputes in the cognitive and communicational domains.

The eighth article, “Beyond Management: Strategic Thinking as a Ethic of Conduct in Military,” by Major General (Ret.) Domingo Ricardo Bustamante Zúñiga, examines strategic thinking as an essential dimension of institutional leadership in defense organizations. The author analyzes the relationship between leadership, organizational culture, and strategic capability, and warns that certain institutional dynamics—such as the primacy of immediate management or the so-called “culture of urgency”—may weaken strategic reflection and limit long-term projection. In this sense, the study emphasizes the need to revalue strategic thinking as a

permanent leadership practice aimed at strengthening the institutional capacity to anticipate scenarios and interpret the strategic environment.

Taken together, the studies included in this edition provide a broad and multidimensional perspective on contemporary security and defense challenges by integrating geopolitical analyses, assessments of international cooperation, doctrinal reflections, and contributions related to institutional management. In this way, the articles address issues arising both from the national sphere and within the international strategic environment, allowing them to be examined from a comprehensive perspective.



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
RESEARCH LINE

**EVALUACIÓN
ESTRATÉGICA**
STRATEGIC EVALUATION

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 5, N.º 1, enero - marzo, 2026, pp. 23-56

ARTÍCULO

Corío y el Tablero Geopolítico del Pacífico Sur en Escenarios de Competencia Sistémica y Soberanía Estratégica

Manolo Eduardo Villagra

 <https://orcid.org/0000-0001-9151-5058>

 29727085@caen.edu.pe

© Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú 2026. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia de atribución Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite la reutilización, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original esté debidamente citada.

Corío y el Tablero Geopolítico del Pacífico Sur en Escenarios de Competencia Sistémica y Soberanía Estratégica

Manolo Eduardo Villagra

Resumen

El artículo analiza el proyecto Corío como un activo geopolítico y una infraestructura crítica capaz de redefinir la posición del Perú en el Pacífico Sur y fortalecer su inserción en las cadenas globales de valor. En este contexto, el objetivo consiste en examinar, desde un enfoque cualitativo de carácter estratégico, los escenarios vinculados con su financiamiento, construcción y eventual operación, evaluando sus implicancias para la autonomía estratégica del Estado, la competitividad económica y la seguridad integral del país. Asimismo, se sostiene que Corío trasciende su dimensión portuaria y se configura como un instrumento de inserción geopolítica del Perú en un escenario internacional caracterizado por la competencia sistémica entre potencias, la securitización de las cadenas logísticas y la creciente volatilidad geoeconómica. Desde esta perspectiva, el estudio examina tres escenarios prospectivos: (i) financiamiento estadounidense, concebido como posible contrapeso logístico frente a la proyección china desde Chancay; (ii) financiamiento chino que integraría la infraestructura a la Ruta Marítima de la Seda; y (iii) un esquema multipolar diversificado orientado a preservar la autonomía estratégica mediante una gobernanza equilibrada y la participación del empresariado nacional. Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque hermenéutico-prospectivo, sustentado en la revisión crítica de fuentes documentales verificables y en la construcción analítica de escenarios. En consecuencia, los hallazgos indican que el futuro de Corío dependerá de la formulación de una estrategia nacional integral capaz de articular infraestructura estratégica, diplomacia económica, seguridad jurídica, resiliencia logística y cohesión territorial, así como de establecer salvaguardas institucionales desde la fase preoperativa del proyecto.

Palabras clave: geopolítica; infraestructura crítica; autonomía estratégica; competencia global; Pacífico Sur; logística estratégica

Introducción

El proyecto de Corío (plan de infraestructura portuaria), ubicado en Punta de Bombón, provincia de Islay, Arequipa, se perfila como una de

las iniciativas más relevantes para el Perú en el siglo XXI. Su ubicación privilegiada en el Pacífico Sur y su calado natural cercano a los 28 metros, según información técnica disponible en fase preliminar, lo posicionan entre los pocos enclaves portuarios de Sudamérica con capacidad para recibir megabuques *post-Panamax* sin dragados costosos, lo que, de concretarse, podría proyectarlo como un hub logístico de alcance hemisférico.¹ Desde comienzos de la década de 2000, diversas propuestas de desarrollo regional han planteado la necesidad de un puerto alternativo al Callao que contribuya a descongestionar las cadenas logísticas nacionales, lo que dio lugar a la inclusión del proyecto Corío en planes regionales y en agendas de promoción de inversiones.² A nivel institucional, el avance más reciente se refleja en dos disposiciones adoptadas por la Autoridad Portuaria Nacional (APN): (a) la Resolución de Acuerdo de Directorio N.º 0068-2025-APN-DIR (8 de agosto de 2025), que otorgó viabilidad técnica temporal portuaria al Consorcio Hub Corío Megapuerto del Sur para iniciar estudios preliminares; y (b) la Resolución N.º 0071-2025-APN-DIR (11 de agosto de 2025), que suspendió temporalmente sus efectos con el propósito de realizar un análisis costo-beneficio orientado a determinar el interés público y el modelo de desarrollo más conveniente (APP de iniciativa estatal u otra modalidad).³

Asimismo, en noviembre de 2025, la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), el Gobierno Regional de Arequipa y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) suscribieron un convenio para impulsar el “Megapuerto de las Américas – Corío”, configurando un hito político-administrativo que refuerza su condición de proyecto de decisión pública en proceso de maduración, más que de una iniciativa estrictamente privada o un anuncio de carácter regional.⁴

El reciente impulso del proyecto responde a un escenario de competencia global creciente por el control de rutas estratégicas en el Pacífico Sur. Esta dinámica evidencia que Corío no puede entenderse como una infraestructura aislada: requiere una conducción estratégica que permita definir con claridad los intereses nacionales, las oportunidades de inserción internacional y

los riesgos derivados de comprometer espacios logísticos estratégicos. En términos teóricos, los puertos estratégicos se conciben no solo como nodos de comercio exterior, sino como activos nacionales cuyo desempeño condiciona la resiliencia territorial, la continuidad de las cadenas de suministro y la capacidad de respuesta del Estado ante crisis, categorías coherentes con la literatura académica internacional que reconoce a los puertos como “activos estratégicos” para la resiliencia y seguridad de sus zonas de influencia territorial.⁵ Desde esta perspectiva, esta categoría analítica permite examinar el caso Corío desde un enfoque de arquitectura logística nacional, entendida como un activo cuya operación afecta directamente la autonomía, la seguridad y la soberanía del Estado; en este sentido, la “securitización” de la logística global —impulsada por rivalidades entre potencias, disrupciones de suministro y tensiones geoeconómicas— convierte a los puertos de gran calado en instrumentos de poder, resiliencia y capacidad de maniobra estatal, más allá de su valor estrictamente comercial.

La coyuntura actual se complejiza con la puesta en operación del Puerto de Chancay, financiado y operado por Cosco Shipping Ports, que está transformando la dinámica de las rutas marítimas regionales. Al margen de las proyecciones, la evidencia reciente indica que Chancay viene consolidando flujos operativos y rutas directas vinculadas al comercio Asia-Perú, reforzando su valor como nodo logístico y su relevancia geoeconómica.⁶ Este escenario obliga al Perú a reconsiderar su posición geoestratégica y a evaluar de qué manera el desarrollo de Corío podría contribuir a equilibrar su inserción en la red global de comercio marítimo.⁷ Paralelamente, el eje portuario del Callao ha comenzado a activar rutas directas desde Asia y nuevas inversiones, lo que confirma que la competencia logística en la costa peruana está en curso y no constituye únicamente un escenario prospectivo; por ello, el problema decisivo no radica en la existencia de competencia portuaria —ya instalada—, sino en la arquitectura estratégica de respuesta del Estado peruano: qué modelo de gobernanza adopta, qué salvaguardas establece y con qué lógica de capacidad decisional soberana orienta su política portuaria.

En términos de proyección, se estima que la inversión total para Corío ascendería a unos 7 000 millones de dólares, incluyendo un complejo multimodal con terminales portuarios, zonas logísticas, plataformas intermodales y áreas industriales asociadas.⁸ En esta etapa, sin embargo, el dato decisivo no es solo el monto, sino el “diseño de gobernanza” del proyecto: quién financia, en qué condiciones de control, qué régimen de acceso y seguridad se establece, y con qué salvaguardas frente a riesgos de captura regulatoria, dependencia tecnológica o litigios estratégicos.⁹ Dejando de lado su magnitud económica, este megaproyecto plantea interrogantes de fondo sobre el tipo de inserción que el Perú debe buscar en el Pacífico Sur, sea mediante el alineamiento con un bloque de poder dominante, la promoción de un esquema de financiamiento multipolar que preserve la capacidad decisional soberana o la permanencia en una posición reactiva frente a decisiones adoptadas por actores externos. A la luz de ello, Corío no surge de la improvisación, sino que constituye el resultado de procesos acumulativos de descentralización, demandas logísticas regionales y una visión de mediano plazo orientada a convertir a Arequipa en un polo económico estratégico. Esta trayectoria descarta su interpretación como una iniciativa coyuntural o de carácter reactivo; al mismo tiempo, su viabilidad estratégica dependerá de la capacidad del Perú para vincular la infraestructura portuaria con corredores intermodales, seguridad jurídica, capacidades de control marítimo y una política exterior portuaria coherente.

La actualización del contexto internacional en 2026 refuerza esta lectura. La intensificación de crisis y conflictos —incluida la reciente escalada de tensión entre Estados Unidos (EE. UU.) e Irán y sus efectos potenciales sobre los flujos energéticos, los seguros marítimos y la estabilidad del estrecho de Ormuz— confirma que las disrupciones regionales pueden producir efectos sistémicos sobre las rutas, los costos logísticos y la continuidad de las cadenas de suministro.¹⁰ Irán representa un actor clave en la arquitectura energética global, tanto por su capacidad exportadora directa como por su ubicación en uno de los chokepoints marítimos más sensibles del comercio mundial; cualquier alteración sostenida en ese eje

puede elevar los costos del transporte marítimo, tensionar los mercados de hidrocarburos y reconfigurar trayectorias logísticas con destino a Asia y Europa.¹¹ En consecuencia, el Pacífico Sur adquiere mayor valor como espacio de resiliencia geoeconómica y diversificación logística para Estados intermedios como el Perú, no solo como corredor comercial, sino como plataforma alternativa de estabilidad relativa frente a escenarios de fricción en Medio Oriente y el Índico.

Bajo esta dinámica, el Proyecto Puerto de Corío se configura como un punto de inflexión para el Perú en un escenario de reconfiguración geopolítica global. La agudización de la competencia estratégica entre grandes potencias, la renovada importancia del Pacífico Sur como espacio logístico y de seguridad, y el retorno de enfoques realistas en la política internacional refuerzan la sensibilidad geopolítica de los proyectos de infraestructura estratégica ubicados en el litoral peruano.¹² Diversos reportes especializados advierten que la definición de su financiamiento y de su modelo de gestión tendrá efectos directos sobre las cadenas logísticas regionales, la integración económica sudamericana y el posicionamiento internacional del país. Sobre esa base, Corío deja de ser un proyecto portuario convencional para insertarse en una dinámica en la que las decisiones logísticas adquieren implicancias estratégicas para la autonomía, la capacidad de maniobra internacional y la resiliencia del Estado peruano.¹³ Por ende, el proyecto exige visión nacional, diplomacia activa y planificación integral, capaces de articular desarrollo, inserción internacional y defensa de los intereses soberanos. En esa línea, este artículo propone un análisis geopolítico y prospectivo de los escenarios estratégicos que podrían definir el futuro del Perú en el tablero geopolítico del Pacífico Sur.

El Proyecto Corío como Pivote Geopolítico del Pacífico Sur

El Pacífico Sur constituye hoy uno de los espacios más dinámicos y disputados del comercio internacional. Durante la última década, esta región se ha consolidado como un corredor estratégico para el transporte de materias primas, manufacturas y productos energéticos entre América

del Sur y Asia.¹⁴ Además, concentra una proporción significativa de las exportaciones sudamericanas y la mayor parte de las importaciones de bienes manufacturados que abastecen a la región.¹⁵ En este marco, la ubicación del proyecto portuario de Corío, con acceso directo a corredores bioceánicos que conectan Brasil, Bolivia, Chile y Argentina, convierte a esta iniciativa en un componente clave para proyectar al Perú como nodo logístico regional y, potencialmente, como plataforma geoestratégica de primer orden. Esta condición se fortalece por la creciente competencia por el control de nodos intermodales que integran puertos, redes ferroviarias y plataformas industriales, actualmente reconocidos como eslabones críticos dentro de la arquitectura del comercio global.

Desde una perspectiva decisional, Corío fue concebido desde 2013 como un megaproyecto orientado a contrarrestar el centralismo portuario del Callao. Documentos elaborados por el GRA y la APN evidencian que su incorporación en planes de desarrollo logístico responde al objetivo de descentralizar capacidades portuarias y generar una alternativa soberana en el sur del país. Pese a ello, la concreción de esta propuesta requiere superar la histórica fragmentación entre planificación regional y definición estratégica nacional, integrando la iniciativa dentro de una política portuaria de alcance nacional y no exclusivamente como un esfuerzo descentralizado.

El valor geopolítico de Corío adquiere mayor relevancia tras la entrada en operación del Puerto de Chancay, controlado por capitales chinos, lo cual comienza a modificar el equilibrio regional de las cadenas logísticas del Pacífico sudamericano. Este proceso consolida la presencia de COSCO Shipping Ports y, con ella, de la RPC como actor predominante en la infraestructura portuaria regional.¹⁶ En ese escenario, el Perú debe definir si su estrategia será complementaria, competitiva o equilibradora frente a dicha presencia. Bajo esta lógica, la operatividad del Proyecto Corío permitiría diversificar rutas, ofrecer alternativas comerciales y, sobre todo, evitar que una sola potencia concentre el control logístico regional. Más que replicar capacidades, se trata de configurar un sistema portuario nacional con equilibrio estratégico y gobernanza soberana.

A esta situación se añade un factor adicional de presión estratégica sobre la iniciativa. La National Defense Strategy (2026) reafirma la centralidad de la competencia entre potencias y la protección de infraestructuras y cadenas críticas en un entorno donde la logística y el acceso a nodos marítimos adquieren creciente relevancia securitaria.¹⁷ De forma simultánea, en diciembre de 2025 se formalizó en el Congreso de los EE. UU. la intención de designar al Perú como “Aliado principal no miembro de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN)”;¹⁸ decisión que incrementa la sensibilidad geopolítica de grandes proyectos estratégicos en el litoral peruano sin que ello constituya una alianza militar formal. Adicionalmente, el World Economic Forum advierte sobre el aumento de la volatilidad geoeconómica, los riesgos asociados a las cadenas de suministro y la competencia por recursos críticos,¹⁹ factores que elevan la importancia de instalaciones portuarias de gran calado y gobernanza sólida. Este entramado normativo y estratégico demuestra que las decisiones sobre infraestructura marítima no poseen un carácter neutro, sino que se inscriben en dinámicas de poder y percepción internacional.

Desde una perspectiva teórico-conceptual, los puertos han dejado de ser nodos logísticos para transformarse en activos estratégicos dentro de la geopolítica del transporte. La noción de “puerto estratégico” alude no solo a su capacidad operativa, sino a su influencia en cadenas de suministro, su integración con redes intermodales y su papel en disputas entre potencias por el control de flujos comerciales y tecnológicos.²⁰ En consecuencia, Corío debe analizarse no solo por su rentabilidad económica, sino por su impacto en la arquitectura de poder regional y la autonomía logística del Estado peruano.

A partir de este marco, el futuro de la iniciativa puede representarse mediante tres escenarios estratégicos que se examinarán con mayor detalle en apartados posteriores. El primero contempla un financiamiento mayoritario de los EE. UU., lo que situaría a Corío como contrapeso frente a la proyección de la RPC desde Chancay y reforzaría cadenas logísticas bajo estándares occidentales.²¹ El segundo escenario considera financiamiento y

operación chinos, integrando la instalación dentro de la Ruta Marítima de la Seda y ampliando la presencia de Beijing en el Pacífico Sur.²² El tercero propone un modelo multipolar o diversificado con participación de Corea del Sur, Portugal, Marruecos, Japón u otros actores,²³ así como de países del Medio Oriente, entre ellos los Emiratos Árabes Unidos (EAU), Qatar y Arabia Saudita, lo que otorgaría al Perú mayores márgenes de negociación y autonomía estratégica. Cada alternativa presenta beneficios, riesgos y condicionantes geopolíticos que influirán en la proyección nacional durante el mediano y largo plazo. Estas configuraciones no deben interpretarse como excluyentes, sino como tendencias predominantes dentro de un abanico más amplio de negociación estratégica.

Con todo, la materialización de Corío no estará libre de presiones externas ni de intentos de neutralización directa o indirecta. Diversos estudios señalan que megaproyectos con elevada trascendencia geopolítica suelen enfrentar bloqueos económicos, litigios jurídicos, campañas de desinformación y presiones diplomáticas impulsadas por actores cuyas posiciones hegemónicas se perciben amenazadas.²⁴ Esta circunstancia convierte a la iniciativa en un objetivo estratégico de contención, por lo que cualquier planificación nacional debe considerar, desde su fase inicial, mecanismos de protección jurídica, financiera y comunicacional.

Frente a este escenario, el desafío principal para el Perú consiste en diseñar una estrategia de inserción inteligente en el Pacífico Sur que permita maximizar los beneficios económicos del proyecto sin comprometer la soberanía ni la autonomía estratégica. Ello supone articular diplomacia económica, política portuaria y seguridad estratégica bajo una conducción coherente y prospectiva. En este marco, el estudio de demanda de carga previsto para noviembre de 2025 constituye un elemento determinante para definir la escala operativa, las proyecciones logísticas y el modelo competitivo más adecuado.²⁵ Sus resultados orientarán las negociaciones internacionales y permitirán asegurar que las decisiones vinculadas con Corío respondan a una estrategia nacional integral que articule infraestructura, integración regional y defensa de los intereses del país.

Pese a las disputas entre potencias y los intereses cruzados, Corío ofrece al Perú la posibilidad de reposicionar su papel geopolítico en el Pacífico Sur. Su desarrollo podría integrar las economías del sur andino con los mercados más dinámicos del Asia-Pacífico, optimizar rutas comerciales, atraer inversiones industriales y promover infraestructura crítica multimodal.²⁶ Sin embargo, este potencial solo se materializará si el Estado adopta una estrategia coherente que combine visión geopolítica, coordinación interinstitucional y fortalecimiento de la seguridad nacional. De lo contrario, podría derivar en una dependencia funcional que limite su capacidad transformadora e impacto soberano.

Escenarios Estratégicos para Corío y el Tablero Geopolítico del Pacífico Sur

El futuro del Proyecto Portuario de Corío se articula en torno a tres escenarios estratégicos capaces de definir no solo el modelo de gestión del megaproyecto, sino también el posicionamiento geopolítico del Perú en el Pacífico Sur. La decisión acerca de qué actores financien, desarrollen y administren esta infraestructura crítica tendrá repercusiones directas sobre las cadenas logísticas regionales, la integración bioceánica, la autonomía estratégica del país y la capacidad nacional para diversificar alianzas en un contexto de competencia global creciente. Analizar estos escenarios permite anticipar los márgenes reales de maniobra del Estado peruano frente a presiones sistémicas.

1. Escenario de Financiamiento Norteamericano: Contrapeso Estratégico Frente a China

El primer escenario contempla la posibilidad de que EE. UU. o empresas vinculadas a su entorno estratégico, lideren el financiamiento y la operación de Corío. De acuerdo con el GRA, se han impulsado reuniones exploratorias con inversionistas norteamericanos, presentando el megaproyecto como un hub logístico destinado a conectar el sur del Perú, Brasil, Bolivia, Chile y Argentina con las rutas comerciales del Pacífico hacia EE. UU.²⁷ En esta alternativa, Corío podría consolidarse como un contrapeso estratégico

frente al Puerto de Chancay, actualmente controlado por COSCO Shipping Ports, lo que contribuiría a evitar la concentración del comercio marítimo regional bajo un único actor.²⁸

Además, EE. UU. podría aportar tecnología portuaria de última generación, estándares de interoperabilidad logística y facilidades para la integración hemisférica, coherentes con las prioridades de resiliencia en cadenas de suministro y protección de infraestructuras críticas establecidas en la National Defense Strategy 2026. Asimismo, facilitaría el acceso a redes logísticas con estándares occidentales de transparencia financiera, cumplimiento normativo y seguridad portuaria.

No obstante, esta alternativa implica desafíos estratégicos significativos. Optar por un modelo de financiamiento predominantemente norteamericano supondría reconfigurar equilibrios diplomáticos, considerando que la República Popular China (RPC) es el principal socio comercial del Perú, mientras EE. UU. mantiene un rol relevante como aliado político, económico y militar. En tal contexto, podrían surgir fricciones diplomáticas y comerciales si no se gestiona con equilibrio pragmático.²⁹

Al mismo tiempo, ofrecería ventajas relevantes: fortalecimiento de alianzas estratégicas con Washington, atracción de tecnología portuaria avanzada y articulación de esquemas de cooperación en seguridad marítima y defensa regional, sin comprometer la autonomía decisional del Estado peruano.

Por ello, la viabilidad de esta opción dependerá de la capacidad del Perú para gestionar una diplomacia activa y multifocal, capaz de mantener relaciones constructivas con ambas potencias, evitar alineamientos exclusivos y priorizar la autonomía estratégica nacional. Como ha señalado Robert Evan Ellis, experto en relaciones interamericanas y profesor asistente en el U.S. Army War College, la estrategia de “neutralidad activa” podría ofrecer al Perú un marco de actuación viable para sostener relaciones simultáneas con la RPC y Occidente,³⁰ especialmente en el contexto internacional de 2026, caracterizado por el retorno de enfoques realistas y la creciente

competencia por nodos logísticos estratégicos,³¹ sin comprometer su capacidad soberana de decisión sobre proyectos como Corío.

De igual manera, en enero de 2026, el Departamento de Estado de los EE. UU. (DOS, sigla en inglés) aprobó una posible venta por aproximadamente 1 500 000 dólares destinada a apoyar la reubicación de la principal base naval del Perú en el Callao. Esta medida se vincula con la ampliación del puerto comercial y con la competencia logística regional asociada al Puerto de Chancay,³² lo que refuerza la idea de que la infraestructura portuaria peruana comienza a insertarse en decisiones de seguridad y logística de alcance hemisférico. Por lo tanto, este antecedente evidencia que la dimensión portuaria y la dimensión estratégico-militar empiezan a entrelazarse en la percepción internacional sobre el Perú.

2. Escenario de Financiamiento Chino: Consolidación de la Ruta Marítima de la Seda

Este planteamiento postula que la RPC, mediante conglomerados como Cosco Shipping Ports, lidere el financiamiento y la operación de Corío, integrándolo a su estrategia global de la Iniciativa de la Franja y la Ruta. Según el Observatorio del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), la RPC ha invertido más de 3 600 000 dólares en el Puerto de Chancay, proyectándolo como un nodo logístico de gran escala que refuerza su control sobre los flujos comerciales del Pacífico sudamericano y consolida su influencia sobre las principales rutas de exportación de América del Sur con destino a los mercados asiáticos.³³ Si Corío se incorporara a esta red, Beijing consolidaría su influencia marítima en la región y fortalecería su capacidad de negociación sobre rutas estratégicas de exportación de minerales, gas, agroindustria y manufacturas. Se configura así un eje logístico articulado bajo liderazgo chino en el litoral peruano.

Tal alternativa, sin embargo, plantea desafíos complejos para la autonomía estratégica del Perú. El control simultáneo de Chancay y Corío por capitales chinos podría generar una dependencia estructural, limitando la diversificación de socios comerciales y reduciendo el margen para

equilibrar relaciones diplomáticas. Además, diversos estudios sostienen que los megaproyectos chinos en infraestructura portuaria suelen generar círculos de dependencia tecnológica y condicionamiento financiero que dificultan la renegociación soberana.³⁴

A ello se suma la preocupación creciente por la presencia de grandes embarcaciones chinas que operan en las proximidades del litoral peruano, muchas veces asociadas a prácticas de pesca depredadora o ilegal, afectando los recursos hidrobiológicos y debilitando la capacidad del Estado para ejercer un control efectivo sobre su dominio marítimo. Por lo tanto, este tipo de actividades no solo erosiona la soberanía económica y ambiental del país, sino que puede facilitar redes ilícitas transnacionales vinculadas al tráfico de especies, evasión de impuestos o explotación laboral en altamar. En ese sentido, el desafío no radica únicamente en el origen del capital, sino en el diseño de marcos contractuales y regulatorios que garanticen soberanía operativa, transparencia y control estatal efectivo.

Esta coyuntura podría colocar al Perú en el centro de una competencia geopolítica directa, obligando al Estado a gestionar presiones contrapuestas entre sus principales socios comerciales y potencias con agendas divergentes, en las que la soberanía territorial y marítima será puesta a prueba por intereses externos. En este punto, resulta clave establecer principios de gobernanza estratégica portuaria, definidos por estándares internacionales, que protejan los activos logísticos nacionales del control exclusivo de potencias extranjeras.³⁵ Por consiguiente, la prioridad debe centrarse en preservar la capacidad de decisión nacional sobre infraestructuras críticas, independientemente del origen del financiamiento.

3. Escenario de Financiamiento Multipolar: Diversificación y Autonomía Estratégica

Este modelo contempla un esquema de financiamiento diversificado, con la participación de países como Corea del Sur, Portugal y consorcios europeos o asiáticos. Dicho enfoque busca maximizar el poder de negociación del Estado peruano al evitar concentraciones excesivas de poder e influencia.³⁶

Asimismo, este esquema podría incorporar a actores emergentes del Medio Oriente, como los Emiratos Árabes Unidos (EAU), Qatar o Arabia Saudita, interesados en inversiones portuarias, energéticas y logísticas en América Latina, lo que ampliaría el abanico geoeconómico de socios estratégicos. Bajo esta lógica, Corío podría desarrollarse como un puerto de gobernanza compartida, capaz de atraer tecnología portuaria avanzada, fomentar la transferencia de conocimiento y establecer zonas económicas especiales orientadas a impulsar la industrialización del sur peruano.

El modelo multipolar ofrece la mayor autonomía estratégica al Perú, permitiéndole equilibrar relaciones con diferentes bloques de poder y reducir su exposición a conflictos hegemónicos.³⁷ Aun así, representa el escenario más complejo de concretar, ya que exige un liderazgo político sólido, una diplomacia económica activa y la implementación de un marco regulatorio competitivo que genere confianza entre inversionistas de múltiples orígenes. Además, este modelo podría enfrentar resistencia directa de potencias que buscan consolidar su influencia en el Pacífico Sur, lo que obligaría al Estado a proteger jurídicamente el proyecto, reforzar sus capacidades de negociación internacional y salvaguardar el control soberano sobre su litoral y espacios marítimos.³⁸ Por ello, requiere instituciones fuertes, estabilidad jurídica y una política exterior coherente que respalde la diversificación estratégica.

Más allá de las alternativas de financiamiento y modelos de gestión analizados, el Puerto de Corío se configura como un punto neurálgico en la competencia global por el control de las rutas logísticas del Pacífico Sur; su potencial para alterar equilibrios comerciales y estratégicos convierte el megaproyecto en un activo sensible para los principales actores internacionales.³⁹ Independientemente del escenario predominante, el proyecto estará inevitablemente inserto en dinámicas de competencia sistémica; en consecuencia, el desafío para el Perú no consistirá únicamente en escoger quién financiará o administrará el puerto, sino en definir cómo proteger sus decisiones estratégicas, a fin de garantizar que estas respondan a una estrategia nacional integral, alineada con los principios de

autonomía estratégica, seguridad cooperativa y un modelo de gobernanza de infraestructuras logísticas críticas que preserve la soberanía decisional del Estado.

Intereses en Disputa y Riesgos de Neutralización

El proyecto portuario de Corío se perfila como un activo geopolítico de carácter estratégico para el Perú y la región, debido a su ubicación en el eje del Pacífico Sur y a su potencial para reconfigurar las rutas logísticas internacionales. Su desarrollo lo sitúa en el centro de la competencia global por el control del comercio marítimo, especialmente en un escenario en el que el puerto de Chancay opera como parte de la Ruta Marítima de la Seda. En ese marco, Corío se configura como un pivote geoestratégico que incidirá inevitablemente en intereses consolidados dentro del espacio regional, tanto de actores estatales como corporativos, lo cual podría provocar reacomodos de poder, disputas de influencia y estrategias de contención goeconómica. Por consiguiente, su avance no será interpretado únicamente como un fenómeno económico, sino como un factor estratégico dentro del equilibrio regional.

El proyecto podría enfrentar presiones directas e indirectas orientadas a condicionar o ralentizar su desarrollo. Estas podrían manifestarse mediante acciones diplomáticas, restricciones regulatorias o financieras, litigios internacionales u operaciones de desinformación destinadas a influir en la narrativa pública, patrones que suelen observarse en escenarios donde los puertos y las cadenas logísticas se convierten en activos estratégicos en competencia geopolítica.⁴⁰ De igual manera, podrían surgir procesos internos —como dilaciones regulatorias, conflictos de competencias o fragmentación política— que, aun sin intención explícita, terminen favoreciendo agendas externas. Estas situaciones responden a lógicas de preservación de zonas de influencia, control de nodos logísticos estratégicos y limitación de nuevas autonomías estatales en espacios considerados sensibles por determinados actores internacionales.

Frente a este panorama, el Estado peruano deberá implementar un esquema integral de protección institucional que articule diplomacia activa, inteligencia estratégica, seguridad jurídica y coordinación interinstitucional entre el sector privado, las entidades públicas y las FF. AA. Este enfoque se alinea con los lineamientos contemporáneos de protección de infraestructura crítica, adoptados por actores como los EE. UU., la Unión Europea (UE) y la OTAN, donde convergen dimensiones civiles, económicas y de seguridad. En esa línea, resulta indispensable desarrollar capacidades anticipativas orientadas a identificar riesgos híbridos —jurídicos, financieros, cibernéticos o comunicacionales— antes de que evolucionen hacia crisis abiertas. Solo mediante la consolidación de estas capacidades será posible proteger el proyecto y garantizar que Corío se desarrolle conforme a criterios alineados con los intereses nacionales de largo plazo.

Con el propósito de sistematizar los principales factores que podrían obstaculizar la ejecución del proyecto y orientar respuestas estratégicas desde el Estado, la Tabla 1 presenta los riesgos más relevantes asociados a la competencia geopolítica por nodos logísticos en el Pacífico Sur, junto con las medidas institucionales recomendadas para mitigar sus efectos potenciales.

Tabla 1. Riesgos estratégicos asociados al desarrollo del puerto de Corío y medidas de mitigación

Categoría	Tipo de riesgo	Descripción	Posibles actores	Acciones estratégicas recomendadas
Riesgos directos	Presión diplomática	Intentos de influir políticamente en el modelo de financiamiento o en el esquema de gobernanza del proyecto	EE. UU., RPC, y otras potencias regionales	Diplomacia activa y multifocal; diversificación de alianzas; posicionamiento estratégico del Perú en el APEC, la AP y foros hemisféricos de seguridad.
	Bloqueos financieros	Restricción o encarecimiento del acceso a financiamiento internacional con fines disuasivos o competitivos.	Bancos multilaterales, bloques económicos, actores financieros globales	Esquemas de financiamiento mixto y multilateral; fortalecimiento de capacidades nacionales de estructuración financiera; incorporación de cláusulas de blindaje contractual.
	Litigios internacionales	Activación de controversias jurídicas o arbitrales orientadas a retrasar, encarecer o condicionar la ejecución del proyecto.	Empresas competidoras, actores estatales, navieros	Blindaje jurídico desde la etapa de planificación; contratos con cláusulas de soberanía y gobernanza equilibrada; acompañamiento permanente de la Cancillería y del MEF
	Desinformación dirigida	Operaciones informativas orientadas a erosionar la legitimidad pública del proyecto o generar conflictividad social	Operadores mediáticos, grupos de presión, actores geopolíticos	Estrategia nacional de comunicación estratégica; transparencia informativa; articulación temprana con comunidades; monitoreo especializado de medios y redes.

Riesgos indirectos	Conflictos normativos internos	Descoordinación normativa o superposición de competencias que ralentiza la toma de decisiones estratégicas	Congreso, gobiernos regionales y locales, entidades reguladoras	Marco normativo especial para proyectos estratégicos; coordinación Estado-regiones; simplificación regulatoria con control constitucional
	Movilización social inducida	Activación de conflictividad social con impacto en la legitimidad y el cronograma del proyecto	Organizaciones sociales, lobbies económicos, actores externos	Programas de sensibilización territorial; beneficios tangibles para comunidades locales; mecanismos participativos tempranos y diálogo estructurado
	Fragmentación política	Ausencia de consenso político que debilita la coherencia estratégica nacional	Grupos parlamentarios, actores políticos internos	Construcción de una política de Estado para megaproyectos estratégicos; pactos multipartidarios; articulación con la academia y centros estratégicos
	Retrasos deliberados	Dilaciones técnicas o administrativas que afectan la ejecución o la credibilidad del proyecto.	Entidades reguladoras, operadores institucionales	Supervisión estratégica de la APN y de la Contraloría General de la República; ventanilla única para aprobaciones críticas; designación de gestores con autoridad nacional.

Fuente: Elaboración propia.

Beneficios Estratégicos Internos y Regionales del Proyecto Puerto de Corío

El desarrollo de Corío representa una oportunidad geoestratégica de primer orden para posicionar al Perú como un eje logístico del Pacífico Sur y como un articulador interoceánico con proyección bioceánica. Su emplazamiento en la costa de Arequipa permitiría consolidar corredores logísticos multimodales capaces de conectar el litoral con el altiplano y la Amazonía, lo cual facilitaría el acceso a los mercados de Brasil, Bolivia,

Chile y Argentina. De acuerdo con proyecciones sectoriales, Corío podría movilizar inicialmente más de dos millones de TEU anuales, con un potencial de expansión de hasta seis millones en el largo plazo,⁴¹ en un contexto internacional contemporáneo caracterizado por la securitización de las cadenas logísticas, la competencia entre grandes potencias y el retorno de enfoques realistas en la política internacional. En este sentido, esta proyección no debe interpretarse únicamente en términos de volumen, sino como una expresión de la capacidad del Perú para insertarse estratégicamente en flujos comerciales de alto valor agregado.

En el plano interno, el impacto económico sería significativo, especialmente en el sur del país. Según estimaciones preliminares del GRA, la puesta en marcha del megaproyecto podría generar más de 50 000 empleos directos e indirectos durante la fase de construcción, así como consolidar progresivamente un polo industrial y logístico capaz de dinamizar sectores clave, entre ellos la minería, la agroindustria, la pesca y la manufactura.⁴² Este proceso podría estimular la atracción de inversión extranjera directa, incrementar el valor agregado de la producción nacional y promover la creación de zonas económicas especiales que integren actividades productivas con innovación tecnológica.⁴³ De la misma manera, el desarrollo de plataformas logísticas asociadas contribuiría a reducir los costos de transporte interno, al eliminar una de las principales barreras que limitan la competitividad estructural del país. En dicho marco, Corío podría competir con puertos de alto rendimiento en la región, como San Antonio y Valparaíso. Fuera de esa competencia, su impacto fundamental residiría en cerrar la brecha logística del sur andino y promover la descentralización económica nacional.

En el plano regional, Corío podría convertirse en un nudo logístico estratégico para la articulación del Corredor Ferroviario Bioceánico Central, proyecto orientado a conectar el Atlántico brasileño con el Pacífico peruano. Según estimaciones difundidas por la Asociación Peruana de Agentes Marítimos (APAM), esta infraestructura podría reducir hasta en un 40 % los tiempos de transporte de mercancías entre Asia y Sudamérica, lo que permitiría

generar ahorros logísticos de miles de millones de dólares anuales.⁴⁴ Este nuevo esquema de conectividad podría posicionar al Perú como una puerta natural de salida para las exportaciones de litio, gas, cobre, soya y granos provenientes de Brasil, Bolivia y Argentina,⁴⁵ incrementando su relevancia en las cadenas globales de valor y promoviendo la creación de plataformas logísticas integradas que favorezcan la complementariedad productiva y la inserción coordinada en los mercados internacionales. En el contexto de la transición energética global, la proyección de minerales críticos —como el cobre y el litio— adquiere una relevancia estratégica creciente, lo que refuerza el valor geoeconómico del litoral sur peruano como plataforma exportadora de recursos estratégicos.

La construcción del Puerto de Corío requerirá inversiones complementarias en infraestructura crítica que potencien su desarrollo y competitividad. Para ello, será necesario fortalecer la conectividad terrestre, ferroviaria y energética, a fin de articular el puerto con los principales polos productivos del sur y con las plataformas logísticas regionales.⁴⁶ Este proceso permitirá cerrar brechas históricas en logística y transporte, las cuales han limitado la integración económica del sur andino, y facilitaría una inserción más eficiente del Perú en los mercados internacionales. Igualmente, estas inversiones podrían generar un efecto multiplicador sobre la economía nacional, impulsar la creación de parques tecnológicos e industriales orientados a sectores de alto valor agregado y estimular la innovación productiva. Por lo tanto, la clave no radicaré únicamente en la construcción del puerto, sino en el desarrollo de un ecosistema logístico-industrial coherente, integrado y competitivo.

Por el contrario, el aprovechamiento de estos beneficios requiere una visión integral que incorpore la dimensión de la seguridad nacional y la defensa estratégica. La creciente competencia por las rutas y los nodos marítimos incrementa la exposición del Perú a riesgos híbridos, como sabotajes, espionaje industrial, campañas de desinformación o presiones diplomáticas encubiertas.⁴⁷ En este contexto, Corío debe ser considerado una infraestructura crítica, lo que implicaría establecer un régimen especial

de seguridad y protección nacional, con la participación de las FF. AA., la Policía Nacional del Perú (PNP) y la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI), en coordinación con entidades civiles y actores empresariales. La protección integral del proyecto deberá sustentarse en un esquema preventivo y articulado, orientado a garantizar la continuidad operativa y la estabilidad institucional, sin sobredimensionar la dimensión militar.

Por otra parte, el desarrollo de Corío debe interpretarse como un proyecto orientado a fortalecer la cohesión territorial y el desarrollo humano. Su implementación podría reconfigurar la estructura económica del sur peruano, al integrar a Puno, Cusco, Arequipa, Moquegua y Tacna en un sistema logístico-industrial de alcance regional.⁴⁸ Sin embargo, este avance no será sostenible si no se acompaña de políticas públicas orientadas a la educación, la formación técnica y el fortalecimiento del capital humano. En este ámbito, el Servicio Militar Voluntario (SMV) y los programas de formación dual entre el Estado y el sector empresarial podrían desempeñar un rol estratégico, al ofrecer a los jóvenes oportunidades de capacitación en logística, mantenimiento industrial y tecnologías portuarias.⁴⁹ De este modo, Corío no solo generaría riqueza, también contribuiría al fortalecimiento de la ciudadanía, la identidad nacional y la cohesión social en torno a un proyecto de interés común. En última instancia, la sostenibilidad estratégica del megaproyecto dependerá de su capacidad para generar capacidades humanas permanentes y no únicamente infraestructura física.

Aporte Estratégico: Medidas para Consolidar el Rol Geopolítico de Corío

El desarrollo del proyecto portuario de Corío no puede circunscribirse a la construcción de infraestructura marítima; debe integrarse en un proceso decisional estratégico de largo plazo, cuyo origen se remonta a los estudios de preinversión promovidos por el GRA, los cuales posteriormente evolucionaron hacia una mayor articulación institucional con la APN y otras entidades estatales. Bajo esta lógica estratégica, Corío debe concebirse como parte de una política nacional integral capaz de articular política exterior,

defensa, desarrollo económico y cohesión social. De acuerdo con la Central de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el megaproyecto está orientado a ser clasificado como infraestructura crítica, dada su proyección regional y su potencial impacto sobre las cadenas logísticas internacionales.⁵⁰ Esta condición exige que el Estado asuma un papel rector en la definición de objetivos estratégicos, evitando que decisiones fragmentadas o de corto alcance comprometan intereses nacionales de largo aliento. De ahí que la iniciativa deba elevarse al rango de Política de Estado, con planificación intertemporal y continuidad más allá de los ciclos gubernamentales.

En el plano de la política exterior, el Perú debe adoptar una diplomacia activa, pragmática y multifocal, orientada a preservar la autonomía estratégica frente a las potencias en competencia, sin renunciar a los beneficios derivados de una inserción económica inteligente. Desde la perspectiva clásica de Alfred Thayer Mahan, los puertos constituyen instrumentos de proyección de poder en tiempos de paz, al articular comercio marítimo, presencia naval y capacidad estratégica del Estado.⁵¹

Bajo esta perspectiva, la cuenca del Pacífico Sur se consolida como el eje principal de la proyección comercial del Perú, al representar aproximadamente el 67 % del comercio exterior del país en 2023. En ese mismo año, China y EE. UU. se mantuvieron como los principales socios comerciales del Perú, al concentrar conjuntamente el 49 % del comercio total del país y alrededor del 73 % del intercambio con las economías del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).⁵² Este bloque, que representa cerca del 47 % del comercio mundial y cuyo comercio intrarregional alcanza aproximadamente el 70 %, ofrece una plataforma estratégica relevante para posicionar al Perú como un hub logístico en el Pacífico.⁵³

Este nivel de interdependencia obliga a diseñar una estrategia de inserción internacional que evite dependencias unilaterales, promueva alianzas diversificadas e incorpore socios estratégicos emergentes, como Corea del Sur, Portugal, Marruecos o Japón. Diversos autores han señalado que, en

un orden internacional multipolar y competitivo, los Estados intermedios pueden ampliar su margen de maniobra estratégica si diversifican alianzas y fortalecen sus capacidades logísticas y tecnológicas propias.⁵⁴

A tales efectos, la construcción del puerto de Corío debe acompañarse de acuerdos de cooperación tecnológica, transferencia de capacidades y adopción de estándares internacionales de gobernanza portuaria, que permitan al Perú insertarse en las cadenas logísticas globales sin comprometer su soberanía ni autonomía estratégica. En idéntica línea, cabe considerar alianzas selectivas con actores del Medio Oriente —como los EAU, Arabia Saudita y Qatar—, países que han intensificado su presencia en inversiones portuarias y logísticas en América Latina.⁵⁵ Dadas tales premisas, este grado de interdependencia requiere una estrategia que evite alineamientos rígidos, fomente alianzas diversificadas y preserve la autonomía decisional del Estado peruano.

La protección de las infraestructuras críticas constituye otra prioridad estratégica central. En escenarios de competencia hegemónica, megaproyectos como Corío pueden convertirse en objetivos de estrategias de neutralización directa o indirecta, que incluyen presiones diplomáticas, bloqueos financieros, litigios arbitrales, ciberataques y campañas de desinformación. Casos como el puerto del Pireo (Grecia) o el puerto de Djibouti, disputado entre intereses chinos, emiratíes y occidentales, evidencian cómo las potencias emplean herramientas híbridas para influir en la gobernanza de nodos logísticos estratégicos y expandir sus zonas de influencia.⁵⁶

Para evitar vulnerabilidades similares, el Perú debería consolidar un Sistema Nacional de Protección de Infraestructura Estratégica, de conducción civil y articulación interinstitucional, el cual integre capacidades de defensa, seguridad interior e inteligencia bajo un marco normativo claro y coherente. Este esquema permitiría garantizar el control soberano y la resiliencia operativa de activos críticos, mediante la incorporación de tecnologías de vigilancia avanzada, sistemas de ciberseguridad aplicada y protocolos de

gestión de crisis en entornos híbridos. Este sistema debería articularse con una estrategia nacional de ciencia, tecnología e innovación, orientada al desarrollo de capacidades propias en protección logística, ciberseguridad portuaria y control marítimo estratégico.

El éxito de Corío también dependerá del fortalecimiento de las capacidades internas del Estado y del tejido productivo nacional. El megaproyecto debería impulsarse de manera paralela a la creación de zonas económicas especiales orientadas a industrias de alto valor agregado, logística avanzada e innovación tecnológica.⁵⁷ Investigaciones del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) señalan que la modernización de la educación técnica, la formación especializada y la articulación efectiva entre Estado, sector privado y academia constituyen condiciones indispensables para transformar el dinamismo exportador en competitividad sostenible y diversificada.⁵⁸ Con ese propósito, resulta esencial invertir en capital humano especializado, modernizar la educación técnico-productiva y promover programas de capacitación dual vinculados a las necesidades del aparato productivo. En ese marco, el SMV podría desempeñar un papel relevante al formar jóvenes con competencias técnicas en logística, mantenimiento industrial y tecnologías portuarias, alineando los objetivos de la defensa nacional con las metas de desarrollo económico. De esta manera, sería posible integrar seguridad y desarrollo bajo un mismo vector estratégico, fortaleciendo simultáneamente las capacidades productivas y la base social de la defensa nacional.

Bajo este enfoque estratégico, la consolidación de Corío requiere un alineamiento efectivo entre el sector público y el privado que trascienda intereses particulares y sitúe la seguridad nacional como eje rector de la inversión.⁵⁹ El sector empresarial no solo deberá participar en el financiamiento y la operación del puerto, sino en el fortalecimiento de capacidades industriales asociadas, la protección de activos estratégicos y la promoción de un entorno de gobernanza responsable.⁶⁰ Según estimaciones recogidas por especialistas en desarrollo portuario, una infraestructura de estas características podría movilizar hasta 100 millones de toneladas de carga

anuales, generando un impacto económico estructural para el sur del país y consolidando al Perú como uno de los principales hubs logísticos del Pacífico sudamericano. Su concepción como plataforma multimodal integrada —que articule zonas industriales, ferroviarias, logísticas y urbanas— permitirá dinamizar el comercio regional e internacional, al tiempo que potenciaría la inserción geoeconómica del país en el eje Asia-Pacífico.⁶¹ Por tanto, para que este potencial se materialice, será indispensable consolidar un marco regulatorio estable, transparente y competitivo, que evite capturas sectoriales y preserve la gobernanza soberana del proyecto.

Conclusiones

El proyecto Puerto de Corío trasciende el ámbito portuario y se convierte en una decisión geopolítica y estratégica de primer orden para el Perú. Su desarrollo definirá el lugar que ocupará el país en el tablero del Pacífico Sur durante las próximas décadas, en un contexto en el que el comercio global, las cadenas logísticas críticas y la proyección del poder marítimo atraviesan un proceso acelerado de reconfiguración. La verdadera variable decisiva no será la magnitud física de la obra, sino la claridad de la visión estratégica que la sustente y la coherencia del Estado para articular intereses económicos, diplomáticos y de seguridad bajo un principio de autonomía decisional.

Corío representa una ventana de oportunidad para que el Perú transite de un rol de receptor pasivo de dinámicas geoeconómicas globales a otro de actor con capacidad de diseño y conducción de su inserción soberana en las redes logísticas internacionales. Esto exige reconocer que el Pacífico Sur ha dejado de ser un espacio neutral para convertirse en un escenario de competencia sistémica y fricción estratégica entre bloques hegemónicos. En este marco, las decisiones que hoy se postergan podrían condicionar la soberanía nacional y el control de activos estratégicos por generaciones. Sin una estrategia prospectiva coherente, el país corre el riesgo de insertarse de manera subordinada en una arquitectura regional definida externamente; en cambio, una política multipolar pragmática podría consolidar al Perú como un actor equilibrador con capacidad de negociación autónoma.

Al mismo tiempo, los beneficios económicos y logísticos que podría generar Corío solo serán sostenibles si se acompañan de transformaciones estructurales internas, tanto en el plano territorial como en el social. Esto implica cerrar brechas históricas de infraestructura, fortalecer la seguridad multidimensional y desarrollar un capital humano altamente especializado, capaz de aprovechar oportunidades de industrialización, innovación y transferencia tecnológica. La proyección estratégica de Corío no debe limitarse a la movilización de mercancías, sino que debe constituirse en un eje articulador de integración nacional, orientado a cohesionar territorios periféricos, reducir asimetrías y generar prosperidad inclusiva con base productiva. De no acompañarse el proyecto con reformas estructurales internas, el megaproyecto podría derivar en un enclave logístico de baja irradiación nacional, lo que reduciría su impacto transformador.

Asimismo, Corío plantea un desafío de mayor profundidad: repensar el concepto de soberanía en el siglo XXI desde una perspectiva integral y operativa. En un contexto de interdependencia compleja, en el que las infraestructuras críticas y el dominio del espacio marítimo, logístico y cibernético determinan la capacidad real de los Estados para proyectar poder y garantizar su autonomía, la soberanía no se defiende únicamente mediante fronteras, sino a través de infraestructura estratégica, control logístico, tecnología soberana y resiliencia institucional. La reciente volatilidad en regiones energéticas clave —como Medio Oriente— demuestra que las disrupciones regionales pueden alterar de manera inmediata los flujos comerciales globales, lo que refuerza la necesidad de que Estados intermedios desarrollen nodos logísticos resilientes y diversificados. En esta línea, la protección de activos estratégicos como Corío exige también el fortalecimiento sostenido de las FF. AA., dotándolas de capacidades operativas, tecnológicas y disuasivas eficaces frente a amenazas híbridas, presiones externas o intentos de interferencia sobre espacios clave para la seguridad nacional. En consecuencia, la construcción de Corío debe integrarse a una estrategia nacional de

seguridad y desarrollo que articule diplomacia, regulación económica, defensa y cohesión social bajo una conducción estratégica unificada.

El desafío no consiste solo en construir un puerto, sino en consolidar una posición geopolítica soberana, capaz de proyectar al Perú como un actor relevante, autónomo y respetado en la configuración del Pacífico Sur y de las rutas comerciales globales en las próximas décadas. Corío, más que infraestructura, constituye una decisión estructural sobre el tipo de inserción internacional que el Perú desea asumir en un orden global crecientemente competitivo e inestable.

Agradecimientos

El autor expresa su especial reconocimiento a Solange Araujo Contreras, graduada en Relaciones Internacionales con mención en Derecho y Seguridad Internacional, por su valiosa labor como asistente de investigación, particularmente en el procesamiento, la sistematización y el tratamiento especializado de la información, cuya contribución fortaleció el rigor académico, la consistencia metodológica y la calidad integral del presente estudio.

Sobre el autor

Doctor en Desarrollo y Seguridad Estratégica por el Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado (CAEN-EPG). Su trayectoria académica y profesional se orienta al estudio estratégico de la seguridad nacional, las amenazas emergentes y el planeamiento del Estado frente a desafíos complejos que afectan la estabilidad y gobernabilidad del país. Posee maestrías en Ciencias Militares, con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones; en Gestión e Innovación Tecnológica; y en Ciencias de la Educación. Es licenciado en Ciencias Militares y en Administración, y cuenta con diplomados en Seguridad y Defensa Nacional; Liderazgo y Planeamiento Estratégico; e Historia Militar y Pensamiento Estratégico. Es autor del libro *El Perú bajo ataque: Estrategia Integral contra el Crimen Organizado Transnacional*, obra de análisis estratégico que examina la expansión del crimen organizado como una amenaza estructural a la seguridad nacional y propone

una respuesta estratégica integral del Estado, que articula instrumentos legales, institucionales y operativos para enfrentar la expansión del crimen organizado transnacional. Ha realizado especializaciones en Desafíos Globales, Ciberseguridad, Políticas Públicas y Gobernanza en la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos Steven J. Green de la Universidad Internacional de Florida (EE. UU.). Además, obtuvo la Medalla Académica de Defensa en el grado de “Honor”, al alcanzar el primer puesto en el XVIII Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto de la Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas (ESCOFFAA). Se desempeña como investigador principal del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEPP) y es investigador del Instituto de Investigación “Gral. Div. José del Carmen Marín Arista” (IIGMA) del Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado. Asimismo, es docente, conferencista y asesor en temas de estrategia, prospectiva, geopolítica, amenazas a la seguridad nacional y planeamiento estratégico para el desarrollo, con una sostenida producción académica en el ámbito de la seguridad y la defensa nacional. La combinación de experiencia operativa y esfuerzo investigador le ha permitido analizar y comprender la problemática de la seguridad nacional in situ en diversos espacios estratégicos del país, particularmente en zonas afectadas por economías ilegales, dinámicas transfronterizas y amenazas híbridas. En el ámbito de la investigación estratégica, ha desarrollado estudios sobre la problemática de seguridad en el Putumayo y otros espacios de frontera, así como investigaciones de carácter geopolítico sobre las dinámicas estratégicas que inciden en la estabilidad del territorio nacional. En el campo operativo, participó en operaciones contraterroristas en el Alto Huallaga (2002–2005) y en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro – VRAEM (2013–2014), así como en acciones militares contra la minería ilegal en Madre de Dios (2019). Se desempeñó además como oficial de Operaciones Terrestres en el Estado Mayor Conjunto del Comando Especial VRAEM (2023). Durante los años 2024 y 2025 prestó servicios en la región Puno, zona estratégica caracterizada por su dinámica transfronteriza, la presencia de economías ilegales y la complejidad sociocultural del altiplano peruano. Actualmente, presta servicios en el Cuartel General de la II División de Ejército, en la ciudad de Lima.

Notas al final

- 1 Adriana Chama Salazar y Jenifer Talavera Lozada, “Puerto Corío, una propuesta de desarrollo para la macro región sur 2018–2022” (2017), <https://repositorio.ucsu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/29345b24-421c-475b-bc14-9c5629ffada/content>.
- 2 Consejo de Políticas de Infraestructura, “Puerto Corío, la ambiciosa apuesta de Perú para posicionarse como hub logístico regional” (2024), <https://www.infraestructurapublica.cl/puerto-corio-la-ambiciosa-apuesta-de-peru-para-posicionarse-como-hub-logistico-regional/>.
- 3 Gobierno Regional de Arequipa, “Megapuerto de las Américas de Arequipa despierta interés en el mundo” (2024), <https://www.gob.pe/institucion/regionarequipa/noticias/1018588-megapuerto-de-las-americas-de-arequipa-despierta-interes-en-el-mundo>.
- 4 PROINVERSIÓN, “PROINVERSIÓN, Gore Arequipa y MTC firman convenio para impulsar el Megapuerto de las Américas – Corío”, 11 de noviembre de 2025, <https://www.investinperu.pe/proinversion-gore-arequipa-y-mtc-firman-convenio-para-impulsar-el-megapuerto-de-las-americas-corio/>.
- 5 United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), “El puerto como plataforma de construcción de resiliencia”, s. f., <https://resilientmaritimelogistics.unctad.org/guidebook/port-resilience-building-platform>.
- 6 Víctor Mestanza Torres, “Estudio del impacto del nuevo proyecto de Puerto de Chancay y su impacto en el de Callao” (2025), https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/430874/194863_5_Estudio_del_impacto_del_nuevo_proyecto_de_puerto_de_Chancay_y_su_impacto_en_el_de_Callao.pdf
- 7 Manolo Eduardo Villagra, “Geopolítica del siglo XXI y el Perú en el nuevo orden mundial,” Revista Seguridad y Poder Terrestre 4, no. 2 (2025), <https://doi.org/10.56221/spt.v4i2.84>.
- 8 La República, “Este es el nuevo puerto al sur del Perú donde empresarios de EE. UU. fueron invitados a invertir: tendría una zona industrial y comercial”, 24 de mayo de 2025, <https://larepublica.pe/economia/2025/05/19/este-es-el-nuevo-puerto-al-sur-del-peru-donde-empresarios-de-ee-uu-fueron-invitados-a-invertir-tendria-zona-industrial-y-comercial-atmp-268945>.
- 9 Autoridad Portuaria Nacional (APN), “Resolución de Acuerdo de Directorio N.º 0071-2025-APN-DIR”, 11 de agosto de 2025, <https://www.gob.pe/institucion/apn/normas-legales/703054-0071-2025-apn-dir>.
- 10 César Mejías, “Escalada de tensiones entre Estados Unidos e Irán”, Foreign Affairs Latinoamérica, 26 de febrero de 2026, <https://revistafal.com/escalada-de-tensiones-entre-estados-unidos-e-iran/>.
- 11 Gonzalo Sanz Alisedo, “Océanos y choke points, oportunidades y riesgos para el comercio marítimo global”, en Energía y Geoestrategia 2022 (Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2022), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8536311>.
- 12 Real Instituto Elcano, “Trump y el mundo: un año de política exterior”, Madrid, 2026, <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/trump-y-el-mundo-2026-un-ano-de-politica-exterior/>.
- 13 United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), “El puerto como plataforma de construcción de resiliencia”, s. f., <https://resilientmaritimelogistics.unctad.org/guidebook/port-resilience-building-platform>.
- 14 Andrea Ríos Ccama, “Puerto de Chancay: catalizador del comercio estratégico Perú-China y exportación de productos no aprovechados”, Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar 8, n.º 6 (2024): 4201–4215, https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15154.

- 15 Guillermo Arévalo Luna, “La Alianza del Pacífico: geopolítica e integración económica”, Revista VIA IURIS 16 (2014): 159–172, <https://revistas.libertadores.edu.co/index.php/Vialuris/article/view/442>.
- 16 Trade & Transport, “Puerto de Chancay, respaldado por China, busca convertirse en el nuevo centro comercial de Sudamérica y genera inquietudes en EE. UU.”, 28 de agosto de 2025, <https://www.tsdigital.com.uy/post/puerto-de-chancay-respaldado-por-china-busca-convertirse-en-el-nuevo-centro-comercial-de-sudam%C3%A9ric>.
- 17 Defensa.com, “El Departamento de Guerra de Estados Unidos publica el 2026 National Defense Strategy”, 2026, <https://www.defensa.com/otan-y-europa/departamento-guerra-estados-unidos-publica-2026-national-defense>.
- 18 Infobae, “Estados Unidos designará a Perú como aliado principal ante la OTAN, anunció el canciller Hugo de Zela”, 2025, <https://www.infobae.com/peru/2025/12/13/estados-unidos-designara-a-peru-como-aliado-principal-ante-la-otan-anuncio-el-canciller-hugo-de-zela/>.
- 19 World Economic Forum, The Global Risks Report 2026 (Geneva: World Economic Forum, 2026), <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>.
- 20 Jorge Vizcarra Figueroa, “Mar milenario: una moderna visión geopolítica marítima peruana”, Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval 20, n.º 2 (2023), <https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/161>.
- 21 La Tercera, “EE. UU. financiaría megapuerto en Perú como estrategia para equilibrar inversiones chinas en sector portuario de ese país”, 21 de junio de 2024, <https://www.latercera.com/mundo/noticia/eeuu-financiar-ia-megapuerto-en-peru-como-estrategia-para-equilibrar-inversiones-chinas-en-sector-portuario-de-ese-pais/B37QRE6KLRFTMDMK23PYT5WFY/>.
- 22 South Pacific Logistics, “Corío, otro puerto de Perú que interesa a China”, 17 de febrero de 2025, <https://web.splogistics.com/blog/post/1255/corio-otro-puerto-de-peru-que-interesa-a-china>.
- 23 Adelmo Saavedra Carrasco, “Alianzas estratégicas políticas y comerciales en el ámbito marítimo para que Perú aproveche su realidad geopolítica”, 2023, <https://repositorio.esup.edu.pe/handle/20.500.12927/393>.
- 24 Sergio Maydeu-Olivares, “Geopolítica de la tecnología: actores, procesos y dinámicas”, Dirección de Justicia Global y Cooperación Internacional, marzo de 2023, <https://clientes.franciscomorales.es/wp-content/uploads/Geopolitica-Tecnologia-es.pdf>.
- 25 La República, “Autoridad Portuaria Nacional retrocede tras dar luz verde inicial al megapuerto de Corío en Arequipa con el mismo modelo de Chancay”, 16 de agosto de 2025, <https://larepublica.pe/economia/2025/08/10/apn-da-luz-verde-inicial-al-megapuerto-de-corio-con-el-mismo-modelo-usado-en-chancay-hnews-481330>.
- 26 Adriana Chama Salazar y Jenifer Talavera Lozada, “Puerto Corío, una propuesta de desarrollo para la macro región sur 2018–2022”, Universidad Católica de Santa María, 2017, <https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/29345b24-421c-475b-bc14-9c5629ffad1a/content>.
- 27 Gobierno Regional de Arequipa, “Gobernador de Arequipa promueve Megapuerto de las Américas-Corío ante empresarios estadounidenses”, 4 de marzo de 2025, <https://www.gob.pe/institucion/regionarequipa/noticias/1120417-gobernador-de-arequipa-promueve-megapuerto-de-las-americas-corio-ante-empresario-estadounidenses>.
- 28 Bryan Huerta Quispe, “Corío: el megapuerto que superaría a Chancay”, Students for Liberty, 30 de septiembre de 2025, <https://studentsforliberty.org/es/blog/corio-el-megapuerto-que-superaria-a-chancay/>.

- 29 El Tiempo, “Puerto Corío de Arequipa: conoce el proyecto que competirá con el actual Megapuerto de Chancay”, 17 de noviembre de 2024, <https://eltiempo.pe/nacional/puerto-corio-de-arequipa-conoce-el-proyecto-que-competira-con-el-actual-megapuerto-de-chancay-ru/>.
- 30 Robert Evan Ellis, “La neutralidad activa del Perú navega entre la República Popular China y Occidente”, Infobae, 16 de septiembre de 2025, <https://www.infobae.com/america/america-latina/2025/09/16/la-neutralidad-activa-del-peru-navega-entre-la-republica-popular-china-y-occidente/>.
- 31 Carlota García Encina, “Trump y el mundo: un año de política exterior”, Real Instituto Elcano, 2026, <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/trump-y-el-mundo-2026-un-anyo-de-politica-exterior/>.
- 32 Deutsche Welle, “EE. UU. aprueba USD 1.500 millones para equipar base en Perú”, 16 de enero de 2026, <https://www.dw.com/es/eeuu-aprueba-usd-1500-millones-para-equipar-base-en-per%C3%BA/a-7529923>.
- 33 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), “Transformación logística regional: el nuevo terminal multipropósito de Chancay como hub portuario emergente”, junio de 2024, <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t92>.
- 34 Paul Vera Delzo, “El impacto de la creciente influencia de China en América Latina y el Perú”, Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú, 3 de abril de 2025, <https://cecep.mil.pe/2025/04/03/el-impacto-de-la-creciente-influencia-de-china-en-america-latina-y-el-peru/>.
- 35 Deutsche Welle, “Puerto de Chancay: EE. UU. advierte a Perú contra China”, 12 de febrero de 2026, <https://www.dw.com/es/soberan%C3%ADa-del-puerto-de-chancay-china-rechaza-advertencia-de-eeuu-a-per%C3%BA/a-75924665>.
- 36 Gobierno Regional de Arequipa, “Megapuerto de las Américas de Arequipa despierta interés en el mundo”, 9 de septiembre de 2024, <https://www.gob.pe/institucion/regionarequipa/noticias/1018588-megapuerto-de-las-americas-de-arequipa-despierta-interes-en-el-mundo>.
- 37 Alejandro César Delgado Rivero y José Lizandro Cabrera Santa Cruz, “El Mega Puerto de Chancay y los desafíos para la seguridad del Perú en el corto y mediano plazo-2023”, 2024, <https://hdl.handle.net/20.500.14141/284>.
- 38 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), “Proliferación de confrontaciones geopolíticas”, 2024, https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/r18_2024.
- 39 BioBioChile, “Más competencia para Chile en el Pacífico: Corío, el otro puerto de Perú que interesa a China y EE. UU.”, 8 de diciembre de 2024, <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2024/12/08/mas-competencia-para-chile-en-el-pacifico-corio-el-otro-puerto-de-peru-que-interesa-a-china-y-eeuu.shtml>.
- 40 Vicente Torrijos Rivera y Andrés Pérez Carvajal, “Geopolítica sistémica aplicada: un modelo para entender las dinámicas cambiantes del sistema internacional”, Revista Científica General José María Córdova 12, n.º 14 (2014): 35–56, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8692815>.
- 41 Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, “Corío: puerto, megapuerto, hub..., ilusiones y realidades en el sur del Perú”, 2025, <https://www.camara-arequipa.org.pe/erppcia/boletin/articulo/2538>.
- 42 El Comercio, “Megapuerto de Corío: la obra que conectará Sudamérica y generará miles de empleos en Arequipa”, 15 de agosto de 2025, <https://elcomercio.pe/economia/megapuerto-de-corio-la-obra-que-conectara-sudamerica-y-generara-miles-de-empleos-en-arequipa-ultimas-noticia/>.

- 43 Asian Worldwide Logistics. “¿Puede Puerto Cori o convertirse en el próximo gigante de la infraestructura portuaria?”. Asian Worldwide Logistics, 2025, <https://asianwl.com/puerto-corio-gigante-infraestructura-portuaria/>.
- 44 Asociación Peruana de Agentes Marítimos, “Él nuevo Canal de Panamá? Así transformaria el corredor bioceánico el comercio en Sudamérica”, 21 de julio de 2025, <https://apam-peru.com/el-nuevo-canal-de-panama-asi-transformaria-el-corredor-bioceanico-el-comercio-en-sudamerica/>.
- 45 Víctor Giudice Baca y Magaly Sáenz San Martín, “Geopolítica del Proyecto de Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana”, Iberoamerican Business Journal 5, no. 2 (2022): 36–63, <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2022.vol5.2.11058>.
- 46 Marlon Carrasco Freitas, “Puerto Cori o competir a con megapuerto de Chancay”, Infobae, 13 de noviembre de 2024, <https://www.infobae.com/peru/2024/11/14/puerto-corio-el-proximo-proyecto-que-podria-competir-con-el-megapuerto-de-chancay-y-encontrar-a-su-inversionista-en-la-apec-2024/>.
- 47 Giancarlo Ferrer Carrasco, “Geopolítica del Per ı y su perspectiva en el ámbito marítimo”, Revista de Seguridad y Poder Terrestre 22, no. 1 (2025): 22–37, <https://doi.org/10.35628/resup.v16i2.155>.
- 48 Constanza  lvarez, “Puerto Cori o, la ambiciosa apuesta de Per ı para posicionarse como hub logístico regional”, Diario Financiero Sudamérica, 9 de septiembre de 2024, <https://dfsud.com/peru/puerto-corio-la-ambiciosa-apuesta-de-peru-para-posicionarse-como-hub>.
- 49 Manolo Eduardo Villagra, “El Servicio Militar Voluntario como Estrategia Clave para Fortalecer la Seguridad Nacional”, Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Per ı, 19 de diciembre de 2024, <https://ceeep.mil.pe/2024/12/19/el-servicio-militar-voluntario-como-estrategia-clave-para-fortalecer-la-seguridad-nacional/>.
- 50 Logística 360, “BCRP: Cori o ser a clave para economía y comercio exterior”, 18 de agosto de 2025, <https://logistica360.pe/bcrp-corio-sera-clave-para-economia-y-comercio-exterior/>.
- 51 Alfred Thayer Mahan, La influencia del poder marítimo en la historia, 1660–1783 (1890), <https://www.gutenberg.org/files/13529/13529-h/13529-h.htm>.
- 52 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, “Acuerdos comerciales del Per ı”, https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/APEC/Relevancia_comercial.html.
- 53 Ibid.
- 54 Felicitas Romero Jiménez, “Dinámicas de cooperación internacional: de la crisis del multilateralismo al auge de los minilateralismos”, 2024, <https://repositorioinstitucional.buap.mx/items/21ca778a-6d58-451f-b2a6-3bc10c93188a>.
- 55 Nicolás Lyall, “Los objetivos económicos del CCG en América Latina a la sombra de la Cumbre del G20 en Río: un entorno de inversión complementario y el papel de los fondos soberanos del Golfo”, Trends Research & Advisory, 16 de octubre de 2024, <https://trendsresearch.org/insight/gcc-economic-objectives-in-latin-america-in-the-shadow-of-the-rio-g20-summit-complimentary-investment-environment-and-the-role-of-gulf-sovereign-wealth-funds/>.
- 56 José M ıguel Gómez Calderón, “China y Estados Unidos en la disputa por el poder global: el caso del puerto de Pireo”, tesis de maestría, FLACSO Ecuador, Quito, <http://hdl.handle.net/10469/19298>.
- 57 Ministerio de Economía y Finanzas, “MEF impulsar a normas adicionales que asegurar an la competitividad de las zonas económicas especiales”, 12 de mayo de 2025, <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/1165970-mef-impulsara-normas-adicionales-que-aseguraran-la-competitividad-de-las-zonas-economicas-especiales>.

- 58 María Estrella del Pilar Peinado, “Del dinamismo exportador a la competitividad sostenible: perspectivas para el Perú en 2025”, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima, 12 de septiembre de 2025, <https://ciup.up.edu.pe/analisis/estrella-peinado-del-dinamismo-exportador-a-la-competitividad-sostenible/>.
- 59 Semana Económica, “Corío: el megapuerto atrapado entre la política y la especulación”, 16 de agosto de 2025, <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/infraestructura/corio-el-megapuerto-atrapado-entre-la-politica-y-la-especulacion>.
- 60 Manolo Eduardo Villagra, “La imperiosa necesidad de modernizar las Fuerzas Armadas del Perú: un análisis estratégico”, Pensamiento Conjunto 12, no. 2 (2024): 14, <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/151>.
- 61 Raúl Delgado Sayán, “Impostergable oportunidad de integración regional: megapuerto de Corío en Arequipa”, Lampadia, 2 de julio de 2024, <https://www.lampadia.com/analisis/infraestructuras/megapuerto-de-corio-en-arequipa/>.



ISSN: 2955-8018 (Printed)

ISSN: 2810-899X (Online)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N.º 1, January - March, 2026, pp. 57-88

ARTICLE

Corío and the Geopolitical Chessboard of the South Pacific in Scenarios of Systemic Competition and Strategic Sovereignty

Manolo Eduardo Villagra

 <https://orcid.org/0000-0001-9151-5058>

 29727085@caen.edu.pe

© Peruvian Army Center for Strategic Studies 2026. This is an open access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which allows reuse, distribution and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited.

Corío and the Geopolitical Landscape of the South Pacific in the Context of Systemic Competition and Strategic Sovereignty

Manolo Eduardo Villagra

Abstract

This article analyzes the Corío project as a geopolitical asset and critical infrastructure capable of redefining Peru's position in the South Pacific and strengthening its integration into global value chains. In this context, the objective is to examine, from a qualitative strategic perspective, the scenarios related to its financing, construction, and eventual operation, assessing their implications for the state's strategic autonomy, economic competitiveness, and the country's comprehensive security. Furthermore, it is argued that Corío transcends its port dimension and serves as an instrument for Peru's geopolitical integration into an international landscape characterized by systemic competition among powers, the securitization of logistics chains, and growing geoeconomic volatility. From this perspective, the study examines three prospective scenarios: (i) U.S. financing, conceived as a potential logistical counterweight to China's projection from Chancay; (ii) Chinese financing that would integrate the infrastructure into the Maritime Silk Road; and (iii) a diversified multipolar framework aimed at preserving strategic autonomy through balanced governance and the participation of the national business community. Methodologically, the research adopts a hermeneutic-prospective approach, grounded in the critical review of verifiable documentary sources and the analytical construction of scenarios. Consequently, the findings indicate that Corío's future will depend on the formulation of a comprehensive national strategy capable of articulating strategic infrastructure, economic diplomacy, legal security, logistical resilience, and territorial cohesion, as well as establishing institutional safeguards from the project's pre-operational phase.

Keywords: geopolitics; critical infrastructure; strategic autonomy; global competition; South Pacific; strategic logistics

Introduction

The Corío project (port infrastructure plan), located in Punta de Bombón, Islay Province, Arequipa, is emerging as one of the most significant initiatives for Peru in the 21st century. Its privileged location in the South Pacific and

its natural draft of nearly 28 meters, according to technical information available in the preliminary phase, position it among the few port enclaves in South America capable of receiving *post-Panamax* mega-ships without costly dredging, which, if realized, could establish it as a logistics hub with hemispheric reach.¹ Since the early 2000s, various regional development proposals have highlighted the need for an alternative port to Callao to help relieve congestion in national logistics chains, leading to the inclusion of the Corío project in regional plans and investment promotion agendas.² At the institutional level, the most recent progress is reflected in two provisions adopted by the National Port Authority (APN): (a) Board Resolution No. 0068-2025-APN-DIR (August 8, 2025), which granted temporary technical port feasibility to the Hub Corío Megapuerto del Sur Consortium to begin preliminary studies; and (b) Resolution No. 0071-2025-APN-DIR (August 11, 2025), which temporarily suspended its effects for the purpose of conducting a cost-benefit analysis aimed at determining the public interest and the most appropriate development model (state-initiated PPP or another modality).³

Likewise, in November 2025, the Private Investment Promotion Agency (PROINVERSIÓN), the Regional Government of Arequipa, and the Ministry of Transport and Communications (MTC) signed an agreement to promote the “Megaport of the Americas – Corío,” marking a political and administrative milestone that reinforces its status as a public policy project in the process of maturation, rather than a strictly private initiative or a regional announcement.⁴

The recent momentum behind the project responds to a scenario of growing global competition for control of strategic routes in the South Pacific. This dynamic demonstrates that Corío cannot be understood as an isolated infrastructure: it requires strategic leadership that clearly defines national interests, opportunities for international integration, and the risks associated with committing strategic logistics spaces. In theoretical terms, strategic ports are conceived not only as nodes of foreign trade but as national assets whose performance determines territorial resilience, the

continuity of supply chains, and the state's capacity to respond to crises—categories consistent with international academic literature that recognizes ports as “strategic assets” for the resilience and security of their territorial zones of influence.⁵ From this perspective, this analytical category allows for an examination of the Corío case through the lens of national logistics architecture, understood as an asset whose operation directly affects the autonomy, security, and sovereignty of the state; in this sense, the “securitization” of global logistics—driven by rivalries among powers, supply disruptions, and geoeconomic tensions—transforms deep-water ports into instruments of power, resilience, and state maneuverability, beyond their strictly commercial value.

The current situation is further complicated by the launch of the Port of Chancay, financed and operated by Cosco Shipping Ports, which is transforming the dynamics of regional maritime routes. Regardless of projections, recent evidence indicates that Chancay is consolidating operational flows and direct routes linked to Asia–Peru trade, reinforcing its value as a logistics hub and its geoeconomic relevance.⁶ This scenario compels Peru to reconsider its geostrategic position and assess how the development of Corío could help balance its integration into the global maritime trade network.⁷ At the same time, the Callao port hub has begun to activate direct routes from Asia and attract new investments, confirming that logistical competition along the Peruvian coast is already underway and is not merely a prospective scenario; therefore, the decisive issue does not lie in the existence of port competition—which is already established—but in the Peruvian state's strategic response framework: what governance model it adopts, what safeguards it establishes, and with what logic of sovereign decision-making capacity it guides its port policy.

In terms of projections, the total investment for Corío is estimated to amount to approximately \$7 billion, including a multimodal complex with port terminals, logistics zones, intermodal hubs, and associated industrial areas.⁸ At this stage, however, the decisive factor is not only the amount but the project's “governance design”: who provides the financing, under what

control conditions, what access and security regime is established, and what safeguards are in place against risks of regulatory capture, technological dependence, or strategic litigation.⁹ Setting aside its economic magnitude, this megaproject raises fundamental questions about the type of integration Peru should seek in the South Pacific, whether through alignment with a dominant power bloc, the promotion of a multipolar financing scheme that preserves sovereign decision-making capacity, or remaining in a reactive position regarding decisions made by external actors. In light of this, Corío does not arise from improvisation, but rather constitutes the result of cumulative processes of decentralization, regional logistical demands, and a medium-term vision aimed at turning Arequipa into a strategic economic hub. This trajectory rules out interpreting it as a short-term or reactive initiative; at the same time, its strategic viability will depend on Peru's ability to link port infrastructure with intermodal corridors, legal certainty, maritime control capabilities, and a coherent port foreign policy.

The evolving international context in 2026 reinforces this interpretation. The intensification of crises and conflicts—including the recent escalation of tensions between the United States (U.S.) and Iran and its potential effects on energy flows, maritime insurance, and the stability of the Strait of Hormuz—confirms that regional disruptions can produce systemic effects on routes, logistics costs, and the continuity of supply chains.¹⁰ Iran is a key player in the global energy architecture, both due to its direct export capacity and its location at one of the most sensitive maritime chokepoints for global trade; any sustained disruption in this corridor could raise maritime transport costs, strain hydrocarbon markets, and reconfigure logistics routes to Asia and Europe.¹¹ Consequently, the South Pacific gains greater value as a space for geoeconomic resilience and logistical diversification for intermediate states such as Peru, not only as a trade corridor but also as an alternative platform of relative stability in the face of friction in the Middle East and the Indian Ocean.

Within this dynamic, the Corío Port Project emerges as a turning point for Peru amid a scenario of global geopolitical reconfiguration. The intensification of strategic competition among major powers, the renewed

importance of the South Pacific as a logistics and security hub, and the return of realist approaches in international politics reinforce the geopolitical significance of strategic infrastructure projects located along the Peruvian coast.¹² Various specialized reports warn that the definition of its financing and management model will have direct effects on regional logistics chains, South American economic integration, and the country's international positioning. On this basis, Corío ceases to be a conventional port project and becomes part of a dynamic in which logistical decisions acquire strategic implications for the autonomy, international maneuverability, and resilience of the Peruvian state.¹³ Consequently, the project demands a national vision, active diplomacy, and comprehensive planning capable of articulating development, international integration, and the defense of sovereign interests. In this vein, this article proposes a geopolitical and prospective analysis of the strategic scenarios that could define Peru's future on the geopolitical chessboard of the South Pacific.

The Corío Project as a Geopolitical Pivot in the South Pacific

The South Pacific is today one of the most dynamic and contested areas of international trade. Over the past decade, this region has established itself as a strategic corridor for the transport of raw materials, manufactured goods, and energy products between South America and Asia.¹⁴ Furthermore, it accounts for a significant proportion of South American exports and the majority of manufactured goods imports that supply the region.¹⁵ In this context, the location of the Corío port project, with direct access to bi-oceanic corridors connecting Brazil, Bolivia, Chile, and Argentina, makes this initiative a key component in positioning Peru as a regional logistics hub and, potentially, as a first-rate geostrategic platform. This position is further strengthened by the growing competition for control of intermodal hubs that integrate ports, rail networks, and industrial platforms—currently recognized as critical links within the architecture of global trade.

From a policy-making perspective, Corío was conceived in 2013 as a megaproject aimed at counterbalancing the port centralization centered on

Callao. Documents prepared by the GRA and the APN show that its inclusion in logistics development plans is intended to decentralize port capacity and create a sovereign alternative in the southern part of the country. Nevertheless, the realization of this proposal requires overcoming the historical fragmentation between regional planning and national strategic planning, integrating the initiative into a nationwide port policy rather than treating it exclusively as a decentralized effort.

Corío's geopolitical value takes on greater significance following the commencement of operations at the Port of Chancay, controlled by Chinese capital, which is beginning to alter the regional balance of logistics chains in the South American Pacific. This process consolidates the presence of COSCO Shipping Ports and, with it, that of the PRC as a predominant actor in regional port infrastructure.¹⁶ In this scenario, Peru must determine whether its strategy will be complementary, competitive, or balancing in relation to that presence. Under this logic, the operation of the Corío Project would allow for the diversification of routes, offer commercial alternatives, and, above all, prevent a single power from concentrating regional logistical control. Rather than replicating capabilities, the goal is to establish a national port system with strategic balance and sovereign governance.

An additional factor of strategic pressure on the initiative compounds this situation. The National Defense Strategy (2026) reaffirms the centrality of competition among powers and the protection of critical infrastructure and supply chains in an environment where logistics and access to maritime hubs are becoming increasingly relevant to security.¹⁷ Simultaneously, in December 2025, the U.S. Congress formalized the intention to designate Peru as a "Major Non-NATO Ally,"¹⁸ a decision that heightens the geopolitical sensitivity of major strategic projects along the Peruvian coast without constituting a formal military alliance. Additionally, the World Economic Forum warns of increased geoeconomic volatility, risks associated with supply chains, and competition for critical resources,¹⁹ factors that heighten the importance of deep-water port facilities with robust governance. This regulatory and strategic framework demonstrates that decisions regarding

maritime infrastructure are not neutral in nature but are embedded within dynamics of power and international perception.

From a theoretical-conceptual perspective, ports have ceased to be mere logistics hubs and have become strategic assets within the geopolitics of transportation. The notion of a “strategic port” refers not only to its operational capacity but also to its influence on supply chains, its integration with intermodal networks, and its role in disputes among powers over control of commercial and technological flows.²⁰ Consequently, Corío must be analyzed not only for its economic profitability but also for its impact on the regional power architecture and the Peruvian state’s logistical autonomy.

Within this framework, the future of the initiative can be represented by three strategic scenarios that will be examined in greater detail in subsequent sections. The first scenario envisages majority financing from the U.S., which would position Corío as a counterweight to the PRC’s projection from Chancay and reinforce logistics chains under Western standards.²¹ The second scenario involves Chinese financing and operation, integrating the facility into the Maritime Silk Road and expanding Beijing’s presence in the South Pacific.²² The third proposes a multipolar or diversified model involving South Korea, Portugal, Morocco, Japan, or other actors,²³ as well as Middle Eastern countries, including the United Arab Emirates (UAE), Qatar, and Saudi Arabia, which would grant Peru greater room for negotiation and strategic autonomy. Each alternative presents benefits, risks, and geopolitical constraints that will influence the country’s national projection in the medium and long term. These configurations should not be interpreted as mutually exclusive, but rather as predominant trends within a broader spectrum of strategic negotiation.

Nevertheless, the realization of Corío will not be free from external pressures or attempts at direct or indirect neutralization. Various studies indicate that megaprojects with significant geopolitical implications often face economic blockades, legal disputes, disinformation campaigns, and

diplomatic pressure driven by actors whose hegemonic positions are perceived as threatened.²⁴ This circumstance makes the initiative a strategic target for containment; therefore, any national planning must consider, from its initial phase, mechanisms for legal, financial, and communications protection.

Given this scenario, the main challenge for Peru is to design a strategy for smart integration into the South Pacific that maximizes the project's economic benefits without compromising sovereignty or strategic autonomy. This requires coordinating economic diplomacy, port policy, and strategic security under coherent and forward-looking leadership. In this context, the cargo demand study scheduled for November 2025 is a key factor in defining the operational scale, logistics projections, and the most appropriate competitive model.²⁵ Its results will guide international negotiations and ensure that decisions regarding Corío align with a comprehensive national strategy that integrates infrastructure, regional integration, and the defense of the country's interests.

Despite disputes among powers and conflicting interests, Corío offers Peru the opportunity to reposition its geopolitical role in the South Pacific. Its development could integrate the economies of the southern Andes with the most dynamic markets of the Asia-Pacific region, optimize trade routes, attract industrial investment, and promote critical multimodal infrastructure.²⁶ However, this potential will only materialize if the state adopts a coherent strategy that combines geopolitical vision, inter-institutional coordination, and the strengthening of national security. Otherwise, it could lead to a functional dependency that limits its transformative capacity and sovereign impact.

Strategic Scenarios for Corío and the South Pacific Geopolitical Landscape

The future of the Corío Port Project revolves around three strategic scenarios capable of defining not only the management model of the megaproject

but also Peru's geopolitical positioning in the South Pacific. The decision regarding which actors will finance, develop, and manage this critical infrastructure will have direct repercussions on regional logistics chains, bioceanic integration, the country's strategic autonomy, and the national capacity to diversify alliances in a context of growing global competition. Analyzing these scenarios allows us to anticipate the Peruvian state's actual room for maneuver in the face of systemic pressures.

1. U.S. Financing Scenario: Strategic Counterweight to China

The first scenario contemplates the possibility that the U.S. or companies linked to its strategic sphere will lead the financing and operation of Corío. According to the GRA, exploratory meetings have been held with U.S. investors, presenting the megaproject as a logistics hub designed to connect southern Peru, Brazil, Bolivia, Chile, and Argentina with Pacific trade routes to the U.S.²⁷ Under this alternative, Corío could establish itself as a strategic counterweight to the Port of Chancay, currently controlled by COSCO Shipping Ports, which would help prevent the concentration of regional maritime trade under a single operator.²⁸

Furthermore, the U.S. could provide state-of-the-art port technology, logistics interoperability standards, and facilities for hemispheric integration, consistent with the priorities of supply chain resilience and critical infrastructure protection established in the National Defense Strategy 2026. It would also facilitate access to logistics networks with Western standards of financial transparency, regulatory compliance, and port security.

However, this alternative entails significant strategic challenges. Opting for a predominantly U.S.-led financing model would entail reconfiguring diplomatic balances, given that the People's Republic of China (PRC) is Peru's main trading partner, while the U.S. maintains a significant role as a political, economic, and military ally. In this context, diplomatic and commercial friction could arise if the situation is not managed with pragmatic balance.²⁹

At the same time, it would offer significant advantages: strengthening strategic alliances with Washington, attracting advanced port technology, and coordinating cooperation schemes in maritime security and regional defense, without compromising the Peruvian state's decision-making autonomy.

Therefore, the viability of this option will depend on Peru's ability to conduct active, multifaceted diplomacy capable of maintaining constructive relations with both powers, avoiding exclusive alignments, and prioritizing national strategic autonomy. As Robert Evan Ellis, an expert on inter-American relations and assistant professor at the U.S. Army War College, the strategy of "active neutrality" could offer Peru a viable framework for sustaining simultaneous relations with the PRC and the West,³⁰ especially in the international context of 2026, characterized by the return of realist approaches and growing competition for strategic logistics hubs,³¹ without compromising its sovereign decision-making capacity regarding projects such as Corío.

Similarly, in January 2026, the U.S. Department of State (DOS) approved a potential sale of approximately \$1,500,000 intended to support the relocation of Peru's main naval base in Callao. This measure is linked to the expansion of the commercial port and to the regional logistical competition associated with the Port of Chancay,³² reinforcing the idea that Peruvian port infrastructure is beginning to be integrated into security and logistical decisions of hemispheric scope. Therefore, this precedent demonstrates that the port dimension and the strategic-military dimension are beginning to intertwine in the international perception of Peru.

2. Chinese Financing Landscape: Consolidation of the Maritime Silk Road

This approach posits that the PRC, through conglomerates such as Cosco Shipping Ports, will lead the financing and operation of Corío, integrating it into its global strategy for the Belt and Road Initiative. According to the Observatory of the National Center for Strategic Planning (CEPLAN), the PRC has invested more than \$3.6 million in the Port of Chancay, positioning

it as a large-scale logistics hub that reinforces its control over trade flows in the South American Pacific and consolidates its influence over South America's main export routes to Asian markets.³³ If Corío were to join this network, Beijing would consolidate its maritime influence in the region and strengthen its negotiating power over strategic export routes for minerals, gas, agribusiness, and manufactured goods. This would create a logistics hub under Chinese leadership along the Peruvian coast.

Such an alternative, however, poses complex challenges to Peru's strategic autonomy. Simultaneous control of Chancay and Corío by Chinese capital could create structural dependency, limiting the diversification of trading partners and reducing the scope for balancing diplomatic relations. Furthermore, various studies argue that Chinese megaprojects in port infrastructure often generate cycles of technological dependency and financial conditioning that hinder sovereign renegotiation.³⁴

Added to this is the growing concern over the presence of large Chinese vessels operating near the Peruvian coastline, often associated with predatory or illegal fishing practices, affecting hydrobiological resources and weakening the state's capacity to exercise effective control over its maritime domain. Therefore, these types of activities not only erode the country's economic and environmental sovereignty but may also facilitate illicit transnational networks linked to wildlife trafficking, tax evasion, or labor exploitation on the high seas. In this regard, the challenge lies not only in the origin of capital but in the design of contractual and regulatory frameworks that guarantee operational sovereignty, transparency, and effective state control.

This situation could place Peru at the center of direct geopolitical competition, forcing the state to manage conflicting pressures from its main trading partners and powers with divergent agendas, in which territorial and maritime sovereignty will be tested by external interests. At this point, it is crucial to establish principles of strategic port governance, defined by international standards, that protect national logistics assets from the

exclusive control of foreign powers.³⁵ Consequently, the priority must be to preserve national decision-making capacity over critical infrastructure, regardless of the source of funding.

3. Multipolar Financing Scenario: Diversification and Strategic Autonomy

This model envisages a diversified financing scheme, with the participation of countries such as South Korea, Portugal, and European or Asian consortia. This approach seeks to maximize the Peruvian state's bargaining power by avoiding excessive concentrations of power and influence.³⁶ Likewise, this scheme could incorporate emerging actors from the Middle East, such as the United Arab Emirates (UAE), Qatar, or Saudi Arabia, interested in port, energy, and logistics investments in Latin America, which would broaden the geoeconomic range of strategic partners. Under this logic, Corío could develop as a port with shared governance, capable of attracting advanced port technology, fostering knowledge transfer, and establishing special economic zones aimed at boosting industrialization in southern Peru.

