

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO.  
ESCUELA DE POSTGRADO.**



**TESIS**

**DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO  
POR CAPACIDADES DEL EJÉRCITO Y EL CENTRO NACIONAL  
DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, EN EL CUMPLIMIENTO  
DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**

**NOMBRE DEL AUTOR**

Bach. José Luis Anderson VILLENA BALLADARES.

0000-0001-5802-5479

**NOMBRE DEL ASESOR**

Dr. Gamaliel TALAVERA PRADO.

0000-0002-5167-1897

Mg. Enrique RODRIGUEZ LEÓN

0000-0001-8750-9528

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**

**Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones**

**2022**

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 001 – 2022/ DGI**

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los once días del mes de enero del año dos mil veintidós, siendo las 13:35 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

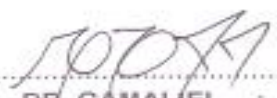
❖	Doctor	<b>GAMALIEL TALAVERA PRADO</b>	<b>Presidente</b>
❖	Maestro	<b>ADRIAN VICTOR CAMACHO SORIANO</b>	<b>Secretario</b>
❖	Maestro	<b>LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA</b>	<b>Vocal</b>

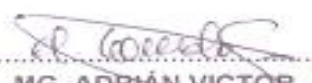
Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 001-2022/SIE/DGI/ESGE-EPG del 03 de enero del 2022, para evaluar la sustentación virtual y defensa de la Tesis de Grado titulada **"DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL EJÉRCITO Y EL CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES"**, presentado por el Bachiller **JOSE LUIS ANDERSON VILLENA BALLADARES**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

Luego de atender la sustentación virtual y defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de **APROBADO POR UNANIMIDAD**

En mérito del cual, el jurado **APRUEBA** (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones.

Firmado, en Chorrillos a los once días del mes de enero de 2022.

  
.....  
**DR. GAMALIEL  
TALAVERA PRADO  
PRESIDENTE**

  
.....  
**MG. ADRIÁN VICTOR  
CAMACHO SORIANO  
SECRETARIO**

  
.....  
**MG. LILIANA  
RODRIGUEZ SAAVEDRA  
VOCAL**


## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA

Mediante el presente documento, Yo, José Luis Anderson VILLENA BALLADARES, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43325338, con domicilio en Calle Elena Fray de Pastor casa 7, Villa Militar Oeste, egresado de la Maestría de Ciencias Militares, con mención en Planeamiento Estratégico declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación que presento ante esta institución con fines de optar el grado académico de Magister en Ciencias Militares.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponde al suscrito u a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicadas ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército, Escuela de Posgrado y me declaro como el único responsable.



-----  
José Luis Anderson Villena Balladares  
D.N.I. N° 43325338

**Agradecimiento:**

En la vida militar se plantean retos, cada vez más complejos y uno de ellos es culminar la Maestría en Ciencias Militares. Después haber logrado el ingreso, me di cuenta de que no solo es un desafío, es la base fundamental, no solo para una comprensión avanzada del campo militar, sino también de lo que implica la vida y nuestro futuro, como líderes militares.

Agradezco a ESGE-EPG, sus profesores y a mi familia por su arduo trabajo para que finalmente pueda obtener la Maestría en Ciencias Militares.

**Dedicatoria:**


A mi esposa e hija, por su incondicional apoyo durante el presente año, para el logro de objetivo, por comprender los momentos lejos de ellas, pues sin su ardua mottivacion no habría alcanzar la meta.

Al Dios de los ejercitos, por permitirme cumplir los logros propuestos dentro de esta grandiosa vida militar y la bendición diaria, que me ofrece para el logro de mis metas.

### **Autorización de publicación y uso**

A través del presente documento autorizo al Escuela Superior de Guerra la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL EJÉRCITO Y EL CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, presentada para optar el grado de maestro en Ciencias Militares con mención en planeamiento estratégico y toma de decisiones, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Fecha 06 de Octubre de 2020.



-----  
José Luis Anderson Villena Balladares  
D.N.I. N° 43325338

## Índice.

<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO: .....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA:.....</b>	<b>IV</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN Y USO.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I:        PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1.   DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	3
1.2.   PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.2.1.   Pregunta principal: .....	4
1.2.2.   Preguntas específicas:.....	5
1.3.   OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1.   Objetivo general.....	5
1.3.2.   Objetivos específicos.....	5
1.4.   HIPÓTESIS GENERAL.....	5
1.5.   JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.6.   DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN (DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS).....	6
1.7.   LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
<b>CAPITULO II:     ESTADO DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>8</b>
2.1.   ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
<b>2.1.1.   INVESTIGACIONES NACIONALES.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2.   INVESTIGACIONES INTERNACIONALES.....</b>	<b>11</b>
2.2.   TEORÍAS.....	12
2.2.1.   Conceptos de gestión:.....	12
2.2.2.   Planeamiento estratégico.....	13
2.2.3.   Planeamiento por capacidades.....	13

2.2.4.	El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).	14
2.2.5.	El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).	15
2.2.6.	Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021.	16
2.2.7.	Directivas CEPLAN.	18
2.2.8.	Planeamiento por capacidades que desarrollan las FFAA del mundo.	21
2.2.9.	Políticas Generales para la Defensa:	26
2.2.10.	Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019:	27
2.2.11.	Planeamiento Estratégico por capacidades del Ejército.	29
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.	32
2.3.1.	Acción estratégica	32
2.3.2.	Cadena de valor.	32
2.3.3.	Derechos fundamentales y dignidad de las personas.	33
2.3.4.	Desarrollo regional e infraestructura.	33
2.3.5.	Estado y gobernabilidad.	33
2.3.6.	Economía, competitividad y empleo.	33
2.3.7.	Gestión estratégica para resultados.	34
2.3.8.	Meta.	34
2.3.9.	Misión.	34
2.3.10.	Objetivo estratégico.	34
2.3.11.	Oportunidades y acceso a los servicios.	34
2.3.12.	Recursos naturales y ambiente.	34
2.3.13.	Resultado.	35
<b>CAPITULO III:</b>	<b>METODOLOGÍA.</b>	<b>36</b>
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.	36
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	36
3.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	36
3.4.	ESCENARIO DE ESTUDIO.	36
3.5.	OBJETO DE ESTUDIO.	37
3.6.	OBSERVABLE(S) DE ESTUDIO.	37
3.7.	FUENTES DE INFORMACIÓN.	37
3.8.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN.	37
3.8.1.	TÉCNICA.	37
3.8.2.	INSTRUMENTO.	37
3.9.	ACCESO AL CAMPO Y ACOPIO DE INFORMACIÓN.	38
3.9.1.	ACCESO AL CAMPO.	38
3.9.2.	ACOPIO DE INFORMACIÓN.	38

3.10. MÉTODO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	38
<b>CAPITULO IV: .....</b>	<b>39</b>
<b>ANÁLISIS Y SÍNTESIS .....</b>	<b>39</b>
4.1. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	39
4.2. REVISIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS.....	39
4.3. DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS. ....	39
4.3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO POR CAPACIDADES DEL EJÉRCITO PERUANO. ....	39
4.3.2. PLAN BICENTENARIO EL PERÚ HACIA EL 2,021. ....	40
4.3.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS OBJETIVOS NACIONALES. ....	41
4.3.4. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES. ....	42
4.4. DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS. ....	43
4.4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ. ....	43
4.4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN BICENTENARIO EL PERÚ HACIA EL 2,021. ....	45
4.4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS OBJETIVOS NACIONALES. ....	46
4.4.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL EJÉRCITO.....	47
4.5. SOPORTE DE CATEGORÍAS .....	48
4.6. RED SEMÁNTICA. ....	50
4.7. TRIANGULACIÓN. ....	50
<b>CAPITULO V:.....</b>	<b>67</b>
5.1. DISCUSION.....	67
5.2. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN.....	67
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>PROPUESTA PARA AFRONTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>77</b>
ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	81
<b>COMPROMISO ETICO, DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO .....</b>	<b>101</b>

## Índice de Tablas.

Tabla 1: Planeamiento por capacidades del Ejército del Perú. ....	43
Tabla 2: Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021.....	45
Tabla 3: Análisis descriptivo de los objetivos nacionales. ....	46
Tabla 4: Análisis descriptivo de los objetivos institucionales del Ejército. ....	47
Tabla 5: Soporte de las categorías. ....	48
Tabla 6: Matriz de triangulación de datos específica de la técnica de entrevista a expertos. Categoría: Planeamiento Estratégico del CEPLAN. ....	64
Tabla 7: Matriz de triangulación de datos específica de la técnica de entrevista a expertos. Categoría: Planeamiento Estratégico del CEPLAN. ....	65
Tabla 8: Matriz de triangulación de datos específica de la técnica de entrevista a expertos. Categoría: Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades. ....	66
Tabla 9: Matriz de triangulación de datos específica de la técnica de entrevista a expertos. Categoría: Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades. ....	67
Tabla 10: Soporte de la técnica del análisis documental a las categorías de la metodología del Plan Bicentenario hacia el 2021, del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, en el cumplimiento de los Objetivos nacionales. ....	68
Tabla 11: Soporte de la técnica del análisis documental a las categorías de la metodología del Plan Estratégico por Capacidades del Ejército del Perú, en el cumplimiento de los Objetivos Institucionales. ....	71
Tabla 12: Matriz de triangulación de datos Matriz de triangulación de Datos Integral. Categoría: Categoría: Planeamiento Estratégico del CEPLAN. ....	74
Tabla 13: Matriz de triangulación de datos Matriz de triangulación de Datos Integral. Categoría: Categoría: Planeamiento Estratégico del CEPLAN. ....	76
Tabla 14: Matriz de triangulación de datos Matriz de triangulación de Datos Integral. Categoría: Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades. ....	77
Tabla 15: Matriz de triangulación de datos Matriz de triangulación de Datos Integral. Categoría: Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades. ....	78

## Índice de Figuras.

Grafico 1: Rol del CEPLAN .....	14
Grafico 2: Tipos de planes del SINAPLAN.....	15
Grafico 3: Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua.....	19
Grafico 4: Fases del proceso de planeamiento estratégico.....	20
Grafico 5: Proceso de Planeamiento Estratégico en el sector Defensa. ....	27
Grafico 6: Ruta de acciones estratégicas para el logro de los objetivos del Ejército. .....	29
Grafico 7: Red Semántica. ....	50

### **Resumen.**

La presente investigación analiza las diferencias metodológicas, entre la Planificación Estratégica del Centro Nacional de Planificación Estratégica- CEPLAN y la Planificación Estratégica del Ejército enfocado en las capacidades, en el logro de las metas/objetivos institucionales, tema que el próximo año 2021, será motivo de debate y de una autoevaluación del Estado Peruano en base a los logros que se han alcanzado, ya que el Plan Bicentenario, en donde se muestra la prospectiva peruana hacia 2021, año en el que se celebra el bicentenario de la independencia del Perú, propuesto por el CEPLAN, debe haberse cumplido a cabalidad por el aparato estatal, en lo que respecta a la evolución del logro de los objetivos propuestos en el planeamiento nacional. El Ejército del Perú también está involucrado en alcanzar sus objetivos, por ser parte muy importante dentro de la organización del Estado.

El problema principal planteado fue ¿Qué diferencias existen entre la metodología de planificación del Centro Nacional de Planificación Estratégica y la planificación por capacidades del Ejército, en el logro de los objetivos de ambas metodologías? El objetivo fue explicar qué diferencias existen entre la metodología de Planificación Estratégica del Centro Nacional de Planificación Estratégica y la Planificación Estratégica del Ejército enfocado en las capacidades del ejército, en el logro de objetivos de ambas metodologías de planificación. El presente estudio, se realizó mediante un enfoque cualitativo, con un tipo de investigación teórica, empoderando el método hermenéutico; no se tomo como referencia a la población por ser una unvestigción netamente teórica; Asimismo, se valió de la técnica de análisis de documentos y se empleó como instrumento la ficha de indagación.

Como una conclusión general del estudio, se puede afirmar que no existen diferencias sustanciales entre la metodología de Planificación Estratégica del Centro Nacional de Planificación Estratégica y la Planificación Estratégica del Ejército enfocado en las capacidades del ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales respectivamente.

*Palabras clave:* Planeamiento Estratégico del CEPLAN - Planeamiento Estratégico del Ejército por Capacidades – Objetivos nacionales – Objetivos institucionales.

### **Abstract.**

This research analyzes the methodological differences between the Strategic Planning of the National Center for Strategic Planning - CEPLAN and the Strategic Planning of the Army focused on capabilities, in the achievement of institutional goals/objectives, a topic that next year 2021, will be the reason debate and a self-assessment of the Peruvian State based on the achievements that have been achieved, since the Bicentennial Plan, which shows the Peruvian perspective towards 2021, the year in which the bicentennial of Peru's independence is celebrated, proposed by CEPLAN, must have been fully complied with by the state apparatus, with regard to the evolution of the achievement of the objectives proposed in the national planning. The Peruvian Army is also involved in achieving its objectives, as it is a very important part of the organization of the State.

The main problem posed was: What differences exist between the planning methodology of the National Center for Strategic Planning and the planning by capabilities of the Army, in achieving the objectives of both methodologies? The objective was to explain what differences exist between the Strategic Planning methodology of the National Center for Strategic Planning and the Strategic Planning of the Army focused on the capabilities of the army, in achieving the objectives of both planning methodologies. The present study was carried out through a qualitative approach, with a type of theoretical research, empowering the hermeneutic method; The population was not taken as a reference because it was a purely theoretical investigation. Likewise, the document analysis technique was used and the inquiry form was used as an instrument.

As a general conclusion of the study, it can be affirmed that there are no substantial differences between the Strategic Planning methodology of the National Center for Strategic Planning and the Strategic Planning of the Army focused on the capabilities of the Peruvian army, in the achievement of national objectives and institutional respectively.

*Keywords:* CEPLAN Strategic Planning - Army Strategic Planning by Capabilities - National objectives - Institutional objectives.

## **Introducción.**

Al final de la Guerra Fría, muchas tropas en todo el mundo se han estructurado para mejorar los procesos y procedimientos, a modo de desplegar mejor sus tropas para satisfacer las necesidades actuales y futuras frente a las nuevas amenazas, en base a los nuevos roles impuestos, apoyando a la transformación de la política nacional prevista en el Acuerdo Nacional, por lo tanto, en el Ejército de la Hegemonía Mundial (Estados Unidos de Norteamérica) en 2001, tienen la necesidad de adquirir un ejército multifuncional, modular y sostenible que haya sido validado en varias operaciones, y su capacidad para transformar el ejército, en sus operaciones previstas, en base a ello se desarrolló una planificación en base a capacidades. En Perú, este tipo de planificación se introdujo en el 2014, modernizando los planes militares y adquiriendo las capacidades para actuar de acuerdo a las necesidades actuales y futuras, la planificación estratégica es una herramienta versátil para mejorar la gestión que puede mejorar el proceso de establecimiento de políticas, metas, acciones y objetivos para guiar a los comandantes a tomar las decisiones correctas, este método de planificación es establecido por la entidad que administra el Sistema Nacional de Planificación (CEPLAN).

Es así, en este estudio, se trata de alcanzar el objetivo en respuesta a la hipótesis de que "las diferencias en las metodologías de planificación debidas a las capacidades militares peruanas y las metodologías de CEPLAN influyen en el logro de los objetivos institucionales militares". Este estudio utiliza fuentes abiertas y documentos previamente publicados para luego explicar y analizar la metodología e implementación de capacidades y su planificación de apoyo, comenzando con una visión general de la política de defensa, objetivos estratégicos del sector de defensa. La Transformación del Ejército y la Metodología CEPLAN - 2019 compararán ambos métodos e identificarán las brechas que limitan la capacidad del ejército peruano para lograr sus objetivos/metetas que la institución se traza, para mejorar de manera continua.

En el Capítulo I, Planteamiento del problema, trata de explicaciones problemáticas, basado al tema investigado, se propusieron las preguntas de

investigación, la justificación, los objetivos, la viabilidad del estudio, la delimitación y las limitaciones.

En el Capítulo II, Estado del Conocimiento, se plantea el análisis sistemático de los temas en investigación, en el que se aborda el contexto de la investigación, así como las teorías de las categorías de la investigación y los conceptos que nos servirán para generar análisis.

En el Capítulo III, Metodología de la investigación, donde se describe con precisión el enfoque, tipo de la investigación, metodología de investigación, los escenarios en donde se desarrolla la investigación, el objeto de estudio y los observables; asimismo se citan las fuentes en base a las técnicas e instrumentos de acopio de información.

En el Capítulo IV. Análisis y Síntesis, donde se planteó el Análisis propiamente dicho, tanto descriptivo como exploratorio de los instrumentos que se usaron para reunir la información, realizando el soporte de las categorías investigadas y la triangulación de datos ofrecidos por los expertos.

En el Capítulo V. Diálogo Teórico – Empírico, se llevó a cabo mediante el diálogo teórico, de los resultados, de mencionadas teorías de estudio, así como de los resultados de la parte empírica, para luego arribar a la evaluación y argumentación de los resultados obtenidos, llegando a resumir conclusiones parciales de los resultados de la aplicación de estos instrumentos que nos permitieron reunir la información.

Por último, se arribaron a conclusiones contundentes y se plantearon las recomendaciones, al igual que la propuesta para afrontar la realidad problemática.

## **CAPITULO I: Planteamiento del Problema.**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática.**

El Ejército Peruano, dio inicio a una transformación institucional, para poder estar en condiciones de tomar decisiones acertadas, frente a escenarios futuros y así disminuir los niveles de incertidumbre, de las fuerzas armadas en lo que corresponde a operaciones militares y estar preparados para ejercer los nuevos roles asignados frente a las acciones militares.

Años atrás, los líderes militares, identificaban y dimensionaban la magnitud de las amenazas, orientando los esfuerzos de las capacidades militares, a los países que con los que se comparten las fronteras, especialmente en el sur y norte del Perú, convirtiendo el sistema de planificación político y militar en “hipótesis de guerra”; es decir, creando enemigos potenciales y que las fortalezas de las fuerzas armadas radicaban, en enfrentar a dichos enemigo. Sin embargo, esta hipótesis ha dado un giro exponencial en tiempos actuales, al aparecer en el escenario táctico – estratégico, las denominadas nuevas amenazas, como producto de la una economía globalizada, la apertura socio económica de las fronteras y la variación heterogenea de temperatura, provocada por la contaminación ambiental generada por el hombre, que sufre el planeta. Por tales razones, las Fuerzas Armadas, especialmente el Ejército, que tiene sus guarniciones acantonadas en todo el territorio nacional, adquirieron nuevos roles complementarios, que tendrán un aporte exponencial al mantenimiento de la seguridad, desarrollo y soberanía nacional, roles que han dado un giro en el planeamiento y accionar con el fin de lograr el cumplimiento de las deferentes misiones que se le asignen a la fuerza.

En estos nuevos escenarios, los líderes planificadores, analizan un número de escenarios reducidos, lo que permite enfocarse y puntualizar, con más precisión, la cantidad de medios militares necesarios, los más apropiados y los que necesariamente se deben adquirir, para poder cumplir misiones específicas, con una mayor cantidad de fuerzas en el momento necesario, dispuestas por el escalón superior.

Es necesario puntualizar, que las amenazas se encuentran enmarcadas en un mundo más complejo, tornándose inciertas, cambiantes y en muchos casos sutiles, claro ejemplo tenemos la pandemia (COVID 19), que está azotando a todo nuestro planeta y las fuerzas armadas se encuentran en primera línea, cumpliendo un rol fundamental en la lucha contra este enemigo invisible, partiendo de este escenario se aprecia que el Ejército del Perú, ha ido asumiendo nuevos roles, que de acuerdo a los escenarios, se cuenta con un rol primigenio y 4 roles complementarios, haciendo que sea necesario una nueva metodología de planificación, para la defensa con una fuerza acorde para lograrla, tomando una planificación imperfecta y con algunas limitaciones.

Es así como se da inicio a un nuevo modelo de planificación para operativizar la fuerza y estar en condiciones de ejercer la defensa del país en todos los ámbitos y de acuerdo a las nuevas amenazas, al que se le ha bautizado con el nombre de “Planificación por Capacidades Militares”, el mismo que es adoptado por algunos países con los que compartimos objetivos comunes, en donde se busca tener una correlación entre los objetivos alcanzables por el país en base a mantener la intangibilidad del territorio con los recursos necesarios para llegar a objetivos propuestos.

*El Centro de planificación estratégica nacional (CEPLAN), es un organismo técnico, que mantiene una especialidad, que ejerce funciones de organismo rector, orientador y de coordinación del “Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”, orientándolo “de manera participativa, transparente y concertada, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país”. (CEPLAN, 2020, párr.1)*

La realidad problemática del presente estudio reside pues, en explicar las diferencias metodológicas que existen entre el planeamiento por capacidades del ejército peruano y el planeamiento estratégico que realiza el CEPLAN para cumplir los objetivos de cada entidad nacional e institucional.

## **1.2. Preguntas de investigación.**

### ***1.2.1. Pregunta principal:***

¿Qué diferencias existen entre la metodología de planeamiento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN y el planeamiento por capacidades del Ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales?

### ***1.2.2. Preguntas específicas:***

¿Cómo se está realizando el planeamiento estratégico del Centro Nacional de Planeamiento estratégico – CEPLAN para el cumplimiento de los objetivos nacionales?