The multipolar model offers Peru the greatest strategic autonomy, allowing it to balance relations with different power blocs and reduce its exposure to hegemonic conflicts.³⁷ Even so, it represents the most complex scenario to implement, as it requires strong political leadership, active economic diplomacy, and the implementation of a competitive regulatory framework that builds trust among investors from diverse backgrounds. Furthermore, this model could face direct resistance from powers seeking to consolidate their influence in the South Pacific, which would compel the state to legally protect the project, strengthen its international negotiation capabilities, and safeguard sovereign control over its coastline and maritime spaces.³⁸ Therefore, it requires strong institutions, legal stability, and a coherent foreign policy that supports strategic diversification.

Beyond the financing alternatives and management models analyzed, the Port of Corío stands as a pivotal point in the global competition for control of South Pacific logistics routes; its potential to alter commercial and strategic balances makes the megaproject a sensitive asset for major

international actors.³⁹ Regardless of the prevailing scenario, the project will inevitably be embedded in dynamics of systemic competition; consequently, the challenge for Peru will not consist solely of choosing who will finance or manage the port, but rather of defining how to protect its strategic decisions, in order to ensure that they align with a comprehensive national strategy, consistent with the principles of strategic autonomy, cooperative security, and a governance model for critical logistics infrastructure that preserves the State's decision-making sovereignty.

Conflicting Interests and Risks of Neutralization

The Corío port project is emerging as a strategic geopolitical asset for Peru and the region, due to its location at the heart of the South Pacific and its potential to reshape international logistics routes. Its development places it at the center of global competition for control of maritime trade, especially in a scenario where the port of Chancay operates as part of the Maritime Silk Road. In this context, Corío emerges as a geostrategic pivot that will inevitably impact established interests within the region, involving both state and corporate actors, which could trigger power realignments, disputes over influence, and geoeconomic containment strategies. Consequently, its progress will not be interpreted solely as an economic phenomenon, but as a strategic factor within the regional balance of power.

The project could face direct and indirect pressures aimed at restricting or slowing its development. These could take the form of diplomatic actions, regulatory or financial restrictions, international litigation, or disinformation campaigns designed to influence public discourse—patterns often observed in scenarios where ports and logistics chains become strategic assets in geopolitical competition.⁴⁰ Similarly, internal processes—such as regulatory delays, conflicts of jurisdiction, or political fragmentation—could arise that, even without explicit intent, end up favoring external agendas. These situations stem from the logic of preserving spheres of influence, controlling strategic logistics hubs, and limiting new state autonomies in areas considered sensitive by certain international actors.

Faced with this scenario, the Peruvian state must implement a comprehensive institutional protection framework that integrates active diplomacy, strategic intelligence, legal certainty, and inter-institutional coordination among the private sector, public entities, and the Armed Forces. This approach aligns with contemporary guidelines for critical infrastructure protection adopted by actors such as the United States, the European Union (EU), and NATO, where civil, economic, and security dimensions converge. In this vein, it is essential to develop anticipatory capabilities aimed at identifying hybrid risks—legal, financial, cyber, or communications-related—before they escalate into full-blown crises. Only by consolidating these capabilities will it be possible to protect the project and ensure that Corío is developed in accordance with criteria aligned with long-term national interests.

To systematize the main factors that could hinder the project's implementation and guide strategic responses from the State, Table 1 presents the most relevant risks associated with geopolitical competition for logistics hubs in the South Pacific, along with recommended institutional measures to mitigate their potential effects.

Table 1. Strategic risks associated with the development of the Port of Corío and mitigation measures

Cate- gory	Type of risk	Description	Potential actors	Recommended strategic actions
Direct risks	Diplomatic pressure	Attempts to politically influence the project's financing model or governance framework	U.S., PRC, and other regional powers	Active and multifaceted diplomacy; diversification of alliances; strategic positioning of Peru within APEC, the AP, and hemispheric security forums.
	Financial blockades	Restriction or increased cost of access to international financing for deterrent or competitive purposes.	Multilateral banks, economic blocs, global financial actors	Mixed and multipolar financing schemes; strengthening of national financial structuring capabilities; incorporation of contractual protection clauses.
	International litigation	Initiation of legal or arbitration disputes aimed at delaying, increasing the cost of, or imposing conditions on the project's implementation.	Competitor companies, state actors, shipping consortia	Legal safeguards from the planning stage; contracts with sovereignty and balanced governance clauses; ongoing support from the Ministry of Foreign Affairs and the Ministry of Economy and Finance
	Targeted disinformation	Information operations aimed at eroding the project's public legitimacy or generating social conflict	Media operators, pressure groups, geopolitical actors	National strategic communication strategy; informational transparency; early engagement with communities; specialized monitoring of media and social networks.
Indirect risks	Internal regulatory conflicts	Regulatory misalignment or overlapping jurisdictions that slow down strategic decision-making	Congress, regional and local governments, regulatory agencies	Special regulatory framework for strategic projects; state-regional coordination; regulatory simplification with constitutional oversight

	Induced social mobilization	Elicitation of social conflict with an impact on the project's legitimacy and timeline	Social organizations, economic lobbies, external actors	Local awareness programs; tangible benefits for local communities; early participatory mechanisms and structured dialogue
	Political fragmentation	Lack of political consensus that undermines national strategic coherence	Parliamentary groups, domestic political actors	Development of a state policy for strategic megaprojects; multiparty agreements; coordination with academia and strategic centers
	Deliberate delays	Technical or administrative delays that affect the project's implementation or credibility	Regulatory agencies, institutional operators	Strategic oversight by the National Legislative Assembly (APN) and the Comptroller General of the Republic; a one-stop shop for critical approvals; appointment of managers with national authority.

Source: Prepared by the author.

Internal and Regional Strategic Benefits of the Port of Corío Project

The development of Corío represents a major geostrategic opportunity to position Peru as a logistics hub for the South Pacific and as an interoceanic gateway with bi-oceanic reach. Its location on the coast of Arequipa would enable the consolidation of multimodal logistics corridors capable of connecting the coast with the highlands and the Amazon region, which would facilitate access to the markets of Brazil, Bolivia, Chile, and Argentina. According to sectoral projections, Corío could initially handle more than two million TEUs annually, with a potential for expansion to up to six million in the long term—⁴¹, in a contemporary international context characterized by the securitization of logistics chains, competition among major powers, and the return of realist approaches in international politics. In this sense, this projection should not be interpreted solely in terms of volume, but as an expression of Peru's capacity to strategically position itself within high-value-added trade flows.

Domestically, the economic impact would be significant, especially in the south of the country. According to preliminary estimates by the GRA, the launch of the megaproject could generate more than 50,000 direct and indirect jobs during the construction phase, as well as progressively consolidate an industrial and logistics hub capable of boosting key sectors, including mining, agribusiness, fishing, and manufacturing.⁴² This process could stimulate the attraction of foreign direct investment, increase the value added of domestic production, and promote the creation of special economic zones that integrate productive activities with technological innovation.⁴³ Similarly, the development of associated logistics platforms would help reduce domestic transportation costs by eliminating one of the main barriers limiting the country's structural competitiveness. Within this framework, Corío could compete with high-performance ports in the region, such as San Antonio and Valparaíso. Beyond this competition, its fundamental impact would lie in closing the logistics gap in the southern Andes and promoting national economic decentralization.

At the regional level, Corío could become a strategic logistics hub for the Central Bioceanic Railway Corridor, a project aimed at connecting the Brazilian Atlantic with the Peruvian Pacific. According to estimates released by the Peruvian Association of Shipping Agents (APAM), this infrastructure could reduce freight transport times between Asia and South America by up to 40%, which would generate logistics savings of billions of dollars annually.⁴⁴ This new connectivity scheme could position Peru as a natural gateway for exports of lithium, gas, copper, soybeans, and grains from Brazil, Bolivia, and Argentina,⁴⁵ increasing its relevance in global value chains and promoting the creation of integrated logistics platforms that foster productive complementarity and coordinated integration into international markets. In the context of the global energy transition, the supply of critical minerals—such as copper and lithium—is taking on growing strategic importance, reinforcing the geoeconomic value of Peru's southern coast as an export hub for strategic resources.

The construction of the Port of Corío will require complementary investments in critical infrastructure to enhance its development and competitiveness. To this end, it will be necessary to strengthen land, rail, and energy connectivity in order to link the port with the main production hubs in the south and with regional logistics platforms.⁴⁶ This process would help close historical gaps in logistics and transportation, which have limited the economic integration of the southern Andes, and would facilitate Peru's more efficient integration into international markets. Likewise, these investments could generate a multiplier effect on the national economy, drive the creation of technology and industrial parks focused on high-value-added sectors, and stimulate productive innovation. Therefore, the key will not lie solely in the construction of the port, but in the development of a coherent, integrated, and competitive logistics-industrial ecosystem.

Conversely, capitalizing on these benefits requires a comprehensive vision that incorporates the dimensions of national security and strategic defense. Growing competition for maritime routes and hubs increases Peru's exposure to hybrid risks, such as sabotage, industrial espionage, disinformation campaigns, or covert diplomatic pressure.⁴⁷ In this context, Corío must be considered critical infrastructure, which would entail establishing a special national security and protection regime, involving the Armed Forces, the Peruvian National Police (PNP), and the National Intelligence Directorate (DINI), in coordination with civilian entities and business actors. Comprehensive protection of the project must be based on a preventive and coordinated framework, aimed at ensuring operational continuity and institutional stability, without overemphasizing the military dimension.

Furthermore, the development of Corío should be viewed as a project aimed at strengthening territorial cohesion and human development. Its implementation could reshape the economic structure of southern Peru by integrating Puno, Cusco, Arequipa, Moquegua, and Tacna into a regional logistics-industrial system.⁴⁸ However, this progress will not be sustainable unless accompanied by public policies focused on education, technical

training, and the strengthening of human capital. In this regard, the Voluntary Military Service (SMV) and dual training programs between the government and the business sector could play a strategic role by offering young people training opportunities in logistics, industrial maintenance, and port technologies.⁴⁹ In this way, Corío would not only generate wealth but also contribute to strengthening citizenship, national identity, and social cohesion around a project of common interest. Ultimately, the strategic sustainability of the megaproject will depend on its ability to generate lasting human capabilities and not merely physical infrastructure.

Strategic Contribution: Measures to Consolidate Corío's Geopolitical Role

The development of the Corío port project cannot be limited to the construction of maritime infrastructure; it must be integrated into a long-term strategic decision-making process, the origins of which date back to the pre-investment studies promoted by the GRA, which subsequently evolved into greater institutional coordination with the APN and other government agencies. Under this strategic logic, Corío must be conceived as part of a comprehensive national policy capable of coordinating foreign policy, defense, economic development, and social cohesion. According to the Economic Research Center of the Central Reserve Bank of Peru (BCRP), the megaproject is intended to be classified as critical infrastructure, given its regional scope and potential impact on international logistics chains.⁵⁰ This condition requires the State to assume a leading role in defining strategic objectives, preventing fragmented or short-sighted decisions from compromising long-term national interests. Hence, the initiative must be elevated to the level of State Policy, with intertemporal planning and continuity beyond government cycles.

In the realm of foreign policy, Peru must adopt an active, pragmatic, and multifaceted diplomatic approach, aimed at preserving strategic autonomy vis-à-vis competing powers, without relinquishing the benefits derived from intelligent economic integration. From Alfred Thayer Mahan's

classical perspective, ports serve as instruments of power projection in times of peace, by linking maritime trade, naval presence, and the state's strategic capacity.⁵¹

From this perspective, the South Pacific basin is consolidating as the main axis of Peru's commercial projection, accounting for approximately 67% of the country's foreign trade in 2023. In that same year, China and the U.S. remained Peru's main trading partners, together accounting for 49% of the country's total trade and around 73% of trade with the economies of the Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) forum.⁵² This bloc, which accounts for nearly 47% of global trade and whose intraregional trade amounts to approximately 70%, offers a significant strategic platform for positioning Peru as a logistics hub in the Pacific.⁵³

This level of interdependence necessitates the design of an international integration strategy that avoids unilateral dependencies, promotes diversified alliances, and incorporates emerging strategic partners such as South Korea, Portugal, Morocco, or Japan. Various authors have noted that, in a multipolar and competitive international order, middle-power states can expand their strategic maneuvering room by diversifying alliances and strengthening their own logistical and technological capabilities.⁵⁴

To this end, the construction of the Port of Corío must be accompanied by agreements on technological cooperation, capacity transfer, and the adoption of international port governance standards, enabling Peru to integrate into global logistics chains without compromising its sovereignty or strategic autonomy. Along the same lines, selective alliances with Middle Eastern actors—such as the UAE, Saudi Arabia, and Qatar—should be considered, as these countries have intensified their presence in port and logistics investments in Latin America.⁵⁵ Given these premises, this degree of interdependence requires a strategy that avoids rigid alignments, fosters diversified alliances, and preserves the Peruvian state's decision-making autonomy.

The protection of critical infrastructure constitutes another central strategic priority. In scenarios of hegemonic competition, megaprojects

such as Corío can become targets of direct or indirect neutralization strategies, which include diplomatic pressure, financial blockades, arbitration disputes, cyberattacks, and disinformation campaigns. Cases such as the port of Piraeus (Greece) or the port of Djibouti, contested by Chinese, Emirati, and Western interests, demonstrate how powers employ hybrid tools to influence the governance of strategic logistics hubs and expand their spheres of influence.⁵⁶

To avoid similar vulnerabilities, Peru should establish a National Strategic Infrastructure Protection System, under civilian leadership and with inter-institutional coordination, which integrates defense, internal security, and intelligence capabilities within a clear and coherent regulatory framework. This framework would ensure sovereign control and operational resilience of critical assets by incorporating advanced surveillance technologies, applied cybersecurity systems, and crisis management protocols in hybrid environments. This system should be aligned with a national science, technology, and innovation strategy focused on developing domestic capabilities in logistics protection, port cybersecurity, and strategic maritime control.

The success of Corío will also depend on strengthening the State's internal capabilities and the national productive fabric. The megaproject should be promoted in parallel with the creation of special economic zones focused on high-value-added industries, advanced logistics, and technological innovation.⁵⁷ Research by the University of the Pacific Research Center (CIUP) indicates that the modernization of technical education, specialized training, and effective coordination between the government, the private sector, and academia are essential conditions for transforming export dynamism into sustainable and diversified competitiveness.⁵⁸ To this end, it is essential to invest in specialized human capital, modernize technical and vocational education, and promote dual training programs linked to the needs of the productive sector. Within this framework, the SMV could play a significant role by training young people with technical skills in logistics, industrial maintenance, and port technologies, aligning national

defense objectives with economic development goals. In this way, it would be possible to integrate security and development under a single strategic vector, simultaneously strengthening productive capacities and the social foundation of national defense.

Under this strategic approach, the consolidation of Corío requires effective alignment between the public and private sectors that transcends particular interests and positions national security as the guiding principle of investment.⁵⁹ The business sector must not only participate in the financing and operation of the port but also in strengthening associated industrial capabilities, protecting strategic assets, and promoting an environment of responsible governance.⁶⁰ According to estimates compiled by port development specialists, an infrastructure of this nature could handle up to 100 million tons of cargo annually, generating a structural economic impact for the southern part of the country and consolidating Peru as one of the main logistics hubs in the South American Pacific. Its design as an integrated multimodal platform—linking industrial, rail, logistics, and urban zones—would boost regional and international trade while enhancing the country’s geoeconomic integration into the Asia-Pacific region.⁶¹ Therefore, for this potential to materialize, it will be essential to establish a stable, transparent, and competitive regulatory framework that prevents sectoral capture and preserves the project’s sovereign governance.

Conclusions

The Corío Port project goes beyond the realm of port development and represents a geopolitical and strategic decision of the utmost importance for Peru. Its development will define the country’s position in the South Pacific over the coming decades, at a time when global trade, critical logistics chains, and the projection of maritime power are undergoing a rapid process of reconfiguration. The true decisive factor will not be the physical scale of the project, but rather the clarity of the strategic vision underpinning it and the government’s ability to align economic, diplomatic, and security interests under a principle of decision-making autonomy.

Corío represents a window of opportunity for Peru to transition from a role as a passive recipient of global geo-economic dynamics to that of an actor capable of designing and steering its sovereign integration into international logistics networks. This requires recognizing that the South Pacific is no longer a neutral space but has become a stage for systemic competition and strategic friction between hegemonic blocs. In this context, decisions postponed today could shape national sovereignty and control over strategic assets for generations to come. Without a coherent forward-looking strategy, the country risks being subordinated within an externally defined regional architecture; conversely, a pragmatic multipolar policy could consolidate Peru as a balancing actor with autonomous negotiating capacity.

At the same time, the economic and logistical benefits that Corío could generate will only be sustainable if accompanied by internal structural transformations, both at the territorial and social levels. This implies closing historical infrastructure gaps, strengthening multidimensional security, and developing highly specialized human capital capable of capitalizing on opportunities for industrialization, innovation, and technology transfer. Corío's strategic vision should not be limited to the movement of goods but must serve as a hub for national integration, aimed at bringing peripheral territories together, reducing disparities, and generating inclusive prosperity with a productive base. If the project is not accompanied by internal structural reforms, the megaproject could result in a logistics hub with limited national reach, which would reduce its transformative impact.

Likewise, Corío poses a deeper challenge: rethinking the concept of sovereignty in the 21st century from a comprehensive and operational perspective. In a context of complex interdependence, where critical infrastructure and control over maritime, logistical, and cyber space determine states' actual capacity to project power and ensure their autonomy, sovereignty is defended not only through borders but also through strategic infrastructure, logistical control, sovereign technology, and institutional resilience. Recent volatility in key energy regions—such as

the Middle East—demonstrates that regional disruptions can immediately alter global trade flows, reinforcing the need for intermediate states to develop resilient and diversified logistics hubs. In this vein, the protection of strategic assets such as Corío also requires the sustained strengthening of the Armed Forces, equipping them with effective operational, technological, and deterrent capabilities against hybrid threats, external pressures, or attempts to interfere with areas critical to national security. Consequently, the construction of Corío must be integrated into a national security and development strategy that coordinates diplomacy, economic regulation, defense, and social cohesion under unified strategic leadership.

The challenge lies not only in building a port, but in consolidating a sovereign geopolitical position capable of projecting Peru as a relevant, autonomous, and respected actor in the configuration of the South Pacific and global trade routes in the coming decades. Corío, more than just infrastructure, constitutes a structural decision regarding the type of international role Peru wishes to assume in an increasingly competitive and unstable global order.

Acknowledgments

The author expresses his special gratitude to Solange Araujo Contreras, a graduate in International Relations with a minor in Law and International Security, for her valuable work as a research assistant, particularly in the processing, systematization, and specialized handling of information, whose contribution strengthened the academic rigor, methodological consistency, and overall quality of this study.

About the Author

Ph.D. in Development and Strategic Security from the Center for Advanced National Studies – Graduate School (CAEN-EPG). His academic and professional career focuses on the strategic study of national security, emerging threats, and state planning in the face of complex challenges affecting the country's stability and governance. He holds master's degrees in Military Sciences, with a concentration

in Strategic Planning and Decision-Making; in Management and Technological Innovation; and in Education Sciences. He holds bachelor's degrees in Military Sciences and Administration, and has completed certificate programs in National Security and Defense; Leadership and Strategic Planning; and Military History and Strategic Thinking. He is the author of the book *Peru Under Attack: Comprehensive Strategy Against Transnational Organized Crime*, a work of strategic analysis that examines the expansion of organized crime as a structural threat to national security and proposes a comprehensive strategic response by the state, which coordinates legal, institutional, and operational instruments to confront the expansion of transnational organized crime. He has completed specializations in Global Challenges, Cybersecurity, Public Policy, and Governance at the Steven J. Green School of International and Public Affairs at Florida International University (U.S.). In addition, he received the Academic Defense Medal with "Honor" honors after ranking first in the 18th Joint Command and Staff Program at the Joint Higher School of the Armed Forces (ESCOFFAA). He serves as principal researcher at the Peruvian Army Center for Strategic Studies (CEEEP) and is a researcher at the "Maj. Gen. José del Carmen Marín Arista" Research Institute (IIGMA) of the Center for Advanced National Studies - Graduate School. He is also a professor, lecturer, and advisor on issues of strategy, foresight, geopolitics, threats to national security, and strategic planning for development, with a sustained academic output in the field of national security and defense. The combination of operational experience and research has enabled him to analyze and understand national security issues firsthand in various strategic areas of the country, particularly in zones affected by illegal economies, cross-border dynamics, and hybrid threats. In the field of strategic research, he has conducted studies on security issues in Putumayo and other border areas, as well as geopolitical research on the strategic dynamics that affect the stability of the national territory. In the operational field, he participated in counterterrorism operations in the Upper Huallaga (2002-2005) and in the Apurímac, Ene, and Mantaro River Valley (VRAEM) (2013-2014), as well as in military actions against illegal mining in Madre de Dios (2019). He also served as a Ground Operations Officer on the Joint Staff of the VRAEM Special Command (2023). During 2024 and 2025, he served in the Puno region, a strategic area characterized by its cross-border dynamics, the presence of illegal economies, and the sociocultural complexity of the Peruvian highlands. He is currently serving at the Headquarters of the II Army Division in the city of Lima.

Notas al final

- 1 Adriana Chama Salazar and Jenifer Talavera Lozada, "Puerto Corío: A Development Proposal for the Southern Macro-Region, 2018–2022" (2017), <https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/29345b24-421c-475b-bc14-9c5629ffada/content>.
- 2 Infrastructure Policy Council, "Puerto Corío, Peru's Ambitious Bid to Position Itself as a Regional Logistics Hub" (2024), <https://www.infraestructurapublica.cl/puerto-corio-la-ambiciosa- apuesta-de-peru-para-posicionarse-como-hub-logistico-regional/>.
- 3 Arequipa Regional Government, "Arequipa's Megaport of the Americas Sparks Global Interest" (2024), <https://www.gob.pe/institucion/regionarequipa/noticias/1018588-megapuerto-de-las- americas-de-arequipa-despierta-interes-en-el-mundo>.
- 4 PROINVERSIÓN, "PROINVERSIÓN, Arequipa Regional Government, and MTC Sign Agreement to Promote the Megaport of the Americas – Corío," November 11, 2025, <https://www.investinperu.pe/proinversion-gore-arequipa-y-mtc-firman-convenio-para-impulsar-el-megapuerto-de-las- americas-corio/>.
- 5 United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), "The Port as a Platform for Building Resilience," n.d., <https://resilientmaritimelogistics.unctad.org/guidebook/port- resilience-building-platform>.
- 6 Víctor Mestanza Torres, "Study of the Impact of the New Chancay Port Project and Its Impact on the Port of Callao" (2025), https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/430874/194863_5.Study- of- the- impact- of- the- new- Chancay- Port- project- and- its- impact- on- the- Port- of- Callao.pdf
- 7 Manolo Eduardo Villagra, "21st-Century Geopolitics and Peru in the New World Order," *Revista Seguridad y Poder Terrestre* 4, no. 2 (2025), <https://doi.org/10.56221/spt.v4i2.84>.
- 8 La República, "This Is the New Port in Southern Peru Where U.S. Business Leaders Were Invited to Invest: It Would Have an Industrial and Commercial Zone," May 24, 2025, <https://larepublica.pe/economia/2025/05/19/este-es-el-nuevo-puerto-al-sur-del-peru-donde-empresarios-de-ee-uu- fueron-invitados-a-invertir-tendria-zona-industrial-y-comercial-atmp-268945>.
- 9 National Port Authority (APN), "Board Resolution No. 0071-2025-APN-DIR," August 11, 2025, <https://www.gob.pe/institucion/apn/normas-legales/7030554-0071-2025-apn-dir>.
- 10 César Mejías, "Escalating Tensions Between the United States and Iran," *Foreign Affairs Latin America*, February 26, 2026, <https://revistafal.com/escalada-de-tensiones-entre-estados-unidos-e-iran/>.
- 11 Gonzalo Sanz Alisedo, "Oceans and Choke Points: Opportunities and Risks for Global Maritime Trade," in *Energy and Gestrategy 2022* (Madrid: Spanish Institute for Strategic Studies, 2022), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8536311>.
- 12 Elcano Royal Institute, "Trump and the World: A Year of Foreign Policy," Madrid, 2026, <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/trump-y-el-mundo-2026-un-ano-de-politica-exterior/>.
- 13 United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), "The Port as a Platform for Building Resilience," n.d., <https://resilientmaritimelogistics.unctad.org/guidebook/port- resilience-building-platform>.
- 14 Andrea Ríos Ccama, "Port of Chancay: Catalyst for Strategic Peru-China Trade and the Export of Underexploited Products," *Ciencia Latina: Multidisciplinary Journal* 8, no. 6 (2024): 4201–4215, https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15154.
- 15 Guillermo Arévalo Luna, "The Pacific Alliance: Geopolitics and Economic Integration," *Revista VIA IURIS* 16 (2014): 159–172, <https://revistas.libertadores.edu.co/index.php/Vialuris/article/view/442>.

- 16 Trade & Transport, “Port of Chancay, Backed by China, Seeks to Become South America’s New Commercial Hub and Raises Concerns in the U.S.,” August 28, 2025, <https://www.ttsdigital.com.uy/post/puerto-de-chancay-respaldado-por-china-busca-convertirse-en-el-nuevo-centro-comercial-de-sudam%C3%A9Agric>.
- 17 Defensa.com, “The U.S. Department of War Releases the 2026 National Defense Strategy,” 2026, <https://www.defensa.com/otan-y-europa/departamento-guerra-estados-unidos-publica-2026-national-defense>.
- 18 Infobae, “The United States will designate Peru as a major non-NATO ally, announced Foreign Minister Hugo de Zela,” 2025, <https://www.infobae.com/peru/2025/12/13/estados-unidos-designara-a-peru-como-aliado-principal-ante-la-otan-anuncio-el-canciller-hugo-de-zela/>.
- 19 World Economic Forum, The Global Risks Report 2026 (Geneva: World Economic Forum, 2026), <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>.
- 20 Jorge Vizcarra Figueroa, “Millennial Sea: A Modern Peruvian Maritime Geopolitical Vision,” Journal of the Naval War College 20, no. 2 (2023), <https://revista.esup.edu.pe/RESUP/article/view/161>.
- 21 La Tercera, “U.S. to Finance Mega-Port in Peru as Strategy to Counterbalance Chinese Investments in the Country’s Port Sector,” June 21, 2024, <https://www.latercera.com/mundo/noticia/eeuu-financiera-megapuerto-en-peru-como-estrategia-para-equilibrar-inversiones-chinas-en-sector-portuario-de-ese-pais/B37QRE6KLRFTMDMK23PYT5WFY/>.
- 22 South Pacific Logistics, “Corío, another Peruvian port of interest to China,” February 17, 2025, <https://web.splogistics.com/blog/post/1255/corio-otro-puerto-de-peru-que-interesa-a-china>.
- 23 Adelmo Saavedra Carrasco, “Strategic Political and Commercial Alliances in the Maritime Sector for Peru to Capitalize on Its Geopolitical Reality,” 2023, <https://repositorio.esup.edu.pe/handle/20.500.12027/393>.
- 24 Sergio Maydeu-Olivares, “Geopolitics of Technology: Actors, Processes, and Dynamics,” Directorate of Global Justice and International Cooperation, March 2023, <https://clientes.franciscomorales.es/wp-content/uploads/Geopolitica-Tecnologia-es.pdf>.
- 25 La República, “National Port Authority Backtracks After Initially Greenlighting the Corío Megaport in Arequipa Using the Same Model as Chancay,” August 16, 2025, <https://larepublica.pe/economia/2025/08/16/apn-da-luz-verde-inicial-al-megapuerto-de-corio-con-el-mismo-modelo-usado-en-chancay-hnews-481330>.
- 26 Adriana Chama Salazar and Jenifer Talavera Lozada, “Puerto Corío, a development proposal for the southern macro-region 2018–2022,” Catholic University of Santa María, 2017, <https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/29345b24-421c-475b-bc14-9c5629ffad1a/content>.
- 27 Regional Government of Arequipa, “Governor of Arequipa Promotes Megaport of the Americas-Corío to U.S. Business Leaders,” March 4, 2025, <https://www.gob.pe/institucion/regionalarequipa/noticias/1120417-gobernador-de-arequipa-promueve-megapuerto-de-las-americas-corio-ante-empresario-estadounidenses>.
- 28 Bryan Huerta Quispe, “Corío: The Megaport That Would Surpass Chancay,” Students for Liberty, September 30, 2025, <https://studentsforliberty.org/es/blog/corio-el-megapuerto-que-superaria-a-chancay/>.
- 29 El Tiempo, “Corío Port in Arequipa: Learn About the Project That Will Compete with the Current Chancay Megaport,” November 17, 2024, <https://eltiempo.pe/nacional/puerto-corio-de-arequipa-conoce-el-proyecto-que-competira-con-el-actual-megapuerto-de-chancay-ru/>.

- 30 Robert Evan Ellis, "Peru's active neutrality navigates between the People's Republic of China and the West," Infobae, September 16, 2025, <https://www.infobae.com/america/america-latina/2025/09/16/la-neutralidad-activa-del-peru-navega-entre-la-republica-popular-china-y-occidente/>.
- 31 Carlota García Encina, "Trump and the World: A Year of Foreign Policy," Elcano Royal Institute, 2026, <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/trump-y-el-mundo-2026-un-anvo-de-politica-exterior/>.
- 32 Deutsche Welle, "U.S. Approves \$1.5 Billion to Equip Base in Peru," January 16, 2026, <https://www.dw.com/es/eeuu-aprueba-usd-1500-millones-para-equipar-base-en-per%C3%BA/a-7529923>.
- 33 National Center for Strategic Planning (CEPLAN), "Regional Logistics Transformation: The New Chancay Multipurpose Terminal as an Emerging Port Hub," June 2024, <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t92>.
- 34 Paul Vera Delzo, "The Impact of China's Growing Influence in Latin America and Peru," Center for Strategic Studies of the Peruvian Army, April 3, 2025, <https://cecep.mil.pe/2025/04/03/el-impacto-de-la-creciente-influencia-de-china-en-america-latina-y-el-peru/>.
- 35 Deutsche Welle, "Port of Chancay: U.S. Warns Peru Against China," February 12, 2026, <https://www.dw.com/es/soberan%C3%ADa-del-puerto-de-chancay-china-rechaza-advertencia-de-eeuu-a-per%C3%BA/a-75924665>.
- 36 Arequipa Regional Government, "Arequipa's Megaport of the Americas Sparks Global Interest," September 9, 2024, <https://www.gob.pe/institucion/regionarequipa/noticias/1018588-megapuerto-de-las-americas-de-arequipa-despierta-interes-en-el-mundo>.
- 37 Alejandro César Delgado Rivero and José Lizandro Cabrera Santa Cruz, "The Chancay Mega-Port and the Challenges for Peru's Security in the Short and Medium Term—2023," 2024, <https://hdl.handle.net/20.500.14141/284>.
- 38 National Center for Strategic Planning (CEPLAN), "Proliferation of Geopolitical Confrontations," 2024, https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/r18_2024.
- 39 BioBioChile, "More Competition for Chile in the Pacific: Corío, the Other Peruvian Port of Interest to China and the U.S.," December 8, 2024, <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2024/12/08/mas-competencia-para-chile-en-el-pacifico-corio-el-otro-puerto-de-peru-que-interesa-a-china-y-eeuu.shtml>.
- 40 Vicente Torrijos Rivera and Andrés Pérez Carvajal, "Applied Systemic Geopolitics: A Model for Understanding the Changing Dynamics of the International System," *Revista Científica General José María Córdova* 12, no. 14 (2014): 35–56, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8692815>.
- 41 Arequipa Chamber of Commerce and Industry, "Corío: Port, Megaport, Hub... Hopes and Realities in Southern Peru," 2025, <https://www.camara-arequipa.org.pe/erppcia/boletin/articulo/2538>.
- 42 El Comercio, "Corío Megaport: the project that will connect South America and create thousands of jobs in Arequipa," August 15, 2025, <https://elcomercio.pe/economia/megapuerto-de-corio-la-obra-que-conectara-sudamerica-y-generara-miles-de-empleos-en-arequipa-ultimas-noticia/>.
- 43 Asian Worldwide Logistics. "Can Puerto Corío Become the Next Giant of Port Infrastructure?," Asian Worldwide Logistics, 2025, <https://asianwl.com/puerto-corio-gigante-infraestructura-portuaria/>.
- 44 Peruvian Association of Shipping Agents, "The New Panama Canal? How the Bioceanic Corridor Would Transform Trade in South America," July 21, 2025, <https://apam-peru.com/el-nuevo-canal-de-panama-asi-transformaria-el-corredor-bioceanico-el-comercio-en-sudamerica/>.

- 45 Víctor Giudice Baca and Magaly Sáenz San Martín, “Geopolitics of the South American Regional Infrastructure Integration Project,” *Iberoamerican Business Journal* 5, no. 2 (2022): 36–63, <https://doi.org/10.22451/5817.1bj2022.vol5.2.11058>.
- 46 Marlon Carrasco Freitas, “Puerto Corío Will Compete with the Chancay Megaport,” *Infobae*, November 13, 2024, <https://www.infobae.com/peru/2024/11/14/puerto-corio-el-proximo-proyecto-que-podria-competir-con-el-megapuerto-de-chancay-y-encontrar-a-su-inversionista-en-la-apec-2024/>.
- 47 Giancarlo Ferrer Carrasco, “Peru’s Geopolitics and Its Maritime Outlook,” *Journal of Security and Land Power* 22, no. 1 (2025): 22–37, <https://doi.org/10.35628/resup.v16i2.155>.
- 48 Constanza Álvarez, “Puerto Corío, Peru’s Ambitious Bid to Position Itself as a Regional Logistics Hub,” *Diario Financiero Sudamérica*, September 9, 2024, <https://dfsud.com/peru/puerto-corio-la-ambiciosa-apuesta-de-peru-para-posicionarse-como-hub>.
- 49 Manolo Eduardo Villagra, “Voluntary Military Service as a Key Strategy for Strengthening National Security,” Center for Strategic Studies of the Peruvian Army, December 19, 2024, <https://ceeep.mil.pe/2024/12/19/el-servicio-militar-voluntario-como-estrategia-clave-para-fortalecer-la-seguridad-nacional/>.
- 50 *Logística* 360, “BCRP: Corío Will Be Key to the Economy and Foreign Trade,” August 18, 2025, <https://logistica360.pe/bcrp-corio-sera-clave-para-economia-y-comercio-exterior/>.
- 51 Alfred Thayer Mahan, *The Influence of Sea Power upon History, 1660–1783* (1890), <https://www.gutenberg.org/files/13520/13520-h/13520-h.htm>.
- 52 Ministry of Foreign Trade and Tourism, “Peru’s Trade Agreements,” https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/APEC/Relevancia_comercial.html.
- 53 *Ibid.*
- 54 Felicitas Romero Jiménez, “Dynamics of International Cooperation: From the Crisis of Multilateralism to the Rise of Minilateralism,” 2024, <https://repositorioinstitucional.buap.mx/items/21ca778a-6d58-451f-b2a6-3bc10c93188a>.
- 55 Nicolás Lyall, “The GCC’s Economic Objectives in Latin America in the Wake of the G20 Summit in Rio: A Complementary Investment Environment and the Role of Gulf Sovereign Wealth Funds,” *Trends Research & Advisory*, October 16, 2024, <https://trendsresearch.org/insight/gcc-economic-objectives-in-latin-america-in-the-shadow-of-the-rio-g20-summit-complimentary-investment-environment-and-the-role-of-gulf-sovereign-wealth-funds/>.
- 56 José Miguel Gómez Calderón, “China and the United States in the Dispute for Global Power: The Case of the Port of Piraeus,” master’s thesis, FLACSO Ecuador, Quito, <http://hdl.handle.net/10469/19298>.
- 57 Ministry of Economy and Finance, “MEF to Promote Additional Regulations to Ensure the Competitiveness of Special Economic Zones,” May 12, 2025, <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/1165970-mef-impulsara-normas-adicionales-que-aseguraran-la-competitividad-de-las-zonas-economicas-especiales>.
- 58 María Estrella del Pilar Peinado, “From Export Dynamism to Sustainable Competitiveness: Prospects for Peru in 2025,” Research Center of the Universidad del Pacífico, Lima, September 12, 2025, <https://ciup.up.edu.pe/analisis/estrella-peinado-del-dinamismo-exportador-a-la-competitividad-sostenible/>.
- 59 *Semana Económica*, “Corío: the megaport caught between politics and speculation,” August 16, 2025, <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/infraestructura/corio-el-megapuerto-atrapado-entre-la-politica-y-la-especulacion>.

- 60 Manolo Eduardo Villagra, "The Urgent Need to Modernize Peru's Armed Forces: A Strategic Analysis," *Pensamiento Conjunto* 12, no. 2 (2024): 14, <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/151>.
- 61 Raúl Delgado Sayán, "An Urgent Opportunity for Regional Integration: The Corío Megaport in Arequipa," *Lampadia*, July 2, 2024, <https://www.lampadia.com/analisis/infraestructuras/megapuerto-de-corio-en-arequipa/>.



ISSN: 2955-8018 (Impresa)

ISSN: 2810-899X (En línea)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N.º 1, enero - marzo, 2026, pp. 89-120

ARTÍCULO

Ciudadanía en el Perú como Problema Público y Política Nacional Multisectorial: Impacto en la Seguridad y Defensa Nacional

Emilio Jesús Cam Albújar

 <https://orcid.org/0000-0003-2415-1789>

 emiliocamalbujar@gmail.com

© Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú 2026. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia de atribución Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite la reutilización, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original esté debidamente citada.

Ciudadanía en el Perú como Problema Público y Política Nacional Multisectorial: Impacto en la Seguridad y Defensa Nacional

*La ciudadanía no solo se posee; también se ejerce.
Cuando carece de responsabilidad social y conciencia
cívica, pierde su capacidad transformadora.
— Emilio Cam (2026)*

Emilio Jesús Cam Albújar

Resumen

Este artículo de investigación emplea una metodología analítica-propositiva para examinar el ejercicio de la ciudadanía en el Perú como un problema público. El estudio identifica que las limitaciones en la práctica ciudadana inciden negativamente en la gobernabilidad democrática, la seguridad, la defensa nacional y el desarrollo social. El concepto se analiza desde perspectivas filosóficas y políticas, en las cuales la ciudadanía se entiende como el ejercicio pleno de derechos y el cumplimiento responsable de deberes sustentados en la conciencia social. A partir de evidencias empíricas, como la desconfianza institucional y las brechas educativas, la investigación formula el problema conforme a la metodología del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y propone el diseño de una Política Nacional Multisectorial (PNM) con horizonte al año 2035. El análisis concluye que el fortalecimiento de las capacidades cívicas contribuye a optimizar la gestión de recursos en materia de seguridad y a dinamizar el funcionamiento democrático. Además, se destaca el rol de las Fuerzas Armadas (FF. AA.) en la formación de valores y principios cívicos que fortalecen la resiliencia institucional y promueven el desarrollo sostenible del Estado.

Palabras clave: *ciudadanía; conciencia social; cultura cívica; seguridad y defensa nacional; política nacional multisectorial*

Introducción

Comprender la ciudadanía implica reconocerla no solo como una condición jurídica o un estatus de membresía, sino también como el vínculo fundamental entre el Estado y los individuos.¹ Bajo esta premisa, el primero debe garantizar los derechos fundamentales, mientras que los segundos asumen la obligación de respetar el imperio de la ley, cumplir las normas

sociales, ejercer sus deberes cívicos y participar activamente en la esfera pública mediante procesos de deliberación democrática.²

Este proceso requiere desarrollar una conciencia individual y colectiva que fomente el compromiso con las responsabilidades sociales. En tal sentido, la formación ciudadana constituye un deber esencial compartido por el Estado, la sociedad, la academia y la familia. Este desafío permanente busca formar personas con cultura cívica, capaces de comprender que sus decisiones afectan el bienestar general. Asimismo, resulta necesario que la población comprenda el funcionamiento del aparato estatal para ejercer plenamente sus derechos y responsabilidades.

Fenómenos sociales como el ausentismo electoral, la carencia de cuadros políticos competentes, la corrupción sistémica y la inestabilidad gubernamental evidencian la presencia de «ciudadanos pasivos». Tales individuos no ejercen una ciudadanía plena ni se involucran en los asuntos públicos para plantear soluciones a problemáticas colectivas o para cumplir voluntariamente sus deberes morales y legales.

Mediante el método analítico-propositivo, este estudio establece como objetivo principal analizar la ciudadanía en el Perú como problema público, con el propósito de proponer lineamientos estratégicos enmarcados en una Política Nacional Multisectorial (PNM). Para ello, se formulan cuatro objetivos específicos: (1) identificar los factores que originan el débil ejercicio ciudadano; (2) evaluar sus efectos en la gobernabilidad democrática y en la Seguridad y Defensa Nacional (SEDENA);³ (3) analizar el rol estatal y el marco normativo en materia de formación cívica; y (4) proponer lineamientos para implementar la referida política nacional al año 2035.

El artículo sostiene la tesis de que el fortalecimiento de la ciudadanía requiere una gestión estratégica multisectorial. Se postula que una cultura cívica debilitada vulnera significativamente la SEDENA. Por el contrario, las FF. AA. contribuyen a revertir esta situación al generar en el personal militar una sólida conciencia social, lo que constituye un aporte sustantivo a la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con el servicio a la Nación.

Análisis y Conceptualización de Ciudadanía

La ciudadanía constituye un concepto multidimensional —filosófico, social y político— que ha evolucionado significativamente a través de la historia. Según la Real Academia Española (RAE 2023), se define como la cualidad y el derecho de la persona que pertenece a un Estado, lo cual le otorga la condición de miembro activo con prerrogativas y obligaciones.⁴ Este estatus supone una conducta cívica responsable que faculta la participación pacífica en la vida política del país, incluido el derecho al sufragio y a postular a cargos públicos tras alcanzar la mayoría de edad, conforme lo establece la Constitución Política del Perú (1993).⁵

En su obra *La República*, Platón (2003) sostiene que esta condición se vincula estrechamente con la intervención en la esfera pública.⁶ Para el filósofo, el ciudadano es quien posee el derecho de participar en las funciones deliberativas y jurídicas, interviniendo en decisiones colectivas que determinan el destino de la comunidad. Esta perspectiva establece una distinción clara entre quienes gozan de derechos plenos y los residentes que carecen de facultad deliberativa. De este modo, la noción no se sustenta únicamente en la residencia o el nacimiento, sino en la capacidad de gestión y gobierno. Tal participación se basa en obligaciones mutuas orientadas al bien común; por tanto, no representa solo un estatus legal, sino una relación política de compromiso obligatorio con el destino colectivo.

De manera semejante, Aristóteles (1998) señala que la ciudadanía radica en la actividad constante tanto en el gobierno de las polis como en la administración de justicia.⁷ Por consiguiente, el ciudadano asume el derecho y la obligación de decidir sobre los asuntos públicos. El estagirita introduce una diferenciación crucial: el poseedor del estatus legal frente al «buen ciudadano» que encarna la virtud cívica. Este último promueve el desarrollo social gobernando, deliberando o, simplemente, respetando el imperio de la ley.

Con el transcurso del tiempo, este concepto transitó de ser un privilegio de élites a una condición de igualdad para todos los integrantes de la sociedad,

independientemente de su estrato, etnia o género.⁸ Abarca deberes que sostienen la comunidad política y permiten el ejercicio de derechos, vinculándose directamente con la identidad nacional (Marshall 1950). Bajo esta óptica contemporánea, si un ciudadano omite sus responsabilidades o ignora sus derechos por falta de conciencia social, se le define como «ciudadano pasivo» o nominal. Aunque posee reconocimiento jurídico, nacionalidad y derechos civiles, su participación resulta mínima o indiferente.

En contraste, el ciudadano activo ejerce sus potestades y cumple sus obligaciones con una sólida cultura cívica. No se limita a habitar un territorio, sino que interviene en su transformación y desarrollo. Además de informarse, se involucra en procesos democráticos, acciones solidarias y fiscalización de autoridades, promoviendo el respeto, la sostenibilidad y el uso responsable de plataformas digitales.

La Tabla 1 examina las dimensiones del comportamiento civil, contraponiendo la actitud reactiva e individualista del ciudadano pasivo frente al compromiso ético y transformador de quien ejerce una ciudadanía activa en beneficio del bienestar general.

Tabla 1

Comparación entre ciudadano pasivo y ciudadano activo

Dimensión	Ciudadano pasivo	Ciudadano activo
Participación	Se limita al sufragio obligatorio para evitar sanciones	Interviene de forma continua en actividades cívicas y políticas
Conciencia crítica	Acepta la información de forma acrítica y sin reflexión	Analiza, contrasta y propone soluciones constructivas
Responsabilidad social	Prioriza intereses individuales y muestra desinterés por el entorno	Actúa orientado al bien común y a valores colectivos

Cumplimiento de deberes	Evita u omite obligaciones tributarias y normas de convivencia	Ejerce sus deberes con transparencia, ética y responsabilidad
Ejercicio de derechos	Reclama facultades solo si sus intereses directos se ven afectados	Defiende sus derechos y los de los demás con solidaridad
Compromiso comunitario	Permanece indiferente ante problemas locales, nacionales o globales	Se involucra en soluciones colectivas y fomenta el trabajo conjunto
Relación con la ley	Obedece por imposición o temor a la coacción	Promueve la legalidad como principio de justicia social
Visión de ciudadanía	Entendida como condición legal o formal	Concebida como práctica ética, democrática y transformadora

Fuente: Elaboración propia.

Después del análisis efectuado, se propone un concepto moderno de ciudadanía adaptado a los desafíos actuales: la condición que faculta a las personas para participar plenamente en la vida pública mediante el ejercicio de derechos y deberes —civiles, políticos, sociales, culturales y ambientales— orientados a la convivencia, la solidaridad, la conciencia social y el compromiso con el bienestar general.

En consecuencia, el proceso de consolidación ciudadana en el Perú constituye una tarea compleja, permanente e interinstitucional. Debe abordarse como un problema público que requiere una PNM para su gestión, involucrando al Estado, instituciones educativas, gobiernos descentralizados, organismos electorales, sociedad civil y familias.

Conciencia Social y Cultura Cívica: Condiciones Obligatorias del Ciudadano

En las democracias contemporáneas, la ciudadanía trasciende la simple condición jurídica de poseer derechos y deberes; implica una dimensión ética y participativa que demanda tanto conciencia social como cultura cívica. Mientras la primera se refiere a la facultad del individuo

para reconocerse como parte de un colectivo y asumir responsabilidades compartidas, la segunda alude a la interiorización de valores, normas y prácticas que garantizan la convivencia y el respeto del Estado de derecho. Ambos pilares resultan fundamentales para que el ejercicio ciudadano sea efectivo y no simplemente nominal.

La conciencia social se entiende como la capacidad de comprender el impacto de los actos individuales en la colectividad. Según Cortina (1997), un ciudadano no debe limitarse a exigir facultades, sino que debe reconocer y cumplir sus obligaciones sociales.⁹ Esto supone cultivar la empatía, la solidaridad y la justicia, valores que promueven la cohesión comunitaria y motivan el compromiso frente a problemáticas como la exclusión o la desigualdad. De este modo, una persona consciente vincula su libertad individual al bienestar común y participa en iniciativas que fortalecen el tejido social. En sentido opuesto, la ausencia de esta condición genera indiferencia y egoísmo, configura sujetos aislados y fragmenta la confianza pública.

Por su parte, la cultura cívica, concepto desarrollado por Almond y Verba (1963), sostiene que la estabilidad democrática requiere actitudes y conocimientos que fortalezcan la participación ciudadana.¹⁰ Esta se manifiesta en el respeto a las leyes, la tolerancia a la diversidad y la confianza institucional. En términos prácticos, implica ejercer un sufragio responsable, deliberar en espacios públicos y fiscalizar la gestión de las autoridades. Una cultura cívica sólida dota de legitimidad a las instituciones y optimiza la eficacia democrática (Putnam 1993);¹¹ por el contrario, su carencia fomenta la apatía y la arbitrariedad en la vida pública.

Ejercer una ciudadanía activa exige la interacción equilibrada de ambos componentes. Marshall (1950) planteó que los derechos civiles, políticos y sociales solo se materializan cuando los individuos poseen conciencia ética y orientación política democrática.¹² Habermas (1998) refuerza esta visión al señalar que la legitimidad de un sistema es proporcional a la participación informada y consciente, donde se respeta la normativa común para consolidar una sociedad inclusiva.¹³

La Tabla 2 detalla las diferencias conceptuales y operativas entre la conciencia social y la cultura cívica, subrayando cómo su integración permite transitar de la pasividad individualista hacia una participación democrática responsable orientada al bien común.

Tabla 2

Dimensiones de la conciencia social y la cultura cívica

Dimensión	Conciencia social	Cultura cívica
Definición	Reconocimiento del individuo como parte de una colectividad (Cortina 1997)	Valores y prácticas que orientan la vida democrática (Almond y Verba 1963)
Enfoque	Ético y solidario	Normativo y participativo
Valores centrales	Empatía, justicia y responsabilidad compartida	Respeto a la ley, tolerancia y compromiso cívico
Manifestaciones	Colaboración comunitaria y sensibilidad social	Voto informado, fiscalización social y respeto legal
Riesgo de ausencia	Indiferencia, egoísmo y pasividad	Desorden, arbitrariedad y apatía democrática
Meta final	Cohesión social y bienestar general	Convivencia democrática y Estado de derecho

Fuente: Elaboración propia basada en Cortina (1997) y Almond y Verba (1963).

En el Perú, tanto la Constitución Política (1993) como la Guía metodológica para la formulación de políticas nacionales del CEPLAN (2018) subrayan la importancia de promover una participación activa que integre los deberes sociales.¹⁴ No obstante, el país carece de una PNM que articule los esfuerzos aislados de los sectores Educación, Salud, Justicia y Defensa. Esta fragmentación impide una gestión integral para el desarrollo de la ciudadanía, lo que configura un problema público relevante.

En definitiva, la ciudadanía plena requiere de la conciencia social para orientar la solidaridad y de la cultura cívica para garantizar el respeto a las normas. Ambas condiciones resultan inseparables para forjar

ciudadanos transformadores que aseguren la estabilidad y cohesión de la sociedad peruana.

Educación por Competencias y su Relación con la Construcción de Ciudadanía

La formación ciudadana constituye un desafío crucial para el fortalecimiento de la democracia y la cohesión social en las sociedades actuales, caracterizadas por una creciente globalización y una intensa interconexión tecnológica. En el Perú, este reto adquiere particular relevancia debido a la persistente desigualdad socioeconómica, la desconfianza en las instituciones asociada a la percepción de corrupción, los bajos niveles de participación cívica y el déficit de conciencia social en amplios sectores de la población.





Bajo este escenario, la educación con enfoque por competencias emerge como una estrategia fundamental para desarrollar ciudadanos plenos, críticos y comprometidos con el bienestar general. Existe una vinculación directa entre el modelo implementado en el Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB 2016) y la construcción de una sociedad con valores éticos y cultura cívica.¹⁵

El CNEB define las competencias como la facultad de movilizar conocimientos, habilidades y actitudes para actuar de forma pertinente en diversos contextos. Este cambio de paradigma busca superar la enseñanza memorística de décadas pasadas para avanzar hacia un aprendizaje integral y aplicado. El currículo promueve competencias transversales orientadas a: (1) convivir y participar democráticamente en la búsqueda del bien común; (2) gestionar responsablemente el espacio y el ambiente; (3) construir la identidad personal y cultural; y (4) comunicarse eficazmente. Estas capacidades se complementan con capacidades específicas como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la creatividad.

La Figura 1 ilustra la estructura del sistema educativo peruano bajo el enfoque por competencias, destacando cómo la articulación entre los ejes

transversales y las capacidades específicas permite la formación integral del individuo para su inserción en la vida pública.

Figura 1 . Educación en el Perú

ENFOQUE EDUCATIVO POR COMPETENCIAS PERÚ 2016	COMPETENCIAS CIUDADANAS DESARROLLADAS EN LA EDUCACIÓN	IMPACTO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA	DESAFIOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL PERÚ
<p>FORMAR PERSONAS CAPACES DE MOVILIZAR CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y ACTITUDES EN CONTEXTOS REALES .</p> 	<p>CONVIVIR Y PARTICIPAR DEMOCRÁTICAMENTE EN LA BÚSQUEDA DEL BIEN COMÚN.</p> <p>GESTIONAR RESPONSABLEMENTE EL ESPACIO Y AMBIENTE.</p> <p>COMUNICARSE EN SU LENGUA MATERNA Y EN LENGUAS EXTRANJERAS FACILITANDO EL DIÁLOGO INTERCULTURAL.</p> <p>CONSTRUIR SU IDENTIDAD PERSONAL Y CULTURAL</p> 	<p>EN EL EJERCICIO ADECUADO DE DERECHOS Y DEBERES</p> <p>EN LA PARTICIPACIÓN DECMOCRÁTICA ACTIVA</p> <p>EN LA INCLUSIÓN SOCIAL CON VISIÓN INTEGRAL</p> <p>EN LA PRÁCTICA DE RESPONSABILIDAD ÉTICA Y SOCIAL</p> 	<p>LA DESIGUALDAD TERRITORIAL, APLICACIÓN LIMITADA EN ÁREAS RURALES ALTOANDINAS Y AMAZÓNICAS.</p> <p>LA FORMACIÓN DOCENTE DEFICIENTE, PROFESORES QUE PRIORIZAN LA TRANSMISIÓN DE CONTENIDOS SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS.</p> <p>LAS BRECHAS DIGITALES Y ECONÓMICAS, LIMITAN EL ACCESO A APRENDIZAJES ACTUALES</p> <p>LA DESCONEXIÓN ENTRE ESCUELAS Y SU ENTORNO, LO ENSEÑADO Y APRENDIDO NO LOGRAN CONECTAR CON PRÁCTICAS CÍVICAS REALES</p> 

Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, la educación por competencias se constituye como un pilar fundamental para la construcción de ciudadanía (Zárata 2018).¹⁶ Este modelo desarrolla una conciencia crítica al formar estudiantes capaces de analizar la realidad, cuestionar las desigualdades y proponer alternativas. De la misma manera, fomenta el compromiso social al vincular la formación académica con la responsabilidad ética y la solidaridad; promueve la inclusión al valorar las múltiples identidades culturales y lingüísticas del país; e impulsa la ciudadanía digital para el ejercicio responsable de derechos en entornos virtuales. Por tal motivo, esta herramienta representa el principal motor para consolidar una participación ciudadana activa en el país.

No obstante, la solidez del marco normativo peruano enfrenta brechas significativas en su ejecución estratégica, táctica y operativa. Estas dificultades integran un problema público complejo caracterizado por:

(1) desigualdades territoriales que limitan su aplicación en áreas rurales, altoandinas y amazónicas; (2) formación docente inadecuada, donde se prioriza la transmisión de contenidos sobre el desarrollo de capacidades; (3) brechas digitales y socioeconómicas; y (4) una desconexión entre las instituciones educativas y su entorno, lo que dificulta que el aprendizaje se traduzca en prácticas cívicas concretas.

La Tabla 3 presenta la evolución del presupuesto asignado al sector Educación durante el periodo 2023-2025, destacando el incremento porcentual anual y la eficiencia en la ejecución del gasto orientado al cierre de brechas de aprendizaje y a la mejora de la infraestructura nacional.

Tabla 3

Presupuesto educativo por año fiscal (2023-2025)

Año fiscal	Presupuesto asignado (millones de soles)	Incremento respecto al año anterior	Principales gastos	Ejecución presupuestal
2025	20 400	12,5 %	Remuneración salarial; capacitación docente; infraestructura; becas y cierre de brechas de aprendizaje	48 % (avance a agosto de 2025)
2024	18 100	18 %	Información pendiente de especificación	93 %
2023	15 400	10 %	Información pendiente de especificación	90 %

Fuente: Ministerio de Educación (MINEDU 2024).⁷

De esta manera, la eficacia del enfoque por competencias está supeditada a la superación de las barreras de implementación descritas. Resulta imperativo aprovechar el incremento sostenido del presupuesto anual asignado a este sector, el cual debe orientarse no solo a la mejora de las remuneraciones y la infraestructura, sino principalmente a la capacitación docente y al cierre de brechas de aprendizaje en contextos vulnerables.

Además, la construcción de ciudadanía no debe restringirse al ámbito escolar; por el contrario, debe consolidarse como una política pública del Estado peruano que articule a las instituciones educativas, las familias, las comunidades, los medios de comunicación y el sistema de justicia. Esta sinergia debe integrar la participación del sector privado, las organizaciones políticas y las FF. AA., entre otros actores civiles. Solo mediante esta articulación multisectorial será posible consolidar una sociedad responsable, competente y participativa que sustente el sistema democrático y enfrente los desafíos permanentes del país.

Impacto de la Ciudadanía en la Seguridad y Defensa Nacional en el Perú

La SEDENA representa pilares fundamentales del desarrollo y la estabilidad estatal. Estos conceptos trascienden el ámbito militar y abarcan un sistema integral que asegura la soberanía, la gobernabilidad democrática, la paz interna, el bien común y el bienestar colectivo. En este marco, la ciudadanía —entendida como el ejercicio consciente, responsable y participativo de derechos y deberes— emerge como un elemento clave para consolidar ambos ámbitos.

Una población informada, crítica y solidaria potencia la cohesión social e incrementa la confianza institucional. En cambio, una ciudadanía apática o desinformada erosiona la democracia, agrava la inseguridad y dificulta la protección integral del Estado. El CEPLAN subraya que la seguridad integral depende de la sinergia entre entidades sólidas y habitantes proactivos; así, una ciudadanía débil obstaculiza la distribución de recursos y estrategias, limitando las capacidades de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú para contrarrestar riesgos externos e internos (CEPLAN 2018).¹⁸

Putnam (1993) y Habermas (1998) argumentan que la estabilidad democrática descansa en el capital social y en la participación informada de la sociedad, factores que legitiman al Estado, reducen la propensión a la ruptura del orden constitucional y fortalecen la defensa de la soberanía nacional.¹⁹

Definiciones Legales

En el ordenamiento jurídico peruano, la Seguridad Nacional y la Defensa Nacional mantienen una relación funcional, aunque presentan diferencias en alcance y finalidad. Esta distinción resulta esencial para delimitar responsabilidades estatales y sociales en la preservación de la soberanía y del orden constitucional.

La Ley N.º 30748 (2018) define la Seguridad Nacional como la situación en la que el Estado garantiza soberanía, independencia, integridad territorial, bien común, bienestar colectivo y derechos fundamentales,²⁰ mediante la vigencia del orden constitucional, la estabilidad democrática y el desarrollo sostenible, sustentados en la colaboración entre autoridades y ciudadanía frente a riesgos internos o externos.

El Reglamento de la citada norma establece que la Defensa Nacional comprende el conjunto de medidas permanentes adoptadas por el Estado para asegurar la Seguridad Nacional ante cualquier amenaza. En tal sentido, constituye un instrumento estratégico y operativo que se implementa mediante políticas públicas, capacidades institucionales y coordinación multisectorial, bajo la conducción del Ministerio de Defensa (MINDEF), la dirección del presidente de la república y la participación del Consejo de Seguridad y Defensa Nacional (COSEDENA) (Decreto Supremo N.º 012-2018-DE 2018).²¹

La Seguridad Nacional configura un fin esencial del Estado orientado al equilibrio, la paz y la soberanía; la Defensa Nacional, por su parte, comprende las acciones articuladas destinadas a materializar y preservar ese objetivo.

Los artículos 163 al 169 de la Constitución Política del Perú (1993) establecen las bases institucionales de ambos conceptos.²² Dicho marco normativo dispone que el Estado garantiza la Seguridad de la Nación y la Defensa Nacional (SNDN), mientras que las FF. AA. tienen como misión asegurar la independencia, la integridad territorial y el orden constitucional. No obstante, la defensa no constituye una responsabilidad exclusiva del sector Defensa, sino una función integral que involucra al aparato

estatal en su conjunto y a la ciudadanía, dado que la Seguridad Nacional se vincula directamente con el bien común, el bienestar general y la cohesión social.

Ciudadanía y corresponsabilidad en la Seguridad Nacional

La ciudadanía desempeña una función estratégica en la construcción y sostenimiento de la Seguridad Nacional. La Ley N.° 30748 establece que la Defensa Nacional constituye una función integral del Estado y un deber de todos los peruanos.²³ Esta disposición implica que la protección de la Nación no se limita al empleo legítimo de la fuerza, sino que requiere la participación informada, activa y responsable de la población.

La Seguridad Nacional y la Defensa Nacional se articulan a través del Sistema de Defensa Nacional (SIDENA), regulado por el Decreto Supremo N.° 012-2018-DE, el cual orienta la planificación, coordinación y ejecución de políticas públicas en esta materia.²⁴ En consecuencia, la adecuada comprensión y el fortalecimiento institucional de este sistema resultan indispensables para consolidar la gobernabilidad democrática y preservar la estabilidad del Estado frente a desafíos contemporáneos.

En este ámbito, los ciudadanos no solo se benefician de las condiciones de seguridad, sino que asumen corresponsabilidad directa en su consolidación. El grado de compromiso cívico y el respeto al ordenamiento jurídico inciden de manera determinante en la capacidad estatal para prevenir y enfrentar amenazas internas y externas.

Aporte de las FF. AA. en el Fortalecimiento de la Ciudadanía: el Deber Militar

La célebre respuesta atribuida al coronel Francisco Bolognesi Cervantes antes de la Batalla de Arica, en 1880 —“Tenemos deberes sagrados que cumplir, y los cumpliremos hasta quemar el último cartucho”— sintetiza

una concepción del deber vinculada con la responsabilidad, la lealtad institucional y el compromiso con la Nación. Este pronunciamiento, inscrito en un contexto histórico crítico, trasciende el episodio bélico y adquiere una dimensión ética y cívica de notable profundidad. Desde el plano filosófico, la afirmación puede examinarse en tres niveles: la moral kantiana, la libertad existencial y la proyección comunitaria del sacrificio. La determinación de cumplir obligaciones hasta el límite extremo constituye una formulación paradigmática del compromiso incondicional.

En la tradición de Immanuel Kant, la ética del deber se sustenta en una obligación moral que no depende de los resultados, sino de la fidelidad a la ley moral.²⁵ El imperativo categórico —obrar de modo que la máxima de la acción pueda erigirse en norma universal— encuentra correlato en la conducta de Bolognesi. La defensa de la patria no se configuró como una alternativa estratégica, sino como un mandato absoluto que admitía la entrega de la propia vida. Este principio orienta la formación castrense, donde el cumplimiento de la misión adquiere carácter irrenunciable.

Desde otra perspectiva, Jean-Paul Sartre sostuvo en *El ser y la nada* (1943) que el ser humano está “condenado a ser libre”,²⁶ lo cual implica decidir y asumir responsabilidad incluso en contextos adversos. Aplicado al ámbito militar, este planteamiento resalta que la obediencia no elimina la libertad, sino que la compromete éticamente en favor del orden constitucional y la estabilidad del Estado.

A su vez, Aristóteles definió al ser humano como *zoon politikon*,²⁷ es decir, un ser orientado a la vida en comunidad. Bajo esta concepción, el acto de Bolognesi no puede entenderse como una decisión aislada, sino como un servicio al bien común. La declaración adquiere así un valor pedagógico: la condición ciudadana no se fundamenta únicamente en la titularidad de derechos, sino en la asunción de responsabilidades compartidas. El deber militar se proyecta, por consiguiente, como una manifestación eminente de compromiso cívico.

En el Perú, las FF. AA. desempeñan una función estratégica en la Defensa Nacional y, simultáneamente, contribuyen a la formación de ciudadanía mediante la promoción de disciplina, responsabilidad, solidaridad y respeto al orden constitucional. T. H. Marshall (1998) subrayó que los deberes cívicos resultan indispensables para equilibrar los derechos individuales con el interés general.²⁸ A la luz de este planteamiento, el servicio a la patria representa una expresión concreta de participación activa en la protección del Estado.

Durante la instrucción de oficiales, suboficiales y personal de tropa, la institución fortalece competencias éticas y sociales orientadas al desarrollo integral. Destacan la interiorización de normas, el acatamiento a la autoridad legítima dentro del marco jurídico y la convivencia intercultural, al integrar en una misma organización a personas procedentes de diversas regiones, lenguas y contextos socioculturales. Este proceso favorece la cohesión nacional y consolida la identidad colectiva.

El Servicio Militar Voluntario (SMV) se configura, en consecuencia, como un espacio permanente de aprendizaje cívico. Cada año se licencia aproximadamente a veinte mil jóvenes, quienes retornan a la sociedad con capacidades adquiridas durante su formación. Esta realidad suscita reflexiones académicas respecto de su eventual obligatoriedad, como ocurre en determinados Estados; no obstante, cualquier evaluación requiere un análisis jurídico y contextual riguroso. La participación posterior de personal en retiro y de licenciados en la gestión pública —como presidentes constitucionales, congresistas, autoridades subnacionales o funcionarios— evidencia la proyección social de esa experiencia dentro del marco democrático.

En escenarios de paz, las FF. AA. aportan capacidades logísticas y organizacionales al desarrollo nacional y a la gestión del riesgo de desastres. Intervienen en proyectos de infraestructura y participan en emergencias sanitarias mediante el despliegue de plataformas itinerantes de acción social, tanto fluviales como terrestres, que permiten llevar servicios

esenciales a zonas alejadas. Estas acciones consolidan una noción de ciudadanía solidaria orientada al bienestar colectivo.

Igualmente, la institución contribuye a la preservación del orden constitucional (Perea 2016).²⁹ Un episodio reciente ocurrió en 2022, cuando el entonces presidente Pedro Castillo Terrones intentó alterar el orden democrático, hecho registrado por medios nacionales como Radio Programas del Perú (RPP 2022).³⁰ En esa coyuntura, el Comando Conjunto y los comandantes generales reafirmaron su sujeción a la Constitución, evidenciando responsabilidad institucional y distanciamiento de prácticas intervencionistas del siglo XX.

En suma, el deber militar constituye una expresión significativa de ciudadanía activa. A través de la protección del territorio, la formación en valores, el apoyo al desarrollo en contextos no bélicos y la defensa del sistema democrático —siempre bajo subordinación al poder civil y con respeto a los derechos humanos— las FF. AA. orientan su actuación al servicio de la Nación. De este modo, fortalecen la identidad nacional y promueven una conciencia colectiva basada en el cumplimiento responsable de obligaciones compartidas, tal como lo ejemplificó el coronel Francisco Bolognesi en Arica.

Ciudadanía como Problema Público en el Perú: Desafíos Actuales del Estado

En el Perú, un sector considerable de la población no ejerce plenamente su ciudadanía debido a factores sociales, estructurales e institucionales que limitan su intervención en los asuntos públicos. Esta situación afecta la gobernabilidad, la cohesión social y el desarrollo económico, además de comprometer la legitimidad de las instituciones democráticas. Según IPSOS (2024), solo el 7 % de la población confía en el Congreso de la República (Poder Legislativo) y apenas el 8 % en el sistema electoral.³¹ Asimismo, más del 70 % manifiesta desconfianza hacia el Poder Judicial y el Ministerio Público–Fiscalía de la Nación (MPFN) (Infobae 2024).³² En el ámbito internacional, el Edelman

Trust Barometer (2025) ubica al Perú con 37 puntos en el índice global de confianza, situándolo entre los países con menor credibilidad institucional.³³

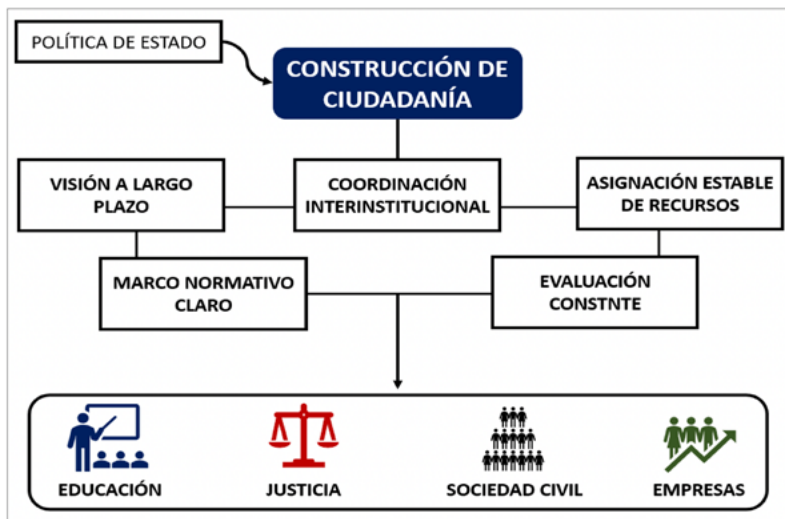
Conforme al marco metodológico del CEPLAN, un problema público debe formularse de manera estructurada, comprensible, verificable y orientada al diseño de políticas y planes estratégicos.³⁴ La Guía para el Planeamiento Estratégico Institucional y los lineamientos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) establecen cinco etapas: (1) definición, (2) identificación de la población afectada, (3) sustento empírico y magnitud, (4) análisis causal y (5) validación. Por lo tanto, su formulación exige describir una situación adversa vigente, respaldada por evidencia objetiva y por la determinación de relaciones causa-efecto cuya atención demanda intervención estatal.

Desde esta perspectiva, la construcción de ciudadanía constituye un asunto de interés colectivo, ya que repercute en el conjunto social y en el funcionamiento del régimen democrático. Lejos de representar un fenómeno aislado, la limitada práctica ciudadana incide en la cohesión comunitaria, el dinamismo productivo, la estabilidad política y la legitimación institucional. Esta problemática se expresa en una reducida conciencia social, ejercicio insuficiente de derechos, débil cumplimiento de deberes, precaria cultura cívica y escasa participación en la toma de decisiones públicas.

La población afectada comprende: (1) jóvenes habilitados para ejercer derechos políticos; (2) habitantes de zonas rurales y urbano-marginales; (3) la Población Económicamente Activa (PEA); (4) dirigentes, gestores y aspirantes a cargos de representación; y (5) funcionarios y servidores públicos de todos los niveles de gestión. De forma indirecta, involucra también a la sociedad en su totalidad, incluidos niños, adultos mayores y personas en condición de vulnerabilidad, cuyo bienestar corresponde garantizar al Estado peruano.

Antes de presentar la Figura 2, corresponde señalar que el siguiente esquema sintetiza gráficamente la relación entre factores estructurales, actores involucrados y manifestaciones del ejercicio ciudadano en el país.

Figura 2. Esquema conceptual sobre la formación ciudadana en el Perú



Fuente: Elaboración propia.

La Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) reportó que el ausentismo alcanzó el 25 % en las elecciones regionales de 2022 (ONPE 2022).³⁵ El Barómetro de las Américas indica que solo el 19 % de la población se declara satisfecha con el funcionamiento de la democracia (Barómetro de las Américas 2023).³⁶ Por su parte, IPSOS (2024) identifica como entidades con menor nivel de confianza al Poder Judicial (22 %), el MPFN (22 %), el Poder Ejecutivo (17 %), los gobiernos regionales (17 %) y el Congreso de la República (7 %).³⁷ En contraste, registran mayor credibilidad el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) (65 %), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (58 %) y las FF. AA. (53 %) (IPSOS 2024).

El núcleo del problema se define como la “baja calidad y alcance del ejercicio de ciudadanía en el Perú”. Entre los factores directos se identifican: limitada implementación de la educación por competencias; desigualdades socioeconómicas y territoriales; descrédito de las instituciones

democráticas; reducidas oportunidades de involucramiento político y comunitario; así como insuficiente práctica de derechos acompañada de frágil cumplimiento de obligaciones.

Entre las causas indirectas destacan: (1) centralismo en la toma de decisiones; (2) brechas culturales y lingüísticas que afectan a los pueblos originarios e indígenas; y (3) insuficiente promoción de valores democráticos en los medios de comunicación y en el ámbito familiar.

En atención al análisis precedente, la Tabla 4 sistematiza los factores estructurales e inmediatos que inciden en el ejercicio ciudadano, así como las consecuencias derivadas de su limitada consolidación en el contexto nacional.

Tabla 4

Árbol de problemas: baja calidad y alcance del ejercicio de la ciudadanía en el Perú

Problema público	Causas directas	Efectos
Baja calidad y alcance del ejercicio de la ciudadanía en el Perú	Bajo nivel de implementación de la educación por competencias.	Deficiente cultura cívica y escasa conciencia social.
	Desconfianza en las instituciones democráticas.	Deslegitimación institucional y desconfianza generalizada en el Estado.
	Escasas oportunidades de participación ciudadana, política y comunitaria.	Exclusión social, pérdida de cohesión comunitaria y apatía política.
	Bajo ejercicio de derechos y débil cumplimiento de deberes.	Debilitamiento de la democracia y de la gobernabilidad, así como incremento del ausentismo electoral.

Fuente: Elaboración propia.

Los efectos derivados de esta problemática comprenden: (1) frágil cultura cívica y reducida conciencia colectiva; (2) acceso restringido a información

confiable y a servicios públicos de calidad, junto con el incremento de la conflictividad social; (3) deslegitimación institucional y expansión del escepticismo hacia el Estado; (4) marginación social, debilitamiento del tejido comunitario y apatía política; y (5) erosión de la democracia, menor gobernabilidad y aumento del ausentismo electoral.

La validación del problema público se sustenta en tres criterios fundamentales. Primero, reviste interés público, en la medida en que repercute en la democracia, la gobernabilidad, así como en la seguridad y defensa nacionales. Segundo, admite intervención estatal a través de políticas orientadas a la formación cívica, el enfoque educativo por competencias, la inclusión social y el fortalecimiento institucional. Tercero, posee relevancia nacional, dado que incide directamente en la calidad del sistema democrático, la legitimidad del Estado, la prestación de servicios públicos, la capacidad de respuesta frente a amenazas, el crecimiento económico y el bienestar general del país.

Por consiguiente, la ciudadanía que el Perú requiere enfrenta desafíos complejos propios del siglo XXI, enmarcados en sociedades democráticas, globalizadas y tecnológicamente interconectadas. Tales transformaciones no solo impactan en la esfera individual, sino que además demandan renovadas modalidades de participación, deliberación y acción colectiva.

De este modo, ante el debilitamiento democrático, corresponde a los ciudadanos salvaguardar los principios constitucionales, exigir transparencia y participar activamente en los procesos cívicos. Frente a la desinformación y la manipulación mediática, resulta indispensable fortalecer el pensamiento crítico, la reflexión autónoma, la alfabetización digital y la ética en el uso de redes sociales. En relación con el cambio climático, se impone la adopción de estilos de vida sostenibles y la demanda de políticas ambientales responsables. Ante el avance del individualismo y la apatía pública, se vuelve necesario reafirmar la responsabilidad social, la promoción del bien común y el compromiso comunitario. En un contexto de crisis de referentes éticos, se requiere actuar con coherencia, integridad,

solidaridad y sentido de justicia. Asimismo, frente a tensiones globales crecientes, es fundamental cultivar empatía y conciencia humanitaria, con capacidad para comprender la diversidad y contribuir a la construcción de una sociedad más equitativa en los ámbitos local, regional, nacional e internacional. Todo ello constituye un desafío sustantivo tanto para la ciudadanía como para el propio Estado.

Propuesta de PNM y Ruta Estratégica para el Fortalecimiento del Ejercicio de la Ciudadanía en el Perú

Definido el problema público como la baja calidad y alcance del ejercicio de la ciudadanía, se reconocen como factores explicativos la limitada conciencia social, la fragilidad de la cultura cívica, el restringido ejercicio de derechos, el débil cumplimiento de deberes y la reducida participación política. Tales condiciones generan consecuencias adversas, entre ellas, la escasa concurrencia a procesos democráticos, la pérdida de legitimidad institucional, la marginación social, el debilitamiento del tejido comunitario, la gobernabilidad precaria y el aumento de la conflictividad (Latinobarómetro 2022; Instituto Nacional de Estadística e Informática 2021).³⁸

Con base en el enfoque de planeamiento estratégico del CEPLAN (2018), se plantea una PNM con horizonte al año 2035, acompañada de una ruta estratégica orientada a consolidar una ciudadanía activa y responsable mediante la articulación de la educación, la institucionalidad, la participación y la comunicación pública.³⁹

La Tabla 5 presenta el Árbol de Objetivos formulado a partir del problema público identificado, en el cual las causas se transforman en medios estratégicos y los efectos en fines esperados, conforme al enfoque de planeamiento estratégico del CEPLAN.⁴⁰

Tabla 5

Árbol de Objetivos para el fortalecimiento del ejercicio de la ciudadanía en el Perú

Medios (transformación de causas)	Fines (transformación de efectos)
Implementación integral de la educación por competencias en todos los niveles del sistema educativo	Cultura cívica sólida y mayor conciencia social
Reforzamiento de la credibilidad en las instituciones democráticas mediante transparencia y rendición de cuentas	Legitimidad institucional y confianza efectiva en el Estado
Generación de espacios inclusivos y accesibles de participación política y comunitaria	Inclusión social, cohesión colectiva y participación activa en los asuntos públicos
Desarrollo de mecanismos eficaces para el ejercicio de derechos y el cumplimiento responsable de deberes ciudadanos	Democracia fortalecida, mejor gobernabilidad y reducción del ausentismo electoral

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, pese a los esfuerzos desplegados, en el Perú la construcción y consolidación de la ciudadanía afronta retos significativos: limitada formación cívica, insuficiente promoción de derechos y responsabilidades, pérdida de credibilidad en las instituciones públicas, escasa articulación entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado (INEI 2021),⁴¹ así como reducidas oportunidades de involucramiento político (Latinobarómetro 2022).⁴² Tales limitaciones se traducen en una baja incidencia en la esfera pública y una extendida apatía social, factores que restringen el protagonismo ciudadano en los asuntos colectivos.

En concordancia con la metodología de marco lógico aplicada por el CEPLAN, la Tabla 6 desarrolla una propuesta programática al 2035, diseñada para atender las brechas diagnosticadas a través de objetivos específicos, métricas de seguimiento y líneas de intervención estratégicamente articuladas.⁴³

Tabla 6

Matriz de Marco Lógico de la PNM para el fortalecimiento de la ciudadanía al año 2035

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos / Riesgos
Finalidad	Fortalecer la democracia y la cohesión social en el Perú	Incremento del 25 % en la confianza hacia instituciones democráticas al 2035 Reducción del 20 % en conflictos sociales asociados a la desinformación	Encuestas de Latinobarómetro, INEI e IPSOS; reportes de la Defensoría del Pueblo (DP)	Estabilidad política y continuidad de políticas públicas
Propósito	Consolidar el ejercicio pleno y activo de la ciudadanía en la población peruana	Aumento del 25 % en participación en mecanismos de control social y presupuestos participativos al 2030 Disminución del 15 % en casos de incivilidad en espacios públicos	Informes de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), de la ONPE y de los gobiernos locales; encuestas de cultura ciudadana del INEI	Compromiso sostenido de la sociedad civil y respaldo institucional

Componentes	<p>1. Competencias ciudadanas fortalecidas</p> <p>2. Reducción de brechas socio-económicas y territoriales</p> <p>3. Promoción efectiva de derechos y responsabilidades</p> <p>4. Ampliación de oportunidades participativas</p> <p>5. Transparencia institucional reforzada</p>	<p>80 % de instituciones educativas aplican currículo de ciudadanía activa al 2030</p> <p>Pobreza monetaria $\leq 15\%$, pobreza extrema $\leq 3\%$, IDH $\geq 0,69$</p> <p>Observatorio Nacional de Ciudadanía operativo con informes anuales</p> <p>60 % de municipalidades implementan Consejos de Juventud</p> <p>100 % de ministerios con portales de datos abiertos actualizados</p>	<p>Informes del MINEDU; Informe Nacional de Desarrollo Humano – Perú; reportes de la PCM; actas de los gobiernos subnacionales; portales de transparencia y Contraloría</p>	<p>Disponibilidad presupuestal; crecimiento económico sostenible; voluntad política intersectorial; participación comunitaria activa; continuidad de políticas de gobierno abierto</p>
-------------	--	---	---	--

<p>Actividades principales</p>	<p>1. Actualizar currículo nacional de ciudadanía y ética 2. Capacitar docentes y líderes comunitarios 3. Crear Observatorio Nacional de Ciudadanía 4. Reactivar mecanismos participativos locales y regionales 5. Implementar campañas nacionales sobre transparencia</p>	<p>Documento curricular aprobado en el año 1 30 mil docentes capacitados en cinco años Observatorio operativo al año 3 500 Consejos de Coordinación activos al 2030 Mínimo tres campañas nacionales anuales</p>	<p>Resoluciones ministeriales; informes de capacitación; decreto de creación; actas de conformación; reportes de la PCM y medios</p>	<p>Coordinación interinstitucional efectiva; asignación suficiente de recursos; colaboración subnacional; cobertura mediática amplia</p>
--------------------------------	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

En el presente marco lógico se evidencia la necesidad de un enfoque multisectorial que articule a diversos sectores del Estado para el fortalecimiento de la ciudadanía. En ese sentido, intervienen el MINEDU con el currículo de ciudadanía activa; el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH) con la promoción de la cultura de legalidad; los Gobiernos Regionales y Locales con consejos juveniles y presupuestos participativos; la PCM con mecanismos de transparencia y gobierno abierto; la ONPE, el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) y el RENIEC con el fortalecimiento de la participación electoral; el Ministerio de Salud (MINSA) con acciones en nutrición y salud mental; y las FF. AA. con la promoción de valores y deberes cívicos.

Esta visión responde al principio de corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad (CEPLAN, 2018). Bajo esta premisa, se plantea la siguiente ruta estratégica, que vincula objetivos, acciones, productos, resultados e impactos en la población, conforme a la matriz siguiente.

La Tabla 7 muestra la Ruta Estratégica de la PNM al año 2035, vinculando objetivos, acciones, productos, resultados e impactos en la población bajo un enfoque de gestión por resultados.

Tabla 7

Ruta Estratégica de la PNM de fortalecimiento de ciudadanía al 2035

Objetivo específico	Acciones estratégicas	Productos y servicios	Resultados esperados	Impacto en la población
Desarrollar competencias ciudadanas	Implementar el currículo de ciudadanía activa y plena en todos los niveles del sistema educativo	Currículo actualizado Programas de formación docente Materiales educativos	Jóvenes con mayores competencias cívicas y sociales	Población con pensamiento crítico, ética y compromiso cívico
	Campañas de educación cívica masiva	Campañas nacionales en medios y redes Programas de radio y televisión	Incremento del conocimiento sobre derechos y deberes	Cultura cívica fortalecida
Promover el ejercicio de derechos y deberes	Creación del Observatorio Nacional de Ciudadanía y Cultura Cívica	Sistema de indicadores de ciudadanía	Toma de decisiones basada en evidencias	Mejora sostenida del ejercicio ciudadano
	Programas de formación de líderes comunitarios	Escuelas de liderazgo cívico Redes de líderes locales	Liderazgo comunitario fortalecido	Mayor cohesión y organización social
Incrementar oportunidades de participación ciudadana	Fortalecer los consejos de coordinación local, regional y nacional y el presupuesto participativo	Consejos reactivados Participación ciudadana validada	Mayor involucramiento en la toma de decisiones	Democracia participativa más sólida

	Crear plataformas digitales de participación ciudadana	Portales web y aplicaciones móviles	Facilitación de propuestas ciudadanas, denuncias públicas y votaciones electrónicas	Participación ampliada e inclusión digital
Fortalecer la confianza institucional	Transparenciar la gestión pública mediante gobierno abierto	Datos abiertos a la ciudadanía Portales de transparencia mejorados	Mayor percepción de legitimidad institucional	Reducción de la desconfianza y la apatía política

Fuente: Elaboración propia.

Definitivamente, el fortalecimiento de la ciudadanía en el Perú constituye una tarea estratégica, compleja y urgente, que exige una respuesta integral, articulada y multisectorial. La presente propuesta de PNM para el fortalecimiento del ejercicio de la ciudadanía al año 2035 se configura como un instrumento de largo plazo que articula los esfuerzos en educación, participación, institucionalidad y comunicación pública.

Sustentada en el enfoque de planeamiento estratégico del CEPLAN, la propuesta integra diagnóstico situacional, objetivos definidos, acciones estratégicas, indicadores de seguimiento y la identificación de los entes responsables de su gestión, asegurando coherencia entre planificación e implementación. Su puesta en marcha contribuiría a la consolidación de una sociedad más participativa, crítica, democrática, cohesionada e inclusiva, bajo un enfoque multisectorial, multiactor y territorial orientado a resultados.

Conclusiones

La construcción y consolidación de la ciudadanía en el Perú constituyen un problema público que limita la participación democrática, debilita la legitimidad institucional y reduce la cohesión social. Esta situación incide directamente en la gobernabilidad y compromete la estabilidad del sistema político.

La ciudadanía trasciende la condición jurídica formal y se configura como una práctica ética, política y social que exige el ejercicio consciente de derechos y el cumplimiento responsable de deberes orientados al bien común. En este marco, la conciencia social y la cultura cívica representan condiciones indispensables para la formación de sujetos corresponsables y participativos.

La evidencia empírica analizada —incluidos los indicadores de desconfianza institucional y ausentismo electoral— confirma la brecha existente entre el reconocimiento formal de derechos y su ejercicio efectivo, lo que exige una intervención estratégica de alcance nacional.

Asimismo, la educación por competencias, en el marco del CNEB, constituye un instrumento clave para fortalecer pensamiento crítico, responsabilidad pública y compromiso democrático. Sin embargo, las brechas territoriales y operativas en su implementación limitan su impacto, lo que demanda una acción articulada y sostenida.

La relación entre ciudadanía y Seguridad y Defensa Nacional resulta estratégica. Una participación cívica debilitada reduce la resiliencia social y limita la capacidad colectiva de respuesta frente a riesgos internos y externos. Por ello, el fortalecimiento del ejercicio ciudadano se integra como componente esencial del Sistema de Defensa Nacional.

En este contexto, las FF. AA., bajo subordinación constitucional al poder civil, contribuyen a la formación de valores como disciplina, responsabilidad y compromiso con la Nación, aportando a la consolidación del capital social.

En consecuencia, se requiere la formulación e implementación de una PNM alineada con la metodología del CEPLAN, que articule educación, institucionalidad, participación e inclusión bajo un enfoque de planificación estratégica orientada a resultados.

La adopción de una ruta estratégica con horizonte al 2035 permitirá consolidar una ciudadanía activa e inclusiva, fortalecer la estabilidad institucional y contribuir al desarrollo sostenible del Estado peruano.

Sobre el autor

General de Brigada del Arma de Artillería del Ejército del Perú (EP); bachiller y licenciado en Ciencias Militares. Ha cursado la maestría en Gestión e Innovación Tecnológica en el Instituto Científico y Tecnológico del Ejército (ICTE) y la maestría en Seguridad y Defensa Nacional en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN). Cuenta con estudios de especialización en desarrollo de habilidades y competencias directivas, gestión estratégica de recursos humanos, logística *supply chain management*, inteligencia estratégica, operaciones psicológicas, planeamiento estratégico, aprendizaje por competencias, así como dirección estratégica para la defensa y administración de crisis. Se desempeña como docente en la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado (ESGE-EPG). Es colaborador del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEPE), donde publica regularmente artículos académicos. Actualmente se desempeña como director de Educación y Doctrina del EP.

Notas al final

- 1 T. H. Marshall, *Citizenship and Social Class* (Cambridge: Cambridge University Press, 1950).
- 2 Constitución Política del Perú, 1993.
- 3 Ley N.º 30748, Ley del Sistema de Defensa Nacional, Diario Oficial El Peruano, 2018.
- 4 Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., s.v. “ciudadanía,” 2023, <https://dle.rae.es/ciudadania>.
- 5 Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., s.v. “ciudadanía,” 2023,
- 6 Constitución Política del Perú, 1993.
- 7 Aristóteles, *Política*, trad. Manuel García Gual (Madrid: Gredos, 1998).
- 8 T. H. Marshall, *Citizenship and Social Class* (Cambridge: Cambridge University Press, 1950).
- 9 Adela Cortina, *Ciudadanos del mundo: Hacia una teoría de la ciudadanía* (Madrid: Alianza Editorial, 1997).
- 10 Gabriel A. Almond y Sidney Verba, *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1963).
- 11 Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993).
- 12 Marshall, *Citizenship and Social Class*.
- 13 Jürgen Habermas, *Facticidad y validez: Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*, trad. Manuel Jiménez Redondo (Madrid: Trotta, 1998).
- 14 Constitución Política del Perú, 1993; Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), *Guía metodológica para la formulación de políticas nacionales* (Lima: CEPLAN, 2018).
- 15 Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), *Currículo Nacional de la Educación Básica* (Lima: MINEDU, 2016).
- 16 Patricia Zárate, “Educación, competencias y ciudadanía: retos para el Perú contemporáneo,” *Revista Peruana de Investigación Educativa* 10, no. 2 (2018): 45–68.
- 17 Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), “Educación lidera ejecución presupuestal con récord histórico de 93.6 % en el 2024,” 2024, <https://www.gob.pe>.
- 18 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), *Guía metodológica para la formulación de políticas nacionales* (Lima: CEPLAN, 2018).
- 19 Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993); Jürgen Habermas, *Facticidad y validez: Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*, trad. Manuel Jiménez Redondo (Madrid: Trotta, 1998).
- 20 Ley N.º 30748, Ley del Sistema de Defensa Nacional, Diario Oficial El Peruano, 2018.
- 21 Decreto Supremo N.º 012-2018-DE, Reglamento de la Ley del Sistema de Defensa Nacional, 2018.
- 22 Constitución Política del Perú, 1993, arts. 163–169.
- 23 Ley N.º 30748.
- 24 Decreto Supremo N.º 012-2018-DE.
- 25 Immanuel Kant, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* (1785).
- 26 Jean-Paul Sartre, *El ser y la nada* (París: Gallimard, 1943).