¿Cómo se está llevando a cabo el Planeamiento por capacidades en el Ejército para el logro de los objetivos institucionales?

## **1.3. Objetivos de la Investigación.**

### ***1.3.1. Objetivo general.***

Explicar qué diferencias existen entre la metodología de planeamiento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN y el planeamiento por capacidades del Ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales.

### ***1.3.2. Objetivos específicos.***

#### *Objetivo específico 1:*

Conocer cómo se está realizando en la actualidad el planeamiento estratégico del Centro Nacional de Planeamiento estratégico – CEPLAN para el cumplimiento de los objetivos nacionales.

#### *Objetivo específico 2:*

Analizar cómo se está llevando a cabo el Planeamiento por capacidades en el Ejército para el logro de los objetivos institucionales.

#### **1.4. Hipótesis general.**

Existe una estrecha articulación contextual entre la metodología de planeamiento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN y el planeamiento por capacidades del Ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales.

#### **1.5. Justificación e importancia de la investigación.**

(Peru, 1993), en su constitución política del Perú, en su Artículo número 163° establece “El Estado garantiza la seguridad de la Nación mediante el Sistema de Defensa Nacional”; a partir de este artículo, inferimos que la Defensa es un bien público intangible e innegociable que requiere de un ejército moderno y equipado que beneficie a todos nuestros ciudadanos y nos permita enfrentar nuevos desafíos y amenazas.

En este sentido, existe la necesidad de establecer una expresión clara entre la metodología de planificación del Centro Nacional de Planificación Estratégica (CEPLAN) y la planificación estratégica basada en las capacidades del Ejército del Perú para que los militares puedan alcanzar sus objetivos dentro de los estándares de eficiencia y eficacia que tendrá el entorno operacional en el rol principal del ejército así como en sus roles complementarios que debe cumplir según orden constitucional.

La presente investigación sirve para demostrar cuáles son los factores que influyen de éxito entre la Planificación Estratégica basada en las capacidades del ejército del Perú y la planificación estratégica del centro de Planificación Estratégica nacional, asimismo, como estos mejoran la capacidad de tomar decisiones en el ejército del Perú.

De la misma manera nos permitirá, realizar un análisis del nivel de acierto en base a cumplir, los objetivos que se propone la institución, en razón al plan nacional de planeamiento.

### **1.6. Delimitaciones de la Investigación.**

Como se menciona, los componentes temáticos de la investigación, se basan en las diferencias metodológicas, entre los tipos de planeamiento, y el empleo de herramientas que mejoran la gestión, el nivel de cumplimiento de los objetivos asignados al Ejército. La teoría, basada en hechos recientes, ocurridos y como se actúa frente a las amenazas emergentes y los roles complementarios que constitucionalmente han sido asignados al Ejército.

Este estudio se desarrolló, acudiendo a recabar información en la Dirección de Planeamiento del Ejército, con dirección, en el Cuartel General del Ejército (Pentagonito). Respecto al plano temporal, las variables estudiadas, se ha tomado información del año 2020, especialmente lo relacionado al planeamiento por capacidades y el plan Bicentenario 2021.

### **1.7. Limitaciones de la Investigación.**

La planificación, por considerarse una actividad humana, se encuentra limitado por los diversos puntos de vista de los planificadores, y los roles que cada uno cumple dentro de la gestión que desarrollan.

El enfoque, que se le está asignando a la investigación, tendrá puntos de vista variables, por parte de los actores, y todos los paradigmas, que se encuentran dentro de la planificación y el personal que labora en ella.

El acceso a la información, fue una limitante que se subsana con el permiso de acceso a la información, por parte de la Dirección de Planeamiento (DIPLAN), por considerarse documentos reservados.

## **CAPITULO II: Estado del conocimiento.**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación.**

#### ***2.1.1. Investigaciones nacionales.***

En su investigación, (Quicaño Villegas, Ramos Peralta, & Rengifo, en su tesis, para optar el grado de magister en gestion pública, 2017), cuyo titulo es “Lineamientos para la mejora del plan estratégico del Ejército 2018-2020, enfocado en la modernización de su fuerza operativa”, tuvo como objetivo, narrar los diversos aspectos que realiza en la gestión publica, los mismos que pueden migrar a una mejora, en la preparación del Plan Estratégico del Ejército 2018-2020, en mismo que permitirá lograr mejorar cuantitativa y cualitativamente, los niveles de capacidad operativa del componente terrestre.

La disertación confirmó la suposición, que la aplicación de los métodos del Centro Nacional de planificación Estrategica, sumada al amparo de la forma de metamorfosis del poder militar, permite alinear los objetivos con el mas alto grado de la política, cimentado que se tiene que tener como visión estar alineados con el escalón superior, esto representa visualización de las acciones realizadas e implementación de lo presentado en el período de planeamiento. Esto nos da a concebir que la metodología de evaluación en este período determinado por el Ceplan se convierte en materia prima para inspeccionar su fragmento positivo hacia el logro de objetivos del sector, en la etapa de diseño y el efecto domino, que tiene luego en el Plan Operativo Institucional.

Manifiesta la imperiosa necesidad de enfrentar, nuevas amenazas para lo cual se deben establecer fundamentos que normen y conceptualicen la estrategia para permitir, trazar un norte enmarcado en transformar la fuerza terrestre en provecho de país.

En base a lo anteriormente descrito, los resultados de la evaluación, en términos de forma y contenido, representan la dirección para mejorar y completar, la elaboración del “Plan Estratégico del Ejército 2018-2020”. De esta manera, la

concatenación entre las metas de seguridad y defensa, los medios logísticos y económicos necesarios, para cobtenerlos se encuentran enmarcados dentro de un plan de transformación institucional, concluyendo en las metas estratégicas institucionales contenidos en el “Plan Estratégico institucional del Ejército”, en donde se avisa la conformación y magnitud de la fuerza que es proyectada de manera prospectiva en el Plan de desarrollo Institucional y en los presupuestos multianuales.

Precisamente el estudio y análisis del “Plan Estratégico Institucional 2013-2016”, concebido y engranado a la metodología que concibe el Ceplan, determina vacíos en la metodología de gestión empleada por la institución, fundamentado en el no alineamiento de los objetivos nacionales. En corolario, la confección usando la metodología empleada por la institución y adaptándolo al referido PEI-EP define la no reciprocidad, entre ambos tipos de metodología de planeamiento, entre los objetivos del sector y los de la institución armada, lo que dificultara las acciones para lograr establecer con indiscutible nivel de fidelidad, a la contribución de nuevos paradigmas estratégicos en la planificación, dentro del Ejército, para el fiel desarrollo, de metas en el sector Defensa.

Avisorar este contexto, nos traería como resultado desfavorable, no poder implementar nuestro planeamiento, en vista que existe un divorcio con el planeamiento del estado, limitando cualquier tipo de intención de desarrollo. En este contexto, el proceso de transformación de nuestra se debe consolidar exitosamente, está enmarcado dentro de muchos cambios estructurales, en los sistemas del Ejército del Perú, esto debe ser acompañado, económicamente por el sector político para que las decisiones puedan trascender y mantenerse en el tiempo.

(Farfan Lopez, Nuñez Quipuzco, & Torres Vargas , 2016), en su tesis que le permitió optar el grado de Magíster en Gestión Pública, denominada “Estrategias para la modernización del Ejército del Perú”, en donde menciona como su principal objetivo, la definición de una atmósfera expectante, que permitirá emplazar y proporcionar grafía a la gestión estratégica institucional dentro del ejército, para la modernización de su fuerza.

Basado en la fundamentación teórica y metodológica del “Proceso de Planeación Estratégica” establecido por CEPLAN a través de la Directiva 001–2014 - CEPLAN, la misma constituida de cuatro fases: análisis de prospectiva, estrategia institucional y seguimiento. Los tres primeros están correlacionados, es decir, son consecutivos, mientras que el cuarto es transversal durante todo el proceso; Para el enfoque estratégico se desarrollan las dos primeras etapas, al final de las cuales se han identificado: el entorno esperado, el enfoque institucional, las metas estratégicas con indicadores y los objetivos, respectivamente, las acciones a realizar como parte de la planificación. y la hoja de ruta que seguirá la estrategia; Estos productos resultantes son insumos clave de crítica importancia, que servirán para mejorar la toma de decisiones, las cuales, a su vez, comandarán la implementación y desarrollo de la organización para lograr, analizar y determinar los detalles presupuestarios, necesidades y requerimientos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales; con el objetivo de generar un cambio institucional duradero en el ejército del Perú, considerados ejes estratégicos:

*Gestión estratégica institucional:* es el mecanismo que guía la dirección estratégica de las instituciones en la planificación, preparación e implementación del desarrollo institucional de largo plazo, controla y monitorea en el tiempo el logro de los Objetivos.

*Operaciones:* esto permite que las unidades de la Fuerza Operativa del Ejército, adquieran las habilidades requeridas por el estado y la sociedad para garantizar su éxito en el cumplimiento de las obligaciones constitucionales de la organización.

*Gestión administrativa:* esto permite que las unidades Fuerza operativa del Ejército, adquieran las habilidades requeridas por el estado y la sociedad para garantizar su éxito en el cumplimiento de las obligaciones constitucionales de la organización.

*Capacitación integral:* permite a los establecimientos, poseer personal altamente calificado, para poder cumplir con las tres acciones anteriores.

(Llontop Sebastiani, 2019), en su trabajo de investigación concluye, que el sistema de planificación por capacidades, debe estar íntegramente relacionado al sistema de educación de las escuelas de formación, capacitación y perfeccionamiento del sector defensa. A medida que la planificación por capacidades evoluciona, la educación es más compleja en vista, que nos lleva a evolucionar en un pensamiento conjunto mediante una fundamentación teórica y filosófica del oficial peruano.

Se debe desarrollar, el llamado pensamiento complejo, para crear la flexibilidad, adaptativa del oficial, a diversas situaciones, que se van dando a lo largo de su carrera militar.

### ***2.1.2. Investigaciones internacionales.***

(Troyano Pino, 2019), en su trabajo de investigación “El planeamiento militar en España ante los nuevos retos del entorno operativo”, concluye, que la forma de realizar una visualización futura de la fuerza militar de España, se encuentra enmarcado en el Planeamiento para la defensa, alineado con las políticas de seguridad y Defensa, todo esto alineado con la estrategia de Seguridad Nacional (ESN); De igual forma, se presenta de manera general el “Concepto de Empleo de las Fuerzas Armadas” (CEFAS), puntualizando principalmente en los sectores de mayor importancia, que permiten una visualización de los cánones internacionales, para la Seguridad y Defensa, los entornos en donde actúa el ejército y las nuevas amenazas y riesgos que se encuentra afrontando el Ejército Español.

En el contexto de la planificación militar, detalla su estructura y aspectos relacionados con la adquisición de capacidades acordes con las necesidades actuales, así como adquirir nuevas herramientas, desde el punto de vista metodológico, como doctrinario, para la planificación de actividades. Finalmente, realiza un análisis del entorno operativo, cuyo objetivo rector es la transformación organizacional de las fuerzas armadas, concebidas para enfrentar los nuevos desafíos y amenazas del espacio de combate.

(Salas Maturana, 2019) en su investigación “La planificación de la Defensa y la adaptabilidad e innovación de las capacidades estratégicas frente a desafíos

complejos - República de Chile” concluye, en la complejidad y la relevancia de realizar un planeamiento para la defensa, y más aun con los desafíos del siglo XXI, cada vez más complejos con mayor cantidad de variables y de factores, el planeamiento militar esta engranado permanentemente, con el planeamiento político y estratégico, con capacidades de poder enfrentar dimensiones múltiples.

Por tal motivo las reflexiones sobre este tipo de planeamiento deben ser holísticas, en donde se puedan resolver problemas en varias dimensiones, garantizando así el logro de los objetivos propuestos del planeamiento basado en las capacidades que posee la fuerza terrestre, tomando como una referencia de vital importancia de los conceptos de Paul Davis, “la que entrega los motivos y alcances del porqué se adoptó dicha metodología por parte de Estados Unidos y la OTAN, y algunos aspectos de su aplicación”.

En general, el panorama actual presenta situaciones con altos niveles de amenaza e incertidumbre, obligando a la búsqueda de posibles soluciones y adecuándolas a realidades concretas, que permitan determinar en qué medida es necesario aplicar un determinado plan, y un estudio de tallado al qué nos tenemos que enfrentar, determinando las capacidades requeridas, para qué sirven y en qué cantidad.

(Ardila Castro & Rodríguez Gómez, 2019) en su investigación “Escenarios en Colombia de la guerra híbrida”, concluye, que los escenarios de guerra para Colombia han cambiado, una vez firmado el tratado con las FARC, sin embargo, su planeamiento es constante y es una oportunidad de oro, enfocarse en otros problemas que afronta Colombia, siempre pensando en la magnífica oportunidad de cambio que se les presenta y el duro golpe moral a los remanentes subversivos.

Por otra parte, su objetivo primordial se mantiene, en su planeamiento por capacidades el cual es “Garantizar la soberanía del territorio nacional”, cuyo principal desafío es maximizar el control territorial.

Sin embargo, hay que ser consciente, que a lo largo de la historia Colombia siempre ha mutado, a un sin número de conflictos, por tal motivo sus esfuerzos de

planeamiento estratégico deben estar enfocados, en crear escenarios futuros, acordes con la fuerza que poseen.

## **2.2. Teorías.**

### ***2.2.1. Conceptos de gestión:***

Según (Agustí, 2000) conceptualiza, que “el término gestión, su origen data de 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín gestos”, cuya definición nos habla de la actitudes o movimientos del cuerpo, que a su vez deriva “de genere”, cuyo significado se refiere a la ejecución, conducción, llevar a cabo gestiones, que permiten mejoras sustanciales.

### ***2.2.2. Planeamiento estratégico.***

(Scott, 2013) conceptualiza como “Herramientas que recogen información, que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión”.

La Planificación Estratégica, es considerada como una herramienta básica de gestión, que exponencializa el proceso de tomar decisiones, en las diversas organizaciones, en base a las situaciones actuales que afronta y hacia los objetivos, que se determinan en una organización dentro de un futuro cercano o prospectivamente de acuerdo al entorno y así poder mejorar las capacidades de forma cualitativa y cuantitativa, los servicios que se asignan a la institución.

### ***2.2.3. Planeamiento por capacidades.***

Se entiende al planeamiento como un sistema que pretende, equiparar a las fuerzas militares, con capacidades acordes con los retos existentes, actuales y futuros, con el propósito de afrontar amenazas emergentes, los mismos que deben estar acorde con los recursos asignados a las instituciones, los pioneros en el desarrollo, fueron las fuerzas armadas de Norte América en el año 1960.

El planeamiento por capacidades se hizo popular, al finalizar la guerra fría y con la mayor participación de temas Militares dentro de un ámbito Internacional.

La planificación estratégica que se da en el sector público del Perú, según el (Decreto legislativo N°1088 Art 1°) se considera como: “Es el instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo sostenible del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, dentro del estado constitucional de derecho”.

**Grafico 1: Rol del CEPLAN**

Fuente: CEPLAN.



#### ***2.2.4. El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).***

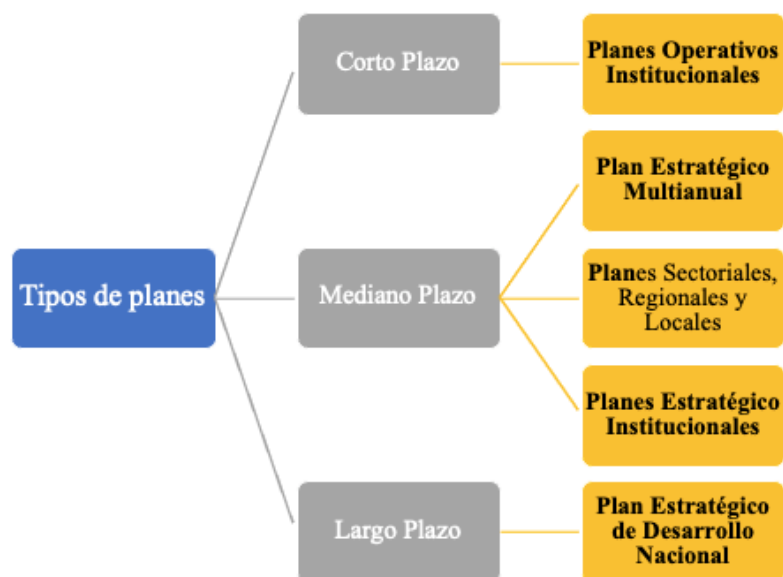
(Gobierno del Perú, s.f.) define como “un conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales que tiene por finalidad la coordinación y la viabilidad de los procesos de planeamiento estratégico nacional” (Poder Ejecutivo Perú, 2005).

Está conformado por el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Organismos Constitucionales Autónomos, Gobierno Sub Nacional y el Foro del Acuerdo Nacional. Sus objetivos son:

- (a) Formular un plan estratégico a bien del desarrollo nacional.
- (b) Promover programas para la mejora continua de las capacidades de planificación estratégica.
- (c) Desarrollar los procesos de gestión del seguimiento y las acciones a realizar con miras a escenarios futuros y prospectivos.
- (d) Promover las relaciones entre el sector público y privado para mejorar el proceso que apoya la toma de decisiones integrales.

- (e) Promover el desarrollo e implementación de planes, programas y proyectos estratégicos, con visión de futuro, generar escenarios de riesgo y tener la capacidad para responder a ellos.
- (f) Compartir una visión prospectiva, alineada con los objetivos y planes estratégicos. (Poder Ejecutivo Perú, 2005).

**Grafico 2:** Tipos de planes del SINAPLAN.  
Fuente: CEPLAN.



### 2.2.5. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

Según (Gobierno del Perú, s.f.) , lo describe como “el organismo técnico mas especializado en el país, y a su vez es el rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”; cuyas funciones aportan importancia y están orientadas a desarrollar la planificación estratégica dentro del territorio nacional, sus decisiones son de carácter de interés nacional, y a su vez estas, servirán como instrumento para el progreso armónico y sostenible de la institución, enmarcado en un Estado constitucional, que respetan los derechos de los habitantes (Gobierno del Perú, s.f.).

#### *Funciones principales:*

- (a) Coordinación de una planificación estratégica integrada, elaborar y actualizar el Plan,

- (b) Aleccionar a los organismos del Estado a nivel nacional y regional, apoyando la orientación para la elaboración, seguimiento y evaluación de políticas públicas y planes,
- (c) Maximizar la formación de profesionales competentes,
- (d) Administrar el Sistema de Información Integrado.

### **2.2.6. Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021.**

(CEPLAN, 2011) determina que “el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años”.

(Gobierno del Perú, s.f.), describe, “el Plan Bicentenario es un instrumento orientador, flexible, abierto y permanente, que se enriquece en la dinámica social y económica del país”. En este documento oficial el estado propone objetivos generales estratégicos y específicos, asimismo se determinan los indicadores necesarios, para alcanzar las metas fijadas; de la misma forma plantea programas estratégicos que se articularán, en concordancia con los presupuestos asignados por la República, incluyendo los planes a corto y mediano plazo, que son afrontados por los municipios locales y regionales.

(CEPLAN, 2011) determino que “los ejes principales del Bicentenario del Perú están constituidos en 6 puntos importantes:

- (a) Derechos fundamentales y dignidad de la persona humana,
- (b) Igual de oportunidad y acceso a los servicios,
- (c) Estado y gobernabilidad, Economía, competitividad y empleo,
- (d) Desarrollo integral de las regiones e infraestructura,
- (e) Recursos naturales y medio ambiente (pag. 47).

A continuación se desarrolla cada uno de estos 6 ejes:

#### 1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.

Se considera de vital importancia la relación existente entre el desarrollo global y sostenible de la mano con la deferencia irrestricto, a los derechos elementales

y la dignidad de la persona humana. El fortalecimiento del respeto a los derechos implica a la integración de toda la ciudadanía, sin excepción, para tener una igualdad de todos los integrantes de nuestro país.

## 2. Oportunidades y acceso a los servicios.

Crecimiento a través de la democratización prometida por Perú al 2021, incluye el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana). Para alcanzarlo, se requieren estrategias políticas que convoquen por igual al Estado y la iniciativa privada.

## 3. Estado y gobernabilidad.

Se debe considerar la necesidad, la descentralización del País dentro del marco de la inversión pública, en base la hiperconcentración de la inversión que se dió en la capital a lo largo de la historia, y la concentración del poder. Al mismo tiempo, juzga indispensable la evolución y mejoramiento de las instituciones del Estado en las regiones, como parte del proceso de descentralización y de erradicación del centralismo.

## 4. Economía, competitividad y empleo.

En este punto, su pilar fundamental es una política económica estable orientada al futuro, que impulse el crecimiento económico, sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos. De acuerdo con el Plan Bicentenario, son condicionantes primordiales para el logro de este objetivo, acompañado con la reducción del sub empleo y el desempleo, el mejoramiento de la competitividad en busca de inversión, y obtención de recursos por medio de la tributación, para mejorar la estabilidad macroeconómica del país.

## 5. Desarrollo regional e infraestructura.

Es necesario de mantener e implementar las estrategias, que ayuden a disminuir las brechas sociales existentes en nuestro país, en donde se debe existir equidad

entre las regiones y la capital, debido a la desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, e incluso entre las mismas regiones, el desarrollo de infraestructura, económica y productiva suficiente y adecuada para el uso descentralizado y público es una estrategia básica, es una meta de vital importancia.

#### 6. Recursos naturales y ambiente.

En el Perú, las gestiones que se vienen desarrollando acarrea un rápido crecimiento económico, los recursos naturales cumplen un rol estratégico, e históricamente lo han cumplido como un papel estratégico. Estos recursos son de vital importancia, para el sostenimiento de la economía del país, porque mejoran las capacidades de poder satisfacer las necesidades de la población, mediante el desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos tanto al mercado nacional como internacional.

#### *Visión para el futuro del Perú:*

(Peru, 1993) “el Perú es una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos, tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía”.

La economía peruana es dinámica, en constante crecimiento, diversificada, con un alto nivel tecnológico, y apunta a equilibrar la región con pleno desarrollo y alta productividad laboral. Apoyando la inversión privada y la innovación, los países invierten en educación y tecnología para aprovechar de manera competitiva las oportunidades para la economía global.

#### **2.2.7. Directivas CEPLAN.**

*Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD).*

Tiene por objeto establecer los parámetros, para la actualización y mejora del “Plan Estratégico Nacional de Desarrollo” (PEDN) dentro de la propuesta de ciclo de planificación estratégica para la mejora continua, cuya responsabilidad es competencia del Estado y se aplica a todos los integrantes del sistema que están todos autónomos. Instituciones representativas de los partidos políticos, gobiernos regionales, gobiernos locales, y de la sociedad civil que utilicen métodos integrados con el sistema de planificación nacional.

Todas estas actividades se incorporan a un ciclo de planificación estratégica para la mejora continua y las instituciones brindan una forma de interactuar entre sí.

*Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora constante:*

Fase 1 (Conocimiento integral de la realidad).

Fase 2 (Futuro deseable).

Fase 3 (Política y planificación coordinada).

Fase 4 (Seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora constante).

**Grafico 3:** Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora constante.  
FUENTE: CEPLAN



*Directiva General de Planeamiento Estratégico (Directiva N°001-2014 CEPLAN/PCD).*

La presente política tiene por objeto normar, los principios, normas, procedimientos y herramientas del proceso de planeación estratégica, en el marco del Sistema Nacional de Planeación Estratégica - SINAPLAN, cuyo objeto es la planeación de todas las dependencias públicas del estado, que evoluciona a través de los siguientes pasos:

Fase de análisis del futuro (prospectiva).

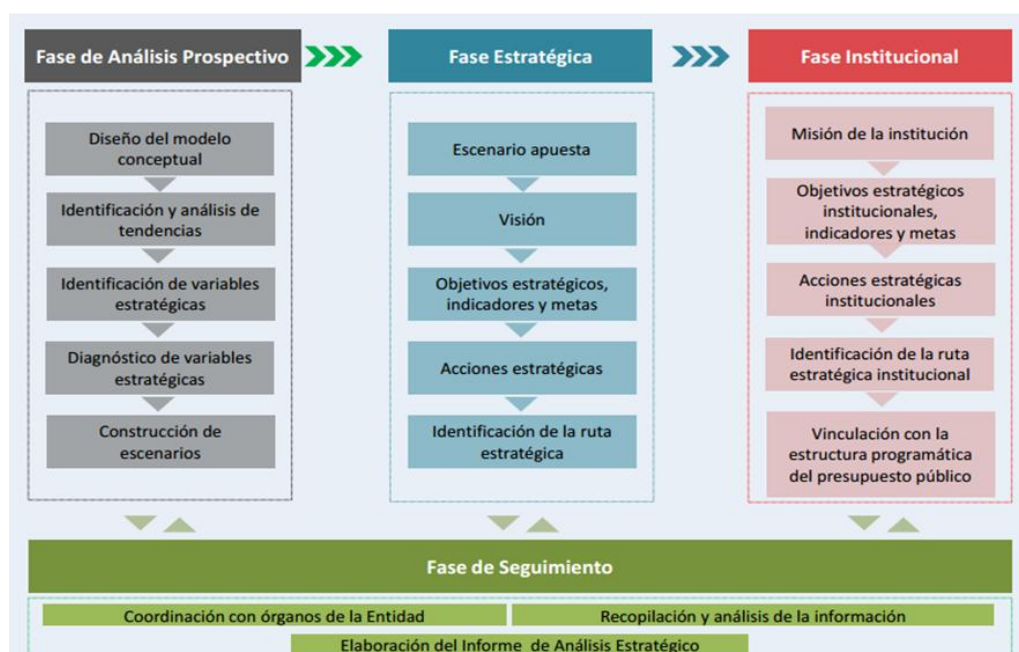
Fase entorno estratégico.

Fase entorno institucional.

Fase de control y seguimiento.

**Grafico 4:** Fases del proceso de planeamiento estratégico.

FUENTE: CEPLAN



Niveles de los objetivos estratégicos: dentro de planeamiento existen niveles y objetivos por alcanzar en cada nivel:

- Nivel 1: Consta de metas nacionales y metas nacionales específicas.
- Nivel 2: Consiste en objetivos estratégicos para el sector y la región.

c) Nivel 3: Consiste en metas institucionales.

### ***2.2.8. Planeamiento por capacidades que desarrollan las FFAA del mundo.***

La naturaleza impredecible de las amenazas a la seguridad nacional, que enfrentan las naciones modernas requiere planes para los tiempos de guerra y planes para los tiempos de paz, bajo la presión de una gran incertidumbre. Esta condición es esencialmente la que maneja mayor influencia, porque hace que el programa de defensa sea una búsqueda constante para domar el destino de Maquiavelo, el flujo violento de eventos políticos inesperados y la supervivencia de la nación depende en última instancia del programa de defensa: “Si vis pacem para bellum”, sin embargo, aunque anteriormente estaba relacionado con el programa de defensa real, este es principalmente un problema técnico para el solucionador de problemas real y se ha convertido en un tema que no se ha estudiado completamente en asuntos internacionales y subcampos relacionados. La intención de Colin Gray de proporcionar una "teoría primitiva" para el programa de defensa es un buen ejemplo de acuerdo al caso real (Gray S, 2014, p. 10).

Este esfuerzo sirve como factor de motivación, pero también es evidencia de un estado inexplorado de la investigación. Los primeros ejemplos de la relación entre los profesionales y la producción de conocimiento sobre el tema son la Crítica del Programa de Defensa de EE. UU. (Collins, 1982), una monografía escrita por investigadores de los Servicios de Investigación Parlamentarios, una contribución importante reciente, y el Programa de Defensa de Stephan Frühling, que manifiesta sobre los niveles de incertidumbre aumentan con las hipótesis la próxima guerra de Asia Pacífico está en los diversos géneros ideales de la planificación de la defensa como una cuestión de adecuación entre el análisis de ciertos tipos de riesgos estratégicos y la posterior sistematización de requisitos, para que se descubra de manera fructífera cómo se trata la incertidumbre. (Frühling, 2014).

Aunque este número especial refleja el creciente interés académico en los programas de defensa, requiere la perspectiva de un profesional y puede conducir al diálogo. La subestimación histórica del programa de defensa en la academia enfatiza que los tomadores de decisiones y los profesionales del programa de

defensa luchan por encontrar académicos informados frente a la pesada carga de la OTAN.

La tecnología armamentística avanzada ha llevado a algunos países a aumentar sus gastos de defensa, las respuestas prácticas a estas amenazas consisten principalmente en invertir en combatientes nuevos y más capaces, participar en nuevas formas de cooperación de defensa internacional, desarrollar nuevas doctrinas o reformas más radicales de las fuerzas armadas.

Está incorporado en el plan de defensa, el tamaño de los recursos involucrados y los inminentes intereses de seguridad justifican críticamente un nuevo ímpetu en el debate académico sobre las vastas y diversas actividades del programa de defensa, tanto formales como informales.

Si se puede decir que la planificación de la defensa de este modo es un hecho estratégico, este número especial habrá cumplido un propósito importante no solo a través de las contribuciones de los artículos, sino también a través del ejemplo que establecen en relación con la utilidad general de estudiar planificación de defensa como una actividad discreta en el campo más amplio de defensa, estudios estratégicos y de seguridad. (Frühling, 2014, pág. 54).

El planeamiento que desarrollan las fuerzas armadas del mundo, se dedica a prever escenarios futuros donde se usan los medios militares, compuesto del poder militar enmarcado en las capacidades e intenciones. La forma de manejar estas capacidades determina las funciones estratégicas y da como resultado una variedad de misiones a las que se deben enfrentar.

Los procesos de planificación, desarrollados por las fuerzas armadas, del mundo, que han sido empleado hasta la fecha, su objetivo principal es, conformar su fuerza, para enfrentar las amenazas hacia su territorio.

Los mecanismos se ajustan a cada situación estratégica, muchas veces estaban enmarcadas a la defensa, contra países vecinos o enfrentamiento con fuerzas, que poseen organizaciones muy parecidas.

En estas situaciones, los oficiales planificadores enfocarían sus esfuerzos, hacia un número conocido de posibles escenarios y el diseño de su maniobra estaría supeditada a enfrentamientos bélicos para obtener la victoria frente a un posible adversario, por lo que sus esfuerzos estaban destinados a la adquisición de material necesario para consolidar sus capacidades frente a dichos problemas y, en muchas oportunidades, ante las restricciones presupuestarias, de algunos países que se encuentran desarrollando, se optaba por la opción de renovar sólo el material principal, y dejando de lado la renovación de material destinado a distintos enfoques dentro de su territorio.

Sin embargo, según (Puig M., 2015, pág. 15). , refiere que al finalizar la Guerra Fría, en un contexto geopolítico global, se iniciaron una serie de cambios ya ampliamente discutidos en el ámbito académico. Esto afecta la misión, estructura organizativa y equipamiento del sistema de seguridad de defensa, entre otros aspectos. En el caso de los países derivados del proceso de modernización, especialmente militar, el Perú, al preparar medios militares para enfrentar los desafíos de los nuevos escenarios de seguridad y defensa, se deben afrontar los nuevos escenarios asignados constitucionalmente.

El fin de la guerra fría, es un hito importante que marco la historia, siendo un antes y después de las operaciones militares en el mundo, se inició un plan de transformación de las fuerzas militares de muchos países, siempre con la mirada puesta en nuevas amenazas o amenazas emergentes, esto requería reestructurar, racionalizar la funcionalidad, flexibilizar los procesos y mejorar las habilidades.

El propósito de estas evoluciones, era mejorar sus capacidades con fuerzas polivalentes, frente a las nuevas demandas de seguridad y defensa, que van más allá, de no solo hecho, de defender su territorio, sino de tener capacidades para enfrentar escenarios, nunca antes conocidos, como son los desastres de origen natural, apoyo al orden interno, enfermedades infecto contagiosas, como se viene dando en todo el mundo, siendo pieza clave para enfrentar estas amenazas la innovación tecnológica, maximizar el empleo del talento humano, recursos materiales y el soporte económico puesto a disposición de la defensa nacional.

(Colom, 2018) sostiene que “el epicentro de este proceso se encuentra el planeamiento de la defensa por capacidades”. El primer país en adoptar esta metodología fue Estados Unidos en el año 2001, como un ente regulador que guía su transformación, este sistema enfocado a la obtención de capacidades militares que puedan actuar en varios frentes y poder explotar la totalidad de sus bondades.

Después de eso la implementación por capacidades se viene dando de forma global:

Occidente no ha estado excepto a los cambios de planeamiento, por lo cual su metodología de planeamiento para la defensa armoniza con las necesidades actuales de su fuerza para la defensa, concretarse, en una Unión Europea, para hacer frente a las amenazas transnacionales es una forma de ello y dotar a las fuerzas armadas de capacidades modernas y adecuadas el entorno estratégico actual y futuro, Estaña inicio esta metodología a partir del 2005 según (Colom, 2018, pág. 37).

Dentro de la región se tiene conocimiento, que de algunos países vienen implementado esta metodología de planeamiento como son:

El Ministerio de Defensa Nacional, ha venido desarrollado el programa de Transformación y Futuro de la Fuerza Pública; este tiene como propósito diseñar la estructura en el mediano y largo plazo de forma, que se encuentre de acuerdo a las realidades que atraviesan y pueda enfrentar más de un desafío de forma flexible. Para lograrlo, se trabaja desde tres pilares: (1) Capital humano, (2) Eficiencia y eficacia del Gasto y (3) la Planeamiento Basado en Capacidades (PBC). (Fuerza aérea Colombiana, 2017, pág. 8).

Adicionalmente al planeamiento por capacidades (Fuerza aérea Colombiana, 2017, pág. 10) afirma:

La metodología de planeamiento, por capacidades tiene por objeto diseñar una estructura de fuerza, con capacidades claves. En un principio la posibilidad de evolucionar y flexibilizarse frente a los nuevos retos y, por otro lado, la sostenibilidad económica que esto acarrea.

(Scott, 2013) en su libro Planificación estratégica, afirma: “El propósito es garantizar las capacidades que van íntimamente relacionadas con las dinámicas del entorno operacional y cuya metodología se desarrolla para tres tiempos: corto, mediano y largo plazo”. En donde nos indica que de acuerdo al planeamiento desarrollado se trazan los objetivos hacia donde quieren llegar como fuerzas armadas, siempre enmarcadas en el desarrollo del país.

En consecuencia, el Ministerio de Defensa (Colombia, 2017):

El modelo de planificación se desarrolló en tres fases: **(1) Planificación estratégica:** El resultado principal es la definición de desafíos estratégicos que sirven de guía para la planificación del departamento de seguridad y defensa. Los desafíos están en línea con los lineamientos gubernamentales y su desarrollo debe basarse en los arreglos institucionales establecidos. **(2) Planificación de la capacidad:** el objetivo es diseñar una estructura de fuerza coordinada común que pueda evolucionar y adaptarse a los desafíos futuros. **(3) Recursos y planes de adquisición:** Asegurar la parte económica para satisfacer las necesidades actuales y futuras.

Asimismo, se interrelacionan y se integran por igual en estas etapas de planificación, contribuyendo a fortalecer o debilitar todos los planes al mismo tiempo. En definitiva, se trata de procesos interdependientes que requieren la actuación coordinada de todos los actores del sector.

El proceso de planificación que puede traducir sistemáticamente la dirección política y las prioridades estratégicas de defensa y seguridad en las prioridades a desarrollar es el siguiente: (1) Direcciones políticas y estratégicas para la defensa y la seguridad: considerar la identificación de riesgos, prioridades estratégicas y desafíos. De la misión a medio y largo plazo de la autoridad pública. (2) Planificación de capacidades: Diseñar y evaluar la estructura militar necesaria a mediano y largo plazo para atender los temas prioritarios de la Directiva Política de Defensa y Seguridad. (3) Estructuración de la cartera funcional: Planificar los recursos requeridos para la cartera funcional e identificar las fuentes de financiamiento para desarrollar la estructura de unidades diseñada en el plan

funcional. (4) Programa de presupuestación basada en la capacidad: Asignar recursos a cada fuente de financiación para satisfacer las necesidades presupuestarias para crear una cartera de capacidades.

Finalmente se define como las etapas de planeamiento dependen directamente del ministerio de economía y por tal motivo deben estar íntimamente relacionados con los objetivos nacionales con el fin de garantizar, el empleo de los recursos para lograr la estructura de fuerza requerida (Colombia, 2017).

### ***2.2.9. Políticas Generales para la Defensa:***

Las políticas generales para la defensa están definidas en 5 pilares fundamentales:

1. Disponer del poder militar necesario para asegurar la independencia, soberanía e integridad territorial de la república.
2. Fortalecer la participación del sector defensa en el sistema nacional de gestión del riesgo de desastres.
3. Incrementar la participación internacional de las fuerzas armadas y apoyar la política exterior del país.
4. De conformidad con la ley, fortalecer la participación militar en la gestión del orden interno en apoyo a la policía nacional.
5. Fortalecer la participación del sector defensa, en el desarrollo nacional.

Gráfico 5: Proceso de Planeamiento Estratégico en el sector Defensa.

Fuente: Ministerio de Defensa (2019)



### 2.2.10. Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019:

El “Plan Estratégico Institucional del Ejército del Perú 17-19” es una misión, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores y objetivos que el Ejército del Perú desarrollará en los próximos años para coordinar mejor sus planes estratégicos y la asignación de recursos. Garantizar un progreso sostenible en la calidad del servicio cercano a los ciudadanos.

Los criterios utilizados por la agencia para desarrollar este plan son los “Resultados” y la “Cadena de valor” del Estado Mayor del Ejército, los cuales pueden mejorar el asesoramiento, las aclaraciones y el apoyo técnico brindado por el CEPLAN.

Este PEI establece dos metas estratégicas que el Ejército necesita para mejorar su quehacer institucional:

- Mejorar las capacidades operativas del Ejército
- Incrementar el bienestar general de nuestro pueblo en situación de vulnerabilidad.

### *Síntesis de la Fase estratégica.*

La declaración de política actual del Sector de Defensa tiene como objetivo fortalecer su papel social a través de medidas estratégicas y un propósito general destinado a preparar a las fuerzas armadas para contrarrestar con éxito las amenazas y los riesgos para la seguridad nacional. Se refiere a tres directrices estratégicas destinadas a reformar y modernizar las fuerzas armadas de los Estados Unidos. estados Cooperar con la Antártida en la lucha contra el comportamiento, la gestión del riesgo de desastres, las actividades humanitarias, el terrorismo, el narcotráfico y la extracción ilegal de recursos. Una meta que el Ejército Peruano aportará y será parte integral del 2017.

### *Objetivos Estratégicos Institucionales, indicadores y metas anuales.*

El proceso de identificación de objetivos institucionales estratégicos se basa en criterios básicos:

- a. Mejorar las capacidades operativas militares para permitir que el país participe en el desarrollo económico, social y la defensa civil.
- b. Cadena de valor pública orientada al impacto por resultados.

Los objetivos estratégicos de la institución, para promover cambios en el ámbito administrativo son los siguientes, en orden descendente de prioridad.

#### *Objetivo Estratégico N° 1*

“Mejorar la capacidad operativa del Componente Terrestre”

#### *Objetivo Estratégico N° 2.*

“Incrementar el bienestar general de la población en situación vulnerable”

**Grafico 6:** Ruta de acciones estratégicas para el logro de los objetivos del Ejército.

Fuente: Dirección de Planes del Ejército.

**Cuadro N° 05: Ruta de acciones estratégicas para el logro de los objetivos del Ejército del Perú (3 años)**

Prioridad	Objetivo Estratégico Institucional	Prioridad de acciones	Acciones estratégicas institucionales
1	Mejorar la capacidad operativa del Componente Terrestre	1	Componente Terrestre con recursos humanos aptos y necesarios
		2	Componente Terrestre con capacidad operativa logística óptima
		3	Componente Terrestre con personal educado eficazmente
		4	Componente Terrestre con unidades entrenadas eficazmente
		5	Personal con atención integral del servicio de salud de calidad
		6	Componente Terrestre con inteligencia y contrainteligencia necesaria y de calidad
		7	Componente Terrestre con un sistema de comando y control integrado
		8	Componente Terrestre con un sistema de investigación y desarrollo tecnológico eficaz
		9	Componente Terrestre con presencia y participación en los organismos internacionales, así como con los países de interés, en forma eficiente
2	Incrementar el bienestar general de la población en situación vulnerable	1	Población en situación vulnerable por desastres, con atención de emergencia eficaz
		2	Población vulnerable con apoyo social eficaz
		3	Población en situación vulnerable con seguridad ambiental eficaz

**2.2.11. Planeamiento Estratégico por capacidades del Ejército.**

Con la Resolución emitida por la Comandancia del Ejército (RCGE) N° 512 /CGE/DIPLANE DEL 05 Oct 2016 se resuelve:

Art 1° . - “Aprobar los cinco (05) roles estratégicos del Ejército”.

Art 2° . - “Aprobar las seis (06) Capacidades Militares Fundamentales y treinta y cuatro (34) Capacidades Operacionales del Ejército”.

Art 3 ° . - “Aprobar los siete (07) factores de capacidad”.

Asimismo, Con la RCGE N° 743 /CGE/DIPLANE DEL 03 SET 2018 se resuelve:

Art 1°.- Aprobar la modificación del artículo 2° de la Resolución de la Comandancia del Ejército 512 /CGE/DIPLANE de fecha 05 de octubre del 2016.

Art 2°. - Aprobar la modificación del Anexo 2 (Capacidades militares) y Anexo 3 (Factores de capacidad del Ejército del Perú), de la Resolución de la Comandancia General del Ejército 512 /CGE/DIPLANE de fecha 05 de octubre del 2016, los cuales forman parte integrante de la presente resolución.

#### *Roles Estratégicos del Ejército.*

Según la DIPLANE (2019), el Ejército basa su accionar en 5 Roles Estratégicos:

- a. Garantiza la independencia, la soberanía y la integridad territorial.
- b. Participar en apoyo al orden interno.
- c. Participar en el Sistema Nacional de gestión de riesgos de desastres.
- d. Participar en la política exterior.
- e. Participar en el desarrollo del país.

#### *Capacidad militar*

“Habilidad resultante de la integración de un conjunto de factores que permiten aplicar procedimientos operativos para lograr un efecto militar deseado en el nivel estratégico, operacional o táctico en la ejecución de operaciones y acciones militares para enfrentar amenazas, desafíos y preocupaciones en el cumplimiento de los roles estratégicos”. (DIPLANE, 2019).