- 27 Aristóteles, Política.
- 28 Marshall, Citizenship and Social Class.
- 29 Carlos Perea, Democracia y Fuerzas Armadas en América Latina (México: Fondo de Cultura Económica, 2016).
- 30 Radio Programas del Perú (RPP), “Exjefe del Comando Conjunto ratificó que FFAA y PNP rechazaron el intento de golpe,” diciembre de 2022.
- 31 Ipsos Perú, encuesta de confianza institucional, 2024.
- 32 Infobae, “Desconfianza en el Poder Judicial y el Ministerio Público,” 2024.
- 33 Edelman, Edelman Trust Barometer 2025 Global Report (Nueva York: Edelman, 2025).
- 34 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Guía metodológica para la formulación de políticas nacionales (Lima: CEPLAN, 2018).
- 35 Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), Resultados oficiales de las elecciones regionales y municipales 2022 (Lima: ONPE, 2022).
- 36 Barómetro de las Américas, informe 2023.
- 37 Ipsos Perú, encuesta de confianza institucional, 2024.
- 38 Latinobarómetro, Informe Latinobarómetro 2022 (Santiago de Chile: Corporación Latinobarómetro, 2022); Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), información estadística oficial, 2021.
- 39 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Guía metodológica para la formulación de políticas nacionales.
- 40 CEPLAN, Guía metodológica para la formulación de políticas nacionales.
- 41 Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), información estadística oficial, 2021.
- 42 Latinobarómetro, Informe Latinobarómetro 2022.
- 43 CEPLAN, Guía metodológica para la formulación de políticas nacionales.



ISSN: 2955-8018 (Printed)

ISSN: 2810-899X (Online)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N.º 1, January - March, 2026, pp. 121-152

ARTICLE

Citizenship in Peru as a Public Issue and Multisectoral National Policy: Impact on National Security and Defense

Emilio Jesús Cam Albújar

 <https://orcid.org/0000-0003-2415-1789>

 emiliocamalbujar@gmail.com

© Peruvian Army Center for Strategic Studies 2026. This is an open access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which allows reuse, distribution and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citizenship in Peru as a Public Issue and Multisectoral National Policy: Impact on National Security and Defense

“Citizenship is not only possessed; it is exercised. When it lacks social responsibility and civic awareness, it loses its transformative capacity.”
— Emilio Cam (2026)

Emilio Jesús Cam Albújar

Abstract

This research article employs an analytical-propositional methodology to examine the exercise of citizenship in Peru as a public issue. The study identifies that limitations in civic practice negatively impact democratic governance, security, national defense, and social development. The concept is analyzed from philosophical and political perspectives, in which citizenship is understood as the full exercise of rights and the responsible fulfillment of duties grounded in social awareness. Based on empirical evidence, such as institutional distrust and educational gaps, the research formulates the problem in accordance with the methodology of the National Center for Strategic Planning (CEPLAN) and proposes the design of a Política Nacional Multisectoral (PNM) (Multisectoral National Policy) with a time horizon to 2035. The analysis concludes that strengthening civic capacities contributes to optimizing resource management in the field of security and to enhancing democratic performance. Additionally, the role of the Armed Forces (FF.AA.) is highlighted in the formation of civic values and principles that strengthen institutional resilience and promote sustainable state development.

Keywords: *citizenship; social awareness; civic culture; national security and defense; multisectoral national policy.*

Introduction

Understanding citizenship implies recognizing it not only as a legal condition or a status of membership but also as the fundamental link between the state and individuals. Under this premise, the former must guarantee fundamental rights, while the latter assume the obligation to respect the rule of law, comply with social norms, exercise their civic

duties, and actively participate in the public sphere through processes of democratic deliberation.

This process requires the development of both individual and collective awareness that fosters commitment to social responsibilities. In this regard, civic education constitutes an essential duty shared by the state, society, academia, and the family. This ongoing challenge seeks to form individuals with civic culture, capable of understanding that their decisions affect general welfare. Likewise, it is necessary for the population to understand the functioning of the state apparatus in order to fully exercise their rights and responsibilities.

Social phenomena such as voter turnout, the lack of competent political leaders, systemic corruption, and governmental instability reveal the presence of “passive citizens.” These individuals neither exercise full citizenship nor engage in public affairs to propose solutions to collective problems or voluntarily fulfill their moral and legal duties.

Through the analytical-propositional method, this study establishes as its main objective to analyze citizenship in Peru as a public issue, with the purpose of proposing strategic guidelines within the framework of a Multisectoral National Policy (PNM). To this end, four specific objectives are formulated: (1) to identify the factors that give rise to weak civic engagement; (2) to assess its effects on democratic governance and on *Seguridad y Defensa Nacional* (SEDENA) (National Security and Defense); (3) to analyze the role of the state and the regulatory framework regarding civic education; and (4) to propose guidelines for the implementation of the aforementioned national policy by 2035.

The article supports the thesis that strengthening citizenship requires multisectoral strategic management. It posits that a weakened civic culture significantly undermines SEDENA. Conversely, the Armed Forces contribute to reversing this situation by fostering a strong social awareness among military personnel, thereby making a substantive contribution to the formation of responsible citizens committed to serving the Nation.

Analysis and Conceptualization of Citizenship

Citizenship constitutes a multidimensional concept—philosophical, social, and political—that has evolved significantly throughout history. According to the Royal Spanish Academy (RAE, 2023), it is defined as the quality and right of an individual who belongs to a state, which grants them the status of an active member with prerogatives and obligations. This status entails responsible civic conduct, enabling peaceful participation in the political life of the country, including the right to vote and to run for public office upon reaching the age of majority, as established by the Political Constitution of Peru (1993).

In *The Republic*, Plato (2003) argues that this condition is closely linked to participation in the public sphere. For the philosopher, a citizen is one who possesses the right to participate in deliberate and legal functions, engaging in collective decisions that determine the destiny of the community. This perspective establishes a clear distinction between those who enjoy full rights and residents who lack deliberative authority. Thus, the notion of citizenship is not grounded solely in residence or birth, but in the capacity for governance and administration. Such participation is based on mutual obligations oriented toward the common good; therefore, it represents not merely a legal status but a political relationship of binding commitment to the collective destiny.

Similarly, Aristotle (1998) asserts that citizenship lies in constant activity both in the government of the polis and in the administration of justice. Consequently, the citizens assume both the right and the obligation to decide on public affairs. The philosopher introduces a crucial distinction: the holder of legal status and the “good citizen,” who embodies civic virtue. The latter promotes social development by governing, deliberating, or simply respecting the rule of law.

Over time, this concept evolved from being a privilege of elites to a condition of equality for all members of society, regardless of social class, ethnicity, or gender. It encompasses duties that sustain the political community and

enable the exercise of rights, directly linking to national identity (Marshall, 1950). From this contemporary perspective, when a citizen fails to fulfill their responsibilities or ignores their rights due to a lack of social awareness, they are defined as a “passive” or nominal citizen. Although they possess legal recognition, nationality, and civil rights, their participation is minimal or indifferent.

In contrast, active citizens exercise their powers and fulfill their obligations with a strong civic culture. They do not merely inhabit a territory but actively contribute to its transformation and development. Beyond staying informed, they engage in democratic processes, solidarity actions, and oversight of authorities, promoting respect, sustainability, and the responsible use of digital platforms.

Table 1 examines the dimensions of civic behavior, contrasting the reactive and individualistic attitude of the passive citizen with the ethical and transformative commitment of those who exercise active citizenship for the benefit of the general welfare.

Table 1

Comparison between the passive citizen and the active citizen

Dimension	Passive Citizen	Active Citizen
Participation	Limits to mandatory voting to avoid sanctions	Continuously engages in civic and political activities
Critical Awareness	Accepts information uncritically and without reflection	Analyzes, contrasts, and proposes constructive solutions
Social Responsibility	Prioritizes individual interests and shows disinterest in the environment	Acts oriented toward the common good and collective values
Fulfillment of Duties	Avoids or neglects tax obligations and social norms	Fulfills duties with transparency, ethics, and responsibility
Exercise of Rights	Claims rights only when direct personal interests are affected	Defends their rights and those of others with solidarity

Community Engagement	Remains indifferent to local, national, or global problems	Engages in collective solutions and promotes collaborative action
Relationship with the Law	Obeys out of imposition or fear of coercion	Promotes legality as a principle of social justice
Conception of Citizenship	Understood as a legal or formal condition	Conceived as an ethical, democratic, and transformative practice

Source: Author’s own elaboration.

Following the analysis conducted, a modern concept of citizenship adapted to current challenges is proposed: the condition that allows individuals to fully participate in public life through the exercise of rights and duties—civil, political, social, cultural, and environmental—oriented toward coexistence, solidarity, social awareness, and commitment to the general welfare.

Consequently, the process of consolidating citizenship in Peru constitutes a complex, ongoing, and interinstitutional task. It must be addressed as a public issue requiring a PNM for its management, involving the state, educational institutions, decentralized governments, electoral bodies, civil society, and families.

Social Awareness and Civic Culture: Mandatory Qualities of Citizens

In contemporary democracies, citizenship transcends the mere legal condition of possessing rights and duties; it entails an ethical and participatory dimension that requires both social awareness and civic culture. While the former refers to the individual’s capacity to recognize themselves as part of a collective and assume shared responsibilities, the latter refers to the internalization of values, norms, and practices that ensure coexistence and respect for the rule of law. Both pillars are essential to ensure that the exercise of citizenship is effective rather than merely nominal.

Social awareness is understood as the capacity to comprehend the impact of individual actions on the collective. According to Cortina (1997), a citizen

should not limit themselves to demanding rights but must also recognize and fulfill their social obligations. This entails cultivating empathy, solidarity, and justice, values that promote community cohesion and encourage engagement in the face of issues such as exclusion and inequality. In this sense, a socially aware individual links their individual freedom to the common good and participates in initiatives that strengthen the social fabric. Conversely, the absence of social awareness generates indifference and selfishness, producing isolated individuals and eroding public trust.

Civic culture, a concept developed by Almond and Verba (1963), argues that democratic stability requires attitudes and knowledge that foster citizen participation. This manifests itself in respect for laws, tolerance of diversity, and trust in institutions. In practical terms, it involves exercising responsible voting, deliberating in public spaces, and holding authorities accountable. A strong civic culture provides institutional legitimacy and enhances democratic effectiveness (Putnam, 1993); conversely, its absence fosters apathy and arbitrariness in public life.

The exercise of active citizenship requires a balanced interaction between both components. Marshall (1950) argued that civil, political, and social rights are only fully realized when individuals possess ethical awareness and democratic political orientation. Habermas (1998) reinforces this perspective by stating that the legitimacy of a system is proportional to informed and conscious participation, where shared norms are respected in order to consolidate an inclusive society.

Table 2 details the conceptual and operational differences between social awareness and civic culture, highlighting how their integration enables the transition from individualistic passivity to responsible democratic participation oriented toward the common good.

Table 2

Dimensions of social awareness and civic culture

Dimension	Social Awareness	Civic Culture
Definition	Recognition of the individual as part of a collective (Cortina, 1997)	Values and practices that guide democratic life (Almond & Verba, 1963)
Approach	Ethical and solidarity-based	Normative and participatory
Core Values	Empathy, justice, and shared responsibility	Respect for the law, tolerance, and civic commitment
Manifestations	Community collaboration and social sensitivity	Informed voting, social oversight, and legal compliance
Risk of Absence	Indifference, self-interest, and passivity	Disorder, arbitrariness, and democratic apathy
Ultimate Goal	Social cohesion and general welfare	Democratic coexistence and the rule of law

Source: Author’s own elaboration based on Cortina (1997) and Almond and Verba (1963).

In Peru, both the Political Constitution of Peru (1993) and the Methodological Guide for the formulation of national policies of the CEPLAN (2018) emphasize the importance of promoting active participation that integrates social duties. However, the country lacks a PNM capable of articulating the isolated efforts of key sectors such as education, health, justice, and defense. This fragmentation prevents a comprehensive approach to citizenship development, which constitutes a relevant public issue.

Ultimately, full citizenship requires social awareness to guide solidarity and civic culture to ensure respect for norms. Both conditions are inseparable for shaping transformative citizens capable of ensuring the stability and cohesion of Peruvian society.

Competency-Based Education and Its Relationship with Citizenship Development

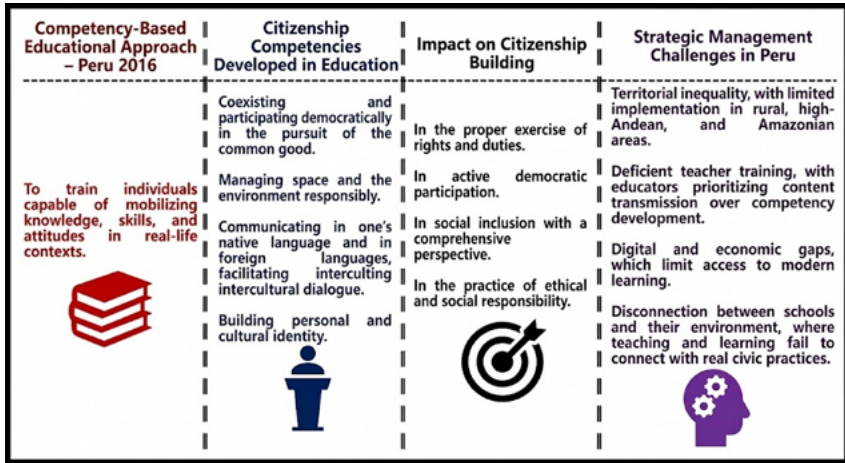
Citizenship education represents a critical challenge for strengthening democracy and social cohesion in contemporary societies, which are characterized by increasing globalization and intense technological interconnection. In Peru, this challenge is particularly significant due to persistent socioeconomic inequality, institutional distrust associated with perceptions of corruption, low levels of civic participation, and a deficit in social awareness across broad sectors of the population.

Within this context, competency-based education emerges as a fundamental strategy for developing well-rounded, critical, and socially committed to the common good. There is a direct relationship between the model implemented in the *Currículo Nacional de la Educación Básica* (CNEB, 2016) (National Curriculum for Basic Education) and the construction of a society grounded in ethical values and civic culture.

The CNEB defines competencies as the ability to mobilize knowledge, skills, and attitudes to act appropriately in diverse contexts. This paradigm shift seeks to overcome the rote-learning approach of previous decades and move toward integrated and applied learning. The curriculum promotes cross-cutting competencies aimed at: (1) coexisting and participating democratically in the pursuit of the common good; (2) managing space and the environment responsibly; (3) building personal and cultural identity; and (4) communicating effectively. These competencies are complemented by specific capacities such as critical thinking, problem-solving, and creativity.

Figure 1 illustrates the structure of the Peruvian education system under the competency-based approach, highlighting how the articulation between cross-cutting themes and specific capacities enables the comprehensive formation of individuals for their effective integration into public life.

Figure 1. Education in Peru



Source: Author's own elaboration.

In this context, competency-based education constitutes a fundamental pillar for citizenship development (Zárate, 2018). This model fosters critical thinking by training students capable of analyzing reality, questioning inequalities, and proposing alternatives. Likewise, it promotes social commitment by linking academic training with ethical responsibility and solidarity, promotes inclusion by valuing the country's multiple cultural and linguistic identities, and strengthens digital citizenship for the responsible exercise of rights in virtual environments. For this reason, this approach represents the primary driver for consolidating active civic participation in the country.

However, the strength of the Peruvian regulatory framework faces significant gaps in its strategic, tactical, and operational implementation. These shortcomings constitute a complex public issue, characterized by: (1) territorial inequalities that limit its implementation in rural, high-Andean, and Amazonian areas; (2) inadequate teacher training, where content transmission is prioritized over competency development; (3) digital and socioeconomic gaps; and (4) a disconnection between educational

institutions and their environment, hindering the translation of learning into concrete civic practices

Table 3 presents the evolution of the budget allocated to the education sector during the 2023–2025 period, highlighting the annual percentage increase and the efficiency of expenditure execution aimed at closing learning gaps and improving national infrastructure.

Table 3

Education budget by fiscal year (2023–2025)

Fiscal Year	Allocated Budget (Million Soles)	Increase from Previous Year	Main Expenditures	Budget Execution
2025	20,400	12.5%	Salaries; teacher training; infrastructure; scholarships; and closing learning gaps	48% (progress as of August 2025)
2024	18,100	18%	Information pending specification	93%
2023	15,400	10%	Information pending specification	90%

Source: Ministry of Education (MINEDU 2024).

In this manner, the effectiveness of the competency-based approach is contingent upon overcoming the implementation barriers described above. It is imperative to capitalize on the sustained increase in the annual budget allocated to this sector, which should be directed not only toward improving salaries and infrastructure but primarily toward teacher training and closing learning gaps in vulnerable contexts.

Furthermore, citizenship development should not be confined to the educational sphere; on the contrary, it must be consolidated as a public policy of the Peruvian State that articulates educational institutions, families, communities, media, and the justice system. This synergy must also integrate the participation of the private sector, political organizations,

and the FF.AA., among other civil actors. Only through this multisectoral coordination will it be possible to consolidate a responsible, competent, and participatory society capable of sustaining the democratic system and addressing the country's enduring challenges.

Impact of Citizenship on National Security and Defense in Peru

SEDENA constitutes fundamental pillars of state development and stability. These concepts transcend the military domain and encompass a comprehensive system that ensures sovereignty, democratic governance, internal peace, the common good, and collective welfare. Within this framework, citizenship—understood as the conscious, responsible, and participatory exercise of rights and duties—emerges as a key element in consolidating both domains.

An informed, critical, and supportive population strengthens social cohesion and increases institutional trust. Conversely, an apathetic or uninformed citizenry erodes democracy, exacerbates insecurity, and hinders the state's capacity for comprehensive protection. CEPLAN emphasizes that comprehensive security depends on the synergy between strong institutions and proactive citizens; thus, a weak citizenry hinders the allocation of resources and strategies, limiting the operational capabilities of the Armed Forces and the National Police of Peru to counter both external and internal threats.

Putnam (1993) and Habermas (1998) argue that democratic stability rests on social capital and informed civic participation—factors that legitimize the state, reduce the likelihood of constitutional breakdown, and strengthen the defense of national sovereignty.

Legal Definitions

Within the Peruvian legal system, national security and defense maintain a functional relationship, although they differ in scope and purpose. This distinction is essential for delimiting state and societal responsibilities in preserving sovereignty and constitutional order.

Law No. 30748 (2018) defines national security as the condition in which the state guarantees sovereignty, independence, territorial integrity, the common good, collective welfare, and fundamental rights, through the enforcement of constitutional order, democratic stability, and sustainable development, supported by collaboration between authorities and citizens in the face of internal and external risks.

The regulations of the aforementioned law establish that national defense comprises the set of permanent measures adopted by the state to ensure National Security against any threat. In this sense, it constitutes a strategic and operational instrument implemented through public policies, institutional capacities, and multisectoral coordination, under the leadership of the Ministry of Defense (MINDEF), the direction of the President of the Republic, and the participation of the *Consejo de Seguridad y Defensa Nacional* (COSEDENA) (National Security and Defense Council) (Supreme Decree No. 012-2018-DE, 2018).

National security represents an essential purpose of the state oriented toward balance, peace, and sovereignty; national defense, in turn, comprises the articulated actions designed to achieve and preserve that objective.

Articles 163 to 169 of the Political Constitution of Peru (1993) establish the institutional foundations of both concepts. This normative framework stipulates that the state guarantees *Seguridad de la Nación y la Defensa Nacional* (SNDN) (National Security and National Defense), while the Armed Forces are tasked with ensuring independence, territorial integrity, and constitutional order. However, defense is not an exclusive responsibility of the defense sector; rather, it is a comprehensive function involving the entire state apparatus and the citizenry, given that national security is directly linked to the common good, general welfare, and social cohesion.

Citizenship and Shared Responsibility in National Security

Citizenship plays a strategic role in the construction and sustainability of national security. Law No. 30748 establishes that national defense

constitutes an integral function of the State and a duty of all Peruvians. This provision implies that the protection of the nation is not limited to the legitimate use of force but rather requires the informed, active, and responsible participation of the population.

National Security and National Defense are articulated through the National Defense System (SIDENA), regulated by Supreme Decree No. 012-2018-DE, which guides the planning, coordination, and implementation of public policies in this field. Accordingly, a proper understanding and institutional strengthening of this system are essential for consolidating democratic governance and preserving state stability in the face of contemporary challenges.

Within this framework, citizens not only benefit from security conditions but also assume direct shared responsibility for their consolidation. The level of civic commitment and respect for the legal order decisively influences the state's capacity to prevent and respond to internal and external threats.

Contribution of the FF.AA. in Strengthening Citizenship: Military Duty

The famous statement attributed to Colonel Francisco Bolognesi Cervantes prior to the Battle of Arica in 1880— “We have sacred duties to fulfill, and we will fulfill them until the last cartridge is expended”—encapsulates a conception of duty grounded in responsibility, institutional loyalty, and commitment to the nation. This declaration, framed within a critical historical context, transcends the military episode and acquires a profound ethical and civic dimension. From a philosophical perspective, it can be analyzed at three levels: Kantian morality, existential freedom, and the communal projection of sacrifice. The determination to fulfill obligations to the utmost limit constitutes a paradigmatic expression of unconditional commitment.

In the tradition of Immanuel Kant, the ethics of duty are based on a moral obligation independent of outcomes, grounded instead in fidelity to moral

law. The categorical imperative—to act in such a way that the maxim of the action may become a universal law—finds a clear parallel in Bolognesi's conduct. The defense of the homeland was not conceived as a strategic option but as an absolute mandate that allowed for the cost of one's life. This principle guides military formation, where mission fulfillment acquires an irrevocable character.

From another perspective, Jean-Paul Sartre argued in *Being and Nothingness* (1943) that human beings are “condemned to be free,” implying making decisions and assuming responsibility even under adverse conditions. Applied to the military sphere, this notion highlights that obedience does not eliminate freedom but rather commits it ethically to the preservation of constitutional order and state stability.

Similarly, Aristotle defined human beings as *zoon politikon*, that is, beings oriented toward life in community. Under this view, Bolognesi's act is not an isolated decision but a service to the common good. The statement thus acquires pedagogical value: citizenship is not solely grounded in the possession of rights but in the assumption of shared responsibilities. Military duty is, therefore, projected as an eminent manifestation of civic commitment.

In Peru, the FF.AA. perform a strategic role in national defense and simultaneously contribute to citizenship formation by promoting discipline, responsibility, solidarity, and respect for constitutional order. T. H. Marshall (1998) emphasized that civic duties are essential to balance individual rights with general interest. From this perspective, service to the homeland represents a concrete manifestation of active participation in state protection.

During the training of officers, non-commissioned officers, and enlisted personnel, the institution strengthens ethical and social competencies aimed at comprehensive development. These include the internalization of norms, adherence to legitimate authority within the legal framework, and intercultural coexistence, as individuals from diverse regions, languages,

and sociocultural backgrounds are integrated into a single institution. This process fosters national cohesion and strengthens collective identity.

The Voluntary Military Service (SMV) thus constitutes a permanent space for civic learning. Each year, approximately twenty thousand young individuals complete their service and return to society with new skills acquired during their training. This reality has generated academic debate regarding the possibility of making the service mandatory, as observed in certain states; however, any evaluation requires a rigorous legal and contextual analysis. The subsequent participation of retired and discharged service members in public administration—as constitutional presidents, legislators, subnational authorities, or public officials—demonstrates the social projection of this experience within the democratic framework.

In peacetime scenarios, the FF.AA. contribute logistical and organizational capabilities to national development and disaster risk management. They participate in infrastructure projects and respond to health emergencies through mobile social action platforms, both riverine and land-based, which enable essential services to be delivered to remote areas. These actions reinforce a model of solidarity-based citizenship oriented toward collective welfare.

Likewise, the institution contributes to the preservation of constitutional order (Perea, 2016). A recent example occurred in 2022, when then-president Pedro Castillo Terrones attempted to alter the democratic order, an event reported by national media outlets such as Radio Programas del Perú (RPP, 2022). In that context, the Joint Command and the general commanders reaffirmed their adherence to the Constitution, demonstrating institutional responsibility and a clear departure from the interventionist practices of the 20th century.

In sum, military duty constitutes a significant expression of active citizenship. Through territorial defense, education in values, support for development in non-war contexts, and the defense of the democratic system—always under civilian authority and with respect for human rights—

the FF.AA. orient their actions toward service to the nation. In doing so, they strengthen national identity and promote a collective awareness grounded in the responsible fulfillment of shared obligations, as exemplified by Colonel Francisco Bolognesi in Arica.

Citizenship as a Public Issue in Peru: Current State Challenges

In Peru, a significant portion of the population does not fully exercise citizenship due to social, structural, and institutional factors that limit participation in public affairs. This situation affects governability, social cohesion, and economic development, while also undermining the legitimacy of democratic institutions. According to IPSOS (2024), only 7 percent of the population trusts the Congress of the Republic (Legislative Branch), and just 8 percent trusts the electoral system. Likewise, more than 70 percent express distrust toward the Judiciary and the Public Prosecutor's Office—General Prosecutor of the Nation (MPFV) (Infobae, 2024). At the international level, the Edelman Trust Barometer (2025) places Peru at 37 points in the global trust index, ranking it among the countries with the lowest institutional credibility.

According to the methodological framework of CEPLAN, a public issue must be formulated in a structured, comprehensible, and verifiable manner, oriented toward policy and strategic planning design. The Guide to Institutional Strategic Planning and the guidelines of the National Strategic Planning System (SINAPLAN) establish five stages: (1) definition; (2) identification of the affected population; (3) empirical basis and magnitude; (4) causal analysis, and (5) validation. Thus, its formulation requires describing a current adverse situation, supported by objective evidence, and by identifying cause-effect relationships that necessitate state intervention.

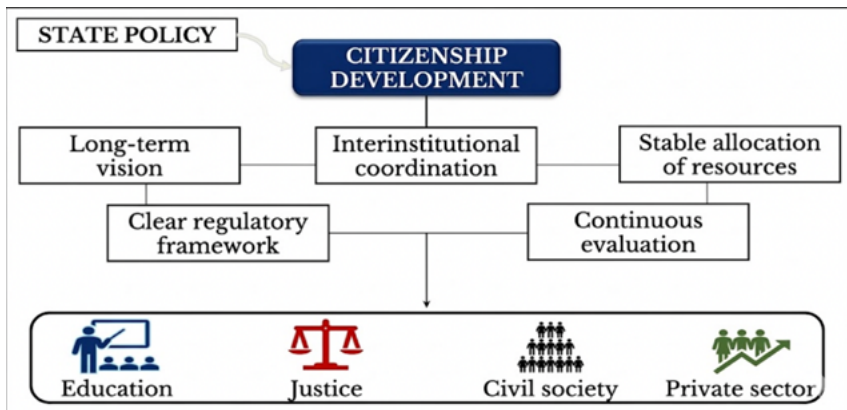
From this perspective, citizenship development constitutes a collective concern, as it impacts society as a whole and the functioning of the democratic system. Rather than an isolated phenomenon, limited civic

practice affects community cohesion, economic dynamism, political stability, and institutional legitimacy. This problem manifests in low social awareness, insufficient exercise of rights, weak fulfillment of duties, fragile civic culture, and limited participation in public decision-making.

The affected population includes: (1) young individuals eligible to exercise political rights; (2) residents of rural and marginal urban areas; (3) the economically active population (EAP); (4) leaders, administrators, and candidates for public office; and (5) public officials and civil servants at all levels of government. Indirectly, it also involves society as a whole, including children, older adults, and vulnerable populations, whose welfare must be guaranteed by the Peruvian State.

Before presenting Figure 2, it should be noted that the following diagram graphically synthesizes the relationship between structural factors, involved actors, and manifestations of civic engagement in the country.

Figure 2. Conceptual diagram of civic education in Peru



Source: Author’s own elaboration.

The National Office of Electoral Processes (ONPE) reported that voter turnout reached 25 percent in the 2022 regional elections (ONPE 2022). The Americas Barometer indicates that only 19 percent of the population

declares itself satisfied with the functioning of democracy (Americas Barometer 2023). Likewise, IPSOS (2024) identifies the institutions with the lowest levels of trust as the Judiciary (22 percent), the Public Prosecutor’s Office (22 percent), the Executive Branch (17 percent), regional governments (17 percent), and the Congress of the Republic (7 percent). In contrast, the National Registry of Identification and Civil Status (RENIEC) (65 percent), the Central Reserve Bank of Peru (BCRP) (58 percent), and the Armed Forces (53 percent) register higher levels of credibility (IPSOS 2024).

The core of the problem is defined as the “low quality and scope of the exercise of citizenship in Peru.” Among the direct factors identified are: limited implementation of competency-based education, socioeconomic and territorial inequalities, discrediting of democratic institutions, reduced opportunities for political and community involvement; as well as insufficient exercise of rights accompanied by weak fulfillment of duties.

Among the indirect causes, the following stand out: (1) centralism in decision-making; (2) cultural and linguistic gaps affecting indigenous and native peoples; and (3) insufficient promotion of democratic values in the media and within the family sphere.

Based on the preceding analysis, Table 4 systematizes the structural and immediate factors that influence civic participation, as well as the consequences derived from its limited consolidation in the national context.

Table 4

Problem Tree: Low quality and scope of the exercise of citizenship in Peru

Public Issue	Direct Causes	Effects
Low quality and scope of civic engagement in Peru	Low level of implementation of competency-based education.	Deficient civic culture and limited social awareness.
	Distrust in democratic institutions.	Institutional delegitimization and widespread distrust in the state.

	Limited opportunities for citizen, political, and community participation.	Social exclusion, loss of community cohesion, and political apathy.
	Low exercise of rights and weak fulfillment of duties.	Weakening of democracy and governance, as well as increased voter turnout.

Source: Author’s own elaboration.

The effects derived from this problem include: (1) fragile civic culture and reduced collective awareness; (2) restricted access to reliable information and quality public services, along with increased social conflict; (3) institutional delegitimization and growing skepticism toward the state; (4) social marginalization, weakening of the community fabric, and political apathy; and (5) erosion of democracy, reduced governability, and increased voter turnout.

The validation of the public problem is based on three fundamental criteria. First, it is of public interest insofar as it impacts democracy, governance, as well as national security and defense. Second, it allows for state intervention through policies aimed at civic education, competency-based educational approaches, social inclusion, and institutional strengthening. Third, it has national relevance, given that it directly affects the quality of the democratic system, the legitimacy of the state, the provision of public services, the capacity to respond to threats, economic growth, and the general welfare of the country.

Consequently, the type of citizenship that Peru requires faces complex challenges characteristic of the 21st century, framed within democratic, globalized, and technologically interconnected societies. These transformations not only impact the individual sphere but also demand renewed forms of participation, deliberation, and collective action.

Thus, in the face of democratic weakening, it is the responsibility of citizens to safeguard constitutional principles, demand transparency, and actively participate in civic processes. In the face of misinformation

and media manipulation, it is essential to strengthen critical thinking, autonomous reflection, digital literacy, and ethical use of social media. Regarding climate change, the adoption of sustainable lifestyles and the demand for responsible environmental policies become imperative. Faced with the rise of individualism and public apathy, it is necessary to reaffirm social responsibility, the promotion of the common good, and community commitment. In a context of ethical standards crises, acting with coherence, integrity, solidarity, and a sense of justice are required. Likewise, in the face of growing global tensions, it is fundamental to cultivate empathy and humanitarian awareness, with the capacity to understand diversity and contribute to the construction of a more equitable society at the local, regional, national, and international levels. All of this constitutes a substantial challenge both for citizenship and for the state itself.

PNM Proposal and Strategic Roadmap for Strengthening the Exercise of Citizenship in Peru

Having defined the public problem as the low quality and scope of the exercise of citizenship, the following factors are identified as contributing causes: limited social awareness, fragile civic culture, restricted exercise of rights, weak fulfillment of duties, and reduced political participation. These conditions generate adverse consequences, including low participation in democratic processes, loss of institutional legitimacy, social marginalization, weakening of the social fabric, precarious governance, and increased social conflict (Latinobarómetro 2022; National Institute of Statistics and Informatics 2021).

Based on the strategic planning approach of the CEPLAN (2018), a PNM with a horizon to 2035 is proposed, accompanied by a strategic roadmap aimed at consolidating an active and responsible citizenship through the articulation of education, institutional frameworks, and public participation and communication.

Table 5 presents the Objectives Tree, formulated from the identified public issue, in which causes are transformed into strategic means and effects into expected outcomes, in accordance with CEPLAN’s strategic planning methodology.

Table 5

Objectives tree for strengthening the exercise of citizenship in Peru

Means (Transformation of Causes)	Outcomes (Transformation of Effects)
Comprehensive implementation of competency-based education at all levels of the education system	Strong civic culture and increased social awareness
Strengthening the credibility of democratic institutions through transparency and accountability	Institutional legitimacy and effective public trust in the state
Creation of inclusive and accessible spaces for political and community participation	Social inclusion, collective cohesion, and active engagement in public affairs
Development of effective mechanisms for the exercise of rights and the responsible fulfillment of civic duties	Strengthened democracy, improved governance, and reduced voter turnout

Source: Author’s own elaboration.

Despite ongoing efforts, the construction and consolidation of citizenship in Peru continue to face significant challenges: limited civic education, insufficient promotion of rights and responsibilities, declining credibility in public institutions, poor coordination among the state, civil society, and the private sector (INEI 2021), as well as limited opportunities for political engagement (Latinobarómetro 2022). These constraints result in low influence in the public sphere and widespread social apathy, factors that restrict citizens’ active role in collective affairs.

In line with the logical framework methodology applied by CEPLAN, Table 6 presents a programmatic proposal to 2035, designed to address identified gaps through specific objectives, monitoring indicators, and strategically articulated lines of intervention.

Table 6

Logical Framework Matrix of the PNM for strengthening citizenship by 2035

Level	Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions/Risks
Goal	Strengthen democracy and social cohesion in Peru	25% increase in trust in democratic institutions by 2035 20% reduction in social conflicts associated with misinformation	Latinobarómetro, INEI, and IPSOS surveys; reports from the Ombudsman's Office (DP)	Political stability and continuity of public policies
Purpose	Consolidate the full and active exercise of citizenship among the Peruvian population	25% increase in participation in social oversight mechanisms and participatory budgeting by 2030 15% reduction in incivility in public spaces	Reports from the Presidency of the Council of Ministers (PCM), ONPE, and local governments; INEI civic culture surveys	Sustained commitment from civil society and institutional support

<p>Components</p>	<p>1. Strengthened civic competencies 2. Reduction of socioeconomic and territorial gaps 3. Effective promotion of rights and responsibilities 4. Expanded participatory opportunities 5. Reinforced institutional transparency</p>	<p>80% of educational institutions implement an active citizenship curriculum by 2030</p> <p>Monetary poverty $\leq 15\%$, extreme poverty $\leq 3\%$, HDI ≥ 0.69</p> <p>National Citizenship Observatory operational with annual reports</p> <p>60% of municipalities implement youth councils</p> <p>100% of ministries maintain updated open data portals</p>	<p>MINEDU reports; Human Development Report—Peru, PCM reports; subnational government records; portals of transparency and Comptroller General</p>	<p>Budget availability, sustained economic growth, political will, active community participation, continuity of open government policies</p>
-------------------	---	--	--	---

Main Activities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Update the national curriculum on citizenship and ethics 2. Train teachers and community leaders 3. Create the National Citizenship Observatory 4. Reactivate local and regional participatory mechanisms 5. Implement national transparency campaigns 	<p>Curriculum document approved in year 1</p> <p>30,000 teachers trained in five years</p> <p>Observatory operational by year 3</p> <p>500 coordination councils active by 2030</p> <p>At least three national campaigns annually</p>	<p>Ministerial resolutions; training reports; creation decree; articles of incorporation; PCM and media reports</p>	<p>Effective interinstitutional coordination; sufficient allocation of resources; subnational collaboration; broad media coverage</p>
-----------------	---	---	---	---

Source: Author's own elaboration.

This logical framework highlights the need for a multisectoral approach that articulates various state sectors to strengthen citizenship. In this regard, the Ministry of Education (MINEDU) contributes through the active citizenship curriculum; the Ministry of Justice and Human Rights (MINJUSDH) promotes a culture of legality; regional and local governments foster youth councils and participatory budgeting; the PCM advances transparency mechanisms and open government; ONPE, the National Jury of Elections (JNE), and RENIEC strengthen electoral participation; the Ministry of Health (MINSa) contributes through nutrition and mental health initiatives; and the FF.AA. promote civic values and duties.

This vision responds to the principle of co-responsibility between the state and society (CEPLAN, 2018). Under this premise, the following strategic

roadmap is proposed, linking objectives, actions, outputs, outcomes, and impacts on the population, as shown in the matrix below.

Table 7 shows the PNM Strategic Roadmap to 2035, linking objectives, actions, outputs, outcomes, and impacts on the population within a results-based management approach.

Table 7

PNM Strategic Roadmap for strengthening citizenship by 2035

Specific Objective	Strategic Actions	Outputs and Services	Expected Results	Impact on the Population
Develop civic competencies	Implement an active and comprehensive citizenship curriculum at all educational system levels	Updated curriculum Teacher training programs Educational materials	Youth with stronger civic and social competencies	Population with critical thinking, ethical awareness, and civic commitment
	Conduct mass civic education campaigns	National media and digital campaigns Radio and television programs	Increased knowledge of rights and duties	Strengthened civic culture
Promote the exercise of rights and duties	Creation of the National Citizenship and Civic Culture Observatory	Citizenship indicator system	Evidence-based decision-making	Sustained improvement in civic engagement
	Implement community leadership training programs	Civic leadership schools Local leadership networks	Strengthened community leadership	Greater social cohesion and organization

Increase opportunities for citizen participation	Strengthen local, regional, and national coordination councils and participatory budgeting	Reactivated councils Validated citizen participation	Increased involvement in decision-making	More robust participatory democracy
	Develop digital platforms for citizen participation	Web portals and mobile applications	Facilitation of citizen proposals, public complaints, and electronic voting	Expanded participation and digital inclusion
Strengthen institutional trust	Enhance public management transparency through open government	Open data platforms for citizen Improved transparency portals	Increased perception of institutional legitimacy	Reduced distrust and political apathy

Source: Author’s own elaboration.

In conclusion, strengthening citizenship in Peru constitutes a strategic, complex, and urgent task that requires a comprehensive, articulated, and multisectoral response. The proposed PNM for strengthening the exercise of citizenship by 2035 is conceived as a long-term policy instrument that integrates efforts in education, participation, institutional framework, and public communication.

Based on CEPLAN’s strategic planning approach, the proposal incorporates a situational diagnosis, clearly defined objectives, strategic actions, monitoring indicators, and the identification of responsible entities for its management, thereby ensuring coherence between planning and implementation. Its execution would contribute to consolidating a more participatory, critical, democratic, cohesive, and inclusive society under a results-oriented, multisectoral, multi-actor, and territorially grounded approach.

Conclusions

The construction and consolidation of citizenship in Peru constitute a public issue that limits democratic participation, weakens institutional legitimacy, and reduces social cohesion. This situation directly affects governance and compromises the stability of the political system.

Citizenship transcends its formal legal condition and is configured as an ethical, political, and social practice that requires the conscious exercise of rights and the responsible fulfillment of duties oriented toward the common good. Within this framework, social awareness and civic culture represent indispensable conditions for the formation of co-responsible and participatory citizens.

The empirical evidence analyzed—including indicators of institutional distrust and voter turnout—confirms the existing gap between the formal recognition of rights and their effective exercise, thereby requiring a strategic intervention at the national level.

Likewise, competency-based education, within the framework of the CNEB, constitutes a key instrument for strengthening critical thinking, public responsibility, and democratic commitment. However, territorial and operational gaps in its implementation limit its impact, which calls for coordinated and sustained action.

The relationship between citizenship and national security and defense is strategic. Weak civic participation reduces social resilience and limits the collective capacity to respond to internal and external risks. Therefore, strengthening the exercise of citizenship is integrated as an essential component of the National Defense System.

In this context, the Armed Forces, under constitutional subordination to civilian authority, contribute to the formation of values such as discipline, responsibility, and commitment to the Nation, thereby supporting the consolidation of social capital.

Consequently, the formulation and implementation of a PNM aligned with the methodology of the CEPLAN is required, integrating education, institutional framework, participation, and inclusion under a results-oriented strategic planning approach.

The adoption of a strategic roadmap with a horizon to 2035 will make it possible to consolidate an active and inclusive citizenship, strengthen institutional stability, and contribute to the sustainable development of the Peruvian State.

About the Author

Brigadier General of the Artillery of the Peruvian Army (EP); holds a bachelor's and professional degree in Military Sciences. He has completed a Master's degree in Technological Management and Innovation at the *Instituto Científico y Tecnológico del Ejército* (ICTE) (Army Scientific and Technological Institute), as well as in National Security and Defense at the *Centro de Altos Estudios Nacionales* (CAEN) (Center for Advanced National Studies). He has undertaken specialized studies in leadership skills and executive competencies development, strategic human resource management, supply chain logistics management, strategic intelligence, psychological operations, strategic planning, competency-based learning, as well as strategic defense leadership and crisis management. He currently serves as a faculty member at the *Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado* (ESGE-EPG). He is also a contributor to the Peruvian Army Center for Strategic Studies (CEEEP), where he regularly publishes academic articles. He currently holds the position of Director of Education and Doctrine of the Peruvian Army (EP).

Endnotes

1. T. H. Marshall, **Citizenship and Social Class** (Cambridge: Cambridge University Press, 1950).
2. Political Constitution of Peru, 1993.
3. Law No. 30748, National Defense System Act, Official Gazette *El Peruano*, 2018.
4. Royal Spanish Academy, *Dictionary of the Spanish Language*, 23rd ed., s.v. “citizenship,” 2023, <https://dle.rae.es/ciudadania>.
5. Royal Spanish Academy, *Dictionary of the Spanish Language*, 23rd ed., s.v. “citizenship,” 2023.
6. Political Constitution of Peru, 1993.
7. Aristotle, *Politics*, trans. Manuel García Gual (Madrid: Gredos, 1998).
8. T. H. Marshall, *Citizenship and Social Class* (Cambridge: Cambridge University Press, 1950).
9. Adela Cortina, *Citizens of the World: Toward a Theory of Citizenship* (Madrid: Alianza Editorial, 1997).
10. Gabriel A. Almond and Sidney Verba, *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1963).
11. Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993).
12. Marshall, *Citizenship and Social Class*.
13. Jürgen Habermas, *Facticity and Validity: On Law and the Democratic Rule of Law in Terms of Discourse Theory*, trans. Manuel Jiménez Redondo (Madrid: Trotta, 1998).
14. Political Constitution of Peru, 1993; National Center for Strategic Planning (CEPLAN), *Methodological Guide for the Formulation of National Policies* (Lima: CEPLAN, 2018).
15. Ministry of Education (MINEDU), *National Curriculum for Basic Education* (Lima: MINEDU, 2016).
16. Patricia Zárate, “Education, Competencies, and Citizenship: Challenges for Contemporary Peru,” *Revista Peruana de Investigación Educativa* 10, no. 2 (2018): 45–68.
17. Ministry of Education (MINEDU), “Education Leads Budget Execution with a Historic Record of 93.6% in 2024,” 2024, <https://www.gob.pe>.
18. National Center for Strategic Planning (CEPLAN), *Methodological Guide for the Formulation of National Policies* (Lima: CEPLAN, 2018).
19. Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993); Jürgen Habermas, *Facticity and Validity: On Law and the Democratic Rule of Law in Terms of Discourse Theory*, trans. Manuel Jiménez Redondo (Madrid: Trotta, 1998).
20. Law No. 30748, National Defense System Act, Official Gazette *El Peruano*, 2018.
21. Supreme Decree No. 012-2018-DE, Regulations of the National Defense System Act, 2018.
22. Political Constitution of Peru, 1993, arts. 163–169.
23. Law No. 30748.
24. Supreme Decree No. 012-2018-DE.
25. Immanuel Kant, *Groundwork of the Metaphysics of Morals* (1785).
26. Jean-Paul Sartre, *Being and Nothingness* (Paris: Gallimard, 1943).
27. Aristotle, *Politics*.
28. Marshall, *Citizenship and Social Class*.

29. Carlos Perea, *Democracy and the Armed Forces in Latin America* (Mexico: Fondo de Cultura Económica, 2016).
30. Radio Programas del Perú (RPP), “Former Joint Command Chief Confirmed That the Armed Forces and the National Police Rejected the Coup Attempt,” December 2022.
31. Ipsos Peru, institutional trust survey, 2024.
32. Infobae, “Distrust in the Judiciary and the Public Prosecutor’s Office,” 2024.
33. Edelman, *Edelman Trust Barometer 2025 Global Report* (New York: Edelman, 2025).
34. National Center for Strategic Planning (CEPLAN), *Methodological Guide for the Formulation of National Policies* (Lima: CEPLAN, 2018).
35. National Office of Electoral Processes (ONPE), *Official Results of the 2022 Regional and Municipal Elections* (Lima: ONPE, 2022).
36. Barometer of the Americas, 2023 Report.
37. Ipsos Peru, Institutional Trust Survey, 2024.
38. *Latinobarómetro, Latinobarómetro Report 2022* (Santiago, Chile: Latinobarómetro Corporation, 2022); National Institute of Statistics and Informatics (INEI), official statistical data, 2021.
39. National Center for Strategic Planning (CEPLAN), *Methodological Guide for the Formulation of National Policies*.
40. CEPLAN, *Methodological Guide for the Formulation of National Policies*.
41. National Institute of Statistics and Informatics (INEI), official statistical data, 2021.
42. Latinobarómetro, *Latinobarómetro Report 2022*.
43. CEPLAN, *Methodological Guide for the Formulation of National Policies*.



ISSN: 2955-8018 (Impresa)

ISSN: 2810-899X (En línea)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N.º 1, enero - marzo, 2026, pp. 153-180

ARTÍCULO

Modelo de Planeamiento Militar Bilateral para la Cooperación en Seguridad entre Perú y Estados Unidos

David Esteban Díaz Janampa

 <https://orcid.org/0000-0002-2045-9885>

 ddiazj@esge.edu.pe

© Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú 2026. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia de atribución Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite la reutilización, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original esté debidamente citada.

Modelo de Planeamiento Militar Bilateral para la Cooperación en Seguridad entre Perú y Estados Unidos

David Esteban Díaz Janampa

Resumen

A través de un análisis documental de acuerdos vigentes y de la normativa nacional e internacional aplicable, complementado con la revisión especializada sobre cooperación en seguridad, se examina la complementariedad de tres instrumentos: la Primera Brigada de Asistencia para las Fuerzas de Seguridad (1st Security Force Assistance Brigade, 1st SFAB), la Guardia Nacional de West Virginia (NGWV) y las Fuerzas Especiales del Ejército de los EE. UU. (SF). Los resultados demuestran que la fragmentación histórica de los esfuerzos de cooperación ha restringido la consolidación de capacidades institucionales sostenibles. En respuesta a esta limitación, se propone un modelo de planeamiento que articula el marco DOTMLPF-P con las funciones de la guerra mediante cinco etapas operativas, configurando un esquema de planificación aplicable al Plan de Transformación Institucional (PTI) al 2034 del Ejército del Perú (EP). Finalmente, el estudio sostiene que la cooperación militar debe alinearse con las prioridades estratégicas nacionales, a fin de evitar dependencias operativas y fortalecer la institucionalización de los procesos de desarrollo de la fuerza.

Palabras clave: *cooperación para la seguridad, planeamiento militar bilateral, desarrollo de capacidades militares, amenazas transnacionales*

Introducción

El Perú tiene el potencial de convertirse en un referente regional en seguridad, capaz de transformar la cooperación militar en autonomía estratégica. Este proceso se desarrolla en un escenario en el que las Fuerzas Armadas (FF. AA.) han ampliado su rol más allá de la defensa externa tradicional, como consecuencia de la convergencia de amenazas de carácter transnacional, las cuales demandan capacidades operativas e institucionales más flexibles, interoperables y resilientes.

El entorno de seguridad demanda resultados concretos e inmediatos que el actual esquema de cooperación con Estados Unidos (EE. UU.) no

garantiza por sí solo, ni en términos de desarrollo de capacidades ni de apropiación nacional, circunstancia que genera riesgos de sostenibilidad cuando la asistencia externa disminuye. Históricamente, la cooperación militar en el Perú ha sido relevante; no obstante, con frecuencia ha carecido de una estructura institucional que garantice su sostenibilidad. Aunque la situación presenta particularidades entre los Institutos Armados, todos comparten una problemática común: la inexistencia de un modelo definido de asociación estratégica.

La estructura del artículo se organiza del siguiente modo: en primer lugar, se caracteriza el complejo entorno de seguridad regional y se examina cómo la cooperación internacional se configura como herramienta estratégica; posteriormente, se analiza la influencia de estos mecanismos en el desarrollo de capacidades militares, identificando los principales problemas estructurales; en una tercera sección, con base en la literatura especializada y en la experiencia en gestión de cooperación internacional, se propone un modelo de planeamiento de acuerdos que integra los principales instrumentos de cooperación con enfoques de análisis de capacidades, orientado a contribuir de manera efectiva al PTI al 2034 del EP.

El trabajo sostiene que la efectividad de la cooperación militar entre el EP y el Ejército Sur de los Estados Unidos (USARSOUTH) depende de la adopción de un enfoque integrador. En ese marco, resulta necesario articular las capacidades convencionales de la 1st SFAB, la cooperación estratégica desarrollada con la NGWV y el alcance operativo especializado de las SF, con el propósito de generar capacidades sostenibles que contribuyan directamente al logro de los objetivos de seguridad compartidos por ambos países.

1. Seguridad Nacional y Cooperación Internacional

1.1. Contexto de Amenazas Transnacionales

Las amenazas han evolucionado a un ritmo que exige medidas de seguridad innovadoras y urgentes. La rápida transformación de fenómenos complejos, como el crimen organizado transnacional (COT), ha desbordado

las capacidades institucionales de respuesta del Estado peruano, comprometiendo gravemente la estabilidad y el desarrollo nacional.¹ Esta tendencia se confirma con datos oficiales que indican que la minería ilegal se ha consolidado como una de las principales economías ilícitas del país, superando incluso al narcotráfico, mientras que las denuncias por ciberdelitos se cuadruplicaron entre 2018 y 2021.²

Estos efectos se agravan por la vulnerabilidad geográfica del Perú frente a fenómenos naturales, los cuales han generado emergencias cuyo número aumentó significativamente entre 2014 y 2023. En conjunto, dichos eventos afectaron a 16,2 millones de personas entre 1990 y 2020, de las cuales 511 000 perdieron sus hogares.³

Este escenario genera un círculo vicioso en el que no solo se deteriora la competitividad económica, sino que se debilita la seguridad debido a la ineficacia gubernamental.⁴ Como consecuencia, las FF. AA. se ven sobrecargadas con tareas de seguridad interna que demandan una actuación conjunta, integrada e intersectorial, funciones para las cuales con frecuencia no cuentan con la preparación ni las capacidades suficientes. Frente a esta brecha, la cooperación internacional se presenta como un instrumento indispensable —aunque insuficiente por sí solo— para fortalecer las capacidades que el Estado aún no ha logrado desarrollar de manera autónoma.

1.2. Cooperación Internacional como Herramienta Estratégica

Esta coyuntura de inestabilidad ha impulsado una tendencia creciente hacia el desarrollo de capacidades flexibles, interoperables y resilientes mediante mecanismos de cooperación internacional, los cuales históricamente han mostrado una brecha entre la visión estratégica y la ejecución táctica. En este marco, EE. UU. reconoce que fortalecer las capacidades de los países socios constituye una prioridad global orientada a compartir responsabilidades en la preservación de la seguridad y la estabilidad duradera.⁵

Bajo esta lógica, el Plan Estratégico 2025 de la Agencia de Cooperación en Seguridad de la Defensa de Estados Unidos pone a disposición 20 000

expertos dedicados a consolidar la cooperación internacional, priorizando la transparencia y el fortalecimiento de la gobernanza por encima de la simple transferencia de equipamiento.⁶ Este enfoque de “espectro completo” busca sincronizar la voluntad política con planes operativos capaces de generar capacidades autónomas y sostenibles en los países socios,⁷ transformando la asistencia reactiva en un mecanismo proactivo que garantice el retorno estratégico de la inversión.⁸

De igual forma, la reciente publicación de las Estrategias de Seguridad Nacional (2025) y de Defensa Nacional (2026) de EE. UU. sitúa al hemisferio occidental como un espacio prioritario dentro de la competencia geopolítica contemporánea, enmarcada en una reinterpretación estratégica de la doctrina Monroe.⁹ En ese contexto, el Perú ha sido designado por el gobierno estadounidense como aliado principal no perteneciente a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), condición que amplía los beneficios vinculados a los programas de asistencia y cooperación internacional.¹⁰

Por tanto, el escenario actual de cooperación para la seguridad entre ambos países presenta oportunidades relevantes y exige maximizar los resultados para enfrentar desafíos complejos en materia de seguridad. Este imperativo demanda examinar tanto los avances alcanzados como los obstáculos persistentes que aún limitan la consolidación de una cooperación verdaderamente estratégica.

2. Cooperación para la Seguridad: Retos y Avances

2.1. Fragmentación Institucional en la Gestión de la Cooperación

La cooperación internacional para la seguridad, denominada en el Perú Cooperación Técnica Internacional (CTI) en el ámbito de seguridad y defensa, ha operado de manera fragmentada en el nivel estratégico, condicionada por enfoques históricos de no alineamiento anclados en el paradigma westfaliano. Este, centrado de forma rígida en la soberanía territorial como límite a la cooperación, enfrenta actualmente la necesidad de transitar hacia un enfoque de seguridad compartida que responda a amenazas comunes.¹¹

El Perú promulgó en 2012 la política de CTI bajo responsabilidad del Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE). No obstante, su implementación presenta desafíos de integración por parte del Ministerio de Defensa (MINDEF), del Ministerio del Interior (MININTER) y de otros sectores encargados de incorporar un enfoque multidimensional. Esta situación se explica por la limitada articulación entre los actores institucionales, tal como lo señala la Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional al 2030 (PNMSDN 2030).¹²

Las normas de CTI se orientan principalmente a proyectos de desarrollo más que al ámbito de seguridad, lo cual restringe la capacidad del país para prevenir y responder amenazas transnacionales. Como señala César Augusto Jordán Palomino, exdirector de Cooperación Internacional del Perú, las actividades vinculadas a seguridad y defensa son gestionadas de forma independiente por el MINDEF, según su ámbito de competencia,¹³ lo que evidencia la inexistencia de una entidad articuladora de la CTI desde una perspectiva de seguridad integral.

Esta situación es confirmada por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), entidad que supervisa los compromisos de CTI orientados al desarrollo, mientras que el RREE gestiona la cooperación antártica y el MINDEF concentra las iniciativas vinculadas a defensa.¹⁴ Adicionalmente, representantes de la Dirección General de Relaciones Internacionales (DGRI) del MINDEF han señalado que la CTI en seguridad y defensa requiere mecanismos más flexibles y adaptables para aprovechar oportunidades en contextos de inestabilidad política.¹⁵ En síntesis, el enfoque de cooperación para la seguridad en el Perú presenta una marcada fragmentación normativa que limita la integración estratégica. Ante esta debilidad institucional, la relación bilateral con EE. UU. aparece como un espacio propicio para construir mecanismos de cooperación orientados a resultados.

2.2. Marco Bilateral de Cooperación en Seguridad

La cooperación entre Perú y EE. UU. debe sustentarse en un equilibrio entre procesos eficientes de desarrollo de la fuerza y la eficacia de las

capacidades destinadas a enfrentar amenazas comunes. De acuerdo con la normativa estadounidense, la cooperación internacional constituye un pilar estratégico y un “instrumento de primer recurso” para alcanzar objetivos de política exterior mediante el fortalecimiento de las capacidades de los socios extranjeros frente a desafíos compartidos.¹⁶

Esta orientación se materializa mediante fondos del Departamento de Estado de los Estados Unidos (DOS) establecidos bajo el Título 22, entre los que se encuentran el Financiamiento Militar Extranjero (FMF), las Ventas Militares al Extranjero (FMS) y la Educación y Entrenamiento Militar Internacional (IMET), entre otros programas de asistencia. De forma complementaria, el Departamento de Defensa dispone de recursos bajo el Título 10, que incluyen el Fondo de Desarrollo de Capacidades (CDF, Sección 2282) y el Fondo de Asociaciones contra el Terrorismo (CTPF), además de otros mecanismos de cooperación dirigidos a fortalecer las capacidades de las fuerzas socias.¹⁷

Este equilibrio de cooperación resulta esencial para enfrentar desafíos de seguridad como el tráfico ilícito de cocaína en el Perú, cuya producción potencial alcanzó 513,5 toneladas métricas en 2020, alimentando una economía ilegal que distorsiona los mercados regionales.¹⁸ Esta amenaza, junto con otras de carácter transnacional, ha llevado al gobierno peruano a considerar la seguridad y defensa nacional como primer eje estratégico en la Política General de Gobierno 2025-2026.¹⁹

En respuesta al deterioro del entorno de seguridad, el Perú declara estados de emergencia recurrentes en diversos distritos fronterizos y autoriza el ingreso de fuerzas especiales estadounidenses para realizar actividades de cooperación en apoyo a las FF. AA. y a la Policía Nacional del Perú (PNP).²⁰ Pese a ello, el fortalecimiento de estos mecanismos requiere un ajuste empírico basado en la capacidad de absorción institucional del país, con el fin de garantizar que los esfuerzos resulten sostenibles y no se limiten a respuestas superficiales frente al avance del crimen organizado.²¹

La cooperación entre Perú y EE. UU. se encuentra actualmente en un proceso de fortalecimiento impulsado por la voluntad política de ambas

partes, evidenciada en la reunión celebrada el 10 de diciembre de 2025 en la ciudad de Lima, orientada a abordar de manera conjunta los desafíos de seguridad.²² En consecuencia, esta relación debe consolidarse mediante una gestión estratégica de largo plazo que traduzca la orientación política en iniciativas de cooperación militar destinadas al desarrollo y empleo de capacidades, conforme a los roles constitucionales de las FF. AA.: defensa exterior, apoyo a la gestión del riesgo de desastres, apoyo al desarrollo nacional, apoyo al orden interno y apoyo a la política exterior.

3. Integración Estratégica de la Cooperación Militar

El alineamiento entre los distintos niveles de decisión y los actores involucrados en la cooperación internacional resulta indispensable para la generación de capacidades militares. Esta convergencia institucional permite que dicho mecanismo se configure como una herramienta estratégica, evitando que se limite a un apoyo táctico de carácter aislado.²³ En este sentido, la cooperación militar no puede reducirse a la simple transferencia de equipamiento; por el contrario, requiere el fortalecimiento continuo de la gestión institucional con el propósito de asegurar la adecuada absorción y la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas.²⁴

La ausencia de este enfoque estructural incrementa el riesgo de dispersión de esfuerzos en materia de cooperación militar.²⁵ Mediante una adecuada articulación entre políticas públicas y gestión institucional, los Estados pueden transformar la asistencia técnica en capacidades de defensa autónomas, eficaces y sostenibles en el tiempo.²⁶ De esta manera, la sincronización entre voluntad política y ejecución técnica en el ámbito militar permite obtener un retorno estratégico de la inversión realizada por las partes.²⁷ Por consiguiente, la cooperación militar constituye un componente esencial de la cooperación para la seguridad, ámbito en el cual los esfuerzos castrenses deben optimizarse para asegurar la viabilidad y coherencia de los acuerdos estratégicos vigentes.

Existe una larga tradición de asociación militar entre el Perú y EE. UU. que hace imperativo asumir el reto de asegurar el desarrollo de capacidades. Sin embargo, esta condición no está garantizada ni por los compromisos con la NGWV (1996) ni por las reuniones bilaterales entre ejércitos (2016), ya que han sufrido históricamente constantes modificaciones que dificultan la identificación y el sostenimiento de los objetivos de cooperación.²⁸ Esta situación crea la necesidad de un modelo que integre las prioridades estratégicas, las necesidades institucionales y los instrumentos de la cooperación militar.

3.1. Complementariedad de los Instrumentos y Enfoques para la Cooperación Militar

3.1.1. Marco Doctrinario Militar

En el ámbito militar, la adopción de nuevos conceptos estratégicos resulta fundamental. El EP aprobó en 2024 el Manual MT 3-3.1.1, titulado “Cooperación Internacional para la Seguridad”, documento que armoniza la doctrina institucional con los paradigmas contemporáneos de cooperación para la seguridad. Este constituye una guía orientadora para el desarrollo de capacidades dentro de un marco de cooperación internacional coherente con la política exterior del Perú.²⁹

Para ello, resulta indispensable definir con precisión las prioridades institucionales y las brechas de capacidad que requieren apoyo externo, con el propósito de alcanzar un planeamiento estratégico efectivo. En ese contexto, el EP debe coordinar estrechamente con el componente militar del país cooperante, en este caso USARSOUTH, a fin de articular los esfuerzos institucionales con los instrumentos de cooperación disponibles y evitar la dispersión de iniciativas.

Para que este proceso alcance resultados tangibles, cada iniciativa de cooperación debe generar efectos concretos en el sistema institucional. Bajo esta perspectiva, los instrumentos de cooperación pueden actuar como catalizadores del desarrollo de capacidades cuando se articulan con los enfoques DOTMLPF-P (mnemotecnía en inglés, doctrina, organización,

entrenamiento, material, liderazgo y educación, personal, instalaciones y política) y las funciones de la guerra.

La Tabla 1 lustra de manera referencial cómo los componentes doctrinales y operacionales pueden organizarse para fortalecer la respuesta institucional frente a escenarios de riesgos asociados a desastres..

Tabla 1

Articulación de dimensiones DOTMLPF-P para la respuesta institucional ante desastres naturales

Dimensión	Mando y control (C2)	Sostenimiento (logística)	Inteligencia y vigilancia	Movimiento y maniobra
Doctrina	Protocolos conjuntos para la toma de decisiones en situaciones de crisis con estándares internacionales	Manuales de logística de emergencia y gestión de cadenas de suministro en zonas de desastre	Procedimientos para el uso de sensores y drones en operaciones de búsqueda y rescate	Tácticas de despliegue rápido de unidades de ingeniería en terrenos colapsados
Organización	Creación de células de Gestión del Riesgo de Desastres (GRD) para coordinar con agencias civiles como el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI)	Estructuración de batallones de asistencia con capacidades modulares de apoyo logístico	Unidades de reconocimiento especial orientadas a la evaluación de daños en tiempo real	Unidades polivalentes capaces de transitar de operaciones de combate a misiones de asistencia humanitaria
Entrenamiento	Ejercicios de simulación de escritorio basados en escenarios de sismos y aluviones	Capacitación técnica en mantenimiento de equipos de purificación de agua y generación de energía móvil	Formación en análisis de imágenes satelitales y cartografía de zonas de riesgo	Entrenamiento en operaciones de evacuación aeromédica y rescate en estructuras colapsadas

Material	Sistemas de comunicaciones interoperables	Plantas de potabilización, hospitales de campaña y puentes modulares	Drones de alta autonomía y cámaras térmicas para la detección de sobrevivientes	Vehículos anfibios y maquinaria pesada de ingeniería
Educación y liderazgo	Formación de oficiales en GRD en instituciones de EE. UU.	Certificación en gestión de recursos y administración de suministros críticos durante emergencias	Especialización en interpretación de datos meteorológicos y geoespaciales	Toma de decisiones bajo presión extrema con enfoque en operaciones de defensa civil
Personal	Oficiales de enlace permanentes con la West Virginia National Guard (WVNG) especializados en gestión de desastres	Especialistas en logística humanitaria y técnicos en mantenimiento de equipos	Analistas de riesgos y operadores de sistemas no tripulados	Equipos de respuesta rápida con entrenamiento médico de combate aplicado a civiles
Instalaciones	Centros de Operaciones de Emergencia	Almacenes regionales preposicionados de ayuda humanitaria	Estaciones de recepción de datos y centros de procesamiento de información	Bases de apoyo avanzado con pistas de aterrizaje reforzadas para operaciones de carga pesada
Política	Acuerdos para la respuesta inmediata ante desastres	Políticas de transparencia en la gestión de donaciones y recursos extranjeros	Normativa sobre el empleo de medios militares para vigilancia en áreas restringidas	Normativa de apoyo militar a la autoridad civil para el empleo de la fuerza

Fuente: Elaboración propia a partir del *Manual MT 3-3.1.1 "Cooperación Internacional para la Seguridad" del Ejército del Perú.*

3.2. Complementariedad de Instrumentos de Cooperación

En la búsqueda de este marco, la 1st SFAB se configura como uno de los ejes principales de cooperación, al facilitar la gestión institucional y la generación

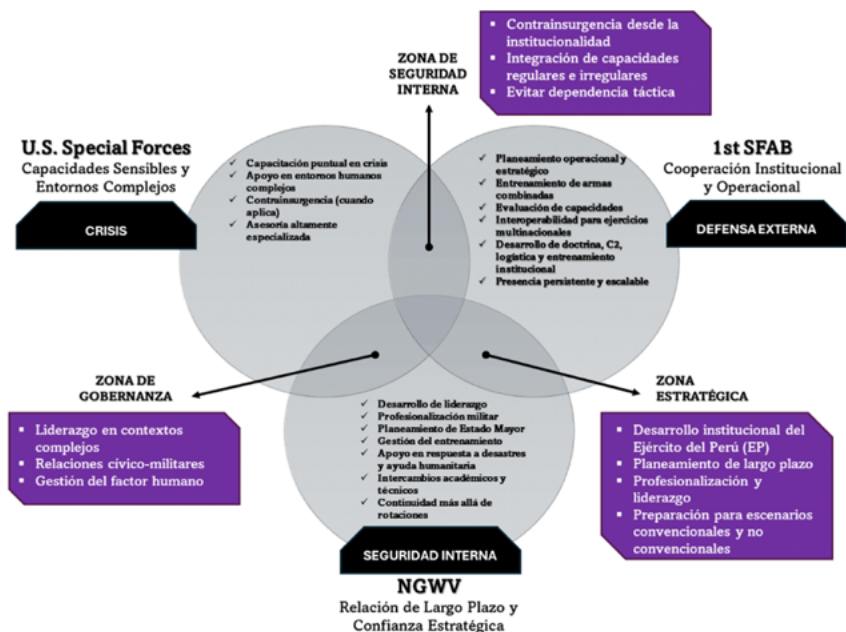
de capacidades. No obstante, el apoyo proporcionado por esta unidad presenta limitaciones para desarrollar capacidades orientadas al apoyo a la autoridad civil. Por esta razón, resulta necesario complementar dichos esfuerzos mediante la participación de WVNG, con el propósito de abordar desafíos asociados a la seguridad integral. En este contexto, estos instrumentos de cooperación de EE. UU. pueden contribuir de manera efectiva a la preparación del EP para el cumplimiento de sus roles constitucionales.

Existen otros mecanismos de cooperación, entre los que se incluyen las SF y diversas agencias civiles de seguridad estadounidenses capaces de apoyar al Perú mediante donaciones, programas de entrenamiento, intercambio de inteligencia y empleo especializado de fuerzas, entre otras modalidades de asistencia. Sin embargo, la participación de estos actores requiere autorización política para operar en entornos complejos de seguridad.

Todos los instrumentos de cooperación deben institucionalizarse con el propósito de fortalecer el desarrollo y el empleo de capacidades militares. Por ende, SFAB, WVNG y SF deben integrarse dentro del planeamiento de las reuniones bilaterales, siguiendo una lógica que permita priorizar capacidades en función de los recursos disponibles de ambas partes.

En la Figura 1 se muestra la articulación de los esfuerzos del EP con los tres mecanismos de cooperación estadounidenses, organizados en tres ejes estratégicos que convergen en una zona central orientada a satisfacer necesidades operativas, estratégicas e institucionales de gobernanza. En el eje de crisis, las SF aportan capacidades especializadas para entornos complejos mediante capacitación puntual, asesoría técnica y acciones de contrainsurgencia táctica. En el eje de defensa externa, la 1st SFAB proporciona cooperación institucional y operacional, a través de actividades de planeamiento, entrenamiento de armas combinadas e interoperabilidad multinacional. Por su parte, en el eje de seguridad interna, la WVNG desarrolla una relación de largo plazo basada en confianza estratégica, orientada al fortalecimiento del liderazgo, la profesionalización militar y la continuidad institucional más allá de los ciclos de rotación.

Figura 1. Complementariedad de los instrumentos de cooperación militar



Fuente: Elaboración propia basada en el marco normativo estadounidense (ATP 3-96.1, FM 3-05 y DoDI 5111.20).

3.2.1. Complementariedad de la Brigada de Asistencia para las Fuerzas de Seguridad

La SFAB constituye uno de los instrumentos más especializados de la cooperación militar estadounidense orientados al desarrollo de capacidades convencionales. Su fortaleza radica en el empleo de personal altamente capacitado que actúa como asesor militar, preparado para operar en entornos de seguridad complejos.³⁰

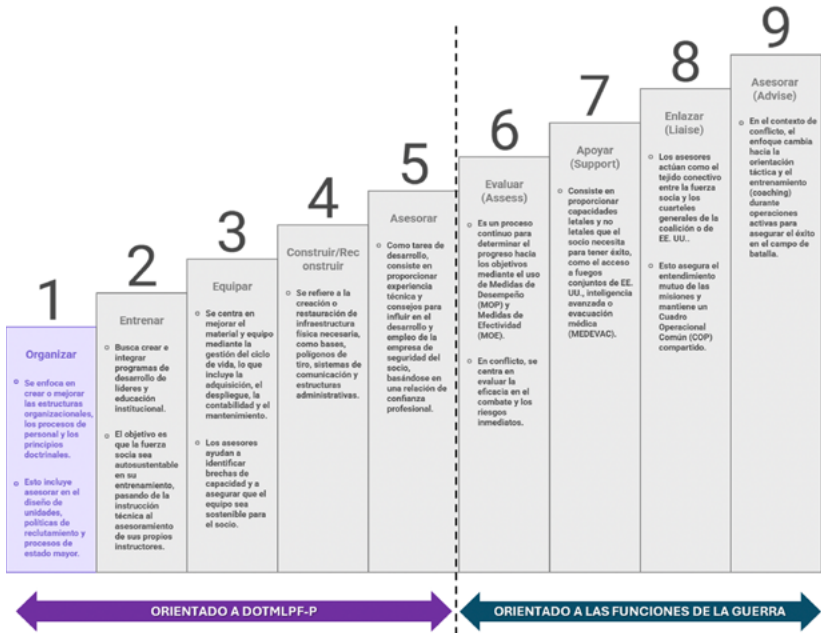
Estas brigadas, integradas por aproximadamente 816 efectivos, concentran un capital humano de élite que les permite asesorar a fuerzas socias desde el nivel táctico hasta el operacional.³¹ Asimismo, esta organización ha acumulado experiencia en 54 países socios, mediante el despliegue de

60 equipos multifuncionales, generando un impacto que trasciende las actividades de entrenamiento al consolidar vínculos profesionales entre instituciones militares.³²

La experiencia comparada demuestra que el impacto de la SFAB se incrementa de manera significativa cuando sus actividades se integran a los objetivos estratégicos del país socio. Un ejemplo representativo se observó en la misión de la 1st SFAB en Túnez, donde se logró una transición estratégica exitosa al alinear las inversiones estadounidenses con el compromiso estratégico del país para gestionar la cooperación, lo que permitió fortalecer la sostenibilidad de los esfuerzos internacionales.³³

La Figura 2 ilustra de manera esquemática las etapas que estructuran el ciclo de integración aplicado por la SFAB en los procesos de cooperación orientados al desarrollo de capacidades.

Figura 2. Pasos del ciclo de integración de la SFAB



Fuente: Elaboración propia, considerando la información tomada del manual ATP 3-96.1

En el caso del Perú, la cooperación militar resulta coherente con el Plan de Campaña del Comando Sur de EE. UU., cuya estrategia principal se orienta a la lucha contra amenazas transnacionales en el hemisferio occidental.³⁴ En ese marco, las actividades de cooperación entre la 1st SFAB y el EP se fortalecieron mediante las reuniones bilaterales,³⁵ orientadas al entrenamiento combinado entre los equipos de asesores y determinadas unidades de combate, entre ellas la Primera Brigada de Caballería – Sullana. A partir de esta incorporación, la 1st SFAB puede desempeñarse como una fuerza de economía capaz de acompañar progresivamente los procesos de desarrollo de capacidades en tiempos de paz y el empleo de la fuerza en escenarios de conflicto.³⁶

El éxito de los asesores de la SFAB no radica únicamente en la transferencia

de destrezas tácticas, pues su valor estratégico se vincula con la capacidad de completar el ciclo de integración institucional, proceso que contribuye al fortalecimiento organizacional.³⁷ En consecuencia, el empleo eficiente de la 1st SFAB en apoyo al PTI 2034 del EP requerirá establecer, en coordinación con USARSOUTH, objetivos medibles, verificables y debidamente presupuestados, con el propósito de cerrar las brechas convencionales previamente priorizadas.

La Figura 3 muestra un ejercicio de entrenamiento combinado desarrollado entre unidades del EP y asesores de la 1st SFAB, actividad que ilustra la aplicación práctica de los mecanismos de cooperación descritos.

Figura 3. Ejercicio de entrenamiento SFAB-2025 entre la 1ra Brig de Cab y la 1st SFAB



Fuente: Imagen tomada de la Oficina de Informaciones de la 1ra Brig Cab, 19 de noviembre del 2025.

3.2.2. Complementariedad de la Guardia Nacional de West Virginia

El State Partnership Program (SPP), implementado a través de las Guardias Nacionales, se configura como uno de los pilares más estables, previsibles e institucionalizados de la cooperación militar de EE. UU. con países

socios. Este programa se estableció en 1993 con la participación inicial de 15 naciones y se ha expandido hasta involucrar a 93 países en 2022,³⁸ con el propósito de desarrollar capacidades militares no convencionales mediante el intercambio de expertos y la ejecución de actividades orientadas al fortalecimiento institucional.

Un ejemplo concreto lo constituye la asociación entre el Estado de West Virginia y el Perú, la cual ha permitido que la WVNG contribuya al fortalecimiento de la interoperabilidad funcional mediante más de 30 actividades de cooperación realizadas en 2024.³⁹ El valor estratégico del SPP radica en su capacidad para combinar continuidad y flexibilidad, cualidades esenciales para el desarrollo de capacidades sostenibles con impacto multidimensional en la seguridad integral.

Esta alianza estratégica produce resultados tangibles y medibles. Entre ellos destacan la profesionalización de oficiales y suboficiales mediante talleres de liderazgo desarrollados en la Escuela Técnica del Ejército (ETE), así como el fortalecimiento de la operatividad logística a través del mantenimiento preventivo de vehículos HMMWV destinados a misiones de paz de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).⁴⁰ De igual manera, esta cooperación ha facilitado la transferencia de conocimientos técnicos especializados, como la capacitación en evacuación aeromédica y en gestión de desastres, lo que mejora la capacidad de respuesta de unidades relevantes, entre ellas la Primera Brigada Multipropósito.⁴¹

Dicha colaboración supera el ámbito técnico al fortalecer el compromiso humanitario, evidenciado en la participación conjunta en la respuesta a catástrofes y crisis sanitarias en el Perú, incluida la distribución de vacunas contra la COVID-19. Con el propósito de consolidar esta relación, se estableció en 2021 la figura del Oficial de Asuntos Bilaterales de la WVNG en la Embajada de EE. UU. en Lima,⁴² iniciativa orientada a contribuir a la sostenibilidad de las reformas institucionales en el país.

Existe una relación histórica entre la WVNG y las fuerzas militares peruanas orientada al fortalecimiento de las capacidades de apoyo a la autoridad civil,

vínculo que trasciende los ciclos políticos y presupuestales. El SPP dispone de recursos que permiten a la WVNG, mediante personal permanente y altamente experimentado, desarrollar capacidades institucionales y operativas vinculadas a la seguridad interna del Perú.

3.2.3. Complementariedad de las Unidades de Fuerzas Especiales

La cooperación en seguridad basada en las SF adquiere legitimidad y eficacia cuando se emplea de manera limitada y respaldada por una clara voluntad de cambio institucional. El apoyo especializado de estas unidades se desarrolla en contextos sensibles para enfrentar amenazas críticas que afectan la seguridad de un país socio.⁴³ Esta modalidad de cooperación no sustituye la voluntad política del Estado receptor.

Un ejemplo ilustrativo se observa en la cooperación estadounidense en Pakistán, donde se destinaron aproximadamente 13 000 millones de dólares para operaciones en áreas tribales con participación de las SF. No obstante, la ausencia de un compromiso político firme impidió avances sustanciales en la lucha contra los grupos insurgentes.⁴⁴ En contraste, la experiencia en Colombia demuestra la utilidad de estas unidades para apoyar el orden interno en entornos complejos: la presencia de menos de 800 efectivos estadounidenses permitió asesorar en la transformación de las capacidades locales y contribuir a la desarticulación de redes narcoterroristas.⁴⁵ De este modo, el éxito de la cooperación depende principalmente de la voluntad política y de la institucionalización de los procesos, más allá de la magnitud de los recursos financieros o del número de efectivos desplegados.

En el empleo de las SF resulta esencial el respeto irrestricto de los derechos humanos con la finalidad de preservar los valores democráticos.⁴⁶ Este principio evidencia que su despliegue requiere un compromiso gubernamental orientado a garantizar que la fuerza socia desarrolle capacidades sostenibles una vez concluida la asistencia externa.⁴⁷ Para que SF operen como multiplicador de seguridad, su ejecución táctica debe integrarse a una estrategia que priorice resultados de largo plazo.

En el caso del Perú, las SF podrían constituirse en un componente relevante para el desarrollo y empleo de la fuerza en situaciones críticas. Este proceso se inició con autorización política en 2025 y se consolidó posteriormente mediante la Resolución Legislativa N.º 32526 (2026), la cual estableció el marco legal para el ingreso de equipos especiales, entre ellos unidades SEAL de la Marina, con el propósito de entrenar a comandos de élite del Perú.

La sofisticación de este apoyo supera el ámbito de la fuerza letal. Por ejemplo, equipos especializados estadounidenses aportan conocimientos técnicos para la gestión de relaciones institucionales y la conducción de operaciones de información orientadas a proteger la narrativa del Estado. En el plano operativo, estas unidades fortalecen el entrenamiento de fuerzas peruanas destinadas a combatir delitos de alto impacto, entre ellos el tráfico ilícito de drogas (TID), el tráfico ilegal de armas y la trata de personas.⁴⁸

Adicionalmente, esta cooperación puede contribuir al fortalecimiento de la capacidad operativa intersectorial en regiones fronterizas que requieren mayor vigilancia frente al TID y armas.⁴⁹ Por lo tanto, la participación de las SF debe garantizar que el empleo de la fuerza se integre a planes de campaña conjuntos o multisectoriales, alineando el desarrollo de capacidades institucionales con el objetivo de asegurar sostenibilidad estratégica.

3.3. Complementariedad del DOTMLPF-P y las Funciones de la Guerra

El EP debe institucionalizar la interoperabilidad mediante acuerdos que permitan aprovechar de manera eficaz las capacidades ofrecidas por 1st SFAB y WVNG, incorporando al mismo tiempo las lecciones derivadas de la cooperación con las SF. Este proceso requiere articular la respuesta ante crisis, la seguridad interna y la defensa externa dentro de un marco coherente de desarrollo de capacidades.

En esta situación, los instrumentos de cooperación deben aplicar el enfoque DOTMLPF-P para identificar y cerrar brechas estructurales, mientras que el enfoque de funciones de la guerra permite abordar las lagunas operativas

vinculadas al empleo de la fuerza. Desde esta perspectiva, DOTMLPF-P permite explicar las razones por las cuales una capacidad determinada no existe o carece de sostenibilidad institucional. Por su parte, las funciones de la guerra posibilitan operacionalizar y validar dicha capacidad mediante procesos de entrenamiento, ejercicios y evaluación operativa.

La interacción entre ambos enfoques permite articular los componentes doctrinales, organizacionales y operacionales necesarios para el desarrollo integral de la fuerza, configurando un marco analítico en el que estas herramientas resultan complementarias e interdependientes.

La Figura 4 representa la relación conceptual entre el enfoque DOTMLPF-P y las funciones de la guerra, mostrando cómo ambos marcos analíticos contribuyen al análisis y desarrollo de las capacidades militares.

Figura 4. Complementariedad de los enfoques de análisis de capacidad militar



Fuente: Elaboración propia.

4. Hacia un Modelo de Planeamiento de Acuerdos Militares

4.1. Consideraciones para un Modelo

Todo modelo debe facilitar el proceso de planeamiento con el propósito de traducir las intenciones estratégicas en acciones medibles que aseguren

resultados verificables. En ese marco, el planeamiento de acuerdos bilaterales entre ejércitos debe considerar un enfoque territorial de las amenazas bajo un liderazgo definido, priorizando y articulando las capacidades por desarrollar.

El modelo propuesto se estructura en cinco pasos: (1) determinar el objetivo común, (2) designar la unidad o sistema responsable, (3) definir el marco metodológico, (4) identificar los instrumentos de cooperación disponibles, e (5) implementar las condiciones habilitantes necesarias para la sostenibilidad del proceso.

El primer paso corresponde al “para qué” de la cooperación, mediante la identificación de amenazas compartidas que requieren atención prioritaria. Entre ellas se encuentran: operaciones convencionales vinculadas a fuerzas de paz, operaciones de estabilización regional, lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas (TID), combate al tráfico ilegal de armas, enfrentamiento de la trata de personas, respuesta al Crimen Organizado Transnacional (COT), seguridad fronteriza, GRD y ciberseguridad.

El segundo paso se refiere al “quién”, lo que implica designar la unidad o sistema que asumirá la responsabilidad específica de integrar los esfuerzos institucionales y coordinar con otros sistemas para asegurar la efectividad de la cooperación.

El tercer paso corresponde al “cómo”, representado por el marco metodológico orientado al análisis y cierre de las brechas de capacidad identificadas. Para esta meta, se emplean de manera complementaria el enfoque DOTMLPF-P y las funciones de la guerra, herramientas analíticas que permiten evaluar tanto las dimensiones estructurales como las operativas del desarrollo de capacidades.

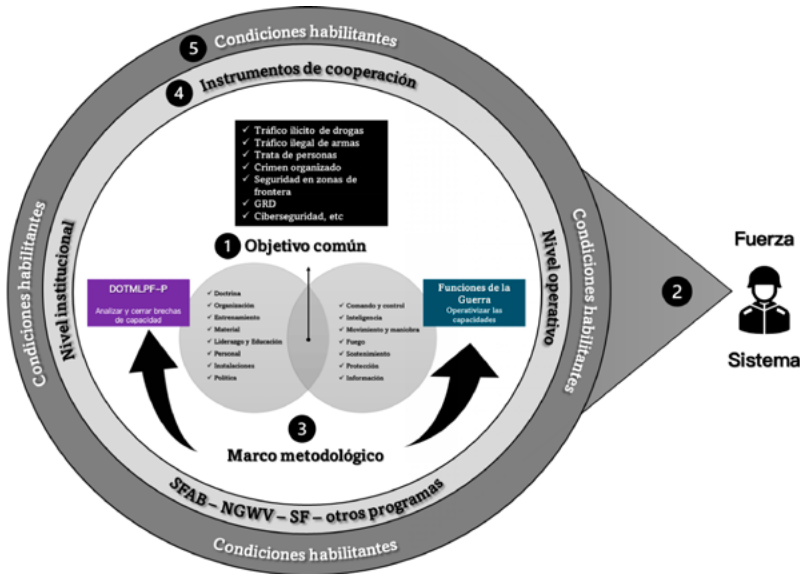
El cuarto paso aborda “con qué” se ejecutará la cooperación, lo que supone seleccionar e integrar las herramientas disponibles conforme a su finalidad estratégica, entre ellas 1st SFAB, WVNG, SF y otros programas de cooperación estadounidenses aplicables.

El quinto paso comprende las condiciones habilitantes, encargadas de asegurar la sostenibilidad de los esfuerzos mediante normas, mecanismos

de seguimiento y procesos de mejora continua que garanticen la legitimidad y coherencia estratégica del modelo. Este proceso debe desarrollarse bajo control político y legal, de modo que alinee las prioridades estratégicas de ambas partes, evite dependencias estructurales y fortalezca la gestión de la fuerza frente a escenarios convencionales y no convencionales.

El modelo descansa sobre tres pilares fundamentales. El primero consiste en la identificación de brechas de capacidad alineadas con los requerimientos del PTI 2034, evitando limitar el análisis a las capacidades que el socio externo ofrece. El segundo pilar se centra en la sincronización de esfuerzos, integrando los instrumentos de cooperación mencionados con los procesos institucionales del EP. El tercer pilar corresponde a la interoperabilidad, orientada a operar con estándares internacionales sin comprometer la autonomía en la toma de decisiones estratégicas.

Figura 5. Modelo de planeamiento de acuerdos militares



Fuente: Elaboración propia.

4.2. De la Operación Puntual al Desarrollo Institucional

En situaciones en las que el nivel estratégico-operacional asuma la conducción de los acuerdos de cooperación relacionados con el empleo de equipos especializados estadounidenses, resulta necesario que el EP incorpore un enfoque de aprendizaje continuo. Este implica sistematizar las lecciones derivadas de la experiencia operativa mediante el análisis de la fuerza desde la perspectiva de las funciones de la guerra.

La desagregación de la experiencia operacional permite identificar prácticas efectivas y asimilarlas a través de ajustes doctrinales, organizacionales y de entrenamiento. De este modo, el empleo de la fuerza deja de concebirse como un evento aislado orientado únicamente al logro de efectos inmediatos y pasa a convertirse en un insumo estratégico para la preparación y el empleo futuro de la fuerza.

Conclusiones

La revisión del marco normativo de la cooperación internacional en el Perú evidencia la necesidad de fortalecer la articulación intersectorial con el propósito de obtener resultados efectivos frente a las amenazas que afectan la seguridad nacional. La evidencia analizada demuestra que la actual estructura de cooperación presenta niveles significativos de fragmentación institucional, situación que repercute negativamente en la eficacia de la cooperación militar.

El análisis de la cooperación entre el EP y USARSOUTH muestra que, pese a la intensidad y diversidad de actividades desarrolladas, la conversión de la asistencia externa en capacidades institucionales sostenibles continúa siendo limitada. Asimismo, se identifica la ausencia de un esquema de planeamiento que articule de manera coherente los distintos instrumentos de cooperación con las prioridades estratégicas institucionales, lo que restringe el impacto de dichas iniciativas.

En este contexto, el estudio demuestra que la 1st SFAB, la WVNG y las SF constituyen instrumentos complementarios para el desarrollo de

capacidades militares convencionales y no convencionales. Sin embargo, su potencial solo puede maximizarse cuando estos mecanismos se integran dentro de un modelo de planeamiento que supere la lógica de actividades aisladas y se oriente al cierre sistemático de brechas de capacidad previamente identificadas.

El modelo propuesto, sustentado en la complementariedad entre DOTMLPF-P y las funciones de la guerra, ofrece una guía metodológica para alinear la cooperación militar con los objetivos del PTI 2034 del EP. La aplicación estructurada de sus etapas permite reducir la fragmentación institucional, fortalecer la interoperabilidad de capacidades y optimizar el desarrollo de la fuerza en el marco de la cooperación bilateral.

A partir de estos hallazgos, el estudio plantea la conveniencia de profundizar la investigación futura en al menos tres líneas analíticas. La primera corresponde a la evaluación comparada de modelos de cooperación implementados por otros aliados principales no pertenecientes a la OTAN de EE. UU. La segunda se orienta al análisis del impacto de la competencia estratégica entre potencias en el diseño de la cooperación para la seguridad en el Perú. La tercera propone desarrollar mecanismos de medición sistemática de los resultados de la cooperación en los niveles táctico y operacional. El avance en estas líneas permitirá perfeccionar el modelo planteado y contribuir al fortalecimiento de una interoperabilidad soberana que reduzca dependencias externas, consolide la autonomía estratégica y amplíe el rol del Perú en la seguridad internacional.