El Ejército basa su Planeamiento Estratégico en 5 capacidades fundamentales y estas a su vez se dividen en 34 capacidades operacionales.

Las capacidades fundamentales del Ejército, según la DIPLANE (2019) son las siguientes:

- a. *Comando y control.*

Habilidades militares esenciales para la correcta aplicación de las artes y las ciencias militares. Permite ejercer sus poderes al comandante, utilizar y aclarar las directrices del elemento de fuerza de combate, imponer sus necesidades sobre la situación, influir y sincronizarlos para afrontar la amenaza.

Esta característica reconoce la necesidad esencial de una red o sistema de comunicación que integre los niveles estratégico, operacional y táctico para ejecutar de manera rápida y efectiva las funciones de combate orientada al comando, control e información necesarias para administrar los procesos, y lo que es esencial para el plan militar es el desarrollo actividad por parte del personal.

*b. Inteligencia.*

Esta es la capacidad de comprender el entorno operativo a través de la recopilación de datos, el procesamiento y escudriño de la información, y la difusión e integración de la información, y generar conocimiento que ayude a usuarios específicos a tomar decisiones.

Proporciona información integrada, evaluada, analizada e interpretada con respecto a las amenazas, blancos de alto valor, o áreas de operaciones reales o potenciales.

Permite desarrollar inteligencia humana de imágenes, de mediciones y firmas electromagnética y sonoras, de fuente abierta, de señales, inteligencia técnica y explotación de redes.

Incluye también las acciones de contrainteligencia que se toman para detectar, identificar, explotar y neutralizar las actividades multidisciplinarias de inteligencia de la amenaza.

*c. Movimiento y maniobra*

Capacidades militares que permiten al Ejército desplegar, modificar, reorganizar o red desplegar en áreas operativas por aire, tierra o río, unidades de combate terrestre para lograr una posición relativamente favorable frente a enemigos y amenazas Vigilancia, reconocimiento, operación, concentración, despliegue. Juega contra un oponente cuyo éxito está garantizado en todos los escenarios posibles.

Proporciona movilidad al ejército y facilita su movimiento y maniobra sin demora. Reduzca la velocidad, dirija o detenga las fuerzas enemigas que se mueven

y maniobran, brinda a las fuerzas armadas claros beneficios, mantiene la libertad de acción, reduce la vulnerabilidad, controla las misiones asignadas y controla las áreas geográficas clave que utilizan los resultados para lograr los efectos deseados.

#### *d. Protección*

Las fuerzas militares emplean defensas activas y pasivas para abordar el personal, los suministros, la información, las instalaciones, los activos críticos, las comunicaciones, las actividades de las unidades y las vulnerabilidades del área operativa frente a amenazas externas o internas. Centrado en mantener la capacidad de combate de las fuerzas armadas u otras emergencias para mantener la libertad de acción del comandante y asegurar la capacidad operativa del Ejército.

#### *e. Sostenimiento*

Capacidad militar que proporciona un continuo y en el tiempo para las fuerzas militares, operaciones militares, preparación para acciones militares y multisectoriales, apoyo humano para contribuir al logro y mantenimiento de las capacidades de las fuerzas de tierra, en desarrollo, logística, salud, movilización y otros recursos necesarios. entrega; para asegurar el éxito de la misión.

### **2.3. Marco conceptual.**

#### ***2.3.1. Acción estratégica***

Un conjunto ordenado de actividades que contribuyen al logro de una meta estratégica e involucran la necesidad de recursos, que contribuyen a la ejecución de la meta. Es medible conteniendo, un propósito físico específico, (Plan estratégico Institucional 2017-2019).

#### ***2.3.2. Cadena de valor.***

Combina la gestión basada en resultados y un enfoque en las fuentes de oportunidades conceptuales. Lógicamente se deriva de diferentes insumos y procesos que se supone que conducen a productos de orden superior (efecto e

impacto), que luego se reflejan y confirman en los cambios resultantes en las condiciones de vida de los ciudadanos. (Plan estratégico Institucional 2017-2019)

### ***2.3.3. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.***

“El Plan Bicentenario considera indispensable relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas. Fortalecer la vigencia de estos derechos implica que toda la ciudadanía, sin excepción, tenga acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente”. (CEPLAN, 2019).

### ***2.3.4. Desarrollo regional e infraestructura.***

El Plan de planificación por los 200 años, reconoce que es importante desarrollar estrategias que ayuden a reducir las desigualdades, materiales y diferencias sociales entre Lima, las regiones y provincias. El desarrollo de una adecuada infraestructura social, económica y productiva de manera descentralizada y accesible a la sociedad, es una meta estratégica fundamental. (CEPLAN, 2019).

### ***2.3.5. Estado y gobernabilidad.***

El Plan de planificación por los 200 años, considera la necesidad de tener igualdad de condiciones que radican en la inversión del estado, especialmente en la capital de un país que históricamente ha tenido un estado centralizado, fortalecer el sector público local para alcanzar el nivel de capital y continuar en cierta medida, es indispensable generar una divisa típica.

### ***2.3.6. Economía, competitividad y empleo.***

Las políticas económicas estables y las mejores prácticas se sustentan en la capacidad avanzada de impulsar el crecimiento de la economía sostenible, a través de la inversión privada y pública en actividades que crean empleos decentes. Según el Plan Bicentenario, los principales requisitos previos para esta meta son la reducción del subempleo y el desempleo, la competitividad, la inversión, la mejora de la tributación y la mejora de la estabilidad macroeconómica.

### ***2.3.7. Gestión estratégica para resultados.***

Es una herramienta de la gestión pública, con metas prospectivas, amparado en una asignación presupuestal, obteniendo un producto medible a favor del destinatario o beneficiario hacia donde va dirigido el producto. (PEI, 2017-2019).

### ***2.3.8. Meta.***

Este es el valor esperado de un indicador para monitorear el logro de metas estratégicas. (PEI, 2017-2019).

### ***2.3.9. Misión.***

Es un concepto que define los objetivos propuestos, de una institución según los estándares de la modernización nacional, dentro de la facultad y función que establece la ley fundacional. (PEI, 2017-2019).

### ***2.3.10. Objetivo estratégico.***

Se trata de una descripción de los objetivos alcanzados, medidos a través de los indicadores establecidos y los objetivos correspondientes a lo largo de la duración del plan estratégico. Consta de objetivos, indicadores y metas. (PEI, 2017-2019).

### ***2.3.11. Oportunidades y acceso a los servicios.***

El crecimiento constante de nuestro país, para el 2021, incluye acceso de todos los ciudadanos, a servicios básicos de calidad como lo son; (educación, salud, agua, saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana). Lograrlo, demanda de una estrategia política, que incluya iniciativas gubernamentales y privadas por igual. (CEPLAN, 2019).

### ***2.3.12. Recursos naturales y ambiente.***

Los recursos de la naturaleza, en el Perú, son un pilar trascendental, a través de la historia, han jugado un papel que ha facilitado el crecimiento económico de nuestro país. Estos recursos son esenciales para el mantenimiento de la economía

del país, ya que saldan las necesidades del pueblo y ayudan a desarrollar las diligencias productivas, que generan bienes y servicios tanto en el mercado nacional, como en el internacional. (CEPLAN, 2019).

### ***2.3.13. Resultado.***

Es un cambio deseable en las condiciones, en base a una planificación previa, que soluciona problemas, para mejorar las condiciones de vida de las personas o del entorno en el que se desarrollan. (PEI, 2017-2019).

### **CAPITULO III: Metodología.**

#### **3.1. Enfoque de la investigación.**

El enfoque de la investigación es cualitativo. Esto se debe a que las variables se miden mediante indicadores analíticos que requieren ser explicados en detalle, con base en la teoría del fenómeno estudiado, el plan del Ejército del Perú y el plan Bicentenario del Centro Nacional de Planeación Estratégica.

#### **3.2. Tipo de investigación.**

El tipo de investigación es Teórica, sobre el particular Vargas (2007) señala:

Si la investigación fue teórica, ello supone que la materia del trabajo fue toda teórica y que el levantamiento de campo no tuvo nada que ver con la realidad física, sino con lo encontrado en los libros teóricos donde tal levantamiento se hizo. También en este caso no hay que desarrollar un diálogo teórico-empírico porque no hay realidad empírica con la cual la investigación dialogue, La estructura de la realidad resultante como producto de la investigación habrá sido puramente conceptual. (p.69).

#### **3.3. Método de investigación.**

La investigación, se desarrollará mediante un método hermenéutico, porque se han analizado textos, leyes, planes, directivas, etc. respecto al Planeamiento Estratégico del CEPLAN y el Planeamiento Estratégico por capacidades del Ejército del Perú.

#### **3.4. Escenario de estudio.**

El escenario principal en donde se llevo a cabo la investigación, fue el Cuartel General del Ejército, específicamente el departamento de Planificación del Ejército, donde se analizó al personal que realizó el trabajo del documento y la planificación estratégica de la organización. También se recopiló información sobre la planificación estratégica de CEPLAN.

### **3.5. Objeto de estudio.**

El tema de este estudio, fue la planificación estratégica, según las áreas de capacidad del ejército y la planificación estratégica del CEPLAN.

### **3.6. Observable(s) de estudio.**

Los observables de estudio fueron los planes estratégicos del Ejército del Perú y los planes nacionales del Centro Nacional de Planeamiento, así como los objetivos nacionales e institucionales que se proponen alcanzar.

### **3.7. Fuentes de información.**

Fueron, artículos bibliográficos, basados en libros de autores, sobre planificación estratégica, y también se utilizaron fuentes de internet, videos, etc.

### **3.8. Técnicas e instrumentos de acopio de información.**

#### **3.8.1. Técnica.**

Las técnicas utilizadas son, el análisis de documentos o análisis de contenido y la entrevista, especialmente, Vargas (2007) señala, que con respecto al análisis documental, “esta forma de observación implica el acopio de documentos escritos o digitales, textuales o iconográficos, etc., con el objeto de ser interpretados hermenéuticamente obteniendo así de ellos información relevante para una investigación” (p.52), de acuerdo a la entrevista, es de forma directa por **intermedio de las entrevistas semi estructuradas**, a personal e oficiales coroneles expertos en planeamiento.

#### **3.8.2. Instrumento.**

El instrumentos que se utilizaron fueron las fichas bibliográfica o ficha de indagación y la guía de entrevista, la primera que no tienen un formato preestablecido, sino que son apuntes que efectue como investigador, donde se estableció el contexto teórico de la literatura consultada y la Guía para realizar las

entrevistas, fueron planteadas a tres expertos en planeamiento estratégico, militar y nacional.

### **3.9. Acceso al campo y acopio de información.**

#### **3.9.1. Acceso al campo.**

Se solicitó el permiso correspondiente al señor General director de Planes y operaciones del Ejército, a fin de tener acceso a las oficinas y recabar la información deseada.

#### **3.9.2. Acopio de información.**

Se realizará, por intermedio de los antecedentes; investigaciones ya desarrolladas con antelación, que se han efectuado acerca del tema, así como a la búsqueda y estudio de ambos planes.

### **3.10. Método de análisis de información.**

Para realizar el análisis de la información recopilada, utilizamos el método de interpretación para crear y tratar los datos que permiten el procesamiento y la separación inductivos y adecuadamente relevantes y significativos, y es que le permitimos la construcción de conocimientos creados. Construcción del conocimiento constructivo Conocimiento facilitativo de la construcción del conocimiento, creando conocimiento de conocimiento y habilitado lo que sucedió como resultado de nuevas referencias. De manera similar, la fase de exploración de la categoría se realizó y se analizó y analizó sintéticamente sintéticamente mediante triangulación teórica.

## **CAPITULO IV:**

### **Análisis y Síntesis.**

#### **4.1. Recolección de datos.**

En este estudio, utilizamos entrevistas a expertos para realizar la recopilación de datos a través de medios de documentación o análisis de contenido y para crear una explicación de la teoría tratada, en el Acápite II, Estado del Conocimiento, y las relaciones que guardan con las categorías de estudio, aplicando el método hermenéutico, para destacar y analizar las diferencias metodológicas entre la planificación por capacidades del ejército y la planificación estratégica del Ceplan, en el cumplimiento de las metas nacionales e institucionales.

#### **4.2. Revisión y organización de los datos.**

La visualización y organización de los datos fue holística, como se describe en la siguiente categoría:

- Planificación estratégica por capacidades del Ejército del Perú.
- El Centro Nacional de Planificación estratégica - Ceplan
- Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2,021.
- Objetivos nacionales
- Objetivos institucionales del Ejército.

Posteriormente a la revisión de los datos, e Estos conceptos han sido integrados y asociados a categorías de investigación.

#### **4.3. Definición de las unidades de análisis.**

##### ***4.3.1. Planeamiento estratégico por capacidades del Ejército Peruano.***

Las fuerzas militares juegan un papel estratégico en la lucha contra las amenazas en la realización de operaciones y efectos militares deseados, a nivel estratégico, operativo o táctico, en la implementación, operaciones y acciones militares para abordar amenazas, desafíos y preocupaciones al desempeñar un papel estratégico. (Exposición de la Jeduce, 2,019, p.5)

También es útil definir el concepto de capacidades básicas, que es el nivel prioritario de clasificación, de las áreas de capacidad dentro de las Fuerzas Armadas (IIAA). A semejantes capacidades operativas se agrupan, entre otras cosas, la estructura y alcance de las fuerzas necesarias para desempeñar con éxito las funciones y funciones que se le asignen, para el cumplimiento exitoso de sus roles y misiones asignadas.

Para el Ejército del Perú, las áreas de capacidad militar básicas son seis (06), extraídas del área de capacidad del CCFFAA.

- Comando y control
- Inteligencia
- Movimiento y Maniobra
- Protección
- Fuegos
- Sostenimiento

Las políticas de defensa y seguridad guían la creación de capacidades básicas en las fuerzas armadas.

Cabe señalar que después del final de la Guerra Fría, la planificación de la capacidad se generalizó con el advenimiento de los asuntos militares internacionales.

El planeamiento estratégico para el sector público peruano según el (Decreto legislativo N° 1088 Art 1°) se considera como: “el instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo sostenible del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, dentro del estado constitucional de derecho”.

#### ***4.3.2. Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021.***

(CEPLAN, 2011) determinas que “el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años”.

(Gobierno del Perú, s.f.), describe, “el Plan Bicentenario es un instrumento orientador, flexible, abierto y permanente, que se enriquece en la dinámica social y económica del país”. En este documento oficial el estado propone objetivos generales estratégicos y específicos, asimismo se determinan los indicadores necesarios, para alcanzar las metas fijadas; de la misma forma plantea programas estratégicos que se articularán, en concordancia con los presupuestos asignados por la República, incluyendo los planes a corto y mediano plazo, que son afrontados por los municipios locales y regionales.

(CEPLAN, 2011) determino que “Los ejes principales del plan bicentenario del Perú se dividen en seis puntos principales: (1) derechos humanos básicos y dignidad, (2) oportunidades y acceso a servicios, (3) estado y gobernabilidad, (4) economía, competitividad, empleo, (4) desarrollo regional e infraestructura, (5) recursos naturales y medio ambiente. (pag. 47).

*Visión para el futuro del Perú:* (Peru, 1993) “el Perú es una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos, tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía”.

#### ***4.3.3. Análisis descriptivo de los Objetivos nacionales.***

Se entiende por objetivo, el propósito al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr o el deseo de logro. Es el motor, que impulsa a nuestro país a tomar decisiones, en beneficio de los ciudadanos. Es sinónimo de destino, fin y meta. (<https://www.significados.com/objetivo/>).

Los Objetivos nacionales están directamente relacionados con los Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario hacia el 2021 y se detallan a continuación:

a. Eje Estratégico 1: Derechos Básicos y Dignidad Humana.

Meta Nacional: Plena aplicación de los derechos básicos y la dignidad humana.

b. Eje Estratégico 2: Acceso a los servicios y oportunidades.

Meta Nacional: Igualdad de Oportunidades y Acceso Universal a Servicios Básicos.

c. Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza..

Meta Nacional 3: Entre los tres niveles de los diferentes de gobierno y sectores para que un Estado democrático y descentralizado funcione con eficacia y eficiencia, sirva a la ciudadanía, para su desarrollo, y garantice la seguridad nacional.

d. Eje Estratégico 4: Economía, competitividad y empleo.

Meta Nacional: Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad.

e. Eje Estratégico 5: Desarrollo regional e Infraestructura.

Meta nacional 5: Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.

f. Eje Estratégico 6: Recursos naturales y medio ambiente.

Meta Nacional: Conservación y uso sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad. Un enfoque holístico y ecológico y un entorno que permita la existencia a largo plazo de un ecosistema saludable, viable y funcional para la calidad de vida de las personas.

#### ***4.3.4. Análisis de los Objetivos Institucionales.***

Los objetivos Institucionales señalan los roles estratégicos del Ejército, los cuales fueron aprobados con Resolución de la Comandancia General del Ejército (RCGE N° 512/CGE/DIPLANE del 05 oct. 2016) y son los siguientes:

- Garantiza la independencia, la soberanía y la integridad territorial.
- Participar en apoyo al orden interno.
- Participar en el Sistema Nacional de gestión de riesgos de desastres.
- Participar en la política exterior.
- Participar en el desarrollo del país. (DIPLANE, 2,019)

#### 4.4. Descripción de las categorías.

##### 4.4.1. Análisis descriptivo de Planeamiento por capacidades del Ejército del Perú.

Tabla 1: Planeamiento por capacidades del Ejército del Perú.

<b>Planeamiento por capacidades del Ejército Peruano.</b>	<b>Descripción</b>
Comando y control	<p>Habilidades militares esenciales para la correcta aplicación de las artes y las ciencias militares. Permite al comandante ejercer sus poderes, utilizar y aclarar las acciones del elemento de fuerza de combate, imponer su voluntad sobre la situación, influir y sincronizarlos para derrotar al enemigo.</p> <p>Esta característica reconoce la necesidad esencial de una red o sistema de comunicación que integre los niveles estratégico, operacional y táctico para ejecutar de manera rápida y efectiva las funciones de comando, control e información necesarias para administrar los procesos, y lo que es esencial para el plan militar es el desarrollo actividad por parte del personal.</p>
Inteligencia	<p>Esta es la capacidad de comprender el entorno operativo a través de la recopilación de datos, el procesamiento y análisis de la información, y la difusión e integración de la información, y generar conocimiento que ayude a usuarios específicos a tomar decisiones.</p> <p>Proporciona información integrada, evaluada, analizada e interpretada con respecto a las amenazas, blancos de alto valor, o áreas de operaciones reales o potenciales.</p> <p>Permite desarrollar inteligencia humana de imágenes, de mediciones y firmas electromagnética y sonoras, de fuente abierta, de señales, inteligencia técnica y explotación de redes.</p> <p>Incluye también las acciones de contrainteligencia que se toman para detectar, identificar, explotar y neutralizar las actividades multidisciplinares de inteligencia de la amenaza.</p>

Movimiento y maniobra	<p>Capacidades militares que permiten al Ejército desplegar, modificar, reorganizar o red desplegar en áreas operativas por aire, tierra o río, unidades de combate terrestre para lograr una posición relativamente favorable frente a enemigos y amenazas. Vigilancia, reconocimiento, operación, concentración, despliegue. Juega contra un oponente cuyo éxito está garantizado en todos los escenarios posibles.</p> <p>Proporciona movilidad al ejército y facilita su movimiento y maniobra sin demora. Reduce la velocidad, dirige o detenga las fuerzas enemigas que se mueven y maniobran, brinda a las fuerzas armadas claros beneficios, mantiene la libertad de acción, reduce la vulnerabilidad, controla las misiones asignadas y controla las áreas geográficas clave que utilizan los resultados para lograr los efectos deseados.</p>
Protección	<p>Las fuerzas militares emplean defensas activas y pasivas para abordar el personal, los suministros, la información, las instalaciones, los activos críticos, las comunicaciones, las actividades de las unidades y las vulnerabilidades del área operativa frente a amenazas externas o internas. Centrado en mantener la capacidad de combate de las fuerzas armadas u otras emergencias para mantener la libertad de acción del comandante y asegurar la capacidad operativa del Ejército.</p>
Fuegos	<p>Capacidad militar de la fuerza terrestre de proporcionar el uso colectivo y coordinado de fuegos indirectos, fuegos aéreos y ataque físico para lograr un efecto deseado específico, letal o no letal, sobre la amenaza, mediante el proceso de selección de blancos (decidir, detectar, atacar y evaluar). Los fuegos normalmente producen efectos destructivos (fuegos letales), pero existen ciertas formas y medios como el ataque electrónico que pueden emplearse con una mínima o ninguna destrucción física como resultado (fuegos no letales). Los fuegos normalmente contribuyen decisivamente al efecto total de la maniobra.</p>
Sostenimiento	<p>Capacidad militar que proporciona un continuo y en el tiempo para las fuerzas militares, operaciones militares, preparación para acciones militares y multisectoriales, apoyo humano para contribuir al logro y mantenimiento de las capacidades de las fuerzas armadas en desarrollo, logística, salud, movilización y otros recursos necesarios. entrega; para asegurar el éxito de la misión.</p>

#### 4.4.2. Análisis descriptivo de los Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021.

Tabla 2: Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021.

<b>Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021</b>	<b>Descripción</b>
Eje Estratégico 1: Derechos Básicos y Dignidad Humana.	<b>Lineamientos de Política</b> (1) Derechos humanos. (2) Democratización. (3) Justicia. (4) Promoción de la equidad.
Eje Estratégico 2: Acceso a los servicios y oportunidades.	<b>Lineamientos de Política</b> (1) Educación (2) Salud (3) Seguridad alimentaria (4) Servicios públicos (5) Vivienda (6) Seguridad ciudadana (7) Inversión social y calidad de gasto
Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza.	<b>Lineamientos de Política</b> (1) Reforma del Estado. (2) Gobernabilidad. (3) Relaciones exteriores. (alianza estratégica con Brasil) (4) Seguridad y defensa nacional.
Eje Estratégico 4: Economía, competitividad, y empleo	<b>Lineamientos de Política</b> (1) Política económica. (2) Estructura productiva. (3) Competitividad e integración a los mercados globales. (4) Innovación y tecnología. (5) Empleo.
Eje Estratégico 5: Desarrollo regional e infraestructura	<b>Lineamientos de Política</b> 1. <u>Descentralización del Estado.</u> a) Desarrollo territorial. b) Corredores económicos. c) Asociatividad y clusters. d) Asociaciones público-privadas y agencias de promoción de la inversión. 2. <u>Infraestructura</u> a) Energía. b) Infraestructura eléctrica. c) Telecomunicaciones. d) Infraestructura de agua y saneamiento. e) Competitividad regional.

Eje Estratégico 6: Recursos naturales y medio ambiente.	<p><b>Lineamientos de Política</b></p> <p>1. Recursos Naturales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recursos hídricos.</li> <li>b) Suelos.</li> <li>c) Bosques.</li> <li>d) Biodiversidad.</li> <li>e) Recursos hidrobiológicos.</li> </ul> <p>2. <u>Gestión de la calidad ambiental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Calidad del aire.</li> <li>b) Calidad del agua.</li> <li>c) Residuos sólidos.</li> <li>d) Pasivos ambientales.</li> <li>e) El costo de la degradación ambiental.</li> <li>f) Institucionalidad.</li> </ul>
---	---

#### 4.4.3. Análisis descriptivo de los objetivos nacionales.

Tabla 3: Análisis descriptivo de los objetivos nacionales.

<b>Análisis descriptivo de los objetivos institucionales.</b>	<b>Descripción</b>
Meta Nacional 1.	Plena aplicación de los derechos básicos y la dignidad humana.
Meta Nacional 2.	Igualdad de Oportunidades y Acceso Universal a Servicios Básicos.
Meta Nacional 3	Entre los tres niveles de los diferentes de gobierno y sectores para que un Estado democrático y descentralizado funcione con eficacia y eficiencia, sirva a la ciudadanía, para su desarrollo, y garantice la seguridad nacional
Meta Nacional 4	Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad
Meta Nacional 5	Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada
Meta Nacional 6	Conservación y uso sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad. Un enfoque holístico y ecológico y un entorno que permita la existencia a largo plazo de un ecosistema saludable, viable y funcional para la calidad de vida de las personas.

#### 4.4.4. Análisis descriptivo de los objetivos institucionales del Ejército.

Tabla 4: Análisis descriptivo de los objetivos institucionales del Ejército.

<b>Análisis descriptivo de los objetivos institucionales del Ejército.</b>	<b>Descripción</b>
Garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial	Esta función tiene como finalidad principal evitar que agentes internos y/o externos pretendan imponer su voluntad sobre nuestro territorio, priorizando las decisiones de las máximas autoridades nacionales, y el territorio nacional y sus territorios, entendiéndose que es inviolable, no puede ser ocupados por fuerzas extranjeras o destruidos por cualquier tipo de fuerza, y proteger los intereses nacionales de conformidad con las políticas de seguridad y defensa nacionales.
Participar en apoyo al orden interno.	Participar en el mantenimiento y manejo del orden interno durante situaciones de emergencia (emergencia y sitio) y contribuir a asegurar la estabilidad y normal funcionamiento de la política estatal y los sistemas jurídicos dentro del territorio del país.
Participar en el Sistema Nacional de Gestión de riesgos de desastres.	Participar en la gestión del riesgo de desastres a través de la preparación constante y pronta respuesta (participación de oficio) en desastres y emergencias, de acuerdo a sus capacidades, y mediante la coordinación y apoyo de las autoridades competentes.
Participar en la política exterior.	Apoyar la política exterior y, en su interés nacional, participar en operaciones, operaciones militares y otras actividades a nivel internacional.
Participar en el desarrollo del País.	Trabajar con otras secretarías del estado para participar en la implementación de políticas públicas que contribuyan al desarrollo económico, social y sustentable del país.

#### 4.5. Soporte de categorías

Tabla 5: Soporte de las categorías.

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	OBSERVABLES
Planeamiento Estratégico (CEPLAN)	Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes, de las metodologías.</li> <li>• Analisis de la teoría.</li> <li>• Entrevista a expertos.</li> <li>• Fortalezas y debilidades de la norma y su permanencia en el tiempo.</li> <li>• Miras al bicentenario de la republica.</li> <li>• Resultados de la planificación estratégica.</li> </ul>
	Objetivos Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plena Vigencia de los Derechos Fundamentales y la Dignidad de las personas.</li> <li>• Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos.</li> <li>• Estado Democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional.</li> <li>• Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad.</li> <li>• Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada</li> <li>• Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, con un enfoque integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.</li> </ul>
Planeamiento Estratégico del Ejército.	Planeamiento estratégico por capacidades Militares del Ejército del Perú.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comando y control</li> <li>• Inteligencia</li> <li>• Movimiento y maniobra</li> <li>• Protección.</li> <li>• Fuegos</li> <li>• Sostenimiento</li> </ul>
	Objetivos institucionales del Ejército.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la independencia, la soberanía e integridad territorial</li> <li>• Participar en el orden interno</li> <li>• Participar en el sistema nacional de gestión de riesgos de desastres.</li> <li>• Participar en la política exterior</li> <li>• Participar en el desarrollo nacional (DIPLANE, 2,019)</li> </ul>

El estudio planteado desde un enfoque cualitativo, tuvo como base un análisis profundo de las teorías descritas en el Estado del Conocimiento, es decir utilizando

la técnica del análisis de una variedad de documentos o análisis de contenido como instrumento de acopio de información; teniendo como base, esta herramienta se procedió a construir el contexto, a través de una Red Semántica, diseñada por el investigador, en lo que se refiere a las metodologías entre Planeamiento por Capacidades del Ejército y el Centro Nacional de Planificación Estratégica, en el Cumplimiento de los Metas (Objetivos) Institucionales, de acuerdo a las interrogantes y objetivos de la investigación. En tal sentido, se busco la operativización de esta etapa, de acuerdo al siguiente detalle:

- Se realizó un manejo adecuado de la información seleccionando prerequisites del tema de estudio y reduciendo los datos obtenidos.
- A continuación, se realizó un segundo proceso, sintetizando la información previamente seleccionada en lo que se desarrolló como un cuerpo de conocimiento.
- La información seleccionada y los datos recolectados ayudaron a explicar el contexto asociado al tema de estudio.
- El proceso de selección de información se describió como una revisión de la literatura de apoyo y consulta desde la perspectiva del investigador a través del análisis hermenéutico.
- El procesamiento de esta información condujo a la clasificación, prestando especial atención a los aspectos relacionados con la encuesta.
- El proceso finalizó con la identificación y clasificación de los datos recibidos, es decir, la actividad en la que se ubicaron los datos.

#### **4.6. Red Semántica.**

Se ha diseñado la siguiente Red semántica relacionada a las categorías de estudio, y las entrevistas semi estructuradas de acuerdo al grafico esquemático, se presenta en el siguiente grafico.

Grafico 7: Red Semántica.

Fuente: Elaboración propia.



#### 4.7. Triangulación.

Este tipo de triangulación teórica, se denomina así a la utilización de diferentes teorías y perspectivas de los expertos para interpretar los datos.

Sobre el particular, Izcara (2014) señala que “Esto evita el riesgo de que la captura empírica confirme tautológicamente los presupuestos teóricos de los que parte el investigador” (p.125).

También sostiene que:

La investigación cualitativa no persigue verificar una teoría. Por el contrario, aparece más enfocada hacia la generación teórica (Punch, 1998, pp. 39-41, citado por Izcara, 2014). En este sentido, partir de una férrea teoría puede convertirse en una camisa de fuerza que flexione los datos empíricos hasta acomodarlos al constructo teórico utilizado. (Izcara, 2014, p.125)

A continuación, se procedió a aplicar esta técnica de triangulación, considerando que el presente estudio es del tipo de investigación teórica-empírica.

**Tabla 6: Matriz de triangulación de datos específica de la técnica de entrevista a expertos, Categoría: Planeamiento Estratégico del CEPLAN.**

Sub Categoría	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Resumen conclusivo
Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021.	Es un planeamiento, que articula de forma intersectorial y multisectorial a distintos estamentos, gubernamentales y no gubernamentales, lo que va a permitir que algunas políticas de estado, que no se encontraban tan implementadas, como se planeo inicialmente puedan lograr sus objetivos para lo cual fueron formuladas.	Coincidentemente estamos a puertas del bicentenario de la nación, en ese sentido el planeamiento estratégico por capacidades avizora alcanzar objetivos estratégicos, en el bicentenario, teniendo en cuenta que este planeamiento de transformación institucional, en una primera fase desea alcanzar los objetivos en base a capacidades enmarcado en los roles complementarios de las fuerzas armadas dentro de operaciones militares y de acciones militares.	El Perú, siempre habla de planificación, pero esta a través de los años se vio limitada, por las diversas políticas de gobierno, el plan bicentenario es una iniciativa de una política de estado perdurable, que nos muestra el sendero de la planificación, con el propósito de articular nuestras acciones, en base a los escenarios propuestos y todo esto articulado al acuerdo nacional.	El planeamiento estratégico viene a ser la columna vertebral que avizora los escenarios prospectivos a los que se enfrenta nuestro país, y el plan bicentenario es el eje que articula a las instituciones de nuestro país, con el propósito de alcanzar las metas nacionales, y nosotros como una institución tutelar de la nación debemos articular nuestras metodologías de planeamiento de acuerdo a este plan bicentenario.

**Tabla 7: Matriz de triangulación de datos específica de la técnica de entrevista a expertos. Categoría: Planeamiento Estratégico del CEPLAN.**

Sub Categoría	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Resumen conclusivo
Objetivos Nacionales (Articulación)	La diferencia, no es tanto herramientas o falencias, todo se enmarca en las políticas de estado y la falta de implementación, otra falencia es la falta de articulación, en forma transversal, el planeamiento por capacidades agrupa a distintos estamentos y hace una sinergia de una visión real y efectiva hacia donde queremos llegar.	La articulación de ambas metodologías es un punto clave para determinar las diferencias, sin embargo, ambas metodologías buscan solucionar problemas, de la mejor manera, uno enmarcado en las políticas de estado y el otro enmarcado en las metas institucionales.	Como lo mencione en la pregunta anterior la articulación, es el eje central de la planificación, de lo contrario estaríamos realizando esfuerzos individuales y aislados, que dificultan la modernización de nuestra fuerza, es por ende que los planificadores del ejercito deben conocer la gestión publica, con el propósito de mejorar los procesos, en afán del cumplimiento de los objetivos institucionales.	La articulación de nuestro planeamiento, hacia los objetivos nacionales, mejora las capacidades que podemos lograr frente a escenarios complejos, considerando los nuevos roles que han sido asignados a las fuerzas armadas, sin dejar de lado el conocimiento en gestión pública, que deben tener los oficiales para maximizar el logro de objetivos institucionales, sin dejar de lado las políticas de estado.

**Tabla 8: Matriz de triangulación de datos específica de la técnica de entrevista a expertos. Categoría: Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades.**

Sub Categoría	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Resumen conclusivo
Capacidades Militares.	Es una nueva metodología (herramienta), cuya misión principal es articular de una manera más homogénea, y sincera los actores que se encuentran inmiscuidos en el planeamiento, sin embargo, una gran falencia, de las instituciones, es el desconocimiento de este tipo de planeamiento.	Es una técnica moderna, que busca alcanzar un efecto estratégico o táctico a través de la unificación de factores y acciones que bajo principios doctrinario o de normas desean alcanzar un resultado o efecto deseado.	Es una metodología, en donde vamos a visualizar nuestra fuerza de manera prospectiva, con capacidades de afrontar escenarios variables, siempre aunado con la doctrina que poseemos y los roles institucionales asignados a las fuerzas armadas.	La metodología de planificación por capacidades es de vital importancia, para maximizar las capacidades de nuestra fuerza de una manera prospectiva, sincerando nuestras falencias para mejorar en base a esta nueva metodología de planeamiento, optimizando nuestras capacidades para el logro de los objetivos institucionales.

**Tabla 9: Matriz de triangulación de datos específica de la técnica de entrevista a expertos. Categoría: Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades.**

Sub Categoría	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Resumen conclusivo
Objetivos Institucionales	<p>El planeamiento por capacidades está en una etapa primaria, iniciando su aplicación, sin embargo, se tendría que hacer un análisis y diagnóstico sumario, los resultados se verán en algunos años, para poder lograr los objetivos institucionales.</p>	<p>Los objetivos institucionales vienen siendo alineados con los roles constitucionales que el estado dando a las fuerzas armadas, en ese sentido el ejército en particular ha diseñado y definido la nueva estructura de la fuerza, definiendo las capacidades que deben alcanzar las mismas, tanto en recursos humanos, recursos materiales, educación, infraestructura y otros, con la finalidad que sean llevados a tales objetivos institucionales.</p> <p>Actualmente se está definiendo, en base a este planeamiento por capacidades, las acciones por alcanzar, finalmente a los objetivos estratégicos de la institución.</p>	<p>Es una metodología, en donde los objetivos institucionales del ejército, son el cumplimiento de nuestra visión como ejército, y como venimos proyectando nuestra fuerza del componente terrestre hacia la formación de un ejército con capacidad de disuasión e integrado la sociedad, sin dejar de lado, todas las aristas que complementan el logro de los objetivos, en donde deben estar comprometidos desde nuestro comandante general hasta el último soldado, haciendo alusión a la frase de “todos somos ejército”</p> <p>La gestión pública es un pilar fundamental, para cumplir los objetivos institucionales por que de ahí es donde obtenemos el respaldo económico, para ejecutar el gasto en el ejército.</p>	<p>Los objetivos institucionales, es el resultado del planeamiento que se desarrolla en el ejército y este planeamiento debe estar articulado en base a los objetivos nacionales, y estos a la vez acuerdo nacional; con el logro de los objetivos el ejército irá avanzando los peldaños para cumplir la visión de convertirse en un ejército con capacidad de disuasión e integrado a la sociedad.</p> <p>Cabe recalcar la importancia de la gestión pública para obtener el soporte económico que respaldaran el logro de los objetivos institucionales.</p>

Tabla 10: Soporte de la técnica del análisis documental a las categorías de la metodología del Plan Bicentenario hacia el 2021, del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, en el cumplimiento de los Objetivos nacionales.

Categoría	Análisis documental o de contenido	Resumen conclusivo
<p>Planeamiento (ejes estratégicos) del Plan Bicentenario Hacia el 2021, del CEPLAN</p>	<p><b>a Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021</b></p> <p><i>Eje Estratégico 1: Derechos Básicos y dignidad humana.</i> Lineamientos de Política. (a) Derechos de las personas. (b) Democratización. (c) Justicia. (d) Promoción de la igualdad.</p> <p><i>Eje Estratégico 2: Acceso a los servicios y oportunidades.</i> Lineamientos de Política. (a) Educación. (b) Salud. (c) Seguridad de alimentación. (d) Servicios públicos esenciales. (e) Vivienda. (f) Seguridad de los ciudadanos. (g) Inversión social y calidad de gasto.</p> <p><i>Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza.</i> (1) Reforma del Estado. (2) Gobernabilidad. (3) Relaciones exteriores. (alianza estratégica con Brasil) (4) Seguridad y defensa nacional.</p> <p><i>Eje Estratégico 4: Economía, competitividad, y empleo</i> Lineamientos de Política</p>	<p><b>a Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021</b></p> <p><i>Eje Estratégico 1: Derechos Básicos y dignidad humana.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el plan por los doscientos años de independencia, define los lineamientos de política, metas, prioridades, acciones y programas estratégicos referente a los Derechos humanos, Democratización, Justicia y Promoción de la equidad.</li> <li>- Asimismo, define las metas nacionales de este eje estratégico, que se fundamentan en la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad humana.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El Eje Estratégico 2: Acceso a los servicios y oportunidades, definir políticas, prioridades, metas, acciones y programas estratégicos relacionados con educación, salud, seguridad alimentaria, servicios públicos, vivienda, seguridad ciudadana e inversión social y calidad del gasto.</i></li> <li>• <i>El Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza, Define lineamientos políticos, prioridades, metas, medidas y programas estratégicos relacionados con la reforma nacional, la gobernabilidad y las relaciones exteriores.</i></li> </ul>

<p>Objetivos nacionales.</p>	<p>(1) Política económica.  (2) Estructura productiva.  (3) Competitividad e integración a los mercados globales.  (4) Innovación y tecnología.  (5) Empleo.</p> <p>Eje Estratégico 5: Desarrollo del país e Infraestructura  Lineamientos de Política</p> <p>1. Descentralización del Estado.  (a) Desarrollo territorial.  (b) Corredores económicos.  (c) Asociatividad y clusters.  (d) Asociaciones público-privadas y agencias de promoción de la inversión.</p> <p>2. Infraestructura  (a) Energía.  (b) Infraestructura eléctrica.  (c) Telecomunicaciones.  (d) Infraestructura de agua y saneamiento.  (e) Competitividad regional.</p> <p><i>Eje Estratégico 6: Recursos naturales y medio ambiente.</i>  Lineamientos de Política</p> <p>1. Recursos Naturales  (a) Recursos hídricos.  (b) Suelos.  (c) Bosques.  (d) Biodiversidad.  (e) Recursos hidrobiológicos.</p> <p>2. Gestión de la calidad ambiental  (a) Calidad del aire.  (b) Calidad del agua.</p>	<p>(Alianza estratégica con Brasil) y seguridad y defensa nacional. Este eje se refiere a los siguientes programas estratégicos dirigidos a la ejecución de las fuerzas armadas.</p> <p>(a) Programar la existencia de un estado institucional en la frontera: un plan de acción directa en una zona fronteriza importante.  (b) Un programa para fortalecer los sistemas de defensa y seguridad nacional.  (c) Un programa para llevar la paz a las zonas afectadas por el conflicto armado y el tráfico ilegal de drogas.  (d) Programa para el núcleo básico de defensa.  (e) Programa de reestructuración militar.  (f) Programa del Sistema de Vigilancia y Protección de la Amazonía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El Eje Estratégico 4: Economía, competitividad y empleo</i>, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos referente a Política económica, Estructura productiva, Competitividad e integración a los mercados globales, Innovación y tecnología y Empleo.</li> <li>• <i>Eje Estratégico 5: Desarrollo del País e Infraestructura</i>, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Descentralización del Estado: Desarrollo territorial, Corredores económicos, Asociatividad y clúster, Asociaciones público-privadas y agencias de promoción de la inversión.</li> </ul> </li> </ul>
------------------------------	--	--

	<p>(c) Residuos sólidos.  (d) Pasivos ambientales.  (e) El costo de la degradación ambiental.  (f) Institucionalidad.</p> <p><b>b. <u>Objetivos Nacionales:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meta Nacional 1: Plena aplicación de los derechos básicos y la dignidad humana.</li> <li>2. Meta Nacional 2: Igualdad de Oportunidades y Acceso Universal a Servicios Básicos.</li> <li>3. Meta Nacional 3: Entre los tres niveles de los diferentes sectores y gobiernos para que un Estado democrático y descentralizado funcione con eficacia y eficiencia, sirva a la ciudadanía y al desarrollo, y garantice la seguridad nacional.</li> <li>4. Meta Nacional 4: Una economía competitiva con un alto nivel de empleo y productividad.</li> <li>5. Meta Nacional 5: Desarrollo Nacional Equilibrado e Infraestructura Apropiaada.</li> <li>6. Meta Nacional 6: Conservación y Uso Sostenible de los Recursos Naturales y la Biodiversidad. Un enfoque holístico y ecológico y un entorno que permita la existencia a largo plazo de un ecosistema saludable, viable y funcional para la calidad de vida de las personas.</li> </ol>	<p>b. Infraestructura: Energía, Infraestructura eléctrica, Telecomunicaciones, infraestructura de agua y saneamiento y Competitividad regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Eje Estratégico 6:</i> Recursos naturales y medio ambiente, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos en cuanto a: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Recursos naturales: recursos hídricos, suelo, bosques, biodiversidad, recursos hidrobiológicos.</li> <li>b. Control de calidad ambiental: calidad del aire, calidad del agua, residuos sólidos, responsabilidad ambiental, costo de la degradación ambiental e institucionalización.</li> </ol> </li> </ul> <p><b>b. <u>Objetivos Nacionales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada Eje Estratégico del Plan Bicentenario tiene una meta Nacional, que debe ser alcanzado con los esfuerzos de todo el aparato estatal; coadyuvando esfuerzos desde el Gobierno Nacional (multisectorial), gobiernos regionales y locales.</li> <li>• Los lineamientos de Política definidos por cada Eje Estratégico definen las metas, acciones y programas estratégicos que marcarán el rumbo de los actores antes mencionados para lograr los objetivos nacionales en el 2021.</li> </ul>
--	--	---

Tabla 11: Soporte de la técnica del análisis documental a las categorías de la metodología del Plan Estratégico por Capacidades del Ejército del Perú, en el cumplimiento de los Objetivos Institucionales.