Sobre el autor

Coronel en actividad del Ejército del Perú (EP), bachiller y licenciado en Ciencias Militares con mención en Ingeniería, doctor en Ciencias de la Educación y magister en Estudios Estratégicos por el U.S. Army War College. Entre sus estudios de posgrado destacan un MBA en Relaciones Internacionales (España, modalidad en línea), la maestría en Gobernabilidad y Participación Ciudadana, la maestría en Gestión e Innovación Tecnológica y la maestría en Planificación Estratégica y Toma de Decisiones. También cuenta con diplomados en Seguridad y Defensa Nacional

y en Gestión Pública, además de certificaciones otorgadas por la Defense Security Cooperation University (DSCU) de EE. UU. Su trayectoria docente comprende labores académicas en la Escuela de Artillería, la Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESGE), la Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas (ESCOFFAA) y el Centro de Entrenamiento y Capacitación para Operaciones de Paz (CECOPAZ-Perú). En el ámbito de la cooperación internacional, se ha desempeñado como Observador Militar en la Operación de las Naciones Unidas en Costa de Marfil (ONUCI), como Oficial de Enlace en el Grupo Asesor de Asistencia Militar en Lima y como Agregado Militar Adjunto en el Cuartel General de USARSOUTH en Texas (2019–2020). Actualmente se desempeña como Oficial de Enlace en el Cuartel General del Comando de Transformación y Entrenamiento del Ejército de EE. UU. en Virginia (2025–2026). Asimismo, es autor del manual MT 3-3.1.1, titulado “Cooperación Internacional para la Seguridad” (2024).

Notas al final

- 1 Instituto de Criminología y Estudios sobre la Violencia, Amenazas a la seguridad del Estado en Perú: Análisis de la situación general (Madrid: Prosegur Research, 2022), 4.
- 2 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Reporte del XXV Foro del Futuro: Situación actual y perspectiva futura de la minería en el Perú (Lima: CEPLAN, 2024), 53; Defensoría del Pueblo, La ciberdelincuencia en el Perú: Estrategias y retos del Estado. Informe Defensorial N.º 001-2023-DP/ADHPD (Lima: Defensoría del Pueblo, 2023), 32.
- 3 Gobierno del Perú, Reporte 2024: Riesgos y oportunidades globales y nacionales para el Perú 2024-2034 (Lima: Gobierno del Perú, 2024), 46; Gobierno del Perú, Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 (Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2023), 110; Gobierno del Perú, Informe de Análisis Prospectivo 2025-2050 (Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2023), 159-160.
- 4 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 (Lima: CEPLAN, 2023), 193; Instituto de Criminología y Estudios sobre la Violencia, Amenazas a la seguridad del Estado en Perú: Análisis de la situación general (Madrid: Prosegur Research, 2022), 15.
- 5 U.S. Government Accountability Office, Building Partner Capacity: Key Practices to Effectively Manage Department of Defense Efforts to Promote Security Cooperation, GAO-13-335T (Washington, DC: U.S. Government Accountability Office, 2013), 2.
- 6 Defense Security Cooperation Agency, Strategic Plan 2025 (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 2021), i.
- 7 Dafna H. Rand y Stephen Tankel, Security Cooperation & Assistance: Rethinking the Return on Investment (Washington, DC: Center for a New American Security, 2015), 4.
- 8 J. McNerney et al., SMART Security Cooperation Objectives: Improving DoD Planning and Guidance (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016), 11.
- 9 The White House, National Security Strategy of the United States of America (Washington, DC: The White House, 2025); U.S. Department of Defense, "National Defense Strategy: Restoring Peace Through Strength for a New Golden Age of America" (Washington, DC, 2026).
- 10 Laura Solano, "A New Strategic Horizon: The Peru-US Alliance Reaches Historic Heights", Diálogo Américas, consultado el 6 de febrero de 2026, <https://dialogo-americas.com/articles/a-new-strategic-horizon-the-peru-us-alliance-reaches-historic-heights/>.
- 11 Amandine Gnanougnon y Stephanie C. Hofmann, "Regional Security Cooperation", en Handbook of Regional Cooperation and Integration (Cheltenham: Edward Elgar, 2024), 164.
- 12 Perú, Ministerio de Defensa, Decreto Supremo N.º 005-2021-DE, que aprueba la "Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional al 2030", Diario Oficial El Peruano, 23 de julio de 2021, 35.
- 13 Congreso de la República del Perú, "EN VIVO: Grupo de Trabajo de Cooperación Internacional APEC Legislativo | 13 de noviembre de 2024", video de YouTube, 2:19:34, publicado en 2024, <https://www.youtube.com/watch?v=xdwQM-590ac>.
- 14 Perú, Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), "Institucional", consultado el 10 de diciembre de 2025, <https://www.gob.pe/institucion/apci/institucional>
- 15 Entrevista del autor con Augusto Cabrera Rebaza y Guillermo Augusto Portillo Carrillo, reunión por Zoom, 4 de diciembre de 2024.

- 16 Defense Security Cooperation Agency, Strategic Plan 2025 (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 2021), 1.
- 17 Dafna H. Rand y Stephen Tankel, Security Cooperation & Assistance: Rethinking the Return on Investment (Washington, DC: Center for a New American Security, 2015), 5–6.
- 18 Instituto de Criminología y Estudios sobre la Violencia, Amenazas a la seguridad del Estado en Perú: Análisis de la situación general (Madrid: Prosegur Research, 2022), 7.
- 19 Presidencia del Consejo de Ministros, “Ejecutivo aprueba la Política General de Gobierno 2025–2026”, 20 de diciembre de 2025, consultado el 1 de enero de 2026, <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/1317002-ejecutivo-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-2025-2026>.
- 20 Perú, Presidencia del Consejo de Ministros, Decreto Supremo N.º 137–2025-PCM, Diario Oficial El Peruano, 6 de diciembre de 2025; Perú, Congreso de la República, Resolución Legislativa N.º 32214, Diario Oficial El Peruano, 27 de diciembre de 2024; Perú, Congreso de la República, Resolución Legislativa N.º 32526, Diario Oficial El Peruano, 14 de diciembre de 2025.
- 21 Christopher Paul et al., The RAND Security Cooperation Prioritization and Propensity Matching Tool: Methods and User’s Guide (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2013), ix.
- 22 Presidencia de la República del Perú, “Presidente Jerí lideró reunión con delegación del FBI y expertos en seguridad ciudadana para elaboración de nuevo plan nacional”, última modificación 10 de diciembre de 2025, consultado el 25 de diciembre de 2025, <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/noticias/1308740-presidente-jeri-lidero-reunion-con-delegacion-del-fbi-y-expertos-en-seguridad-ciudadana-para-elaboracion-de-nuevo-plan-nacional>.
- 23 R. Evan Ellis, Toward a More Effective DoD Contribution to Strategic Competition in the Western Hemisphere (Carlisle Barracks, PA: US Army War College Press, 2025), 9.
- 24 U.S. Department of Defense, Strategic Evaluations of Institutional Capacity Building in Colombia and Indonesia (2013–2018) (Washington, DC: Office of the Deputy Assistant Secretary of Defense for Global Partnerships, 2019), 5.
- 25 Thomas W. Ross, “Enhancing Security Cooperation Effectiveness: A Model for Capability Package Planning”, Joint Force Quarterly 80 (primer trimestre de 2016): 26.
- 26 Defense Security Cooperation Agency, Strategic Plan 2025 (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 2021), 4.
- 27 Dafna H. Rand y Stephen Tankel, Security Cooperation & Assistance: Rethinking the Return on Investment (Washington, DC: Center for a New American Security, 2015), 24.
- 28 Ejército del Perú, “Estudio de análisis de los entendimientos: propuesta de lineamientos estratégicos de los entendimientos entre los Ejércitos del Perú y los Estados Unidos”, documento institucional, 4.
- 29 Perú, Ejército del Perú, Manual MT 3–3.1.1, Relaciones Internacionales: “Cooperación Internacional para la Seguridad”, ed. 2024 (Lima: Ejército del Perú, 2024), 126–137.
- 30 Andrew Feickert, Army Security Force Assistance Brigades (SFABs), IF10675 (Washington, DC: Congressional Research Service, 2025), 1–2.
- 31 Charles McEnany, The U.S. Army’s Security Force Assistance Triad: Security Force Assistance Brigades, Special Forces and the State Partnership Program, Spotlight 22–3 (Arlington, VA: Association of the United States Army, 2022), 3.
- 32 U.S. Army Security Force Assistance Command, 2025 SFAC Factbook (Fort Liberty, NC: U.S. Army Security Force Assistance Command, 2024), 26.

- 33 Headquarters, Department of the Army, Security Force Assistance Brigade, Army Techniques Publication No. 3-96.1 (Washington, DC: Department of the Army, 2025), 91.
- 34 U.S. Southern Command, "SOUTHCOM Commanders' Priorities", consultado el 30 de diciembre de 2025, <https://www.southcom.mil/Commanders-Priorities/>.
- 35 Ejército del Perú y Ejército de los Estados Unidos de América, "Acta entre el Ejército del Perú y el Ejército Sur de los Estados Unidos de América" (acuerdo bilateral, 2023), 49.
- 36 Headquarters, Department of the Army, Security Force Assistance Mission Handbook, Training Circular No. 3-22 (Washington, DC: Department of the Army, 2025), vii-viii.
- 37 Headquarters, Department of the Army, Security Force Assistance Brigade, Army Techniques Publication No. 3-96.1 (Washington, DC: Department of the Army, 2025), 4-5.
- 38 U.S. Government Accountability Office, State Partnership Program: DOD Should Ensure Partner States Record Completed Activities and Clarify Appropriate Authorities, GAO-22-104672 (Washington, DC: U.S. Government Accountability Office, 2022), 5.
- 39 West Virginia National Guard, 2024 Annual Report (Charleston, WV: West Virginia National Guard, 2024), 21.
- 40 Ejército del Perú y Ejército de los Estados Unidos de América, "Acta entre el Ejército del Perú y el Ejército Sur de los Estados Unidos de América" (acuerdo bilateral, 2024), 7.
- 41 West Virginia National Guard, 2019 Annual Report (Charleston, WV: West Virginia National Guard, 2019), 73.
- 42 West Virginia National Guard, 2021 Annual Report (Charleston, WV: West Virginia National Guard, 2021), 78.
- 43 Dafna H. Rand y Stephen Tankel, Security Cooperation & Assistance: Rethinking the Return on Investment (Washington, DC: Center for a New American Security, 2015), 11
- 44 *Ibid.*, 19.
- 45 James G. Stavridis, Partnership for the Americas: Western Hemisphere Strategy and U.S. Southern Command (Washington, DC: NDU Press, 2010), 17.
- 46 Dafna H. Rand y Stephen Tankel, Security Cooperation & Assistance: Rethinking the Return on Investment (Washington, DC: Center for a New American Security, 2015), 12.
- 47 Thomas W. Ross, "Enhancing Security Cooperation Effectiveness: A Model for Capability Package Planning", Joint Force Quarterly 80 (2016): 27.
- 48 Perú, Congreso de la República, Resolución Legislativa N.º 32526, Diario Oficial El Peruano, 2025, 4-5.
- 49 Perú, Presidencia del Consejo de Ministros, Decreto Supremo N.º 137-2025-PCM, Diario Oficial El Peruano, 2025, 14.



ISSN: 2955-8018 (Printed)

ISSN: 2810-899X (Online)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N.º 1, January - March, 2026, pp. 181-208

ARTICLE

Bilateral Military Planning Model for Security Cooperation between Peru and the United States

David Esteban Díaz Janampa

 <https://orcid.org/0000-0002-2045-9885>

 ddiazj@esge.edu.pe

© Peruvian Army Center for Strategic Studies 2026. This is an open access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which allows reuse, distribution and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited.

Bilateral Military Planning Model for Security Cooperation between Peru and the United States

David Esteban Díaz Janampa

Abstract

Through a documentary analysis of existing agreements and applicable national and international regulatory frameworks, complemented by a specialized review of security cooperation, this study examines the complementarity of three instruments: the 1st Security Force Assistance Brigade (1st SFAB), the West Virginia National Guard (NGWV), and U.S. Army Special Forces (SF). The findings demonstrate that the historical fragmentation of cooperation efforts has constrained the consolidation of sustainable institutional capabilities. In response to this limitation, the study proposes a planning model that integrates the DOTMLPF-P framework with warfighting functions through five operational phases, thereby configuring a planning scheme applicable to the Peruvian Army's (EP) Plan de Transformación Institucional (PTI) (Institutional Transformation Plan) through 2034. Finally, the study argues that military cooperation must be aligned with national strategic priorities in order to prevent operational dependencies and strengthen the institutionalization of force development processes.

Keywords: *security cooperation, bilateral military planning, military capability development, transnational threats*

Introduction

Peru has the potential to emerge as a regional security leader, capable of transforming military cooperation into strategic autonomy. This process unfolds in a context where the Armed Forces (FF.AA.) have expanded their role beyond traditional external defense as a consequence of the convergence of transnational threats that demand more flexible, interoperable, and resilient operational and institutional capabilities.

The security environment requires immediate and tangible outcomes that the current cooperation framework with the United States (U.S.) cannot guarantee on its own, neither in terms of capability development nor national ownership, a circumstance that generates sustainability risks when

external assistance diminishes. Historically, military cooperation in Peru has been significant; however, it has often lacked an institutional structure capable of ensuring its sustainability. Although the situation presents variations across the armed services, all share a common challenge: the absence of a clearly defined strategic partnership model.

The structure of this article is organized as follows: first, it characterizes the complex regional security environment and examines how international cooperation functions as a strategic tool; second, it analyzes the influence of these mechanisms on military capability development, identifying main structural constraints; third, based on specialized literature and experience in international cooperation management, it proposes an agreement-planning model that integrates main cooperation instruments with capability-based assessment approaches, aimed at effectively contributing to the PTI of the EP through 2034.

This study contends that the effectiveness of military cooperation between the EP and U.S. Army South (USARSOUTH) depends on the adoption of an integrative approach. Within this framework, it is necessary to synchronize the conventional capabilities of the 1st SFAB, the strategic cooperation developed with the NGWV, and the specialized operational reach of the SF in order to generate sustainable capabilities that directly contribute to achieving shared security objectives by both countries.

1. National Security and International Cooperation

1.1. Context of Transnational Threats

Threats have evolved at a pace that demands innovative and urgent security measures. The rapid transformation of complex phenomena such as transnational organized crime (TOC) has overwhelmed the institutional response capacities of the Peruvian State, seriously undermining national stability and development. This trend is confirmed by official data indicating that illegal mining has consolidated itself as one of the

country's primary illicit economies, even surpassing drug trafficking, while cybercrime reports quadrupled between 2018 and 2021.

These effects are exacerbated by Peru's geographic vulnerability to natural phenomena, which have generated emergencies whose frequency increased significantly between 2014 and 2023. Collectively, such events affected 16.2 million people between 1990 and 2020, of whom 511,000 lost their homes.

This scenario creates a vicious cycle in which not only economic competitiveness deteriorates, but security is also weakened due to governmental inefficiency. As a result, the FF.AA. are increasingly overburdened with internal security tasks requiring joint, integrated, and intersectoral action, functions for which they often lack adequate preparation and capabilities. In this context, international cooperation emerges as an indispensable—though insufficient on its own—tool to strengthen capabilities that the state has not yet been able to develop autonomously.

1.2. International Cooperation as a Strategic Tool

This context of instability has driven a growing trend toward the development of flexible, interoperable, and resilient capabilities through international cooperation mechanisms, which have historically exhibited a gap between strategic vision and tactical execution. Within this framework, the U.S. recognizes that strengthening partner-nation capabilities constitutes a global priority aimed at sharing responsibilities in the preservation of security and long-term stability.

Under this logic, the U.S. National Security Strategy (NSS 2025) allocates 20,000 experts dedicated to consolidating international cooperation, prioritizing transparency and governance strengthening over mere equipment transfers. This “full-spectrum” approach seeks to synchronize political will with operational planning capable of generating autonomous and sustainable capabilities in partner nations, transforming reactive assistance into a proactive mechanism that ensures strategic return on investment.

Similarly, the recent publication of the U.S. National Security Strategy (NSS) 2025 and National Defense Strategy (NDS) 2026 positions the Western Hemisphere as a priority area within contemporary geopolitical competition, framed within a strategic reinterpretation of the Monroe Doctrine. In this context, Peru has been designated by the U.S. government as a Major Non-NATO Ally, a status that expands access to benefits associated with international assistance and cooperation programs.

Accordingly, the current security cooperation environment between both countries presents significant opportunities and underscores the need to maximize outcomes in addressing complex security challenges. This imperative requires assessing both the progress achieved and the persistent obstacles that continue to limit the consolidation of truly strategic cooperation.

2. Security Cooperation: Challenges and Progress

2.1. Institutional Fragmentation in Cooperation Management

International security cooperation, referred to in Peru as International Technical Cooperation (ITC) within the security and defense sector, has operated in a fragmented manner at the strategic level, shaped by historical non-alignment approaches rooted in the Westphalian paradigm. This paradigm, rigidly centered on territorial sovereignty as a constraint on cooperation, currently faces the need to transition toward a shared security approach responsive to common threats.

In 2012, Peru enacted its ITC policy under the responsibility of the Ministry of Foreign Affairs (RREE). However, its implementation faces integration challenges involving the Ministry of Defense (MINDEF), the Ministry of the Interior (MININTER), and other sectors tasked with incorporating a multidimensional approach. This situation is explained by limited coordination among institutional actors, as highlighted in the *Política Nacional Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional* (PNMSDN) (National Multisectoral Policy on Security and National Defense) to 2030.

ITC regulations are primarily oriented toward development projects rather than security-related initiatives, thereby limiting the country's ability to prevent and respond to transnational threats. As noted by César Augusto Jordán Palomino, former Director of International Cooperation of Peru, activities related to security and defense are managed independently by MINDEF, according to its mandate, evidencing the absence of a coordinating entity for ITC from a comprehensive security perspective.

This situation is corroborated by the Peruvian Agency for International Cooperation (APCI), which oversees development-oriented ITC commitments, while the RREE manages Antarctic cooperation and the MINDEF concentrates on defense-related initiatives. Additionally, representatives from the MINDEF's *Dirección General de Relaciones Internacionales* (DGRI) (Directorate General for International Relations) have emphasized that ITC in security and defense requires more flexible and adaptive mechanisms to capitalize on opportunities in political instability contexts. In summary, Peru's approach to security cooperation exhibits significant regulatory fragmentation that constrains strategic integration. In light of this institutional weakness, the bilateral relationship with the U.S. emerges as a conducive platform for developing results-oriented cooperation mechanisms.

2.2. Bilateral Framework for Security Cooperation

Cooperation between Peru and the United States must be grounded in a balance between efficient force development processes and the operational effectiveness of capabilities designed to address common threats. According to U.S. policy, international cooperation constitutes a strategic pillar and a "first-resort instrument" for achieving foreign policy objectives through strengthening foreign partner capabilities in confronting common challenges.

This orientation is implemented through U.S. Department of State (DOS) funds established under Title 22, including Foreign Military Financing

(FMF), Foreign Military Sales (FMS), and International Military Education and Training (IMET), among other assistance programs. Complementarily, the Department of Defense has resources under Title 10, including the Capacity Development Fund (CDF, Section 2282) and the Counterterrorism Partnerships Fund (CTPF), as well as other cooperation mechanisms aimed at strengthening partner force capabilities.

This cooperative balance is essential to address security challenges such as illicit cocaine trafficking in Peru, whose potential production reached 513.5 metric tons in 2020, fueling an illegal economy that distorts regional markets. This threat, along with other transnational threats, has led the Peruvian government to designate national security and defense as the primary strategic pillar in the 2025–2026 General Government Policy.

In response to the deteriorating security environment, Peru has declared recurrent states of emergency in various border districts and authorized the entry of U.S. special forces to conduct cooperative activities in support of the FF.AA. and the National Police of Peru (PNP). Nevertheless, strengthening these mechanisms requires empirical adjustments based on the country's institutional absorption capacity, ensuring that efforts are sustainable and do not remain limited to superficial responses to the expansion of organized crime.

Cooperation between Peru and the U.S. is currently undergoing a strengthening phase driven by the political will of both parties, as evidenced by the meeting held on December 10, 2025, in Lima, aimed at jointly addressing security challenges. Consequently, this relationship must be consolidated through long-term strategic management that translates political guidance into military cooperation initiatives focused on capability development and employment, in accordance with the constitutional roles of FF. AA.: external defense, disaster risk management support, national development support, internal order support, and foreign policy support.

3. Strategic Integration of Military Cooperation

Alignment across several decision-making levels and among actors involved in international cooperation is essential for the generation of military capabilities. This institutional convergence allows this mechanism to function as a strategic tool, preventing it from being reduced to isolated, tactical-level support. In this regard, military cooperation cannot be limited to the mere equipment transfer; rather, it requires the continuous strengthening of institutional management to ensure proper absorption and sustainability of developed capabilities.

The absence of such a structural approach increases the risk of dispersing efforts in the area of military cooperation. Through effective coordination between public policies and institutional management, states can transform technical assistance into autonomous, effective, and sustainable defense capabilities over time. In this way, synchronizing political will with technical execution in the military domain enables a strategic return on investment for all parties involved. Consequently, military cooperation constitutes a core component of security cooperation, within which military-related efforts must be optimized to ensure the viability and coherence of existing strategic agreements.

There is a longstanding tradition of military partnership between Peru and the United States, making it imperative to take on the challenge of ensuring capability development. However, this outcome is not guaranteed by commitments with the NGWV (1996) nor by bilateral agreements between the armed forces (2016), as both have historically undergone frequent modifications that hinder the identification and sustainment of cooperation objectives. This situation creates the need for a model that integrates strategic priorities, institutional requirements, and military cooperation instruments.

3.1. Complementarity of Instruments and Approaches for Military Cooperation

3.1.1. Military Doctrinal Framework

Within the military domain, the adoption of new strategic concepts is fundamental. In 2024, the EP approved Manual MT 3-3.1.1, titled “*International Security Cooperation*,” a document that aligns institutional doctrine with contemporary security cooperation paradigms. It serves as a guiding framework for capability development within an international cooperation context consistent with Peru’s foreign policy.

To this end, it is essential to precisely define institutional priorities and capability gaps requiring external support in order to achieve effective strategic planning. In this context, the EP must maintain close coordination with the military component of the partner nation—specifically USARSOUTH—to align institutional efforts with available cooperation instruments and prevent initiative fragmentation.

For this process to yield tangible outcomes, each cooperation initiative must generate measurable effects within the institutional system. From this perspective, cooperation instruments can act as capability development enablers when integrated with the DOTMLPF-P framework and warfighting functions.

Table 1 provides an illustrative example of how doctrinal and operational components can be structured to strengthen institutional response to Escenarios de Control del Riesgo (EGR) (Risk Control Scenarios) associated with natural disasters.

Table 1

Integration of DOTMLPF-P dimensions for institutional response to natural disasters

Dimension	Command and Control (C2)	Sustainment (Logistics)	Intelligence and Surveillance	Movement and Maneuver
Doctrine	Joint decision-making protocols for crisis situations aligned with international standards	Emergency logistics manuals and supply chain management in disaster zones	Procedures for the use of sensors and drones in search and rescue operations	Rapid deployment tactics for engineer units in collapsed terrain
Organization	Establishment of Disaster Risk Management (DRM) cells to coordinate with civilian agencies such as the National Institute of Civil Defense (INDECI)	Structuring assistance battalions with modular logistical support capabilities	Specialized reconnaissance units focused on real-time damage assessment	Multi-role units capable of transitioning from combat operations to humanitarian assistance missions
Training	Tabletop simulation exercises based on earthquake and landslide scenarios	Technical training in maintenance of water purification systems and mobile power generation	Training in satellite imagery analysis and risk-area mapping	Training in aeromedical evacuation and collapsed-structure rescue operations
Equipment	Interoperable communication systems	Water purification plants, field hospitals, and modular bridges	Long-ranges drones and thermal imaging systems for survivor detection	Amphibious vehicles and heavy engineering equipment

Education and Leadership	Officer education in DRM at U.S. institutions	Certification in resource management and critical supply administration during emergencies	Specialization in meteorological and geospatial data interpretation	Decision-making under extreme pressure with a civil defense operational focus
Personnel	Permanent liaison officers with the West Virginia National Guard (WVNG) specializing in disaster management	Humanitarian logistics specialists and equipment maintenance technicians	Risk analysts and unmanned systems operators	Rapid response teams with combat medical training adapted to civilian contexts
Facilities	Emergency Operations Centers	Prepositioned regional warehouses for humanitarian assistance	Data reception stations and information processing centers	Forward operating bases with reinforced airstrips for heavy cargo operations
Policy	Agreements for immediate disaster response	Transparency policies for the management of foreign donations and resources	Regulations on the use of military assets for surveillance in restricted areas	Legal frameworks for military support to civil authorities regarding the use of force

Source: Author’s own elaboration based on the Manual MT 3-3.1.1, “*International Security Cooperation.*”

3.2. Complementarity of Cooperation Instruments

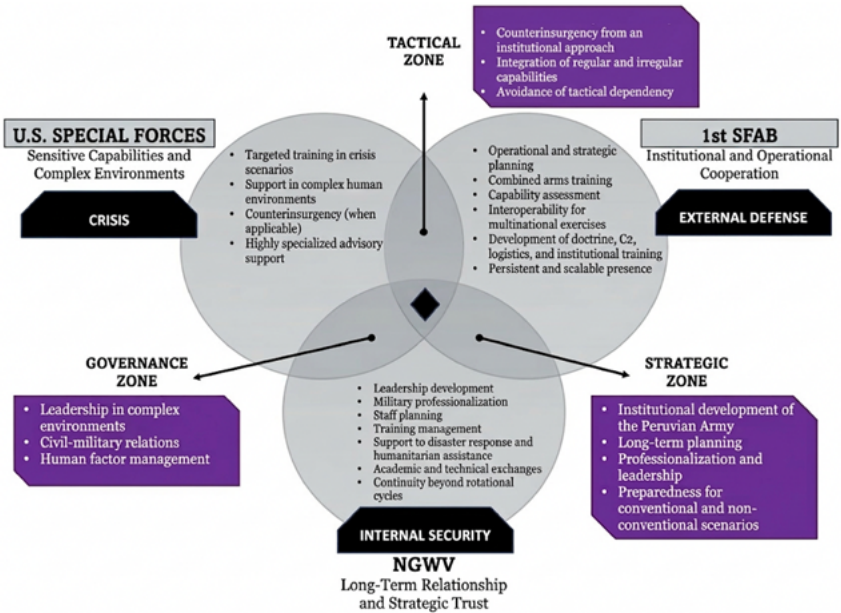
Within this framework, the 1st SFAB emerges as one of the central pillars of cooperation by facilitating institutional management and capability generation. However, the support provided by this unit presents limitations in developing capabilities oriented toward support to civil authorities. For this reason, it is necessary to complement these efforts through the participation of WVNG in order to address challenges associated with comprehensive security. In this context, these U.S. cooperation instruments can effectively contribute to the EP’s preparedness to fulfill its constitutional roles.

Additional cooperation mechanisms include the SF and various civilian security agencies capable of supporting Peru through donations, training programs, intelligence sharing, and specialized force employment, among other forms of assistance. However, the participation of these actors requires political authorization to operate in complex security environments.

All cooperation instruments must be institutionalized in order to strengthen both the development and employment of military capabilities. Accordingly, the 1st SFAB, WVNG, and SF should be integrated into the planning process of bilateral agreements, following a logic that prioritizes capabilities based on the resources available to both parties.

Figure 1 illustrates the articulation of the EP's efforts with the three U.S. cooperation mechanisms, organized along three strategic axes converging in a central zone aimed at addressing operational, strategic, and institutional governance requirements. Along the crisis axis, SF provides specialized capabilities for complex environments through targeted training, technical advisory support, and tactical counterinsurgency operations. Along the external defense axis, the 1st SFAB delivers institutional and operational cooperation through planning activities, combined arms training, and multinational interoperability. Finally, along the internal security axis, the WVNG sustains a long-term relationship grounded in strategic trust, focused on leadership development, military professionalization, and institutional continuity beyond rotational cycles.

Figure 1. Complementarity of military cooperation instruments



Source: Author's own elaboration based on U.S. regulatory frameworks (ATP 3-96.1, FM 3-05, and DoDI 5111.20).

3.2.1. Complementarity of the Security Force Assistance Brigade

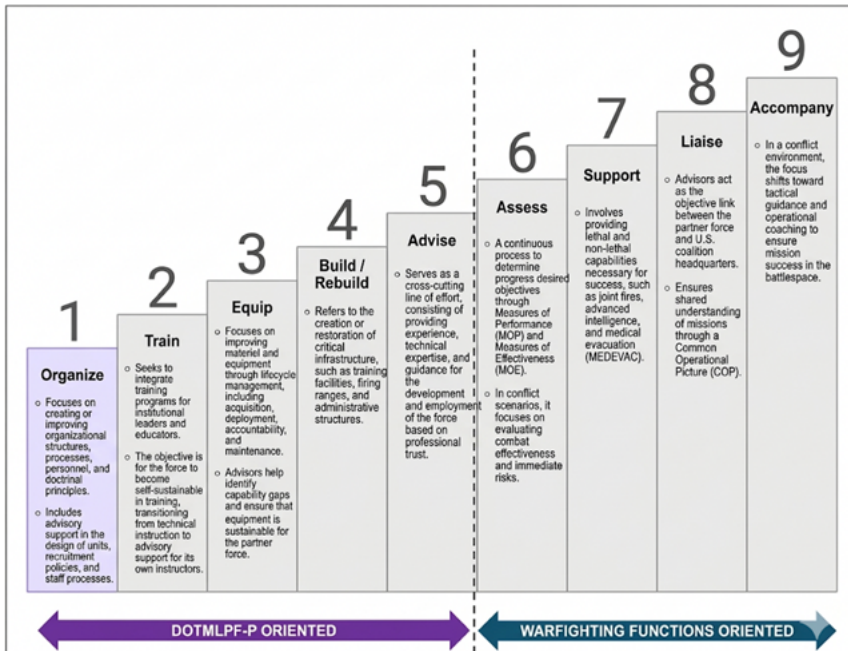
The SFAB constitutes one of the most specialized instruments of U.S. military cooperation for the development of conventional capabilities. Its strength lies in the deployment of highly trained personnel who serve as military advisors, prepared to operate in complex security environments.

These brigades, composed of approximately 816 personnel, concentrate elite human capital, enabling them to advise partner forces from the tactical to the operational level. Moreover, this organization has accumulated experience across 54 partner nations through the deployment of 60 multifunctional teams, generating an impact that extends beyond training activities by consolidating professional relationships between military institutions.

Comparative experience demonstrates that the impact of SFAB activities increases significantly when they are integrated into the strategic objectives of the partner nation. A representative example is observed in the 1st SFAB mission in Tunisia, where a successful strategic transition was achieved by aligning U.S. investments with the MINDEF's commitment to managing cooperation, thereby strengthening the sustainability of international efforts.

Figure 2 schematically illustrates the phases structuring the integration cycle applied by the SFAB in cooperation processes aimed at capability development.

Figure 2. SFAB integration cycle steps



Source: Author's own elaboration based on ATP 3-96.1 manual

In the case of Peru, military cooperation is consistent with the U.S. Southern Command Campaign Plan, whose primary strategy focuses on

countering transnational threats in the Western Hemisphere. Within this framework, cooperation activities between the 1st SFAB and the EP have been strengthened through bilateral agreements aimed at combining training between advisory teams and selected combat units, including the 1st Cavalry Brigade—Sullana. Through this integration, the 1st SFAB can function as an economy-of-force element capable of progressively accompanying capability development processes in peacetime, as well as supporting force employment in conflict scenarios.

The success of SFAB advisors does not rely solely on the transfer of tactical skills; rather, their strategic value lies in their ability to complete the institutional integration cycle, thereby contributing to organizational strengthening. Accordingly, the effective employment of the 1st SFAB in support of the EP's PTI 2034 will require the establishment, coordinated with USARSOUTH, of measurable, verifiable, and properly resourced objectives aimed at closing previously prioritized conventional gaps.

Figure 3 shows a combined training exercise conducted between EP units and 1st SFAB advisors, illustrating the practical application of the cooperation mechanisms described.

Figure 3. SFAB-2025 Combined training exercise between the 1st Cavalry Brigade and the 1st SFAB



Source: Image obtained from the Information Office of the 1st Cavalry Brigade, November 19, 2025.

3.2.2. Complementarity of the West Virginia National Guard

The State Partnership Program (SPP), implemented through the National Guard, constitutes one of the most stable, predictable, and institutionalized pillars of U.S. military cooperation with partner nations. Established in 1993 with the initial participation of 15 countries, the program expanded to 93 partner nations by 2022, with the objective of developing non-conventional military capabilities through expert exchanges and the implementation of activities focused on institutional strengthening.

A concrete example is the partnership between the State of West Virginia and Peru, which has enabled the WVNG to contribute to strengthening functional interoperability through more than 30 cooperation activities conducted in 2024. The strategic value of the SPP lies in its ability to combine continuity and flexibility, essential attributes for developing sustainable capabilities with multidimensional impact on comprehensive security.

This strategic partnership produces tangible and measurable outcomes. These include the professionalization of officers and non-commissioned officers through leadership workshops conducted at the Army Technical School (ETE), as well as the enhancement of logistical operations through preventive maintenance of HMMWV vehicles assigned to United Nations (UN) peacekeeping missions. Likewise, this cooperation has facilitated the transfer of specialized technical knowledge, such as training in aeromedical evacuation and disaster management, thereby improving the response capacity of key units, including the 1st Multipurpose Brigade.

This collaboration extends beyond the technical domain by strengthening humanitarian commitment, as evidenced by joint participation in disaster response and public health crises in Peru, including the distribution of COVID-19 vaccines. To consolidate this relationship, the position of Bilateral Affairs Officer of the WVNG at the U.S. Embassy in Lima was established in 2021, aimed at contributing to the sustainability of institutional reforms in the country.

There exists a longstanding relationship between the WVNG and the Peruvian Armed Forces focused on strengthening capabilities for supporting civilian authorities, a linkage that transcends political and budgetary cycles. The SPP provides resources that enable the WVNG, through highly experienced permanent personnel, to develop institutional and operational capacities associated with Peru's internal security.

3.2.3. Complementarity of Special Forces Units

Security cooperation based on SF attains legitimacy and effectiveness when employed in a limited manner and supported by a clear institutional reform commitment. The specialized support provided by these units is conducted in sensitive contexts to address critical threats affecting partner-nation security. This modality of cooperation does not substitute the political will of the host country.

An illustrative example is found in U.S. cooperation in Pakistan, where approximately 13 billion dollars was allocated to operations in tribal areas involving SF participation. However, the absence of sustained political commitment prevented significant progress in countering insurgent groups. In contrast, the Colombian case demonstrates the utility of these units in supporting internal security in complex environments: the presence of fewer than 800 U.S. troops made it possible to advise on the transformation of local capabilities and contributed to dismantling narcoterrorist networks. Thus, the success of cooperation depends primarily on political will and the institutionalization of processes, beyond the magnitude of financial resources or troop levels deployed.

In the employment of SF, unrestricted respect for human rights is essential in order to preserve democratic values. This principle underscores that their deployment requires a governmental commitment aimed at ensuring that the partner force develops sustainable capabilities once external assistance has ended. For SF to operate as a force multiplier for security, their tactical execution must be integrated into a broader strategy that prioritizes long-term outcomes.

In the case of Peru, SF could constitute a relevant component for force development and employment in critical scenarios. This process began with political authorization in 2025 and was subsequently consolidated through Legislative Resolution No. 32526 (2026), which established the legal framework for the entry of specialized teams, including U.S. Navy SEAL units, with the objective of training Peru's elite commandos.

The sophistication of this support extends beyond the application of lethal force. For example, specialized U.S. teams provide technical expertise in institutional engagement and the conduct of information operations aimed at safeguarding the state's strategic narrative. At the operational level, these units enhance the training of Peruvian forces tasked with countering high-impact crimes, including illicit drug trafficking (IDT), illegal arms trafficking, and human trafficking.

Additionally, this cooperation may contribute to strengthening intersectoral operational capacity in border regions requiring enhanced monitoring against IDT and arms trafficking. Therefore, SF participation must ensure that the employment of force is integrated into joint or multisectoral campaign plans, aligning institutional capability development with the objective of achieving strategic sustainability.

3.3. Complementarity of DOTMLPF-P and Functions of War

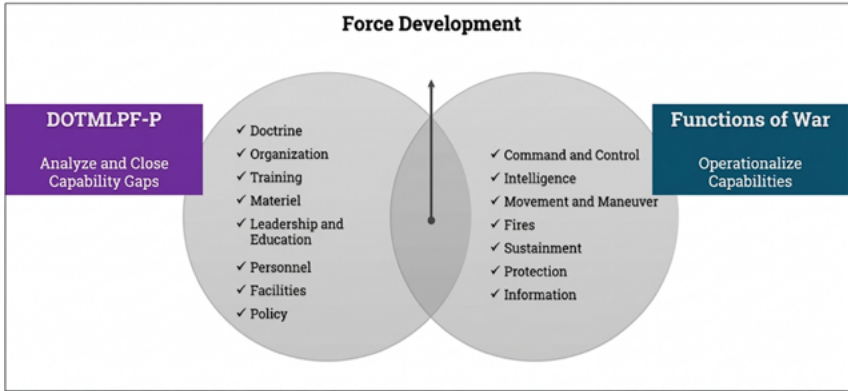
The EP must institutionalize interoperability through agreements that enable the effective utilization of capabilities provided by the 1st SFAB and the WVNG, while incorporating lessons learned from cooperation with SF. This process requires integrating crisis response, internal security, and external defense within a coherent capability development framework.

In this context, cooperation instruments must apply the DOTMLPF-P framework to identify and close structural gaps, while the war functions approach addresses operational gaps associated with force employment. From this perspective, DOTMLPF-P explains why a given capability does not exist or lacks institutional sustainability. For their part, the functions of war enable the operationalization and validation of that capability through training, exercises, and operational assessment processes.

The interaction between both approaches enables the integration of doctrinal, organizational, and operational components necessary for comprehensive force development, establishing an analytical framework in which these tools are complementary and interdependent.

Figure 4 illustrates the conceptual relationship between the DOTMLPF-P framework and functions of war, showing how both analytical approaches contribute to the assessment and development of military capabilities.

Figure 4. Complementarity of military capability analysis approaches



Source: Author’s own elaboration.

4. Toward a Model for Planning Military Agreements

4.1. Considerations for a Model

Any model must facilitate the planning process in order to translate strategic intentions into measurable actions that ensure verifiable outcomes. In this context, the planning of bilateral agreements between armies must incorporate a territorial threat-based approach under clear leadership, prioritizing and integrating the capabilities to be developed.

The proposed model is structured into five steps: (1) define the common objective; (2) designate the responsible unit or system; (3) establish the methodological framework; (4) identify available cooperation instruments; and (5) implement enabling conditions necessary for process sustainability.

The first step addresses the “why” of cooperation through the identification of shared threats requiring priority attention. These include: conventional operations linked to peacekeeping forces, regional stabilization operations, countering illicit drug trafficking (IDT), combating illegal arms trafficking,

countering human trafficking, addressing transnational organized crime (TOC), border security, DRM, and cybersecurity.

The second step concerns the “who,” which entails designating the unit or system that will assume specific responsibility for integrating institutional efforts and coordinating with other systems to ensure cooperation effectiveness.

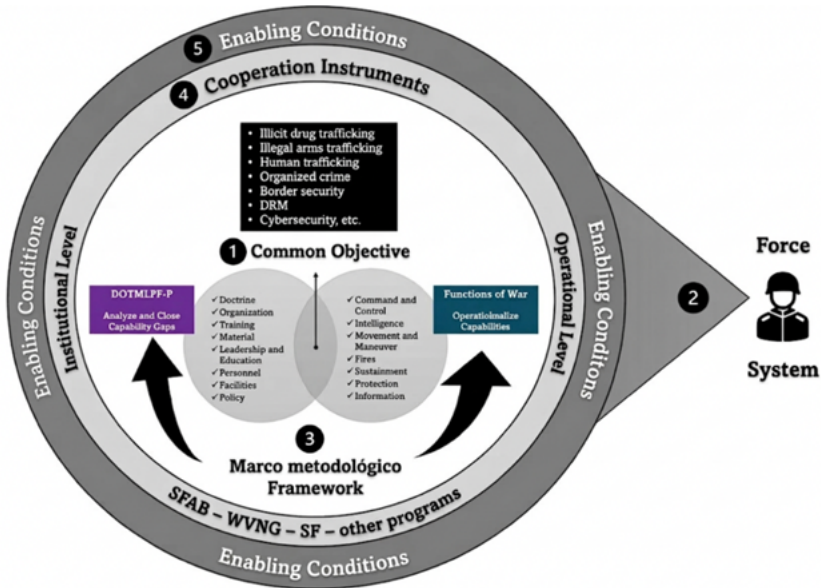
The third step corresponds to the “how,” represented by a methodological framework aimed at analyzing and closing identified capability gaps. To this end, the DOTMLPF-P framework and functions of war are employed in a complementary manner; these analytical tools enable assessment of both structural and operational dimensions of capability development.

The fourth step addresses the “with what” the cooperation will be executed, involving the selection and integration of available tools in accordance with their strategic purpose, including the 1st SFAB, WVNG, SF, and other applicable U.S. cooperation programs.

The fifth step encompasses enabling conditions designed to ensure sustainability of efforts through regulatory frameworks, monitoring mechanisms, and continuous improvement processes that guarantee the model’s legitimacy and strategic coherence. This process must be conducted under political and legal oversight to align the strategic priorities of both parties, avoid structural dependencies, and strengthen force management across conventional and non-conventional scenarios.

The model is grounded on three fundamental pillars. The first consists of identifying capability gaps aligned with the requirements of the PTI 2034, avoiding a restrictive focus on capabilities offered by the external partner. The second pillar emphasizes synchronization of efforts, integrating the aforementioned cooperation instruments with the institutional processes of the EP. The third pillar is interoperability, aimed at operating under international standards without compromising autonomy in strategic decision-making.

Figure 5. Military agreements planning model



Source: Author's own elaboration.

4.2. From One-Off Operations to Institutional Development

In scenarios where the strategic-operational level assumes responsibility for managing cooperation agreements involving the employment of specialized U.S. equipment, it is essential for the EP to adopt a continuous learning approach. This entails systematizing lessons learned from operational experience through force analysis from the perspective of the functions of war.

The disaggregation of operational experience enables the identification of effective practices and their assimilation through doctrinal, organizational, and training adjustments. In this way, the employment of force ceases to be conceived as an isolated event aimed solely at achieving immediate effects and instead becomes a strategic input for future force development and employment.

Conclusions

The review of the regulatory framework for international cooperation in Peru highlights the need to strengthen intersectoral coordination in order to achieve effective outcomes against threats to national security. The evidence analyzed demonstrates that the current cooperation structure exhibits significant levels of institutional fragmentation, which negatively impacts the effectiveness of military cooperation.

The analysis of cooperation between the EP and USARSOUTH shows that, despite the intensity and diversity of activities conducted, the conversion of external assistance into sustainable institutional capabilities remains limited. Furthermore, the study identifies the absence of a planning framework capable of coherently integrating the various cooperation instruments with institutional strategic priorities, thereby constraining the impact of these initiatives.

In this context, the study demonstrates that the 1st SFAB, WVNG, and the SF constitute complementary instruments for the development of both conventional and non-conventional military capabilities. However, their potential can only be maximized when these mechanisms are integrated within a planning model that moves beyond the logic of isolated activities and is oriented toward the systematic closure of previously identified capability gaps.

The proposed model, grounded in the complementarity between DOTMLPF-P and functions of war, provides a methodological guide for aligning military cooperation with the objectives of the EP's PTI through 2034. Its structured application enables the reduction of institutional fragmentation, the strengthening of capability interoperability, and the optimization of force development within the context of bilateral cooperation.

Based on these findings, the study suggests the need to deepen future research along at least three analytical lines. The first involves comparative

evaluation of cooperation models implemented by other U.S. Major non-NATO Allies. The second focuses on analyzing the impact of strategic competition among great powers on the design of security cooperation in Peru. The third proposes the development of mechanisms for the systematic measurement of cooperation outcomes at the tactical and operational levels. Progress along these lines will refine the proposed model and contribute to strengthening sovereign interoperability, reducing external dependencies, consolidating strategic autonomy, and expanding Peru's role in international security.

About the Author

Active-duty Colonel in the Peruvian Army (EP), holding a bachelor's and professional degree in Military Sciences with a major in Engineering, a Ph.D. in Education, and a Master's degree in Strategic Studies from the U.S. Army War College. His postgraduate education includes an MBA in International Relations (Spain, online program), a Master's in Governance and Citizen Participation, a Master's in technological management and Innovation, and a Master's in Strategic Planning and Decision-Making. He also holds diplomas in National Security and Defense and in Public Management, as well as certifications awarded by the U.S. Defense Security Cooperation University (DSCU). His academic career includes academic work at the Artillery School, *Escuela Superior de Guerra del Ejército* (ESGE) (Army War College), the *Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas* (ESCOFFAA) (Joint Staff College of the Armed Forces), and the Centro de *Entrenamiento y Capacitación para Operaciones de Paz* (CECOPAZ-Perú) (Peace Operations Training and Education Center). In the field of international cooperation, he has served as a Military Observer in the United Nations Operation in Côte d'Ivoire (ONUCI), as a Liaison Officer within the Military Assistance Advisory Group in Lima, and as Adjunct Military Attaché at USARSOUTH Headquarters in Texas (2019–2020). He currently serves as a Liaison Officer at the Headquarters of the U.S. Army Training and Doctrine Command in Virginia (2025–2026). He is also the author of Manual MT 3-3.1.1, *"International Security Cooperation"* (2024).

References

1. Institute of Criminology and Studies on Violence, *Threats to State Security in Peru: Analysis of the Overall Situation* (Madrid: Prosegur Research, 2022), 4.
2. National Center for Strategic Planning (CEPLAN), *Report of the 25th Forum on the Future: Current Situation and Future Outlook for Mining in Peru* (Lima: CEPLAN, 2024), 53; Ombudsman's Office, *Cybercrime in Peru: Strategies and Challenges for the State*. Ombudsman's Report No. 001-2023-DP/ADHPD (Lima: Ombudsman's Office, 2023), 32.
3. Government of Peru, *Report 2024: Global and National Risks and Opportunities for Peru 2024–2034* (Lima: Government of Peru, 2024), 46; Government of Peru, *Strategic National Development Plan to 2050* (Lima: National Center for Strategic Planning, 2023), 110; Government of Peru, *Prospective Analysis Report 2025–2050* (Lima: National Center for Strategic Planning, 2023), 159–160.
4. National Center for Strategic Planning (CEPLAN), *Strategic National Development Plan to 2050* (Lima: CEPLAN, 2023), 193; Institute of Criminology and Studies on Violence, *Threats to State Security in Peru: Analysis of the General Situation* (Madrid: Prosegur Research, 2022), 15.
5. U.S. Government Accountability Office, *Building Partner Capacity: Key Practices to Effectively Manage Department of Defense Efforts to Promote Security Cooperation*, GAO-13-335T (Washington, DC: U.S. Government Accountability Office, 2013), 2.
6. Defense Security Cooperation Agency, *Strategic Plan 2025* (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 2021), i.
7. Dafna H. Rand and Stephen Tankel, *Security Cooperation & Assistance: Rethinking the Return on Investment* (Washington, DC: Center for a New American Security, 2015), 4.
8. J. Mc Nerney et al., *SMART Security Cooperation Objectives: Improving DoD Planning and Guidance* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016), 11.
9. The White House, *National Security Strategy of the United States of America* (Washington, DC: The White House, 2025); U.S. Department of Defense, “National Defense Strategy: Restoring Peace Through Strength for a New Golden Age of America” (Washington, DC, 2026).
10. Laura Solano, “A New Strategic Horizon: The Peru–US Alliance Reaches Historic Heights,” *Diálogo Américas*, accessed February 6, 2026, <https://dialogo-americas.com/articles/a-new-strategic-horizon-the-peru-us-alliance-reaches-historic-heights/>.
11. Amandine Gnanouénon and Stephanie C. Hofmann, “Regional Security Cooperation,” in *Handbook of Regional Cooperation and Integration* (Cheltenham: Edward Elgar, 2024), 164.
12. Peru, Ministry of Defense, Supreme Decree No. 005-2021-DE, approving the “National Multisectoral Policy on Security and National Defense to 2030,” *Official Gazette El Peruano*, July 23, 2021, 35.
13. Congress of the Republic of Peru, “LIVE: APEC Legislative International Cooperation Working Group | November 13, 2024,” YouTube video, 2:19:34, published in 2024, <https://www.youtube.com/watch?v=xdwQM-590ac>.
14. Peru, Peruvian Agency for International Cooperation (APCI), “About Us,” accessed December 10, 2025, <https://www.gob.pe/institucion/apci/institucional>
15. Author's interview with Augusto Cabrera Rebaza and Guillermo Augusto Portillo Carrillo, Zoom meeting, December 4, 2024.

16. Defense Security Cooperation Agency, *Strategic Plan 2025* (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 2021), 1.
17. Dafna H. Rand and Stephen Tankel, *Security Cooperation & Assistance: Rethinking the Return on Investment* (Washington, DC: Center for a New American Security, 2015), 5–6.
18. Institute of Criminology and Studies on Violence, *Threats to State Security in Peru: Analysis of the General Situation* (Madrid: Prosecur Research, 2022), 7.
19. Presidency of the Council of Ministers, “Executive Approves the General Government Policy 2025–2026,” December 20, 2025, accessed January 1, 2026, <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/1317002-ejecutivo-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-2025-2026>.
20. Peru, Office of the President of the Council of Ministers, Supreme Decree No. 137-2025-PCM, *Official Gazette *El Peruano**, December 6, 2025; Peru, Congress of the Republic, Legislative Resolution No. 32214, *Official Gazette El Peruano*, December 27, 2024; Peru, Congress of the Republic, Legislative Resolution No. 32526, *Official Gazette El Peruano*, December 14, 2025.
21. Christopher Paul et al., *The RAND Security Cooperation Prioritization and Propensity Matching Tool: Methods and User’s Guide* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2013), ix.
22. Office of the President of the Republic of Peru, “President Jerí Led Meeting with FBI Delegation and Public Safety Experts to Develop New National Plan,” last modified December 10, 2025, accessed December 25, 2025, <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/noticias/1308740-presidente-jeri-lidero-reunion-con-delegacion-del-fbi-y-expertos-en-seguridad-ciudadana-para-elaboracion-de-nuevo-plan-nacional>.
23. R. Evan Ellis, *Toward a More Effective DoD Contribution to Strategic Competition in the Western Hemisphere* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College Press, 2025), 9.
24. U.S. Department of Defense, *Strategic Evaluations of Institutional Capacity Building in Colombia and Indonesia (2013–2018)* (Washington, DC: Office of the Deputy Assistant Secretary of Defense for Global Partnerships, 2019), 5.
25. Thomas W. Ross, “Enhancing Security Cooperation Effectiveness: A Model for Capability Package Planning,” *Joint Force Quarterly* 80 (first quarter 2016): 26.
26. Defense Security Cooperation Agency, *Strategic Plan 2025* (Washington, DC: U.S. Department of Defense, 2021), 4.
27. Dafna H. Rand and Stephen Tankel, *Security Cooperation & Assistance: Rethinking the Return on Investment* (Washington, DC: Center for a New American Security, 2015), 24.
28. Peruvian Army, “Analysis of Agreements: Proposal for Strategic Guidelines for Agreements between the Peruvian and U.S. Armies,” institutional document, 4.
29. Peru, Peruvian Army, *Manual MT 3-3.1.1, International Relations: “International Security Cooperation.”* ed. 2024 (Lima: Peruvian Army, 2024), 126–137.
30. Andrew Feickert, *Army Security Force Assistance Brigades (SFABs)*, IF10675 (Washington, DC: Congressional Research Service, 2025), 1–2.
31. Charles McEnany, *The U.S. Army’s Security Force Assistance Triad: Security Force Assistance Brigades, Special Forces, and the State Partnership Program*, Spotlight 22-3 (Arlington, VA: Association of the United States Army, 2022), 3.
32. U.S. Army Security Force Assistance Command, *2025 SFAC Factbook* (Fort Liberty, NC: U.S. Army Security Force Assistance Command, 2024), 26.

33. Headquarters, Department of the Army, *Security Force Assistance Brigade*, Army Techniques Publication No. 3-96.1 (Washington, DC: Department of the Army, 2025), 91.
34. U.S. Southern Command, "SOUTHCOM Commanders' Priorities," accessed December 30, 2025, <https://www.southcom.mil/Commanders-Priorities/>.
35. Peruvian Army and United States Army, "Agreement between the Peruvian Army and the United States Army South" (bilateral agreement, 2023), 49.
36. Headquarters, Department of the Army, *Security Force Assistance Mission Handbook*, Training Circular No. 3-22 (Washington, DC: Department of the Army, 2025), vii–viii.
37. Headquarters, Department of the Army, *Security Force Assistance Brigade*, Army Techniques Publication No. 3-96.1 (Washington, DC: Department of the Army, 2025), 4–5.
38. U.S. Government Accountability Office, *State Partnership Program: DOD Should Ensure Partner States Record Completed Activities and Clarify Appropriate Authorities*, GAO-22-104672 (Washington, DC: U.S. Government Accountability Office, 2022), 5.
39. West Virginia National Guard, *2024 Annual Report* (Charleston, WV: West Virginia National Guard, 2024), 21.
40. Peruvian Army and United States Army, "Agreement between the Peruvian Army and the United States Army South" (bilateral agreement, 2024), 7.
41. West Virginia National Guard, *2019 Annual Report* (Charleston, WV: West Virginia National Guard, 2019), 73.
42. West Virginia National Guard, *2021 Annual Report* (Charleston, WV: West Virginia National Guard, 2021), 78.
43. Dafna H. Rand and Stephen Tankel, *Security Cooperation & Assistance: Rethinking the Return on Investment* (Washington, DC: Center for a New American Security, 2015), 11
44. *bid.*, 19.
45. James G. Stavridis, *Partnership for the Americas: Western Hemisphere Strategy and U.S. Southern Command* (Washington, DC: NDU Press, 2010), 17.
46. Dafna H. Rand and Stephen Tankel, *Security Cooperation & Assistance: Rethinking the Return on Investment* (Washington, DC: Center for a New American Security, 2015), 12.
47. Thomas W. Ross, "Enhancing Security Cooperation Effectiveness: A Model for Capability Package Planning," *Joint Force Quarterly* 80 (2016): 27.
48. Peru, Congress of the Republic, Legislative Resolution No. 32526, *Official Gazette El Peruano*, 2025, 4–5.
49. Peru, Presidency of the Council of Ministers, Supreme Decree No. 137-2025-PCM, *Official Gazette El Peruano*, 2025, 14.



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
RESEARCH LINE

ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA

STRATEGIC ANTICIPATION

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 5, N°1, enero - marzo, 2026, pp. 211-240

ARTÍCULO

Las Operaciones Chavín de Huántar y Cerco: Hitos de la Victoria Militar Frente al Terrorismo

Oscar Luis Calle Pérez

 <https://orcid.org/0009-0003-3645-2383>

 oskarluis1@hotmail.com

Manolo Eduardo Villagra

 <https://orcid.org/0000-0001-9151-5058>

 29727085@caen.edu.pe

© Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú 2026. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia de atribución Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite la reutilización, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original esté debidamente citada.

Las Operaciones Chavín de Huántar y Cerco: Hitos de la Victoria Militar Frente al Terrorismo

Oscar Luis Calle Pérez y Manolo Eduardo Villagra

Resumen

El presente artículo analiza la trascendencia estratégica de la neutralización de la capacidad militar del Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) y del Partido Comunista del Perú-Sendero Luminoso (PCP-SL), hecho que consolidó la victoria militar del Estado peruano frente al terrorismo y puso fin a la fase armada a escala nacional. Se sostiene que, aunque el fenómeno terrorista fue derrotado en el plano militar, el enfrentamiento no concluyó, sino que dio paso a una etapa de confrontación no convencional, caracterizada por disputas políticas, ideológicas, jurídicas, culturales y narrativas impulsadas por remanentes ideológicos y redes afines. La investigación adopta un enfoque cualitativo de carácter estratégico-analítico, sustentado en el estudio histórico de las operaciones “Chavín de Huántar” (1997) y “Cerco” (1999), así como en el análisis estratégico-doctrinario del periodo posterior, complementado con la experiencia operacional de los autores. Los resultados confirman que la derrota del terrorismo fue decisiva en el plano militar, al desarticular su conducción político-militar y degradar de manera irreversible su capacidad de acción estratégica. No obstante, el análisis evidencia que la ausencia de una estrategia integral de posconflicto facilitó la reorganización ideológica del radicalismo, su convergencia con economías ilícitas y el surgimiento de amenazas híbridas. Se concluye que la victoria militar requiere consolidarse mediante una respuesta estatal integral orientada a fortalecer la institucionalidad, la memoria histórica y la seguridad nacional.

Palabras clave: terrorismo; seguridad nacional; MRTA; PCP-SL; guerra narrativa; amenazas híbridas

Introducción

Entre las décadas de 1980 y 2000, el Perú enfrentó uno de los periodos más violentos y desestabilizadores de su historia republicana, como consecuencia de la acción sistemática de organizaciones terroristas que buscaron destruir el orden constitucional mediante asesinatos, emboscadas, coches bomba, sabotaje de infraestructura, adoctrinamiento forzado y control coercitivo sobre poblaciones enteras.¹ Este ciclo de violencia no respondió a una

confrontación simétrica entre actores armados equivalentes, sino a una estrategia orientada a debilitar la autoridad del Estado y someter a la población civil.² Por consiguiente, no se trató de una guerra entre “partes equivalentes”, sino de una agresión terrorista dirigida contra el Estado peruano, ejecutada principalmente por dos organizaciones: el PCP-SL y el MRTA.³

El PCP-SL, bajo la conducción de Abimael Guzmán Reynoso, alias “Presidente Gonzalo”, emprendió una campaña terrorista con un objetivo abiertamente totalitario: destruir al Estado peruano y reemplazarlo por la denominada “República Popular de Nueva Democracia”,⁴ concebida como un régimen comunista inspirado en el marxismo, el leninismo y una interpretación radical del maoísmo adaptada al contexto andino.⁵ Su estrategia se sustentó en la guerra popular prolongada, el control territorial coercitivo y la eliminación sistemática de cualquier forma de autoridad estatal o social que no se subordinara a su proyecto ideológico.⁶ Por otra parte, el MRTA, liderado por Víctor Polay Campos, alias “Camarada Rolando”, procuró imponer un proyecto marxista-leninista con fuerte influencia guevarista, particularmente mediante el foquismo insurgente y la propaganda armada, privilegiando el terrorismo urbano y las acciones de alto impacto simbólico.⁷ Ambas organizaciones compartían un objetivo estratégico convergente: socavar las instituciones, debilitar al Estado y sustituir el sistema democrático por regímenes de carácter autoritario-revolucionario.

Las capturas de Abimael Guzmán Reynoso (12 de septiembre de 1992) y Víctor Polay Campos (9 de junio de 1992) constituyeron golpes estratégicos decisivos para las estructuras de conducción del PCP-SL y del MRTA. No obstante, dichos acontecimientos no implicaron el colapso inmediato de sus capacidades operativas ni la desaparición automática de la amenaza subversiva. En ambos casos, las organizaciones intentaron prolongar la confrontación mediante la rearticulación de cuadros remanentes y la promoción de nuevos mandos con ascendiente operativo. En el PCP-SL, Óscar Ramírez Durand, alias “Camarada Feliciano”, asumió el liderazgo de la fracción que optó por proseguir la lucha armada, asociada en el

argot interno a la denominada Línea Liquidacionista de Izquierda (LLI). Paralelamente, en el valle del Alto Huallaga, Florindo Eleuterio Flores Hala, alias “Camarada Artemio”, mantuvo una jefatura regional que persistió como remanente armado, en medio del debate interno generado por las propuestas de negociación y “acuerdo de paz”.⁸ En el MRTA, Néstor Cerpa Cartolini, alias “Comandante Evaristo”, se consolidó como el dirigente más visible tras la captura de Polay, intentando recomponer la organización y preservar su iniciativa mediante acciones de alto impacto. En conjunto, estos relevos procuraron mantener la cohesión interna, reactivar comandos y sostener la violencia como instrumento de presión política, prolongando la agresión contra el Estado y la población.

Frente a este escenario, el Estado peruano, a través de sus Fuerzas Armadas (FF. AA.) y del Sistema de Inteligencia Nacional (SINA), ejecutó dos operaciones decisivas que marcaron el cierre de la campaña militar contra el terrorismo: la Operación Chavín de Huántar (1997), que neutralizó al “Comandante Evaristo” y eliminó de manera definitiva la capacidad militar y política del MRTA, y la Operación Cerco (1999), que culminó con la captura del “Camarada Feliciano” y la desarticulación del último mando estratégico-militar del PCP-SL.⁹ Ambas operaciones evidenciaron la maduración de la inteligencia estatal, la superioridad operativa de las FF. AA. y la recuperación efectiva del monopolio legítimo del uso de la fuerza por parte del Estado.

La neutralización de estos dos dirigentes constituye el punto culminante que consagra la victoria militar del Estado peruano sobre el terrorismo. Este resultado tuvo efectos estratégicos, operacionales y psicológicos, al eliminar la conducción político-militar de ambas organizaciones y quebrar su capacidad de regeneración armada.¹⁰ Este logro también abrió paso a una nueva fase del enfrentamiento, caracterizada por el empleo de mecanismos políticos, ideológicos, jurídicos y culturales por parte de estructuras de fachada, colectivos afines y remanentes doctrinarios, directa o indirectamente vinculados con las antiguas organizaciones terroristas. Desde el año 2000, se desplegó un esfuerzo sistemático orientado a erosionar la legitimidad de la autoridad estatal, cuestionar el accionar de

las FF. AA., judicializar a quienes combatieron el terrorismo, reinterpretar el rol de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR), promover la reinserción de excarcelados bajo la narrativa de “víctimas” e impulsar frentes políticos legales asociados al senderismo, entre ellos el Movimiento por la Amnistía y Derechos Fundamentales (MOVADEF).¹¹ Al mismo tiempo, estos sectores buscaron ampliar su influencia en universidades, sindicatos, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y determinadas instancias del aparato estatal, configurando una disputa por la legitimidad histórica e institucional.

En tal virtud, las operaciones “Chavín de Huántar” y “Cercos” representan no solo el cierre definitivo de la ofensiva militar contra el terrorismo, sino el umbral de una transición estratégica, en la que la confrontación dejó de expresarse prioritariamente mediante el uso de las armas para trasladarse al ámbito de la narrativa histórica, la legitimidad institucional y la disputa por espacios políticos y culturales. Comprender esta transformación resulta fundamental para interpretar las amenazas contemporáneas a la seguridad nacional y para consolidar una doctrina que reconozca que, aunque el terrorismo fue derrotado en el plano militar, sus remanentes continúan intentando influir por medios indirectos, propios de las amenazas híbridas del siglo XXI.

La Neutralización de Néstor Cerpa Cartolini “Comandante Evaristo” (1997): Colapso Estratégico del MRTA

La neutralización de Néstor Cerpa Cartolini durante la Operación Militar de Rescate de Rehenes “Chavín de Huántar”, el 22 de abril de 1997, constituye uno de los hitos estratégicos decisivos en la derrota del terrorismo en el Perú. La muerte de su principal dirigente operativo y la eliminación del destacamento emerretista que mantenía la toma de rehenes significaron el colapso inmediato de su capacidad militar organizada. A diferencia de otras experiencias insurgentes que logran recomposición tras la caída de un líder, el MRTA carecía de profundidad estructural, mando alterno consolidado y base territorial suficiente para sostener la continuidad estratégica.¹² Con

la desaparición de Cerpa, la organización perdió su cohesión doctrinaria, su capacidad de planificación operativa y su valor simbólico como actor insurgente, quedando desarticulada de manera irreversible y sin posibilidad real de reconstruirse como amenaza estructurada en el escenario nacional.

Luego de la captura de Víctor Polay Campos en 1992, Cerpa asumió la conducción del MRTA en medio de una crisis interna que amenazaba con disolver la organización. A diferencia del PCP-SL —cuya estructura vertical y dogmática permitía cierta continuidad aun tras la caída de sus líderes—, el MRTA carecía de una organización jerárquica rígida y dependía en gran medida del liderazgo personal de sus comandantes.¹³ En ese contexto, Cerpa se convirtió en el último dirigente político e ideológico del movimiento, su principal referente operativo y simbólico, y el responsable de demostrar —tanto a sus militantes como al entorno internacional— que la organización aún poseía capacidad de acción y un proyecto revolucionario vigente.

Cerpa encarnó la orientación marxista-leninista del MRTA con fuerte influencia guevarista, particularmente en la adopción del foquismo insurgente como método de acción político-militar. Bajo su conducción, la organización privilegió operaciones urbanas de alto impacto orientadas a provocar crisis políticas, obtener visibilidad internacional y reposicionarse ante la opinión pública como actor insurgente vigente.¹⁴ A diferencia de la estrategia del PCP-SL basada en la guerra popular prolongada y la expansión territorial sostenida, el MRTA optó por un modelo de confrontación centrado en la propaganda armada, secuestros selectivos y acciones espectaculares de choque.¹⁵ Este enfoque priorizaba el efecto simbólico y mediático por encima del control territorial, lo que evidenciaba las limitaciones estructurales de la organización en términos de masa crítica, base social y profundidad logística. La toma de la residencia del embajador del Japón en diciembre de 1996 constituyó la expresión culminante de esta lógica operativa. La acción buscaba demostrar capacidad de planeamiento y ejecución, forzar una negociación política y proyectar la imagen de una organización cohesionada; sin embargo, estratégicamente reveló su situación de debilidad estructural, al concentrar en una sola operación su

último núcleo operativo significativo.¹⁶ La respuesta estatal, materializada en abril de 1997, transformó esa apuesta de reposicionamiento en el punto culminante de su derrota definitiva.

La toma de rehenes también constituyó la apuesta final de una organización terrorista sin capacidad real de reposición militar, sin financiamiento sostenible y sin base social significativa. El MRTA jugó su última carta estratégica en una acción que terminó convirtiéndose en su punto de quiebre definitivo.¹⁷ La respuesta del Estado, materializada en la Operación Chavín de Huántar, el 22 de abril de 1997, constituyó una demostración contundente de capacidad operativa, integración efectiva de inteligencia estratégica y táctica, y dominio del arte militar aplicado a operaciones de fuerzas especiales. El éxito del asalto fue el resultado de un planeamiento meticuloso, entrenamiento especializado y coordinación interinstitucional sostenida en el tiempo. Asimismo, expresó una intención y voluntad política inequívoca frente a la amenaza subversiva: “Con el terrorismo no se negocia”.¹⁸ Esta decisión reafirmó el principio de autoridad del Estado y la preservación del monopolio legítimo de la fuerza, evitando que la organización terrorista transformara el secuestro masivo en una plataforma de legitimación política. En términos estratégicos, la operación permitió recuperar la iniciativa, neutralizar el núcleo decisional enemigo y clausurar la última capacidad del MRTA para proyectarse como actor insurgente con relevancia nacional.¹⁹ Por ende, la sincronización entre inteligencia, planeamiento y ejecución táctica evidenció un nivel de madurez institucional inédito hasta entonces. La liberación de los rehenes, la recuperación del control de la instalación y la neutralización total del comando emerretista representaron una victoria completa en los planos táctico, operativo y estratégico.

Con la muerte de Cerpa, el MRTA quedó sin conducción política, sin cuadros intermedios con legitimidad interna y sin capacidad orgánica para reconstituirse. Su desaparición significó la pérdida del eje estratégico que mantenía cohesionada a la organización y provocó su colapso inmediato; no quedaron frentes militares activos, mandos capaces de reorganizarse,

bases sociales que posibilitaran un rebrote insurgente ni fuentes de financiamiento o presencia territorial sostenida.²⁰ Desde 1997, el MRTA dejó de ser una amenaza militar y pasó a convertirse en un remanente ideológico desarticulado, desprovisto de capacidad real de influencia estratégica.

La operación confirmó la plena vigencia del monopolio legítimo de la fuerza por parte del Estado peruano. El país demostró que podía enfrentar con éxito situaciones complejas vinculadas al terrorismo, que contaba con una estructura de inteligencia capaz de anticipar y neutralizar amenazas críticas y que disponía de fuerzas especiales de élite con capacidad para ejecutar operaciones de precisión en entornos altamente sensibles.²¹ La Operación “Chavín de Huántar” no solo tuvo efectos militares inmediatos, sino que consolidó un efecto disuasivo de largo alcance, elevando el prestigio del Perú y convirtiéndose en un referente doctrinario para operaciones especiales en la región.

El impacto estratégico de la operación fue profundo: fortaleció la confianza ciudadana en las FF. AA., configuró una narrativa nacional de victoria y permitió al Estado recuperar la iniciativa y la legitimidad en el manejo de crisis internas. Se reafirmó la autoridad estatal frente a la coerción terrorista y se estableció un precedente disuasivo claro: el Perú no negociaría bajo presión, las acciones terroristas no generarían concesiones políticas y ninguna organización podría instrumentalizar la opinión pública internacional para obtener ventajas estratégicas.²² Desde entonces, no volvió a registrarse una toma de rehenes de naturaleza político-terrorista en el país. La neutralización de Cerpa desmontó definitivamente la pretensión del MRTA de presentarse como guerrilla urbana o movimiento revolucionario, exponiéndolo como lo que realmente era: una organización terrorista sin respaldo popular ni viabilidad política, cuyos métodos buscaban únicamente generar conmoción y desestabilización. Esta victoria estratégica, sumada posteriormente a la captura de “Feliciano”, permitió que hacia el año 2000 la dimensión militar del terrorismo estuviera completamente derrotada y abrió paso a la etapa posterior, marcada por la disputa política, ideológica y cultural.

La Captura de Óscar Ramírez Durand “Feliciano” (1999): Colapso del Mando Estratégico-Militar de Sendero Luminoso

La captura de Óscar Ramírez Durand, alias “Feliciano”, en julio de 1999, constituyó el golpe final al mando doctrinario, político y militar del PCP-SL, hecho que selló la incapacidad definitiva de esta organización para operar como un actor terrorista estructurado con proyección estratégica. Luego de la captura de Abimael Guzmán en 1992, el movimiento experimentó una profunda crisis de conducción que amenazaba con fragmentarlo por completo. En esas circunstancias, Feliciano asumió el liderazgo senderista en sectores de la sierra central, entre los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), mientras que Florindo Eleuterio Flores Hala, alias “Camarada Artemio”, ejerció liderazgo en el valle del Alto Huallaga.²³ De ambos dirigentes, Feliciano se consolidó como el único conductor con autoridad efectiva sobre los remanentes operativos y como el último dirigente capaz de sostener la continuidad de la violencia bajo los postulados maoístas que guiaron la estrategia original del PCP-SL.

Durante los años posteriores a la caída de Guzmán, Feliciano consolidó su posición como heredero operativo del proyecto maoísta, sosteniendo la consigna de prolongar la guerra y oponiéndose frontalmente a la línea de “acuerdo de paz” difundida por Guzmán desde prisión. Esta postura generó una fractura doctrinaria interna al rechazar la autoridad simbólica del líder histórico y asumir una conducción sustentada principalmente en la coerción armada.²⁴ Su influencia sobre las columnas subversivas dentro del VRAEM le permitió preservar, aunque de manera precaria, una estructura insurgente que aún ejecutaba emboscadas, asesinatos selectivos y sabotajes, además de mantener bajo coerción a comunidades originarias en zonas rurales de difícil acceso.²⁵ Bajo esta conducción, el PCP-SL conservó un nivel mínimo de cohesión doctrinaria y operativa suficiente para prolongar la violencia y proyectar la apariencia de continuidad revolucionaria, aun cuando su base social, legitimidad ideológica y capacidad estratégica se encontraban en acelerado declive.

La captura de Feliciano significó el quiebre inmediato del centro de gravedad militar del PCP-SL. La estructura subversiva quedó sin un liderazgo capaz de ejercer mando y control, sin una dirección doctrinaria que otorgara sentido político a la lucha armada y sin capacidad para coordinar acciones de manera articulada en el ámbito nacional.²⁶ Este vacío de conducción produjo un colapso funcional, dejando a los remanentes senderistas sin cohesión interna ni posibilidad real de reorganizarse en una estructura político-militar. En consecuencia, la pérdida de su conductor provocó la desintegración de destacamentos rurales, el quiebre definitivo de la disciplina interna y la desaparición del PCP-SL como fuerza insurgente organizada.

Sin un referente doctrinario capaz de interpretar y proyectar el denominado “pensamiento Gonzalo”, los militantes remanentes quedaron sin orientación política ni horizonte estratégico. Paralelamente, este colapso ideológico coincidió con un proceso acelerado de desplazamiento hacia economías ilícitas, favorecido por la ausencia de un proyecto político viable, la presión sostenida de las fuerzas del orden y la existencia de corredores del narcotráfico previamente establecidos en el VRAEM.²⁷ De esta manera, la estructura residual, despojada de su finalidad revolucionaria original, derivó progresivamente hacia actividades criminales como el tráfico ilícito de drogas (TID) y otras economías ilegales asociadas. Este proceso marcó la mutación del PCP-SL, que pasó de ser una organización terrorista con pretensiones de transformación política a convertirse en un remanente criminal instrumental, fenómeno que dio origen a las dinámicas contemporáneas del narcoterrorismo en el VRAEM.

El impacto de la captura de Feliciano fue decisivo para el PCP-SL, al destruir su centro de gravedad estratégico y anular cualquier posibilidad de regeneración organizacional. A diferencia de insurgencias con estructuras más flexibles, el PCP-SL dependía de una cadena de mando estrictamente vertical y de una doctrina rígida, incapaz de subsistir sin un liderazgo ideológicamente legitimado.²⁸ La caída de Feliciano dejó a la organización sin cuadros con solidez doctrinaria para conducirla, sin bases sociales que

la respaldaran y con una capacidad prácticamente nula para reclutar nuevos integrantes con convicción política. Desde una perspectiva estratégica, su captura cerró de manera irreversible la última ventana para cualquier intento de reactivación de la lucha armada en el Perú y desplazó el conflicto desde la dimensión militar hacia la disputa política, jurídica y narrativa.

La Operación “Cercos”, que permitió la ubicación progresiva de Óscar Ramírez Durand en la selva central del departamento de Junín y culminó con su captura el 14 de julio de 1999 —cuando intentaba evadir el dispositivo de seguridad desplazándose en un microbús entre Cochas Grande y Cochas Chico, en Huancayo—, constituyó una victoria táctica de alto valor operativo y, al mismo tiempo, un punto de inflexión estratégico.²⁹ La neutralización del principal conductor de la facción senderista que persistía en la lucha armada desarticuló la última estructura con capacidad real de mando y control en la sierra central y marcó el final efectivo de la amenaza terrorista como fenómeno insurgente estructurado con proyección nacional.

Con el abatimiento de su último líder militar con capacidad de conducción, el Estado peruano consolidó la victoria militar sobre el PCP-SL. La captura de Feliciano confirmó la supremacía de la inteligencia estatal, fortaleció el control territorial y dejó al movimiento sin dirección, sin doctrina y sin capacidad de acción estratégica.³⁰ De la misma manera, esta detención terminó de fracturar cualquier posibilidad de conducción nacional unificada en los remanentes senderistas, dejando como núcleo armado predominante al clan Quispe Palomino en el ámbito del VRAEM, bajo el liderazgo de Víctor Quispe Palomino, alias “Camarada José”. Esta estructura posteriormente pasó a autodenominarse Militarizado Partido Comunista del Perú Marxista-Leninista-Xiista (MPCP-MLX).³¹ No obstante, lo que subsistió no fue una organización revolucionaria con proyecto político nacional orientado a la toma del poder, sino una estructura armada de carácter territorial progresivamente subordinada a economías ilícitas —principalmente al TID— y carente de capacidad para articular una insurgencia estructurada a nivel nacional, lo que evidencia una mutación desde la subversión ideologizada hacia una configuración criminalizada

con retórica política residual.³² Este desenlace simboliza la culminación del esfuerzo conjunto de las FF. AA. y la Policía Nacional del Perú (PNP) que permitió restablecer el orden interno, desarticular el mando senderista y cerrar definitivamente la etapa militar del terrorismo en el país.

Resultado Conjunto: el Estado Peruano Gana la Campaña Militar de la Guerra Contra el Terrorismo

La neutralización de Néstor Cerpa Cartolini en 1997 y la captura de Óscar Ramírez Durand, alias “Feliciano”, en 1999, constituyen, en conjunto, el punto culminante de la campaña militar del Estado peruano contra el terrorismo.³³ Más allá de su relevancia táctica u operativa individual, estos hechos expresan una victoria estratégica integral, materializada en la desarticulación irreversible de la conducción político-militar del MRTA y del PCP-SL, así como en la clausura definitiva de la vía armada como mecanismo viable de disputa por el poder en el Perú.

Desde una perspectiva estratégica, esta victoria no debe interpretarse como la simple suma de operaciones exitosas, sino como la expresión de un proceso institucional consolidado, mediante el cual el Estado recuperó la iniciativa, impuso superioridad decisional y restableció de manera efectiva el monopolio legítimo del uso de la fuerza.³⁴ La derrota del terrorismo fue estructural y no meramente simbólica: al desaparecer el liderazgo y quebrarse el sistema de mando y control, se destruyó el núcleo de cohesión ideológica y organizacional, cerrando de manera irreversible cualquier posibilidad de recomposición armada.

Otro efecto estratégico derivado de este desenlace fue la clausura definitiva del terrorismo como actor racional de negociación política. Con la eliminación de sus principales conductores y la pérdida total de viabilidad armada, tanto el MRTA como el PCP-SL dejaron de poseer capacidad para imponer condiciones, forzar diálogos o atraer mediación internacional.³⁵ De este modo, el Estado peruano anuló el empleo de la violencia como instrumento político y descartó cualquier pretensión de equivalencia o

reconocimiento del terrorismo como actor beligerante, cerrando así toda posibilidad de legitimación externa. En adelante, las reivindicaciones remanentes quedaron desprovistas de poder coercitivo y reducidas al plano discursivo e ideológico.

El cierre del ciclo armado produjo un efecto político-estratégico adicional de gran relevancia. Al desaparecer los centros de gravedad militares de las organizaciones terroristas, el conflicto dejó de expresarse prioritariamente en el plano bélico y comenzó a desplazarse hacia otros dominios de confrontación. En ese sentido, la victoria militar del Estado no implicó la desaparición del enfrentamiento, sino la transición hacia una nueva etapa caracterizada por disputas no convencionales en los ámbitos político, ideológico, jurídico, cultural y narrativo.³⁶

Desde una perspectiva histórico-estratégica, este resultado conjunto representa un doble hito. De un lado, corrobora que el terrorismo fue vencido de forma integral en el plano militar;³⁷ de otro, delimita el umbral estratégico desde el que la amenaza se transforma y obliga al Estado a adoptar respuestas diferenciadas, más allá de las soluciones de carácter únicamente militar.³⁸ Asimilar esta inflexión resulta indispensable para interpretar la trayectoria ulterior del fenómeno y para impedir que un triunfo bélico plenamente consolidado se traduzca, por descuido estratégico, en fragilidades políticas e institucionales durante el periodo posconflicto.

La Transición Estratégica (2000–2001): la Continuación de la Guerra por Otros Medios

Una vez clausurada la posibilidad de negociación política y anulada la violencia armada como instrumento eficaz, la confrontación no desapareció; por el contrario, se desplazó hacia dominios no convencionales, donde la disputa por la legitimidad, la memoria histórica y la influencia institucional reemplazó al enfrentamiento militar directo.

La victoria militar del Estado peruano sobre el terrorismo no implicó la desaparición del conflicto, fenómeno frecuente en confrontaciones

irregulares en las que un actor insurgente es derrotado en el plano armado. A partir del año 2000 comenzó una nueva etapa de confrontación, menos visible aunque igualmente compleja: la transición del terrorismo hacia modalidades de disputa política, ideológica, jurídica y cultural.³⁹ Diversas organizaciones, colectivos y frentes legales vinculados directa o indirectamente al PCP-SL y al MRTA reconvirtieron sus métodos de acción, abandonando el uso sistemático de la violencia armada y recurriendo a mecanismos institucionales, narrativos, legales y socioculturales con el propósito de repositonar agendas radicales, erosionar gradualmente la legitimidad estatal y abrir espacios de influencia política para sus operadores.

Uno de los primeros componentes de esta transición se orientó al cuestionamiento progresivo de la legitimidad institucional de las FF. AA., impulsado desde determinados sectores políticos, mediáticos y académicos que promovieron narrativas críticas sobre la conducción estatal durante el periodo de violencia interna. En ese contexto se difundió la tesis de una responsabilidad estatal ampliada que, en algunos casos, tendió a establecer una equivalencia moral entre la actuación constitucional de las FF. AA. y los crímenes sistemáticos perpetrados por las organizaciones terroristas.⁴⁰ Este enfoque narrativo influyó en ciertos segmentos de la opinión pública, erosionando la legitimidad moral, jurídica y simbólica de las instituciones encargadas de garantizar el orden interno y generando efectos en la cohesión doctrinaria del sistema de seguridad nacional.

De manera paralela, se desarrolló un proceso sostenido de judicialización respecto del personal militar que participó en la lucha contra el terrorismo, en un contexto en el cual el periodo de violencia fue progresivamente encuadrado bajo la categoría jurídica de conflicto armado interno y sometido a interpretaciones expansivas del derecho penal y del Derecho Internacional Humanitario (DIH). En determinados casos se reabrieron investigaciones previamente concluidas y se aplicaron nuevas valoraciones normativas sobre hechos ocurridos décadas atrás, lo que generó en amplios sectores institucionales la percepción de un entorno de inseguridad

jurídica.⁴¹ Desde una perspectiva estratégica, este fenómeno incidió en la moral institucional, afectó la confianza en el respaldo estatal y proyectó incertidumbre respecto del alcance de la responsabilidad funcional en escenarios de alta complejidad operativa, con posibles efectos sobre la disposición futura al cumplimiento de misiones en contextos de riesgo elevado.

Otro componente de esta transición se vinculó con la disputa en torno al significado y uso público del Informe Final de la CVR. Aunque su mandato formal consistió en esclarecer los hechos ocurridos durante el periodo de violencia y formular recomendaciones orientadas a la reconciliación nacional, determinados sectores utilizaron sus conclusiones como fundamento para una reinterpretación crítica de la actuación estatal, enfatizando responsabilidades institucionales en el marco del conflicto. En algunos espacios de debate, esta lectura proyectó una equivalencia moral entre la acción constitucional de defensa del Estado y la violencia sistemática ejercida por las organizaciones terroristas.⁴² Estas interpretaciones influyeron en la percepción pública sobre la legitimidad del uso de la fuerza en defensa del orden constitucional y generaron tensiones doctrinarias dentro del sistema de seguridad nacional, especialmente en ámbitos académicos, culturales y juveniles donde la memoria histórica continúa siendo objeto de controversia.

Simultáneamente, se produjo un proceso de excarcelación, otorgamiento de beneficios penitenciarios e indemnización a personas condenadas por terrorismo, lo que facilitó la reinserción política y social de operadores ideológicos que se incorporaron a ONGs, universidades, sindicatos, asociaciones estudiantiles y colectivos de derechos humanos, así como a “frentes de lucha” vinculados con la defensa de la hoja de coca y de la minería ilegal.⁴³ Desde estos espacios legales se rearticulaban discursos radicales bajo nuevas formas de legitimidad, favoreciendo procesos de infiltración sindical, universitaria e institucional, la captura de espacios gremiales estratégicos y la presencia de actores con orientación ideológica extremista dentro de entidades públicas.

Este proceso constituyó la base para la creación de frentes legales como el MOVEDEF, organización que buscó la inscripción política del senderismo y promovió una amnistía general para personas condenadas por terrorismo, además de otras agrupaciones que operaron como plataformas de adoctrinamiento y agitación política.⁴⁴ De forma paralela, el remanente senderista experimentó una mutación funcional hacia el crimen organizado, particularmente en el VRAEM, donde se articuló con el TID, la minería ilegal y otras actividades delictivas conexas.⁴⁵ Esta convergencia consolidó estructuras narcoterroristas altamente violentas, configurando una amenaza híbrida en la que confluyen componentes terroristas, criminales y económicos bajo una misma lógica operativa.

En este nuevo escenario, las organizaciones radicales adoptaron tácticas asociadas a lo que diversos autores denominan revolución molecular disipada, caracterizada por la fragmentación del conflicto, la generación de microviolencias, la instrumentalización de movimientos sociales y la activación de conflictos internos de baja intensidad, aunque de alta persistencia.⁴⁶ Mediante protestas violentas, agitación digital, redes de desinformación y captación de colectivos vulnerables, se buscó desgastar la gobernabilidad, desbordar la capacidad de respuesta estatal y erosionar la estabilidad institucional.⁴⁷ Esta dinámica se vio favorecida por la ausencia de una estrategia integral de posconflicto, en un contexto marcado por el debilitamiento estructural del Estado y la limitada articulación entre seguridad, desarrollo y legitimidad política.

En consecuencia, la transición estratégica del terrorismo marcó el inicio de —en palabras de Carl von Clausewitz— “la continuación de la guerra por otros medios”,⁴⁸ escenario en el cual los fusiles fueron reemplazados por discursos, litigios, propaganda ideológica, manipulación social mediante procesos de victimización y alianzas con redes criminales.⁴⁹ Aunque la campaña militar había sido ganada, el país ingresó a una etapa en la que las amenazas se volvieron más difusas, adaptativas y complejas, capaces de erosionar al Estado desde el interior sin recurrir a la confrontación armada directa.

La Nueva Guerra: Política, Ideológica, Jurídica, Cultural y Narrativa

Con la derrota militar del terrorismo, el enfrentamiento no concluyó; por el contrario, adoptó nuevas modalidades de confrontación. Desde el año 2000, actores vinculados —de manera directa o indirecta— a las antiguas organizaciones terroristas, así como sectores de izquierda radical, comprendieron que la vía armada había perdido viabilidad y orientaron sus esfuerzos hacia una disputa política, ideológica, jurídica, cultural y narrativa, destinada a disputar el sentido de la historia, redefinir la memoria colectiva y erosionar la legitimidad del Estado.⁵⁰ Este cambio estratégico respondió al reconocimiento de que el empleo de la violencia armada había fracasado como mecanismo de acceso al poder; sin embargo, ello no implicó el abandono de los objetivos políticos originales, sino su reformulación mediante instrumentos no armados.⁵¹

Uno de los ámbitos más sensibles de esta confrontación es la disputa por la memoria histórica, utilizada para reinterpretar el accionar del terrorismo y trasladar la responsabilidad hacia el Estado.⁵² A través de discursos académicos, producciones culturales, plataformas mediáticas y activismo político, se ha intentado posicionar la idea de que lo ocurrido en el Perú constituyó un “conflicto armado interno” entre actores equivalentes y que las FF. AA. representaron un participante adicional del enfrentamiento. Esta caracterización resulta conceptualmente inexacta y estratégicamente funcional a los remanentes ideológicos del terrorismo, ya que diluye la naturaleza criminal de dichas organizaciones, invisibiliza el carácter sistemático del terror ejercido contra la población civil y cuestiona la legitimidad del uso constitucional de la fuerza por parte del Estado.⁵³

En este escenario adquiere relevancia la dimensión psicológica de la confrontación, la cual no se libra mediante armas convencionales, sino a través de significados, símbolos, narrativas y emociones, desarrollándose en escuelas, universidades, redes sociales, medios de comunicación y espacios culturales.⁵⁴ Su propósito consiste en disputar el sentido común, moldear percepciones colectivas, alterar el recuerdo histórico, transformar al agresor en víctima y presentar al Estado como victimario mientras el terrorismo

es proyectado como actor político portador de demandas supuestamente legítimas. La difusión de narrativas asociadas al “conflicto armado interno”, al “Estado violador de derechos” y a las “víctimas políticas” responde a esta lógica, orientada a sustituir el reconocimiento del terrorismo como fenómeno criminal por una interpretación de confrontación simétrica que debilita la doctrina de seguridad nacional y desacredita a las instituciones encargadas de preservar el orden constitucional.

En simultáneo, se desarrolló una confrontación jurídica acompañada de procesos de ocupación institucional, mediante los cuales redes vinculadas a agendas radicales ingresaron a la burocracia estatal, organismos de derechos humanos, cátedras universitarias, sindicatos y espacios de representación social. Desde determinados ámbitos políticos y jurídicos se promovieron reformas normativas, activismo judicial y litigios estratégicos orientados a revisar o restringir el marco legal aplicado durante la lucha contra el terrorismo. En algunos casos, estas iniciativas cuestionaron instrumentos jurídicos y operativos que habían resultado determinantes para la derrota militar de las organizaciones subversivas.⁵⁵ Más allá del debate legítimo sobre estándares de derechos y control institucional, el efecto acumulativo de estas dinámicas generó en sectores de las Fuerzas del Orden la percepción de una reducción del respaldo estatal y de una mayor exposición a responsabilidades posteriores.⁵⁶ Este proceso influyó en la autoridad del Estado, redujo su margen de maniobra frente a amenazas internas complejas y contribuyó a un clima de autocontención institucional respecto al uso legítimo de la fuerza.