Categoría	Análisis documental o de contenido	Resumen conclusivo
<p>Plan Estratégico por Capacidades del Ejército del Perú.</p>	<p><b><u>1. Plan Estratégico por Capacidades Militares del Ejército del Perú.</u></b></p> <p>1) El Ejército simienta su sistema de planificación Estratégica por sus capacidades, es por ello que con Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 512 CGE/DIPLANE del 05 de oct 2016, el comandante General del Ejército de ese entonces aprueba seis (6) Capacidades Militares Fundamentales y treinta y cuatro (34) capacidades operacionales del Ejército</p> <p>2) Las 6 Capacidades Militares Fundamentales son las siguientes:</p> <p><b>Comando y control.</b> - Habilidades militares esenciales para la correcta aplicación de las artes y las ciencias militares. Permite al comandante ejercer sus poderes, utilizar y aclarar las acciones del elemento de fuerza de combate, imponer su voluntad sobre la situación, influir y sincronizarlos para derrotar al enemigo.</p> <p>Esta característica reconoce la necesidad esencial de una red o sistema de comunicación que integre los niveles estratégico, operacional y táctico para ejecutar de manera rápida y efectiva las funciones de comando, control e información necesarias para administrar los procesos, y lo que es esencial para el plan militar es el desarrollo actividad por parte del personal.</p> <p><b>Inteligencia.</b> - Esta es la capacidad de comprender el entorno operativo a través de la recopilación de datos, el procesamiento y análisis de la información, y la difusión e integración de la información, y generar conocimiento que ayude a usuarios específicos a tomar decisiones.</p> <p>Proporciona información integrada, evaluada, analizada e interpretada con respecto a las amenazas, blancos de alto valor, o áreas de operaciones reales o potenciales.</p>	<p><b><u>1. Plan Estratégico por Capacidades Militares del Ejército del Perú.</u></b></p> <p>a. Capacidades Militares Básicas, representan la clasificación de primer nivel de capacidades militares dentro de una institución armada, y representan, entre otras cosas, capacidades operativas similares que guían técnicamente el diseño de la estructura militar y el tamaño requerido para tener un desempeño exitoso de los roles y tareas que se le asignan.</p> <p>b. Mientras que el Plan Estratégico del Ceplan, Plan del Bicentenario hacia el 2021 se desarrolla a través de lineamientos de política, metas, acciones y programas, el Planeamiento Estratégico del Ejército basa sus pilares en las capacidades militares fundamentales.</p> <p>c. Todo planeamiento debe estar respaldado por los recursos presupuestales para lograr su ejecución; es decir cubrir los costos para potenciar las capacidades militares, así como las capacidades operacionales de la Institución.</p>

	<p>Permite desarrollar inteligencia humana de imágenes, de mediciones y firmas electromagnética y sonoras, de fuente abierta, de señales, inteligencia técnica y explotación de redes.</p> <p>Incluye también las acciones de contrainteligencia que se toman para detectar, identificar, explotar y neutralizar las actividades multidisciplinarias de inteligencia de la amenaza.</p> <p><b>Movimiento y maniobra.-</b> Capacidades militares que permiten al Ejército desplegar, modificar, reorganizar o redespelar en áreas operativas por aire, tierra o río, unidades de combate terrestre para lograr una posición relativamente favorable frente a enemigos y amenazas Vigilancia, reconocimiento, operación, concentración, despliegue. Juega contra un oponente cuyo éxito está garantizado en todos los escenarios posibles.</p> <p>Proporciona movilidad al ejército y facilita su movimiento y maniobra sin demora. Reduzca la velocidad, dirija o detenga las fuerzas enemigas que se mueven y maniobran, brinda a las fuerzas armadas claros beneficios, mantiene la libertad de acción, reduce la vulnerabilidad, controla las misiones asignadas y controla las áreas geográficas clave que utilizan los resultados para lograr los efectos deseados.</p> <p><b>Protección.</b> - Las fuerzas militares emplean defensas activas y pasivas para abordar el personal, los suministros, la información, las instalaciones, los activos críticos, las comunicaciones, las actividades de las unidades y las vulnerabilidades del área operativa frente a amenazas externas o internas. Centrado en mantener la capacidad de combate de las fuerzas armadas u otras emergencias para mantener la libertad de acción del comandante y asegurar la capacidad operativa del Ejército.</p> <p><b>Fuegos.</b> -Capacidad militar de la fuerza terrestre de proporcionar el uso colectivo y coordinado de fuegos indirectos, fuegos aéreos y ataque físico para lograr un efecto deseado específico, letal o no letal, sobre la amenaza, mediante el proceso de selección de blancos (decidir, detectar, atacar y evaluar). Los fuegos normalmente producen efectos destructivos (fuegos letales), pero existen ciertas formas y medios como el ataque electrónico que pueden emplearse con una mínima o ninguna destrucción física como resultado (fuegos no letales). Los fuegos normalmente contribuyen decisivamente al efecto total de la maniobra-</p>	<p><b>2. <u>Objetivos Institucionales del Ejército del Perú.</u></b></p> <p>e. Las metas institucionales están directamente ligados al plan transmitido por el Ceplan.</p> <p>f. Existe una relación de subordinación de los objetivos institucionales hacia los objetivos nacionales, en lo que se refiere a a la seguridad y defensa de nuestro País.</p> <p>g. El Planeamiento estratégico del Ejército señala el norte a seguir en la política de Comando de los comandantes Generales del Ejército a fin de alcanzar las metas institucionales.</p>
--	--	--

<p>Cumplimiento de los objetivos institucionales del Ejército.</p>	<p>6) <i>Sostenimiento</i>. - Capacidad militar que permite proporcionar de manera permanente y oportuna apoyo de personal, logística, sanidad, movilización y demás recursos necesarios para contribuir en alcanzar y mantener las capacidades de nuestra fuerza, durante la preparación, el desarrollo de operaciones militares, acciones militares y acciones multisectoriales; de forma tal que garanticen el éxito de la misión.</p> <p><b>2. <u>Objetivos institucionales del Ejército del Perú.</u></b></p> <p>Los objetivos Institucionales del Ejército del Perú son la brújula que enrumba el accionar diario de los integrantes de quienes lo constituyen, a lo largo y ancho del país, donde tiene presencia una unidad o dependencia militar. Son los roles aprobados con RCGE N° 512 CGE/DIPLANE del 05 oct 2016, de acuerdo al siguiente detalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Garantizar la independencia, la soberanía e integridad territorial.</i>- Este rol tiene como finalidad primordial impedir todo intento de cualquier agente, ya sea interno y/externo de imponer su voluntad en nuestro territorio, así como garantizar que las decisiones del poder supremo del Estado se rijan con supremacía, asegurando la preservación del territorio nacional y su intangibilidad, entendiéndose que este no puede ser ocupado por potencia extranjera ni fraccionado por fuerzas de ninguna naturaleza, salvaguardando los intereses nacionales en cumplimiento de la Política de Seguridad y Defensa Nacional.</li> <li>b) <i>Participar en el Orden Interno.</i> - Participar en el mantenimiento y control del orden interno durante los estados de excepción (emergencia y sitio) coadyuvando a garantizar la estabilidad y el normal funcionamiento de la institucionalidad política – jurídica del Estado, dentro del territorio nacional</li> <li>c) <i>Participar en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.</i> - Participar en la Gestión del Riesgo de Desastres, mediante la preparación permanente y respuesta inmediata (participación de oficio) ante situaciones de desastre y emergencia, de acuerdo a sus competencias y en coordinación y apoyo a las autoridades competentes.</li> <li>d) Participar en la Política Exterior. - Participar en Operaciones, acciones militares y otras actividades en el ámbito internacional en apoyo a la política exterior y de acuerdo a los intereses nacionales.</li> <li>e) Participar en el Desarrollo Nacional. - Participar en coordinación con otros sectores del Estado, en la ejecución de las políticas públicas que contribuyan al desarrollo económico, social y sostenible del país.</li> </ul>	
--	---	--

Tabla 12: Matriz de triangulación de datos Integral, Categoría: Planeamiento Estratégico del CEPLAN.

Sub Categoría	Síntesis de entrevista	Síntesis de Indagación o revisión documental	Resultados
Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021.	La planificación estratégica, viene a ser la columna vertebral que avizora los escenarios prospectivos a los que se enfrenta nuestro país, y el plan bicentenario es el eje que articula a las instituciones de nuestro país, con fines comunes para poder alcanzar los objetivos nacionales, y nosotros como una institución tutelar de la nación debemos articular nuestras metodologías de planeamiento de acuerdo a este plan bicentenario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Eje Estratégico 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Plan Bicentenario define los lineamientos de política, prioridades, metas, acciones y programas estratégicos referente a los Derechos humanos, Democratización, Justicia y Promoción de la equidad.</li> <li>- Asimismo, define el Objetivo Nacional de este Eje Estratégico, el cual se fundamenta en la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.</li> </ul> </li> <li>• <i>El Eje Estratégico 2: Acceso a los servicios y oportunidades, definir políticas, prioridades, metas, acciones y programas estratégicos relacionados con educación, salud, seguridad alimentaria, servicios públicos, vivienda, seguridad ciudadana e inversión social y calidad del gasto.</i></li> <li>• <i>El Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza, Define lineamientos políticos, prioridades, metas, medidas y programas estratégicos relacionados con la reforma nacional, la gobernabilidad y las relaciones exteriores. (Alianza estratégica con Brasil) y seguridad y defensa nacional. Este eje se refiere a los siguientes programas estratégicos dirigidos a la ejecución de las fuerzas armadas.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Programar la existencia de un estado institucional en la frontera: un plan de acción directa en una zona fronteriza importante.</li> <li>(b) Un programa para fortalecer los sistemas de defensa y seguridad nacional.</li> <li>(c) Un programa para llevar la paz a las zonas afectadas por el conflicto armado y el tráfico ilegal de drogas.</li> </ul> </li> </ul>	La planificación estratégica del ejército, basa su estructura en sus 6 ejes, estratégicos, de los cuales <i>El Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza</i> , define los Lineamientos de Política, prioridades, metas, acciones y programas estratégicos referente a Reforma del Estado, Gobernabilidad, Relaciones exteriores, en donde las fuerzas armadas son actores primordiales para lograr este objetivo nacional.

		<p>(d) Programa para el núcleo básico de defensa.  (e) Programa de reestructuración militar.  (f) Programa del Sistema de Vigilancia y Protección de la Amazonía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El Eje Estratégico 4:</i> Economía, competitividad y empleo, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos referente a Política económica, Estructura productiva, Competitividad e integración a los mercados globales, Innovación y tecnología y Empleo.</li> <li>• <i>Eje Estratégico 5:</i> Desarrollo del País e Infraestructura, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Descentralización del Estado: Desarrollo territorial, Corredores económicos, Asociatividad y clúster, Asociaciones público-privadas y agencias de promoción de la inversión.</li> <li>b. Infraestructura: Energía, Infraestructura eléctrica, Telecomunicaciones, infraestructura de agua y saneamiento y Competitividad regional.</li> </ul> </li> <li>• <i>Eje Estratégico 6:</i> Recursos naturales y medio ambiente, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recursos naturales: recursos hídricos, suelo, bosques, biodiversidad, recursos hidrobiológicos.</li> <li>b. Control de calidad ambiental: calidad del aire, calidad del agua, residuos sólidos, responsabilidad ambiental, costo de la degradación ambiental e institucionalización.</li> </ul> </li> </ul>	
--	--	--	--

**Tabla 13: Matriz de triangulación de datos Integral, Categoría: Planeamiento Estratégico del CEPLAN.**

Sub Categoría	Síntesis de entrevista	Síntesis de Indagación o revisión documental	Resultados
Objetivos Nacionales (Articulación)	<p>La articulación de nuestro planeamiento, hacia los objetivos nacionales, mejora las capacidades que podemos lograr frente a escenarios complejos, considerando los nuevos roles que han sido asignados a las fuerzas armadas, sin dejar de lado el conocimiento en gestión pública, que deben tener los oficiales para maximizar el logro de objetivos institucionales, sin dejar de lado las políticas de estado.</p>	<p>Cada Eje Estratégico del Plan Bicentenario tiene un Objetivo Nacional, que debe ser alcanzado con los esfuerzos de todo el aparato estatal; coadyuvando esfuerzos desde el Gobierno Central (multisectorial), gobiernos regionales y locales.</p> <p>Los lineamientos de Política definidos por cada Eje Estratégico definen las metas, acciones y programas estratégicos que marcarán el rumbo de los actores antes mencionados para lograr los objetivos nacionales en el 2021.</p>	<p>Los objetivos nacionales, son el resultado de planificar estratégicamente en bien de la nación, en base a metas, acciones y programas estratégicos, y las fuerzas armadas son actores claves para lograr mencionados objetivos como los paladines de la seguridad y defensa nacional.</p>

**Tabla 14: Matriz de triangulación de datos Integral Categoría: Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades.**

Sub Categoría	Síntesis de entrevista	Síntesis de Indagación o revisión documental	Resultados
<p>Capacidades Militares.</p>	<p>La metodología de planificación por capacidades es de vital importancia, para maximizar las capacidades de nuestra fuerza de una manera prospectiva, sincerando nuestras falencias para mejorar en base a esta nueva metodología de planeamiento, optimizando nuestras capacidades para el logro de las metas institucionales.</p>	<p>a. Capacidades Militares Básicas, representan la clasificación de primer nivel de capacidades militares dentro de una institución armada, y representan, entre otras cosas, capacidades operativas similares que guían técnicamente el diseño de la estructura militar y el tamaño requerido para tener un desempeño exitoso de los roles y tareas que se le asignan.</p> <p>b. Mientras que el Plan Estratégico del Ceplan, Plan del Bicentenario hacia el 2021 se desarrolla a través de lineamientos de política, metas, acciones y programas, el Planeamiento Estratégico del Ejército basa sus pilares en las capacidades militares fundamentales.</p> <p>c. Todo planeamiento debe estar respaldado por los recursos presupuestales para lograr su ejecución; es decir cubrir los costos para potenciar las capacidades militares, así como las capacidades operacionales de la Institución.</p>	<p>Las capacidades militares, son el primer nivel de agrupamiento, de nuestras capacidades para el combate, que busca mejorar nuestros niveles de eficiencia y eficacia, para lograr objetivos institucionales y estos sean respaldados por una parte económica, de manera tal mejorar nuestra fuerza.</p>

**Tabla 15: Matriz de triangulación de datos Integral, Categoría: Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades.**

Sub Categoría	Síntesis de entrevista	Síntesis de Indagación o revisión documental	Resultados
<p>Objetivos Institucionales.</p>	<p>Las metas institucionales, es el resultado del planeamiento que se desarrolla en el ejercito y este planeamiento debe estar articulado en base a los objetivos nacionales, y estos a la vez acuerdo nacional; con el logro de las metas del ejercito ira avanzando los peldaños para cumplir la visión de convertirse en un ejercito disuasivo e integrado a la sociedad.</p> <p>Cabe recalcar la importancia de la gestión publica para obtener el soporte económico que respaldaran el logro de las metas institucionales.</p>	<p>a. Las metas institucionales están directamente ligados al plan transmitido por el Ceplan.</p> <p>b. Existe una relación de subordinación de los objetivos institucionales hacia los objetivos nacionales, en lo que se refiere a a la seguridad y defensa de nuestro País.</p> <p>c. El Planeamiento estratégico del Ejército señala el norte a seguir en la política de Comando de los comandantes Generales del Ejército a fin de alcanzar las metas institucionales.</p>	<p>Los objetivos institucionales, están ligados a la metodología de planeamiento del plan bicentenario, estos objetivos institucionales deben estar en una política de desarrollo institucional, mas no en el comando de turno.</p> <p>La gestión publica, es un marco primordial para el logro de los objetivos institucionales.</p>

## **CAPITULO V:**

### **Diálogo teórico – Empírico**

#### **5.1. Discusion.**

El discusion implica, inevitablemente utilizar diferentes fuentes para producir los mismos resultados, con el fin de construir objetividad y reducir el elemento personal de la investigación social” (Rubín y Babbie, 2009, p. 89, citados por Izcara), que consiste en validar las conclusiones extraídas de una fuente refiriéndose a otra fuente para obtener una comprensión ampliada de los fenómenos sociales que resultan de la retroalimentación de ambos enfoques (Hammersley y Atkinson, 1994, p.249), (citado de Ruiz Olabuénaga, 2003, p. 331, Izcara, 2014, p. 124).

Este estudio es un tipo de estudio teórico y empírico en el que se realizó el análisis de la opinión de expertos a través de entrevistas semiestructuradas, las cuales pueden compararse con análisis escritos o sustantivos para una mejor comprensión. Esquema del Problema Con base en las categorías presentadas, la generación de conceptos y categorías utilizando las técnicas de recolección de datos anteriores es una diferencia metodológica entre el Centro Nacional de Planeación Estratégica y el Centro Nacional de Planeación por Capacidad Estratégica, es importante señalar que tiene optimizado para identificar. Plan militar peruano para lograr las metas institucionales.

#### **5.2. Desarrollo de la Discusión.**

Este subpárrafo se analiza y crea a fondo un concepto analizado de un imperio y la generación de categorías. En consideración de esta investigación, las relaciones teóricas y las entrevistas con expertos desarrollados en la categoría de estudio, y análisis de las diferencias metodológicas entre la planificación del ejército y el centro de planificación estratégica nacional. Como resultado, la categoría se logró mediante el proceso inductivo y lógico como resultado de la contribución del fenómeno probado.

Teniendo en consideración, lo expresado en las Matrices de triangulación de datos, sustentado por intermedio a las entrevistas a oficiales expertos en la materia, en la categoría: Planeamiento Estratégico del CEPLAN, y en la categoría: Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades, se obtiene una guía de orientación de nuestra investigación en base al expertiz de nuestros entrevistados.

De acuerdo a la Tabla N° 10, en donde se denota el Soporte de la técnica del análisis de documentos de las categorías de la metodología del Plan Bicentenario Hacia el 2021, del Centro Nacional de Planificación Estratégica, en el cumplimiento de los Metaas nacionales y la Tabla 11, e donde denota el Soporte de la técnica del análisis documental a las categorías de la metodología del Plan Estratégico por Capacidades del Ejército del Perú, en el cumplimiento de los Objetivos Institucionales, se llegan a conclusiones teóricas importantes para la investigación.

Finalmente, en base a las consideraciones de las Matrices de triangulación de datos Integral 12 y 13 en la Categoría de Planeamiento Estratégico del CEPLAN y las Matrices de triangulación de datos Integral 14 y 15 Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades, se arribo a una Triangulación Teórica-empírica bajo la técnica aplicada, que ayuda a determinar las conclusiones y recomendaciones, como producto de la presente investigación.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de este estudio investigativo, ha brindado valiosos datos teóricos, acerca de las diferencias metodológicas entre la planificación por capacidades del ejército y el centro nacional de planificación en el cumplimiento de los objetivos; por lo que, el autor de la investigación llega a las siguientes conclusiones.

La hipótesis general del trabajo de investigación que se planteó señala que existe una estrecha relación entre la metodología de planeamiento del Centro Nacional de Planificación Estratégica - CEPLAN y el planeamiento por capacidades del Ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales. Se pudo verificar la hipótesis, luego de aplicar el Análisis documental o de contenido, análisis y síntesis realizadas a las categorías de estudio a través del método hermenéutico, entrevistas semi estructuradas a expertos en la planificación y experiencia del autor como Oficial del Ejército del Perú y egresado del programa de maestría en Ciencias Militares de la ESGE.

**1. Conclusiones del objetivo 1:** Conocer cómo se está realizando en la actualidad el planeamiento estratégico del Centro Nacional de Planificación estratégica – CEPLAN para el cumplimiento de los objetivos nacionales. Respecto a ello se colige:

Los Ejes Estratégicos que plantea el CEPLAN, en el Plan Estratégico EL Perú hacia el 2021 son 6, a través de los cuales, todo el aparato estatal (desde el gobierno central, gobiernos regionales y locales), de acuerdo al siguiente detalle:

- a. *Eje Estratégico 1:* Derechos fundamentales y dignidad de las personas; El Plan Bicentenario define los lineamientos de política, prioridades, metas, acciones y programas estratégicos referente a los Derechos humanos, Democratización, Justicia y Promoción de la equidad. Asimismo, define el Objetivo Nacional de este Eje Estratégico, el cual se fundamenta en la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.

- b. *Eje Estratégico 2: Acceso a los servicios y oportunidades*, definir políticas, prioridades, metas, acciones y programas estratégicos relacionados con educación, salud, seguridad alimentaria, servicios públicos, vivienda, seguridad ciudadana e inversión social y calidad del gasto.
- c. *Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza*, Define lineamientos políticos, prioridades, metas, medidas y programas estratégicos relacionados con la reforma nacional, la gobernabilidad y las relaciones exteriores. (Alianza estratégica con Brasil) y seguridad y defensa nacional. Este eje se refiere a los siguientes programas estratégicos dirigidos a la ejecución de las fuerzas armadas.
- 1) Programar la existencia de un estado institucional en la frontera: un plan de acción directa en una zona fronteriza importante.
  - 2) Un programa para fortalecer los sistemas de defensa y seguridad nacional.
  - 3) Un programa para llevar la paz a las zonas afectadas por el conflicto armado y el tráfico ilegal de drogas.
  - 4) Programa para el núcleo básico de defensa.
  - 5) Programa de reestructuración militar.
  - 6) Programa del Sistema de Vigilancia y Protección de la Amazonía.
- d. *Eje Estratégico 4: Economía, competitividad y empleo*, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos referente a Política económica, Estructura productiva, Competitividad e integración a los mercados globales, Innovación y tecnología y Empleo.
- e. *Eje Estratégico 5: Desarrollo del País e Infraestructura*, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos en cuanto a:
- 1). Descentralización del Estado: Desarrollo territorial, Corredores económicos, Asociatividad y clúster, Asociaciones público-privadas y agencias de promoción de la inversión.

2). Infraestructura: Energía, Infraestructura eléctrica, Telecomunicaciones, infraestructura de agua y saneamiento y Competitividad regional.

f. *Eje Estratégico 6*: Recursos naturales y medio ambiente, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos en cuanto a:

1). Recursos naturales: recursos hídricos, suelo, bosques, biodiversidad, recursos hidrobiológicos.

2). Control de calidad ambiental: calidad del aire, calidad del agua, residuos sólidos, responsabilidad ambiental, costo de la degradación ambiental e institucionalización.

g. Cada Eje Estratégico del Plan Bicentenario tiene un Objetivo Nacional, que debe ser alcanzado con los esfuerzos de todo el aparato estatal; coadyuvando acciones desde el Gobierno Nacional (multisectorial), gobiernos regionales y locales.

h. Los lineamientos de Política definidos por cada Eje Estratégico definen las metas, acciones y programas estratégicos que marcarán el rumbo de los actores antes mencionados para lograr los objetivos nacionales en el 2021.

**2. Conclusiones del Objetivo 2:** Analizar cómo se está llevando a cabo el Planeamiento por capacidades en el Ejército para el logro de los objetivos para la institución. Sobre el particular se colige:

a. Capacidades Militares Básicas, representan la clasificación de primer nivel de capacidades militares dentro de una institución armada, y representan, entre otras cosas, capacidades operativas similares que guían técnicamente el diseño de la estructura militar y el tamaño requerido para tener un desempeño exitoso de los roles y tareas que se le asignan.

b. Mientras que el Plan Estratégico del Ceplan, Plan del Bicentenario hacia el 2021 se desarrolla a través de lineamientos de política, metas, acciones y

programas, el Planeamiento Estratégico del Ejército basa sus pilares en las capacidades militares fundamentales.

- c. Todo planeamiento debe estar respaldado por los recursos presupuestales para lograr su ejecución; es decir cubrir los costos para potenciar las capacidades militares, así como las capacidades operacionales de la Institución.
- d. Los objetivos nacionales están muy ligados a los roles del Ejército y estos se traducen en los siguientes:
  - 1). Garantiza la independencia, la soberanía y la integridad territorial.
  - 2). Participar en apoyo al orden interno.
  - 3). Participar en el Sistema Nacional de gestión de riesgos de desastres.
  - 4). Participar en la política exterior.
  - 5). Participar en el desarrollo del país.
- e. Los objetivos institucionales están directamente ligados al Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021 del CEPLAN.
- f. Existe una relación de subordinación de los objetivos institucionales hacia los objetivos nacionales, en lo que se refiere a la Seguridad y Defensa Nacional.
- g. El Planeamiento Estratégico del Ejército nos muestra el azimut a seguir en la política de Comando de los Comandantes Generales del Ejército a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

### **3. Conclusión general.**

Como una conclusión general del estudio, se puede afirmar que no existen diferencias sustanciales entre la metodología de planificación estratégica del Centro Nacional de Planificación Estratégica - CEPLAN y el planeamiento estratégico por capacidades del Ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales, respectivamente, a excepción de los protagonistas que están involucrados; mientras que en el CEPLAN interviene todo el aparato estatal

(gobierno central, regionales y locales) en alcanzar los objetivos nacionales, en el planeamiento estratégico por capacidades del Ejército, solo están involucrados todos los integrantes de la organización de la Institución, desde el mas alto mando del Ejército hasta el soldado que está en el puesto más lejano en un Puesto de Vigilancia de Frontera. Este planeamiento estrtaégico por capacidades del Ejército, basa su accionar en las reales potencialidades con que cuenta la Institución y, su éxito está fundamentado en minimizar las debilidades impuestas por las carencias de los recursos materiales, limitantes por la falta de presupuesto que debe ser cubierto por parte del Estado.

Esto contrasta con las entrevistas a los oficiales expertos en temas de planeamiento, pertenecientes al ejército del Perú, que tuvieron abien apoyarnos con la investigación por intermedio de sus experiencias vertidas en la entrevista.

## RECOMENDACIONES.

Se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Teniendo en consideración el Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza, del Plan Bicentenario EL Perú hacia el 2021, donde define los Lineamientos de Política, prioridades, metas, acciones y programas estratégicos referente a (entre otros) a la Seguridad y Defensa Nacional, y al estar a portas de verificar si lo planeado en estos Ejes se ha cumplido, de acuerdo al Plan, el Comando del Ejército debe realizar una autoevaluación del logro de las metas y objetivos que se han logrado, dando especial énfasis a los siguientes programas:
  - a. Programar la existencia de un estado institucional en la frontera: un plan de acción directa en una zona fronteriza importante.
  - b. Un programa para fortalecer los sistemas de defensa y seguridad nacional.
  - c. Un programa para llevar la paz a las zonas afectadas por el conflicto armado y el tráfico ilegal de drogas.
  - d. Programa para el núcleo básico de defensa.
  - e. Programa de reestructuración militar.
  - f. Programa del Sistema de Vigilancia y Protección de la Amazonía.
2. Que el Estado peruano, priorice la repotenciación y reforma de las fuerzas armadas, en especial del Ejército del Perú, otorgándole el presupuesto correspondiente para fortalecer las capacidades fundamentales, a fin de contar con un Ejército cada vez más profesional y presto a cumplir sus misiones tradicionales y las impuestas por las nuevas amenazas, en cualquier momento y lugar, como la que viene cumpliendo en la actualidad ante el control de la pandemia del Covid 19, nuevo enemigo invisible, con el que el Ejército ha tenido que enfrentar, aún a costa de la vida de muchos de sus integrantes, para salvaguardar la salud de la población del país. Esta actitud positiva de la Institución ha sido muy bien aplaudida por la sociedad peruana.
3. Teniendo en consideración que los objetivos institucionales abarcan dentro de un contexto holístico, las actividades, tanto de la defensa, seguridad e integridad de la nación, como de la protección a la población peruana (dentro del marco

irrestringido de los Derechos Humanos) ante cualquier desastre natural, la conservación del medio ambiente y cuidado de los recursos naturales, como la amazonia del país, es necesario que el Comando del Ejército incida en una campaña de difusión para al público interno y externo, de estos objetivos para internalizar en cada soldado que viste el uniforme de la patria y de todo ciudadano, el fiel cumplimiento del logro de estos objetivos, como son:

- Garantiza la independencia, la soberanía y la integridad territorial.
- Participar en apoyo al orden interno.
- Participar en el Sistema Nacional de gestión de riesgos de desastres.
- Participar en la política exterior.
- Participar en el desarrollo del país.(conservación del medio ambiente).

### **Propuesta para afrontar la realidad problemática**

Como una propuesta para afrontar la realidad problemática sobre las diferencias metodológicas entre la Planificación Estratégica del CEPLAN y la Planificación Estratégica del Ejército del Perú, en el logro de las metas u objetivos nacionales e institucionales, a continuación el investigador presenta un plan de difusión de los objetivos institucionales, dirigido al público interno del Ejército, es decir a sus propios integrantes, para que sea un propósito motivador en el logro de los mismos, más aún que en la actualidad, la imagen del Ejército dentro del entorno de la sociedad peruana, está muy elevada por su impecable actuación para el control y detención de la propagación del COVID 19.

#### **Plan de Difusión del Ejército para lograr el compromiso total de todos los integrantes de la Institución en el logro de los objetivos institucionales.**

El cumplimiento de los objetivos institucionales, muchas veces radica en el conocimiento de todos los eslabones, de la organización, por tal motivo se debe concientizar al personal para el logro de los objetivos institucionales, para formar una cultura de planeamiento, para poder engranar todas nuestras actividades en el marco estratégico planeamiento del escalón superior, como, por ejemplo:

- Mediante conferencias magistrales.
- Talleres de concientización.
- Diversos diplomados, para capacitación de para personal civil y militar, que desarrolla labores en las oficinas de planeamiento.
- Empleo de redes sociales.
- Confeccionar artículos en la revista actualidad militar.

### Referencias Bibliografía

- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de Investigación*. Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Farfan Lopez, M., Nuñez Quipuzco, E., & Torres Vargas, A. E. (2016). Tesis para optar el título de Magister en Gestión Pública. *Estrategias para la modernización del ejército del Perú*. Lima, Perú.
- Puig M., M. (2015). Planificación y diseño de la fuerza militar por capacidades: Importancia en una correcta aplicación y comprensión. *Cuaderno de trabajo n° 17 del Centro de estudios estratégico de seguridad y defensa.*, 1-18.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School.
- Sieiro, J. m. (2006). Planeamiento por capacidades. *Revista Española de defensa*, 38-41.
- Gray S, C. (2014). Defining the Challenge. En C. Gray S, *Strategy and Defence Planning: Meeting the Challenge of Uncertainty* (pág. 10). Washington: Oxford.
- Collins, J. (1982). *U.S. Defense Planning: A Critique*. Washington D.C: Routledge.
- Frühling, S. (2014). *Defence Planning and Uncertainty: Preparing for the Next Asia-Pacific War*. Washington DC: Routledge.
- Fuerza aérea Colombiana. (2017). Planeación basada en capacidades. Colombia, M. d. (2017).
- Decreto legislativo N°1088 Art 1°. (s.f.). Lima, Perú.
- Poder Ejecutivo Perú. (6 de 5 de 2005). Ley 28552. *Ley del Sistema nacional de Planeamiento estratégico y del centro nacional de planeamiento estratégico*. Lima, Perú.
- Gobierno del Perú. (s.f.). *Centro de planeamiento estratégico nacional*. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe>
- Colom, G. (2018). Una revisión del planeamiento de la defensa por capacidades en España (2005-16). *Ediciones Complutense*, 37.
- Agustí, L. (2000). *El Diccionario Etimológico castellano e hispánico de Corominas / Pascual veinte años después*. España: Instituto Cervantes de París.
- CEPLAN. (2011). *Plan bicentenario del Perú 2021*. Lima: Institucional.

- Troyano Pino, C. (2019). *EL PLANEAMIENTO MILITAR EN ESPAÑA ANTE LOS NUEVOS RETOS DEL ENTORNO OPERATIVO*. Republica Dominicana.: Ministerio d defensa.
- Salas Maturana, A. (2019). *LA PLANIFICACIÓN DE LA DEFENSA Y LA ADAPTABILIDAD E INNOVACIÓN DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS FRENTE A DESAFÍOS COMPLEJOS*. Republica Dominicana: XX Conferencia Iberoamericana para la defensa.
- Ardila Castro, C., & Rodríguez Gómez, J. (2019). *ESCENARIOS EN COLOMBIA DE LA GUERRA HÍBRIDA*. Republica Dominicana: XX Reunion Iberoamericana de defensa.
- Llontop Sebastiani, C. (2019). *Planeamiento militar y el sistema educativo de calidad para el sector defensa*. Republica Dominicana: XX conferencia de seguridad y defensa Iberoamericana.
- Contitucion Politica del Perú. (1993). *Constitucion politica del Perú*. Lima: Estado Peruano.
- Quicaño Villegas, C. E., Ramos Peralta, R. I., & Rengifo, M. P. (2017). Tesis para optar el titulo de magister en gestion pública. *Lineamientos para la mejora del plan estrategico del ejercito 2018-2020, enfocado en la modernizacion de la fuerza operativa*. Lima, Perú: PUPC.
- Peru. (1993). *Constitucion politica del Perú*. Lima: Estado Peruano.
- Quicaño Villegas, C. E., Ramos Peralta, R. I., & Rengifo, M. P. (2017). Tesis para optar el titulo de magister en gestion pública. *Lineamientos para la mejora del plan estrategico del ejercito 2018-2020, enfocado en la modernizacion de la fuerza operativa*. Lima, Perú.

## **ANEXOS:**

Anexo 1: Matriz de consistencia (de acuerdo al modelo).

Anexo 2: Instrumentos de acopio y recolección de datos.

Anexo 3: Validación del instrumento de recolección de datos.

Anexo 4: Autorización de acceso al campo.

Anexo 5: Compromiso ético.

Anexo 6: Autorización de publicación y uso.

Anexo 7: Hoja de datos personales.

Anexo 8: CD conteniendo la Tesis de Grado y la Exposición en PDF.

## ANEXO 1



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Anexo 1: Matriz de consistencia.

Título: “Diferencias Metodológicas el Planeamiento por Capacidades del Ejército y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, en el cumplimiento de los Objetivos Institucionales”.

Descripción de la realidad problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Subcategorías	Metodología	Plan de análisis de datos
<p>No existe una articulación de las metodologías de planeamiento, por lo que esta situación influye en el cumplimiento de los nuevos roles.</p>	<p><b>Pregunta de investigación general</b></p> <p>¿Qué diferencias existen entre la metodología de planeamiento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN y el planeamiento por capacidades del Ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales?</p> <p><b>Preguntas específicas</b></p> <p>¿Cómo se está realizando en la actualidad el planeamiento estratégico del Centro Nacional de Planeamiento estratégico – CEPLAN para el cumplimiento de los objetivos nacionales?</p> <p>¿Cómo se está llevando a cabo el Planeamiento por capacidades en el Ejército para el logro de los objetivos institucionales?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Explicar qué diferencias existen entre la metodología de planeamiento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN y el planeamiento por capacidades del Ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Conocer cómo se se está realizando en la actualidad el planeamiento estratégico del Centro Nacional de Planeamiento estratégico – CEPLAN para el cumplimiento de los objetivos nacionales.</p> <p>Analizar cómo se está llevando a cabo el Planeamiento por capacidades en el Ejército para el logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>El planeamiento es una disciplina descriptiva, en donde se analizan los efectos para mejorar la toma de decisiones y enfocar escenarios futuros.</p>	<p>Planeamiento estratégico del Ejército por capacidades.</p> <p>Planeamiento Estratégico del Ceplan</p>	<p>Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021.</p> <p>Objetivos Nacionales</p> <p>Planeamiento Estratégico del Ejército por Capacidades</p> <p>Objetivos Institucionales</p>	<p><b>Paradigma</b></p> <p>Paradigma racionalista</p> <p><b>Enfoque</b></p> <p>Cualitativo.</p> <p><b>Tipo de investigación.</b></p> <p>Investigación Teórica-empírica.</p> <p><b>Informantes.</b></p> <p>Personal de oficiales especialistas en planificación estratégica.</p>	<p><b>Técnicas</b></p> <p>Análisis documental o de contenido y entrevistas semi estructuradas a oficiales del grado de coronel expertos en planeamiento.</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Fichas de contenido o bibliográficas y guía de entrevista semi estructurada.</p> <p><b>Técnica de análisis de datos.</b></p> <p>Hermenéutico</p> <p>La técnica de análisis de datos empleada, mediante la triangulación de los datos en forma específica por cada técnica de recolección de datos.</p>

## ANEXO 2



## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**ANEXO 2a**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

....., buenos días, el oficial presente se encuentran desarrollando una tesis como trabajo de investigación, para obtener el grado de Maestro en Ciencias Militares, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, habiendo elegido el tema titulado “Diferencias metodológicas entre el planeamiento por capacidades del ejército y el centro nacional de planeamiento estratégico, en el cumplimiento de los objetivos institucionales”.

Desde ya agradezco su colaboración.

Entrevistado :	
Grado académico:	
DNI/CIP :	
Lugar- fecha :	
Experiencia :	
Tipo de entrevista:	
Título de Investigación: DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL EJÉRCITO Y EL CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	
N°	items
01	¿Qué opina Usted del planeamiento por capacidades?
02	¿Cómo se está llevando el planeamiento por capacidades, en función al logro de los objetivos institucionales?
03	¿Qué opina Usted del planeamiento estratégico “Plan Bicentenario”?
04	¿Qué diferencia existe entre ambas metodologías y considera Ud. que ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales?

## ANEXO 2b

**Análisis documental de la categoría, metodología del Plan Bicentenario Hacia el 2021, del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, en el cumplimiento de los Objetivos nacionales.**

Categoría	Análisis documental o de contenido	Resumen conclusivo
<p>Planeamiento (ejes estratégicos) del Plan Bicentenario Hacia el 2021, del CEPLAN</p>	<p><b>a <u>Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021</u></b></p> <p>Eje Estratégico 1: Derechos Básicos y dignidad humana. Lineamientos de Política. (a) Derechos de las personas. (b) Democratización. (c) Justicia. (d) Promoción de la igualdad.</p> <p>Eje Estratégico 2: Acceso a los servicios y oportunidades. Lineamientos de Política. (a) Educación. (b) Salud. (c) Seguridad de alimentación. (d) Servicios públicos esenciales. (e) Vivienda. (f) Seguridad de los ciudadanos. (g) Inversión social y calidad de gasto.</p> <p>Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza. (1) Reforma del Estado. (2) Gobernabilidad. (3) Relaciones exteriores. (alianza estratégica con Brasil) (4) Seguridad y defensa nacional.</p>	<p><b>a <u>Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Eje Estratégico 1:</i> Derechos Básicos y dignidad humana. <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el plan por los doscientos años de independencia, define los lineamientos de política, metas, prioridades, acciones y programas estratégicos referente a los Derechos humanos, Democratización, Justicia y Promoción de la equidad.</li> <li>- Asimismo, define las metas nacionales de este eje estratégico, que se fundamentan en la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad humana.</li> </ul> </li> <li>• <i>El Eje Estratégico 2:</i> Acceso a los servicios y oportunidades, definir políticas, prioridades, metas, acciones y programas estratégicos relacionados con educación, salud, seguridad alimentaria, servicios públicos, vivienda, seguridad ciudadana e inversión social y calidad del gasto.</li> </ul>

<p>Objetivos nacionales.</p>	<p>Eje Estratégico 4: Economía, competitividad, y empleo Lineamientos de Política.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Política económica.</li> <li>(2) Estructura productiva.</li> <li>(3) Competitividad e integración a los mercados globales.</li> <li>(4) Innovación y tecnología.</li> <li>(5) Empleo.</li> </ol> <p>Eje Estratégico 5: Desarrollo del país e Infraestructura Lineamientos de Política</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Descentralización del Estado.</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) Desarrollo territorial.</li> <li>(b) Corredores económicos.</li> <li>(c) Asociatividad y clusters.</li> <li>(d) Asociaciones público-privadas y agencias de promoción de la inversión.</li> </ol> </li> <li>2. <i>Infraestructura</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) Energía.</li> <li>(b) Infraestructura eléctrica.</li> <li>(c) Telecomunicaciones.</li> <li>(d) Infraestructura de agua y saneamiento.</li> <li>(e) Competitividad regional.</li> </ol> </li> </ol> <p>Eje Estratégico 6: Recursos naturales y medio ambiente. Lineamientos de Política</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Recursos Naturales</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) Recursos hídricos.</li> <li>(b) Suelos.</li> <li>(c) Bosques.</li> <li>(d) Biodiversidad.</li> <li>(e) Recursos hidrobiológicos.</li> </ol> </li> <li>2. <i>Gestión de la calidad ambiental</i></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza</i>, Define lineamientos políticos, prioridades, metas, medidas y programas estratégicos relacionados con la reforma nacional, la gobernabilidad y las relaciones exteriores. (Alianza estratégica con Brasil) y seguridad y defensa nacional. Este eje se refiere a los siguientes programas estratégicos dirigidos a la ejecución de las fuerzas armadas.       <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) Programar la existencia de un estado institucional en la frontera: un plan de acción directa en una zona fronteriza importante.</li> <li>(b) Un programa para fortalecer los sistemas de defensa y seguridad nacional.</li> <li>(c) Un programa para llevar la paz a las zonas afectadas por el conflicto armado y el tráfico ilegal de drogas.</li> <li>(d) Programa para el núcleo básico de defensa.</li> <li>(e) Programa de reestructuración militar.</li> <li>(f) Programa del Sistema de Vigilancia y Protección de la Amazonía.</li> </ol> </li> <li>• <i>El Eje Estratégico 4: Economía, competitividad y empleo</i>, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos referente a Política económica, Estructura productiva, Competitividad e integración a los mercados globales, Innovación y tecnología y Empleo.</li> <li>• <i>Eje Estratégico 5: Desarrollo del País e Infraestructura</i>, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos en cuanto a:</li> </ul>
------------------------------	---	--