En esta situación, la doctrina desarrollada por Antonio Gramsci adquirió un papel relevante. Su énfasis en la conquista de la hegemonía cultural antes que del poder político fue apropiado funcionalmente por movimientos radicales que buscaron influir en la formación de percepciones colectivas, especialmente entre sectores juveniles, estudiantiles y comunitarios.⁵⁷ Apropiarse del lenguaje de las reivindicaciones sociales, adoptar causas populares, victimizarse políticamente y reinterpretar la narrativa histórica permitió construir bases de apoyo donde previamente no

existían, debilitando la idea de ciudadanía, fragmentando la identidad nacional y erosionando la cohesión social, condiciones que incrementan la vulnerabilidad del Estado frente a procesos de polarización y captura institucional.

La nueva dinámica de confrontación también se manifestó en la convergencia con economías ilícitas, particularmente en corredores del narcotráfico y zonas afectadas por la minería ilegal.⁵⁸ La percepción de debilitamiento progresivo de las Fuerzas del Orden y la erosión de la autoridad estatal generaron espacios de oportunidad para el crimen organizado, facilitando la articulación entre remanentes ideológicos radicales, intereses criminales y financiamiento ilícito.⁵⁹ Este proceso dio lugar a una amenaza híbrida que combina discurso político radical, economías ilegales y violencia fragmentada, configurando un escenario propicio para la expansión del Crimen Organizado Transnacional (COT) en diversas regiones del país.⁶⁰

La interacción de estos factores produjo un entorno asociado a dinámicas descritas como revolución molecular, caracterizado por protestas simultáneas, microviolencias, conflictos inducidos y agendas políticas encubiertas bajo demandas sectoriales aparentemente legítimas.⁶¹ El propósito estratégico de estas acciones no consiste en la toma inmediata del poder, sino en el desgaste sostenido de la gobernabilidad, la deslegitimación de la autoridad estatal y la apertura de fisuras institucionales que faciliten la captura de territorios, economías y espacios de decisión.⁶²

El Perú enfrenta una confrontación prolongada de carácter político, ideológico, jurídico, cultural y narrativo, en la cual los remanentes ideológicos del terrorismo y diversos actores radicales procuran reemplazar la confrontación armada por una disputa orientada a la hegemonía cultural, la memoria histórica y la legitimidad del Estado. Aunque la campaña militar fue ganada, la disputa política permanece abierta, y su desenlace incidirá directamente en la fortaleza o vulnerabilidad del Estado frente a amenazas híbridas contemporáneas, en particular el COT.

Discusión Estratégica: Implicancias de la Victoria Militar y del Posconflicto

La derrota militar del terrorismo permitió la continuidad del sistema político democrático del país, el restablecimiento del control territorial y la neutralización de la capacidad operativa del PCP-SL y del MRTA; no obstante, el conflicto no se extinguió en sus dimensiones política, ideológica y cultural.⁶³ El Perú demostró su capacidad para imponerse en el plano militar; sin embargo, evidenció una debilidad estructural al no desarrollar oportunamente una estrategia integral de posconflicto, orientada a enfrentar la reorganización del radicalismo mediante medios no armados. Esta omisión estratégica abrió una nueva fase de confrontación de carácter no convencional.

La etapa iniciada desde el año 2000 puso en evidencia que los remanentes ideológicos del terrorismo adoptaron un enfoque de disputa cultural y política, en el cual la narrativa pública, el litigio judicial, la infiltración institucional y la instrumentalización de demandas sociales reemplazaron progresivamente el recurso a la violencia armada.⁶⁴ Una vez destruida la capacidad militar de las organizaciones terroristas, el centro de gravedad del conflicto se desplazó hacia el ámbito de la legitimidad, y diversos actores radicales procuraron preservar influencia mediante la erosión de la autoridad estatal y la reinterpretación de la historia reciente conforme a sus intereses políticos.

El núcleo de esta etapa puede describirse como una disputa por la narrativa pública del periodo de violencia, en la cual determinados actores promovieron interpretaciones orientadas a reconfigurar el significado político de la derrota militar del terrorismo. Mediante la relativización de responsabilidades y el cuestionamiento de la respuesta constitucional del Estado, se generó en ciertos sectores de la sociedad un clima de desconfianza hacia las Fuerzas del Orden y hacia la legitimidad del uso de la fuerza en defensa del orden democrático.⁶⁵ Esta dinámica influyó en la percepción pública de la doctrina de Seguridad y Defensa Nacional, debilitando su capital simbólico e institucional. El efecto acumulativo no resultó neutro: al

erosionarse la legitimidad de quienes ejercen el monopolio constitucional de la fuerza, se redujo la capacidad disuasiva del Estado y se estrechó su margen de acción frente a amenazas internas y emergentes.

A su vez, la ocupación de espacios institucionales por parte de colectivos radicalizados permitió influir en el sistema educativo, los gremios y diversos organismos públicos, condicionando agendas, discursos y marcos normativos. A ello se sumó la convergencia entre remanentes ideológicos y economías ilícitas, particularmente en zonas como el VRAEM, donde el terrorismo experimentó una mutación hacia estructuras criminales que combinan violencia, propaganda y financiamiento ilegal.⁶⁶ Este fenómeno reflejó una transición funcional del extremismo ideológico hacia el crimen organizado, en un entorno donde la ausencia de una estrategia estatal de estabilización facilitó la consolidación de amenazas híbridas.

En este escenario, las amenazas evolucionaron hacia modalidades híbridas caracterizadas por la convergencia de agitación social, intereses criminales, infiltración ideológica y disputas narrativas.⁶⁷ El debilitamiento sostenido de las Fuerzas del Orden y la erosión de la autoridad estatal generaron condiciones de vulnerabilidad sistémica posteriormente explotadas por el COT, que encontró un entorno favorable en territorios con limitada presencia estatal, elevados niveles de informalidad y profundas fracturas sociales.⁶⁸

La principal lección estratégica resulta evidente: ganar la campaña militar de una guerra irregular no garantiza estabilidad si el Estado no asegura simultáneamente la victoria política, cultural y narrativa. Al concluir la campaña militar contra el terrorismo debió iniciarse una fase de estabilización, consolidación institucional y transición hacia el desarrollo, particularmente en las zonas más afectadas por la violencia; pero este proceso no se ejecutó de manera sistemática ni sostenida.⁶⁹ El Perú derrotó al terrorismo armado, a pesar de no consolidar una doctrina integral de posconflicto que impidiera la reorganización ideológica de sus remanentes. Cerrar este vacío compone hoy un imperativo estratégico que exige fortalecer la identidad nacional, proteger

la memoria histórica, reafirmar la legitimidad de las instituciones y robustecer la capacidad del Estado para enfrentar amenazas no convencionales en un entorno de creciente complejidad.⁷⁰

Conclusiones

Las operaciones que neutralizaron a Néstor Cerpa Cartolini, “Comandante Evaristo”, y que capturaron a Óscar Ramírez Durand, “Camarada Feliciano”, constituyeron el punto culminante de la derrota militar del terrorismo en el Perú. La eliminación de los últimos conductores político-militares del MRTA y del PCP-SL desarticuló de manera irreversible su sistema de mando y control, anulando su capacidad para sostener una guerra prolongada o reactivar una estrategia insurgente a escala nacional. Como consecuencia, el Estado recuperó la iniciativa estratégica, restableció el monopolio legítimo del uso de la fuerza y consolidó su presencia territorial frente a organizaciones que habían buscado destruir el orden constitucional mediante el terror sistemático contra la población civil.

La derrota militar de estas organizaciones no implicó, sin embargo, la desaparición del conflicto. A partir del año 2000, la confrontación experimentó una transición estratégica hacia modalidades no convencionales, en las que actores vinculados al radicalismo ideológico buscaron reposicionarse mediante instrumentos políticos, jurídicos, culturales y narrativos. En este nuevo escenario, la disputa se desplazó del control del territorio hacia el ámbito de la legitimidad, convirtiendo la narrativa histórica, la memoria colectiva y la interpretación del periodo de violencia interna en espacios centrales de confrontación, frecuentemente articulados con economías ilícitas y dinámicas de agitación social.

La experiencia peruana evidencia que la victoria militar, aun cuando resulta decisiva en el plano operativo, no garantiza por sí sola una estabilización duradera del Estado. La consolidación estratégica de dicha victoria requiere políticas integrales orientadas a fortalecer la institucionalidad democrática, preservar la memoria histórica, reafirmar la legitimidad de las Fuerzas del

Orden y prevenir la reorganización ideológica de remanentes radicales o su convergencia con estructuras criminales. En ausencia de una estrategia integral de posconflicto, los espacios de disputa política, cultural y narrativa pueden convertirse en ámbitos de erosión progresiva de la autoridad estatal.

En consecuencia, la principal lección estratégica del caso peruano radica en que la derrota militar del terrorismo debe ser acompañada por un proceso sostenido de consolidación institucional, fortalecimiento de la identidad nacional y protección del orden democrático. Solo mediante una respuesta estatal articulada —capaz de integrar seguridad, legitimidad política y cohesión social— será posible transformar la victoria militar obtenida en el pasado en una victoria estratégica duradera frente a las amenazas híbridas del siglo XXI.

Sobre los autores

Oscar Luis Calle Pérez

General de División del Ejército del Perú (EP), del Arma de Infantería, perteneciente a Fuerzas Especiales (FF. EE.) y con especialidad de Comando, con una amplia trayectoria en planeamiento estratégico, conducción operacional, inteligencia, educación militar y cooperación internacional, ámbitos estrechamente vinculados con las líneas de investigación y análisis del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP). En el plano académico, es doctor en Administración de Empresas por la Universidad Alas Peruanas (UAP), máster en Finanzas por EADA Business School (España) y magíster en Gestión Pública y en Administración de Empresas, con mención en Dirección General, por la Universidad ESAN; completó igualmente el grado de magíster en Ciencias Militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado (ESGE-EPG). Su proceso de perfeccionamiento profesional incluye el Curso de Alto Mando del EP y diplomados en Políticas de Defensa, Inteligencia, Defensa y Seguridad Nacional, Gestión de Recursos Humanos y Finanzas. Su proceso de perfeccionamiento profesional incluye el Curso de Alto Mando del Ejército del Perú y diplomados en Políticas de Defensa, Inteligencia, Defensa y Seguridad Nacional, Gestión de Recursos Humanos y Finanzas, estudios que fortalecen su capacidad para el análisis integral de amenazas, la formulación de estrategias de defensa y la articulación entre

seguridad, gobernabilidad y desarrollo. A lo largo de su carrera ha ejercido funciones de alta responsabilidad en comandos operacionales, organismos de inteligencia, instituciones de educación militar y espacios de representación internacional, entre las que destaca su desempeño como Jefe de la Delegación del Perú ante la Junta Interamericana de Defensa de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Dentro de estas responsabilidades sobresalen los cargos de Comandante del Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas (CIOEC) y Jefe de Estado Mayor Conjunto del Comando Especial VRAEM (CE-VRAEM), posiciones desde las cuales contribuyó a la planificación y conducción de operaciones frente a amenazas a la seguridad nacional. Su experiencia operacional comprende la participación en operaciones contra el terrorismo en el teatro de operaciones del Huallaga y en los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), escenarios decisivos en la respuesta del Estado peruano frente a esta amenaza. En el ámbito de la formación militar dirigió la Escuela de Infantería y la Escuela de Paracaidistas del EP, desempeñándose igualmente como subdirector académico de la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH), donde contribuyó a la formación doctrinaria y profesional de nuevas generaciones de oficiales. Su trayectoria operativa incluye su participación como defensor calificado de la Patria durante el Conflicto del Alto Cenepa (1995) y como defensor calificado de la Democracia en la Operación de Rescate de Rehenes “Chavín de Huántar”, acontecimientos emblemáticos en la defensa de la soberanía nacional y en la lucha del Estado peruano contra el terrorismo. En reconocimiento a su destacada labor ha sido condecorado con la Orden Cruz Peruana al Mérito Militar en sus distintos grados, la Orden Militar Francisco Bolognesi en el grado de Caballero y la Cruz de Guerra al Valor Militar. En la actualidad se desempeña como Comandante General de la II División de Ejército y del Comando Operacional del Centro (COC).

Manolo Eduardo Villagra

Doctor en Desarrollo y Seguridad Estratégica por el Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado (CAEN-EPG). Su trayectoria académica y profesional se orienta al estudio estratégico de la seguridad nacional, las amenazas emergentes y el planeamiento del Estado frente a desafíos complejos que afectan la estabilidad y gobernabilidad del país. Posee maestrías en Ciencias Militares, con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones; en Gestión e Innovación Tecnológica; y en Ciencias de la Educación. Es licenciado en Ciencias Militares y

en Administración, y cuenta con diplomados en Seguridad y Defensa Nacional; Liderazgo y Planeamiento Estratégico; e Historia Militar y Pensamiento Estratégico. Es autor del libro *El Perú bajo ataque: Estrategia Integral contra el Crimen Organizado Transnacional*, obra de análisis estratégico que examina la expansión del crimen organizado como una amenaza estructural a la seguridad nacional y propone una respuesta estratégica integral del Estado, que articula instrumentos legales, institucionales y operativos para enfrentar la expansión del crimen organizado transnacional. Ha realizado especializaciones en Desafíos Globales, Ciberseguridad, Políticas Públicas y Gobernanza en la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos Steven J. Green de la Universidad Internacional de Florida (EE. UU.). Además, obtuvo la Medalla Académica de Defensa en el grado de “Honor”, al alcanzar el primer puesto en el XVIII Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto de la Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas (ESCOFFAA). Se desempeña como investigador principal del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEPE) y es investigador del Instituto de Investigación “Gral. Div. José del Carmen Marín Arista” (IIGMA) del Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado. Asimismo, es docente, conferencista y asesor en temas de estrategia, prospectiva, geopolítica, amenazas a la seguridad nacional y planeamiento estratégico para el desarrollo, con una sostenida producción académica en el ámbito de la seguridad y la defensa nacional. La combinación de experiencia operativa y esfuerzo investigador le ha permitido analizar y comprender la problemática de la seguridad nacional in situ en diversos espacios estratégicos del país, particularmente en zonas afectadas por economías ilegales, dinámicas transfronterizas y amenazas híbridas. En el ámbito de la investigación estratégica, ha desarrollado estudios sobre la problemática de seguridad en el Putumayo y otros espacios de frontera, así como investigaciones de carácter geopolítico sobre las dinámicas estratégicas que inciden en la estabilidad del territorio nacional. En el campo operativo, participó en operaciones contraterroristas en el Alto Huallaga (2002–2005) y en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro – VRAEM (2013–2014), así como en acciones militares contra la minería ilegal en Madre de Dios (2019). Se desempeñó además como oficial de Operaciones Terrestres en el Estado Mayor Conjunto del Comando Especial VRAEM (2023). Durante los años 2024 y 2025 prestó servicios en la región Puno, zona estratégica caracterizada por su dinámica transfronteriza, la presencia de economías ilegales y la complejidad sociocultural del altiplano peruano. Actualmente, presta servicios en el Cuartel General de la II División de Ejército, en la ciudad de Lima.

Notas al final

- 1 Ejército del Perú, “En honor a la verdad”, 2010.
- 2 Rafael Calduch, “La guerra subversiva y el terrorismo”, CEURA, Madrid, 1993, 1–57, <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55160/lib2cap6.pdf>.
- 3 Manolo Eduardo Villagra, “Las Fuerzas Armadas a la luz de las conclusiones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR)”, vol. 9, n.º 10 (2022), <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2022/08/ARTICULO-FFAA-a-la-luz-de-las-conclusiones-de-la-CVR.pdf>.
- 4 Santiago Roncagliolo, *La cuarta espada: la historia de Abimael Guzmán y Sendero Luminoso* (Lima: Debate, 2017).
- 5 Víctor Quechua, *Perú... 13 años de oprobio*, 2.ª ed. (Lima, 1994).
- 6 Jerónimo Ríos Sierra, “Sendero Luminoso: una apología de la violencia”, *Revista de Cultura de Paz* 2 (2018), <https://revistadeculturadepaz.com/index.php/culturapaz/article/view/22/16>.
- 7 Mario Miguel Meza Bazán, “El Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) y las fuentes de la revolución en América Latina” (tesis, El Colegio de México, 2012), <https://repositorio.colmex.mx/concern/theses/9s1616520>.
- 8 Ejército del Perú, “En honor a la verdad”.
- 9 Centro de Documentación e Investigación (CDI), “La operación Cerco y la captura del camarada Feliciano”, 2026, <https://lum.cultura.pe/cdi/fotografia/la-operacion-cerco-y-la-captura-del-camarada-feliciano>.
- 10 Andrés Gómez de la Torre Rotta y Arturo Medrano Carmona, “Orígenes y evolución de la subversión y la contrainteligencia en el Perú, 1958–2015”, *URVIO. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad* 26 (2020): 57–71, <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/urvio/article/view/4223>.
- 11 Esteban Valle-Riestra, “El Sendero del MOVADDEF: de la lucha armada a la participación política”, *Revista Ideele* n.º 227 (2013), <https://revistaideele.com/ideele/content/el-sendero-del-movadef-de-la-lucha-armada-la-participaci%C3%B3n-pol%C3%ADtica>.
- 12 Ricardo Aníbal Benavides Febres, “Un análisis de la influencia de las fricciones de los campos no militares sobre las fricciones del campo militar presentes en la operación de rescate de rehenes Chavín de Huántar”, 2012, <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA581031.pdf>.
- 13 Ariel Álvarez Rubio, “La toma de rehenes como acto terrorista internacional. Análisis de la operación de rescate ‘Chavín de Huántar’”, *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad* 10, n.º 2 (2015), <https://doi.org/10.18359/ries.578>.
- 14 Miguel La Serna, *Con las masas y las armas: auge y caída del MRTA*, vol. 61 (Lima: Instituto de Estudios Peruanos, 2023).
- 15 Carlos Iván Degregori, “Una historia inconclusa”, DESCO, s. f., <https://www.desco.org.pe/recursos/sites/indice/339/1081.pdf>.
- 16 Ricardo Aníbal Benavides Febres, “Un análisis de la influencia de las fricciones de los campos no militares sobre las fricciones del campo militar presentes en la operación de rescate de rehenes Chavín de Huántar”, 2012, <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA581031.pdf>.
- 17 Nicolás de Bari Hermosa Ríos, “Operación Chavín de Huántar. Rescate en la residencia de la Embajada del Japón” (Lima, 1998).
- 18 Ibid.

- 19 Adán Doria Velarde, “Trascendencia de las acciones de inteligencia en las operaciones de rescate de rehenes: caso Chavín de Huántar” (tesis, 2016), <https://tesis.pucp.edu.pe/items/do798e75-236f-4d42-9c5e-69cf845e377d>.
- 20 Miguel La Serna, *Con las masas y las armas: auge y caída del MRTA*, vol. 61 (Lima: Instituto de Estudios Peruanos, 2023).
- 21 César Astudillo Salcedo, “Chavín de Huántar: el legado 1997–2019”, 2019, http://bibliotecaep.mil.pe/wp-content/uploads/2020/01/CHAVIN_DE_HUANTAR_EL_LEGADO_compressed.pdf.
- 22 Ariel Álvarez Rubio, “La toma de rehenes como acto terrorista internacional. Análisis de la operación de rescate ‘Chavín de Huántar’”, *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad* 10, n.º 2 (2015), <https://doi.org/10.18359/ries.578>.
- 23 Aníbal Cueva López, “Sendero Luminoso en el VRAEM: ¿antigua organización terrorista o nuevo cartel del narcotráfico?”, 2015, <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2020/10/LIBRO-SENDERO-LUMINOSO-EN-EL-VRAEM.pdf>.
- 24 Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM), “Feliciano arremetió contra Abimael Guzmán a quien odia por el acuerdo de paz con Fujimori”, video, 3:03, 2003, <https://lum.cultura.pe/cdi/video/feliciano-arremetio-contra-abimael-guzman-quien-odia-por-el-acuerdo-de-paz-con-fujimori>.
- 25 Miguel Ángel Gonzales Bojórquez, Oscar Luis Calle Pérez, Rolando Enrique Campos Hashimoto y Manolo Eduardo Villagra, “El narcotráfico en el VRAEM: una amenaza naturalizada”, *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa* 4, n.º 2 (2023), <https://doi.org/10.58211/recide.v4i2.109>.
- 26 Miguel Jiménez Vigara, “Más allá del Perú: línea, accionar y proyección internacional del Partido Comunista del Perú, Sendero Luminoso, 1962–2000”, 2024, <https://diposit.ub.edu/server/api/core/bitstreams/2bd48488-2589-47ea-bb6f-f54fa7c58d6a/content>.
- 27 José Manuel Moreno, “Sendero Luminoso, narcoterrorismo y seguridad en el Perú”, *Análisis GESI* 25 (2016), <https://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/sendero-luminoso-narcoterrorismo-y-seguridad-en-el-per%C3%BA>.
- 28 Miguel Jiménez Vigara, “Sendero rojo o el Partido Comunista del Perú marxista-leninista-maoísta (1992–1999): ideología, organización y estrategia”, 2020, <https://doi.org/10.46661/americania.4912>.
- 29 Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM), “La operación ‘Cerco’ y la captura del camarada Feliciano”, fotografía/documento, 1999, <https://lum.cultura.pe/cdi/fotografia/la-operacion-cerco-y-la-captura-del-camarada-feliciano>.
- 30 Eduardo Fournier Coronado, “Feliciano: captura de un senderista rojo” (Lima, 2002).
- 31 Miguel Ángel Gonzales Bojórquez, Oscar Luis Calle Pérez, Rolando Enrique Campos Hashimoto y Manolo Eduardo Villagra, “Problemática del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro: escenarios prospectivos”, Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú, 2023, <https://cecep.mil.pe/2023/08/31/problematica-del-valle-de-los-rios-apurimac-ene-y-mantaro/>.
- 32 Miguel Ángel Gonzales Bojórquez, Oscar Luis Calle Pérez, Rolando Enrique Campos Hashimoto y Manolo Eduardo Villagra, “El narcotráfico en el VRAEM: una amenaza naturalizada”, *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa* 4, n.º 2 (2023), <https://doi.org/10.58211/recide.v4i2.109>.
- 33 Ejército del Perú, “En honor a la verdad”.
- 34 Teodoro Hidalgo Morey, “Sendero Luminoso: subversión y contrasubversión. Historia y tragedia” (Lima, 2004).
- 35 Ejército del Perú, “En honor a la verdad”.

- 36 Eneas Biglione, "Sendero Luminoso, fragilidad institucional y socialismo del siglo XXI en el Perú", 2008, <https://jeffersonamericas.org/wp-content/uploads/2020/08/Biglione05.pdf>.
- 37 Eduardo Toche Medrano, "Guerra y democracia. Los militares peruanos y la construcción nacional" (Lima, 2008).
- 38 Pablo Morán Reyna, "Complot contra los militares" (Lima, 2006).
- 39 Centro de Documentación de los Movimientos Armados (CEDEMA.org). "Comunicado del Partido Comunista del Perú Sendero Luminoso (PCP-SL). Sobre la detención del C. Feliciano (Comité de Dirección LTC Yanamayo)", 1999, https://cedema.org/digital_items/8071.
- 40 Esteban Valle-Riestra Padró, "De la 'guerra popular' a la amnistía. Movadef y la reaparición de Sendero Luminoso: 1992-2012", 2018, <https://revistas.cultura.gob.pe/index.php/memorias/article/view/5/26>.
- 41 Manolo Eduardo Villagra, "Las Fuerzas Armadas a la luz de las conclusiones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR)", vol. 9, n.º 10 (2022), <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2022/08/ARTICULO-FFAA-a-la-luz-de-las-conclusiones-de-la-CVR.pdf>.
- 42 Defensores de la Democracia, "La CVR: omisiones a la verdad", 2012, <https://defensoresdelademocracia.org/category/la-cvr-omisiones-a-la-verdad/>.
- 43 Ibid.
- 44 Fernanda Daniela Díaz, "El Perú y sus múltiples Sendero Luminoso", *Relaciones Internacionales* 24, n.º 49 (2015), <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/50239>.
- 45 M. Burgoyne, "La seducción de la victoria rápida: lecciones de la lucha de Perú contra el Sendero Luminoso", *Military Review*, noviembre-diciembre de 2010, https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20101231_art004SPA.pdf.
- 46 Jhon Mauricio Peña Ramírez, "Análisis comparado de la teoría de revolución molecular de Félix Guattari versus hechos de protestas en Colombia", 2022, <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/1242cce2a-c8e3-4b7b-a3a7-96b7acf8045/content>.
- 47 Javier Trelles Vizquerra, "El terrorismo y la gobernabilidad en el Perú", 2022, <https://doi.org/10.5821/recide.v3i3.81>
- 48 Carl von Clausewitz, "De la guerra: versión íntegra", 2014.
- 49 Eneas Biglione, "Sendero Luminoso, fragilidad institucional y socialismo del siglo XXI en el Perú", 2008, <https://jeffersonamericas.org/wp-content/uploads/2020/08/Biglione05.pdf>.
- 50 Miriam Encarnación Pinedo, "De militante a víctima: la memoria del PCP-Sendero Luminoso y su acercamiento a la política (2002-2019)", 2023, <https://doi.org/10.35305/rp.v16i41.884>.
- 51 Dan Lerner y Jonathan Diez, "Ideología en llamas: un sendero político", 2012, https://cedoc.sisbib.unmsm.edu.pe/public/pdf/revistas/quehacer/QUEHACER%20187_watermark.pdf.
- 52 Ricardo Caro Cárdenas y María Eugenia Ulfe, "Resituando el debate sobre el MOVADef", 2012, https://cedoc.sisbib.unmsm.edu.pe/public/pdf/revistas/quehacer/QUEHACER%20187_watermark.pdf.
- 53 Manolo Eduardo Villagra, "Las Fuerzas Armadas a la luz de las conclusiones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR)", vol. 9, n.º 10 (2022), <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2022/08/ARTICULO-FFAA-a-la-luz-de-las-conclusiones-de-la-CVR.pdf>.
- 54 Rubén Asenjo, "Guerra psicológica: qué es y qué características tiene", *LISA News*, 2026, <https://www.lisanews.org/internacional/guerra-psicologica-que-es-y-que-caracteristicas-tiene/>.
- 55 Miriam Encarnación Pinedo, "La política después de la 'guerra': Los acuerdistas de Sendero Luminoso (1993-2020)", *Eirene Estudios de Paz y Conflictos* 4, n.º 7 (2022), <https://doi.org/10.62155/eirene.v4i7.149>.

- 56 Gerardo Arce Arce, “Fuerzas Armadas, Comisión de la Verdad y Justicia Transicional en el Perú”, *Sur Revista Internacional de Derechos Humanos*, asunto 13 (2010), <https://sur.conectas.org/en/armed-forces-truth-commission-transitional-justice-peru/>.
- 57 Luis Riveros, “Presencia de Gramsci”, *Diario Estrategia*, 2026, <https://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/5443812/presencia-gramsci/>.
- 58 Manolo Eduardo Villagra, “Perú frente al crimen organizado transnacional: zonas grises y erosión estatal”, *Pensamiento Conjunto* 13, n.º 2 (2025): 10, <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/172>.
- 59 Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la PUCP (IDEHPUCP), “Un país asaltado: la relación entre el aumento del crimen organizado y el debilitamiento del Estado”, 2025, <https://cdnoi.pucp.education/idehpucp/images/2025/11/un-pais-asaltado-la-relacion-entre-el-aumento-del-crimen-organizado-y-el-debilit-1764257666.pdf>.
- 60 Manolo Eduardo Villagra, “Crimen organizado transnacional: el terrorismo del siglo XXI”, *Revista Científica Seguridad y Desarrollo* 2, n.º 2 (2024), <https://doi.org/10.58211/syd.v2i2.27>.
- 61 Óscar Heriberto Herrera López, “Revolución molecular, riesgo de desestabilización regional”, en *Diplomacia científica para la seguridad y la defensa nacional de Colombia*, 2024, <https://doi.org/10.25062/9786287602748.o7>.
- 62 Roberto Flores Lagos, “Erosión del poder estatal: estudio filosófico-político sobre violencia, delincuencia y seguridad”, *European Public & Social Innovation Review* 10 (2025), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10162966>.
- 63 Deici Dávila, “Reparaciones: entre la derrota militar de Sendero Luminoso y la frustración democrática”, *Discursos del Sur* 2 (2018), <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/discursos/article/view/15478>.
- 64 Ministerio del Interior del Perú, “Política Nacional Multisectorial de Lucha contra el Terrorismo 2019–2023”, Decreto Supremo n.º 23–2019-IN (2019), <https://observatorio.mininter.gob.pe/sites/default/files/proyecto/archivos/DOCUMENTOS-Pol%C3%ADtica%20Nacional%20Multisectorial%20de%20Lucha%20contra%20el%20Terrorismo%202019-2023.pdf>.
- 65 *El Reporte*, “A los que salvaron la patria, el Perú les debe honor, no juicios”, 2026, <https://elreporte.pe/editorial/el-reporte-a-los-que-salvaron-la-patria-el-peru-les-debe-honor-no-juicios/>.
- 66 Verónica Jazmín Núñez Cárdenas y Danitza Alexandra Rojas Misagel, “Relación entre las actividades del narcotráfico y los remanentes del terrorismo en el VRAEM con respecto a la seguridad nacional del Perú”, 2020, <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/6aa3c984-9ef4-4827-9693-fd64a1296389>.
- 67 Carol López, “Agencia, actores, escenarios, la tensa calma de la zona gris sudamericana”, *Revista de Pensamiento Estratégico y Seguridad CISDE* 5, n.º 2 (2020), <http://uajournals.com/ojs/index.php/cisdejournal/article/view/635>.
- 68 Miguel Ángel Gonzales Bojórquez, Oscar Luis Calle Pérez, Rolando Enrique Campos Hashimoto y Manolo Eduardo Villagra, “Radicalización ideológica, crimen organizado y seguridad nacional: la intervención de las Fuerzas Armadas”, *Revista Seguridad y Poder Terrestre* 3, n.º 4 (2024): 227–241, <https://doi.org/10.56221/spt.v3i4.74>.
- 69 Miguel Ángel Gonzales Bojórquez, Oscar Luis Calle Pérez, Rolando Enrique Campos Hashimoto y Manolo Eduardo Villagra, “El narcotráfico en el VRAEM: una amenaza naturalizada”, *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa* 4, n.º 2 (2023), <https://doi.org/10.58211/recide.v4i2.109>.

- 70 Manolo Eduardo Villagra, “Crisis globales emergentes y el rol estratégico de las Fuerzas Armadas del Perú”, *Pensamiento Conjunto* 13, n.º 1 (2025), <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/154>.



ISSN: 2955-8018 (Printed)

ISSN: 2810-899X (Online)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N.º 1, January - March, 2026, pp. 241-270

ARTICLE

Operations Chavín de Huántar and Cerco: Milestones of Military's Victory against Terrorism

Oscar Luis Calle Pérez

 <https://orcid.org/0009-0003-3645-2383>

 oskarluis1@hotmail.com

Manolo Eduardo Villagra

 <https://orcid.org/0000-0001-9151-5058>

 29727085@caen.edu.pe

© Peruvian Army Center for Strategic Studies 2026. This is an open access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which allows reuse, distribution and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited.

Operations Chavín de Huántar and Cerco: Milestones in the Military Victory Over Terrorism

Oscar Luis Calle Pérez y Manolo Eduardo Villagra

Abstract

This article analyzes the strategic significance of neutralizing the military capabilities of the Túpac Amaru Revolutionary Movement (MRTA) and the Communist Party of Peru–Shining Path (PCP–SL), an event that consolidated the Peruvian state’s military victory over terrorism and brought an end to the armed phase on a national scale. It is argued that, although the terrorist phenomenon was defeated militarily, the conflict did not end but gave way to a phase of unconventional confrontation, characterized by political, ideological, legal, cultural, and narrative disputes driven by ideological remnants and affiliated networks. The research adopts a qualitative strategic–analytical approach, grounded in the historical study of Operations “Chavín de Huántar” (1997) and “Cerco” (1999), as well as in the strategic–doctrinal analysis of the subsequent period, complemented by the authors’ operational experience. The results confirm that the defeat of terrorism was decisive on the military front, as it dismantled its political–military leadership and irreversibly degraded its capacity for strategic action. However, the analysis shows that the absence of a comprehensive post–conflict strategy facilitated the ideological reorganization of radicalism, its convergence with illicit economies, and the emergence of hybrid threats. It is concluded that military victory must be consolidated through a comprehensive state response aimed at strengthening institutions, historical memory, and national security.

Keywords: terrorism; national security; MRTA; PCP–SL; narrative warfare; hybrid threats

Introduction

Between the 1980s and 2000s, Peru faced one of the most violent and destabilizing periods in its republican history, as a result of the systematic actions of terrorist organizations that sought to destroy the constitutional order through assassinations, ambushes, car bombs, infrastructure sabotage, forced indoctrination, and coercive control over entire populations.¹ This cycle of violence did not stem from a symmetrical

confrontation between equivalent armed actors, but rather from a strategy aimed at weakening the authority of the State and subjugating the civilian population.² Consequently, it was not a war between “equivalent parties,” but rather a terrorist aggression directed against the Peruvian State, carried out primarily by two organizations: the PCP-SL and the MRTA.³

The PCP-SL, under the leadership of Abimael Guzmán Reynoso, alias “President Gonzalo,” launched a terrorist campaign with an openly totalitarian objective: to destroy the Peruvian state and replace it with the so-called “People’s Republic of New Democracy,”⁴ conceived as a communist regime inspired by Marxism, Leninism, and a radical interpretation of Maoism adapted to the Andean context.⁵ Its strategy was based on protracted people’s war, coercive territorial control, and the systematic elimination of any form of state or social authority that did not subordinate itself to its ideological project.⁶ On the other hand, the MRTA, led by Víctor Polay Campos, alias “Comrade Rolando,” sought to impose a Marxist-Leninist project with strong Guevarist influence, particularly through insurgent foquismo and armed propaganda, prioritizing urban terrorism and actions with high symbolic impact.⁷ Both organizations shared a converging strategic objective: to undermine institutions, weaken the state, and replace the democratic system with authoritarian-revolutionary regimes.

The captures of Abimael Guzmán Reynoso (September 12, 1992) and Víctor Polay Campos (June 9, 1992) constituted decisive strategic blows to the leadership structures of the PCP-SL and the MRTA. However, these events did not lead to the immediate collapse of their operational capabilities or the automatic disappearance of the subversive threat. In both cases, the organizations attempted to prolong the conflict by reorganizing remaining cadres and promoting new commanders with operational influence. In the PCP-SL, Óscar Ramírez Durand, alias “Comrade Feliciano,” assumed leadership of the faction that chose to continue the armed struggle, known in internal jargon as the so-called Left Liquidationist Line (LLI). Meanwhile, in the Upper Huallaga Valley, Florindo Eleuterio Flores Hala, alias “Comrade Artemio,” maintained a regional leadership that persisted as an armed

remnant, amid the internal debate generated by proposals for negotiation and a “peace agreement.”⁸ Within the MRTA, Néstor Cerpa Cartolini, alias “Comandante Evaristo,” established himself as the most visible leader following Polay’s capture, attempting to rebuild the organization and preserve its initiative through high-impact actions. Collectively, these leadership changes sought to maintain internal cohesion, reactivate commandos, and sustain violence as an instrument of political pressure, prolonging the aggression against the State and the population.

Faced with this scenario, the Peruvian State, through its Armed Forces (FF. AA.) and the National Intelligence System (SINA), carried out two decisive operations that marked the end of the military campaign against terrorism: Operation Chavín de Huántar (1997), which neutralized “Comandante Evaristo” and definitively eliminated the MRTA’s military and political capacity, and Operation Cerco (1999), which culminated in the capture of “Camarada Feliciano” and the dismantling of the PCP-SL’s last strategic-military command.⁹ Both operations demonstrated the maturation of state intelligence, the operational superiority of the Armed Forces, and the effective recovery of the state’s legitimate monopoly on the use of force.

The neutralization of these two leaders constitutes the culminating point that marks the Peruvian State’s military victory over terrorism. This result had strategic, operational, and psychological effects, as it eliminated the political-military leadership of both organizations and shattered their capacity for armed regeneration.¹⁰ This achievement also paved the way for a new phase of the conflict, characterized by the use of political, ideological, legal, and cultural mechanisms by front organizations, affiliated groups, and doctrinal remnants directly or indirectly linked to the former terrorist organizations. Since 2000, a systematic effort has been deployed to erode the legitimacy of state authority, question the actions of the Armed Forces of the United States (FF.), prosecute those who fought terrorism, reinterpret the role of the Truth and Reconciliation Commission (CVR), promote the reintegration of released prisoners under the narrative of “victims,” and foster legal political fronts associated with Shining Path, including the

Movement for Amnesty and Fundamental Rights (MOVADEF).¹¹ At the same time, these sectors sought to expand their influence in universities, trade unions, non-governmental organizations (NGOs), and certain branches of the state apparatus, shaping a dispute over historical and institutional legitimacy.

As such, Operations “Chavín de Huántar” and “Cercos” represent not only the definitive end of the military offensive against terrorism, but also the threshold of a strategic transition, in which the confrontation ceased to be expressed primarily through the use of arms and shifted to the realm of historical narrative, institutional legitimacy, and the contest for political and cultural spaces. Understanding this transformation is essential for interpreting contemporary threats to national security and for consolidating a doctrine that recognizes that, although terrorism was defeated on the military front, its remnants continue to attempt to exert influence through indirect means characteristic of 21st-century hybrid threats.

The Neutralization of Néstor Cerpa Cartolini “Comandante Evaristo” (1997): Strategic Collapse of the MRTA

The neutralization of Néstor Cerpa Cartolini during the “Chavín de Huántar” military hostage rescue operation on April 22, 1997, represents one of the decisive strategic milestones in the defeat of terrorism in Peru. The death of its chief operational leader and the elimination of the MRTA detachment holding the hostages led to the immediate collapse of its organized military capacity. Unlike other insurgent groups that manage to regroup after the fall of a leader, the MRTA lacked structural depth, a consolidated alternate command structure, and a sufficient territorial base to sustain strategic continuity.¹² With Cerpa’s disappearance, the organization lost its doctrinal cohesion, its capacity for operational planning, and its symbolic value as an insurgent actor, becoming irreversibly disjointed and with no real possibility of rebuilding itself as a structured threat on the national stage.

Following the capture of Víctor Polay Campos in 1992, Cerpa assumed leadership of the MRTA amid an internal crisis that threatened to dissolve the organization. Unlike the PCP-SL—whose vertical and dogmatic structure allowed for some continuity even after the fall of its leaders—the MRTA lacked a rigid hierarchical organization and depended largely on the personal leadership of its commanders.¹³ In this context, Cerpa became the movement's last political and ideological leader, its primary operational and symbolic figurehead, and the one responsible for demonstrating—both to its militants and to the international community—that the organization still possessed the capacity for action and a viable revolutionary project.

Cerpa embodied the MRTA's Marxist-Leninist orientation with a strong Guevarist influence, particularly in the adoption of insurgent foquismo as a method of political-military action. Under his leadership, the organization prioritized high-impact urban operations aimed at provoking political crises, gaining international visibility, and repositioning itself in the public eye as a relevant insurgent actor.¹⁴ Unlike the PCP-SL's strategy based on protracted people's war and sustained territorial expansion, the MRTA opted for a model of confrontation centered on armed propaganda, selective kidnappings, and spectacular shock actions.¹⁵ This approach prioritized symbolic and media impact over territorial control, which highlighted the organization's structural limitations in terms of critical mass, social base, and logistical depth. The seizure of the Japanese ambassador's residence in December 1996 constituted the culminating expression of this operational logic. The action sought to demonstrate planning and execution capabilities, force political negotiations, and project the image of a cohesive organization; however, strategically, it revealed its structural weakness by concentrating its last significant operational core into a single operation.¹⁶ The state's response, carried out in April 1997, transformed that attempt at repositioning into the culmination of its definitive defeat.

The hostage-taking also constituted the final gamble of a terrorist organization lacking any real capacity for military replenishment, sustainable financing, or a significant social base. The MRTA played its last strategic

card in an action that ultimately became its definitive breaking point.¹⁷ The state's response, carried out in Operation Chavín de Huántar on April 22, 1997, constituted a forceful demonstration of operational capability, effective integration of strategic and tactical intelligence, and mastery of military tactics applied to special forces operations. The success of the assault was the result of meticulous planning, specialized training, and sustained interagency coordination over time. Likewise, it expressed an unequivocal political intent and will in the face of the subversive threat: "There is no negotiating with terrorism."¹⁸ This decision reaffirmed the principle of state authority and the preservation of the legitimate monopoly on the use of force, preventing the terrorist organization from turning the mass hostage-taking into a platform for political legitimization. In strategic terms, the operation allowed for regaining the initiative, neutralizing the enemy's decision-making core, and eliminating the MRTA's last remaining capacity to project itself as an insurgent actor of national significance.¹⁹ Consequently, the synchronization between intelligence, planning, and tactical execution demonstrated a level of institutional maturity unprecedented until then. The release of the hostages, the regaining of control of the facility, and the total neutralization of the MRTA command represented a complete victory on the tactical, operational, and strategic levels.

With Cerpa's death, the MRTA was left without political leadership, without mid-level cadres possessing internal legitimacy, and without the organizational capacity to reconstitute itself. Its disappearance meant the loss of the strategic axis that held the organization together and led to its immediate collapse; there were no active military fronts left, no commanders capable of reorganizing, no social bases that would enable an insurgent resurgence, and no sources of funding or sustained territorial presence.²⁰ Since 1997, the MRTA ceased to be a military threat and became a disjointed ideological remnant, devoid of any real capacity for strategic influence.

The operation confirmed the full validity of the Peruvian State's legitimate monopoly on the use of force. The country demonstrated that it could

successfully address complex situations related to terrorism, that it possessed an intelligence structure capable of anticipating and neutralizing critical threats, and that it had elite special forces capable of executing precision operations in highly sensitive environments.²¹ Operation “Chavín de Huántar” not only had immediate military effects but also established a far-reaching deterrent effect, enhancing Peru’s prestige and becoming a doctrinal benchmark for special operations in the region.

The strategic impact of the operation was profound: it strengthened public confidence in the Armed Forces, shaped a national narrative of victory, and allowed the State to regain the initiative and legitimacy in managing internal crises. State authority was reaffirmed in the face of terrorist coercion, and a clear deterrent precedent was established: Peru would not negotiate under pressure, terrorist actions would not yield political concessions, and no organization could exploit international public opinion to gain strategic advantages.²² Since then, there has been no further politically motivated terrorist hostage-taking in the country. The neutralization of Cerpa definitively dismantled the MRTA’s claim to present itself as an urban guerrilla group or revolutionary movement, exposing it for what it truly was: a terrorist organization without popular support or political viability, whose methods sought only to generate chaos and destabilization. This strategic victory, combined later with the capture of “Feliciano,” meant that by the year 2000 the military dimension of terrorism had been completely defeated and paved the way for the subsequent phase, marked by political, ideological, and cultural conflict.

The Capture of Óscar Ramírez Durand “Feliciano” (1999): Collapse of Shining Path’s Strategic-Military Command

The capture of Óscar Ramírez Durand, alias “Feliciano,” in July 1999 dealt the final blow to the ideological, political, and military leadership of the PCP-SL, an event that sealed the organization’s definitive inability to operate as a structured terrorist group with strategic reach. Following the capture of Abimael Guzmán in 1992, the movement experienced a profound

leadership crisis that threatened to fragment it completely. Under these circumstances, Feliciano assumed Shining Path leadership in sectors of the central highlands, among the valleys of the Apurímac, Ene, and Mantaro rivers (VRAEM), while Florindo Eleuterio Flores Hala, alias “Comrade Artemio,” exercised leadership in the Upper Huallaga Valley.²³ Of the two leaders, Feliciano established himself as the sole leader with effective authority over the remaining operational units and as the last leader capable of sustaining the continuation of violence under the Maoist principles that guided the original strategy of the PCP-SL.

In the years following Guzmán’s fall, Feliciano consolidated his position as the operational heir to the Maoist project, upholding the slogan of prolonging the war and directly opposing the “peace agreement” line promoted by Guzmán from prison. This stance generated an internal doctrinal split by rejecting the symbolic authority of the historic leader and assuming a leadership based primarily on armed coercion.²⁴ His influence over the subversive columns within the VRAEM allowed him to preserve, albeit precariously, an insurgent structure that still carried out ambushes, targeted assassinations, and acts of sabotage, in addition to keeping indigenous communities in hard-to-reach rural areas under coercion.²⁵ Under this leadership, the PCP-SL maintained a minimal level of doctrinal and operational cohesion sufficient to prolong the violence and project the appearance of revolutionary continuity, even as its social base, ideological legitimacy, and strategic capacity were in rapid decline.

Feliciano’s capture signaled the immediate collapse of the PCP-SL’s military center of gravity. The subversive structure was left without leadership capable of exercising command and control, without doctrinal guidance to give political meaning to the armed struggle, and without the capacity to coordinate actions in a coherent manner at the national level.²⁶ This leadership vacuum led to a functional collapse, leaving the remaining Shining Path members without internal cohesion or any real possibility of reorganizing into a political-military structure. Consequently, the loss of their leader caused the disintegration of rural detachments, the definitive

breakdown of internal discipline, and the disappearance of the PCP-SL as an organized insurgent force.

Without a doctrinal reference capable of interpreting and projecting the so-called “Gonzalo thought,” the remaining militants were left without political guidance or a strategic horizon. At the same time, this ideological collapse coincided with an accelerated shift toward illicit economies, fueled by the absence of a viable political project, sustained pressure from law enforcement, and the existence of drug trafficking corridors previously established in the VRAEM.²⁷ Thus, the residual structure, stripped of its original revolutionary purpose, gradually drifted toward criminal activities such as illicit drug trafficking (IDT) and other associated illegal economies. This process marked the transformation of the PCP-SL, which went from being a terrorist organization with aspirations for political transformation to becoming a criminal remnant, a phenomenon that gave rise to the contemporary dynamics of narco-terrorism in the VRAEM.

The impact of Feliciano’s capture was decisive for the PCP-SL, as it destroyed its strategic center of gravity and eliminated any possibility of organizational regeneration. Unlike insurgencies with more flexible structures, the PCP-SL depended on a strictly vertical chain of command and a rigid doctrine, incapable of surviving without ideologically legitimized leadership.²⁸ Feliciano’s fall left the organization without cadres possessing the doctrinal grounding to lead it, without a social base to support it, and with virtually no capacity to recruit new members with political conviction. From a strategic perspective, his capture irreversibly closed the last window for any attempt to reactivate the armed struggle in Peru and shifted the conflict from the military dimension to the political, legal, and narrative spheres.

Operation “Cercos,” which enabled the gradual tracking of Óscar Ramírez Durand in the central jungle of the department of Junín and culminated in his capture on July 14, 1999—as he attempted to evade the security cordon by traveling in a minibus between Cochas Grande and Cochas Chico, in Huancayo—constituted a tactical victory of high operational value and,

at the same time, a strategic turning point.²⁹ The neutralization of the main leader of the Shining Path faction that persisted in armed struggle dismantled the last structure with real command and control capacity in the central highlands and marked the effective end of the terrorist threat as a structured insurgent phenomenon with national reach.

With the elimination of its last military leader capable of exercising command, the Peruvian state consolidated its military victory over the PCP-SL. Feliciano's capture confirmed the supremacy of state intelligence, strengthened territorial control, and left the movement without leadership, without doctrine, and without the capacity for strategic action.³⁰ Similarly, this arrest completely shattered any possibility of unified national leadership among the remaining Shining Path members, leaving the Quispe Palomino clan as the predominant armed core in the VRAEM region, under the leadership of Víctor Quispe Palomino, alias "Comrade José." This structure later renamed itself the Militarized Communist Party of Peru Marxist-Leninist-Xiist (MPCP-MLX).³¹ However, what remained was not a revolutionary organization with a national political project aimed at seizing power, but rather a territorially based armed structure progressively subordinated to illicit economies—primarily the TID—and lacking the capacity to organize a structured insurgency at the national level, which demonstrates a shift from ideologically driven subversion toward a criminalized configuration with residual political rhetoric.³² This outcome symbolizes the culmination of the joint effort by the Armed Forces and the Peruvian National Police (PNP), which made it possible to restore internal order, dismantle the Shining Path leadership, and definitively bring the military phase of terrorism in the country to a close.

Joint Result: The Peruvian State Wins the Military Campaign in the War on Terrorism

The neutralization of Néstor Cerpa Cartolini in 1997 and the capture of Óscar Ramírez Durand, alias "Feliciano," in 1999, together constitute the culmination of the Peruvian State's military campaign against terrorism.³³

Beyond their individual tactical or operational significance, these events represent a comprehensive strategic victory, manifested in the irreversible dismantling of the political-military leadership of the MRTA and the PCP-SL, as well as in the definitive end of armed struggle as a viable mechanism for contesting power in Peru.

From a strategic perspective, this victory should not be interpreted as the simple sum of successful operations, but rather as the expression of a consolidated institutional process through which the state regained the initiative, imposed decision-making superiority, and effectively reestablished the legitimate monopoly on the use of force.³⁴ The defeat of terrorism was structural and not merely symbolic: with the disappearance of leadership and the collapse of the command-and-control system, the core of ideological and organizational cohesion was destroyed, irreversibly closing off any possibility of armed reconstitution.

Another strategic consequence of this outcome was the definitive end of terrorism as a rational actor in political negotiations. With the elimination of their main leaders and the complete loss of their military viability, both the MRTA and the PCP-SL lost the ability to impose conditions, force dialogue, or attract international mediation.³⁵ In this way, the Peruvian state nullified the use of violence as a political instrument and rejected any claim of equivalence or recognition of terrorism as a belligerent actor, thereby closing off any possibility of external legitimization. From then on, the remaining demands were stripped of coercive power and reduced to the discursive and ideological plane.

The end of the armed conflict produced an additional political-strategic effect of great significance. As the military centers of gravity of terrorist organizations disappeared, the conflict ceased to be expressed primarily on the military plane and began to shift toward other domains of confrontation. In this sense, the state's military victory did not imply the end of the conflict, but rather a transition to a new stage characterized by unconventional disputes in the political, ideological, legal, cultural, and narrative spheres.³⁶

From a historical-strategic perspective, this combined outcome represents a twofold milestone. On the one hand, it confirms that terrorism was comprehensively defeated on the military front;³⁷ on the other, it defines the strategic threshold beyond which the threat transforms and compels the state to adopt differentiated responses, going beyond purely military solutions.³⁸ Coming to terms with this turning point is essential for interpreting the phenomenon's subsequent trajectory and for preventing a fully consolidated military victory from translating, through strategic oversight, into political and institutional fragilities during the post-conflict period.

The Strategic Transition (2000–2001): The Continuation of War by Other Means

Once the possibility of political negotiation had been closed off and armed violence rendered ineffective, the confrontation did not disappear; on the contrary, it shifted to unconventional domains, where the dispute over legitimacy, historical memory, and institutional influence replaced direct military confrontation.

The Peruvian state's military victory over terrorism did not mean the conflict had ended—a common occurrence in irregular conflicts where an insurgent actor is defeated on the battlefield. Beginning in 2000, a new phase of confrontation began, one that was less visible yet equally complex: the transition from terrorism to forms of political, ideological, legal, and cultural dispute.³⁹ Various organizations, collectives, and legal fronts directly or indirectly linked to the PCP-SL and the MRTA reconfigured their methods of action, abandoning the systematic use of armed violence and resorting to institutional, narrative, legal, and sociocultural mechanisms with the aim of repositioning radical agendas, gradually eroding state legitimacy, and opening spaces of political influence for their operatives.

One of the first components of this transition focused on the progressive questioning of the institutional legitimacy of the Armed Forces, driven

by certain political, media, and academic sectors that promoted critical narratives regarding state conduct during the period of internal violence. In this context, the thesis of expanded state responsibility gained traction; in some cases, this tended to establish a moral equivalence between the constitutional actions of the Armed Forces and the systematic crimes perpetrated by terrorist organizations.⁴⁰ This narrative approach influenced certain segments of public opinion, eroding the moral, legal, and symbolic legitimacy of the institutions responsible for ensuring internal order and affecting the doctrinal cohesion of the national security system.

At the same time, a sustained process of prosecution unfolded against military personnel who participated in the fight against terrorism, in a context where the period of violence was progressively framed under the legal category of internal armed conflict and subjected to expansive interpretations of criminal law and International Humanitarian Law (IHL). In certain cases, previously concluded investigations were reopened, and new legal assessments were applied to events that occurred decades earlier, which generated a perception of legal uncertainty across broad institutional sectors.⁴¹ From a strategic perspective, this phenomenon impacted institutional morale, affected confidence in state support, and created uncertainty regarding the scope of functional responsibility in scenarios of high operational complexity, with potential effects on future willingness to carry out missions in high-risk contexts.

Another component of this transition was linked to the dispute over the meaning and public use of the CVR's Final Report. Although its formal mandate was to clarify the events that occurred during the period of violence and formulate recommendations aimed at national reconciliation, certain sectors used its conclusions as a basis for a critical reinterpretation of state actions, emphasizing institutional responsibilities within the framework of the conflict. In some forums of debate, this interpretation projected a moral equivalence between the state's constitutional defense actions and the systematic violence perpetrated by terrorist organizations.⁴² These interpretations influenced public perception regarding the legitimacy of the

use of force in defense of the constitutional order and generated doctrinal tensions within the national security system, particularly in academic, cultural, and youth circles where historical memory remains a subject of controversy.

Simultaneously, a process took place involving the release from prison, the granting of prison benefits, and compensation to individuals convicted of terrorism, which facilitated the political and social reintegration of ideological actors who joined NGOs, universities, unions, student associations, and human rights groups, as well as “struggle fronts” linked to the defense of the coca leaf and illegal mining.⁴³ From these legal spaces, radical discourses were rearticulated under new forms of legitimacy, facilitating processes of infiltration into unions, universities, and institutions, the capture of strategic union spaces, and the presence of actors with extremist ideological orientations within public entities.

This process formed the basis for the creation of legal fronts such as MOVEDEF, an organization that sought the political registration of Shining Path ideology and promoted a general amnesty for individuals convicted of terrorism, as well as other groups that operated as platforms for indoctrination and political agitation.⁴⁴ At the same time, the Shining Path remnant underwent a functional transformation toward organized crime, particularly in the VRAEM, where it linked up with the TID, illegal mining, and other related criminal activities.⁴⁵ This convergence consolidated highly violent narco-terrorist structures, creating a hybrid threat in which terrorist, criminal, and economic components converge under a single operational logic.

In this new landscape, radical organizations adopted tactics associated with what various authors refer to as “dissipative molecular revolution,” characterized by the fragmentation of conflict, the generation of micro-violence, the instrumentalization of social movements, and the activation of low-intensity yet highly persistent internal conflicts.⁴⁶ Through violent protests, digital agitation, disinformation networks, and the recruitment of

vulnerable groups, the aim was to undermine governance, overwhelm the state's response capacity, and erode institutional stability.⁴⁷ This dynamic was facilitated by the absence of a comprehensive post-conflict strategy, in a context marked by the structural weakening of the state and limited coordination between security, development, and political legitimacy.

Consequently, the strategic transition of terrorism marked the beginning of—in the words of Carl von Clausewitz—“the continuation of war by other means,”⁴⁸ a scenario in which guns were replaced by rhetoric, litigation, ideological propaganda, social manipulation through victimization, and alliances with criminal networks.⁴⁹ Although the military campaign had been won, the country entered a phase in which threats became more diffuse, adaptive, and complex, capable of eroding the state from within without resorting to direct armed confrontation.

The New War: Political, Ideological, Legal, Cultural, and Narrative

With the military defeat of terrorism, the conflict did not end; on the contrary, it took on new forms of confrontation. Since 2000, actors linked—directly or indirectly—to former terrorist organizations, as well as sectors of the radical left, realized that the armed path had lost its viability and redirected their efforts toward a political, ideological, legal, cultural, and narrative struggle, aimed at contesting the meaning of history, redefining collective memory, and eroding the legitimacy of the state.⁵⁰ This strategic shift stemmed from the recognition that the use of armed violence had failed as a means of gaining power; however, this did not imply abandoning the original political objectives, but rather reformulating them through non-armed means.⁵¹

One of the most sensitive areas of this confrontation is the dispute over historical memory, used to reinterpret the actions of terrorism and shift responsibility onto the state.⁵² Through academic discourse, cultural productions, media platforms, and political activism, attempts have been made to promote the idea that what occurred in Peru constituted an

“internal armed conflict” between equivalent actors and that the Armed Forces were merely an additional participant in the confrontation. This characterization is conceptually inaccurate and strategically serves the ideological remnants of terrorism, as it dilutes the criminal nature of such organizations, obscures the systematic nature of the terror inflicted on the civilian population, and calls into question the legitimacy of the State’s constitutional use of force.⁵³

In this scenario, the psychological dimension of the confrontation takes on relevance; it is not waged through conventional weapons, but rather through meanings, symbols, narratives, and emotions, unfolding in schools, universities, social media, the media, and cultural spaces.⁵⁴ Its purpose is to challenge common sense, shape collective perceptions, alter historical memory, transform the aggressor into a victim, and portray the State as the perpetrator, while terrorism is presented as a political actor advancing supposedly legitimate demands. The dissemination of narratives associated with the “internal armed conflict,” the “rights-violating state,” and “political victims” follows this logic, aimed at replacing the recognition of terrorism as a criminal phenomenon with an interpretation of symmetrical confrontation that weakens the national security doctrine and discredits the institutions responsible for preserving the constitutional order.

Simultaneously, a legal confrontation unfolded, accompanied by processes of institutional takeover, through which networks linked to radical agendas infiltrated the state bureaucracy, human rights organizations, university faculties, labor unions, and spaces of social representation. From certain political and legal spheres, regulatory reforms, judicial activism, and strategic litigation were promoted, aimed at revising or restricting the legal framework applied during the fight against terrorism. In some cases, these initiatives challenged legal and operational instruments that had been decisive in the military defeat of subversive organizations.⁵⁵ Beyond the legitimate debate on human rights standards and institutional oversight, the cumulative effect of these dynamics led to a perception among sectors of the security forces of reduced state support and greater exposure to

subsequent liability.⁵⁶ This process eroded state authority, reduced its room for maneuver in the face of complex internal threats, and contributed to a climate of institutional self-restraint regarding the legitimate use of force.

In this situation, the doctrine developed by Antonio Gramsci took on a significant role. His emphasis on the conquest of cultural hegemony rather than political power was functionally appropriated by radical movements that sought to influence the formation of collective perceptions, especially among youth, student, and community sectors.⁵⁷ Appropriating the language of social demands, adopting popular causes, politically victimizing oneself, and reinterpreting the historical narrative made it possible to build bases of support where none previously existed, weakening the idea of citizenship, fragmenting national identity, and eroding social cohesion—conditions that increase the state’s vulnerability to processes of polarization and institutional capture.

The new dynamic of confrontation also manifested itself in convergence with illicit economies, particularly in drug trafficking corridors and areas affected by illegal mining.⁵⁸ The perception of the progressive weakening of law enforcement and the erosion of state authority created opportunities for organized crime, facilitating coordination between radical ideological remnants, criminal interests, and illicit financing.⁵⁹ This process gave rise to a hybrid threat that combines radical political discourse, illicit economies, and fragmented violence, creating a scenario conducive to the expansion of Transnational Organized Crime (TOC) in various regions of the country.⁶⁰

The interaction of these factors produced an environment associated with dynamics described as a “molecular revolution,” characterized by simultaneous protests, micro-violence, induced conflicts, and political agendas concealed beneath seemingly legitimate sectoral demands.⁶¹ The strategic purpose of these actions is not the immediate seizure of power, but rather the sustained erosion of governance, the delegitimization of state authority, and the opening of institutional fissures that facilitate the capture of territories, economies, and decision-making spaces.⁶²

Peru faces a protracted confrontation of a political, ideological, legal, cultural, and narrative nature, in which the ideological remnants of terrorism and various radical actors seek to replace armed conflict with a dispute centered on cultural hegemony, historical memory, and the legitimacy of the state. Although the military campaign was won, the political dispute remains open, and its outcome will directly affect the state's strength or vulnerability in the face of contemporary hybrid threats, particularly COT.

Strategic Discussion: Implications of Military Victory and the Post-Conflict Period

The military defeat of terrorism allowed for the continuation of the country's democratic political system, the restoration of territorial control, and the neutralization of the operational capacity of the PCP-SL and the MRTA; however, the conflict did not end in its political, ideological, and cultural dimensions.⁶³ Peru demonstrated its ability to prevail militarily; however, it revealed a structural weakness by failing to develop in a timely manner a comprehensive post-conflict strategy aimed at countering the reorganization of radicalism through non-military means. This strategic omission ushered in a new phase of unconventional confrontation.

The phase that began in 2000 revealed that the ideological remnants of terrorism adopted an approach centered on cultural and political dispute, in which public narrative, legal litigation, institutional infiltration, and the instrumentalization of social demands progressively replaced the use of armed violence.⁶⁴ Once the military capacity of terrorist organizations had been destroyed, the center of gravity of the conflict shifted to the realm of legitimacy, and various radical actors sought to preserve their influence by eroding state authority and reinterpreting recent history in accordance with their political interests.

The core of this stage can be described as a dispute over the public narrative of the period of violence, in which certain actors promoted interpretations aimed at reconfiguring the political significance of the military defeat of

terrorism. By relativizing responsibilities and questioning the state's constitutional response, a climate of distrust toward law enforcement and the legitimacy of using force to defend democratic order was generated in certain sectors of society.⁶⁵ This dynamic influenced public perception of the National Security and Defense doctrine, weakening its symbolic and institutional capital. The cumulative effect was far from neutral: as the legitimacy of those exercising the constitutional monopoly on force eroded, the State's deterrent capacity was reduced and its scope for action in the face of internal and emerging threats was narrowed.

In turn, the occupation of institutional spaces by radicalized groups allowed them to influence the educational system, labor unions, and various public agencies, shaping agendas, discourses, and regulatory frameworks. Added to this was the convergence of ideological remnants and illicit economies, particularly in areas such as the VRAEM, where terrorism underwent a mutation toward criminal structures that combine violence, propaganda, and illegal financing.⁶⁶ This phenomenon reflected a functional transition from ideological extremism to organized crime, in an environment where the absence of a state stabilization strategy facilitated the consolidation of hybrid threats.

In this scenario, threats evolved into hybrid forms characterized by the convergence of social unrest, criminal interests, ideological infiltration, and narrative disputes.⁶⁷ The sustained weakening of law enforcement and the erosion of state authority created conditions of systemic vulnerability that were subsequently exploited by the COT, which found a favorable environment in territories with limited state presence, high levels of informality, and deep social fractures.⁶⁸

The main strategic lesson is clear: winning the military campaign of an irregular war does not guarantee stability if the state does not simultaneously secure political, cultural, and narrative victory. Upon concluding the military campaign against terrorism, a phase of stabilization, institutional consolidation, and transition toward development should

have begun, particularly in the areas most affected by violence; but this process was not carried out in a systematic or sustained manner.⁶⁹ Peru defeated armed terrorism, despite failing to consolidate a comprehensive post-conflict doctrine that would prevent the ideological reorganization of its remnants. Closing this gap is now a strategic imperative that requires strengthening national identity, protecting historical memory, reaffirming the legitimacy of institutions, and bolstering the state's capacity to confront unconventional threats in an increasingly complex environment.⁷⁰

Conclusions

The operations that neutralized Néstor Cerpa Cartolini, “Comandante Evaristo,” and captured Óscar Ramírez Durand, “Camarada Feliciano,” marked the culmination of the military defeat of terrorism in Peru. The elimination of the last political-military leaders of the MRTA and the PCP-SL irreversibly dismantled their command-and-control system, nullifying their ability to sustain a protracted war or reactivate an insurgent strategy on a national scale. As a result, the State regained the strategic initiative, reestablished its legitimate monopoly on the use of force, and consolidated its territorial presence against organizations that had sought to destroy the constitutional order through systematic terror against the civilian population.

The military defeat of these organizations did not, however, mean the end of the conflict. Beginning in 2000, the confrontation underwent a strategic transition toward unconventional forms, in which actors linked to ideological radicalism sought to reposition themselves through political, legal, cultural, and narrative means. In this new scenario, the dispute shifted from control of territory to the realm of legitimacy, turning historical narrative, collective memory, and the interpretation of the period of internal violence into central arenas of confrontation, frequently linked to illicit economies and dynamics of social unrest.

The Peruvian experience demonstrates that military victory, even when decisive at the operational level, does not by itself guarantee the

state's lasting stabilization. The strategic consolidation of such a victory requires comprehensive policies aimed at strengthening democratic institutions, preserving historical memory, reaffirming the legitimacy of law enforcement agencies, and preventing the ideological reorganization of radical remnants or their convergence with criminal structures. In the absence of a comprehensive post-conflict strategy, spaces of political, cultural, and narrative dispute can become arenas for the progressive erosion of state authority.

Consequently, the main strategic lesson from the Peruvian case is that the military defeat of terrorism must be accompanied by a sustained process of institutional consolidation, strengthening of national identity, and protection of the democratic order. Only through a coordinated state response—capable of integrating security, political legitimacy, and social cohesion—will it be possible to transform the military victory achieved in the past into a lasting strategic victory against the hybrid threats of the 21st century.

About the Authors

Oscar Luis Calle Pérez

Major General of the Peruvian Army (EP), in the Infantry Branch, a member of the Special Forces (FF. EE.), and a specialist in Command, with extensive experience in strategic planning, operational leadership, intelligence, military education, and international cooperation—areas closely linked to the research and analysis priorities of the Peruvian Army's Center for Strategic Studies (CEEPP). Academically, he holds a Ph.D. in Business Administration from Alas Peruanas University (UAP), a Master's degree in Finance from EADA Business School (Spain), and Master's degrees in Public Management and Business Administration, with a concentration in General Management, from ESAN University; he also completed a Master's degree in Military Sciences at the Army War College – Graduate School (ESGE-EPG). His professional development includes the Peruvian Army's High Command Course and certificate programs in Defense Policy, Intelligence, National Defense and Security, Human Resources Management, and Finance. His professional development includes the

Peruvian Army High Command Course and certificate programs in Defense Policy, Intelligence, Defense and National Security, Human Resources Management, and Finance—studies that strengthen his capacity for comprehensive threat analysis, the formulation of defense strategies, and the coordination of security, governance, and development. Throughout his career, he has held positions of high responsibility in operational commands, intelligence agencies, military educational institutions, and international representative bodies, notably serving as Head of the Peruvian Delegation to the Inter-American Defense Board of the Organization of American States (OAS). Among these responsibilities, the positions of Commander of the Joint Intelligence and Special Operations Command (CIOEC) and Chairman of the Joint Chiefs of Staff of the VRAEM Special Command (CE-VRAEM) stand out, roles from which he contributed to the planning and conduct of operations against threats to national security. His operational experience includes participation in counterterrorism operations in the Huallaga theater of operations and in the Apurímac, Ene, and Mantaro river valleys (VRAEM), decisive theaters in the Peruvian State's response to this threat. In the field of military training, he directed the Army's Infantry School and Parachute School, also serving as academic deputy director of the Chorrillos Military Academy (EMCH), where he contributed to the doctrinal and professional training of new generations of officers. His operational career includes his participation as a distinguished defender of the homeland during the Upper Cenepa Conflict (1995) and as a distinguished defender of democracy in the "Chavín de Huántar" Hostage Rescue Operation, landmark events in the defense of national sovereignty and in the Peruvian government's fight against terrorism. In recognition of his outstanding work, he has been awarded the Peruvian Cross of Military Merit in its various grades, the Francisco Bolognesi Military Order in the rank of Knight, and the War Cross for Military Valor. He currently serves as Commander General of the II Army Division and the Central Operational Command (COC).

Manolo Eduardo Villagra

He holds a Ph.D. in Development and Strategic Security from the Center for Advanced National Studies – Graduate School (CAEN-EPG). His academic and professional career focuses on the strategic study of national security, emerging threats, and state planning in response to complex challenges affecting the country's stability and governance. He holds master's degrees in Military Sciences, with a concentration in Strategic Planning and Decision-Making; in Management and

Technological Innovation; and in Education Sciences. He holds bachelor's degrees in Military Sciences and Administration, and has completed certificate programs in National Security and Defense; Leadership and Strategic Planning; and Military History and Strategic Thinking. He is the author of the book *Peru Under Attack: Comprehensive Strategy Against Transnational Organized Crime*, a work of strategic analysis that examines the expansion of organized crime as a structural threat to national security and proposes a comprehensive strategic response by the state, which coordinates legal, institutional, and operational instruments to confront the expansion of transnational organized crime. He has completed specializations in Global Challenges, Cybersecurity, Public Policy, and Governance at the Steven J. Green School of International and Public Affairs at Florida International University (U.S.). In addition, he received the Academic Defense Medal with "Honor" honors after ranking first in the 18th Joint Command and Staff Program at the Joint Higher School of the Armed Forces (ESCOFFAA). He serves as principal researcher at the Peruvian Army Center for Strategic Studies (CEEEP) and is a researcher at the "Maj. Gen. José del Carmen Marín Arista" Research Institute (IIGMA) of the Center for Advanced National Studies – Graduate School. He is also a professor, lecturer, and advisor on issues of strategy, foresight, geopolitics, threats to national security, and strategic planning for development, with a sustained academic output in the field of national security and defense. The combination of operational experience and research has enabled him to analyze and understand national security issues firsthand in various strategic areas of the country, particularly in zones affected by illegal economies, cross-border dynamics, and hybrid threats. In the field of strategic research, he has conducted studies on security issues in Putumayo and other border areas, as well as geopolitical research on the strategic dynamics that affect the stability of the national territory. In the operational field, he participated in counterterrorism operations in the Upper Huallaga (2002–2005) and in the Apurímac, Ene, and Mantaro River Valley (VRAEM) (2013–2014), as well as in military actions against illegal mining in Madre de Dios (2019). He also served as a Ground Operations Officer on the Joint Staff of the VRAEM Special Command (2023). During 2024 and 2025, he served in the Puno region, a strategic area characterized by its cross-border dynamics, the presence of illegal economies, and the sociocultural complexity of the Peruvian highlands. He is currently serving at the Headquarters of the II Army Division in the city of Lima.

Notas al final

- 1 Peruvian Army, "In the Name of Truth," 2010.
- 2 Rafael Calduch, "Subversive War and Terrorism," CEURA, Madrid, 1993, 1–57, <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55160/lib2cap6.pdf>.
- 3 Manolo Eduardo Villagra, "The Armed Forces in Light of the Conclusions of the Truth and Reconciliation Commission (CVR)," vol. 9, no. 10 (2022), <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2022/08/ARTICULO-FFAA-a-la-luz-de-las-conclusiones-de-la-CVR.pdf>.
- 4 Santiago Roncagliolo, *The Fourth Sword: The Story of Abimael Guzmán and Shining Path* (Lima: Debate, 2017).
- 5 Víctor Quechua, *Peru... 13 Years of Disgrace*, 2nd ed. (Lima, 1994).
- 6 Jerónimo Ríos Sierra, "Shining Path: An Apology for Violence," *Revista de Cultura de Paz* 2 (2018), <https://revistadeculturadepaz.com/index.php/culturapaz/article/view/22/16>.
- 7 Mario Miguel Meza Bazán, "The Túpac Amaru Revolutionary Movement (MRTA) and the Sources of Revolution in Latin America" (thesis, El Colegio de México, 2012), <https://repositorio.colmex.mx/concern/theses/9s1616520>.
- 8 Peruvian Army, "In Honor of the Truth."
- 9 Documentation and Research Center (CDI), "Operation Cerco and the Capture of Comrade Feliciano," 2026, <https://lum.cultura.pe/cdi/fotografia/la-operacion-cerco-y-la-captura-del-camarada-feliciano>.
- 10 Andrés Gómez de la Torre Rotta and Arturo Medrano Carmona, "Origins and Evolution of Subversion and Counterintelligence in Peru, 1958–2015," *URVIO. Latin American Journal of Security Studies* 26 (2020): 57–71, <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/urvio/article/view/4223>.
- 11 Esteban Valle-Riestra, "The Path of MOVADef: From Armed Struggle to Political Participation," *Ideele Journal* No. 227 (2013), <https://revistaideele.com/ideele/content/el-sendero-del-movadef-de-la-lucha-armada-la-participaci%C3%B3n-pol%C3%ADtica>.
- 12 Ricardo Aníbal Benavides Febres, "An Analysis of the Influence of Non-Military Factors on Military Factors in the Chavín de Huántar Hostage Rescue Operation," 2012, <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA581031.pdf>.
- 13 Ariel Álvarez Rubio, "Hostage-taking as an act of international terrorism. Analysis of the 'Chavín de Huántar' rescue operation," *Journal of International Relations, Strategy, and Security* 10, no. 2 (2015), <https://doi.org/10.18359/ries.578>.
- 14 Miguel La Serna, *With the Masses and the Weapons: Rise and Fall of the MRTA*, vol. 61 (Lima: Institute of Peruvian Studies, 2023).
- 15 Carlos Iván Degregori, "An Unfinished Story," DESCO, n.d., <https://www.desco.org.pe/recursos/sites/indice/330/1081.pdf>.
- 16 Ricardo Aníbal Benavides Febres, "An Analysis of the Influence of Non-Military Factors on Military Factors in the Chavín de Huántar Hostage Rescue Operation," 2012, <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA581031.pdf>.
- 17 Nicolás de Bari Hermosa Ríos, "Operation Chavín de Huántar. Rescue at the Japanese Embassy Residence" (Lima, 1998).
- 18 Ibid.

- 19 Adán Doria Velarde, "The Significance of Intelligence Activities in Hostage Rescue Operations: The Chavín de Huántar Case" (thesis, 2016), <https://tesis.pucp.edu.pe/items/do798e75-236f-4d42-9c5e-69cf845e377d>.
- 20 Miguel La Serna, *With the Masses and the Weapons: Rise and Fall of the MRTA*, vol. 61 (Lima: Institute of Peruvian Studies, 2023).
- 21 César Astudillo Salcedo, "Chavín de Huántar: The Legacy 1997–2019," 2019, http://bibliotecaep.mil.pe/wp-content/uploads/2020/01/CHAVIN_DE_HUANTAR_EL_LEGADO_compressed.pdf.
- 22 Ariel Álvarez Rubio, "Hostage-Taking as an Act of International Terrorism: An Analysis of the 'Chavín de Huántar' Rescue Operation," *Journal of International Relations, Strategy, and Security* 10, no. 2 (2015), <https://doi.org/10.18359/ries.578>.
- 23 Aníbal Cueva López, "Shining Path in the VRAEM: Former Terrorist Organization or New Drug Cartel?," 2015, <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2020/10/LIBRO-SENDERO-LUMINOSO-EN-EL-VRAEM.pdf>.
- 24 Place of Memory, Tolerance, and Social Inclusion (LUM), "Feliciano lashed out at Abimael Guzmán, whom he hates for the peace agreement with Fujimori," video, 3:03, 2003, <https://lum.cultura.pe/cdi/video/feliciano-arremetio-contra-abimael-guzman-quien-odia-por-el-acuerdo-de-paz-con-fujimori>.
- 25 Miguel Ángel Gonzales Bojórquez, Oscar Luis Calle Pérez, Rolando Enrique Campos Hashimoto, and Manolo Eduardo Villagra, "Drug Trafficking in the VRAEM: A Naturalized Threat," *Journal of Science and Research in Defense* 4, no. 2 (2023), <https://doi.org/10.58211/recide.v4i2.109>.
- 26 Miguel Jiménez Vigara, "Beyond Peru: Line, Action, and International Projection of the Communist Party of Peru, Shining Path, 1962–2000," 2024, <https://diposit.ub.edu/server/api/core/bitstreams/2bd48488-2589-47ea-bb6f-f54fa7c58d6a/content>.
- 27 José Manuel Moreno, "Shining Path, narco-terrorism, and security in Peru," *GESI Analysis* 25 (2016), <https://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/sendero-luminoso-narcoterrorismo-y-seguridad-en-el-per%C3%BA>.
- 28 Miguel Jiménez Vigara, "Red Path or the Marxist–Leninist–Maoist Communist Party of Peru (1992–1999): Ideology, Organization, and Strategy," 2020, <https://doi.org/10.46661/americania.4912>.
- 29 Place of Memory, Tolerance, and Social Inclusion (LUM), "Operation 'Cercó' and the Capture of Comrade Feliciano," photograph/document, 1999, <https://lum.cultura.pe/cdi/fotografia/la-operacion-cercó-y-la-captura-del-camarada-feliciano>.
- 30 Eduardo Fournier Coronado, "Feliciano: Capture of a Red Shining Path Member" (Lima, 2002).
- 31 Miguel Ángel Gonzales Bojórquez, Oscar Luis Calle Pérez, Rolando Enrique Campos Hashimoto, and Manolo Eduardo Villagra, "Issues in the Apurímac, Ene, and Mantaro River Valley: Prospective Scenarios," Center for Strategic Studies of the Peruvian Army, 2023, <https://cecep.mil.pe/2023/08/31/problematika-del-valle-de-los-rios-apurimac-ene-y-mantaro/>.
- 32 Miguel Ángel Gonzales Bojórquez, Oscar Luis Calle Pérez, Rolando Enrique Campos Hashimoto, and Manolo Eduardo Villagra, "Drug Trafficking in the VRAEM: A Naturalized Threat," *Journal of Science and Research in Defense* 4, no. 2 (2023), <https://doi.org/10.58211/recide.v4i2.109>.
- 33 Peruvian Army, "In Honor of the Truth."
- 34 Teodoro Hidalgo Morey, "Shining Path: Subversion and Counter-Subversion. History and Tragedy" (Lima, 2004).
- 35 Peruvian Army, "In Honor of the Truth."

- 36 Eneas Biglione, "Shining Path, Institutional Fragility, and 21st-Century Socialism in Peru," 2008, <https://jeffersonamericas.org/wp-content/uploads/2020/08/Biglione05.pdf>.
- 37 Eduardo Toche Medrano, "War and Democracy: The Peruvian Military and Nation-Building" (Lima, 2008).
- 38 Pablo Morán Reyna, "Conspiracy Against the Military" (Lima, 2006).
- 39 Center for Documentation of Armed Movements (CEDEMA.org), "Statement by the Communist Party of Peru–Shining Path (PCP-SL). On the arrest of Comrade Feliciano (LTC Yanamayo Steering Committee)," 1999, https://cedema.org/digital_items/8071.
- 40 Esteban Valle-Riestra Padró, "From the 'People's War' to Amnesty. Movadef and the Resurgence of Shining Path: 1992–2012," 2018, <https://revistas.cultura.gob.pe/index.php/memorias/article/view/5/26>.
- 41 Manolo Eduardo Villagra, "The Armed Forces in Light of the Conclusions of the Truth and Reconciliation Commission (CVR)," vol. 9, no. 10 (2022), <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2022/08/ARTICULO-FFAA-a-la-luz-de-las-conclusiones-de-la-CVR.pdf>.
- 42 Defenders of Democracy, "The CVR: Omissions Regarding the Truth," 2012, <https://defensoresdelademocracia.org/category/la-cvr-omisiones-a-la-verdad/>.
- 43 Ibid.
- 44 Fernanda Daniela Díaz, "Peru and Its Many Shining Paths," *Relaciones Internacionales* 24, no. 49 (2015), <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/50239>.
- 45 M. Burgoyne, "The Allure of a Quick Victory: Lessons from Peru's Fight Against Shining Path," *Military Review*, November–December 2010, https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20101231_art004SPA.pdf.
- 46 Jhon Mauricio Peña Ramírez, "A Comparative Analysis of Félix Guattari's Theory of Molecular Revolution versus Protest Events in Colombia," 2022, <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/1242ce2a-c8e3-4b7b-a3a7-96b7facf8045/content>.
- 47 Javier Trelles Vizquerra, "Terrorism and Governance in Peru," 2022, <https://doi.org/10.58211/rcide.v3i3.81>
- 48 Carl von Clausewitz, "On War: Complete Version," 2014.
- 49 Eneas Biglione, "Shining Path, Institutional Fragility, and 21st-Century Socialism in Peru," 2008, <https://jeffersonamericas.org/wp-content/uploads/2020/08/Biglione05.pdf>.
- 50 Miriam Encarnación Pinedo, "From Militant to Victim: The Memory of the PCP–Shining Path and Its Approach to Politics (2002–2019)," 2023, <https://doi.org/10.35305/rp.v16i41.884>.
- 51 Dan Lerner and Jonathan Díez, "Ideology in Flames: A Political Path," 2012, https://cedoc.sisbib.unmsm.edu.pe/public/pdf/revistas/quehacer/QUEHACER%20187_watermark.pdf.
- 52 Ricardo Caro Cárdenas and María Eugenia Ulfe, "Resituating the Debate on MOVADEF," 2012, https://cedoc.sisbib.unmsm.edu.pe/public/pdf/revistas/quehacer/QUEHACER%20187_watermark.pdf.
- 53 Manolo Eduardo Villagra, "The Armed Forces in Light of the Conclusions of the Truth and Reconciliation Commission (CVR)," vol. 9, no. 10 (2022), <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2022/08/ARTICULO-FFAA-a-la-luz-de-las-conclusiones-de-la-CVR.pdf>.
- 54 Rubén Asenjo, "Psychological Warfare: What It Is and What Its Characteristics Are," *LISA News*, 2026, <https://www.lisanews.org/internacional/guerra-psicologica-que-es-y-que-caracteristicas-tiene/>.

- 55 Miriam Encarnación Pinedo, "Politics after the 'war.' The Shining Path negotiators (1993-2020)," *Eirene Estudios de Paz y Conflictos* 4, no. 7 (2022), <https://doi.org/10.62155/eirene.v4i7.149>.
- 56 Gerardo Arce Arce, "The Armed Forces, the Truth Commission, and Transitional Justice in Peru," *Sur International Journal of Human Rights*, Issue 13 (2010), <https://sur.conectas.org/en/armed-forces-truth-commission-transitional-justice-peru/>.
- 57 Luis Riveros, "The Presence of Gramsci," *Diario Estrategia*, 2026, <https://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrars/5443812/presencia-gramsci/>.
- 58 Manolo Eduardo Villagra, "Peru Facing Transnational Organized Crime: Gray Areas and State Erosion," *Pensamiento Conjunto* 13, no. 2 (2025): 10, <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/172>.
- 59 Institute for Democracy and Human Rights at the PUCP (IDEHPUCP), "A Country Under Attack: The Relationship Between the Rise of Organized Crime and the Weakening of the State," 2025, <https://cdn01.pucp.edu.pe/idehpucp/images/2025/11/un-pais-asaltado-la-relacion-entre-el-aumento-del-crimen-organizado-y-el-debilit-1764257666.pdf>.
- 60 Manolo Eduardo Villagra, "Transnational Organized Crime: 21st-Century Terrorism," *Revista Científica Seguridad y Desarrollo* 2, no. 2 (2024), <https://doi.org/10.58211/syd.v2i2.27>.
- 61 Óscar Heriberto Herrera López, "Molecular Revolution, Risk of Regional Destabilization," in *Scientific Diplomacy for Colombia's National Security and Defense*, 2024, <https://doi.org/10.25062/9786287602748.07>.
- 62 Roberto Flores Lagos, "The Erosion of State Power: A Philosophical-Political Study of Violence, Crime, and Security," *European Public & Social Innovation Review* 10 (2025), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10162966>.
- 63 Deici Dávila, "Reparations: Between the Military Defeat of Shining Path and Democratic Frustration," *Discursos del Sur* 2 (2018), <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/discursos/article/view/15478>.
- 64 Peruvian Ministry of the Interior, "National Multisectoral Policy to Combat Terrorism 2019-2023," Supreme Decree No. 23-2019-IN (2019), <https://observatorio.mininter.gob.pe/sites/default/files/proyecto/archivos/DOCUMENTOS-Pol%C3%ADtica%20Nacional%20Multisectorial%20de%20Lucha%20contra%20el%20Terrorismo%202019-2023.pdf>.
- 65 *El Reporte*, "To those who saved the homeland, Peru owes honor, not trials," 2026, <https://elreporte.pe/editorial/el-reporte/a-los-que-salvaron-la-patria-el-peru-les-debe-honor-no-juicios/>.
- 66 Verónica Jazmín Núñez Cárdenas and Danitza Alexandra Rojas Misagel, "The Relationship Between Drug Trafficking Activities and Remnants of Terrorism in the VRAEM with Respect to Peru's National Security," 2020, <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/6aa3c984-9ef4-4827-9693-fd64a1296389>.
- 67 Carol López, "Agency, Actors, Scenarios: The Tense Calm of the South American Gray Zone," *CISDE Journal of Strategic Thought and Security* 5, no. 2 (2020), <http://uajournals.com/ojs/index.php/cisdejournal/article/view/635>.
- 68 Miguel Ángel Gonzales Bojórquez, Oscar Luis Calle Pérez, Rolando Enrique Campos Hashimoto, and Manolo Eduardo Villagra, "Ideological Radicalization, Organized Crime, and National Security: The Intervention of the Armed Forces," *Revista Seguridad y Poder Terrestre* 3, no. 4 (2024): 227-241, <https://doi.org/10.56221/spt.v3i4.74>.

- 69 Miguel Ángel Gonzales Bojórquez, Oscar Luis Calle Pérez, Rolando Enrique Campos Hashimoto, and Manolo Eduardo Villagra, "Drug Trafficking in the VRAEM: A Naturalized Threat," *Journal of Science and Research in Defense* 4, no. 2 (2023), <https://doi.org/10.58211/recide.v4i2.109>.
- 70 Manolo Eduardo Villagra, "Emerging Global Crises and the Strategic Role of the Peruvian Armed Forces," *Joint Thinking* 13, no. 1 (2025), <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/154>.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
RESEARCH LINE

**ARTE
ESTRATÉGICO
Y PODER
TERRESTRE**

*STRATEGIC ART
AND LAND POWER*

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 5, N.º 1, enero - marzo, 2026, pp. 273-300

ARTÍCULO

La Filosofía Militar y el Poder Moral del Ejército como Ejes de la Reingeniería Institucional

Oscar Luis Calle Pérez

 <https://orcid.org/0009-0003-3645-2383>

 oskarluis1@hotmail.com

© Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú 2026. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia de atribución Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite la reutilización, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original esté debidamente citada.

La Filosofía Militar y el Poder Moral del Ejército como Ejes de la Reingeniería Institucional

Oscar Luis Calle Pérez

Resumen

La reingeniería institucional del Ejército del Perú (EP) no se limita a la modernización tecnológica ni a la incorporación de nuevas capacidades operativas; exige, ante todo, una transformación cultural y doctrinaria que sitúe en el centro la identidad castrense, la filosofía militar y el poder moral como ejes estructurales del cambio. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar los fundamentos que sostienen la identidad institucional y demostrar que estos constituyen la base sobre la cual debe edificarse un Ejército moderno, cohesionado y eficaz. Para ello, se adopta una metodología cualitativa de enfoque hermenéutico, sustentada en el análisis crítico de fuentes doctrinarias, históricas y filosóficas, complementada con literatura especializada sobre cohesión militar y cultura organizacional. A partir de este marco analítico, se sostiene que la fortaleza institucional no radica exclusivamente en los recursos materiales, sino en la articulación equilibrada entre tradición y modernidad, liderazgo y mística, disciplina y convicción moral. En consecuencia, la reingeniería institucional debe concebirse como un proceso integral orientado a preservar la esencia histórica del EP, fortalecer valores como la renuncia, la cohesión y el liderazgo, y articular de manera coherente la doctrina, la cultura organizacional y la moral colectiva dentro de un mismo horizonte estratégico. Solo así será posible consolidar una institución legítima, eficaz y plenamente comprometida con la defensa de la soberanía, la paz y la unidad nacional.

Palabras clave: *filosofía militar; poder moral; identidad castrense; reingeniería institucional; cultura organizacional militar; liderazgo militar*

Introducción

El poder de un ejército no se mide únicamente por la magnitud de su armamento o la sofisticación de su tecnología, sino por la solidez del sentido de pertenencia institucional y por los valores que sostienen su identidad y cohesionan a quienes lo integran. La historia demuestra que las instituciones militares más influyentes han fundado su eficacia en una filosofía militar viva y en un poder moral sólido, elementos que definen su carácter y proyectan su fortaleza más

allá de los medios materiales.¹ John Keegan señala que las fuerzas militares que han prevalecido a lo largo de la historia no lo hicieron solo por superioridad tecnológica, sino por el poder de sus valores, símbolos y tradiciones.² En esa línea, la victoria y la supervivencia institucional dependen de un “núcleo moral capaz de otorgar sentido al sacrificio, sostener la obediencia consciente y preservar la cohesión en contextos de presión extrema”, incluso cuando los medios materiales son limitados.

Ejemplos como la disciplina de las legiones romanas, el código de honor de los samuráis y la cohesión de la tradición prusiana evidencian que los ejércitos que cultivan valores definidos, tradiciones sólidas y símbolos compartidos logran trascender sus limitaciones materiales y proyectar eficacia estratégica. En el Perú, el EP hereda una tradición castrense forjada en diversas acciones de armas que consolidaron la entrega, el honor y la dignidad de nuestros héroes, quienes, ante la adversidad, nunca rindieron sus armas en defensa permanente de la soberanía. Por ello, cuando se habla de modernización, el problema central no es solo determinar qué capacidades incorporar, sino definir qué identidad institucional preservar para que dichas capacidades mantengan cohesión, legitimidad y continuidad histórica.

En el ámbito académico y doctrinario, autores como Samuel Huntington, Morris Janowitz, Charles Moskos y Sam Sarkesian sostienen que la fortaleza de una institución militar radica en la integración entre profesionalismo, cohesión moral e identidad castrense.³ Sus investigaciones muestran que los ejércitos capaces de equilibrar tradición, doctrina y adaptación estratégica desarrollan una “resiliencia institucional” indispensable para la eficacia operativa y la legitimidad social. Este marco conceptual evidencia que el poder material solo adquiere efectividad cuando se encuentra orientado por una cultura estratégica sólida. De la misma manera, los estudios sobre cultura organizacional militar señalan que los procesos de reforma fracasan cuando se limitan a reestructuraciones administrativas y no intervienen el *ethos* profesional — valores, códigos y sentido del deber— que sostiene la obediencia, la disciplina y la cohesión institucional.

El EP enfrenta desafíos complejos y multidimensionales que demandan respuestas integrales y sostenibles. Amenazas asociadas a potencias regionales con intereses geopolíticos, el crimen organizado transnacional (COT), la minería ilegal, el narcotráfico y los riesgos emergentes vinculados a la ciberseguridad —frecuentemente encuadrados en dinámicas de zonas grises y amenazas híbridas—, junto con transformaciones sociales que pueden afectar la disciplina, el respeto institucional, la confianza, la lealtad y la subordinación jerárquica, inciden directamente en la cohesión, la moral y la legitimidad del Ejército.

En consecuencia, estos retos exigen repensar no solo capacidades operativas, sino la estructura institucional en su conjunto.⁴ La doctrina estratégica contemporánea advierte que el éxito militar depende tanto de la voluntad colectiva, la cohesión organizacional y la identidad institucional como de los medios materiales disponibles.⁵ Por ello, la modernización tecnológica por sí sola resulta insuficiente si no se acompaña de un proceso de reingeniería institucional que integre dimensiones doctrinarias, culturales, filosóficas y organizacionales.

A estos factores se añade un desafío creciente: la guerra informacional y la proliferación de desinformación digital —incluidos *deepfakes* y contenidos multimedia manipulados— que pueden emplearse como instrumentos de presión estratégica, contrainteligencia o deslegitimación para afectar la moral institucional, fracturar la confianza interna y erosionar la credibilidad del Ejército ante la ciudadanía. En este nuevo “campo de batalla cognitivo”, la cohesión institucional no se disputa únicamente en el terreno físico, también en el simbólico y comunicacional.

La experiencia operativa, vivencial, académica y doctrinaria del autor permite sostener que la reingeniería institucional trasciende los ajustes administrativos y las reformas meramente superficiales. Siguiendo los enfoques contemporáneos de transformación militar, este proceso implica un rediseño institucional integral que articula la cultura organizacional, la doctrina, el liderazgo, la moral colectiva y la identidad castrense, con el propósito de adaptar la institución a entornos estratégicos cada vez más complejos.⁶ Diversos estudios nacionales

evidencian que las FF. AA. que integran valores, tradiciones y liderazgo con procesos de innovación tecnológica alcanzan mayores niveles de cohesión institucional, efectividad operativa y legitimidad social.⁷

La experiencia peruana lo confirma: durante las operaciones contraterroristas desarrolladas en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) durante las décadas de 1990 y 2000, así como en la Campaña del Alto Cenepa (1995) y en la Operación Chavín de Huántar (1997), quedó demostrado que la victoria no dependió únicamente de los medios materiales, sino de factores intangibles como la cohesión moral, el liderazgo táctico, la disciplina consciente y la identidad castrense, elementos que actuaron como fuerzas decisivas en escenarios de alta complejidad. En términos institucionales, estas experiencias confirman que el poder moral actúa como un auténtico “multiplicador estratégico”, capaz de sostener la iniciativa, la disciplina y la resiliencia operativa en contextos donde el entorno impone elevados niveles de incertidumbre, presión psicológica y riesgo extremo.

La verdadera fortaleza del EP radica en integrar estos elementos dentro de un proyecto integral orientado a formar soldados técnica y tácticamente preparados, así como plenamente conscientes de su misión constitucional. Un Ejército desprovisto de espíritu institucional resulta vulnerable; en cambio, una institución con identidad, propósito y poder moral se consolida como un pilar estratégico para la defensa de la nación. En consecuencia, la reingeniería institucional debe concebirse como un proceso integral, profundo y sostenido que articule doctrina, capacidades, tradiciones y valores. La literatura militar coincide en que las instituciones que preservan su esencia mientras se adaptan al cambio incrementan su resiliencia y su eficacia operativa.⁸ Así, la memoria institucional, la cultura estratégica y la innovación constituyen la base de toda transformación sostenible.

La identidad castrense, entendida como la convergencia entre tradición, valores, memoria histórica y misión constitucional, no representa únicamente un patrimonio simbólico, sino un recurso estratégico decisivo para sostener la cohesión frente a amenazas híbridas y presiones sociales contemporáneas.⁹

Por consiguiente, la filosofía militar y el poder moral deben ser considerados “variables rectoras” del cambio institucional, pues orientan el sentido de la modernización y previenen crisis de identidad organizacional. En ese sentido, la filosofía militar, en concordancia con las tradiciones castrenses y articulada al poder moral, constituye el cimiento sobre el cual debe edificarse un Ejército cohesionado, moderno y legítimo. Solo una institución que combine tecnología con espíritu, estrategia con identidad y modernización con tradición podrá garantizar de manera efectiva la defensa de la soberanía, la paz y la unidad nacional en el siglo XXI.

La Renuncia: Esencia de la Vocación Militar

Ingresar a las filas del Ejército constituye un acto libre, consciente y profundamente vinculado al servicio público, que trasciende una simple elección profesional y supone la aceptación de un régimen especial de derechos, deberes y responsabilidades, conforme al marco constitucional y legal que rige la profesión militar. Desde el juramento a la bandera, el soldado entrega algo más que su tiempo y su esfuerzo: consagra su voluntad, su destino y, si fuese necesario, su propia vida en defensa de la patria. Charles de Gaulle afirmaba que quien abraza la profesión de las armas se somete, por propia voluntad, a una ley de perpetuas limitaciones.¹⁰ Por ello, los ejércitos más perdurables se construyen sobre el sacrificio voluntario de sus integrantes, que colocan el bien colectivo por encima de sus intereses personales.¹¹ En términos doctrinarios, esta decisión implica aceptar un régimen de vida orientado al servicio permanente, a la disponibilidad operativa y a la subordinación al interés nacional, elementos que distinguen la condición militar de la ciudadanía ordinaria. Más que una expresión emocional, la renuncia militar constituye un compromiso jurídico, ético e institucional que garantiza la continuidad, la cohesión y la eficacia organizacional en escenarios de alta exigencia.

La renuncia, como acto libre y consciente, dentro de la dinámica castrense, representa una cesión voluntaria de libertades individuales en aras de un bien superior, amparada tanto por la ética profesional como por las responsabilidades constitucionales. Al aceptar los límites autoimpuestos por la vocación de

servicio, el soldado supera el egoísmo y el temor natural, integrándose a una comunidad de destino donde el “yo” cede espacio al “nosotros”. La psicología militar contemporánea ha demostrado que el sentido de misión compartida y la cohesión moral reducen el estrés operativo y fortalecen la resiliencia en combate.¹²

En ese marco conceptual, la disposición a la renuncia, incluso a la vida misma, se transforma en el fundamento emocional y espiritual que convierte a las Fuerzas Armadas (FF. AA.) en una comunidad singular, preparada para sostener su misión aun en circunstancias de extrema adversidad.¹³ En el Ejército, ningún integrante pertenece exclusivamente a sí mismo; todos se deben a la patria y a la misión que esta les encomienda. De tal modo, el soldado comprende que su valor no radica únicamente en la potencia de sus armas, sino en la firmeza de su carácter y en la magnitud de su entrega. La renuncia, entendida como virtud castrense, integra, equipara y eleva a los miembros de la institución por encima de sus circunstancias individuales.

Este principio interiorizado de voluntad de sacrificio no se limita a una norma formal o doctrinaria, sino que constituye una experiencia vital que sustenta el sentido de pertenencia institucional. Quien adopta la vida castrense y viste el uniforme de la patria asume que, al cruzar el umbral institucional, deja atrás la vida ordinaria: renuncia a la expresión pública de opiniones políticas, a la priorización de intereses personales, a la comodidad y a la plena autonomía sobre su tiempo, comprometiéndose con una disciplina y disponibilidad permanentes.

La filosofía militar sostiene que servir a la patria exige renunciar a la idea de que la existencia individual pertenece exclusivamente al sujeto; en situaciones extremas, incluso la propia vida puede ser ofrecida en resguardo de la seguridad de la nación.¹⁴ Este sacrificio supremo no se impone, sino que se asume con convicción, estoicismo y un profundo sentido del deber. Es en este punto donde se manifiesta el honor militar, entendido como la capacidad de anteponer el cumplimiento del deber a cualquier consideración personal. En el entorno actual, esta renuncia incluye la disciplina informativa, la prudencia estratégica y

la responsabilidad en la gestión de información sensible, pues una imprudencia en el ámbito digital puede comprometer operaciones, personal o la reputación institucional.

En consecuencia, el proceso de transformación institucional debe reconocer que el concepto castrense de renuncia constituye uno de los pilares sobre los cuales se edifica el poder moral del Ejército. En el plano doctrinario, la renuncia militar implica la aceptación voluntaria de un régimen especial de vida — definido por la disponibilidad permanente, la subordinación consciente, el sacrificio operativo y la limitación de determinados derechos— con el propósito de garantizar la eficacia del servicio público de defensa.

La literatura sobre liderazgo estratégico identifica el sacrificio voluntario como multiplicador de cohesión organizacional y factor decisivo para la efectividad en entornos de guerra híbrida, donde la incertidumbre y la presión psicológica exigen resiliencia moral más que superioridad material.¹⁵ Investigaciones sobre liderazgo transformacional evidencian que las organizaciones cuyos miembros asumen compromisos voluntarios de alto costo alcanzan mayores niveles de disciplina consciente, cohesión interna, claridad de propósito y resistencia ante el estrés operativo.¹⁶

La renuncia convierte cada acto de entrega en significado y cada esfuerzo en propósito. Mientras muchos individuos persiguen logros personales y privilegios, el soldado, guiado por su vocación de servicio público y respaldado por un marco ético profesional, transforma la renuncia en virtud institucional, privilegiando el deber sobre el beneficio individual.¹⁷ Renunciar no implica pérdida, sino la asunción de un sentido superior: formar parte de una misión colectiva e histórica. De esta manera, cada militar del EP, en todos sus grados, desde soldado hasta el oficial con la más alta graduación, se convierte en depositario del honor nacional y en guardián de la patria, aun a costa de su propia vida si el cumplimiento del deber así lo exige. Este enfoque permite comprender que el poder moral no se decreta: se construye sobre decisiones individuales reiteradas de renuncia consciente, coherencia ética y subordinación responsable.

La Figura 1 ilustra los imperativos éticos que sustentan el honor militar y evidencia cómo la renuncia constituye un pilar esencial de la vocación castrense, en coherencia con el análisis desarrollado sobre el servicio público y el deber patriótico.

Figura 1. Imperativos éticos del honor militar



Fuente: Elaboración propia.

La renuncia no constituye un acto efímero, sino una condición permanente que acompaña al soldado en cada etapa de su trayectoria castrense y en cada decisión asumida bajo el uniforme: durante la guardia nocturna, en operaciones y acciones militares, en misiones de riesgo y en todo momento en que el deber exige más de lo que parece posible, el militar reafirma su compromiso silencioso con la nación.

La Escuela Militar de Chorrillos (EMCH) inculca que el verdadero soldado no se pregunta por qué sirve, sino que cumple su servicio porque comprende que su vida y su muerte pertenecen a la patria.¹⁸ Este sentido de trascendencia transforma la renuncia en un compromiso absoluto con la bandera, la historia institucional y la memoria de quienes precedieron en el servicio. En esa convicción radica la fuente del poder moral institucional, entendido como la capacidad de persistir, resistir y combatir más allá de los límites físicos o materiales. Gracias a este principio interiorizado, cada militar se consolida como guardián de la República y heredero de una misión histórica. Por lo tanto, fortalecer la comprensión doctrinaria del concepto de renuncia en los procesos formativos no solo preserva la tradición institucional, sino que prepara al Ejército para enfrentar escenarios en los que la presión no será únicamente física, sino cognitiva y mediática.

La Mística Militar como Motor de la Transformación

La mística militar es la fuerza invisible que inspira y da propósito a los soldados y transforma el servicio en una experiencia de sentido y trascendencia colectiva; no se transmite únicamente mediante palabras, sino que se forja a través del contacto cotidiano con la historia institucional, los símbolos, la tradición, el ejemplo de los superiores y el sacrificio compartido. En este sentido, la moral combativa constituye un factor decisivo de superioridad, pues sostiene la disciplina, la cohesión y la voluntad de lucha incluso en escenarios adversos.¹⁹ La literatura clásica de estudios militares, especialmente en los trabajos de John Keegan y Martin van Creveld, sostiene que la moral y la cohesión espiritual explican más victorias que la simple superioridad tecnológica o numérica.²⁰ Por tanto, la cohesión simbólica y espiritual de las tropas resulta más determinante que la superioridad material, ya que proporciona resiliencia psicológica y sentido de pertenencia incluso en contextos de elevada incertidumbre.²¹

La mística trasciende el sentido de pertenencia, pues constituye un vínculo profundo entre el individuo, la institución y la patria; sin ella, la disciplina se vuelve mecánica y la cohesión, frágil; en cambio, cuando está presente, cada misión adquiere el carácter de una causa y cada acto de servicio se convierte en una expresión de entrega personal.

Este sentido trascendente se construye y se fortalece mediante valores compartidos, episodios significativos de la historia institucional y vivencias operativas. La mística no se limita a conceptos abstractos, sino que se experimenta en la vida cotidiana del cuartel: en la dureza del entrenamiento, en la exigencia de la instrucción, en la fraternidad de la unidad, en el silencio del servicio nocturno y en el riesgo latente asociado al cumplimiento de la misión. La doctrina profesional peruana sostiene que la mística militar se expresa en el espíritu de cuerpo, en el orgullo de pertenencia y en la conciencia colectiva de la misión.²² Francisco Planell explica que los ejércitos cohesionados logran mantenerse firmes frente a escenarios de extrema presión cuando la mística otorga significado al riesgo y al sacrificio.²³ La psicología militar contemporánea coincide con esta visión, al demostrar que las unidades con fuerte identidad

simbólica mantienen la iniciativa, la moral y la cohesión incluso bajo condiciones de privación, hostilidad o incertidumbre operacional.²⁴

Cuando un soldado se reconoce como parte de una institución con memoria y destino, su compromiso deja de ser individual para convertirse en una adhesión consciente a un proyecto colectivo; en consecuencia, la mística, vivida de manera auténtica, fortalece la moral combativa y proyecta una fuerza interior incluso en los momentos más adversos.

Fortalecer la mística militar constituye una condición esencial para consolidar la reingeniería institucional. Desde esta perspectiva, los procesos de transformación exitosos en las Fuerzas Armadas (FF. AA.) —como los desarrollados en Colombia, Francia e Israel— demuestran que toda modernización efectiva requiere articular la innovación tecnológica con la identidad cultural y los valores colectivos.²⁵ Las FF. AA. que comprenden esta premisa logran modernizarse sin perder su esencia, integrando innovación tecnológica con identidad institucional y eficacia operativa con sentido histórico. En esta misma línea, diversos estudios doctrinarios coinciden en que las instituciones que preservan su tradición mientras se adaptan a nuevos escenarios proyectan estabilidad interna y fortalecen su autoridad institucional.²⁶

En el EP, la mística no constituye únicamente una herencia histórica, sino un motor de cambio, pues convierte las reformas en convicciones y transforma los desafíos institucionales en oportunidades para reafirmar la misión constitucional. Su ausencia conduce a la fragmentación moral; su fortalecimiento, en cambio, permite que la reingeniería institucional se materialice como una transformación orgánica y no meramente administrativa. En el contexto actual, donde la exposición mediática y la desinformación pueden afectar la percepción pública del Ejército, la mística cumple también una función protectora, pues refuerza la cohesión interna frente a narrativas adversas y consolida la confianza institucional desde el interior hacia el exterior.

La mística está íntimamente ligada a las emociones que experimentan los soldados al pertenecer a una institución que otorga honor y dignidad. En este sentido, puede afirmarse que una de las fuentes centrales que generan la mística militar radica

en los profundos sentimientos de pertenencia y en las emociones compartidas dentro de la vida castrense. La psicología contemporánea reconoce que las emociones desempeñan un papel determinante en la toma de decisiones bajo presión, especialmente en entornos de riesgo.²⁷ Esto coincide con la teoría de las emociones tácticas, según la cual los combatientes recurren inconscientemente a fuentes emocionales profundas —como el honor, la pertenencia y el legado— para sostener su desempeño en contextos de entrenamiento, combate urbano, guerra híbrida y otras misiones de alta tensión.²⁸

En el plano institucional, la mística militar debe proyectarse más allá de los límites del cuartel. La legitimidad del EP ante la sociedad se fortalece cuando la ciudadanía percibe en cada soldado una vocación auténtica de servicio, inspirada por valores y guiada por símbolos que representan la unidad nacional. La EMCH enseña que la mística del soldado se expresa y se evalúa a través de su ejemplo.²⁹

De igual manera, el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH) subraya que los ejércitos que comparten narrativas comunes y tradiciones sólidas proyectan confianza y unidad, tanto hacia el interior de la institución como hacia la sociedad que los sostiene.³⁰ En un contexto donde la fragmentación social, la informalidad cultural y la pérdida de referentes colectivos afectan la cohesión nacional, la mística militar se configura como un recurso estratégico para restaurar la confianza pública y fortalecer la legitimidad del Estado. Un Ejército que preserva y renueva su mística no solo se cohesionan internamente, sino que se proyecta como referente moral para la nación; en tiempos de fragmentación social y desconfianza institucional, esta energía institucional actúa como un faro que orienta el espíritu colectivo y proyecta al EP como custodio de la identidad nacional. De este modo, la mística no constituye un elemento ornamental, sino una variable estratégica que articula cohesión interna, legitimidad social y resiliencia institucional frente a escenarios de crisis multidimensional.

El Liderazgo Militar y la Expansión del Propósito

El liderazgo militar es mucho más que la capacidad de mandar; es la facultad de influir, transformar y elevar moralmente a los subordinados, dejando una huella

perdurable en sus vidas y orientándolos hacia un propósito superior. El soldado no sigue únicamente órdenes, sino convicciones que encuentra encarnadas en el ejemplo de su comandante. El exsecretario de Estado de EE. UU., Colin Powell, sostenía que el liderazgo se fundamenta en la confianza, y que esta se gana a través de la coherencia, la integridad y el ejemplo.³¹

La teoría del liderazgo transformacional sostiene que el líder eficaz convierte el deber en una causa compartida, logrando que el subordinado actúe no por temor o imposición, sino por una adhesión consciente a la misión institucional.³² La teoría contemporánea del liderazgo transformacional, desarrollada por Burns y posteriormente por Bass, coincide en que el líder efectivo es aquel que inspira, motiva y desarrolla el potencial moral y emocional de su personal, elevando sus aspiraciones hacia un ideal compartido.³³

Así, el verdadero líder militar no se define por sus distintivos, condecoraciones ni por el cargo que ostenta, sino por su capacidad de movilizar voluntades en torno a una causa superior. Cuando el mando irradia convicción y coherencia, cada subordinado encuentra en él la legitimidad necesaria para entregar todo, incluso la vida. En este contexto, puede afirmarse que el liderazgo descansa sobre dos soportes esenciales: el primero, la legitimidad formal, otorgada por la institución mediante un documento que confiere un grado o cargo; el segundo, y más determinante, la legitimidad real, que nace de los actos, del ejemplo ético y del reconocimiento moral que los subordinados otorgan a su comandante. En escenarios de elevada complejidad estratégica, esta legitimidad real se convierte en el principal factor de cohesión y conducción bajo presión.

El liderazgo militar es un proceso formativo que inicia en la etapa básica individual. Cada cadete, alumno o recluta aprende observando a sus instructores, quienes transmiten con sus actos la esencia del mando. La doctrina militar peruana señala que el liderazgo militar constituye un proceso pedagógico que integra ejemplo, disciplina y compromiso con la misión.³⁴

Los estudios de educación militar destacan que este liderazgo se moldea desde la instrucción inicial, interiorizando la ética profesional, la disciplina consciente y el sentido de responsabilidad institucional.³⁵ En este enfoque, el liderazgo

efectivo en las FF.AA. contemporáneas integra valores, identidad organizacional y cohesión moral para convertir metas estratégicas en convicciones compartidas.³⁶

En la práctica, esto significa que el soldado comprende que liderar no consiste en imponer, sino en convencer; no se limita a ordenar, sino que implica inspirar. Por esta razón, el EP requiere líderes que proyecten fortaleza moral, comprendan las necesidades de su personal y, con carácter y templanza, conviertan los objetivos estratégicos en convicciones compartidas. En el contexto actual, el liderazgo contemporáneo exige además competencias en gestión de crisis comunicacionales y resiliencia informacional, pues el comandante no solo conduce tropas en el terreno físico, sino que debe preservar la cohesión institucional frente a presiones mediáticas y narrativas adversas.

El liderazgo se convierte en multiplicador de cohesión y catalizador de la reingeniería institucional, pues solo a través de este es posible transformar la cultura organizacional y alinear a la institución hacia un propósito común. Las organizaciones militares se adaptan a escenarios de guerra híbrida cuando sus líderes articulan poder moral, innovación y cultura organizacional.³⁷ Estudios recientes en gestión militar muestran que las unidades con líderes visionarios y éticos mantienen ventaja adaptativa frente a amenazas no convencionales, dado que su cohesión descansa en confianza y claridad de propósito.³⁸

Cuando los líderes expanden un propósito claro, cada operación deja de ser una tarea aislada para integrarse en una misión histórica. En este sentido, el EP requiere líderes que dominen la técnica y la táctica, pero que, además, transmitan esperanza, disciplina y confianza, transformando la estructura en cultura, la obediencia en compromiso consciente y la modernización en convicción colectiva. En el actual entorno estratégico, donde la información circula con inmediatez y puede ser manipulada con fines desestabilizadores, el liderazgo debe incluir la capacidad de orientar moralmente a la tropa frente a la incertidumbre informativa y de proteger la cohesión interna ante intentos de deslegitimación institucional.

La mayor responsabilidad del líder militar es asegurar que cada soldado comprenda que su entrega responde a un propósito trascendente. La

doctrina estratégica enfatiza que la confianza constituye el requisito previo para la colaboración efectiva y la victoria colectiva.³⁹ La investigación militar contemporánea señala que la confianza vertical (comandante-subordinado) predice el rendimiento en combate, la cohesión bajo presión y la resiliencia emocional en situaciones de incertidumbre extrema.⁴⁰

El comandante que inspira confianza logra que sus tropas ejecuten misiones con disciplina y valor, incluso en condiciones operativas extremas. Desde esta perspectiva, el liderazgo no constituye un privilegio, sino una responsabilidad moral y una misión de profundo sentido institucional: guiar, proteger y elevar el espíritu de cada subordinado en el cumplimiento del deber. Un Ejército con líderes de esta naturaleza consolida su poder moral, refuerza su resiliencia institucional y proyecta una autoridad legítima, tanto en el ámbito interno como ante la sociedad.

Cimientos del Espíritu Militar en el EP

La cohesión del EP descansa sobre cuatro principios inseparables: unión, lealtad, confianza y subordinación consciente. Estos valores constituyen la columna vertebral del espíritu militar porque transforman a individuos con orígenes diversos en una comunidad de destino unida por el honor, el sacrificio y la misión. Bajo este criterio, la cohesión interna es el factor que convierte a un conjunto de combatientes en una fuerza organizada y eficaz.⁴¹ Keegan postula que los ejércitos que comparten valores claros y objetivos comunes logran transformar la diversidad individual en fuerza colectiva.⁴² Esta visión es reforzada por la teoría de la cohesión militar, desarrollada por quienes demostraron que la fortaleza psicológica y operativa de una unidad depende más de los vínculos internos y del sentido de pertenencia que de la superioridad de medios. Sin unión, no hay confianza; sin lealtad, no hay pertenencia; sin subordinación, no hay disciplina; estos valores funcionan como un “sistema nervioso moral” que permite al EP actuar como un solo cuerpo, con una sola voluntad, incluso en escenarios de incertidumbre y presión extrema. En el entorno estratégico contemporáneo, donde las amenazas no siempre son visibles ni convencionales, esta cohesión institucional constituye un verdadero blindaje frente a intentos de fragmentación interna y debilitamiento moral.

El sentido de pertenencia e identidad institucional se construye en la vida diaria, en las rutinas compartidas, en el entrenamiento conjunto y en la experiencia operativa; más allá de la jerarquía, es el sentido de fraternidad lo que convierte a las unidades en verdaderas familias de combate. La historia militar muestra que los ejércitos con altos niveles de cohesión horizontal son más resilientes y eficaces en escenarios de crisis.⁴³ La cohesión entre compañeros constituye un predictor directo del desempeño en combate, de la resiliencia y de la adaptación psicológica en entornos de guerra híbrida, insurgencia y operaciones prolongadas.⁴⁴

En el EP, esta unión se fortalece especialmente en los momentos de mayor exigencia operativa: en las operaciones y acciones militares, en los despliegues hacia zonas de emergencia, en el servicio en áreas fronterizas alejadas y en el contacto directo con poblaciones en situación de vulnerabilidad. Cada vivencia compartida forja vínculos sólidos que convierten a la unidad en algo más que un espacio de trabajo, transformándola en un verdadero hogar moral, emocional y profesional. Esta fraternidad operativa no solo incrementa la eficacia táctica de la unidad, también actúa como un amortiguador psicológico frente a campañas de desinformación o intentos de deslegitimación orientados a fracturar la confianza interna.

La lealtad, por su parte, constituye el valor que otorga estabilidad al vínculo entre el soldado, la institución y la patria. No se trata de obediencia ciega, sino de compromiso consciente con los principios que sustentan al Ejército y con la misión que esta encarna. Charles de Gaulle sostenía que la lealtad militar no consiste en sumisión, sino en fidelidad al honor y a la verdad.⁴⁵ La ética militar contemporánea reconoce que este valor constituye el núcleo de la profesión militar, pues garantiza la continuidad institucional, la confianza recíproca y la integridad de la cadena de mando.⁴⁶ La lealtad asegura que, aun en las circunstancias más adversas, el soldado mantenga firme su compromiso con la bandera, la cadena de mando y sus compañeros; cuando se cultiva como virtud institucional, fortalece la confianza vertical y horizontal, previene la fragmentación interna y proyecta hacia la sociedad la imagen de una institución íntegra y cohesionada. En un contexto donde la exposición pública

es permanente, la lealtad también implica prudencia estratégica y coherencia conductual tanto dentro como fuera del servicio.

La subordinación consciente completa el trípode que sostiene al espíritu militar. Subordinarse no significa anular la voluntad propia, sino integrarla en un proyecto colectivo donde el éxito depende de la coordinación y la disciplina. La teoría de mando tipo misión (*Auftragstaktik*), adoptada por diversos ejércitos contemporáneos, muestra que la subordinación inteligente —aquella que combina obediencia con iniciativa responsable— incrementa la eficacia táctica y estimula la adaptabilidad en entornos dinámicos y de guerra híbrida.⁴⁷

Por consiguiente, las instituciones militares que armonizan la iniciativa personal con la subordinación estratégica alcanzan superior eficacia táctica e institucional.⁴⁸ En el ámbito combativo, este enfoque genera agilidad táctica, efectividad operativa y absoluta confianza en las determinaciones del mando. La disciplina consciente, entendida como la aceptación racional y voluntaria del orden jerárquico, constituye un factor decisivo de superioridad operativa y estabilidad organizacional.⁴⁹ Un Ejército que integra subordinación inteligente, cohesión y lealtad se transforma en una fuerza cohesionada y robusta, capaz de enfrentar situaciones de elevada tensión y cumplir objetivos estratégicos en contextos de guerra híbrida y escenarios multidimensionales complejos.

La unión, la lealtad y la subordinación consciente no constituyen simples conceptos doctrinarios; representan un capital moral estratégico y pilares invisibles que permiten al EP proyectarse como una comunidad de destino, en la que cada soldado asume el papel de custodio de la tradición, heredero del honor y actor esencial de la misión colectiva. Frente a la dispersión societal, permisividad delictiva, informalidad extendida, volatilidad política y riesgos globales, estas virtudes preservan la integridad moral, optimizan el desempeño combativo y legitiman la institución.⁵⁰ Las teorías contemporáneas sobre resiliencia institucional coinciden en que las organizaciones con sólida identidad moral y cohesión valórica resisten mejor las crisis, preservan la confianza pública y contribuyen a sostener la estabilidad del Estado. En este marco, el Ejército que consolide estos fundamentos no solo incrementará su

eficacia operativa, sino que reforzará su papel como símbolo de unidad nacional y continuidad republicana.

Rituales y Tradiciones: el Alma Viva del Ejército

Los rituales y tradiciones encarnan el alma viva del Ejército, pues avivan la identidad castrense y transmiten valores generacionales que nutren la vocación militar. Lejos de ser actos simbólicos superficiales, funcionan como mecanismos institucionales de cohesión, socialización y permanencia histórica, que recuerdan a cada integrante su pertenencia a una historia compartida y una misión colectiva. Carl von Clausewitz sostenía que la fuerza moral equivale a tres partes de fuerza material, lo que resalta cómo la cohesión espiritual prevalece sobre los recursos materiales o tangibles.⁵¹ Las ciencias sociales actuales lo corroboran: investigaciones sobre cultura castrense revelan que tales rituales operan como “anclas simbólicas” que afianzan la disciplina, validan la autoridad y robustecen la identidad profesional.⁵² Ceremonias, juramentos y honores trascienden formalidades; constituyen espacios donde la institución potencia su poder moral distintivo y reafirma su vínculo con el legado histórico. De este modo, los rituales no cumplen únicamente una función ceremonial, sino estratégica, ya que consolidan la identidad institucional frente a contextos de cambio acelerado y presiones externas.

Cada ceremonia militar encierra un significado profundo más allá de la solemnidad. Juramentos a la bandera, entregas de armas, listas cotidianas y tributos a los caídos moldean el espíritu del soldado al fusionar valores y memoria en un solo gesto. La EMCH enseña que las tradiciones ligan espiritualmente a quienes precedieron, sirvieron y sucederán.⁵³ Estos ritos cumplen roles iniciáticos y de reafirmación: demarcan el acceso a la comunidad castrense, consolidan la pertenencia y vehiculizan significados esenciales del “ser soldado”. Al participar, el militar se reconoce en una cadena inquebrantable de servicio, sacrificio y honra. De esta manera, el soldado interioriza que su actuación individual se inserta en una continuidad histórica que trasciende generaciones.

Las tradiciones militares también cumplen una función trascendental en la cohesión interna y en la legitimidad social de la institución. La legitimidad institucional contemporánea depende tanto de la confianza social como de la coherencia interna entre los valores proclamados y las conductas observables.⁴⁴ Las organizaciones que custodian símbolos consistentes proyectan estabilidad, permanencia y predictibilidad, cualidades vitales para generar credibilidad en entornos políticamente volátiles. Cuando el Ejército conserva sus rituales, fortalece no solo la moral combativa, sino la percepción ciudadana de unidad institucional. En coyunturas de crisis social, su dimensión simbólica proyecta orden y firmeza, lo que robustece los lazos entre tropa y pueblo y refuerza su función como custodio de la soberanía y de la paz nacional. En un entorno donde la desinformación puede intentar distorsionar la imagen institucional, la coherencia entre tradición, conducta y discurso fortalece la credibilidad del Ejército ante la sociedad.

Los rituales y tradiciones no representan reliquias estáticas, sino herramientas dinámicas de renovación institucional. La gestión contemporánea de identidades organizacionales indica que símbolos bien articulados a procesos modernizadores incrementan cohesión y resistencia, evitando rupturas identitarias.⁵⁵ Mantenerlos vivos, adaptarlos al contexto contemporáneo y vincularlos con las misiones reales del Ejército permite que la mística militar se renueve constantemente. Un Ejército que honra su pasado y revitaliza sus tradiciones proyecta una fuerza moral hacia el futuro, asegurando que cada soldado entienda que la bandera que defiende no solo representa un territorio, sino también los valores, sacrificios y sueños de toda la nación. De esta manera, los rituales se integran a la reingeniería institucional como vectores de continuidad histórica, orientando la modernización sin fracturar la identidad institucional.

La Identidad Castrense y el Poder Moral como Núcleo de la Transformación

La identidad castrense constituye la esencia que otorga sentido, cohesionada y proyecta a las FF. AA. como institución permanente del Estado. No surge de

manera espontánea ni circunstancial; es el resultado acumulado de siglos de historia, de actos de entrega ejemplar, de gestas patrióticas, de sacrificios compartidos y de símbolos que transmiten orgullo y pertenencia institucional. Investigaciones en psicología militar sostienen que la identidad constituye el vínculo intangible que integra la historia, la misión y la responsabilidad social del estamento militar,⁵⁶ configurando un marco cognitivo y emocional que orienta la conducta individual hacia la misión colectiva. Los ejércitos que consolidan narrativas institucionales sólidas generan en sus integrantes un sentido de propósito que trasciende la experiencia individual y se proyecta hacia una dimensión histórica.⁵⁷ En consecuencia, las FF. AA. que preservan y comunican con claridad su identidad fortalecen su resiliencia institucional, consolidan su legitimidad social y desarrollan mayor capacidad de adaptación frente a entornos de incertidumbre. Mantener viva esta identidad implica no solo preservar valores tradicionales como el honor, la disciplina y la lealtad, sino actualizarlos con criterio estratégico para responder a los desafíos contemporáneos sin erosionar la esencia institucional.

No obstante, preservar la identidad no implica inmovilidad. La transformación institucional exige identificar áreas críticas donde el poder moral puede fortalecerse de manera estructural, tales como:

- a. La formación doctrinaria y ética en todos los niveles educativos
- b. La actualización del código de conducta frente al entorno digital y mediático
- c. La incorporación de competencias en resiliencia informacional y gestión de crisis comunicacional
- d. El fortalecimiento del liderazgo estratégico como eje de cohesión interna

El poder moral representa la manifestación más elevada de esa identidad y constituye un recurso estratégico que supera cualquier ventaja material. La experiencia histórica demuestra que fuerzas con elevada moral, disciplina y voluntad cohesionada han prevalecido aun en condiciones de inferioridad táctica o tecnológica. En este sentido, actúa como un auténtico multiplicador estratégico, pues sostiene la cohesión interna, refuerza la voluntad colectiva

y proyecta autoridad legítima en contextos de crisis prolongadas, conflictos híbridos o amenazas difusas.⁵⁸

En escenarios caracterizados por simultaneidad de crisis, presión social constante y desafíos multidimensionales, el poder moral permite mantener la estabilidad organizacional y preservar la coherencia institucional. Para el EP, fortalecer esta dimensión implica integrar valores, tradiciones y doctrina en todos los niveles, desde la formación básica hasta el planeamiento estratégico, asegurando coherencia entre discurso, práctica y liderazgo. En un contexto donde la desinformación, la polarización política y la fragmentación social pueden erosionar la confianza pública, el poder moral se convierte en el principal blindaje estratégico de la institución.

En este marco, la reingeniería institucional debe traducirse en acciones concretas y verificables:

- a. Revisar y actualizar los contenidos curriculares de formación militar incorporando ética del entorno digital, guerra cognitiva y responsabilidad estratégica de la información.
- b. Fortalecer los mecanismos internos de comunicación institucional para prevenir vacíos narrativos que puedan ser explotados por actores adversos.
- c. Desarrollar protocolos de reacción ante campañas de desinformación que afecten la moral o la imagen institucional.
- d. Incorporar como valor emergente la “responsabilidad estratégica informacional”, entendida como el deber del militar de proteger no solo el territorio físico, sino la integridad narrativa y reputacional de la institución.
- e. Consolidar una cultura de coherencia ética entre discurso institucional y conducta individual, como base de la legitimidad social.

La consolidación de un Ejército moderno, resiliente y eficaz exige que la identidad institucional y el poder moral se sitúen en el núcleo de toda política de transformación. La doctrina militar peruana reconoce que la cohesión espiritual constituye un factor determinante para el cumplimiento de los roles estratégicos

asignados constitucionalmente.⁵⁹ Eduardo Toche Medrano complementa que los ejércitos que fortalecen su narrativa histórica y su identidad simbólica generan soldados más motivados, resilientes y comprometidos.⁶⁰

Los procesos de transformación profunda solo son sostenibles cuando se sustentan en elementos culturales compartidos y en una ética institucional coherente; sin un núcleo moral sólido, toda reforma estructural corre el riesgo de diluirse.⁶¹ En un escenario global complejo, donde la fragmentación social y las amenazas multidimensionales desafían la estabilidad nacional, el EP debe reafirmar su papel no solo como defensor de la soberanía, sino también como referente ético y símbolo de cohesión nacional. Un Ejército que preserve su identidad, fortalezca su poder moral y ajuste sus valores al entorno estratégico contemporáneo consolidará su legitimidad, robustecerá su resiliencia y potenciará su capacidad de liderazgo institucional. Así, la identidad castrense y el poder moral no constituyen elementos accesorios, sino el núcleo que sustenta y orienta toda reingeniería institucional.

Conclusiones

La reingeniería institucional del EP demanda una visión estratégica integral que supere la mera modernización material y sitúe la filosofía militar y el poder moral como pilares estructurales del proceso transformador. La fortaleza de la institución no depende exclusivamente del equipamiento o del desarrollo tecnológico, sino del conjunto de valores, convicciones y principios que cohesionan a su personal y otorgan sentido trascendente al cumplimiento del deber.

La identidad castrense se configura a partir de la renuncia voluntaria del soldado, del liderazgo ejemplar de los mandos y de una mística institucional que articula tradición y proyección histórica. Asimismo, los rituales y las prácticas simbólicas transmiten orgullo, pertenencia y continuidad, consolidando un capital moral estratégico que sustenta la legitimidad del EP ante la sociedad. Sin tales fundamentos axiológicos, cualquier iniciativa de actualización estructural podría reducirse a un procedimiento administrativo desprovisto de arraigo y sostenibilidad.

En ese marco, la integración equilibrada entre innovación y herencia doctrinal, entre planificación estratégica y principios institucionales, así como entre doctrina operativa y cohesión interna, proyecta autoridad legítima y fortalece la resiliencia organizacional. Dicho equilibrio constituye el núcleo de la reingeniería concebida como continuidad creativa y no como ruptura disruptiva. Desde esta perspectiva, el proceso de transformación permite afrontar amenazas híbridas, crisis multidimensionales y desafíos que inciden en la legitimidad estatal.

Por consiguiente, la reforma institucional no representa un fin autónomo, sino un instrumento orientado a preservar la esencia corporativa y a proyectarla con eficacia frente a escenarios contemporáneos y futuros. La sostenibilidad del EP dependerá de su capacidad para renovar su espíritu sin diluir su identidad histórica. Si conserva su mística, fortalece su dimensión ética y consolida su doctrina, se afirmará no solo como fuerza militar moderna, sino también como actor estratégico relevante para la estabilidad nacional, referente moral de la República y garante de la continuidad institucional en contextos de incertidumbre.

En tal sentido, el EP no limitará su misión a la defensa de la soberanía territorial, sino que contribuirá al fortalecimiento de la cohesión social, a la preservación de la legitimidad democrática y a la estabilidad del Estado-nación, proyectándose como uno de los principales soportes institucionales del orden constitucional.

Sobre el autor

General de División del Ejército del Perú (EP), del Arma de Infantería, perteneciente a Fuerzas Especiales y con especialidad de Comando, cuenta con una amplia trayectoria en planeamiento estratégico, conducción operacional, inteligencia, educación militar y cooperación internacional, ámbitos estrechamente vinculados con las líneas de investigación y análisis del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEEP). En el plano académico, es Doctor en Administración de Empresas por la Universidad Alas Peruanas, Máster en Finanzas por EADA Business School (España) y Magíster en Gestión Pública y en Administración de Empresas, con mención en Dirección General, por la Universidad ESAN; asimismo, completó el grado de Magíster en Ciencias Militares en la Escuela Superior de Guerra del

Ejército – Escuela de Posgrado (ESGE-EPG), formación que sustenta su enfoque analítico en seguridad, defensa y gestión estratégica del Estado. Su proceso de perfeccionamiento profesional incluye el Curso de Alto Mando del EP (ESGE-EPG) y diplomados en Políticas de Defensa, Inteligencia, Defensa y Seguridad Nacional, Gestión de Recursos Humanos y Finanzas, estudios que fortalecen su capacidad para el análisis integral de amenazas, la formulación de estrategias de defensa y la articulación entre seguridad, gobernabilidad y desarrollo. A lo largo de su carrera, ha ejercido funciones de alta responsabilidad en comandos operacionales, organismos de inteligencia, instituciones de educación militar y espacios de representación internacional, entre ellas, su desempeño como Jefe de la Delegación del Perú ante la Junta Interamericana de Defensa de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Dentro de estas responsabilidades sobresalen los cargos de Comandante del Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas (CIOEC) y Jefe de Estado Mayor Conjunto del Comando Especial VRAEM (CE-VRAEM), posiciones desde las cuales contribuyó a la planificación y conducción de operaciones frente a amenazas a la seguridad nacional. Su experiencia operacional comprende la participación en operaciones contra el terrorismo en el teatro de operaciones del Huallaga y en los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), escenarios decisivos en la respuesta del Estado peruano frente a esta amenaza. En el ámbito de la formación militar, dirigió la Escuela de Infantería y la Escuela de Paracaidistas del EP, y se desempeñó igualmente como subdirector académico de la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH), donde contribuyó a la formación doctrinaria y profesional de nuevas generaciones de oficiales. Su trayectoria operativa incluye su participación como defensor calificado de la Patria durante el Conflicto del Alto Cenepa (1995) y como defensor calificado de la Democracia en la Operación de Rescate de Rehenes “Chavín de Huántar”, acontecimientos emblemáticos en la defensa de la soberanía nacional y en la lucha del Estado peruano contra el terrorismo. En reconocimiento a su destacada labor, ha sido condecorado con la Orden Cruz Peruana al Mérito Militar en sus distintos grados, la Orden Militar Francisco Bolognesi en el grado de Caballero y la Cruz de Guerra al Valor Militar. En la actualidad, se desempeña como Comandante General de la II División de Ejército y del Comando Operacional del Centro (COC).

Notas al final

- 1 John Keegan, *Historia de la guerra*, vol. 8, Luis Villamarín, 2023.
- 2 *Ibid.*
- 3 Héctor Martínez Espinel, *Perspectiva histórica de la sociología militar* (2016), <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/download/5/5/90?inline=1>.
- 4 Manolo Eduardo, “La imperiosa necesidad de modernizar las Fuerzas Armadas del Perú: un análisis estratégico,” *Pensamiento Conjunto* 12, no. 2 (2024): 14, <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/151>.
- 5 Josep Baqués, “La profesión y los valores militares en España,” *Revista Internacional de Sociología* 62, no. 38 (2004): 127–46, <https://doi.org/10.3989/ris.2004.i38.256>.
- 6 Maritza Trujillo y Germán Valencia, *Cambiando de mentalidad: el proceso de transformación del Ejército Nacional de Colombia (2011–2018)* (Bogotá: Escuela Superior de Guerra, 2021), <https://doi.org/10.21830/19006586.804>.
- 7 Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú, *Manual de Ética-Profesional del personal militar de las Fuerzas Armadas del Perú*, MFA-CD-03-03 (Lima: CCFFAA, 2011).
- 8 Miguel Ángel Espinoza, “Filosofía de la presencia de las Fuerzas Armadas,” *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército* 4, no. 1 (2025): 134–158, <https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar8>.
- 9 Raysa Robles y Agustín Espinosa, “Memoria de eventos y personajes históricos y su relación con la identidad nacional en jóvenes universitarios y cadetes de formación castrense en el Perú,” *Revista de Psicología* 16, no. 32 (2020): 46–67, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9605762>
- 10 Charles de Gaulle, *El filo de la espada* (Madrid, España: Plazas y Janes, 1961).
- 11 Antonio de Mendoza, “Los ejércitos y su función,” *Verbo: Revista de formación cívica y de acción cultural, según el derecho natural y cristiano* 535 (2015): 359–78, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6135359.pdf>.
- 12 Grecia Nieto y Jessica Ingaruca, “Depresión y resiliencia en soldados de una compañía de un batallón contraterrorista en zona VRAEM-2024” (2025), https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/17330/3/IV_FHU_501_TE_Nieto_Ingaruca_2025.pdf.
- 13 Rodrigo Hernán Rivas Paz et al., “El liderazgo y su impacto en la cohesión y el rendimiento de las Fuerzas del orden,” *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa* 9, no. 3 (2024): 15, <https://doi.org/10.24133/RCS.D.VOL.09.No3.2024.02>.
- 14 Javier Pardo de Santayana, “La profesión militar y el pensamiento débil” (Madrid: Acuartelamiento “Conde de Humanes”, 2000), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1125246>.
- 15 Ricardo Pedraza Rocancio, Resiliencia y combate: Un estudio con soldados colombianos (diss., Universidad de Palermo), https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1767/Pedraza%20Rocancio_CC.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- 16 Antonio Michuy, *Liderazgo transformacional en el compromiso organizacional del personal militar del Ejército del Perú* (tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola, 2025), <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/52179f7a-e903-438c-8dd0-83f3c1757051/content>.
- 17 Gonzalo Carrasco Astudillo, “Amenazas filosóficas y sociológicas sobre el ethos militar,” *Revista Ensayos Militares* 10, no. 1 (2024): 106–118, <https://revistaensayosmilitares.cl/index.php/acague/article/view/450>.

- 18 Escuela Militar de Chorrillos (EMCH), *Fuerzas espirituales: ontología. Biblioteca básica del cadete EMCH* (Lima, Perú, 1984).
- 19 J. Boone Bartholomees, "Teoría de la victoria," *Military Review* (2009): 71, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Directors-Select/Bartholomees-Teoria-de-la-Victoria-SPA-DSA-Sept-2018.pdf>.
- 20 Horacio Sánchez, "La naturaleza y causas de la guerra: Keegan, van Creveld y el debate con la doctrina clausewitziana", XI Congreso Argentino de Antropología Social (Rosario, 2014), <https://cdsa.aacademica.org/000-081/1089.pdf>.
- 21 Rubén Escorihuela Martínez, "'Signa Militar y Esprit De Corps: La Función del Elemento Simbólico-Religioso en la Construcción de la Identidad del Soldado Romano Republicano', en XIII Congreso Internacional de la Sociedad Española de Ciencias de las Religiones (Universidad de Granada, 12-14 de mayo de 2021), s. f.
- 22 Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú, *Manual de doctrina del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas* (Lima: CCFFAA, 2021).
- 23 Francisco Planell Boned, "La cohesión: el elemento humano en el combate (primera parte)", *Boletín de Información* 201 (1987): 1, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4769672.pdf>.
- 24 Daniel Donoso, *Preparación psicológica en las Fuerzas Armadas* (Madrid: Ministerio de Defensa, 2024), https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/p/r/preparacion_psicologica_fuerzas_armadas.pdf.
- 25 Juan Camilo Molina Medina, "Armada Nacional de Colombia: Pionera en Innovación y Transformación Organizacional", *Derrotero* 18, no. 1 (2024): 1-9, <https://doi.org/10.70554/Derrotero2024.v18no1.07>.
- 26 Escuela Superior de Guerra Conjunta, "El entorno operacional futuro de nuestro instrumento militar (2020-2040)" (Buenos Aires, 2019), <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1266>.
- 27 Robert Greene, *Las 33 estrategias de la guerra* (Barcelona: Océano, 2007).
- 28 Martha Vives, Ingrid Arango, y Diana Contreras, "La inteligencia emocional en la educación militar", en *Paradigmas y experiencias de aprendizaje en la educación militar*, 169, 2021, <https://doi.org/10.21830.9789585350663.07>.
- 29 Escuela Militar de Chorrillos (EMCH), *Fuerzas espirituales: ontología. Biblioteca básica del cadete EMCH* (Lima, Perú, 1984).
- 30 Instituto Interamericano de Derechos Humanos, *Reflexiones sobre la profesión militar* (Buenos Aires, 2009), <https://www.iidh.ed.cr/images/Publicaciones/Politicasseg/Reflexiones%20osobre%20la%20profesion%20militar.pdf>.
- 31 Colin Powell, *Principios que funcionan: En la vida y el liderazgo* (CDMX: Penguin Random House Grupo Editorial México, 2012).
- 32 Robert Kiyosaki, *8 lecciones de liderazgo militar para emprendedores* (2016).
- 33 Martha Mendoza y Carolina Ortiz, "El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional", (2006), <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>.
- 34 Jesús Lazo Acosta, "El liderazgo militar: una visión desde la filosofía", *Revista de la Academia de Ciencias Militares* 73 (1999): 34-44, <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfca/article/view/3049/3065>.
- 35 Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, *Dimensión ético-moral de los cuadros de mando de los ejércitos*, Documentos de Seguridad y Defensa Nacional no. 23 (Madrid, 2009), <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/562837.pdf>.

- 36 Manolo Eduardo Villagra, “Una aproximación a la ética militar en el Ejército del Perú”, *El Investigador* 8, no. 9 (Lima, Perú), <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/collections/o2ad7485-b007-4f06-bbe0-302f62648305>.
- 37 Jorge Alberto Manzor, “El liderazgo adaptativo en un comandante de un teatro de operaciones en escenarios híbridos” (2022), <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/2877>.
- 38 Irache Borja Lamazares, “Estudio del ejercicio de la eficacia del liderazgo positivo en las unidades tipo sección del Ejército de Tierra” (2023), <https://zaguan.unizar.es/record/154488/files/TAZ-TFG-2024-037.pdf>.
- 39 Gustavo Adolfo Trama, “Reglas de empuñamiento. Una revisión doctrinaria como forma de contribuir a la promoción de estándares de interoperabilidad militar conjunto y conjunto-combinado (compilación)” (2016), <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/579>.
- 40 José Soriano, “Estudio sobre constructos psicológicos en personal militar del Ejército de Tierra español (2024)”, <https://hdl.handle.net/20.500.14797/661ebdc7cd1b36101cc12640>.
- 41 Francisco Planell Boned, “La Cohesión: el elemento humano en el combate (primera parte)”, *Boletín de Información* 201 (1987): 1, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4769672.pdf>.
- 42 John Keegan, *La historia de la guerra* (Turner publicaciones, 1993; reimpreso y traducido, 2024).
- 43 Ibid.
- 44 Todd Burroughs y Stephen Ruth, “La cohesión en el Ejército: un análisis de grupo primario,” 2023, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/OLE/2023/Burroughs/Burroughs-SPA-Feb-2023-UA.pdf>.
- 45 Charles de Gaulle, *El filo de la espada* (Madrid, España: Edit. Plazas y Janes, 1961).
- 46 XV Conferencia de Colegios de Defensa Iberoamericanos, Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos, Chile 2014, “La ética del soldado del siglo XXI” (2014), https://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org/images/Libros/2014_CHILE_Libro_XV_CDCEIA_La_etica_del_Soldado_del_Siglo_XXI.pdf
- 47 XV Conferencia de Colegios de Defensa Iberoamericanos, *La ética del soldado del siglo XXI* (Santiago de Chile, 2014), <https://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org>.
- 48 João Teixeira et al., “Empoderar el liderazgo en el ejército: Pros y contras”, *Merits* 4, no. 4 (2024): 346–369, <https://doi.org/10.3390/merits4040026>.
- 49 Juan José Álvarez, “La jerarquía militar: Conceptos y terminología”, *Revista de Lexicografía* 23 (2017): 7–38, <https://doi.org/10.17979/rlex.2017.23.0.4692>.
- 50 Manolo Eduardo Villagra, “La Imperiosa Necesidad de Modernizar las Fuerzas Armadas del Perú: Un Análisis Estratégico”, *Pensamiento Conjunto* 12, no. 2 (2024): 14, <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/151>.
- 51 Carl von Clausewitz, *De la guerra* (Madrid: Diógenes, 1977).
- 52 Academia de Infantería de Toledo, *Actas del II Congreso Cívico-Militar de Sociología* (Madrid, 2024), <https://publicaciones.defensa.gob.es>.
- 53 Escuela Militar de Chorrillos (EMCH), *Fuerzas espirituales: ontología. Biblioteca básica del cadete EMCH* (Lima, Perú, 1984).
- 54 Manolo Eduardo Villagra, “Las Fuerzas Armadas, los Derechos Humanos y el sistema democrático”, *Pensamiento Conjunto* 11, no. 2 (2023): 7, <https://www.pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/124>.

- 55 Daniel Chamorro, "Cultura organizacional en las Fuerzas Armadas: fundamento invisible del poder institucional" (2025), <https://doi.org/10.46652/runas.v6i13.301>.
- 56 Carolyn Heward et al., "A Scoping Review of Military Culture, Military Identity, and Mental Health Outcomes", *Military Medicine* 189, nos. 11-12 (2024): e2382-e2393, <https://doi.org/10.1093/milmed/usae276>.
- 57 Anderson Loaiza Moreno, "Construcción emocional en la vida militar: Experiencia de dos soldados" (trabajo de grado, Universidad de Antioquia, 2020), <https://bibliotecadigital.udea.edu.co>.
- 58 Jairo Aponte, "Primacía de la fortaleza moral como elemento decisivo en la guerra moderna", *Estudios en Seguridad y Defensa* 7, no. 14 (2012), <https://esdegrevistas.edu.co>.
- 59 Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA), *Manual de Ética-Profesional del personal militar de las Fuerzas Armadas del Perú*, MFA-CD-03-03 (Lima, Perú, 2021).
- 60 Eduardo Toche Medrano, *Guerra y democracia: Los militares peruanos y la construcción nacional* (CLACSO coediciones; DESCO, 2008), <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20120419125101/medrano.pdf>.
- 61 Miguel Espinoza, "Filosofía de la presencia de las Fuerzas Armadas" (2025), <https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar8>.



ISSN: 2955-8018 (Printed)

ISSN: 2810-899X (Online)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N.º 1, January - March, 2026, pp. 301-328

ARTICLE

Military Philosophy and the Moral Power of the Army as Pillars of Institutional Reengineering

Oscar Luis Calle Pérez

 <https://orcid.org/0009-0003-3645-2383>

 oskarluis1@hotmail.com

© Peruvian Army Center for Strategic Studies 2026. This is an open access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which allows reuse, distribution and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited.

Military Philosophy and the Moral Power of the Army as Pillars of Institutional Reengineering

Oscar Luis Calle Pérez

Abstract

The institutional reengineering of the Peruvian Army (EP) is not limited to technological modernization or the incorporation of new operational capabilities; it requires, above all, a cultural and doctrinal transformation that places military identity, military philosophy, and moral power at the center as the structural pillars of change. In this context, this article aims to analyze the foundations that underpin institutional identity and demonstrate that these constitute the basis upon which a modern, cohesive, and effective Army must be built. To this end, a qualitative methodology with a hermeneutic approach is adopted, grounded in the critical analysis of doctrinal, historical, and philosophical sources, complemented by specialized literature on military cohesion and organizational culture. Based on this analytical framework, it is argued that institutional strength does not lie exclusively in material resources, but in the balanced articulation between tradition and modernity, leadership and mystique, discipline and moral conviction. Consequently, institutional reengineering must be conceived as a comprehensive process aimed at preserving the historical essence of the EP, strengthening values such as self-sacrifice, cohesion, and leadership, and coherently articulating doctrine, organizational culture, and collective morale within a single strategic horizon. Only in this way will it be possible to consolidate a legitimate, effective institution fully committed to the defense of sovereignty, peace, and national unity.

Keywords: *military philosophy; moral power; military identity; institutional reengineering; military organizational culture; military leadership*

Introduction

The power of an army is not measured solely by the magnitude of its weaponry or the sophistication of its technology, but by the strength of its sense of institutional belonging and by the values that sustain its identity and bind its members together. History shows that the most influential military institutions have based their effectiveness on a living military philosophy and solid moral power, elements that define their character and project

their strength beyond material means.¹ John Keegan notes that the military forces that have prevailed throughout history did so not only because of technological superiority, but because of the power of their values, symbols, and traditions.² In this vein, victory and institutional survival depend on a “moral core capable of giving meaning to sacrifice, sustaining conscious obedience, and preserving cohesion in contexts of extreme pressure,” even when material resources are limited.

Examples such as the discipline of the Roman legions, the samurai code of honor, and the cohesion of the Prussian tradition demonstrate that armies that cultivate defined values, solid traditions, and shared symbols manage to transcend their material limitations and project strategic effectiveness. In Peru, the EP inherits a military tradition forged in various military campaigns that consolidated the dedication, honor, and dignity of our heroes, who, in the face of adversity, never surrendered their arms in the permanent defense of sovereignty. Therefore, when discussing modernization, the central issue is not merely determining which capabilities to incorporate, but defining which institutional identity to preserve so that these capabilities maintain cohesion, legitimacy, and historical continuity.

In the academic and doctrinal sphere, authors such as Samuel Huntington, Morris Janowitz, Charles Moskos, and Sam Sarkesian argue that the strength of a military institution lies in the integration of professionalism, moral cohesion, and military identity.³ Their research shows that armies capable of balancing tradition, doctrine, and strategic adaptation develop an “institutional resilience” indispensable for operational effectiveness and social legitimacy. This conceptual framework demonstrates that material power only becomes effective when guided by a solid strategic culture. Similarly, studies on military organizational culture indicate that reform processes fail when they are limited to administrative restructuring and do not address the professional *ethos*—values, codes, and sense of duty—that underpins obedience, discipline, and institutional cohesion.

The EP faces complex and multidimensional challenges that demand comprehensive and sustainable responses. Threats associated with regional powers with geopolitical interests, transnational organized crime (TOC), illegal mining, drug trafficking, and emerging risks linked to cybersecurity—often framed within the dynamics of gray zones and hybrid threats—along with social transformations that can affect discipline, institutional respect, trust, loyalty, and hierarchical subordination, directly impact the Army’s cohesion, morale, and legitimacy.

Consequently, these challenges require a rethinking not only of operational capabilities but also of the institutional structure as a whole.⁴ Contemporary strategic doctrine warns that military success depends as much on collective will, organizational cohesion, and institutional identity as it does on available material resources.⁵ Therefore, technological modernization alone is insufficient if it is not accompanied by a process of institutional reengineering that integrates doctrinal, cultural, philosophical, and organizational dimensions.

Added to these factors is a growing challenge: information warfare and the proliferation of digital disinformation—including *deepfakes* and manipulated multimedia content—which can be used as instruments of strategic pressure, counterintelligence, or delegitimization to undermine institutional morale, fracture internal trust, and erode the Army’s credibility in the eyes of the public. In this new “cognitive battlefield,” institutional cohesion is contested not only on the physical terrain, but also on the symbolic and communicational ones.

The author’s operational, experiential, academic, and doctrinal expertise supports the view that institutional reengineering goes beyond administrative adjustments and merely superficial reforms. In line with contemporary approaches to military transformation, this process involves a comprehensive institutional redesign that integrates organizational culture, doctrine, leadership, collective morale, and military identity, with the aim of adapting the institution to increasingly complex strategic

environments.⁶ Various national studies show that armed forces that integrate values, traditions, and leadership with technological innovation processes achieve higher levels of institutional cohesion, operational effectiveness, and social legitimacy.⁷

The Peruvian experience confirms this: during counterterrorism operations conducted in the Apurímac, Ene, and Mantaro River Valley (VRAEM) during the 1990s and 2000s, as well as in the Upper Cenepa Campaign (1995) and Operation Chavín de Huántar (1997), it was demonstrated that victory did not depend solely on material resources, but on intangible factors such as moral cohesion, tactical leadership, conscious discipline, and military identity—elements that acted as decisive forces in highly complex scenarios. In institutional terms, these experiences confirm that moral power acts as a true “strategic multiplier,” capable of sustaining initiative, discipline, and operational resilience in contexts where the environment imposes high levels of uncertainty, psychological pressure, and extreme risk.

The true strength of the EP lies in integrating these elements into a comprehensive project aimed at training soldiers who are technically and tactically prepared, as well as fully aware of their constitutional mission. An Army devoid of institutional spirit is vulnerable; conversely, an institution with identity, purpose, and moral power establishes itself as a strategic pillar for the defense of the nation. Consequently, institutional reengineering must be conceived as a comprehensive, profound, and sustained process that articulates doctrine, capabilities, traditions, and values. Military literature agrees that institutions that preserve their essence while adapting to change increase their resilience and operational effectiveness.⁸ Thus, institutional memory, strategic culture, and innovation constitute the foundation of all sustainable transformation.

Military identity, understood as the convergence of tradition, values, historical memory, and constitutional mission, represents not only a symbolic heritage but also a decisive strategic resource for sustaining cohesion in the face of hybrid threats and contemporary social pressures.⁹

Consequently, military philosophy and moral power must be considered “guiding variables” of institutional change, as they direct the course of modernization and prevent organizational identity crises. In this sense, military philosophy, in accordance with military traditions and linked to moral power, constitutes the foundation upon which a cohesive, modern, and legitimate Army must be built. Only an institution that combines technology with spirit, strategy with identity, and modernization with tradition can effectively guarantee the defense of sovereignty, peace, and national unity in the 21st century.

Renunciation: The Essence of the Military Vocation

Joining the ranks of the Army is a free, conscious act deeply linked to public service, which transcends a simple career choice and entails the acceptance of a special set of rights, duties, and responsibilities, in accordance with the constitutional and legal framework governing the military profession. From the moment of the oath to the flag, the soldier gives more than just his time and effort: he dedicates his will, his destiny, and, if necessary, his very life to the defense of the homeland. Charles de Gaulle asserted that those who embrace the military profession voluntarily submit themselves to a law of perpetual limitations.¹⁰ For this reason, the most enduring armies are built upon the voluntary sacrifice of their members, who place the collective good above their personal interests.¹¹ In doctrinal terms, this decision implies accepting a way of life oriented toward permanent service, operational readiness, and subordination to the national interest—elements that distinguish the military condition from ordinary citizenship. More than an emotional expression, military enlistment constitutes a legal, ethical, and institutional commitment that guarantees continuity, cohesion, and organizational effectiveness in highly demanding scenarios.

Renunciation, as a free and conscious act within the military dynamic, represents a voluntary surrender of individual freedoms for the sake of a higher good, supported by both professional ethics and constitutional responsibilities. By accepting the limits self-imposed by the calling to

serve, the soldier overcomes selfishness and natural fear, integrating into a community of shared destiny where the “I” gives way to the “we.” Contemporary military psychology has demonstrated that a sense of shared mission and moral cohesion reduce operational stress and strengthen resilience in combat.¹²

Within this conceptual framework, the willingness to make sacrifices, including one’s very life, becomes the emotional and spiritual foundation that transforms the Armed Forces (FF. AA.) into a unique community, prepared to sustain its mission even under circumstances of extreme adversity.¹³ In the Army, no member belongs exclusively to himself; all are devoted to the homeland and to the mission entrusted to them by it. Thus, the soldier understands that his value lies not solely in the power of his weapons, but in the strength of his character and the magnitude of his dedication. Self-sacrifice, understood as a military virtue, unites, elevates, and raises the members of the institution above their individual circumstances.

This internalized principle of a willingness to make sacrifices is not limited to a formal or doctrinal rule, but rather constitutes a vital experience that underpins a sense of institutional belonging. Those who embrace military life and wear the uniform of the nation accept that, upon crossing the institutional threshold, they leave ordinary life behind: they renounce the public expression of political opinions, the prioritization of personal interests, comfort, and full autonomy over their time, committing themselves to constant discipline and readiness.

Military philosophy holds that serving the nation requires renouncing the idea that one’s individual existence belongs exclusively to the individual; in extreme situations, even one’s own life may be offered to safeguard the nation’s security.¹⁴ This supreme sacrifice is not imposed, but is undertaken with conviction, stoicism, and a deep sense of duty. It is at this point that military honor manifests itself, understood as the ability to prioritize the fulfillment of duty over any personal consideration. In the current environment, this renunciation includes information discipline, strategic

prudence, and responsibility in the management of sensitive information, as imprudence in the digital realm can compromise operations, personnel, or the institutional reputation.

Consequently, the process of institutional transformation must recognize that the military concept of self-sacrifice constitutes one of the pillars upon which the Army's moral authority is built. At the doctrinal level, military renunciation implies the voluntary acceptance of a special way of life—defined by permanent readiness, conscious subordination, operational sacrifice, and the limitation of certain rights—with the purpose of ensuring the effectiveness of public defense service.

The literature on strategic leadership identifies voluntary sacrifice as a multiplier of organizational cohesion and a decisive factor for effectiveness in hybrid warfare environments, where uncertainty and psychological pressure demand moral resilience rather than material superiority.¹⁵ Research on transformational leadership shows that organizations whose members make high-cost voluntary commitments achieve higher levels of conscious discipline, internal cohesion, clarity of purpose, and resilience in the face of operational stress.¹⁶

Sacrifice imbues every act of dedication with meaning and every effort with purpose. While many individuals pursue personal achievements and privileges, the soldier, guided by a vocation for public service and supported by a professional ethical framework, transforms sacrifice into an institutional virtue, prioritizing duty over individual benefit.¹⁷ Sacrifice does not imply loss, but rather the embrace of a higher purpose: to be part of a collective and historic mission. In this way, every member of the EP, at every rank, from private to the highest-ranking officer, becomes a custodian of national honor and a guardian of the homeland, even at the cost of their own life if the fulfillment of duty so requires. This approach helps us understand that moral authority is not decreed: it is built upon repeated individual decisions of conscious sacrifice, ethical consistency, and responsible subordination.

Figure 1 illustrates the ethical imperatives that underpin military honor and demonstrates how self-sacrifice constitutes an essential pillar of the military vocation, consistent with the analysis developed regarding public service and patriotic duty.

Figure 1. Ethical imperatives of military honor



Source: Author's own work.

Renunciation is not a fleeting act, but a permanent condition that accompanies the soldier at every stage of his military career and in every decision made while in uniform: during night watch, in military operations and actions, on high-risk missions, and at every moment when duty demands more than seems possible, the soldier reaffirms his silent commitment to the nation.

The Chorrillos Military Academy (EMCH) instills the belief that the true soldier does not ask why he serves, but rather fulfills his service because he understands that his life and death belong to the homeland.¹⁸ This sense of transcendence transforms the renunciation into an absolute commitment to the flag, the institutional history, and the memory of those who served before him. In that conviction lies the source of institutional moral power, understood as the capacity to persist, resist, and fight beyond physical or material limits. Thanks to this internalized principle, every soldier establishes himself as a guardian of the Republic and heir to a historic mission. Therefore, strengthening the doctrinal understanding of the concept of self-sacrifice in training processes not only preserves institutional tradition but also prepares the Army to face scenarios in which the pressure will not be solely physical, but also cognitive and media-driven.

Military Mystique as a Driver of Transformation

Military mystique is the invisible force that inspires and gives purpose to soldiers and transforms service into an experience of collective meaning and transcendence; it is not transmitted solely through words, but is forged through daily contact with institutional history, symbols, tradition, the example of superiors, and shared sacrifice. In this sense, combat morale constitutes a decisive factor of superiority, as it sustains discipline, cohesion, and the will to fight even in adverse scenarios.¹⁹ Classical military studies literature, particularly in the works of John Keegan and Martin van Creveld, argues that morale and spiritual cohesion account for more victories than mere technological or numerical superiority.²⁰ Therefore, the symbolic and spiritual cohesion of troops is more decisive than material superiority, as it provides psychological resilience and a sense of belonging even in contexts of high uncertainty.²¹

Mystique transcends a sense of belonging, as it constitutes a deep bond between the individual, the institution, and the homeland; without it, discipline becomes mechanical and cohesion fragile; conversely, when it is present, every mission takes on the character of a cause, and every act of service becomes an expression of personal dedication.

This transcendent sense is built and strengthened through shared values, significant episodes in the institution's history, and operational experiences. The military ethos is not limited to abstract concepts, but is experienced in the daily life of the barracks: in the rigors of training, in the demands of instruction, in the camaraderie of the unit, in the silence of night watch, and in the latent risk associated with mission fulfillment. Peruvian professional doctrine maintains that military mystique is expressed in esprit de corps, in the pride of belonging, and in the collective awareness of the mission.²² Francisco Planell explains that cohesive armies manage to stand firm in the face of extreme pressure when mystique gives meaning to risk and sacrifice.²³ Contemporary military psychology concurs with this view, demonstrating that units with a strong symbolic identity maintain initiative, morale, and cohesion even under conditions of deprivation, hostility, or operational uncertainty.²⁴

When a soldier recognizes himself as part of an institution with a history and a destiny, his commitment ceases to be individual and becomes a conscious adherence to a collective project; consequently, the mystique, when authentically experienced, strengthens combat morale and projects an inner strength even in the most adverse moments.

Strengthening military mystique is an essential condition for consolidating institutional reengineering. From this perspective, successful transformation processes in the Armed Forces—such as those carried out in Colombia, France, and Israel—demonstrate that all effective modernization requires integrating technological innovation with cultural identity and collective values.²⁵ The Armed Forces that understand this premise succeed in modernizing without losing their essence, integrating technological innovation with institutional identity and operational effectiveness with a sense of history. Along these same lines, various doctrinal studies agree that institutions that preserve their tradition while adapting to new scenarios project internal stability and strengthen their institutional authority.²⁶

In the EP, mystique is not merely a historical legacy but a driver of change, as it turns reforms into convictions and transforms institutional challenges into opportunities to reaffirm the constitutional mission. Its absence leads to moral fragmentation; its strengthening, on the other hand, allows institutional reengineering to materialize as an organic transformation rather than a purely administrative one. In the current context, where media exposure and misinformation can affect the public's perception of the Army, mystique also serves a protective function, as it reinforces internal cohesion in the face of adverse narratives and consolidates institutional trust from the inside out.

Military mystique is intimately linked to the emotions soldiers experience as members of an institution that bestows honor and dignity. In this sense, it can be asserted that one of the central sources generating military mystique lies in the deep feelings of belonging and the shared emotions within military life. Contemporary psychology recognizes that emotions play a

decisive role in decision-making under pressure, especially in high-risk environments.²⁷ This aligns with the theory of tactical emotions, according to which combatants unconsciously draw upon deep emotional sources—such as honor, belonging, and legacy—to sustain their performance in contexts of training, urban combat, hybrid warfare, and other high-stress missions.²⁸

At the institutional level, military mystique must extend beyond the confines of the barracks. The Armed Forces' legitimacy in the eyes of society is strengthened when citizens perceive in every soldier an authentic calling to service, inspired by values and guided by symbols representing national unity. The EMCH teaches that a soldier's mystique is expressed and evaluated through his or her example.²⁹

Similarly, the Inter-American Institute of Human Rights (IIDH) emphasizes that armies that share common narratives and strong traditions project confidence and unity, both within the institution and toward the society that supports them.³⁰ In a context where social fragmentation, cultural informality, and the loss of collective reference points affect national cohesion, military mystique emerges as a strategic resource for restoring public trust and strengthening the legitimacy of the state. An Army that preserves and renews its mystique not only achieves internal cohesion but also projects itself as a moral reference point for the nation; in times of social fragmentation and institutional mistrust, this institutional energy acts as a beacon that guides the collective spirit and positions the EP as the guardian of national identity. Thus, mystique is not a mere ornament but a strategic variable that articulates internal cohesion, social legitimacy, and institutional resilience in the face of multidimensional crises.

Military Leadership and the Expansion of Purpose

Military leadership is much more than the ability to command; it is the power to influence, transform, and morally uplift subordinates, leaving a lasting mark on their lives and guiding them toward a higher purpose.

The soldier does not merely follow orders, but convictions embodied in the example of his commander. Former U.S. Secretary of State Colin Powell argued that leadership is founded on trust, and that trust is earned through consistency, integrity, and example.³¹

The theory of transformational leadership holds that an effective leader turns duty into a shared cause, causing subordinates to act not out of fear or compulsion, but through a conscious commitment to the institutional mission.³² The contemporary theory of transformational leadership, developed by Burns and later by Bass, agrees that an effective leader is one who inspires, motivates, and develops the moral and emotional potential of their staff, raising their aspirations toward a shared ideal.³³

Thus, a true military leader is not defined by his insignia, decorations, or the rank he holds, but by his ability to rally people around a higher cause. When a commander exudes conviction and consistency, every subordinate finds in him the legitimacy necessary to give his all—even his life. In this context, it can be said that leadership rests on two essential pillars: the first is formal legitimacy, granted by the institution through a document conferring a rank or position; the second, and more decisive, is real legitimacy, which arises from actions, ethical example, and the moral recognition that subordinates bestow upon their commander. In scenarios of high strategic complexity, this real legitimacy becomes the primary factor in cohesion and leadership under pressure.

Military leadership is a formative process that begins at the basic individual level. Every cadet, student, or recruit learns by observing their instructors, who convey the essence of command through their actions. Peruvian military doctrine states that military leadership constitutes an educational process that integrates example, discipline, and commitment to the mission.³⁴

Studies on military education emphasize that this leadership is shaped from the initial training, internalizing professional ethics, conscious discipline, and a sense of institutional responsibility.³⁵ In this approach, effective

leadership in contemporary armed forces integrates values, organizational identity, and moral cohesion to transform strategic goals into shared convictions.³⁶

In practice, this means that the soldier understands that leading is not about imposing, but about convincing; it is not limited to giving orders, but involves inspiring. For this reason, the Armed Forces require leaders who project moral strength, understand the needs of their personnel, and, with character and temperance, transform strategic objectives into shared convictions. In the current context, contemporary leadership also demands competencies in communication crisis management and informational resilience, as the commander not only leads troops on the physical battlefield but must also preserve institutional cohesion in the face of media pressure and adverse narratives.

Leadership becomes a multiplier of cohesion and a catalyst for institutional reengineering, as it is only through leadership that it is possible to transform organizational culture and align the institution toward a common purpose. Military organizations adapt to hybrid warfare scenarios when their leaders combine moral authority, innovation, and organizational culture.³⁷ Recent studies in military management show that units with visionary and ethical leaders maintain an adaptive advantage against unconventional threats, as their cohesion is rooted in trust and clarity of purpose.³⁸

When leaders articulate a clear purpose, each operation ceases to be an isolated task and becomes part of a historic mission. In this sense, the EP requires leaders who master technique and tactics but who also convey hope, discipline, and confidence, transforming structure into culture, obedience into conscious commitment, and modernization into collective conviction. In the current strategic environment, where information circulates instantly and can be manipulated for destabilizing purposes, leadership must include the ability to provide moral guidance to the troops in the face of informational uncertainty and to protect internal cohesion against attempts at institutional delegitimization.

The military leader's greatest responsibility is to ensure that every soldier understands that their dedication serves a transcendent purpose. Strategic doctrine emphasizes that trust is the prerequisite for effective collaboration and collective victory.³⁹ Contemporary military research indicates that vertical trust (commander-subordinate) predicts combat performance, cohesion under pressure, and emotional resilience in situations of extreme uncertainty.⁴⁰

A commander who inspires trust ensures that his troops execute missions with discipline and courage, even under extreme operational conditions. From this perspective, leadership is not a privilege, but a moral responsibility and a mission of profound institutional significance: to guide, protect, and uplift the spirit of every subordinate in the performance of duty. An Army with leaders of this nature consolidates its moral authority, strengthens its institutional resilience, and projects legitimate authority, both internally and before society.

Foundations of the Military Spirit in the EP

The cohesion of the EP rests on four inseparable principles: unity, loyalty, trust, and conscious subordination. These values constitute the backbone of the military spirit because they transform individuals from diverse backgrounds into a community of destiny united by honor, sacrifice, and mission. Under this criterion, internal cohesion is the factor that turns a group of combatants into an organized and effective force.⁴¹ Keegan posits that armies that share clear values and common objectives succeed in transforming individual diversity into collective strength.⁴² This view is reinforced by the theory of military cohesion, developed by those who demonstrated that a unit's psychological and operational strength depends more on internal bonds and a sense of belonging than on superiority of means. Without unity, there is no trust; without loyalty, there is no belonging; without subordination, there is no discipline; these values function as a "moral nervous system" that allows the Armed Forces to act as a single body, with a single will, even in scenarios of uncertainty and extreme pressure.

In the contemporary strategic environment, where threats are not always visible or conventional, this institutional cohesion constitutes a true shield against attempts at internal fragmentation and moral weakening.

A sense of belonging and institutional identity is built in daily life, in shared routines, in joint training, and in operational experience; beyond hierarchy, it is the sense of brotherhood that turns units into true combat families. Military history shows that armies with high levels of horizontal cohesion are more resilient and effective in crisis scenarios.⁴³ Cohesion among comrades is a direct predictor of combat performance, resilience, and psychological adaptation in environments of hybrid warfare, insurgency, and prolonged operations.⁴⁴

In the EP, this bond is particularly strengthened during times of greatest operational demand: in military operations and actions, in deployments to emergency zones, in service in remote border areas, and in direct contact with vulnerable populations. Every shared experience forges strong bonds that turn the unit into more than just a workplace, transforming it into a true moral, emotional, and professional home. This operational camaraderie not only increases the unit's tactical effectiveness but also acts as a psychological buffer against disinformation campaigns or attempts at delegitimization aimed at fracturing internal trust.

Loyalty, for its part, is the value that provides stability to the bond between the soldier, the institution, and the homeland. It is not blind obedience, but rather a conscious commitment to the principles that underpin the Army and to the mission it embodies. Charles de Gaulle maintained that military loyalty does not consist of submission, but rather of fidelity to honor and truth.⁴⁵ Contemporary military ethics recognize that this value constitutes the core of the military profession, as it guarantees institutional continuity, mutual trust, and the integrity of the chain of command.⁴⁶ Loyalty ensures that, even in the most adverse circumstances, the soldier remains steadfast in his commitment to the flag, the chain of command, and his comrades; when cultivated as an institutional virtue, it strengthens

vertical and horizontal trust, prevents internal fragmentation, and projects to society the image of an institution of integrity and cohesion. In a context of constant public scrutiny, loyalty also implies strategic prudence and consistent conduct both on and off duty.

Conscious subordination completes the tripod that sustains the military spirit. Subordination does not mean suppressing one's own will, but rather integrating it into a collective endeavor where success depends on coordination and discipline. The mission-oriented command theory (*Auftragstaktik*), adopted by various contemporary armies, shows that intelligent subordination—that which combines obedience with responsible initiative—increases tactical effectiveness and fosters adaptability in dynamic environments and hybrid warfare.⁴⁷

Consequently, military institutions that harmonize personal initiative with strategic subordination achieve superior tactical and institutional effectiveness.⁴⁸ In the combat environment, this approach generates tactical agility, operational effectiveness, and absolute confidence in the decisions of command. Conscious discipline, understood as the rational and voluntary acceptance of the hierarchical order, constitutes a decisive factor in operational superiority and organizational stability.⁴⁹ An Army that integrates intelligent subordination, cohesion, and loyalty transforms into a cohesive and robust force, capable of facing high-tension situations and fulfilling strategic objectives in contexts of hybrid warfare and complex multidimensional scenarios.

Unity, loyalty, and conscious subordination are not mere doctrinal concepts; they represent strategic moral capital and invisible pillars that enable the Armed Forces to project themselves as a community of destiny, in which each soldier assumes the role of guardian of tradition, heir to honor, and essential actor in the collective mission. In the face of societal fragmentation, permissiveness toward crime, widespread informality, political volatility, and global risks, these virtues preserve moral integrity, optimize combat performance, and legitimize the institution.⁵⁰ Contemporary theories on institutional resilience agree that

organizations with a solid moral identity and cohesive values better withstand crises, preserve public trust, and contribute to sustaining the stability of the state. Within this framework, an Army that consolidates these foundations will not only increase its operational effectiveness but also reinforce its role as a symbol of national unity and republican continuity.

Rituals and Traditions: The Living Soul of the Army

Rituals and traditions embody the living soul of the Army, as they invigorate military identity and transmit generational values that nourish the military vocation. Far from being superficial symbolic acts, they function as institutional mechanisms of cohesion, socialization, and historical continuity, reminding each member of their belonging to a shared history and a collective mission. Carl von Clausewitz argued that moral strength equals three parts of material strength, highlighting how spiritual cohesion prevails over material or tangible resources.⁵¹ Contemporary social sciences corroborate this: research on military culture reveals that such rituals operate as “symbolic anchors” that reinforce discipline, validate authority, and strengthen professional identity.⁵² Ceremonies, oaths, and honors transcend mere formalities; they constitute spaces where the institution enhances its distinctive moral power and reaffirms its connection to its historical legacy. Thus, rituals serve not only a ceremonial function but also a strategic one, as they consolidate institutional identity in the face of rapid change and external pressures.

Every military ceremony holds a profound meaning beyond its solemnity. Oaths to the flag, weapon presentations, daily roll calls, and tributes to the fallen shape the soldier’s spirit by merging values and memory into a single gesture. The EMCH teaches that traditions spiritually bind those who came before, those who served, and those who will follow.⁵³ These rites serve initiatory and reaffirming roles: they mark entry into the military community, consolidate a sense of belonging, and convey the essential meanings of “being a soldier.” By participating, the soldier recognizes himself as part of an unbreakable chain of service, sacrifice, and honor. In

this way, the soldier internalizes that his individual actions are embedded in a historical continuity that transcends generations.

Military traditions also play a crucial role in the institution's internal cohesion and social legitimacy. Contemporary institutional legitimacy depends as much on social trust as on internal consistency between proclaimed values and observable behaviors.⁵⁴ Organizations that uphold consistent symbols project stability, permanence, and predictability—qualities vital for generating credibility in politically volatile environments. When the Army preserves its rituals, it strengthens not only combat morale but also the public's perception of institutional unity. In times of social crisis, its symbolic dimension projects order and firmness, which strengthens the bonds between the troops and the people and reinforces its role as guardian of sovereignty and national peace. In an environment where disinformation may attempt to distort the institutional image, consistency between tradition, conduct, and discourse strengthens the Army's credibility in the eyes of society.

Rituals and traditions are not static relics, but dynamic tools for institutional renewal. Contemporary management of organizational identities suggests that symbols effectively integrated into modernization processes enhance cohesion and resilience, preventing identity crises.⁵⁵ Keeping them alive, adapting them to the contemporary context, and linking them to the Army's actual missions allows military mystique to be constantly renewed. An Army that honors its past and revitalizes its traditions projects moral strength toward the future, ensuring that every soldier understands that the flag they defend represents not only a territory but also the values, sacrifices, and dreams of the entire nation. In this way, rituals are integrated into institutional reengineering as vectors of historical continuity, guiding modernization without fracturing institutional identity.

Military Identity and Moral Power as the Core of Transformation

Military identity constitutes the essence that gives meaning, unites, and projects the Armed Forces as a permanent institution of the State. It does

not arise spontaneously or circumstantially; it is the cumulative result of centuries of history, acts of exemplary dedication, patriotic feats, shared sacrifices, and symbols that convey pride and institutional belonging. Research in military psychology maintains that identity constitutes the intangible bond that integrates the history, mission, and social responsibility of the military establishment,⁵⁶ forming a cognitive and emotional framework that directs individual behavior toward the collective mission. Armies that consolidate solid institutional narratives generate in their members a sense of purpose that transcends individual experience and extends into a historical dimension.⁵⁷ Consequently, the Armed Forces that preserve and clearly communicate their identity strengthen their institutional resilience, consolidate their social legitimacy, and develop a greater capacity to adapt to environments of uncertainty. Keeping this identity alive involves not only preserving traditional values such as honor, discipline, and loyalty, but also updating them with strategic judgment to respond to contemporary challenges without eroding the institutional essence.

However, preserving identity does not imply immobility. Institutional transformation requires identifying critical areas where moral authority can be structurally strengthened, such as:

- a. Doctrinal and ethical training at all educational levels
- b. Updating the code of conduct in light of the digital and media environment
- c. The incorporation of competencies in informational resilience and communication crisis management
- d. Strengthening strategic leadership as the cornerstone of internal cohesion

Moral power represents the highest manifestation of that identity and constitutes a strategic resource that surpasses any material advantage. Historical experience demonstrates that forces with high morale, discipline, and a cohesive will have prevailed even under conditions of tactical or technological inferiority. In this sense, it acts as a true strategic multiplier,

as it sustains internal cohesion, reinforces collective will, and projects legitimate authority in contexts of prolonged crises, hybrid conflicts, or diffuse threats.⁵⁸

In scenarios characterized by simultaneous crises, constant social pressure, and multidimensional challenges, moral power enables the maintenance of organizational stability and the preservation of institutional coherence. For the EP, strengthening this dimension involves integrating values, traditions, and doctrine at all levels, from basic training to strategic planning, ensuring coherence between discourse, practice, and leadership. In a context where disinformation, political polarization, and social fragmentation can erode public trust, moral power becomes the institution's primary strategic shield.

Within this framework, institutional reengineering must translate into concrete and verifiable actions:

- a. Review and update military training curricula to incorporate ethics in the digital environment, cognitive warfare, and strategic information responsibility.
- b. Strengthen internal institutional communication mechanisms to prevent narrative gaps that could be exploited by adversaries.
- c. Develop response protocols for disinformation campaigns that affect morale or the institution's image.
- d. Incorporate "strategic informational responsibility" as an emerging value, understood as the military's duty to protect not only the physical territory but also the institution's narrative and reputational integrity.
- e. Consolidate a culture of ethical coherence between institutional discourse and individual conduct, as the foundation of social legitimacy.

The consolidation of a modern, resilient, and effective Army requires that institutional identity and moral authority be placed at the core of any

transformation policy. Peruvian military doctrine recognizes that spiritual cohesion is a determining factor in fulfilling the strategic roles assigned by the Constitution.⁵⁹ Eduardo Toche Medrano adds that armies that strengthen their historical narrative and symbolic identity produce more motivated, resilient, and committed soldiers.⁶⁰

Processes of profound transformation are sustainable only when grounded in shared cultural elements and a coherent institutional ethic; without a solid moral core, any structural reform risks being diluted.⁶¹ In a complex global landscape, where social fragmentation and multidimensional threats challenge national stability, the Peruvian Armed Forces (EP) must reaffirm its role not only as a defender of sovereignty but also as an ethical benchmark and a symbol of national cohesion. An Army that preserves its identity, strengthens its moral authority, and aligns its values with the contemporary strategic environment will consolidate its legitimacy, strengthen its resilience, and enhance its capacity for institutional leadership. Thus, military identity and moral authority are not ancillary elements, but rather the core that underpins and guides all institutional reengineering.

Conclusions

The institutional reengineering of the EP demands a comprehensive strategic vision that goes beyond mere material modernization and positions military philosophy and moral authority as the structural pillars of the transformative process. The strength of the institution does not depend exclusively on equipment or technological development, but on the set of values, convictions, and principles that unite its personnel and give transcendent meaning to the fulfillment of duty.

Military identity is shaped by the soldier's voluntary sacrifice, the exemplary leadership of commanders, and an institutional ethos that articulates tradition and historical legacy. Likewise, rituals and symbolic practices convey pride, a sense of belonging, and continuity, consolidating a strategic moral capital that underpins the Armed Forces' legitimacy in the eyes of

society. Without such axiological foundations, any initiative for structural modernization could be reduced to an administrative procedure lacking roots and sustainability.

Within this framework, a balanced integration of innovation and doctrinal heritage, strategic planning and institutional principles, as well as operational doctrine and internal cohesion, projects legitimate authority and strengthens organizational resilience. This balance constitutes the core of the reengineering conceived as creative continuity rather than disruptive rupture. From this perspective, the transformation process enables the organization to address hybrid threats, multidimensional crises, and challenges that affect state legitimacy.

Consequently, institutional reform is not an end in itself, but rather a tool designed to preserve the organization's core identity and effectively project it in the face of current and future challenges. The sustainability of the EP will depend on its ability to renew its spirit without diluting its historical identity. If it preserves its mystique, strengthens its ethical dimension, and consolidates its doctrine, it will assert itself not only as a modern military force but also as a relevant strategic actor for national stability, a moral benchmark for the Republic, and a guarantor of institutional continuity in contexts of uncertainty.

In this sense, the EP will not limit its mission to the defense of territorial sovereignty, but will contribute to the strengthening of social cohesion, the preservation of democratic legitimacy, and the stability of the nation-state, projecting itself as one of the main institutional pillars of the constitutional order.

About the Author

Major General of the Peruvian Army (EP), in the Infantry Branch, a member of the Special Forces with a specialty in Command, he has extensive experience in strategic planning, operational command, intelligence, military education, and international cooperation—fields closely linked to the lines of research and analysis of the Peruvian

Army Center for Strategic Studies (CEEEP). Academically, he holds a Doctorate in Business Administration from Alas Peruanas University, a Master's in Finance from EADA Business School (Spain), and a Master's in Public Management and Business Administration, with a concentration in General Management, from ESAN University; He also completed a Master's degree in Military Sciences at the Army War College – Graduate School (ESGE-EPG), a program that underpins his analytical approach to security, defense, and strategic state management. His professional development includes the Army High Command Course (ESGE-EPG) and certificate programs in Defense Policy, Intelligence, National Defense and Security, Human Resources Management, and Finance—studies that strengthen his capacity for comprehensive threat analysis, the formulation of defense strategies, and the coordination of security, governance, and development. Throughout his career, he has held positions of high responsibility in operational commands, intelligence agencies, military educational institutions, and international representative bodies, including his service as Head of the Peruvian Delegation to the Inter-American Defense Board of the Organization of American States (OAS). Among these responsibilities, the positions of Commander of the Joint Intelligence and Special Operations Command (CIOEC) and Chairman of the Joint Chiefs of Staff of the VRAEM Special Command (CE-VRAEM) stand out, roles from which he contributed to the planning and conduct of operations against threats to national security. His operational experience includes participation in counterterrorism operations in the Huallaga theater of operations and in the Apurímac, Ene, and Mantaro river valleys (VRAEM), decisive theaters in the Peruvian State's response to this threat. In the field of military training, he directed the Army's Infantry School and Parachute School, and also served as academic deputy director of the Chorrillos Military Academy (EMCH), where he contributed to the doctrinal and professional training of new generations of officers. His operational career includes his participation as a distinguished defender of the Fatherland during the Upper Cenepa Conflict (1995) and as a distinguished defender of democracy in the "Chavín de Huántar" Hostage Rescue Operation, landmark events in the defense of national sovereignty and in the Peruvian State's fight against terrorism. In recognition of his outstanding work, he has been awarded the Peruvian Cross of Military Merit in its various grades, the Francisco Bolognesi Military Order in the rank of Knight, and the War Cross for Military Valor. He currently serves as Commander General of the II Army Division and the Central Operational Command (COC).

Notas al final

- 1 John Keegan, *A History of War*, vol. 8, Luis Villamarín, 2023.
- 2 *Ibid.*
- 3 Héctor Martínez Espinel, *A Historical Perspective on Military Sociology* (2016), <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/download/5/5/90?inline=1>.
- 4 Manolo Eduardo, “The Urgent Need to Modernize the Peruvian Armed Forces: A Strategic Analysis,” *Pensamiento Conjunto* 12, no. 2 (2024): 14, <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/151>.
- 5 Josep Baqués, “The Military Profession and Values in Spain,” *Revista Internacional de Sociología* 62, no. 38 (2004): 127–46, <https://doi.org/10.3989/ris.2004.i38.256>.
- 6 Maritza Trujillo and Germán Valencia, *Changing Mindsets: The Transformation Process of the Colombian National Army (2011–2018)* (Bogotá: Escuela Superior de Guerra, 2021), <https://doi.org/10.21830/19006586.804>.
- 7 Joint Command of the Peruvian Armed Forces, *Manual of Professional Ethics for Military Personnel of the Peruvian Armed Forces*, MFA-CD-03-03 (Lima: CCFEAA, 2011).
- 8 Miguel Ángel Espinoza, “Philosophy of the Presence of the Armed Forces,” *Scientific Journal of the Army War College* 4, no. 1 (2025): 134–158, <https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar8>.
- 9 Raysa Robles and Agustín Espinosa, “Memory of Historical Events and Figures and Its Relationship to National Identity Among University Students and Military Cadets in Peru,” *Journal of Psychology* 16, no. 32 (2020): 46–67, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9605762>
- 10 Charles de Gaulle, *The Edge of the Sword* (Madrid, Spain: Plazas y Janes, 1961).
- 11 Antonio de Mendoza, “Armies and Their Role,” *Verbo: Journal of Civic Education and Cultural Action, According to Natural and Christian Law* 535 (2015): 359–78, <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6135359.pdf>.
- 12 Grecia Nieto and Jesica Ingaruca, “Depression and Resilience in Soldiers of a Company in a Counterterrorism Battalion in the VRAEM-2024 Zone” (2025), https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/17330/3/IV_FHU_501_TE_Nieto_Ingaruca_2025.pdf.
- 13 Rodrigo Hernán Rivas Paz et al., “Leadership and Its Impact on Cohesion and Performance in Law Enforcement,” *Journal of Security and Defense Sciences* 9, no. 3 (2024): 15, <https://doi.org/10.24133/RCSVOL09.No3.2024.02>.
- 14 Javier Pardo de Santayana, “The Military Profession and Weak Thinking” (Madrid: “Conde de Humanes” Barracks, 2000), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1125246>.
- 15 Ricardo Pedraza Rocancio, Resilience and Combat: A Study with Colombian Soldiers (diss., University of Palermo), https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1767/Pedraza%20Rocancio_CC.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- 16 Antonio Michuy, *Transformational Leadership and Organizational Commitment Among Military Personnel in the Peruvian Army* (doctoral thesis, San Ignacio de Loyola University, 2025), <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/52170f7a-e903-438c-8dd9-83f3c1757051/content>.
- 17 Gonzalo Carrasco Astudillo, “Philosophical and Sociological Threats to the Military Ethos,” *Revista Ensayos Militares* 10, no. 1 (2024): 106–118, <https://revistaensayosmilitares.cl/index.php/acague/article/view/450>.

- 18 Chorrillos Military Academy (EMCH), *Spiritual Forces: Ontology. EMCH Cadet Basic Library* (Lima, Peru, 1984).
- 19 J. Boone Bartholomees, "Theory of Victory," *Military Review* (2009): 71, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Directors-Select/Bartholomees-Teoria-de-la-Victoria-SPA-DSA-Sept-2018.pdf>.
- 20 Horacio Sánchez, "The Nature and Causes of War: Keegan, van Creveld, and the Debate with Clausewitzian Doctrine," 11th Argentine Congress of Social Anthropology (Rosario, 2014), <https://cdsa.aacademica.org/000-081/1089.pdf>.
- 21 Rubén Escorihuela Martínez, "'Signa Militaria and Esprit De Corps: The Role of the Symbolic-Religious Element in the Construction of the Identity of the Roman Republican Soldier,' in XIII International Congress of the Spanish Society of Religious Studies (University of Granada, May 12-14, 2021), n.d.
- 22 Joint Command of the Armed Forces of Peru, *Doctrine Manual of the Joint Command of the Armed Forces* (Lima: CCFFAA, 2021).
- 23 Francisco Planell Boned, "Cohesion: The Human Element in Combat (Part One)," *Information Bulletin* 201 (1987): 1, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4769672.pdf>.
- 24 Daniel Donoso, *Psychological Preparation in the Armed Forces* (Madrid: Ministry of Defense, 2024), https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/p/r/preparaci_n_psicol_gica_fuerzas_armadas.pdf.
- 25 Juan Camilo Molina Medina, "Colombian Navy: A Pioneer in Innovation and Organizational Transformation," *Derrotero* 18, no. 1 (2024): 1-9, <https://doi.org/10.70554/Derrotero2024.v18n01.07>.
- 26 Joint War College, "The Future Operational Environment of Our Military (2020-2040)" (Buenos Aires, 2019), <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1266>.
- 27 Robert Greene, *The 33 Strategies of War* (Barcelona: Océano, 2007).
- 28 Martha Vives, Ingrid Arango, and Diana Contreras, "Emotional Intelligence in Military Education," in *Paradigms and Learning Experiences in Military Education*, 169, 2021, <https://doi.org/10.21830.9789585350663.07>.
- 29 Chorrillos Military School (EMCH), *Spiritual Forces: Ontology. EMCH Cadet Basic Library* (Lima, Peru, 1984).
- 30 Inter-American Institute of Human Rights, *Reflections on the Military Profession* (Buenos Aires, 2009), <https://www.iidh.ed.cr/images/Publicaciones/Politicasseg/Reflexiones%20sobre%20la%20profesion%20militar.pdf>.
- 31 Colin Powell, *Principles That Work: In Life and Leadership* (Mexico City: Penguin Random House Grupo Editorial México, 2012).
- 32 Robert Kiyosaki, *8 Lessons in Military Leadership for Entrepreneurs* (2016).
- 33 Martha Mendoza and Carolina Ortiz, "Transformational Leadership, Dimensions, and Impact on Organizational Culture," (2006), <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>.
- 34 Jesús Lazo Acosta, "Military Leadership: A Philosophical Perspective," *Journal of the Academy of Military Sciences* 73 (1999): 34-44, <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3049/3065>.
- 35 Higher Center for National Defense Studies, "The Ethical and Moral Dimension of Army Command Staff," National Security and Defense Documents no. 23 (Madrid, 2009), <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/562837.pdf>.

- 36 Manolo Eduardo Villagra, "An Approach to Military Ethics in the Peruvian Army," *El Investigador* 8, no. 9 (Lima, Peru), <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/collections/o2ad7485-bo07-4f06-bbe0-302f62648305>.
- 37 Jorge Alberto Manzor, "Adaptive Leadership in a Theater Commander in Hybrid Scenarios" (2022), <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/2877>.
- 38 Irache Borja Lamazares, "Study on the Effectiveness of Positive Leadership in Army Section-Level Units" (2023), <https://zaguan.unizar.es/record/154488/files/TAZ-TFG-2024-037.pdf>.
- 39 Gustavo Adolfo Trama, "Rules of Engagement: A Doctrinal Review as a Means of Contributing to the Promotion of Joint and Combined Military Interoperability Standards (Compilation)" (2016), <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/579>.
- 40 José Soriano, "Study on Psychological Constructs in Military Personnel of the Spanish Army (2024)," <https://hdl.handle.net/20.500.14797/661ebdc7cdb36110icc12640>.
- 41 Francisco Planell Boned, "Cohesion: The Human Element in Combat (Part One)," *Information Bulletin* 201 (1987): 1, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4769672.pdf>.
- 42 John Keegan, *The History of War* (Turner Publications, 1993; reprinted and translated, 2024).
- 43 Ibid.
- 44 Todd Burroughs and Stephen Ruth, "Cohesion in the Army: A Primary Group Analysis," 2023, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/OLE/2023/Burroughs/Burroughs-SPA-Feb-2023-UA.pdf>.
- 45 Charles de Gaulle, *The Edge of the Sword* (Madrid, Spain: Plazas y Janes, 1961).
- 46 15th Conference of Ibero-American Defense Colleges, National Academy of Political and Strategic Studies, Chile 2014, "The Ethics of the 21st-Century Soldier" (2014), https://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org/images/Libros/2014_CHILE_Libro_XV_CDCDIA_La_tica_del_Soldado_del_Siglo_XXI.pdf
- 47 15th Conference of Ibero-American Defense Colleges, *The Ethics of the 21st-Century Soldier* (Santiago, Chile, 2014), <https://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org>.
- 48 João Teixeira et al., "Empowering Leadership in the Army: Pros and Cons," *Merits* 4, no. 4 (2024): 346–369, <https://doi.org/10.3390/merits404026>.
- 49 Juan José Álvarez, "The Military Hierarchy: Concepts and Terminology," *Revista de Lexicografía* 23 (2017): 7–38, <https://doi.org/10.17979/rlex.2017.23.0.4692>.
- 50 Manolo Eduardo Villagra, "The Imperative Need to Modernize Peru's Armed Forces: A Strategic Analysis," *Pensamiento Conjunto* 12, no. 2 (2024): 14, <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/151>.
- 51 Carl von Clausewitz, *On War* (Madrid: Diógenes, 1977).
- 52 Toledo Infantry Academy, *Proceedings of the Second Civil-Military Congress on Sociology* (Madrid, 2024), <https://publicaciones.defensa.gob.es>.
- 53 Chorrillos Military School (EMCH), *Spiritual Forces: Ontology. Basic Library for EMCH Cadets* (Lima, Peru, 1984).
- 54 Manolo Eduardo Villagra, "The Armed Forces, Human Rights, and the Democratic System," *Pensamiento Conjunto* 11, no. 2 (2023): 7, <https://www.pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/124>.
- 55 Daniel Chamorro, "Organizational Culture in the Armed Forces: The Invisible Foundation of Institutional Power" (2025), <https://doi.org/10.46652/runas.v6i13.301>.

- 56 Carolyn Heward et al., "A Scoping Review of Military Culture, Military Identity, and Mental Health Outcomes," *Military Medicine* 189, nos. 11-12 (2024): e2382-e2393, <https://doi.org/10.1093/milmed/uisae276>.
- 57 Anderson Loaiza Moreno, "Emotional Construction in Military Life: The Experience of Two Soldiers" (thesis, University of Antioquia, 2020), <https://bibliotecadigital.udea.edu.co>.
- 58 Jairo Aponte, "The Primacy of Moral Fortitude as a Decisive Element in Modern Warfare," *Estudios en Seguridad y Defensa* 7, no. 14 (2012), <https://esdegrevistas.edu.co>.
- 59 Joint Command of the Armed Forces (CCFFAA), *Manual of Professional Ethics for Military Personnel of the Peruvian Armed Forces*, MFA-CD-03-03 (Lima, Peru, 2021).
- 60 Eduardo Toche Medrano, *War and Democracy: The Peruvian Military and Nation-Building* (CLACSO co-publications; DESCO, 2008), <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20120410125101/medrano.pdf>.
- 61 Miguel Espinoza, "Philosophy of the Presence of the Armed Forces" (2025), <https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar8>.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
RESEARCH LINE

**LIDERAZGO
ESTRATÉGICO
Y GESTIÓN
INSTITUCIONAL**

*STRATEGIC LEADERSHIP
AND INSTITUTIONAL
MANAGEMENT*

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 5, N°1, enero - marzo, 2026, pp. 331-350

ARTÍCULO

Implementación de la Gestión por Procesos y su Relación con la Calidad del Servicio en las Grandes Unidades de Servicios del Ejército del Perú

Roberto Carlos Alonso Tapia

 <https://orcid.org/0000-0002-9511-0821>

 hector.rat29@gmail.com

© Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú 2026. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia de atribución Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite la reutilización, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original esté debidamente citada.

Implementación de la Gestión por Procesos y su Relación con la Calidad del Servicio en las Grandes Unidades de Servicios del Ejército del Perú

Roberto Carlos Alonso Tapia

Resumen

En el Perú, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) impulsa que las entidades estatales brinden servicios eficientes, eficaces y orientados al ciudadano mediante la adopción del enfoque de gestión por procesos. En este marco, el Ejército del Perú (EP), como institución integrante del Estado, participa en dicho proceso de modernización; sin embargo, las Grandes Unidades de Servicios (GUS) mantienen una estructura organizacional funcional tradicional que limita la eficiencia y oportunidad en la prestación de sus servicios. Ante esta problemática, el estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la implementación de la gestión por procesos y la calidad del servicio en las GUS del EP. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo de alcance correlacional y diseño transversal y utilizó un cuestionario semiestructurado para la recolección de datos, los cuales fueron procesados y analizados mediante el software estadístico SPSS. Los resultados evidencian una relación directa y positiva y estadísticamente significativa ($\rho = 0.528$; $p < 0.05$) entre la gestión por procesos y la calidad del servicio, confirmando la hipótesis planteada y reforzando la coherencia metodológica del estudio.

Palabras clave: *gestión por procesos; calidad del servicio; modernización institucional; organización militar; sector defensa*

Introducción

En 2002, el Perú inició un proceso formal de modernización mediante la promulgación de la Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, cuyo propósito fue optimizar el funcionamiento del aparato público e impulsar el uso eficiente de los recursos del Estado. Esta normativa condujo a la administración pública a emprender un proceso de modernización en todas sus entidades, con el objetivo de consolidar una gestión pública descentralizada y orientada al servicio del ciudadano (El Peruano 2002).

Posteriormente, en 2013, mediante el Decreto Supremo N.° 004-2013-PCM, se aprobó la PNMGP, con la finalidad de impulsar la transición hacia una administración basada en resultados y centrada en la generación de valor público para el bienestar de la población. Para alcanzar este objetivo, se establecieron cinco pilares fundamentales, entre los cuales destacan la gestión por procesos, la simplificación administrativa y el fortalecimiento institucional como mecanismos esenciales para mejorar el desempeño de las entidades estatales (El Peruano 2013).

En esa misma línea, el 19 de agosto de 2022 se aprobó la PNMGP al 2030, la cual define la hoja de ruta para consolidar un Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado. Esta política reafirma que las personas constituyen el eje de la acción pública y plantea como objetivo la construcción de una sociedad más justa e inclusiva, sustentada en instituciones orientadas a resultados y en la generación de valor público (Gob.pe 2023).

En esa misma línea, el 19 de agosto de 2022 se aprobó la PNMGP al 2030, la cual define la hoja de ruta para consolidar un Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado. Esta política reafirma que las personas constituyen el eje de la acción pública y plantea como objetivo la construcción de una sociedad más justa e inclusiva, sustentada en instituciones orientadas a resultados y a la generación de valor público (Gob.pe 2023).

Por su parte, el Ministerio de Defensa (MINDEF), en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado mediante el Decreto Supremo N.° 006-2016, establece que la Dirección de Desarrollo Organizacional (DDO) es responsable de conducir y liderar el proceso de modernización institucional, en concordancia con la normativa vigente; además, supervisa su implementación a nivel sectorial.

En el ámbito del EP y conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N.° 1137, Ley del Ejército del Perú, la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE) tiene a su cargo proponer normas, brindar asesoramiento técnico y gestionar iniciativas orientadas a la modernización administrativa,

garantizando el adecuado funcionamiento del Sistema de Modernización de la Gestión Pública dentro de la institución.

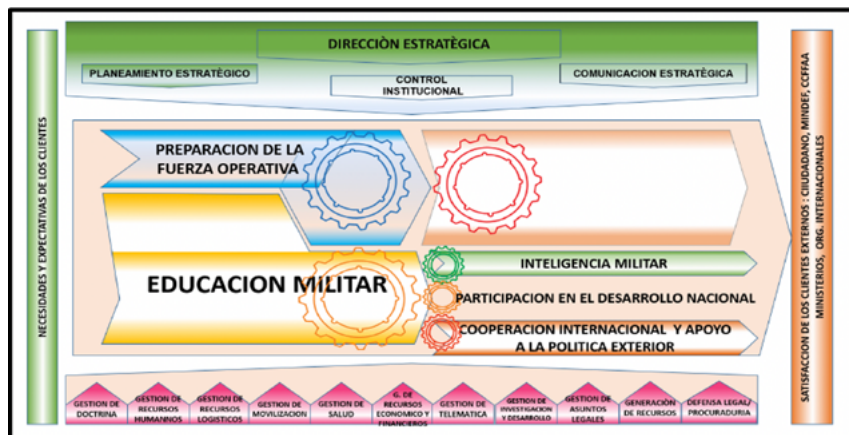
En coherencia con este marco normativo, el EP, alineado con la PNMGP al 2021 y específicamente con el tercer pilar referido a la gestión por procesos, elaboró, a través de la DIPLANE, su Mapa de Procesos, versión 1, aprobado el 25 de mayo de 2016. Este instrumento adoptó un enfoque basado en procesos, con alcance en todas las dependencias y reparticiones institucionales (DIPLANE 2016).

El Mapa de Procesos, versión 1, presentó una estructura organizacional general en la que se identificaron procesos estratégicos, misionales y de soporte, facilitando su comprensión en los distintos niveles jerárquicos para su ejecución y control. Asimismo, el documento incorporó indicadores destinados a medir el desempeño y la calidad en cada proceso, constituyéndose en un elemento esencial para la mejora continua (DIPLANE 2016).

En cuanto a los procesos misionales, estos se relacionan con la misión fundamental del EP, conforme a los artículos 165 y 171 de la Constitución Política del Perú, e incluyen la preparación de la fuerza, las operaciones y acciones militares, la formación militar, la inteligencia, el apoyo al desarrollo nacional y la cooperación internacional. Los procesos estratégicos se enfocan en el liderazgo, el planeamiento, el control y la comunicación estratégica. Por último, los procesos de soporte respaldan el funcionamiento de los procesos misionales e incluyen la gestión de recursos humanos, recursos logísticos, movilización, salud, doctrina, recursos financieros, telemática, investigación y desarrollo (DIPLANE 2016).

La Figura 1 presenta la representación estructural de los procesos institucionales identificados en la primera versión del mapa.

Figura 1. Mapa de procesos del Ejército del Perú – Versión 1



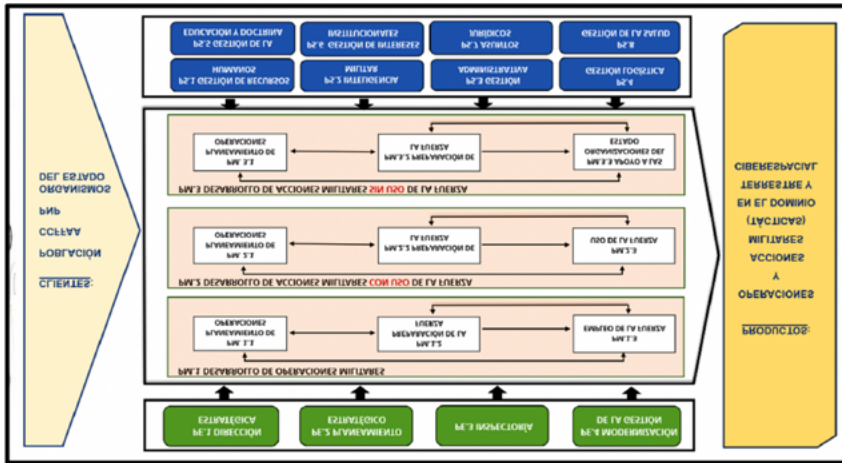
Fuente: Dirección de Planeamiento del Ejército (2016).

En el marco de la mejora continua, la Resolución de la Comandancia General del Ejército N.º 797-CGE/DIPLANE, de 15 de diciembre de 2022, aprobó el Mapa de Procesos del Ejército – versión 2. Para su elaboración se consideraron, entre otros, los lineamientos del Decreto Legislativo N.º 1142, Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas (FF. AA.), el cual establece que la actualización de estas se integra al proceso de transformación del Estado peruano, con el objetivo de alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia tanto en la gestión institucional como en el ámbito operativo (DIPLANE 2022).

Esta nueva versión define procesos estratégicos, misionales y de soporte correspondientes a los niveles 0 y 1 del EP, orientados a ofrecer un servicio de calidad mediante la optimización de los recursos asignados en beneficio de usuarios internos y externos. El documento abarca todas las dependencias institucionales y presenta cambios significativos respecto a la versión anterior, debido a la metodología empleada en su formulación (DIPLANE 2022).

La Figura 2 muestra la estructura actualizada de los procesos institucionales conforme a la nueva metodología adoptada.

Figura 2. Mapa de procesos del Ejército del Perú – Versión 2



Fuente: Dirección de Planeamiento del Ejército, 2022.

En relación con el objeto de estudio, las Brigadas de Servicios o GUS tienen como misión proporcionar apoyo logístico y de personal al Ejército de Operaciones (JDOCE 2016). No obstante, su estructura organizacional conserva un enfoque funcional, caracterizado por áreas especializadas y jerarquizadas. Aunque este modelo delimita responsabilidades, genera fragmentación en la gestión, limita la integración transversal de los procesos y reduce la capacidad de respuesta frente a las demandas de usuarios internos y externos, lo que puede afectar el desempeño operativo y la calidad del servicio que prestan dichas unidades.

La gestión por procesos constituye un enfoque determinante para fortalecer el desempeño institucional en el sector público. A nivel internacional, diversos estudios evidencian su impacto en la mejora de la eficiencia y la calidad del servicio. Quintanilla (2017) sostiene que una gestión pública moderna se consolida como referente doctrinal para el Estado colombiano, al permitir el diseño e implementación de estrategias destinadas a medir el desempeño y optimizar la eficiencia administrativa, reforzando la premisa de que el enfoque basado en

procesos no solo mejora la gestión interna, también incide en la calidad de los servicios ofrecidos.

De manera complementaria, Guanín y Andrango (2015) propusieron un modelo de gestión por procesos aplicado al servicio de emergencia del Hospital General N.º 1 de Quito, con el propósito de optimizar la estructura y el desempeño de sus procesos internos. Los autores concluyeron que su aplicación incrementó la efectividad y eficiencia operativa, fortaleció los mecanismos de control interno y mejoró la utilización de los recursos disponibles, además de facilitar las labores del talento humano mediante instrumentos de apoyo a la gestión.

De forma similar, la transición de modelos burocráticos hacia enfoques orientados por procesos constituye una condición necesaria para modernizar la gestión pública. Carrasco (2011) señaló que BancoEstado de Chile presentaba características propias de un sistema burocrático e ineficiente, evidenciando la necesidad de transformar su desempeño administrativo. En consecuencia, propuso migrar hacia un enfoque basado en procesos generadores de valor agregado y consolidar nuevas prácticas organizacionales, resaltando la importancia del fortalecimiento del control institucional, el compromiso organizacional y la gestión del cambio cultural.

En el ámbito nacional, la gestión basada en procesos se consolida como herramienta estratégica para mejorar el desempeño organizacional y la calidad del servicio en entidades públicas. Andaluz (2020) destacó la necesidad de implementar este enfoque en las dependencias del Ejército del Perú para fortalecer la eficiencia administrativa y garantizar el cumplimiento de sus objetivos institucionales. De manera complementaria, García y Ledesma (2019) determinaron que la gestión por procesos influye significativamente en la calidad del servicio de la empresa Servicios Generales y Turismo Milagritos SAC, evidenciando una relación estadísticamente significativa al 5 %.

A nivel ministerial, Aranda et al. (2018) identificaron, en el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), una estructura funcional con duplicidad de funciones y limitaciones de coordinación, proponiendo

la gestión por procesos como estrategia para mejorar la articulación institucional. En línea con ello, Carranza et al. (2016) señalaron que la normativa de la Secretaría de Gestión Pública, el Ministerio de Educación (MINEDU) y el Ministerio de Defensa (MINDEF) establece la aplicación de este enfoque en centros académicos de las FF. AA. Por su parte, Calderón (2016) concluyó que su implementación resulta viable en entidades públicas siempre que los procesos se identifiquen y representen correctamente mediante un mapa de procesos.

Por otro lado, Alonso (2021) realizó un estudio en la Brigada de Servicios del Ejército del Perú acantonada en la guarnición de Iquitos, evidenciando que la implementación de la gestión por procesos se asocia significativamente con mayores niveles de calidad del servicio. Mediante un diseño cuantitativo, determinó una relación positiva entre la gestión por procesos y la satisfacción de usuarios internos y externos, resaltando la pertinencia de este enfoque para una administración más eficiente y orientada a resultados.

La investigación se sustentó en la teoría de William Edwards Deming, reconocido precursor de la calidad total. Su propuesta se basa en 14 principios aplicables a cualquier organización, orientados a generar beneficios sostenibles para accionistas, empleados, clientes, la sociedad y el medio ambiente. Deming enfatiza la necesidad de un propósito común y de la mejora continua para garantizar resultados sostenibles a largo plazo (De la Torre Tejada 2005).

De la misma manera, se consideró el modelo de calidad del servicio de Christian Grönroos (1988), representante de la Escuela Nórdica, quien sostiene que la calidad se percibe de manera subjetiva y depende tanto del resultado del servicio (calidad técnica) como del proceso mediante el cual se presta (calidad funcional), en coherencia con las expectativas del usuario.

En este contexto, la investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión por procesos y la calidad del servicio en las GUS del EP. Se planteó como hipótesis la existencia de una relación directa y significativa entre ambas variables, y los resultados constituyen un insumo

técnico relevante para la toma de decisiones orientadas a la modernización institucional, con el propósito de fortalecer la calidad del servicio y contribuir al cumplimiento de la misión asignada a estas unidades.

Gestión por Procesos

La gestión por procesos tiene como objetivo principal incrementar la productividad organizacional mediante la eficiencia y la generación de valor para los usuarios (Bravo 2011). Desde una perspectiva sistémica, este enfoque permite controlar variables clave de la gestión, como el tiempo, la calidad y el costo, e integra factores tales como el cambio organizacional, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y la articulación entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (Bravo 2009). No obstante sus beneficios, su implementación suele enfrentar resistencia debido a la estructura funcional y vertical arraigada que históricamente caracteriza a muchas organizaciones (Medina et al. 2019).

Mallar(2010) sostiene que la gestión basada en procesos constituye un modelo organizativo orientado a estructuras horizontales e interrelacionadas, en contraste con la organización vertical tradicional. Bajo esta óptica, González et al. (2019) destacan que las organizaciones deben adaptarse de manera dinámica a los cambios del entorno, lo que justifica la adopción de la gestión por procesos con orientación a resultados y liderazgo institucional.

En el ámbito público, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), mediante el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, impulsa la implementación de la gestión por procesos, complementada con la simplificación administrativa, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la población. Asimismo, la Secretaría de Gestión Pública (SGP/PCM 2014, 2018) sostiene que este enfoque supera la visión funcional y jerárquica, promoviendo una administración moderna orientada a resultados, a la provisión de bienes y servicios de calidad y a la satisfacción del ciudadano.

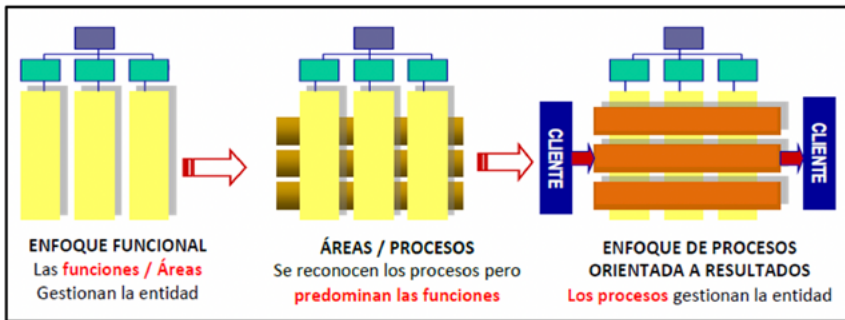
Desde una perspectiva conceptual, la gestión por procesos propone una visión integral de la organización, en la cual los procesos atraviesan todas

las funciones y se estructuran en macroprocesos, procesos, actividades y tareas, transformando insumos en productos o servicios con valor agregado (Quintero y Sánchez 2006). Este enfoque facilita la alineación de los resultados de cada proceso con los objetivos estratégicos institucionales (UC 2016).

En términos operativos, la gestión orientada a procesos no se limita a la elaboración de mapas o diagramas, sino que implica un cambio estratégico y cultural que requiere liderazgo, participación del personal y control gerencial continuo. Su implementación comprende fases como la identificación de procesos, la elaboración del mapa correspondiente, la descripción detallada, la medición, el seguimiento y la mejora continua, contribuyendo a una mayor eficiencia, eficacia y sostenibilidad organizacional (Mallar 2010; UC 2016).

La Figura 3 ilustra la transición de un modelo funcional vertical hacia un enfoque horizontal basado en procesos, orientado a la obtención de resultados.

Figura 3. Del enfoque funcional tradicional al enfoque de procesos orientado a resultados.



Fuente: Secretaría de Gestión Pública.

Calidad de Servicio

Dessler (2009) distingue la calidad del servicio, señalando que la calidad representa el nivel de eficiencia con el que una organización busca satisfacer a sus usuarios, mientras que el servicio comprende el conjunto de actividades que acompañan la prestación. Desde esta perspectiva, Brady y Cronin (2001) sostienen que la calidad del servicio se evalúa por el cliente a partir de tres dimensiones: la calidad funcional (interacción entre empleado y usuario, actitud y comportamiento), el entorno del servicio (condiciones físicas y ambientales) y la calidad técnica (resultado final del servicio).

Para González y Aranda (2022), el servicio constituye el eje central de la gestión organizacional, dado su impacto directo en la satisfacción del usuario. En esta misma línea, Rojas-Martínez et al. (2020) señalan que las organizaciones deben asumir la calidad del servicio como un compromiso institucional permanente, vinculándola con la productividad, la competitividad y la eficacia.

Desde una perspectiva histórica, Larrea (1991) plantea que la calidad no debe inspeccionarse, sino producirse, promoviendo programas de mejora continua en lugar de un control final limitado. A partir de este planteamiento, Fontalvo et al. (2020) subrayan la relevancia de medir la calidad mediante indicadores que permitan evaluar el desempeño del servicio.

Grönroos (1994) afirma que la calidad se percibe al comparar el servicio esperado con el percibido, diferenciando la calidad técnica (“qué se entrega”) y la calidad funcional (“cómo se entrega”). En el ámbito de la gestión pública, la Secretaría de Gestión Pública (SGP/PCM 2014) define el servicio como el resultado de un proceso orientado a satisfacer necesidades ciudadanas, mientras que Dulanto (2019) lo concibe como una actividad directa o indirecta destinada a generar satisfacción sin producir necesariamente un bien tangible.

En términos integradores, la calidad del servicio se relaciona con la capacidad institucional de responder a las necesidades de los usuarios, quienes demandan prestaciones confiables, accesibles, oportunas y eficientes.

Método

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, sustentado en el método hipotético-deductivo, orientado a contrastarse con la hipótesis sobre la relación entre la gestión por procesos y la calidad del servicio en las GUS del EP. La investigación fue de tipo básica, con alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal, dado que las variables se observaron en su contexto natural sin manipulación directa.

La población estuvo conformada por 50 efectivos militares, incluyendo oficiales, técnicos y suboficiales, constituyendo un censo poblacional. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario semiestructurado con escala Likert de cinco puntos (1 = Muy bajo; 5 = Muy alto), diseñado para medir ambas variables.

Para el análisis de la información, se empleó estadística descriptiva, específicamente frecuencias y tablas cruzadas, así como estadística inferencial. La contrastación de la hipótesis se efectuó mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, considerando un nivel de significancia de 0,05.

El procesamiento estadístico se realizó con el software IBM SPSS. La recopilación de datos se efectuó en el año 2021, en un único momento temporal, lo que confirma el carácter transversal del estudio.

Resultados

La Tabla 1 presenta la distribución cruzada de los encuestados según los niveles de gestión por procesos y calidad del servicio, lo que permite identificar la tendencia de asociación entre ambas variables.

Tabla 1

Distribución de encuestados según nivel de gestión por procesos y calidad del servicio

			Calidad de servicio			Total
			Bajo	Regular	Alto	
Gestión por procesos	Bajo	Recuento	11	4	2	17
		% del total	22.0%	8.0%	4.0%	34.0%
	Regular	Recuento	3	7	7	17
		% del total	6.0%	14.0%	14.0%	34.0%
	Alto	Recuento	2	3	11	16
		% del total	4.0%	6.0%	22.0%	32.0%
Total		Recuento	16	14	20	50
		% del total	32.0%	28.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Adaptado de Alonso (2021).

Según los resultados, el 22 % del total de encuestados se ubica simultáneamente en el nivel alto de gestión por procesos y en el nivel alto de calidad del servicio. De manera similar, el 22 % se concentra en el nivel bajo de ambas variables. Estos hallazgos evidencian una tendencia de correspondencia directa entre los niveles de gestión por procesos y la calidad del servicio, lo que sugiere una asociación positiva entre ambas variables en las GUS.

Análisis Inferencial

Hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre la gestión por procesos y la calidad del servicio en las Grandes Unidades de Servicios del Ejército.

H₁: Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la calidad del servicio en las Grandes Unidades de Servicios del Ejército.

La Tabla 2 presenta los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman.

Tabla 2

Resultados de la correlación Rho de Spearman entre gestión por procesos y calidad del servicio

			Gestión por procesos	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	1.000	0.528**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	50	50
	Calidad de servicio	Coefficiente de correlación	1.000**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	50	50

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Adaptado de Alonso.

El análisis inferencial evidencia una correlación positiva de magnitud moderada entre la gestión por procesos y la calidad del servicio ($\rho = 0.528$). El valor de significancia obtenido fue $p = 0.000$, inferior al nivel establecido de 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Por lo tanto, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables en las GUS del EP.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que la gestión por procesos se vincula de manera estadísticamente significativa con la calidad del servicio en las GUS del EP, lo que confirma la pertinencia del enfoque sistémico en organizaciones públicas de naturaleza militar. Este hallazgo respalda los postulados de William Edwards Deming respecto a la mejora continua como fundamento del desempeño organizacional y adquiere especial relevancia en estructuras tradicionalmente jerárquicas y funcionales, donde la fragmentación de responsabilidades puede limitar la eficiencia operativa.

En comparación con estudios desarrollados en entidades civiles, la implementación de la gestión por procesos en el contexto militar enfrenta retos adicionales, entre ellos la cultura organizacional vertical, la rigidez normativa y la predominancia del enfoque funcional. Bajo esta consideración, los resultados sugieren que la transición hacia un modelo basado en procesos no solo demanda una reestructuración técnica, sino una transformación cultural orientada a la integración transversal y a la generación de valor institucional.

Los hallazgos guardan coherencia con lo señalado por Zamora (2017), quien identifica la gestión por procesos como una estrategia orientada a la obtención de mejores resultados institucionales. De manera concordante, Flores y Núñez (2021) destacan que este modelo organizacional promueve la participación del personal y orienta la gestión hacia los usuarios, fortaleciendo el desempeño institucional. En igual sentido, la evidencia empírica respalda lo expuesto por Bravo (2009) al demostrar que una visión sistémica basada en procesos contribuye al incremento de la productividad y al control de variables clave como el tiempo, la calidad y los costos.

Con respecto a la calidad del servicio, los resultados se alinean con el enfoque de Christian Grönroos, quien sostiene que esta depende de la capacidad organizacional para satisfacer de manera oportuna y adecuada las expectativas de los usuarios. En el ámbito de la gestión pública, ello implica

orientar los procesos hacia el logro de resultados medibles, alineados con los objetivos institucionales y con las necesidades reales de la sociedad.

Desde una perspectiva estratégica, la calidad del servicio constituye un factor determinante del rendimiento organizacional y de la sostenibilidad institucional. En consecuencia, las organizaciones que buscan fortalecer su posicionamiento deben optimizar sus procesos internos y consolidar relaciones de confianza con los usuarios mediante la provisión de servicios eficientes y confiables.

Los resultados coinciden con las conclusiones de Calderón (2016), quien señala la necesidad de implementar la gestión por procesos en entidades públicas, especialmente en aquellas orientadas a la prestación de servicios. En la misma línea argumentativa, Carranza et al. (2016) sostienen que el marco normativo vigente impulsa la adopción de este enfoque en las instituciones del sector defensa. No obstante, Flores y Núñez (2021) advierten que, pese a su reconocimiento normativo, la gestión por procesos enfrenta limitaciones en su aplicación, asociadas principalmente al escaso conocimiento y experiencia del personal, lo que restringe su impacto en la mejora de la gestión institucional.

En contraste con investigaciones previas desarrolladas en contextos civiles o académicos, el presente estudio aporta evidencia empírica desde una organización militar operativa, caracterizada por una estructura jerárquica y normativa estricta. Desde esta óptica, los resultados amplían el alcance de la literatura sobre gestión por procesos, al demostrar que este enfoque resulta aplicable y pertinente incluso en instituciones tradicionalmente organizadas bajo modelos funcionales, como las GUS del EP.

Conclusiones

Los resultados del análisis inferencial evidencian la existencia de una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre la gestión por procesos y la calidad del servicio en las Grandes Unidades de Servicios del Ejército del Perú ($\rho = 0.528$; $p < 0.05$). En términos empíricos, un mayor

nivel de implementación del enfoque basado en procesos se asocia con mejores niveles percibidos de calidad del servicio, confirmando la hipótesis planteada y validando el alcance correlacional del estudio.

La adopción de una gestión orientada por procesos se vincula con el fortalecimiento de dimensiones esenciales del servicio, tales como la disponibilidad de recursos tangibles, la confiabilidad en la prestación, la capacidad de respuesta ante requerimientos y contingencias, así como la generación de confianza en los usuarios internos y externos. Estos factores se relacionan con la percepción de calidad y con el desempeño organizacional, lo que reafirma la pertinencia de este enfoque en contextos institucionales de carácter militar.

La incorporación de herramientas como el Mapa de Procesos (MAPRO) facilita la identificación, articulación y control de los procedimientos institucionales, favoreciendo la transición progresiva desde un modelo funcional tradicional hacia una administración orientada a resultados y alineada con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP). En el ámbito del sector defensa, este enfoque se proyecta como un mecanismo estratégico para consolidar la eficiencia organizacional y fortalecer la gobernanza institucional.

Desde una perspectiva estratégica, los hallazgos amplían la evidencia empírica disponible sobre gestión por procesos en organizaciones militares operativas, tradicionalmente estructuradas bajo esquemas jerárquicos y funcionales. En consecuencia, el estudio aporta sustento técnico para la modernización administrativa en unidades logísticas del EP, en coherencia con los lineamientos normativos vigentes.

Futuras investigaciones podrían desarrollar estudios comparativos entre diferentes unidades militares, análisis longitudinales que permitan evaluar la evolución del modelo en el tiempo y la incorporación de variables mediadoras —como cultura organizacional, liderazgo estratégico o capacitación del personal—, a fin de profundizar la comprensión de la relación identificada y fortalecer la base científica para la toma de decisiones institucionales.

Sobre el autor

Teniente Coronel del Ejército del Perú (EP). En 2003 egresó de la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH), donde obtuvo el título de Licenciado en Ciencias Militares, con mención en Ingeniería, especialidad Material de Guerra. Posteriormente, cursó la Maestría en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en la Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESGE). Asimismo, obtuvo el grado de Magíster en Gerencia Pública por la Universidad Continental (UC) y el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad César Vallejo (UCV). Además, fortaleció su formación mediante estudios de especialización en el Sistema Nacional de Inversión Pública y en Adquisiciones y Contrataciones del Estado (ACE), así como en Innovación Tecnológica, Liderazgo y Planeamiento Estratégico, y en Administración y Planeamiento en Operaciones Conjuntas.

Notas finales

1. Roberto Carlos Alonso, *Implementación de la gestión por procesos en la 5a Brigada de Servicios del Ejército del Perú para la mejora de la calidad del servicio* (Tesis de maestría, Universidad Continental, 2021), <https://hdl.handle.net/20.500.12394/9972>.
2. César Andaluz Salaverry, *Mejoramiento del proceso de gestión de la munición en el Ejército del Perú* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, 2020), <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/16>.
3. Merly Fiorela Aranda Silva, Luis Ordoñez Guzmán y Carola Gabriela Peralta Carrera, *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, 2018), <https://repositorio.up.edu.pe/item/64b56193-26f9-4e8d-8e53-oda4d5be0e09>.
4. M. K. Brady y J. M. Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived-Service Quality: A Hierarchical Approach", *Journal of Marketing* 65, no. 3 (2001): 34-49, <https://doi.org/10.1509/jmk.65.3.34.18334>.
5. César Bravo, *Gestión de procesos (con responsabilidad social): Desde la mejora hasta el rediseño* (Santiago: Evolución, 2009).
6. César Bravo, *Gestión de procesos*, 4.^a ed. (Santiago: Evolución, 2011).
7. Gilmer Iván Calderón Montoya, *Estudio exploratorio: Rediseño de la estructura orgánica del Ministerio de Salud aplicando gestión por procesos* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, 2016), <https://repositorio.up.edu.pe/item/69aecoab9-1bec-4219-a167-53eb3d82a2bf>.
8. Luis Carranza Vilahur, Juan Valverde Vírhuez y Jesús Vera Ipenza, *Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, 2016), <https://repositorio.up.edu.pe/item/c217feed-9f13-44c4-9744-1b59e4aa745f>.
9. F. Carrasco Zanoco, *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en BancoEstado* (Tesis de maestría, Universidad de Chile, 2011), <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102690>.
10. Alberto De la Torre Tejada, "Calidad total como herramienta de gestión," *Cultura* 19 (2005): 154-165.

11. Gary Dessler, *Administración de personal* (México: Prentice-Hall, 2009).
12. Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE), *Mapa de procesos del Ejército del Perú – Versión 1* (Lima: Ejército del Perú, 2016).
13. DIPLANE, *Mapa de procesos del Ejército del Perú – Versión 2* (Lima: Ejército del Perú, 2022).
14. Francisco Dulanto, *Gestión administrativa y la calidad de servicio de la Municipalidad Distrital de Chancay, período 2018* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2019), <https://repositorio.unifsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3192>.
15. Ejército del Perú, *Directiva N° 008-H1.c: Para la implementación de la gestión por procesos en el Ejército del Perú* (Lima, 2016).
16. Perú, *Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*, 30 de enero de 2002, [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2F6434B55305257B800053B271/\\$FILE/02A08.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2F6434B55305257B800053B271/$FILE/02A08.pdf).
17. Perú, *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*, 9 de enero de 2013, https://www.minsa.gob.pe/presupuestales/doc2021/Normas/Decreto-Supremo_004-2013-PCM.pdf.
18. Rodrigo Faúndez Vergara, *¿Democratizar la gestión pública? Factores institucionales claves para impulsar la participación ciudadana en la gestión pública en Chile* (Tesis de maestría, Universidad de Chile, 2018), <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/167761>.
19. Sergio Flores y Luis Núñez, “Gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública,” *Revista de Investigación Científica y Tecnología Alpha Centauri* 2, no. 3 (2021): 140–164, <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>.
20. T. Fontalvo, E. De la Hoz-Domínguez y D. Hoz, “Método de evaluación de la calidad del servicio en una empresa de agua”, *Información Tecnológica* 31, no. 4 (2020): 27–34, <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000400027>.
21. Pedro García y Giordano Ledesma, *Gestión por procesos y su influencia en la calidad de servicio de la empresa Servicios Generales y Turismo Milagritos S.A.C.* (Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, 2019), http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5653/1/RE_ADMIN_HOSELYN.GARC%C3%8DA_GIORDANO.LEDESMA_GESTI%C3%93N.POR.PROCESOS_DATOS.PDF.
22. Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030* (Lima: PCM, 2023), <https://www.gob.pe/32166-politica-nacional-de-modernizacion-de-gestion-publica-a-2030>.
23. Gonzalo A. González, Luis Leal, David Martínez y Daniel Morales, “Herramientas para la gestión por procesos”, *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* 15, no. 28 (2019): 1–14, <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>.
24. Gonzalo González y Manuel Aranda, “Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera”, *Revista Venezolana de Gerencia* 27, no. 97 (2022): 212–230, <https://doi.org/10.52080/rvghuz.27.97.15>.
25. Christian Grönroos, “A Service Quality Model and Its Marketing Implications”, *European Journal of Marketing* 18, no. 4 (1984): 36–44, <https://doi.org/10.1108/EUM000000004784>.
26. Christian Grönroos, “Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service”, *Review of Business* 9, no. 3 (1988): 10–13.
27. Christian Grönroos, *Marketing y gestión de servicios* (Madrid: Díaz de Santos, 1994).
28. Miguel Guanín y Carlos Andrango, *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de*

- enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar* (Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional, 2015), <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>.
29. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 6.ª ed. (México: McGraw-Hill, 2014).
 30. Jefatura del Departamento de Operaciones del Ejército (JDOCE), *Brigada de Servicios ME1-410* (Lima: Ejército del Perú, 2016).
 31. Pablo Larrea, *Calidad de servicio: Del marketing a la estrategia* (Madrid: Díaz de Santos, 1991).
 32. Perú, *Ley N° 27658*.
 33. Miguel Mallar, "La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente", *Visión de Futuro* 13, no. 1 (2010), <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>.
 34. Luis A. Medina, Rafael D. Nogueira, Alejandro Hernández-Nariño y Ricardo R. Comas, "Procedimiento para la gestión por procesos", *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería* 27, no. 2 (2019): 328–342, https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext.
 35. Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones* (Madrid: Ariel, 1995).
 36. Héctor Murillo, "La investigación científica", documento en línea, 2009, <http://docencia.fca.unam.mx/~mvazquez/archivos/WebquestTMCSCientifica.pdf>.
 37. G. Navarro, *Gestión por procesos y su relación con la calidad de servicio en el área de obstetricia del centro de salud del distrito de Andahuaylas, 2016* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas, 2017), <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/306>.
 38. Juan A. Pérez Fernández de Velazco, *Gestión por procesos* (Madrid: ESIC, 2010).
 39. Presidencia del Consejo de Ministros, *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública* (Lima: El Peruano, 2013), <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Prueba-la-PNMGp.pdf>.
 40. Diego A. Quintanilla Ortiz, *La reforma de la gestión pública en Colombia: Una aproximación a los procesos de rendición de cuentas y análisis de los indicadores de eficiencia del gasto público propuestos* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, 2017), <http://www.bdigital.unal.edu.co/57241/7/diegoalexanderquintanillaortiz.2017.pdf>.
 41. Juan Quintero y José Sánchez, "La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico", *Télos* 8, no. 3 (2006): 377–389, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>.
 42. C. Rojas-Martínez, W. Niebles-Nuñez, C. Pacheco-Ruíz y H. Hernández-Palma, "Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas", *Información Tecnológica* 32, no. 4 (2020): 221–232, <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>.
 43. Secretaría de Gestión Pública, *Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública* (Lima: PCM, 2018), <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>.
 44. Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP/PCM), *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM* (Lima: El Peruano, 2014), https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf.
 45. Universidad de Cantabria, *Manual de gestión por procesos* (Santander, 2016).
 46. Beatriz X. Vargas, *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* (México: ETXETA, 2011).
 47. María Zamora, *Teoría de la gestión por procesos: Un análisis del Centro de Fórmulas Lácteas del Hospital Sor María Ludovica* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata, 2017).



ISSN: 2955-8018 (Printed)

ISSN: 2810-899X (Online)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N^o 1, January - March, 2026, pp. 351-372

ARTICLE

Implementation of Process-Based Management and Its Relationship with Service Quality in Major Service Units of the Peruvian Army

Roberto Carlos Alonso Tapia

 <https://orcid.org/0000-0002-9511-0821>

 hector.rat29@gmail.com

© Peruvian Army Center for Strategic Studies 2026. This is an open access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which allows reuse, distribution and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited.

Implementation of Process-Based Management and Its Relationship with Service Quality in Major Service Units of the Peruvian Army

Roberto Carlos Alonso Tapia

Abstract

In Peru, the National Policy for the Modernization of Public Management (PNMGP) encourages state entities to provide efficient, effective, and citizen-oriented services through the adoption of a process management approach. Within this framework, the Peruvian Army, as a state institution, participates in this modernization process. However, the Major Service Units (GUS) maintain a traditional functional organizational structure that limits the efficiency and timeliness of their service delivery. Given this problem, the study aimed to determine the relationship between the implementation of process management and service quality in the GUS's of the Peruvian Army. The research adopted a quantitative approach with a correlational scope and cross-sectional design and used a semi-structured questionnaire for data collection, which was processed and analyzed using statistical software SPSS. The results show a direct, positive, and statistically significant relationship ($p = 0.528$; $p < 0.05$) between process management and service quality, confirming the hypothesis and reinforcing the methodological consistency of the study.

Keywords: *process-based management; service quality; institutional modernization; military organization; defense sector*

Introduction

In 2002, Peru initiated a formal modernization process with the enactment of Law No. 27658, the Framework Law on the Modernization of State Management, whose purpose was to optimize the functioning of the public sector and promote the efficient use of state resources. This legislation led the public administration to undertake a modernization process in all its

entities, with the aim of consolidating decentralized public management oriented toward citizen service (El Peruano, 2002).

Subsequently, in 2013, Supreme Decree No. 004-2013-PCM the PNMGP was approved to promote the transition toward a results-based administration focused on generating public value for the well-being of the population. To achieve this objective, five fundamental pillars were established, including process-based management, administrative simplification, and institutional strengthening as essential mechanisms for improving the performance of state entities (El Peruano, 2013).

Along the same lines, on August 19, 2022, the PNMGP 2030 was approved, establishing the roadmap for consolidating a modern, efficient, transparent, and decentralized state. This policy reaffirms that people are at the heart of public action and sets as its objective the construction of a more just and inclusive society, supported by results-oriented institutions and the generation of public value. (Gob.pe, 2023).

For its part, the Ministry of Defense (MINDEF), in its Regulations on Organization and Functions (ROF), approved by Supreme Decree No. 006-2016, establishes that the Organizational Development Directorate (DDO) is responsible for conducting and leading the institutional modernization process in accordance with current regulations; it also oversees its implementation at the sectoral level.

Within the scope of the Peruvian Army and in accordance with the provisions of Legislative Decree No. 1137, Law of the Peruvian Army, the Army Planning Directorate (DIPLANE) is responsible for proposing regulations, providing technical advice, and managing initiatives aimed at administrative modernization, ensuring the proper functioning of the Public Management Modernization System within the institution.

In line with this regulatory framework, the Peruvian Army, aligned with the PNMGP to 2021 and specifically with the third pillar referring to process-based management, developed, through DIPLANE, its Process Map, version

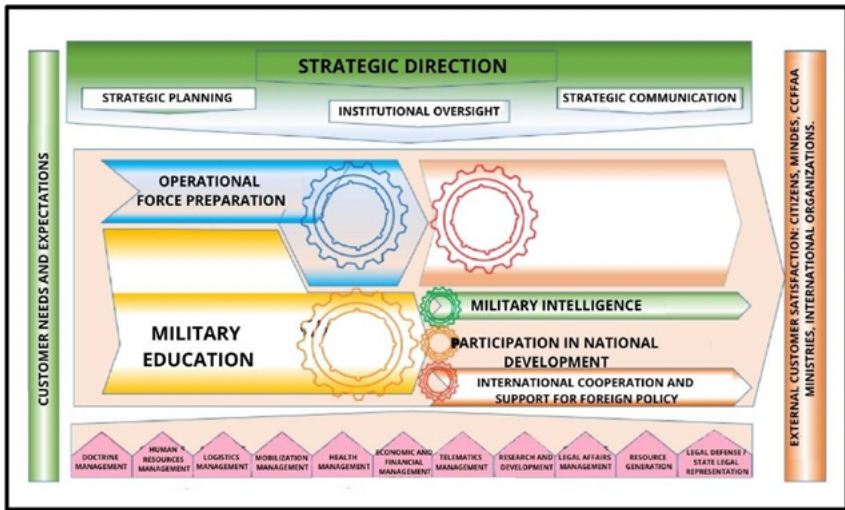
1, approved on May 25, 2016. This instrument adopted a process-based approach, covering all institutional departments and units (DIPLANE, 2016).

The Process Map, version 1, presented a general organizational structure in which strategic, mission, and support processes were identified, facilitating their understanding at different hierarchical levels for their execution and control. Likewise, the document incorporated indicators designed to measure performance and quality in each process, constituting an essential element for continuous improvement (DIPLANE, 2016).

Regarding mission processes, these are related to the fundamental mission of the Peruvian Army, in accordance with Articles 165 and 171 of the Political Constitution of Peru, and include force preparation, military operations and actions, military training, intelligence, support for national development, and international cooperation. The strategic processes focus on leadership, planning, control, and strategic communication. Finally, support processes sustain the functioning of mission processes and include the management of human resources, logistical resources, mobilization, health, doctrine, financial resources, and telematics, and research and development. (DIPLANE, 2016).

Figure 1 presents the structural representation of the institutional processes identified in the first version of the map.

Figure 1. Process Map of the Peruvian Army – Version 1



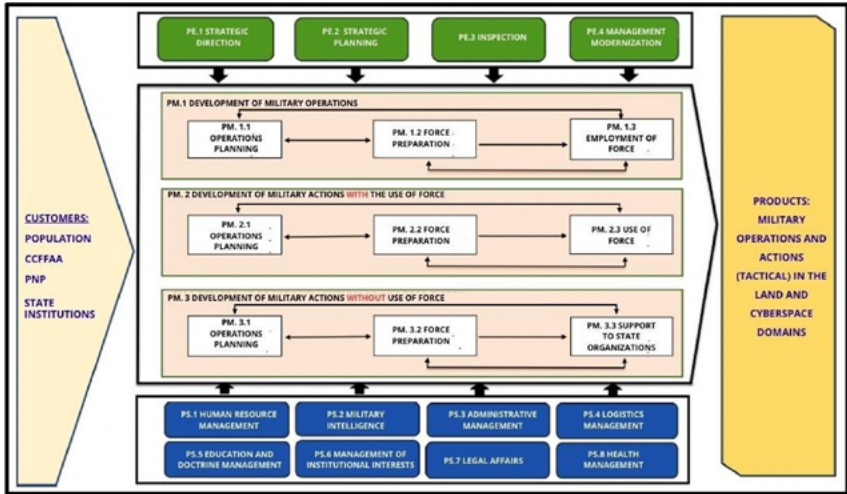
Source: DIPLANE (2016).

Within the framework of continuous improvement, Army General Command Resolution No. 797-CGE/DIPLANE, dated December 15, 2022, approved the Army Process Map – Version 2. In its development, among other references, the guidelines established in Legislative Decree No. 1142, the *Framework Law for the Modernization of the Armed Forces*, were considered. This regulation establishes that the modernization of the Armed Forces is integrated into the transformation process of the Peruvian State, with the objective of achieving optimal levels of efficiency and effectiveness both in institutional management and in the operational domain (DIPLANE, 2022).

This new version defines strategic, mission, and support processes corresponding to levels 0 and 1 of the Peruvian Army, aimed at delivering quality services through the optimization of allocated resources for the benefit of internal and external users. The document encompasses all institutional dependencies and presents significant changes compared to the previous version due to the methodology used in its formulation (DIPLANE, 2022).

Figure 2 shows the updated structure of the institutional processes in accordance with the new methodology adopted.

Figure 2. Process Map of the Peruvian Army – Version 2



Source: DIPLANE, 2022.

In relation to the object of study, the Service Brigades or Major Service Units (GUS) have the mission of providing logistical and personnel support to the Army of Operations (JDOCE, 2016). However, their organizational structure maintains a functional approach characterized by specialized and hierarchical areas. Although this model defines responsibilities, it generates fragmentation in management, limits the cross-functional integration of processes, and reduces the capacity to respond to the demands of internal and external users, which may affect operational performance and the quality of the services provided by these units.

Process-based management constitutes a key approach for strengthening institutional performance in the public sector. At the international level, several studies highlight its impact on improving efficiency and service quality. Quintanilla (2017) argues that modern public management has

become a doctrinal reference for the Colombian State by enabling the design and implementation of strategies aimed at measuring performance and optimizing administrative efficiency, reinforcing the premise that a process-based approach not only improves internal management but also influences the quality of the services provided.

Complementarily, Guanín and Andrango (2015) proposed a process-based management model applied to the emergency service of General Hospital No. 1 in Quito, with the aim of optimizing the structure and performance of its internal processes. The authors concluded that its implementation increased operational effectiveness and efficiency, strengthened internal control mechanisms, and improved the use of available resources. In addition, it facilitated the work of human talent through management support instruments.

Similarly, the transition from bureaucratic models to process-oriented approaches constitutes a necessary condition for modernizing public management. Carrasco (2011) noted that BancoEstado of Chile exhibited characteristics typical of a bureaucratic and inefficient system, highlighting the need to transform its administrative performance. Consequently, the author proposed transitioning toward a process-based approach focused on generating added value and consolidating new organizational practices, emphasizing the importance of strengthening institutional control, organizational commitment, and cultural change management.

At the national level, process-based management has become a strategic tool for improving organizational performance and service quality in public institutions. Andaluz (2020) highlighted the need to implement this approach in the dependencies of the Peruvian Army in order to strengthen administrative efficiency and ensure the achievement of its institutional objectives. Likewise, García and Ledesma (2019) determined that process-based management significantly influences the quality of service in the company Servicios Generales y Turismo Milagritos SAC, demonstrating a statistically significant relationship at the 5% level.

At the ministerial level, Aranda et al. (2018) identified within the Ministry of Agrarian Development and Irrigation (MIDAGRI) a functional structure characterized by duplication of functions and coordination limitations, proposing process-based management as a strategy to improve institutional articulation. In line with this, Carranza et al. (2016) indicated that the regulations issued by the Public Management Secretariat, the Ministry of Education (MINEDU), and the Ministry of Defense (MINDEF) establish the application of this approach in academic centers of the Armed Forces. In turn, Calderón (2016) concluded that its implementation is viable in public institutions provided that processes are correctly identified and represented through a process map.

On the other hand, Alonso (2021) conducted a study in a Service Brigade of the Peruvian Army stationed in the Iquitos garrison, showing that the implementation of process-based management is significantly associated with higher levels of service quality. Through a quantitative design, the study determined a positive relationship between process-based management and the satisfaction of internal and external users, highlighting the relevance of this approach for a more efficient and results-oriented administration.

The research was based on the theory of William Edwards Deming, a renowned pioneer of total quality management. His proposal is based on fourteen principles applicable to any organization and aimed at generating sustainable benefits for shareholders, employees, customers, society, and the environment. Deming emphasizes the need for a shared purpose and continuous improvement in order to ensure sustainable long-term results (De la Torre Tejada, 2005).

Similarly, the service quality model of Christian Grönroos (1988) was considered. As a representative of the Nordic School, he argues that quality is perceived subjectively and depends both on the outcome of the service (technical quality) and on the process through which it is delivered (functional quality), in accordance with user expectations.

In this context, the research aimed to determine the relationship between process-based management and service quality in the GUS of the Peruvian Army. The study proposed the hypothesis that a direct and significant relationship exists between these variables, and the results constitute a relevant technical input for decision-making aimed at institutional modernization, with the purpose of strengthening service quality and contributing to the fulfillment of the mission assigned to these units.

Process-Based Management

Process-based management primarily aims to increase organizational productivity through efficiency and the generation of value for users (Bravo, 2011). From a systemic perspective, this approach allows organizations to control key management variables such as time, quality, and cost, while integrating factors such as organizational change, social responsibility, risk analysis, and the articulation between strategy, people, processes, structure, and technology (Bravo, 2009). Despite its benefits, its implementation often faces resistance due to the deeply rooted functional and vertical structures that have historically characterized many organizations (Medina et al., 2019).

Mallar (2010) argues that process-based management constitutes an organizational model oriented toward horizontal and interrelated structures, in contrast to the traditional vertical organization. From this perspective, González et al. (2019) emphasize that organizations must dynamically adapt to environmental changes, which justifies the adoption of process-based management with a results-oriented approach and strong institutional leadership.

In the public sector, the Presidency of the Council of Ministers (PCM), through Supreme Decree No. 004-2013-PCM, promotes the implementation of process-based management, complemented by administrative simplification, with the aim of improving the quality of services provided to the population. Likewise, the Secretariat of Public Management (SGP/PCM 2014, 2018) argues that this approach overcomes the traditional functional and hierarchical

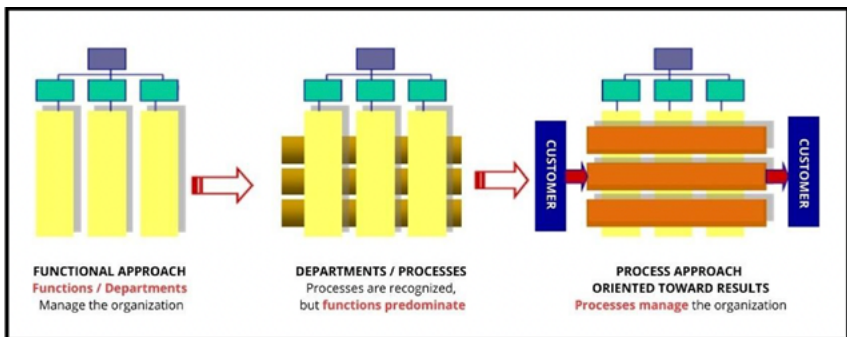
perspective by promoting a modern administration oriented toward results, the provision of quality goods and services, and citizen satisfaction.

From a conceptual perspective, process-based management proposes a comprehensive view of the organization in which processes cut across all functions and are structured into macroprocesses, processes, activities, and tasks, transforming inputs into products or services with added value (Quintero & Sánchez, 2006). This approach facilitates the alignment of the results of each process with the organization’s strategic objectives (UC, 2016).

In operational terms, process-oriented management is not limited to the development of maps or diagrams; rather, it implies a strategic and cultural transformation that requires leadership, staff participation, and continuous managerial oversight. Its implementation includes phases such as process identification, the development of the corresponding process map, detailed description, measurement, monitoring, and continuous improvement, thereby contributing to greater organizational efficiency, effectiveness, and sustainability (Mallar, 2010; UC, 2016).

Figure 3 illustrates the transition from a vertical functional model to a horizontal process-based approach focused on achieving results

Figure 3. From the Traditional Functional Approach to a Results-Oriented Process Approach



Source: Public Management Secretariat.

Service Quality

Dessler (2009) distinguishes the concept of service quality by noting that quality represents the level of efficiency with which an organization seeks to satisfy its users, whereas service comprises the set of activities that accompany the provision itself. From this perspective, Brady and Cronin (2001) argue that service quality is evaluated by the customer based on three dimensions: functional quality (interaction between employee and user, attitude, and behavior), service environment (physical and environmental conditions), and technical quality (the final outcome of the service).

For González and Aranda (2022), service constitutes the central axis of organizational management due to its direct impact on user satisfaction. In the same vein, Rojas-Martínez et al. (2020) indicate that organizations must assume service quality as a permanent institutional commitment, linking it to productivity, competitiveness, and effectiveness.

From a historical perspective, Larrea (1991) argues that quality should not be inspected but rather produced, promoting continuous improvement programs instead of relying solely on limited final control. Based on this approach, Fontalvo et al. (2020) emphasize the importance of measuring quality through indicators that make it possible to evaluate service performance.

Grönroos (1994) states that quality is perceived by comparing the expected service with the perceived service, distinguishing between technical quality (“what is delivered”) and functional quality (“how it is delivered”). In the field of public management, the Secretariat of Public Management (SGP/PCM 2014) defines service as the result of a process aimed at satisfying citizens’ needs, while Dulanto (2019) conceptualizes it as a direct or indirect activity intended to generate satisfaction without necessarily producing a tangible good.

From an integrative perspective, service quality is related to the institutional capacity to respond to the needs of users, who demand reliable, accessible, timely, and efficient services.

Method

The study was conducted under a quantitative approach, based on the hypothetical-deductive method, aimed at testing the hypothesis regarding the relationship between process-based management and service quality in the GUS of the Peruvian Army. The research was basic in nature, with a correlational scope and a non-experimental cross-sectional design, since the variables were observed in their natural context without direct manipulation.

The population consisted of 50 military personnel, including officers, technical personnel, and non-commissioned officers, constituting a population census. Data collection was carried out using a semi-structured questionnaire with a five-point Likert scale (1 = Very low; 5 = Very high), designed to measure both variables.

For data analysis, descriptive statistics were used, specifically frequencies and cross-tabulations, as well as inferential statistics. Hypothesis testing was performed using the Spearman's Rho correlation coefficient, considering a significance level of 0.05.

Statistical processing was conducted using IBM SPSS software. Data collection was carried out in 2021, at a single point in time, which confirms the cross-sectional nature of the study.

Results

Table 1 presents the cross-distribution of respondents according to the levels of process-based management and service quality, allowing the identification of the trend of association between both variables.

Table 1

Distribution of respondents according to the level of process-based management and service quality

			Service Quality			Total
			Low	Moderate	High	
Process-Based Management	Low	Count	11	4	2	17
		% of total	22.0%	8.0%	4.0%	34.0%
	Moderate	Count	3	7	7	17
		% of total	6.0%	14.0%	14.0%	34.0%
	High	Count	2	3	11	16
		% of total	4.0%	6.0%	22.0%	32.0%
Total		Count	16	14	20	50
		% of total	32.0%	28.0%	40.0%	100.0%

Source: Adapted from Alonso (2021).

According to the results, 22% of the total respondents are simultaneously located at the high level of process-based management and the high level of service quality. Similarly, 22% are concentrated at the low level of both variables. These findings reveal a trend of direct correspondence between the levels of process-based management and service quality, suggesting a positive association between both variables in the GUS.

Inferential Analysis

General Hypothesis

H₀: There is no significant relationship between process-based management and service quality in the Major Service Units of the Army.

H₁: There is a significant relationship between process-based management and service quality in the Major Service Units of the Army.

Table 2 presents the results of the Spearman’s Rho correlation test.

Table 2

Results of the Spearman’s Rho correlation between process-based management and service quality

			Process-Based Management	Service Quality
Spearman’s Rho	Process-based Management	Correlation coefficient	1.000	0.528**
		Sig. (2-tailed)		0.000
		N	50	50
	Service Quality	Correlation coefficient	1.000**	1.000
		Sig. (2-tailed)	0.000	
		N	50	50

Note: The correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed)

Source: Adapted from Alonso.

The inferential analysis shows a positive correlation of moderate magnitude between process-based management and service quality ($\rho = 0.528$). The significance value obtained was $p = 0.000$, which is lower than the established level of 0.05, allowing the rejection of the null hypothesis and the acceptance of the alternative hypothesis. Therefore, it is concluded that there is a statistically significant relationship between both variables in the GUS of the Peruvian Army.

Discussion

The results obtained show that process-based management is statistically significantly associated with service quality in the GUS of the Peruvian Army, confirming the relevance of the systemic approach in public organizations of a military nature. This finding supports the postulates of William Edwards Deming regarding continuous improvement as a foundation of organizational performance, and it is particularly relevant in traditionally hierarchical and functional structures, where the fragmentation of responsibilities may limit operational efficiency.

Compared with studies conducted in civilian institutions, the implementation of process-based management in the military context faces additional challenges, including vertical organizational culture, regulatory rigidity, and the predominance of a functional approach. Under this consideration, the results suggest that the transition toward a process-based model requires not only a technical restructuring, but also a cultural transformation oriented toward cross-functional integration and the generation of institutional value.

The findings are consistent with Zamora (2017), who identifies process-based management as a strategy aimed at achieving improved institutional results. Similarly, Flores and Núñez (2021) emphasize that this organizational model promotes staff participation and directs management toward users, thereby strengthening institutional performance. In the same sense, empirical evidence supports Bravo (2009) by demonstrating that a systemic process-based vision contributes to increased productivity and to the control of key variables such as time, quality, and costs.

With regard to service quality, the results align with the approach proposed by Christian Grönroos, who argues that it depends on the organizational capacity to adequately and timely meet user expectations. In the field of public management, this implies directing processes toward the achievement of measurable results, aligned with institutional objectives and the real needs of society.

From a strategic perspective, service quality constitutes a determining factor in organizational performance and institutional sustainability. Consequently, organizations seeking to strengthen their positioning must optimize their internal processes and consolidate relationships of trust with users through the provision of efficient and reliable services.

The results coincide with the conclusions of Calderón (2016), who highlights the need to implement process-based management in public entities, particularly those oriented toward service provision. In the same line of argument, Carranza et al. (2016) maintain that the current regulatory framework promotes the adoption of this approach in institutions within the defense sector. However, Flores and Núñez (2021) warn that, despite its regulatory recognition, process-based management still faces limitations in its application, mainly associated with the limited knowledge and experience of personnel, which restricts its impact on the improvement of institutional management.

In contrast to previous studies conducted in civilian or academic contexts, the present study provides empirical evidence from an operational military organization, characterized by a strictly hierarchical and normative structure. From this perspective, the results expand the scope of the literature on process-based management by demonstrating that this approach is applicable and relevant even in institutions traditionally organized under functional models, such as the GUS of the Peruvian Army.

Conclusions

The results of the inferential analysis demonstrate the existence of a direct, positive, and statistically significant relationship between process-based management and service quality in the Major Service Units of the Peruvian Army (GUS of the Peruvian Army) ($\rho = 0.528$; $p < 0.05$). Empirically, a higher level of implementation of the process-based approach is associated with better perceived levels of service quality, confirming the proposed hypothesis and validating the correlational scope of the study.

The adoption of process-oriented management is associated with the strengthening of essential service dimensions, such as the availability of tangible resources, reliability in service delivery, responsiveness to requests and contingencies, as well as the generation of trust among internal and external users. These factors are closely related to the perception of service quality and organizational performance, reaffirming the relevance of this approach in institutional contexts of a military nature.

The incorporation of tools such as the Process Map (MAPRO) facilitates the identification, articulation, and control of institutional procedures, promoting the gradual transition from a traditional functional model toward a results-oriented administration aligned with the National Policy for the Modernization of Public Management (PNMGP). In the defense sector, this approach emerges as a strategic mechanism for consolidating organizational efficiency and strengthening institutional governance.

From a strategic perspective, the findings expand the available empirical evidence on process-based management in operational military organizations, which are traditionally structured under hierarchical and functional schemes. Consequently, the study provides technical support for administrative modernization in the logistical units of the Peruvian Army, in accordance with the current regulatory framework.

Future research could develop comparative studies among different military units, conduct longitudinal analyses to evaluate the evolution of the model over time, and the incorporation of mediating variables—such as organizational culture, strategic leadership, or personnel training—in order to deepen understanding of the identified relationship and strengthen the scientific basis for institutional decision-making.

About the Author

Lieutenant Colonel of the Peruvian Army. In 2003, he graduated from the Escuela Militar de Chorrillos (Military School of Chorrillos – EMCH), earning a Bachelor's degree in Military Sciences, with a concentration in Engineering, specialization in

Ordnance Materiel. He subsequently earned a Master's degree in Military Sciences, specializing in Strategic Planning and Decision-Making, at the Army War College (ESGE).

He also earned a Master's degree in Public Management from the Continental University (UC) and a Doctoral degree in Public Management and Governance from César Vallejo University (UCV). Additionally, he strengthened his academic training through specialization studies in the National Public Investment System and in State Procurement and Contracting System (ACE), as well as in Technological Innovation, Leadership and Strategic Planning, and Administration and Planning in Joint Operations.

Endnotes

1. Roberto Carlos Alonso, *Implementación de la gestión por procesos en la 5a Brigada de Servicios del Ejército del Perú para la mejora de la calidad del servicio* (Tesis de maestría, Universidad Continental, 2021), <https://hdl.handle.net/20.500.12394/9972>.
2. César Andaluz Salaverry, *Mejoramiento del proceso de gestión de la munición en el Ejército del Perú* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, 2020), <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/16>.
3. Merly Fiorela Aranda Silva, Luis Ordoñez Guzmán y Carola Gabriela Peralta Carrera, *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, 2018), <https://repositorio.up.edu.pe/item/64b56193-26f0-4e8d-8e53-0da4d5bc0c09>.
4. M. K. Brady y J. M. Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived-Service Quality: A Hierarchical Approach", *Journal of Marketing* 65, no. 3 (2001): 34-49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>.
5. César Bravo, *Gestión de procesos (con responsabilidad social): Desde la mejora hasta el rediseño* (Santiago: Evolución, 2009).
6. César Bravo, *Gestión de procesos*, 4.^a ed. (Santiago: Evolución, 2011).
7. Gilmer Iván Calderón Montoya, *Estudio exploratorio: Rediseño de la estructura orgánica del Ministerio de Salud aplicando gestión por procesos* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, 2016), <https://repositorio.up.edu.pe/item/69a0a0b9-1bcf-4219-a167-53eb3d82a2bf>.
8. Luis Carranza Vilahur, Juan Valverde Vírhuez y Jesús Vera Ipenza, *Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, 2016), <https://repositorio.up.edu.pe/item/c217feed-9f13-44c4-9744-1b59c4aa745f>.
9. F. Carrasco Zanoco, *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en BancoEstado* (Tesis de maestría, Universidad de Chile, 2011), <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102690>.
10. Alberto De la Torre Tejada, "Calidad total como herramienta de gestión," *Cultura* 19 (2005): 154-165.
11. Gary Dessler, *Administración de personal* (México: Prentice-Hall, 2009).
12. Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE), *Mapa de procesos del Ejército del Perú – Versión 1* (Lima: Ejército del Perú, 2016).
13. DIPLANE, *Mapa de procesos del Ejército del Perú – Versión 2* (Lima: Ejército del Perú, 2022).
14. Francisco Dulanto, *Gestión administrativa y la calidad de servicio de la Municipalidad Distrital de Chancay, período 2018* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2019), <https://repositorio.unifsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3192>.
15. Ejército del Perú, *Directiva N° 008-H1.c: Para la implementación de la gestión por procesos en el Ejército del Perú* (Lima, 2016).
16. Perú, *Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*, 30 de enero de 2002, [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B5305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B5305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf).
17. Perú, *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*, 9 de enero de 2013, https://www.minsa.gob.pe/presupuestales/doc2021/Normas/Decreto-Supremo_004-2013-PCM.pdf.

18. Rodrigo Faúndez Vergara, *¿Democratizar la gestión pública? Factores institucionales claves para impulsar la participación ciudadana en la gestión pública en Chile* (Tesis de maestría, Universidad de Chile, 2018), <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/167761>.
19. Sergio Flores y Luis Núñez, "Gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública," *Revista de Investigación Científica y Tecnología Alpha Centauri* 2, no. 3 (2021): 140-164, <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>.
20. T. Fontalvo, E. De la Hoz-Domínguez y D. Hoz, "Método de evaluación de la calidad del servicio en una empresa de agua", *Información Tecnológica* 31, no. 4 (2020): 27-34, <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000400027>
21. Pedro García y Giordano Ledesma, *Gestión por procesos y su influencia en la calidad de servicio de la empresa Servicios Generales y Turismo Milagritos S.A.C.* (Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, 2019), http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5653/1/RE_ADMI_JHOSELYN.GARC%C3%8DA_GIORDANO.LEDESMA_GESTI%C3%93N.POR.PROCESOS_DATOS.PDF.
22. Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030* (Lima: PCM, 2023), <https://www.gob.pe/32166-politica-nacional-de-modernizacion-de-gestion-publica-a-2030>.
23. Gonzalo A. González, Luis Leal, David Martínez y Daniel Morales, "Herramientas para la gestión por procesos", *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* 15, no. 28 (2019): 1-14, <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>.
24. Gonzalo González y Manuel Aranda, "Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera", *Revista Venezolana de Gerencia* 27, no. 97 (2022): 212-230, <https://doi.org/10.52080/rvzgluz.27.97.15>.
25. Christian Grönroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing* 18, no. 4 (1984): 36-44, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>.
26. Christian Grönroos, "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service", *Review of Business* 9, no. 3 (1988): 10-13.
27. Christian Grönroos, *Marketing y gestión de servicios* (Madrid: Díaz de Santos, 1994).
28. Miguel Guanín y Carlos Andrango, *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar* (Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional, 2015), <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>.
29. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 6.ª ed. (México: McGraw-Hill, 2014).
30. Jefatura del Departamento de Operaciones del Ejército (JDOCE), *Brigada de Servicios ME1-410* (Lima: Ejército del Perú, 2016).
31. Pablo Larrea, *Calidad de servicio: Del marketing a la estrategia* (Madrid: Díaz de Santos, 1991).
32. Perú, *Ley N° 27658*.
33. Miguel Mallar, "La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente", *Visión de Futuro* 13, no. 1 (2010), <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>.
34. Luis A. Medina, Rafael D. Nogueira, Alejandro Hernández-Nariño y Ricardo R. Comas, "Procedimiento para la gestión por procesos", *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería* 27, no. 2 (2019): 328-342, https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext.
35. Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones* (Madrid: Ariel, 1995).

36. Héctor Murillo, "La investigación científica", documento en línea, 2009, <http://docencia.fca.unam.mx/~mvazquez/archivos/WebquestTMCScientifica.pdf>.
37. G. Navarro, *Gestión por procesos y su relación con la calidad de servicio en el área de obstetricia del centro de salud del distrito de Andahuaylas*, 2016 (Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas, 2017), <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/306>.
38. Juan A. Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por procesos* (Madrid: ESIC, 2010).
39. Presidencia del Consejo de Ministros, *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública* (Lima: El Peruano, 2013), <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>.
40. Diego A. Quintanilla Ortiz, *La reforma de la gestión pública en Colombia: Una aproximación a los procesos de rendición de cuentas y análisis de los indicadores de eficiencia del gasto público propuestos* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, 2017), <http://www.bdigital.unal.edu.co/57241/7/diegoalexanderquintanillaortiz.2017.pdf>.
41. Juan Quintero y José Sánchez, "La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico", *Télos* 8, no. 3 (2006): 377–389, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=09318788001>.
42. C. Rojas-Martínez, W. Niebles-Nuñez, C. Pacheco-Ruíz y H. Hernández-Palma, "Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas", *Información Tecnológica* 32, no. 4 (2020): 221–232, <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>.
43. Secretaría de Gestión Pública, *Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública* (Lima: PCM, 2018), <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>.
44. Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP/PCM), *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM* (Lima: El Peruano, 2014), https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf.
45. Universidad de Cantabria, *Manual de gestión por procesos* (Santander, 2016).
46. Beatriz X. Vargas, *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* (México: ETXETA, 2011).
47. María Zamora, *Teoría de la gestión por procesos: Un análisis del Centro de Fórmulas Lácteas del Hospital Sor María Ludovica* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata, 2017).



ISSN: 2955-8018 (Impresa)

ISSN: 2810-899X (En línea)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N°1, enero - marzo, 2026, pp. 373-396

ARTÍCULO

Las Fuerzas Especiales y su Empleo en las Operaciones de Información

Augusto Álvarez Torres

 <https://orcid.org/0009-0008-5102-480X>

 Parachute227@hotmail.com

© Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú 2026. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia de atribución Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite la reutilización, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original esté debidamente citada.

Las Fuerzas Especiales y su Empleo en las Operaciones de Información

Augusto Álvarez Torres

Resumen

El presente artículo examina el rol estratégico y táctico de las Fuerzas Especiales (FF. EE.) en el marco de las Operaciones de Información (OI). Se analiza cómo estas unidades altamente capacitadas no solo ejecutan operaciones especializadas, sino que modifican el entorno informacional del adversario. Mediante acciones encubiertas, actividades de inteligencia y gestión de narrativas, las FF. EE. contribuyen a alterar las percepciones del adversario y fortalecer la ventaja operativa. El análisis destaca la importancia de integrar las OI con los objetivos militares y políticos, en concordancia con principios éticos y legales. En los escenarios contemporáneos, donde la información constituye un recurso estratégico decisivo, las FF. EE. se consolidan como actores relevantes en la configuración del entorno estratégico y en la protección de las capacidades nacionales.

Palabras clave: operaciones de información; fuerzas especiales; guerra de información; operaciones psicológicas; ambiente operacional

Introducción

En los conflictos contemporáneos, la información se ha consolidado como un recurso estratégico capaz de influir de manera decisiva en la conducción de las operaciones militares y en la configuración del entorno político y social. El desarrollo de las tecnologías de la información, la expansión del ciberespacio y la creciente interconexión global han ampliado el campo de batalla más allá del dominio físico, incorporando un espacio donde la percepción, la narrativa y el control de los flujos informacionales adquieren una importancia central. En este escenario, las OI emergen como un instrumento fundamental para influir en la toma de decisiones del adversario y preservar simultáneamente la capacidad decisoria propia.

La creciente relevancia del Ambiente de Información (AI) ha transformado la manera en que se conciben y ejecutan las operaciones militares. En entornos caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad

(VICA), la competencia estratégica no se limita al enfrentamiento directo entre fuerzas convencionales, sino que se desarrolla también en el ámbito cognitivo, donde la información se convierte en un medio para moldear percepciones, condicionar comportamientos y generar efectos estratégicos. En este contexto, la integración de capacidades como Operaciones Psicológicas (PSYOPS), Engaño Militar (MILDEC), Seguridad Operacional (OPSEC), Guerra Electrónica (EW) y Operaciones en Redes de Computadoras (CNO) permite articular un conjunto de acciones orientadas a gestionar el entorno informacional y afectar la capacidad decisoria del adversario.

Dentro de este marco, las FF. EE. desempeñan un papel particularmente relevante debido a su capacidad para operar en entornos complejos, ambiguos y de alta sensibilidad política. Su preparación especializada, versatilidad operativa y capacidad para ejecutar misiones encubiertas o de precisión les permiten actuar eficazmente en el AI, combinando actividades de inteligencia, influencia informacional y operaciones tácticas destinadas a generar efectos estratégicos que trascienden el ámbito estrictamente militar.

El presente artículo analiza el papel de las FF. EE. en la conducción de las OI y su contribución al desarrollo de la Guerra de la Información (Information Warfare, IW) en los conflictos contemporáneos. A partir de un enfoque doctrinal y analítico, se examinan los fundamentos conceptuales de las OI, la interacción entre el Ambiente Operacional (AO) y el AI, así como las capacidades que integran estas operaciones.

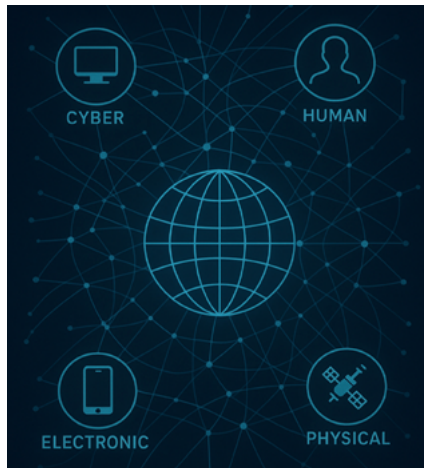
Igualmente, se revisan diversos casos recientes que evidencian la aplicación de estas capacidades en distintos escenarios operacionales, lo que permite comprender cómo las FF. EE. se consolidan como multiplicadores estratégicos en la gestión del AI y como instrumentos relevantes para la proyección de influencia, la disuasión y la generación de ventajas informacionales frente a competidores y adversarios en los conflictos del siglo XXI.

Fundamentos Doctrinales de las OI

Las OI se definen como el empleo coordinado de diversas capacidades militares orientadas a generar efectos en el entorno informacional con el propósito de influir en las percepciones, actitudes, decisiones y comportamientos de audiencias objetivo.¹ Estas acciones comprenden la difusión de contenidos estratégicos, la protección de los sistemas propios, la interrupción de los flujos informativos del adversario y la comprensión del dominio cognitivo en el que se desarrolla el conflicto. Su finalidad es obtener una ventaja estratégica al afectar el proceso de toma de decisiones del adversario, mientras se preserva y fortalece la capacidad decisoria propia.

La Figura 1 sintetiza los principales componentes doctrinales que intervienen en la conducción de las OI, destacando las capacidades especializadas orientadas a incidir en el entorno informacional y a respaldar el proceso decisorio en el ámbito militar.

Figura 1. Capacidades doctrinales que integran las OI



Fuente: Elaboración propia.

¹ Ejército del Perú, *Operaciones de Información* (Lima: Ejército del Perú, 2023), cap. 1, “Generalidades”, sección II, “Definiciones”.

Dentro de las OI se integran diversas disciplinas, entre las que destacan PSYOPS, EW, OPSEC, MILDEC y CNO. Estas capacidades contribuyen a un esfuerzo coordinado orientado a gestionar los flujos informacionales, modificar narrativas estratégicas y explotar vulnerabilidades en los dominios cognitivo y tecnológico. En consecuencia, las OI representan un componente esencial de la guerra contemporánea, donde el campo de batalla trasciende el espacio físico y se proyecta hacia el ámbito informacional y perceptivo.

Para comprender este marco doctrinal resulta necesario considerar el AO y el AI. El AO abarca el conjunto de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de capacidades militares y condicionan el proceso decisorio del comandante, conforme al ME 1-134.² Este entorno comprende los dominios terrestre, marítimo, aéreo, espacial e informacional, además de los sistemas adversarios, aliados y neutrales —infraestructura política, militar, económica, psicosocial, informativa y legal— relevantes para el desarrollo de una operación militar.

El AI, por su parte, comprende a los individuos, organizaciones y sistemas que recopilan, procesan, difunden o utilizan datos en el desarrollo de actividades operativas. Aunque ambos conceptos se definen de manera independiente, mantienen una relación de interdependencia funcional que influye directamente en la conducción de las operaciones militares. Cabe señalar que el AO presenta diversas características que inciden en el accionar de las fuerzas y poseen una dimensión informacional significativa. Entre las principales destacan:

- a. velocidad y difusión de los flujos informacionales;
- b. asimetría en el acceso y control de los datos;
- c. expansión del ciberespacio y de las capacidades espaciales;
- d. operaciones desarrolladas entre poblaciones.

² Ejército del Perú, *ME 1-134 Planamiento de Operaciones Terrestres* (Lima: Ejército del Perú, 2015). Este manual delimita el área de operaciones, establece metodologías de planificación y orienta la conducción bajo el enfoque de mando tipo misión.

La Figura 2 ilustra la relación entre las OI y el entorno multidominio de los conflictos contemporáneos, evidenciando la interacción entre los distintos dominios operacionales y el espacio informacional.

Figura 2. Interrelación entre las OI y el entorno multidominio



Fuente: Elaboración propia.

En el siglo XXI, el campo de batalla trasciende el dominio físico tradicional. Como señaló el general Michael V. Hayden: “en la era de la información, la percepción supera la realidad; controlar la narrativa resulta tan crítico como dominar el terreno”. En este entorno VICA (VUCA, en inglés), las OI emergen como un espacio de confrontación estratégica, especialmente para las FF. EE., donde la disputa se desarrolla principalmente en el ámbito cognitivo.

El Manual de OI del EP define las OI como “el uso integrado de capacidades relacionadas con la información (CRI),³ junto con otras líneas de operación, para modificar, degradar, interrumpir o usurpar la toma de decisiones adversaria, protegiendo simultáneamente la capacidad decisoria propia”. Este enfoque abarca el conjunto de actividades destinadas a influir en el AI,

³ Ejército del Perú, *Manual de Operaciones de Información* (Lima: Ejército del Perú, 2023), cap. 1, “Ambiente Operacional”.

estructurado en tres dimensiones interrelacionadas —física, informativa y cognitiva— que se describen a continuación.

1. Dimensión física: Comprende la infraestructura de conexión — transmisión, recepción y almacenamiento de datos—, así como acciones tangibles que transmiten mensajes por sí mismas, tales como patrullas, reconocimiento aéreo y proyectos de asuntos civiles.

2. Dimensión informativa: Abarca el contenido y el flujo de datos —textos, imágenes y registros digitales— que los estados mayores recopilan, procesan, almacenan, distribuyen y presentan para apoyar el proceso decisorio. Esta dimensión constituye el vínculo esencial entre los componentes físicos y el ámbito cognitivo.

3. Dimensión cognitiva: Engloba las percepciones y procesos mentales de los actores involucrados —comandantes y líderes aliados, audiencias externas, adversarios y tomadores de decisiones hostiles— que interpretan la información y orientan su comportamiento en función de ella. Factores sociales, culturales, históricos y religiosos influyen en estas interpretaciones, siendo este el espacio donde se modifican percepciones y conductas de las audiencias objetivo.

En el Manual de Planeamiento de Operaciones Terrestres (POT) se reconoce que todas las fuerzas desplegadas en un teatro de operaciones poseen capacidades para ejecutar las OI. No obstante, las unidades con mayor aptitud para estas actividades son aquellas especializadas en gestión informacional, los elementos de cámara de combate⁴ y las FF. EE. Estas últimas corresponden a unidades militares altamente entrenadas que ejecutan misiones no convencionales, de alto riesgo y, con frecuencia, de carácter encubierto. Su empleo se orienta a

⁴ Cámara de combate: elemento entrenado y capacitado en operaciones de información que forma parte de una patrulla u organización similar y que puede registrar, mediante imagen o video, los acercamientos con un determinado blanco objetivo con propósitos históricos, para el desarrollo de productos de asuntos civiles u operaciones psicológicas; asimismo, puede emplearse para contrarrestar la propaganda de la amenaza.

alcanzar objetivos estratégicos que superan las posibilidades de las fuerzas convencionales, mediante tácticas especializadas y una elevada flexibilidad operativa.

Características clave de las FF. EE.

- Selección y entrenamiento riguroso: Sus integrantes son seleccionados mediante procesos altamente exigentes y completan una formación intensiva que incluye combate avanzado, supervivencia, idiomas, medicina táctica, demoliciones e inteligencia.
- Capacidades especializadas: Están equipadas y entrenadas para operar en entornos hostiles y diversos, con frecuencia con recursos limitados y sin apoyo convencional inmediato.
- Versatilidad operativa: Ejecutan múltiples misiones que demandan adaptabilidad, iniciativa y pensamiento crítico para enfrentar situaciones complejas y cambiantes.

Misiones principales de las FF. EE.⁵

1. SR (Reconocimiento Especial): Obtención encubierta de inteligencia crítica en profundidad sobre movimientos, características del terreno y actividades del adversario.
2. DA (Acción Directa): Operaciones ofensivas de pequeña escala, como incursiones, emboscadas, rescate de rehenes o neutralización de objetivos de alto valor.
3. FID (Defensa Interna en el Extranjero): Entrenamiento, asesoramiento y apoyo a fuerzas aliadas para fortalecer sus capacidades frente a amenazas internas.
4. UW (Guerra No Convencional): Apoyo o conducción de movimientos de resistencia o insurgencias contra poderes establecidos.

5 Ejército del Perú, *Operaciones Especiales*, 2024, cap. 1, "Consideraciones fundamentales".

5. CT (Contraterrorismo): Prevención, disuasión y respuesta frente a actos terroristas.
6. PR (Recuperación de Personal): Recuperación de personal militar o civil aislado, capturado o retenido en entornos hostiles.
7. Asistencia de seguridad: Entrenamiento, asesoramiento y provisión de equipamiento a fuerzas extranjeras con el propósito de fortalecer la estabilidad regional.

Las FF. EE. emplean armamento y tecnología de vanguardia —armas especializadas, vehículos adaptados, sistemas aéreos no tripulados y comunicaciones satelitales seguras— diseñados para cumplir misiones de alta complejidad. Estas capacidades las posicionan como un activo estratégico capaz de proyectar poder de manera discreta, responder con rapidez a situaciones de crisis y alcanzar objetivos donde las fuerzas convencionales presentan limitaciones operativas.

En el marco de las OI, las FF. EE. actúan sobre el AI con el propósito de desorganizar al adversario y proteger simultáneamente los procesos decisorios propios. Para ello combinan capacidades tácticas con efectos estratégicos en los ámbitos físico, digital y cognitivo.

Entre las principales actividades vinculadas con las OI destacan las siguientes:

1. Apoyo a operaciones encubiertas y de acción directa. Las OI permiten construir narrativas, generar confusión en el adversario o encubrir los movimientos reales de las fuerzas propias. Por ejemplo, antes de una incursión pueden difundirse mensajes engañosos destinados a distraer al oponente o alterar su ciclo OODA (Observación, Orientación, Decisión y Acción).

2. PSYOPS. Estas acciones se diseñan para influir en la moral del adversario, debilitar la cohesión de sus fuerzas o ganar el apoyo de la población local. Entre los medios empleados se incluyen la distribución de panfletos, campañas en RS y transmisiones radiales dirigidas a audiencias específicas.

3. MILDEC. Estas capacidades permiten difundir información falsa o distorsionada con el propósito de inducir errores estratégicos en el adversario, como desplazar fuerzas hacia áreas irrelevantes o interpretar de manera incorrecta las intenciones operacionales.

4. Ciberoperaciones y EW. Comprenden ataques contra redes informáticas, interferencias en sistemas de comunicación o manipulación de plataformas de mando y control. Estas acciones permiten degradar o neutralizar las capacidades del adversario sin recurrir necesariamente al empleo directo de la fuerza.

5. OPSEC. Este componente aplica procedimientos estrictos de seguridad operacional destinados a proteger planes, movimientos y capacidades críticas, evitando filtraciones que puedan comprometer el éxito de la misión.

6. Influencia estratégica en fases previas al conflicto. Las OI también se emplean durante etapas de disuasión o competencia estratégica, antes del inicio de un enfrentamiento abierto, con el propósito de moldear percepciones, incidir en la voluntad del adversario y reducir la probabilidad de escalamiento.

Uno de los propósitos centrales de las OI consiste en afectar la capacidad del adversario para interpretar y dar sentido a los acontecimientos que se desarrollan en el entorno operacional. Influir en su percepción respecto de determinados eventos puede degradar, interrumpir o incluso inhabilitar indirectamente su capacidad para conducir operaciones. De forma paralela, las OI buscan preservar la facultad de los comandantes aliados para liderar sus fuerzas y comprender, visualizar, describir y conducir las operaciones (EP 2023, cap. 1).

Las FF. EE. participan en la IW tanto en el plano cognitivo —al influir en percepciones y decisiones mediante mensajes estratégicos— como en los ámbitos físico y digital, a través de la obtención de información crítica, la negación de capacidades al adversario y la generación de efectos con

repercusiones psicológicas y políticas. Su elevado nivel de preparación, adaptabilidad y discreción operativa las convierte en un instrumento estratégico particularmente relevante para la ejecución de OI, especialmente en escenarios caracterizados por la ambigüedad y las dinámicas propias de la guerra híbrida.

Asimismo, estas unidades emplean RS, que constituyen un componente dominante del AI y operan de manera transversal en sus distintas dimensiones. Los mensajes, imágenes, gráficos y contenidos audiovisuales difundidos a través de estas plataformas influyen en las percepciones y comportamientos de diversas audiencias prácticamente en tiempo real, generando efectos significativos tanto en la opinión pública como en el desarrollo de las operaciones.

Guerra de la Información (IW) y SOF

La IW se refiere al empleo del entorno informacional y de las tecnologías de la información y la comunicación con el propósito de obtener una ventaja estratégica sobre un adversario. En este contexto, la gestión del espacio informativo adquiere un papel central para las SOF, ya que permite influir en los procesos de decisión del oponente hasta inducirlo a adoptar decisiones contrarias a sus propios intereses y favorables al actor que conduce la operación (Lewis s. f.). Esta forma de confrontación se desarrolla en el ámbito informacional y busca alcanzar superioridad frente al adversario mediante la manipulación, el control o la interrupción del flujo de datos y comunicaciones, entre cuyas principales características se encuentran las siguientes:

- alteración de la información adversaria con el fin de condicionar sus procesos de decisión sin que este lo advierta;
- difusión de propaganda o desinformación orientada a debilitar la moral del enemigo y moldear la percepción pública;
- interferencia en medios de comunicación, como televisión, radio o RS;

- ataques cibernéticos contra sistemas de comunicación, infraestructura crítica o bases de datos;
- espionaje digital y obtención de inteligencia de carácter táctico y operacional.

Este tipo de confrontación puede involucrar tanto actores estatales como organizaciones no estatales y manifestarse en los ámbitos militar, político, económico y social. En este escenario, las FF. EE. desempeñan un papel relevante debido a su naturaleza flexible y especializada, así como a su capacidad para operar en entornos sensibles o detrás de las líneas enemigas. Su empleo en la IW se orienta principalmente a modificar percepciones, actitudes y comportamientos de audiencias clave —adversarios, poblaciones locales y líderes— con el propósito de apoyar los objetivos militares y estratégicos. Estas acciones se desarrollan principalmente mediante operaciones de apoyo de información militar (MISO), entre las cuales destacan las siguientes:

- a. Difusión de mensajes. Estas operaciones emplean diversos medios —radio, material impreso, RS o contacto directo— para transmitir narrativas dirigidas a audiencias específicas. Entre sus principales propósitos se encuentran generar divisiones entre los líderes adversarios y su población, advertir sobre los riesgos de apoyar a fuerzas hostiles y promover la cooperación con fuerzas aliadas.
- b. Disuasión e incertidumbre. La difusión de información orientada a desalentar determinadas acciones de líderes adversarios y de sus estructuras de apoyo incrementa la incertidumbre y la confusión en sus procesos decisorios, lo que puede inducirlos a adoptar decisiones erróneas o abandonar determinados cursos de acción.
- c. Reconocimiento especial y recopilación de inteligencia. Las FF. EE. pueden infiltrarse profundamente en el espacio de operaciones para ejecutar tareas de vigilancia y reconocimiento sobre áreas u objetivos específicos. Estas actividades permiten obtener inteligencia crítica,

- precisa y oportuna sobre las capacidades, intenciones y el AI del adversario, información esencial para planificar y ejecutar OI eficaces.
- d. Seguridad operacional (OPSEC). Estas unidades aplican rigurosas medidas de OPSEC destinadas a ocultar planes, movimientos y capacidades con el propósito de impedir que el adversario obtenga información relevante sobre las fuerzas propias.
 - e. Guerra no convencional y apoyo a la resistencia. Cuando operan junto a fuerzas irregulares o movimientos de resistencia, las FF. EE. participan también en la dimensión informativa del conflicto. Su asesoramiento puede incluir la gestión de la comunicación con la población civil y la difusión de mensajes orientados a erosionar la legitimidad y la capacidad de acción del adversario en los planos informacional y psicológico.
 - f. Acción directa y efectos físicos con relevancia informativa. Las operaciones de acción directa —como ataques de precisión o sabotaje contra objetivos de alto valor— pueden generar efectos significativos en el AI. Al degradar nodos de mando y control o infraestructura crítica, estas acciones alteran el proceso decisorio del adversario y afectan su percepción de la situación operacional.

Los ataques de IW se dirigen principalmente contra redes informáticas, sistemas electrónicos y otras infraestructuras que permiten la transmisión y gestión de datos. En este ámbito, el término más difundido es guerra cibernética, considerada un subconjunto de la IW, ya que se centra específicamente en el empleo de capacidades digitales para degradar o neutralizar los sistemas informáticos del adversario.

Entre los principales tipos de ataques asociados a la IW destacan los siguientes:

- Ataques virtuales, orientados a penetrar, alterar o degradar redes informáticas y sistemas de comunicación.
- Destrucción física, dirigida a neutralizar infraestructuras que soportan el flujo de datos y las capacidades tecnológicas del adversario.

Un ejemplo de aplicación de estas prácticas se observa en las campañas de contrainsurgencia desarrolladas en Afganistán (2010-2021), cuyo objetivo fue fortalecer el apoyo de la población local al gobierno afgano y debilitar la narrativa insurgente talibán. Entre las principales tácticas empleadas se incluyeron la distribución de folletos informativos y mensajes difundidos por radio y RS, la interacción con líderes comunitarios con el propósito de reforzar narrativas estratégicas y la coordinación con medios locales para comunicar los logros de la coalición. Estas operaciones se sustentaron en el principio de “ser los primeros con la verdad”, como lo señaló el general Ralph O. Baker, con el propósito de contrarrestar la propaganda insurgente y reforzar la legitimidad de las fuerzas gubernamentales.

Las FF. EE. actúan dentro de la estructura conceptual del “tridente de la guerra irregular”, un enfoque analítico utilizado en estudios militares y estratégicos para describir los tres componentes fundamentales que interactúan en los conflictos no convencionales o asimétricos. Este modelo permite comprender cómo una fuerza irregular —como guerrillas, insurgencias o movimientos armados no estatales— se organiza y opera frente a un adversario convencional.

El concepto del “tridente” no se atribuye a un autor específico ni a una obra doctrinal particular; más bien, constituye una adaptación conceptual inspirada en la “extraña trinidad” formulada por el teórico militar prusiano Carl von Clausewitz (1780-1831),⁶ quien explicó la dinámica de la guerra a partir de la interacción entre factores políticos, sociales y militares.

La Tabla 1 expone la relación conceptual entre el modelo teórico formulado por Carl von Clausewitz y su reinterpretación en el enfoque analítico utilizado para estudiar la guerra irregular en el ámbito de la IW.

6 Carl von Clausewitz, *On War*, ed. y trad. Michael Howard y Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), 89.

Tabla 1

Comparación estructural entre la trinidad clausewitziana y el modelo del tridente aplicado a la IW

Elemento	Trinidad clausewitziana	Adaptación al tridente en IW
1	Pueblo: violencia, odio y enemistad	Gobierno: autoridad política que se busca defender o derrocar
2	Fuerzas Armadas: azar y probabilidad	Población: actor que otorga legitimidad y apoyo
3	Subordinación de la guerra a la política	Guerrilleros o insurgentes: grupo armado irregular

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2 describe las funciones y rasgos operativos de los tres componentes que estructuran el modelo del tridente dentro del análisis de la IW.

Tabla 2

Roles estratégicos y características de los actores del tridente en el entorno informacional

Punta del tridente	Función principal	Características
Política (Gobierno)	Dirección estratégica y legitimación	Define objetivos ideológicos, busca apoyo popular y establece vínculos externos
Militar (FF. EE.)	Ejecución de acciones armadas	Realiza sabotajes, ataques selectivos y entrena fuerzas de resistencia
Social (Población)	Apoyo logístico y base social	Proporciona inteligencia, refugio y recursos; difunde propaganda

Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo expuesto, puede señalarse que el concepto de “tridente” o “trinidad de la guerra irregular” —denominado en algunos estudios “trinidad de la contrainsurgencia”— constituye una reinterpretación contemporánea

de la trinidad clausewitziana, adaptada para explicar las dinámicas propias de los conflictos asimétricos y de las guerras de guerrillas.

En este tipo de confrontaciones, una de las actividades desarrolladas por las FF. EE. consiste en el entrenamiento, la organización y la estructuración de fuerzas de resistencia, así como en la difusión de narrativas orientadas a fortalecer la cohesión interna y la legitimidad de estos movimientos. Un ejemplo reciente puede observarse en las acciones realizadas por unidades Spetsnaz⁷ ucranianas frente a las fuerzas rusas, donde el apoyo a estructuras de resistencia ha desempeñado un papel relevante en la movilización de la población y en la construcción de mensajes asociados a la defensa nacional.

La Figura 3 ilustra un ejemplo de mensajes visuales empleados por la resistencia ucraniana en espacios públicos, los cuales buscan reforzar la moral colectiva y comunicar rechazo frente a la presencia de fuerzas invasoras.

Figura 3. Mensajes de resistencia en una carretera de Zaporizhzhia (Ucrania)



Fuente: BBC News, fotografía de Sara Rainsford.

⁷ Spetsnaz: abreviación de la expresión rusa *Spetsiálnoye Naznachéníya*, que significa “de propósito especial”.

Ejemplos históricos

Diversos conflictos recientes evidencian la aplicación de la IW como instrumento para disputar el control del entorno informacional y condicionar el desarrollo de las operaciones militares y políticas.

1. Irak: guerra de narrativas (2003–2010)

Durante la intervención de la coalición internacional en Irak se desarrolló una intensa competencia narrativa orientada a contrarrestar la propaganda insurgente y reforzar la legitimidad de la presencia internacional. Entre las principales acciones se incluyeron la gestión de medios locales, el empleo de plataformas digitales emergentes y campañas destinadas a desacreditar a líderes insurgentes. Asimismo, se difundieron mensajes relacionados con avances en materia de seguridad y reconstrucción con el propósito de fortalecer la percepción de estabilidad.

2. Operaciones Encubiertas en África y Medio Oriente

Las SOF del USSOCOM ejecutaron misiones orientadas a la obtención de HUMINT y al manejo del entorno informacional. Estas acciones buscaron identificar redes terroristas, establecer vínculos con actores locales y generar condiciones favorables para la cooperación con líderes tribales y religiosos.

3. Siria e Irak: Lucha Contra el ISIS (2014–2020)

Las SOF de los Estados Unidos y de países aliados desarrollaron operaciones informacionales dirigidas a contrarrestar la propaganda digital del ISIS. Estas acciones incluyeron la difusión de narrativas alternativas, la exposición pública de las contradicciones ideológicas del grupo y el apoyo comunicacional a milicias locales con el propósito de reforzar su legitimidad ante la población.

4. Rusia–Ucrania: Empleo de la Desinformación y el Engaño

En el conflicto entre Rusia y Ucrania, las FF. EE. rusas —conocidas popularmente como los “hombrecitos verdes”— ejecutaron campañas

informativas destinadas a generar confusión sobre la situación en Crimea. Estas operaciones explotaron tensiones étnicas y lingüísticas en regiones prorrusas, configurando un entorno de ambigüedad estratégica y desinformación respecto de los acontecimientos en desarrollo.

5. Protestas y Disturbios Sociales en América Latina

Las movilizaciones sociales registradas en distintos países de América Latina evidencian cómo las redes digitales y las narrativas mediáticas se han convertido en herramientas relevantes para articular protestas masivas y amplificar mensajes políticos, lo que demuestra el papel transversal de las OI en el AI durante crisis internas.

5.1 Chile (2019)

Las manifestaciones iniciadas tras el aumento del costo del transporte público derivaron en protestas masivas y episodios de violencia que incluyeron daños a estaciones de metro, ataques a infraestructura pública y enfrentamientos con las fuerzas de seguridad. Las RS desempeñaron un papel central en la organización y difusión de mensajes asociados a estas movilizaciones.

5.2 Colombia (2021)

Las protestas vinculadas al Paro Nacional surgieron inicialmente como respuesta a una propuesta de reforma tributaria del gobierno. Posteriormente incorporaron demandas sociales y económicas más amplias. La movilización social se articuló en gran medida mediante plataformas digitales, lo que permitió amplificar mensajes políticos y coordinar acciones de protesta en distintas regiones del país.

5.3 Ecuador (2019)

La eliminación del subsidio a los combustibles generó protestas lideradas principalmente por organizaciones indígenas, sindicatos y movimientos estudiantiles. Las movilizaciones incluyeron bloqueos de carreteras y

enfrentamientos con fuerzas de seguridad, mientras que las RS se utilizaron para difundir mensajes, organizar concentraciones y reforzar narrativas asociadas al movimiento social.

5.4 Perú (2022–2023)

Tras la destitución del presidente Pedro Castillo Terrones, se registraron protestas en diversas regiones del país que incluyeron bloqueos de carreteras, marchas masivas y enfrentamientos con las fuerzas del orden. En este contexto, plataformas digitales y medios de comunicación amplificaron narrativas políticas y convocatorias a manifestaciones.

En varios de estos casos, el entorno informacional actuó como un espacio de disputa narrativa que permitió articular discursos políticos, movilizar actores sociales y amplificar mensajes dirigidos a audiencias nacionales e internacionales.

Las FF. EE. actúan conforme al marco conceptual definido por los niveles superiores de conducción estratégica de cada país. Su empleo se orienta a apoyar el desarrollo de las OTU y a fortalecer las capacidades institucionales frente a amenazas que surgen en entornos caracterizados por VICA. En situaciones de inestabilidad sistémica, diversos actores pueden intentar afectar la gobernabilidad y los derechos fundamentales de la población, lo que evidencia la relevancia de las capacidades especializadas de estas unidades. Lejos de sustituir a las fuerzas convencionales territoriales, complementan su accionar cuando la situación lo exige, concentrando su participación en operaciones especiales y evitando su empleo en funciones propias del control policial o de la defensa territorial convencional.⁸

En el entorno estratégico contemporáneo, estas unidades cumplen funciones de especial relevancia, entre las que destacan:⁹

8 Ejército Nacional de Colombia, *MFRE 3-05 Operaciones especiales*.

9 Joint Special Operations University (JSOU), *The Fourth Age of SOF: The Use and Utility of Special Operations Forces in a New Age* (Tampa, FL: JSOU Press, 2022).

- integrarse a estrategias de campaña orientadas a proyectar influencia, actuando como instrumentos versátiles para la gestión del entorno informacional;
- contribuir a la disuasión integrada mediante la generación de efectos estratégicos que trascienden el ámbito estrictamente militar;
- desempeñarse como multiplicadores estratégicos al ejecutar funciones de guerra especial que proporcionan a la fuerza conjunta ventajas geoestratégicas e informacionales frente a competidores y adversarios.

Conclusiones

Las OI se han consolidado como un componente esencial en la conducción de las operaciones militares en los conflictos contemporáneos. En un entorno estratégico caracterizado por la creciente relevancia del AI y por la interacción entre dominios físico, digital y cognitivo, la disputa por el control de la información y de las percepciones adquiere un valor estratégico comparable al del dominio del espacio físico.

En este escenario, las FF. EE. desempeñan un papel particularmente relevante debido a su capacidad para operar en entornos complejos, ambiguos y de alta sensibilidad política. Su preparación especializada, flexibilidad operativa y capacidad para ejecutar operaciones encubiertas o de precisión las convierten en instrumentos idóneos para influir en el AI, degradar la capacidad decisoria del adversario y proteger simultáneamente los procesos de decisión propios.

El análisis doctrinal evidencia que la integración de capacidades como PSYOPS, MILDEC, OPSEC, EW y CNO, junto con el empleo de MISO, permite generar efectos estratégicos que trascienden el plano estrictamente militar. Estas capacidades actúan sobre las dimensiones física, informativa y cognitiva del AI, lo que posibilita modificar percepciones, influir en comportamientos y condicionar el desarrollo de las operaciones.

Los casos examinados demuestran que la competencia en el ámbito informacional constituye un factor determinante en los conflictos contemporáneos. La gestión de narrativas, la manipulación de flujos informativos y el uso estratégico de plataformas digitales han evidenciado su capacidad para influir en la opinión pública, movilizar actores sociales y afectar el desarrollo de las operaciones militares y políticas.

En consecuencia, el empleo eficaz de las OI requiere su integración plena en la planificación estratégica y en el diseño de campañas multidominio. Las FF. EE., lejos de sustituir a las fuerzas convencionales, complementan sus capacidades al actuar como multiplicadores estratégicos capaces de proyectar influencia, apoyar la disuasión integrada y generar ventajas informacionales frente a competidores y adversarios.

Finalmente, en un entorno caracterizado por VICA, la capacidad para comprender, gestionar y dominar el espacio informacional se convierte en un factor decisivo para la seguridad y la defensa. En este marco, las FF. EE. se consolidan como un instrumento estratégico fundamental para la ejecución de OI y para la protección de los intereses nacionales en los conflictos del siglo XXI.

Sobre el autor

General de Brigada del Ejército del Perú (EP), ha desarrollado una trayectoria profesional y académica vinculada a los estudios de seguridad, defensa y estrategia militar en América Latina. Su experiencia integra funciones operativas en entornos de alta complejidad con formación especializada en inteligencia, operaciones de información, fuerzas especiales y paracaidismo avanzado, complementada con estudios realizados en Fort Gulick, la Escuela Naval de Posgrado de Monterey y programas de la Universidad Nacional de Defensa (CHDS), orientados al estudio del terrorismo y la contrainsurgencia, el liderazgo civil-militar, el crimen organizado transnacional y la seguridad hemisférica. Cuenta con maestrías en Desarrollo, Seguridad y Defensa Nacional y en Ciencias Militares, con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, además de estudios de posgrado en Ciencias Políticas por la Universidad Ricardo Palma (URP). En el ámbito docente

e investigativo, desde 2016 participa como investigador asociado del Centro Regional de Estudios Estratégicos en Seguridad (CREES) de la Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESDEGUE) y como profesor en la Joint Special Operations University (JSOU), el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN) y la Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESGE-EPG). Su trayectoria académica ha recibido reconocimientos institucionales, entre ellos las distinciones de Profesor Emérito del CAEN y de la ESGE-EPG, así como un doctorado *honoris causa*. Asimismo, ha sido condecorado con la Cruz Peruana al Mérito Militar en el grado de Gran Oficial, la Medalla de Vencedores del Cenepa y diversos distintivos paracaidistas multinacionales.

Notas finales

1. Joseph S. Nye Jr., *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (New York: PublicAffairs, 2004).
2. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 5th ed. (Boston: Pearson, 2014).
3. Pedro Baños, *El dominio mental: La geopolítica de la mente* (Barcelona: Ariel, 2020).
4. North Atlantic Treaty Organization, "Cognitive Warfare: Strengthening and Defending the Mind", *NATO Allied Command Transformation*, 5 de abril de 2023, <https://www.act.nato.int/article/cognitive-warfare-strengthening-and-defending-the-mind/>.
5. Martin C. Libicki, "The Convergence of Information Warfare", *Strategic Studies Quarterly* 11, n.º 1 (2017): 49-65.
6. Andrew Mackay, Steve Tatham y Lee Rowland, *Behavioural Conflict: Why Understanding People and Their Motivations Will Prove Decisive in Future Conflict* (Shrivenham: Military Studies Press, 2011).
7. Dmitry Adamsky, "From Moscow with Coercion: Russian Deterrence Theory and Strategic Culture", *Journal of Strategic Studies* 41, n.os 1-2 (2018): 33-60.
8. Mark Galeotti, "Hybrid, Ambiguous, and Non-Linear? How New Is Russia's 'New Way of War'?", *Small Wars & Insurgencies* 27, n.º 2 (2016): 282-301.
9. Mark Galeotti, *Russian Political War: Moving Beyond the Hybrid* (London: Routledge, 2019).
10. Valery Gerasimov, "The Value of Science Is in the Foresight: New Challenges Demand Rethinking the Forms and Methods of Carrying Out Combat Operations", *Military Review* 96, n.º 1 (2016): 23-29.
11. Michael Kofman, Katya Migacheva, Brian Nichiporuk, Andrew Radin, Olesya Tkacheva y Jenny Oberholtzer, *Lessons from Russia's Operations in Crimea and Eastern Ukraine* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2017).
12. P. W. Singer y Emerson T. Brooking, *Like War: The Weaponization of Social Media* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2018).
13. Joint Special Operations University, *The Fourth Age of SOF: The Use and Utility of Special Operations Forces in a New Age* (Tampa, FL: JSOU Press, 2022).
14. Ejército Nacional de Colombia, *MFRE 3-05 Operaciones Especiales* (Bogotá: Centro de Doctrina del Ejército, 2017).

15. Ejército del Perú, *MF – 34 Operaciones Especiales*.
16. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú, *C – 1 Operaciones de Información* (Lima: CCFFAA, 2023).



ISSN: 2955-8018 (Printed)

ISSN: 2810-899X (Online)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N.º 1, January - March, 2026, pp. 397-418

ARTICLE

Special Forces and Their Role in Information Operations

Augusto Álvarez Torres

 <https://orcid.org/0009-0008-5102-480X>

 Parachute227@hotmail.com

© Peruvian Army Center for Strategic Studies 2026. This is an open access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which allows reuse, distribution and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited.

Special Forces and Their Role in Information Operations

Augusto Álvarez Torres

Abstract

This article examines the strategic and tactical role of Special Forces (SF) within the framework of Information Operations (IO). It analyzes how these highly trained units not only execute specialized operations but also shape the adversary's information environment. Through covert actions, intelligence activities, and narrative management, the SF help shape the adversary's perceptions and enhance the operational advantage. The analysis highlights the importance of integrating IO with military and political objectives, in accordance with ethical and legal principles. In contemporary scenarios, where information constitutes a decisive strategic resource, SF are establishing themselves as key actors in shaping the strategic environment and protecting national capabilities.

Keywords: *information operations; special forces; information warfare; psychological operations; operational environment*

Introduction

In contemporary conflicts, information has established itself as a strategic resource capable of decisively influencing the conduct of military operations and the shaping of the political and social environment. The development of information technologies, the expansion of cyberspace, and growing global interconnectivity have expanded the battlefield beyond the physical domain, incorporating a space where perception, narrative, and control of information flows take on central importance. In this scenario, information operations (IO) emerge as a fundamental instrument for influencing the adversary's decision-making process while simultaneously preserving one's own decision-making capability.

The growing relevance of the Information Environment (IE) has transformed the way military operations are conceived and executed. In environments characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA), strategic competition is not limited to direct

confrontation between conventional forces but also unfolds in the cognitive realm, where information becomes a means to shape perceptions, shape behaviors, and generate strategic effects. In this context, the integration of capabilities such as Psychological Operations (PSYOPS), Military Deception (MILDEC), Operational Security (OPSEC), Electronic Warfare (EW), and Computer Network Operations (CNO) enables the coordination of a set of actions aimed at managing the information environment and affecting the adversary's decision-making process.

Within this framework, the Special Forces play a particularly significant role due to their ability to operate in complex, ambiguous, and highly politically sensitive environments. Their specialized training, operational versatility, and ability to carry out covert or precision missions enable them to act effectively in the information domain, combining intelligence activities, informational influence, and tactical operations designed to generate strategic effects that transcend the strictly military sphere.

This article analyzes the role of the Special Forces in conducting IO and their contribution to the development of Information Warfare (IW) in contemporary conflicts. From a doctrinal and analytical perspective, the article examines the conceptual foundations of IO, the interaction between the Operational Environment (OE) and the IO domain, as well as the capabilities that comprise these operations.

Likewise, it reviews various recent cases that demonstrate the application of these capabilities in different operational scenarios, which allows us to understand how the Special Forces are establishing themselves as strategic multipliers in the management of the IO and as relevant instruments for projecting influence, deterrence, and generating informational advantages over competitors and adversaries in 21st-century conflicts.

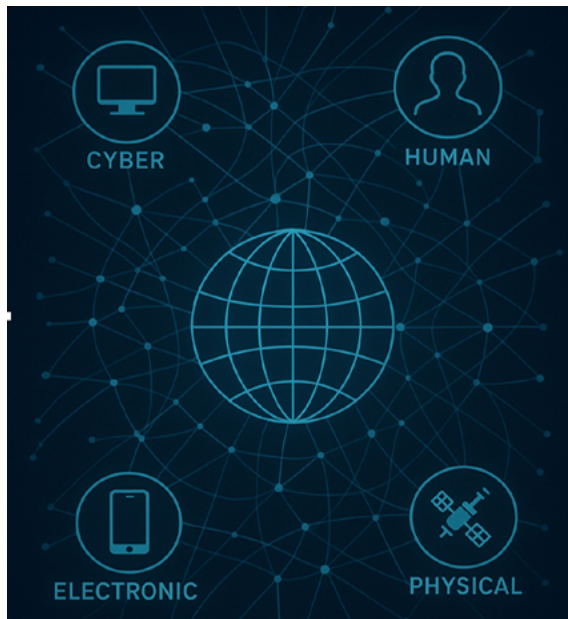
Doctrinal Foundations of IO

IO is defined as the coordinated employment of various military capabilities aimed at generating effects in the information environment with the purpose

of influencing the perceptions, attitudes, decisions, and behaviors of target audiences.¹ These actions include the dissemination of strategic content, the protection of one’s own systems, the disruption of the adversary’s information flows, and an understanding of the cognitive domain in which the conflict unfolds. Their purpose is to gain a strategic advantage by affecting the adversary’s decision-making process, while preserving and strengthening one’s own decision-making capability.

Figure 1 summarizes the main doctrinal components involved in the conduct of IO, highlighting the specialized capabilities aimed to impact the information environment and supporting the decision-making process in the military sphere.

Figure 1. Doctrinal Capabilities that Make Up IO



Source: Author’s own work.

¹ Peruvian Army, *Information Operations* (Lima: Peruvian Army, 2023), chap. 1, “General Overview,” section II, “Definitions.”

IO integrates various disciplines, notably PSYOPS, EW, OPSEC, MILDEC, and CNO. These capabilities contribute to a coordinated effort aimed at managing information flows, shaping strategic narratives, and exploiting vulnerabilities in the cognitive and technological domains. Consequently, IO represents an essential component of contemporary warfare, where the battlefield transcends physical space and extends into the informational and perceptual domains.

To understand this doctrinal framework, it is necessary to consider the OE and the IE. The OE encompasses the set of conditions, circumstances, and influences that affect the employment of military capabilities and condition the commander's decision-making process, in accordance with ME 1-134.² This environment encompasses the land, maritime, air, space, and information domains, as well as adversary, ally, and neutral systems—political, military, economic, psychosocial, informational, and legal infrastructure—relevant to the conduct of a military operation.

The IE, for its part, encompasses the individuals, organizations, and systems that collect, process, disseminate, or use data in the conduct of operational activities. Although both concepts are defined independently, they maintain a relationship of functional interdependence that directly influences the conduct of military operations. It should be noted that the OE exhibits various characteristics that affect the actions of the forces and possess a significant informational dimension. Among the main ones are:

- a. the speed and dissemination of information flows;
- b. asymmetry in data access and control;
- c. expansion of cyberspace and space capabilities;
- d. operations conducted among populations.

² Peruvian Army, *ME 1-134 Land Operations Planning* (Lima: Peruvian Army, 2015). This manual defines the area of operations, establishes planning methodologies, and provides guidance on conduct under a mission-oriented command approach.

Figure 2 illustrates the relationship between IO and the multidomain environment of contemporary conflicts, highlighting the interaction between the various operational domains and the information space.

Figure 2. Interrelationship between IO and the multidomain environment



Source: Author’s own work.

In the 21st century, the battlefield transcends the traditional physical domain. As General Michael V. Hayden noted: “In the information age, perception trumps reality; controlling the narrative is as critical as dominating the terrain.” In this VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) environment, IO emerges as a space for strategic confrontation, especially for the Special Forces, where the contest unfolds primarily in the cognitive realm.

The EP’s IO Manual defines IO as “the integrated use of information-related capabilities (ICR,³) alongside other lines of operation to alter, degrade, disrupt, or usurp adversary decision-making, while simultaneously protecting one’s own decision-making capability.” This approach

³ Peruvian Army, *Information Operations Manual* (Lima: Peruvian Army, 2023), chap. 1, “Operational Environment.”

encompasses the set of activities aimed to influence the IE, structured into three interrelated dimensions—physical, informational, and cognitive—which are described below.

1. Physical Dimension: This encompasses the connectivity infrastructure—data transmission, reception, and storage—as well as tangible actions that convey messages in and of themselves, such as patrols, aerial reconnaissance, and civil affairs projects.

2. Informational dimension: This encompasses the content and flow of data—texts, images, and digital records—that military staffs collect, process, store, distribute, and present to support the decision-making process. This dimension constitutes the essential link between the physical components and the cognitive realm.

3. Cognitive Dimension: This encompasses the perceptions and mental processes of the actors involved—commanders and allied leaders, external audiences, adversaries, and hostile decision-makers—who interpret information and guide their behavior based on it. Social, cultural, historical, and religious factors influence these interpretations, and this is the space where the perceptions and behaviors of target audiences are shaped.

The Land Operations Planning Manual (POT) recognizes that all forces deployed in a theater of operations possess the capabilities to execute IO. However, the unit's best suited for these activities are those specialized in information management, combat support elements (⁴), and the Special Forces. The latter consists of highly trained military units that carry out unconventional, high-risk, and often covert missions. Their deployment is aimed at achieving strategic objectives beyond the capabilities of conventional forces, through specialized tactics and high operational flexibility.

⁴ Combat Camera: an element trained and qualified in information operations that is part of a patrol or similar organization and can record, via image or video, engagements with a specific target for historical purposes, for the development of civil affairs products or psychological operations; it can also be used to counter the threat's propaganda.

Key Characteristics of Special Forces

- **Rigorous selection and training:** Their members are selected through highly demanding selection and complete intensive training that includes advanced combat, survival, languages, tactical medicine, demolition, and intelligence.
- **Specialized capabilities:** They are equipped and trained to operate in hostile and diverse environments, often with limited resources and without immediate conventional support.
- **Operational versatility:** They carry out multiple missions that demand adaptability, initiative, and critical thinking to address complex and changing situations.

Main missions of the Special Forces⁵

1. **SR (Special Reconnaissance):** Covertly gathering in-depth critical intelligence on the adversary's movements, terrain characteristics, and activities.
2. **DA (Direct Action):** Small-scale offensive operations, such as raids, ambushes, hostage rescue, or neutralization of high-value targets.
3. **FID (Foreign Internal Defense):** Training, advising, and supporting allied forces to strengthen their capabilities against internal threats.
4. **UW (Unconventional Warfare):** Supporting or leading resistance movements or insurgencies against established powers.
5. **CT (Counterterrorism):** Prevention, deterrence, and response to terrorist acts.
6. **PR (Personnel Recovery):** Recovery of military or civilian personnel who are isolated, captured, or detained in hostile environments.
7. **Security Assistance:** Training, advising, and providing equipment to foreign forces to strengthen regional stability.

5

Peruvian Army, *Special Operations*, 2024, chap. 1, "Fundamental Considerations."

The Special Forces employ cutting-edge weaponry and technology—specialized weapons, adapted vehicles, unmanned aerial systems, and secure satellite communications—designed to carry out highly complex missions. These capabilities position them as a strategic asset capable of projecting power discreetly, responding rapidly to crisis situations, and achieving objectives where conventional forces face operational limitations.

Within the framework of IO, the Special Forces operate in the information domain to disrupt the adversary while simultaneously protecting their own decision-making processes. To this end, they combine tactical capabilities with strategic effects in the physical, digital, and cognitive domains.

Among the main activities related to IO, the following stand out:

- 1. Support for covert and direct-action operations.** IO enables the development of narratives, the creation of confusion among the adversary, or the concealment of one's own forces' actual movements. For example, prior to an incursion, deceptive messages may be disseminated to distract the opponent or disrupt their OODA loop (Observation, Orientation, Decision, and Action).
- 2. PSYOPS.** These actions are designed to influence the adversary's morale, weaken the cohesion of their forces, or win the support of the local population. The means employed include the distribution of leaflets, social media campaigns, and radio broadcasts targeting specific audiences.
- 3. MILDEC.** These capabilities allow for the dissemination of false or distorted information with the aim of inducing strategic errors in the adversary, such as shifting forces to irrelevant areas or misinterpreting operational intentions.
- 4. Cyber Operations and EW.** These include attacks on computer networks, interference with communication systems, or manipulation of command-and-control platforms. These actions allow for the degradation or neutralization of the adversary's capabilities without necessarily resorting to the direct use of force.

5. OPSEC. This component applies strict operational security procedures designed to protect plans, movements, and critical capabilities, preventing leaks that could compromise the mission's success.

6. Strategic influence in pre-conflict phases. IO is also employed during stages of deterrence or strategic competition, prior to the onset of open conflict, with the aim of shaping perceptions, influencing the adversary's will, and reducing the likelihood of escalation.

One of the central purposes of IO is to affect the adversary's ability to interpret and make sense of events unfolding in the operational environment. Influencing their perception of certain events can degrade, disrupt, or even indirectly disable their ability to conduct operations. Concurrently, IO seeks to preserve the ability of allied commanders to lead their forces and to understand, visualize, describe, and conduct operations (EP 2023, chap. 1).

The Special Forces participate in IW both at the cognitive level—by influencing perceptions and decisions through strategic messages—and in the physical and digital domains, through the acquisition of critical information, the denial of capabilities to the adversary, and the generation of effects with psychological and political repercussions. Their high level of readiness, adaptability, and operational discretion makes them a particularly relevant strategic instrument for the execution of IO, especially in scenarios characterized by the ambiguity and dynamics inherent to hybrid warfare.

Likewise, these units employ social media, which constitute a dominant component of information operations and operate across multiple dimensions. The messages, images, graphics, and audiovisual content disseminated through these platforms influence the perceptions and behaviors of diverse audiences in near real time, generating significant effects on both public opinion and the conduct of operations.

Information Warfare (IW) and SOF

IW refers to the use of the informational environment and information and communication technologies for the purpose of gaining a strategic advantage over an adversary. In this context, the management of the information space plays a central role for SOF, as it allows for influencing the opponent's decision-making processes to the point of inducing them to make decisions contrary to their own interests and favorable to the actor conducting the operation (Lewis n.d.). This form of confrontation takes place in the informational domain and seeks to achieve superiority over the adversary through the manipulation, control, or disruption of data and communications flows, among whose main characteristics are the following:

- altering the adversary's information in order to influence their decision-making processes without their awareness;
- the dissemination of propaganda or disinformation aimed at undermining enemy morale and shaping public perception;
- interference with media outlets, such as television, radio, or social media;
- cyberattacks against communication systems, critical infrastructure, or databases;
- digital espionage and the gathering of tactical and operational intelligence.

This type of confrontation can involve both state and non-state actors and manifest itself in the military, political, economic, and social spheres. In this scenario, the Special Forces play a significant role due to their flexible and specialized nature, as well as their ability to operate in sensitive environments or behind enemy lines. Their use in IW is primarily aimed at altering the perceptions, attitudes, and behaviors of key audiences—adversaries, local populations, and leaders—with the purpose of supporting military and strategic objectives. These actions are carried out mainly

through military information support operations (MISO), among which the following stand out:

- a. Dissemination of messages. These operations employ various media—radio, printed material, social media, or direct contact—to convey narratives aimed at specific audiences. Among their main purposes are to create divisions between adversary leaders and their population, warn of the risks of supporting hostile forces, and promote cooperation with allied forces.
- b. Deterrence and uncertainty. The dissemination of information aimed at discouraging certain actions by adversary leaders and their support structures increases uncertainty and confusion in their decision-making processes, which may lead them to make erroneous decisions or abandon certain courses of action.
- c. Special reconnaissance and intelligence collection. The Special Forces can infiltrate deep into the operational area to conduct surveillance and reconnaissance on specific areas or targets. These activities enable the collection of critical, accurate, and timely intelligence on the adversary's capabilities, intentions, and IE—information essential for planning and executing effective IO.
- d. Operational Security (OPSEC). These units apply rigorous OPSEC measures designed to conceal plans, movements, and capabilities in order to prevent the adversary from obtaining relevant information about friendly forces.
- e. Unconventional warfare and support for resistance. When operating alongside irregular forces or resistance movements, the Special Forces also participate in the informational dimension of the conflict. Their advisory role may include managing communication with the civilian population and disseminating messages aimed at eroding the adversary's legitimacy and capacity for action on the informational and psychological levels.

- f. Direct action and physical effects with informational relevance. Direct action operations—such as precision strikes or sabotage against high-value targets—can generate significant effects on the adversary. By degrading command and control nodes or critical infrastructure, these actions disrupt the adversary’s decision-making process and affect their perception of the operational situation.

IW attacks are primarily directed against computer networks, electronic systems, and other infrastructure that enables data transmission and management. In this context, the most widely used term is cyberwarfare, considered a subset of IW, as it focuses specifically on the use of digital capabilities to degrade or neutralize the adversary’s computer systems.

Among the main types of attacks associated with IW, the following stand out:

- Virtual attacks, aimed at penetrating, altering, or degrading computer networks and communication systems.
- Physical destruction, aimed at neutralizing infrastructure that supports the adversary’s data flow and technological capabilities.

An example of the application of these practices can be seen in the counterinsurgency campaigns conducted in Afghanistan (2010–2021), whose objective was to strengthen local population support for the Afghan government and weaken the Taliban insurgent narrative. Key tactics employed included the distribution of informational leaflets and messages broadcast via radio and social media, engagement with community leaders to reinforce strategic narratives, and coordination with local media to communicate the coalition’s achievements. These operations were based on the principle of “be the first to tell the truth,” as noted by General Ralph O. Baker, with the aim of countering insurgent propaganda and reinforcing the legitimacy of government forces.

The Special Forces operate within the conceptual framework of the “trident of irregular warfare,” an analytical approach used in military and strategic

studies to describe the three fundamental components that interact in unconventional or asymmetric conflicts. This model helps explain how an irregular force—such as guerrillas, insurgencies, or non-state armed movements—organizes and operates against a conventional adversary.

The concept of the “trident” is not attributed to a specific author or a particular doctrinal work; rather, it constitutes a conceptual adaptation inspired by the “strange trinity” formulated by the Prussian military theorist Carl von Clausewitz (1780–1831),⁶ who explained the dynamics of war based on the interaction between political, social, and military factors.

Table 1 illustrates the conceptual relationship between the theoretical model formulated by Carl von Clausewitz and its reinterpretation in the analytical framework used to study irregular warfare within the context of IW.

Table 1

Structural Comparison Between the Clausewitzian Trinity and the Trident Model Applied to IW

Element	Clausewitzian Trinity	Adaptation to the trident in IW
1	People: violence, hatred, and enmity	Government: political authority to be defended or overthrown
2	Armed Forces: chance and probability	Population: actor that grants legitimacy and support
3	Subordination of war to politics	Guerrillas or insurgents: irregular armed group

Source: Author’s own work.

Table 2 describes the functions and operational characteristics of the three components that structure the trident model within the analysis of IW.

⁶ Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. Michael Howard and Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), 89.

Table 2

Strategic roles and characteristics of the trident's actors in the informational environment

Tip of the trident	Primary function	Characteristics
Politics (Government)	Strategic direction and legitimization	Defines ideological objectives, seeks popular support, and establishes external ties
Military (Special Forces)	Conduct of armed operations	Carries out sabotage, targeted attacks, and trains resistance forces
Social (Population)	Logistical support and social base	Provides intelligence, shelter, and resources; disseminates propaganda

Source: Prepared by the author.

Based on the foregoing, it can be noted that the concept of the “trident” or “trinity of irregular warfare”—referred to in some studies as the “trinity of counterinsurgency”—constitutes a contemporary reinterpretation of Clausewitz’s trinity, adapted to explain the dynamics inherent in asymmetric conflicts and guerrilla wars.

In this type of confrontation, one of the activities carried out by the Special Forces consists of training, organizing, and structuring resistance forces, as well as disseminating narratives aimed at strengthening the internal cohesion and legitimacy of these movements. A recent example can be seen in the actions carried out by Ukrainian Spetsnaz⁷ units against Russian forces, where support for resistance structures has played a significant role in mobilizing the population and constructing messages associated with national defense.

Figure 3 illustrates an example of visual messages used by the Ukrainian resistance in public spaces, which seek to bolster collective morale and express rejection of the presence of invading forces.

⁷ Spetsnaz: abbreviation of the Russian expression *Spetsiálnogo Naznachéniya*, meaning “special purpose.”

Figure 3. Resistance messages on a road in Zaporizhzhia (Ukraine)



Source: BBC News, photograph by Sara Rainsford.

Historical Examples

Various recent conflicts demonstrate the use of IW as a tool to contest control of the information environment and shape the conduct of military and political operations.

1. Iraq: War of Narratives (2003–2010)

During the international coalition's intervention in Iraq, an intense narrative competition unfolded aimed at countering insurgent propaganda and reinforcing the legitimacy of the international presence. Key actions included managing local media, utilizing emerging digital platforms, and launching campaigns to discredit insurgent leaders. Additionally, messages highlighting progress in security and reconstruction were disseminated to bolster perceptions of stability.

2. Covert Operations in Africa and the Middle East

USSOCOM SOF carried out missions focused on gathering HUMINT and managing the information environment. These actions sought to identify

terrorist networks, establish ties with local actors, and create favorable conditions for cooperation with tribal and religious leaders.

3. Syria and Iraq: The Fight Against ISIS (2014–2020)

U.S. and allied SOF conducted information operations aimed at countering ISIS's digital propaganda. These actions included disseminating alternative narratives, publicly exposing the group's ideological contradictions, and providing communications support to local militias to bolster their legitimacy among the population.

4. Russia–Ukraine: Use of Disinformation and Deception

In the conflict between Russia and Ukraine, Russian special forces—popularly known as the “little green men”—carried out information campaigns designed to create confusion about the situation in Crimea. These operations exploited ethnic and linguistic tensions in pro-Russian regions, creating an environment of strategic ambiguity and disinformation regarding unfolding events.

5. Protests and Social Unrest in Latin America

Social mobilizations in various Latin American countries demonstrate how digital networks and media narratives have become key tools for organizing mass protests and amplifying political messages, highlighting the cross-cutting role of IO in AI during internal crises.

5.1 Chile (2019)

The demonstrations that began following the increase in public transportation fares led to mass protests and episodes of violence that included damage to subway stations, attacks on public infrastructure, and clashes with security forces. Social media played a central role in the organization and dissemination of messages associated with these mobilizations.

5.2 Colombia (2021)

The protests linked to the National Strike initially emerged in response to a government tax reform proposal. They subsequently incorporated broader social and economic demands. Social mobilization was largely coordinated through digital platforms, which allowed for the amplification of political messages and the coordination of protest actions across different regions of the country.

5.3 Ecuador (2019)

The elimination of fuel subsidies sparked protests led primarily by indigenous organizations, labor unions, and student movements. The mobilizations included roadblocks and clashes with security forces, while social media was used to disseminate messages, organize rallies, and reinforce narratives associated with the social movement.

5.4 Peru (2022–2023)

Following the removal from office of President Pedro Castillo Terrones, protests broke out in various regions of the country, including roadblocks, mass marches, and clashes with law enforcement. In this context, digital platforms and media outlets amplified political narratives and calls for demonstrations.

In several of these cases, the information environment served as a space for narrative contestation, enabling the articulation of political discourses, the mobilization of social actors, and the amplification of messages directed at national and international audiences.

The Special Forces operate in accordance with the conceptual framework defined by the highest levels of strategic leadership in each country. Their deployment is aimed at supporting the development of Operational Task Units (OTUs) and strengthening institutional capabilities in the face of threats arising in environments characterized by VUCA. In situations of systemic instability, various actors may attempt to undermine governance

and the fundamental rights of the population, highlighting the relevance of these units' specialized capabilities. Far from replacing conventional territorial forces, they complement their actions when the situation demands it, focusing their participation on special operations and avoiding deployment in roles typical of police control or conventional territorial defense.⁸

In the contemporary strategic environment, these units perform functions of particular importance, including:⁹

- integrating into campaign strategies aimed at projecting influence, acting as versatile instruments for managing the information environment;
- contributing to integrated deterrence by generating strategic effects that transcend the strictly military sphere;
- serving as strategic multipliers by executing special warfare functions that provide the joint force with geostrategic and informational advantages over competitors and adversaries.

Conclusions

IO has established itself as an essential component in the conduct of military operations in contemporary conflicts. In a strategic environment characterized by the growing relevance of IE and by the interaction between the physical, digital, and cognitive domains, the contest for control of information and perceptions acquires a strategic value comparable to that of control over physical space.

In this scenario, the Special Forces play a particularly significant role due to their ability to operate in complex, ambiguous, and highly politically sensitive environments. Their specialized training, operational flexibility, and ability to conduct covert or precision operations make them ideal

8 Colombian National Army, *MFRE 3-05 Special Operations*.

9 Joint Special Operations University (JSOU), *The Fourth Age of SOF: The Use and Utility of Special Operations Forces in a New Age* (Tampa, FL: JSOU Press, 2022).

instruments for influencing the IE, degrading the adversary's decision-making capability, and simultaneously protecting their own decision-making processes.

Doctrinal analysis shows that the integration of capabilities such as PSYOPS, MILDEC, OPSEC, EW, and CNO, together with the use of MISO, enables the generation of strategic effects that transcend the strictly military realm. These capabilities act upon the physical, informational, and cognitive dimensions of the battlefield, making it possible to alter perceptions, influence behavior, and shape the course of operations.

The cases examined demonstrate that competition in the informational domain constitutes a determining factor in contemporary conflicts. Narrative management, the manipulation of information flows, and the strategic use of digital platforms have demonstrated their ability to influence public opinion, mobilize social actors, and affect the conduct of military and political operations.

Consequently, the effective use of IO requires its full integration into strategic planning and the design of multi-domain campaigns. The Special Forces, far from replacing conventional forces, complement their capabilities by acting as strategic multipliers capable of projecting influence, supporting integrated deterrence, and generating informational advantages over competitors and adversaries.

Finally, in an environment characterized by VUCA, the ability to understand, manage, and dominate the information space becomes a decisive factor for security and defense. Within this framework, the Special Forces are established as a fundamental strategic instrument for the execution of IO and for the protection of national interests in 21st-century conflicts.

About the Author

A Brigadier General in the Peruvian Army (EP), he has built a professional and academic career focused on security, defense, and military strategy studies in Latin

America. His experience includes operational roles in highly complex environments, with specialized training in intelligence, information operations, special forces, and advanced parachuting, complemented by studies at Fort Gulick, the Monterey Naval Postgraduate School, and programs at the National Defense University (CHDS) focused on the study of terrorism and counterinsurgency, civil-military leadership, transnational organized crime, and hemispheric security. He holds master's degrees in Development, Security, and National Defense and in Military Sciences, with a concentration in Strategic Planning and Decision-Making, as well as graduate studies in Political Science from Ricardo Palma University (URP). In the fields of teaching and research, since 2016 he has served as a research associate at the Regional Center for Strategic Security Studies (CREEES) of the Army War College (ESDEGUE) and as a professor at the Joint Special Operations University (JSOU), the Center for Higher National Studies (CAEN), and the Army War College (ESGE-EPG). His academic career has been recognized with institutional honors, including the titles of Professor Emeritus from CAEN and ESGE-EPG, as well as an *honorary* doctorate. He has also been awarded the Peruvian Cross of Military Merit in the rank of Grand Officer, the Cenepa Victors' Medal, and various multinational parachutist badges.

Endnotes

1. Joseph S. Nye Jr., *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (New York: PublicAffairs, 2004).
2. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 5th ed. (Boston: Pearson, 2014).
3. Pedro Baños, *Mental Domination: The Geopolitics of the Mind* (Barcelona: Ariel, 2020).
4. North Atlantic Treaty Organization, "Cognitive Warfare: Strengthening and Defending the Mind," *NATO Allied Command Transformation*, April 5, 2023, <https://www.act.nato.int/article/cognitive-warfare-strengthening-and-defending-the-mind/>.
5. Martin C. Libicki, "The Convergence of Information Warfare," *Strategic Studies Quarterly* 11, no. 1 (2017): 49–65.
6. Andrew Mackay, Steve Tatham, and Lee Rowland, *Behavioural Conflict: Why Understanding People and Their Motivations Will Prove Decisive in Future Conflict* (Shrivenham: Military Studies Press, 2011).
7. Dmitry Adamsky, "From Moscow with Coercion: Russian Deterrence Theory and Strategic Culture," *Journal of Strategic Studies* 41, nos. 1–2 (2018): 33–60.
8. Mark Galeotti, "Hybrid, Ambiguous, and Non-Linear? How New Is Russia's 'New Way of War'?", *Small Wars & Insurgencies* 27, no. 2 (2016): 282–301.
9. Mark Galeotti, *Russian Political War: Moving Beyond the Hybrid* (London: Routledge, 2019).
10. Valery Gerasimov, "The Value of Science Is in the Foresight: New Challenges Demand Rethinking

- the Forms and Methods of Carrying Out Combat Operations,” *Military Review* 96, no. 1 (2016): 23–29.
11. Michael Kofman, Katya Migacheva, Brian Nichiporuk, Andrew Radin, Olesya Tkacheva, and Jenny Oberholtzer, *Lessons from Russia’s Operations in Crimea and Eastern Ukraine* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2017).
 12. P. W. Singer and Emerson T. Brooking, *LikeWar: The Weaponization of Social Media* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2018).
 13. Joint Special Operations University, *The Fourth Age of SOF: The Use and Utility of Special Operations Forces in a New Age* (Tampa, FL: JSOU Press, 2022).
 14. Colombian National Army, *MFRE 3-05 Special Operations* (Bogotá: Army Doctrine Center, 2017).
 15. Peruvian Army, *MF – 34 Special Operations*.
 16. Joint Command of the Peruvian Armed Forces, *C – 1 Information Operations* (Lima: CCFFAA, 2023).



ISSN: 2955-8018 (Impresa)

ISSN: 2810-899X (En línea)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N.º 1, enero - marzo, 2026, pp. 419-430

ARTÍCULO

Más allá de la Gestión: El Pensamiento Estratégico como Ética de Conducción Militar

Domingo Ricardo Bustamante Zúñiga

 <https://orcid.org/0009-0001-0613-5286>

 dbustamantez@esge.edu.pe

© Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú 2026. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia de atribución Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite la reutilización, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original esté debidamente citada.

Más allá de la Gestión: El Pensamiento Estratégico como Ética de Conducción Militar

Domingo Ricardo Bustamante Zúñiga

Resumen

El pensamiento estratégico en las instituciones de defensa trasciende la planificación administrativa y se constituye en una responsabilidad ética de conducción institucional. Un análisis sistémico del funcionamiento organizacional permite identificar que las distorsiones estructurales que afectan al Estado —como la fragmentación decisional, la primacía de la coyuntura y la ruptura de la coherencia entre fines y medios— no se originan únicamente en deficiencias técnicas o normativas, sino que responden a un progresivo debilitamiento del razonamiento estratégico entendido como una práctica efectiva de conducción. En este contexto, el presente artículo examina cómo la denominada “cultura de la urgencia”, junto con determinadas manifestaciones de informalidad estatal, reduce la capacidad de las Fuerzas Armadas (FF. AA.) para proyectar su acción en horizontes temporales de largo plazo, desplaza el liderazgo hacia funciones predominantemente administrativas y convierte el disenso profesional en una práctica percibida como inconveniente dentro de la organización. Más que plantear soluciones inmediatas, el estudio propone revalorizar la reflexión estratégica como una categoría analítica central, orientada a fortalecer la capacidad institucional de interpretar el tiempo estratégico y evitar que la gestión cotidiana se transforme en el límite de la visión organizacional.

Palabras clave: *pensamiento estratégico; liderazgo institucional; cultura organizacional; conducción estratégica; instituciones de defensa*

Introducción

El pensamiento estratégico no constituye una habilidad excepcional ni una competencia reservada a circunstancias extraordinarias. En las instituciones llamadas a perdurar —como las FF. AA.— debe consolidarse como una práctica permanente de conducción, orientada a comprender la realidad, anticipar riesgos potenciales y guiar decisiones que trasciendan la coyuntura inmediata. Pensar estratégicamente no se reduce a la planificación de recursos, sino que exige articular de forma coherente los fines políticos nacionales, el desarrollo de capacidades, el entorno

geopolítico y la cultura institucional dentro de un horizonte temporal que trascienda la urgencia operativa.

En el ámbito de una fuerza armada, la práctica del razonamiento estratégico demanda preservar la coherencia entre misión, doctrina, organización y formación profesional, así como garantizar espacios institucionales de deliberación donde los supuestos puedan examinarse rigurosamente antes de convertirse en decisiones de largo alcance. Bajo esta lógica, la conducción no se limita a administrar los recursos disponibles; también supone anticipar transformaciones emergentes cuyo impacto podría incidir de manera significativa en el futuro de la organización.

Desde esta óptica, resulta pertinente distinguir esta práctica del concepto de cultura estratégica. Dicho concepto alude al conjunto de creencias históricas, valores institucionales y patrones de comportamiento que influyen en la manera en que un Estado interpreta el uso del poder y su entorno de seguridad. Por contraste, el pensamiento estratégico representa una capacidad activa de conducción, susceptible de fortalecerse o debilitarse según las decisiones del liderazgo y las condiciones organizacionales. En consecuencia, la cultura estratégica condiciona determinadas percepciones, mientras que el ejercicio del pensamiento estratégico constituye un acto deliberado de responsabilidad institucional.

En determinadas circunstancias organizacionales, la reflexión estratégica puede dejar de percibirse como una cualidad profesional y comenzar a interpretarse como una fuente de incomodidad institucional. Esta situación no necesariamente responde a insuficiencias formativas ni a limitaciones profesionales, sino a dinámicas culturales que privilegian la alineación automática y la respuesta inmediata frente al escrutinio reflexivo. Cuando ello ocurre, la reflexión estratégica tiende a retraerse, no por incapacidad de los cuadros profesionales, sino por la existencia de entornos institucionales que priorizan la gestión silenciosa por encima del disenso fundamentado.

Desde una perspectiva clásica, la estrategia se ha definido como el vínculo que conecta los fines políticos con los medios disponibles en contextos

caracterizados por incertidumbre y competencia (Carl von Clausewitz, 1832/2005). Si esta relación pierde consistencia, la acción institucional se fragmenta, mientras que la conducción adquiere un carácter predominantemente reactivo.

En este marco, el pensamiento estratégico puede comprenderse como la capacidad de interpretar el entorno, anticipar escenarios plausibles y dirigir decisiones de largo plazo en coherencia con los intereses permanentes de una organización o del Estado. Esta capacidad no se limita al planeamiento, sino que implica comprender el significado de la acción política e institucional en el tiempo.

El examen desarrollado en este artículo parte de una constatación central: el pensamiento estratégico no desaparece por ausencia de formación, sino porque deja de ser incentivado, protegido y ejercido en los niveles donde resulta determinante para la conducción institucional. Aunque esta capacidad se enseña en espacios académicos, se menciona en documentos doctrinarios y se invoca en discursos institucionales, no siempre se traduce en una práctica sostenida de conducción estratégica.

Pensar estratégicamente implica asumir una premisa exigente: no todos los problemas pueden resolverse de inmediato, no toda decisión genera reconocimiento instantáneo y la conducción responsable exige asumir costos presentes con el propósito de prevenir crisis futuras. Como señala Colin S. Gray, la estrategia fracasa con frecuencia no por escasez de recursos, sino por la incapacidad de comprender adecuadamente el entorno y traducir el poder disponible en efectos duraderos (Gray 2010).

Estrategia como Forma de Pensamiento

La estrategia no se limita a un conjunto de técnicas ni a un procedimiento meramente administrativo; más bien, representa una forma de interpretar el poder en relación con los fines políticos dentro de contextos dinámicos e inciertos. Colin S. Gray la describe como el vínculo que conecta el poder disponible con los efectos políticos que se pretende alcanzar, subrayando

que su esencia radica en la coherencia y en la articulación de múltiples dimensiones a lo largo del tiempo (Gray 2010). Desde esta perspectiva, la estrategia trasciende el diseño de planes formales y exige una comprensión profunda del entorno, así como claridad respecto del propósito que orienta la acción política e institucional.

B. H. Liddell Hart planteó que la auténtica estrategia consiste en dirigir la acción de modo que se reduzca la resistencia del adversario antes del enfrentamiento decisivo, lo que requiere anticipación, una adecuada lectura del contexto y una valoración rigurosa de las condiciones estratégicas (Liddell Hart 1967). Ambos planteamientos convergen en un punto esencial: la estrategia opera, ante todo, como una forma de razonamiento más que como un procedimiento técnico.

En este marco conceptual, resulta necesario diferenciar el pensamiento estratégico del planeamiento estratégico. El planeamiento organiza medios y acciones orientados al logro de determinados objetivos, mientras que la reflexión estratégica permite identificar qué factores del entorno resultan decisivos, qué riesgos requieren atención prioritaria y qué variables no deben quedar fuera del análisis institucional. Diversos estudios advierten que, cuando la estrategia se reduce exclusivamente a planes formales, esta pierde su dimensión esencial como proceso cognitivo y adaptativo orientado a la interpretación del entorno (Henry Mintzberg 1994).

Por tal razón, las organizaciones que confunden planificación con estrategia suelen producir numerosos instrumentos formales —documentos, directivas o programas— sin alcanzar una orientación sustantiva de largo plazo. En tales circunstancias, las instituciones ejecutan tareas administrativas, pero no necesariamente desarrollan una orientación estratégica sostenida. Cuando la reflexión estratégica se debilita, la improvisación —aun revestida de formalidad burocrática— tiende a ocupar su lugar dentro de la conducción institucional.

La Inhibición del Pensamiento Crítico

El pensamiento estratégico requiere, como condición fundamental, la capacidad de examinar supuestos, contrastar argumentos y cuestionar inercias institucionales. En este sentido, el pensamiento crítico no debe entenderse como una categoría independiente, sino como una herramienta esencial para el desarrollo del razonamiento estratégico. Sin deliberación informada ni disposición a revisar premisas, la estrategia corre el riesgo de reducirse a la simple repetición de prácticas establecidas.

Uno de los errores más frecuentes al analizar la ausencia de pensamiento estratégico consiste en atribuirla exclusivamente a una supuesta falta de preparación profesional. En realidad, el fenómeno presenta una complejidad mayor: numerosos cuadros profesionales han recibido formación orientada al razonamiento analítico, aunque con frecuencia aprenden tempranamente que el ejercicio de dicha capacidad puede generar tensiones o costos dentro del entorno organizacional.

Cuando el cuestionamiento razonado se interpreta como una forma de conflicto, cuando el disenso profesional se asocia con deslealtad o cuando la conducción privilegia la uniformidad por encima del argumento fundamentado, se instala gradualmente una cultura de autocontención intelectual. En tales circunstancias, la evaluación crítica no desaparece por completo; más bien, tiende a replegarse hacia espacios académicos o informales sin alcanzar necesariamente los ámbitos donde se adoptan decisiones estratégicas.

Desde la perspectiva de la gestión pública, esta dinámica resulta coherente con lo que diversos estudios identifican como fallas de liderazgo estratégico en organizaciones complejas, donde el temor al error o a la exposición pública sustituye gradualmente la deliberación informada (Kettl 2015).

Liderazgo, Cultura Organizacional y Conducción

El pensamiento estratégico no surge espontáneamente en las organizaciones, sino que requiere condiciones culturales específicas y,

sobre todo, una conducción estratégica adecuada. Esta no implica imponer visiones personales ni administrar consensos aparentes, sino crear espacios donde el debate profesional sea viable, las ideas se evalúen por su mérito y la franqueza argumentada no se perciba como una conducta sancionable.

Edgar H. Schein señala que la cultura se configura principalmente por aquello a lo que los líderes prestan atención, aquello que recompensan o aquello que sancionan (Schein 2010). Si la dirección se centra exclusivamente en la gestión cotidiana o en preservar equilibrios internos, el mensaje implícito termina por priorizar lo inmediato por encima de la visión de largo plazo.

Bajo tales condiciones, la conducción estratégica se vacía progresivamente de contenido y termina reduciéndose a funciones administrativas. La organización puede mantener disciplina y cohesión, pero pierde progresivamente su orientación estratégica. Cuando esta se debilita, incluso las estructuras más sólidas pueden quedar subordinadas a presiones coyunturales.

Pensar Estratégicamente en Contextos de Informalidad Estatal

En Estados donde la informalidad reviste un carácter estructural, el pensamiento estratégico enfrenta complejidades particulares. La fragmentación burocrática, la ausencia de políticas consistentes y la prevalencia de respuestas reactivas configuran un entorno en el que la urgencia desplaza sistemáticamente la planificación estratégica. Precisamente en estos escenarios, el razonamiento prospectivo adquiere una relevancia mayor.

La informalidad trasciende el ámbito de las normas administrativas para influir en la cultura corporativa y en el comportamiento colectivo. Cuando el contexto político prioriza la respuesta inmediata por encima de la coherencia sostenida, las organizaciones tienden a internalizar esa lógica, acortando progresivamente sus horizontes temporales. Esta dinámica termina moldeando expectativas profesionales, incentivos y estilos de liderazgo.

Desde la perspectiva del comportamiento colectivo, los individuos reproducen aquello que la organización valora. Si la gestión inmediata prevalece sobre la anticipación estratégica, el corto plazo se convierte en el criterio dominante de éxito. Así, la informalidad externa se refleja internamente como una cultura de urgencia permanente.

Las instituciones perdurables no pueden limitarse a imitar la improvisación del entorno. Su responsabilidad radica en preservar la coherencia estructural, advertir riesgos acumulativos y mantener una visión de largo plazo, aun en contextos de alta inestabilidad política. Como señala Francis Fukuyama, la debilidad institucional no se resuelve únicamente mediante normas, sino mediante la capacidad estratégica de garantizar coherencia y sostenibilidad en el tiempo (Fukuyama 2014).

Una Decisión Intelectual y Ética

Reflexionar estratégicamente trasciende el ejercicio académico neutral: implica una decisión intelectual y ética ligada a la responsabilidad de prever el futuro organizacional. Adoptar esta perspectiva exige reconocer que el silencio complaciente resulta incompatible con la obligación profesional de examinar desafíos estructurales. El profesionalismo no se reduce al cumplimiento formal de funciones, sino que demanda contribuir —desde el ámbito de competencia de cada actor— al fortalecimiento del proceso de toma de decisiones en la conducción institucional.

Las instituciones que renuncian a pensar estratégicamente no colapsan inmediatamente, sino que experimentan un proceso de vaciamiento gradual. Funcionan, pero no conducen; ejecutan, pero no orientan; sobreviven, pero no construyen futuro.

Pensar estratégicamente no es un privilegio ni una moda intelectual. Es una exigencia inherente a la conducción de instituciones llamadas a perdurar.

Conclusiones

El análisis desarrollado evidencia que el pensamiento estratégico representa una condición indispensable para la conducción responsable de las instituciones de defensa, ya que permite interpretar el entorno, anticipar escenarios posibles y orientar las decisiones organizacionales hacia horizontes temporales de largo plazo. Cuando esta capacidad se debilita, la acción institucional tiende a fragmentarse y la conducción adopta un carácter predominantemente reactivo, lo que reduce la capacidad de las organizaciones para enfrentar entornos complejos e inciertos.

En esta misma línea, el estudio pone de relieve que la existencia de pensamiento estratégico no depende únicamente de la formación académica o profesional de los cuadros institucionales, sino de las condiciones culturales y organizacionales que favorecen el razonamiento crítico. Cuando la deliberación fundamentada pierde legitimidad y la respuesta inmediata adquiere prioridad, el razonamiento estratégico tiende a desplazarse hacia ámbitos informales, lo que limita su influencia efectiva en los procesos de toma de decisiones.

En este sentido, el liderazgo juega un rol clave en la configuración de las condiciones que fomentan el desarrollo del pensamiento estratégico. Los líderes guían la acción organizacional mediante decisiones formales y también a través de los incentivos, valores y prioridades que proyectan en la institución. Cuando la conducción promueve espacios de reflexión profesional, el escrutinio crítico se consolida como un recurso institucional que contribuye a elevar la calidad de las decisiones estratégicas.

De igual modo, los contextos caracterizados por elevados niveles de informalidad estatal plantean desafíos adicionales para la práctica del pensamiento estratégico, ya que la fragmentación institucional y la primacía de respuestas coyunturales tienden a reducir los horizontes de planificación. Bajo tales condiciones, fortalecer las capacidades de anticipación estratégica resulta fundamental para preservar la coherencia institucional y evitar que la urgencia operativa termine por determinar el rumbo de la acción organizacional.

Por lo tanto, promover el pensamiento estratégico debe entenderse como una responsabilidad institucional vinculada con la calidad de la conducción y con la sostenibilidad de las organizaciones de defensa. Impulsar una cultura que valore la deliberación informada, la reflexión crítica y la proyección de largo plazo contribuye a consolidar instituciones capaces de enfrentar entornos complejos, preservar su orientación estratégica y cumplir adecuadamente las funciones que la sociedad les ha encomendado.

Sobre el autor

General de División (R) del Ejército del Perú (EP), doctor en Educación y en Políticas Públicas y Gestión del Estado. Con más de 39 años de trayectoria en la conducción de organizaciones complejas, es especialista en planeamiento estratégico, inteligencia, educación superior y liderazgo institucional. Fue el primer oficial de las Fuerzas Armadas del Perú (FF. AA.) en ser incorporado al Salón de la Fama del Western Hemisphere Institute for Security Cooperation (WHINSEC, EE. UU.), en reconocimiento a su compromiso, liderazgo eficaz y sacrificio, virtudes que constituyen un ejemplo para las futuras generaciones. En el ámbito de la gestión pública, integró el equipo de apoyo estratégico en el proceso de delimitación marítima entre el Perú y Chile, bajo un enfoque de gestión de riesgos. Se ha desempeñado como director de Inteligencia, de Planeamiento y de la Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESGE), liderando además el sistema educativo institucional. Asimismo, ha participado activamente en diversas comisiones nacionales e internacionales, entre las que destaca su contribución a la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales y Sectoriales del Sector Defensa. En la actualidad, su labor se orienta a la generación de valor público, la gestión del cambio y el fortalecimiento de la responsabilidad ética en la alta dirección.

Notas finales

1. Raymond Aron, *Paz y guerra entre las naciones* (Madrid: Alianza Editorial, 1984).
2. André Beaufre, *Introducción a la estrategia* (Madrid: Ediciones Ejército, 1965).
3. Carl von Clausewitz, *De la guerra* (Madrid: La Esfera de los Libros, 2005; obra original publicada en 1832).
4. Francis Fukuyama, *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2014).
5. Colin S. Gray, *The Strategy Bridge: Theory for Practice* (Oxford: Oxford University Press, 2010).

6. Basil H. Liddell Hart, *Estrategia: La aproximación indirecta*, rev. ed. (Madrid: Ministerio de Defensa, 1991).
7. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1957).
8. Donald F. Kettl, *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century America* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2015).
9. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994).
10. Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).
11. Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* 74, no. 6 (1996): 61-78.
12. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).
13. Max Weber, *Economía y sociedad* (México: Fondo de Cultura Económica, 2002; obra original publicada en 1922).



ISSN: 2955-8018 (Printed)

ISSN: 2810-899X (Online)

REVISTA
**SEGURIDAD
Y PODER
TERRESTRE**

CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

Vol 5, N^o 1, January - March, 2026, pp. 431-440

ARTICLE

Beyond Management: Strategic Thinking as a Ethic of Conduct in Military

Domingo Ricardo Bustamante Zúñiga

 <https://orcid.org/0009-0001-0613-5286>

 dbustamantez@esge.edu.pe

© Peruvian Army Center for Strategic Studies 2026. This is an open access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which allows reuse, distribution and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited.

Beyond Management: Strategic Thinking as a Ethic of Conduct in Military

Domingo Ricardo Bustamante Zúñiga

Abstract

Strategic thinking in defense institutions transcends administrative planning and constitutes an ethical responsibility of institutional leadership. A systemic analysis of organizational functioning reveals that the structural distortions affecting the state—such as decision-making fragmentation, the primacy of short-term considerations immediate situation, and the breakdown of coherence between ends and means—do not originate solely in technical or regulatory deficiencies, but rather stem from a progressive weakening of strategic reasoning understood as an effective leadership practice. In this context, this article examines how the so-called “culture of urgency,” together with certain manifestations of state informality, reduces the Armed Forces capacity to project their actions over long-term time horizons, shifts leadership toward predominantly administrative functions, and turns professional dissent into a practice perceived as inconvenient within the organization. Rather than proposing immediate solutions, the study suggests reaffirming strategic thinking as a central analytical category, aimed at strengthening the institutional capacity to interpret strategic time and preventing day-to-day management from becoming the limit of organizational vision.

Keywords: *strategic thinking; institutional leadership; organizational culture; strategic leadership; defense institutions*

Introduction

Strategic thinking is neither an exceptional skill nor a competence reserved for extraordinary circumstances. In institutions designed to endure—such as the Armed Forces—it must be consolidated as a permanent leadership practice, aimed at understanding reality, anticipating potential risks, and guiding decisions that transcend the immediate contingencies. Thinking strategically is not limited to resource planning; rather, it requires coherently articulating national political objectives, capability development, the geopolitical environment, and institutional culture within a time horizon that transcends operational urgency.

Within a military organization, the practice of strategic reasoning demands maintaining coherence between mission, doctrine, organization, and professional training, as well as ensuring institutional spaces for deliberation where assumptions can be rigorously examined before becoming long-term decisions. Under this logic, leadership is not limited to managing available resources; it also involves anticipating emerging transformations whose impact may significantly shape the organization's future.

From this perspective, it is pertinent to distinguish this practice from the concept of strategic culture. This concept refers to the set of historical beliefs, institutional values, and behavioral patterns that influence the way a State interprets the use of power and its security environment. By contrast, strategic thinking represents an active leadership capacity, capable of being strengthened or weakened depending on leadership decisions and organizational conditions. Consequently, strategic culture shapes certain perceptions, while the exercise of strategic thinking constitutes a deliberate act of institutional responsibility.

In certain organizational circumstances, strategic reflection may cease to be perceived as a professional virtue and begin to be interpreted as a source of institutional discomfort. This situation does not necessarily stem from training deficiencies or professional limitations, but rather from cultural dynamics that favor automatic alignment and immediate response over reflective scrutiny. When this occurs, strategic thinking tends to recede, not due to a lack of professional capability, but because of institutional environments that prioritize silent management over reasoned dissent.

From a classical perspective, strategy has been defined as the link connecting political ends with available means in contexts characterized by uncertainty and competition (Carl von Clausewitz, 1832/2005). If this relationship loses coherence, institutional action becomes fragmented, while leadership assumes a predominantly reactive character.

Within this framework, strategic thinking can be understood as the capacity to interpret the environment, anticipate plausible scenarios, and

guide long-term decisions in alignment with the enduring interests of an organization or the State. This capacity is not limited to planning but involves understanding the significance of political and institutional action over time.

The analysis presented in this article is based on a central observation: strategic thinking does not disappear due to a lack of training, but because it ceases to be encouraged, protected, and exercised at the levels where is most critical for institutional leadership. Although this capacity is taught in academic settings, mentioned in doctrinal documents, and invoked in institutional discourse, it does not always translate into a sustained practice of strategic leadership.

Thinking strategically entails embracing a demanding premise: not all problems can be solved immediately, not every decision generates instant recognition, and responsible leadership requires assuming present costs in order to prevent future crises. As Colin S. Gray notes, strategy often fails not because of a lack of resources, but because of an inability to adequately understand the environment and translate available power into lasting effects (Gray 2010).

Strategy as a Way of Thinking

Strategy is not limited to a set of techniques or a purely administrative procedure; rather, it represents a way of understanding power in relation to political ends within dynamic and uncertain contexts. Colin S. Gray describes it as the link connecting available power with the desired political effects, emphasizing that its essence lies in coherence and the articulation of multiple dimensions over time (Gray 2010). From this perspective, strategy transcends the design of formal plans and requires a deep understanding of the environment, as well as clarity regarding the purpose guiding political and institutional action.

B. H. Liddell Hart argued that true strategy lies in directing action in such a way as to reduce the adversary's resistance prior to the decisive

confrontation, which requires anticipation, an accurate reading of the context, and a careful assessment of strategic conditions (Liddell Hart 1967). Both approaches converge on an essential point: strategy operates, primarily as a form of reasoning rather than as a technical procedure.

Within this conceptual framework, it is necessary to distinguish strategic thinking from strategic planning. Planning organizes means and actions aimed at achieving specific objectives, while strategic thinking allows for identifying which environmental factors are decisive, which risks require priority attention, and which variables must not be excluded from institutional analysis. Various studies warn that when strategy is reduced exclusively to formal plans, it loses its essential dimension as a cognitive and adaptive process oriented toward interpreting the environment (Henry Mintzberg, 1994).

For this reason, organizations that confuse planning with strategy tend to produce numerous formal instruments—documents, directives, or programs—without achieving a substantive long-term orientation. In such circumstances, institutions carry out administrative tasks but do not necessarily develop a sustained strategic orientation. When strategic reflection weakens, improvisation—even cloaked in bureaucratic formality—tends to replace it within institutional leadership.

The Inhibition of Critical Thinking

Strategic thinking fundamentally requires the ability to examine assumptions, weigh arguments, and question institutional inertia. In this sense, critical thinking should not be understood as an independent category, but rather as an essential tool for the development of strategic reasoning. Without informed deliberation or a willingness to reassess premises, strategy risk being reduced to the mere repetition of established practices.

One of the most common mistakes when analyzing the absence of strategic thinking is to attribute it exclusively to a supposed lack of professional

training. In reality, the phenomenon is more complex: many professionals have received training oriented toward analytical reasoning, although they often learn early on that exercising this capacity can generate tensions or costs within the organizational setting.

When reasoned questioning is interpreted as a form of conflict, when professional dissent is associated with disloyalty, or when leadership prioritizes uniformity over well-founded argument, a culture of intellectual self-restraint gradually takes hold. In such circumstances, critical evaluation does not disappear entirely; rather, it tends to retreat into academic or informal spaces without necessarily reaching the arenas where strategic decisions are made.

From a public management perspective, this dynamic is consistent with what various studies identify as failures of strategic leadership in complex organizations, where fear of error or public exposure gradually replaces informed deliberation (Kettl 2015).

Leadership, Organizational Culture, and Strategic Leadership

Strategic thinking does not emerge spontaneously in organizations; rather, it requires specific cultural conditions and, above all, appropriate strategic leadership. This does not involve imposing personal visions or managing superficial consensus, but rather creating spaces where professional debate is viable, ideas are evaluated on their merits, and reasoned candor is not perceived as sanctionable behavior.

Edgar H. Schein notes that culture is shaped primarily by what leaders pay attention to, what they reward and what they sanction (Schein 2010). If leadership focuses exclusively on day-to-day management or on preserving internal balances, the implicit message ultimately prioritizing the immediate over the long-term vision.

Under such conditions, strategic leadership is progressively emptied of its content and ends up being reduced to administrative functions. The

organization may maintain discipline and cohesion, but it progressively loses its strategic orientation. When this weakens, even the most robust structures can become subordinated to short-term pressures.

Strategic Thinking in Contexts of State Informality

In States where informality is structural in nature, strategic thinking faces particular complexities. Bureaucratic fragmentation, the absence of consistent policies, and the prevalence of reactive responses shape an environment in which urgency systematically displaces strategic planning. It is precisely in these contexts that forward-looking reasoning becomes increasingly relevant.

Informality transcends the realm of administrative norms to influence organizational culture and collective behavior. When the political context prioritizes immediate response over sustained coherence, organizations tend to internalize this logic, progressively shortening their time horizons. This dynamic ultimately shapes professional expectations, incentives, and leadership styles.

From the perspective of collective behavior, individuals reproduce what the organization values. If immediate management prevails over strategic anticipation, the short term becomes the dominant criterion of success. Thus, external informality is reflected internally as a culture of permanent urgency.

Enduring institutions cannot limit themselves to replicating the improvisation of their environment. Their responsibility lies in preserving structural coherence, identifying of cumulative risks, and maintaining a long-term vision, even in contexts of significant political instability. As Francis Fukuyama notes, institutional weakness cannot be addressed solely through rules, but through the strategic capacity to ensure coherence and sustainability over time (Fukuyama 2014).

An Intellectual and Ethical Decision

Strategic thinking transcends a neutral academic exercise: it involves an intellectual and ethical decision linked to the responsibility of anticipating the organization's future. Adopting this perspective requires recognizing that complacent silence is incompatible with the professional obligation to examine structural challenges. Professionalism is not limited to the formal fulfillment of duties but demands contributing—within each actor's sphere of competence—to strengthening the decision-making process in institutional leadership.

Institutions that abandon strategic thinking do not collapse immediately but rather undergo a process of gradual erosion. They function, but do not lead; they execute, but do not guide; they survive, but do not build the future.

Thinking strategically is neither a privilege nor an intellectual trend. It is an inherent requirement of leading institutions designed to endure.

Conclusions

The analysis demonstrates that strategic thinking constitutes an indispensable condition for the responsible leadership of defense institutions, as it enables the interpretation of the environment, the anticipation of plausible scenarios, and the guidance of organizational decisions toward long-term horizons. When this capacity weakens, institutional action tends to fragment, and leadership assumes a predominantly reactive character, which reduces organizations' ability to operate effectively in complex and uncertain environments.

Along these lines, the study highlights that the presence of strategic thinking does not depend solely on the academic or professional training of institutional personnel, but rather on the cultural and organizational conditions that foster critical reasoning. When well-founded deliberation loses legitimacy and the immediate response takes precedence, strategic thinking tends to shift toward informal spheres, which limits its effective influence on decision-making processes.

In this regard, leadership plays a key role in shaping the conditions that promote the development of strategic thinking. Leaders guide organizational action through formal decisions and also through the incentives, values, and priorities they project within the institution. When leadership promotes spaces for professional reflection, critical scrutiny becomes consolidated as an institutional resource that enhances the quality of strategic decisions.

Similarly, contexts characterized by high levels of State informality pose additional challenges to the practice of strategic thinking, as institutional fragmentation and the primacy of short-term responses tend to reduce planning horizons. Under such conditions, strengthening strategic anticipation capabilities is essential to preserving institutional coherence and prevent operational urgency from determining the course of organizational action.

Therefore, promoting strategic thinking should be understood as an institutional responsibility linked to the quality of leadership and the sustainability of defense organizations. Fostering a culture that values informed deliberation, critical reflection, and long-term planning contributes to consolidating institutions capable of navigating complex environments, preserving their strategic orientation, and effectively fulfilling the functions entrusted to them by society.

About the Author

Retired Major General of the Peruvian Army (EP), PhD. in Education and in Public Policy and Public Administration. With over 39 years of experience leading complex organizations, he is a specialist in strategic planning, intelligence, higher education, and institutional leadership. He was the first officer of the Peruvian Armed Forces to be inducted into the Hall of Fame of the Western Hemisphere Institute for Security Cooperation (WHINSEC, U.S.), in recognition of his commitment, effective leadership, and sacrifice—virtues that serve as an example for future generations. In the field of public management, he was part of the strategic support team during the maritime boundary delimitation process between Peru and Chile, under a risk management approach. He has served as Director of Intelligence, Director

of Planning, and Director of the Army War College (ESGE), where he also lead the institutional education system. He has also actively participated in various national and international commissions, notably contributing to the formulation of the Institutional and Sectoral Strategic Plans within the Defense Sector. Currently, his work focuses on generating public value, managing change, and strengthening ethical responsibility in senior leadership.

Endnotes

1. Raymond Aron, *Peace and War Among Nations* (Madrid: Alianza Editorial, 1984).
2. André Beaufre, *Introduction to Strategy* (Madrid: Ediciones Ejército, 1965).
3. Carl von Clausewitz, *On War* (Madrid: La Esfera de los Libros, 2005; original work published in 1832).
4. Francis Fukuyama, *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy** (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2014).
5. Colin S. Gray, *The Strategy Bridge: Theory for Practice* (Oxford: Oxford University Press, 2010).
6. Basil H. Liddell Hart, *Strategy: The Indirect Approach*, rev. ed. (Madrid: Ministry of Defense, 1991).
7. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1957).
8. Donald F. Kettl, *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century America* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2015).
9. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994).
10. Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).
11. Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* 74, no. 6 (1996): 61-78.
12. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).
13. Max Weber, *Economy and Society* (Mexico: Fondo de Cultura Económica, 2002; original work published in 1922).

ISSN: 2955-8018 (Impresa/printed)

ISSN: 2810-899X (En línea/online)



CEEEP

THINK TANK DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

REVISTA **SEGURIDAD Y PODER TERRESTRE**

Vol 5, N° 1, enero - marzo, 2026

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú

SECURITY AND LAND POWER JOURNAL

Vol 5, N° 1, January - March, 2026

Peruvian Army Center for Strategic Studies