	<p>(a) Calidad del aire.          (b) Calidad del agua.          (c) Residuos sólidos.          (d) Pasivos ambientales.          (e) El costo de la degradación ambiental.          (f) Institucionalidad.</p> <p><b>b. Objetivos Nacionales</b></p> <p>1. Meta Nacional 1: Plena aplicación de los derechos básicos y la dignidad humana.          2. Meta Nacional 2: Igualdad de Oportunidades y Acceso Universal a Servicios Básicos.          3. Meta Nacional 3: Entre los tres niveles de los diferentes sectores y gobiernos para que un Estado democrático y descentralizado funcione con eficacia y eficiencia, sirva a la ciudadanía y al desarrollo, y garantice la seguridad nacional.          4. Meta Nacional 4: Una economía competitiva con un alto nivel de empleo y productividad.          5. Meta Nacional 5: Desarrollo Nacional Equilibrado e Infraestructura Apropiaada.          6. Meta Nacional 6: Conservación y Uso Sostenible de los Recursos Naturales y la Biodiversidad. Un enfoque holístico y ecológico y un entorno que permita la existencia a largo plazo de un ecosistema saludable, viable y funcional para la calidad de vida de las personas.</p>	<p>a. Descentralización del Estado: Desarrollo territorial, Corredores económicos, Asociatividad y clúster, Asociaciones público-privadas y agencias de promoción de la inversión.          b. Infraestructura: Energía, Infraestructura eléctrica, Telecomunicaciones, infraestructura de agua y saneamiento y Competitividad regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Eje Estratégico 6:</i> Recursos naturales y medio ambiente, define los Lineamientos de Política, metas, acciones y programas estratégicos en cuanto a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recursos naturales: recursos hídricos, suelo, bosques, biodiversidad, recursos hidrobiológicos.</li> <li>b. Control de calidad ambiental: calidad del aire, calidad del agua, residuos sólidos, responsabilidad ambiental, costo de la degradación ambiental e institucionalización.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>b. Objetivos Nacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada Eje Estratégico del Plan Bicentenario tiene una meta Nacional, que debe ser alcanzado con los esfuerzos de todo el aparato estatal; coadyuvando esfuerzos desde el Gobierno Nacional (multisectorial), gobiernos regionales y locales.</li> <li>• Los lineamientos de Política definidos por cada Eje Estratégico definen las metas, acciones y programas estratégicos que marcarán el rumbo de los actores antes mencionados para lograr los objetivos nacionales en el 2021.</li> </ul>
--	---	---

## ANEXO 2c

**Análisis documental de la categoría, metodología del Plan Estratégico por Capacidades del Ejército del Perú, en el cumplimiento de los Objetivos Institucionales.**

Categoría	Análisis documental o de contenido	Resumen conclusivo
<p>Plan Estratégico por Capacidades del Ejército del Perú.</p>	<p><b>1. Plan Estratégico por Capacidades Militares del Ejército del Perú.</b></p> <p>a. El Ejército basa su Planeamiento Estratégico por sus capacidades, es por ello que con Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 512 CGE/DIPLANE del 05 de oct 2016, el comandante General del Ejército de ese entonces aprueba seis (6) Capacidades Militares Fundamentales y treinta y cuatro (34) capacidades operacionales del Ejército.</p> <p>b. Las 6 Capacidades Militares Fundamentales son las siguientes:</p> <p><b>Comando y control.</b> - Habilidades militares esenciales para la correcta aplicación de las artes y las ciencias militares. Permite al comandante ejercer sus poderes, utilizar y aclarar las acciones del elemento de fuerza de combate, imponer su voluntad sobre la situación, influir y sincronizarlos para derrotar al enemigo.</p> <p>Esta característica reconoce la necesidad esencial de una red o sistema de comunicación que integre los niveles estratégico, operacional y táctico para ejecutar de manera rápida y efectiva las funciones de comando, control e información necesarias para administrar los procesos, y lo que es esencial para el plan militar es el desarrollo actividad por parte del personal.</p> <p><b>Inteligencia.</b> - Esta es la capacidad de comprender el entorno operativo a través de la recopilación de datos, el procesamiento y análisis de la información, y la difusión e integración de la información, y generar conocimiento que ayude a usuarios específicos a tomar decisiones.</p> <p>Proporciona información integrada, evaluada, analizada e interpretada con respecto a las amenazas, blancos de alto valor, o áreas de operaciones reales o potenciales.</p>	<p><b>1. Plan Estratégico por Capacidades Militares del Ejército del Perú.</b></p> <p>a. Capacidades Militares Básicas, representan la clasificación de primer nivel de capacidades militares dentro de una institución armada, y representan, entre otras cosas, capacidades operativas similares que guían técnicamente el diseño de la estructura militar y el tamaño requerido para tener un desempeño exitoso de los roles y tareas que se le asignan.</p> <p>b. Mientras que el Plan Estratégico del Ceplan, Plan del Bicentenario hacia el 2021 se desarrolla a través de lineamientos de política, metas, acciones y programas, el Planeamiento Estratégico del Ejército basa sus pilares en las capacidades militares fundamentales.</p> <p>c. Todo planeamiento debe estar respaldado por los recursos presupuestales para lograr su ejecución; es decir cubrir los costos para potenciar las capacidades militares, así como</p>

	<p>Permite desarrollar inteligencia humana de imágenes, de mediciones y firmas electromagnética y sonoras, de fuente abierta, de señales, inteligencia técnica y explotación de redes.</p> <p>Incluye también las acciones de contrainteligencia que se toman para detectar, identificar, explotar y neutralizar las actividades multidisciplinarias de inteligencia de la amenaza.</p> <p><b>Movimiento y maniobra.</b>- Capacidades militares que permiten al Ejército desplegar, modificar, reorganizar o redesplegar en áreas operativas por aire, tierra o río, unidades de combate terrestre para lograr una posición relativamente favorable frente a enemigos y amenazas Vigilancia, reconocimiento, operación, concentración, despliegue. Juega contra un oponente cuyo éxito está garantizado en todos los escenarios posibles.</p> <p>Proporciona movilidad al ejército y facilita su movimiento y maniobra sin demora. Reduzca la velocidad, dirija o detenga las fuerzas enemigas que se mueven y maniobran, brinda a las fuerzas armadas claros beneficios, mantiene la libertad de acción, reduce la vulnerabilidad, controla las misiones asignadas y controla las áreas geográficas clave que utilizan los resultados para lograr los efectos deseados.</p> <p><b>Protección.</b> - Las fuerzas militares emplean defensas activas y pasivas para abordar el personal, los suministros, la información, las instalaciones, los activos críticos, las comunicaciones, las actividades de las unidades y las vulnerabilidades del área operativa frente a amenazas externas o internas. Centrado en mantener la capacidad de combate de las fuerzas armadas u otras emergencias para mantener la libertad de acción del comandante y asegurar la capacidad operativa del Ejército.</p> <p><b>Fuegos.</b> -Capacidad militar de la fuerza terrestre de proporcionar el uso colectivo y coordinado de fuegos indirectos, fuegos aéreos y ataque físico para lograr un efecto deseado específico, letal o no letal, sobre la amenaza, mediante el proceso de selección de blancos (decidir, detectar, atacar y evaluar). Los fuegos normalmente producen efectos destructivos (fuegos letales), pero existen ciertas formas y medios como el ataque electrónico que</p>	<p>las capacidades operacionales de la Institución.</p> <p><b>2. <u>Objetivos Institucionales del Ejército del Perú.</u></b></p> <p>a. Las metas institucionales están directamente ligados al plan transmitido por el Ceplan.</p> <p>b. Existe una relación de subordinación de los objetivos institucionales hacia los objetivos nacionales, en lo que se refiere a a la seguridad y defensa de nuestro País.</p> <p>c. El Planeamiento estratégico del Ejército señala el norte a seguir en la política de Comando de los comandantes Generales del Ejército a fin de alcanzar las metas institucionales.</p>
--	---	--

<p>Cumplimiento de los objetivos institucionales del Ejército.</p>	<p>pueden emplearse con una mínima o ninguna destrucción física como resultado (fuegos no letales). Los fuegos normalmente contribuyen decisivamente al efecto total de la maniobra-</p> <p><b>Sostenimiento.</b> - Capacidad militar que proporciona un continuo y en el tiempo para las fuerzas militares, operaciones militares, preparación para acciones militares y multisectoriales, apoyo humano para contribuir al logro y mantenimiento de las capacidades de las fuerzas armadas en desarrollo, logística, salud, movilización y otros recursos necesarios. entrega; para asegurar el éxito de la misión.</p> <p><b>2. <u>Objetivos institucionales del Ejército del Perú.</u></b></p> <p>Los objetivos Institucionales del Ejército del Perú son la brújula que enrumba el accionar diario de los integrantes de quienes lo constituyen, a lo largo y ancho del país, donde tiene presencia una unidad o dependencia militar. Son los roles aprobados con RCGE N° 512 CGE/DIPLANE del 05 oct 2016, de acuerdo al siguiente detalle:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial.</i>- Esta función tiene como finalidad principal evitar que agentes internos y/o externos pretendan imponer su voluntad sobre nuestro territorio, priorizando las decisiones de las máximas autoridades nacionales, y el territorio nacional y sus territorios, entendiéndose que es inviolable, no puede ser ocupados por fuerzas extranjeras o destruidos por cualquier tipo de fuerza, y proteger los intereses nacionales de conformidad con las políticas de seguridad y defensa nacionales.</li> <li><i>Participar en apoyo al orden interno.</i> - Participar en el mantenimiento y manejo del orden interno durante situaciones de emergencia (emergencia y sitio) y contribuir a asegurar la estabilidad y normal funcionamiento de la política estatal y los sistemas jurídicos dentro del territorio del país.</li> <li><i>Participar en el Sistema Nacional de Gestión de riesgos de desastres.</i> - Participar en la gestión del riesgo de desastres a través de la preparación constante y pronta respuesta (participación de oficio) en desastres y emergencias, de acuerdo a sus capacidades, y mediante la coordinación y apoyo de las autoridades competentes.</li> <li><i>Participar en la política exterior.</i> - Apoyar la política exterior y, en su interés nacional, participar en operaciones, operaciones militares y otras actividades a nivel internacional.</li> <li><i>Participar en el desarrollo del País.</i> - Trabajar con otras secretarías del estado para participar en la implementación de políticas públicas que contribuyan al desarrollo económico, social y sustentable del país.</li> </ol>	
--	---	--

## ANEXO 2d

## Ficha Documental o de contenido.

Categoría	Análisis documental o de contenido
<p>Planeamiento (ejes estratégicos) del Plan Bicentenario Hacia el 2021, del CEPLAN</p> <p>Objetivos nacionales.</p>	<p><b>a Ejes Estratégicos del Plan Bicentenario El Perú hacia el 2,021</b></p> <p><i>Eje Estratégico 1: Derechos Básicos y Dignidad Humana</i>  <i>Eje Estratégico 2: Acceso a los servicios y oportunidades.</i>  <i>Eje Estratégico 3: Estado y Gobernanza.</i>  <i>Eje Estratégico 4: Economía, competitividad y empleo.</i>  <i>Eje Estratégico 5: Desarrollo regional e Infraestructura.</i>            Lineamientos de Política  <i>Eje Estratégico 6: Recursos naturales y medio ambiente.</i>            Lineamientos de Política</p> <p><b>b. Objetivos Nacionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meta Nacional: Plena aplicación de los derechos básicos y la dignidad humana.</li> <li>2. Meta Nacional: Igualdad de Oportunidades y Acceso Universal a Servicios Básicos</li> <li>3. Meta Nacional 3: Entre los tres niveles de los diferentes de gobierno y sectores para que un Estado democrático y descentralizado funcione con eficacia y eficiencia, sirva a la ciudadanía, para su desarrollo, y garantice la seguridad nacional.</li> <li>4. Meta Nacional: Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad.</li> <li>5. Meta nacional 5: Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.</li> <li>6. Meta Nacional: Conservación y uso sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad. Un enfoque holístico y ecológico y un entorno que permita la existencia a largo plazo de un ecosistema saludable, viable y funcional para la calidad de vida de las personas.</li> </ol>
<p>Plan Estratégico por Capacidades del Ejército del Perú.</p>	<p><b><u>Plan Estratégico por Capacidades Militares del Ejército del Perú.</u></b></p> <p>Las 6 Capacidades Militares Fundamentales son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Comando y control.</i></li> <li>b. <i>Inteligencia.</i></li> <li>c. <i>Movimiento y maniobra.-</i></li> <li>d. <i>Protección.</i></li> <li>e. <i>Fuegos</i></li> <li>f. <i>Sostenimiento.</i></li> </ol>
<p>Cumplimiento de los objetivos institucionales del Ejército.</p>	<p><b><u>Objetivos institucionales del Ejército del Perú.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Garantiza la independencia, la soberanía y la integridad territorial.</i></li> <li>b. <i>Participar en apoyo al orden interno.</i></li> <li>c. <i>Participar en el Sistema Nacional de gestión de riesgos de desastres.</i></li> <li>d. <i>Participar en la política exterior.</i></li> <li>e. <i>Participar en el desarrollo del país.</i></li> </ol>

## ANEXO 03



## VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**INFORME DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO**

Informe N° 012/LNLC-2020

Señor: VILLENA BALLADARES, José Luis Anderson

Asunto: Evaluación de Guía de Entrevista

Ref. : A su solicitud.

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: Guía de Entrevista, instrumento de recolección de datos propuesto para la evaluación: Qué diferencias existen entre la metodología de planeamiento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y el planeamiento por capacidades del Ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales: de la investigación titulada: "Diferencias metodológicas entre el planeamiento por capacidades del pePerú el ceplan en el cumplimiento de los objetivos institucionales" Presentada por: Luis Noe LOZANO CASTILLA como evaluador: Tematico, e informar a Ud. que el instrumento: Guía de entrevista semi estructurada

- Si cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio
- No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.

Lima, 15 de octubre de 2020



Firma del Evaluador  
DNI 43293346

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL PERÚ Y EL CEPLAN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES"			
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
a.	Apellidos y nombres	: LOZANO CASTILLA Luis Noe	
b.	Grado académico-profesión	: Magister	
c.	D.N.I.	: 43293346	
d.	N° de teléfono	:954400455	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos, 15 de Octubre 2020	
f.	Firma	: 	
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
a.	Autor(es) del instrumento	: José Luis Anderson VILLENA BALLADARES	
b.	Institución a la que pertenece:	ALUMNO - ESGE	
c.	Método de investigación	: Cualitativo	
d.	Tipo de entrevista	: Semi estructurada.	
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	1
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	1
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	1
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	1
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	1
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	1
<b>IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:</b>		<b>V. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>	
10		APLICABLE	
<b>Aspectos para la valoración</b>			
- Valida por 03 expertos de la ESGE-EPG			
- Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken			
- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%			
- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

**INFORME DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO**

Informe N° 028/CARO-2020

Señor: VILLENA BALLADARES, José Luis Anderson

Asunto: Evaluación de Guía de Entrevista

Ref. : A su solicitud.

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: Guía de Entrevista, instrumento de recolección de datos propuesto para la evaluación: Qué diferencias existen entre la metodología de planeamiento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y el planeamiento por capacidades del Ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales: de la investigación titulada: “Diferencias metodológicas entre el planeamiento por capacidades del Perú y el ceplan en el cumplimiento de los objetivos institucionales” Presentada por: Carlos Alberto RAMOS OTINIANO como evaluador: Tematico, e informar a Ud. que el instrumento: Guía de entrevista semi estructurada

- Si cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio
- No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.

Lima, 16 de octubre de 2020



Firma del Evaluador  
DNI: 08121404

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL PERÚ Y EL CEPLAN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES"			
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
a.	Apellidos y nombres	:	RAMOS OTINIANO Carlos Alberto
b.	Grado académico-profesión	:	Magister
c.	D.N.I.	:	08121404
d.	N° de teléfono	:	990154530
e.	Lugar y fecha	:	Chorrillos, 16 de Octubre 2026
f.	Firma	:	
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
a.	Autor(es) del instrumento	:	José Luis Anderson VILLENA BALLADARES
b.	Institución a la que pertenece:	:	ALUMNO - ESGE
c.	Método de investigación	:	Cualitativo
d.	Tipo de entrevista	:	Semi estructurada.
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	1
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	1
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	1
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	1
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	1
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	1
<b>IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:</b>		<b>V. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>	
10		APLICABLE	
<b>Aspectos para la valoración</b> - Valida por 03 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

**INFORME DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO**

Informe N° 028/HEVC-2021

Señor: VILLENA BALLADARES, José Luis Anderson

Asunto: Evaluación de Guía de Entrevista

Ref. : A su solicitud.


Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido de la: Guía de Entrevista, instrumento de recolección de datos propuesto para la evaluación: Qué diferencias existen entre la metodología de planeamiento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y el planeamiento por capacidades del Ejército del Perú, en el logro de los objetivos nacionales e institucionales: de la investigación titulada: "Diferencias metodológicas entre el planeamiento por capacidades del Perú y el ceplan en el cumplimiento de los objetivos institucionales" Presentada por: Hugo Edwin VEGA CASTRO, como evaluador: Tematico, e informar a Ud. que el instrumento: Guía de entrevista semi estructurada.

- Si cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio
- No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.

Lima, 02 de diciembre de 2021



Firma del Evaluador  
DNI: 09933373

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL PERÚ Y EL CEPLAN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES"			
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
a.	Apellidos y nombres	: VEGA CASTRO Hugo Edwin	
b.	Grado académico-profesión	: Magister	
c.	D.N.I.	: 09933373	
d.	N° de teléfono	: 954400455	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos, 02 de Diciembre 2021	
f.	Firma	: 	
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
a.	Autor(es) del instrumento	: José Luis Anderson VILLENA BALLADARES	
b.	Institución a la que pertenece:	ALUMNO - ESGE	
c.	Método de investigación	: Cualitativo	
d.	Tipo de entrevista	: Semi estructurada.	
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	1
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	1
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	1
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	1
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	1
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	1
<b>IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:</b>		<b>V. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>	
10		APLICABLE	
<b>Aspectos para la valoración</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida por 03 expertos de la ESGE-EPG</li> <li>- Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken</li> <li>- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%</li> <li>- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75</li> </ul>			

## ANEXO 04



## AUTORIZACIÓN DE ACCESO AL CAMPO

Chorrillos, 31 de Agosto de 2020

Oficio N° 001/U-8.g.1/27.00

Señor Gral Brig Jefe de la dirección de planeamiento del Ejército. - "San Borja"

Asunto : Solicita brindar facilidades a personal que se indica

Ref : a. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Militares  
b. Reglamento de Investigaciones de la ESGE-EPG

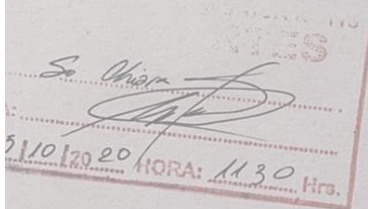
Tengo el honor/agrado de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se digne/sirva brindar las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones al oficial investigador, de esta casa de estudio que realiza la investigación titulada **"DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL PERÚ Y EL CEPLAN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES"**

Oficial investigador:

- MY EP José Luis Anderson VILLENAL BALLADARES

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima

Dios guarde a Ud.



*[Handwritten Signature]*  
Ricardo BUSTAMANTE ZUÑIGA  
General Director  
Escuela Superior de Guerra del Ejército  
Escuela de Post - Grado

**Distribución:**

GU/Dependencia..... 01  
Archivo..... 01/02



PERÚ

MINISTERIO DE  
DEFENSAEJÉRCITO DEL  
PERÚCUARTEL GENERAL  
DEL EJÉRCITO

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

29 de noviembre del 2020.

Oficio N° 168/DIPLAN/05.00

Señor Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército. - "Chorrillos"

Asunto : Autorización de acceso al levantamiento de datos al My EP VILLENA BALLADARES, José Luis Anderson.

Ref : Oficio N° 001/U-8.g.1/27.00

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para manifestarle que en relación al documento de la referencia este comando, brinda las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones al oficial investigador, My EP VILLENA BALLADARES José Luis Anderson, de su prestigiosa casa de estudio, que realiza la investigación titulada **"DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL PERÚ Y EL CEPLAN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES"**

Hago propicia la oportunidad, para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y deferente.

Dios guarde a Ud.



Jorge Cristhian Arévalo Kallnoswi  
 Gral de Brigada  
 Director  
 Dirección de Planeamiento del Ejército

**Distribución:**

GU/Dependencia..... 01

Archivo..... 01/02

## ANEXO 5



## COMPROMISO ÉTICO

**COMPROMISO ETICO, DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA  
AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO.**

Mediante el presente documento, Yo, José Luis Anderson Villena Balladares, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 4335338, con domicilio real en Calle Elena Fray de Pastor casa 7, Villa Militar Oeste, en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima , departamento de Lima, estudiante / egresado de maestro en Ciencias Militares con mención en planeamiento estratégico y toma de decisiones de la Escuela Superior de Guerra-Escuela de Posgrado del Escuela Superior de Guerra (ESGE) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada **DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL EJÉRCITO Y EL CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**, que presento a los 05 días de Octubre del año 2020, ante esta institución con fines de optar el grado académico de maestro en Ciencias Militares con mención en planeamiento estratégico y toma de decisiones.

En dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios , no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponde al suscrito u a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicadas ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Escuela Superior de Guerra y me declaro como el único responsable.

  
\_\_\_\_\_  
José Luis Anderson VILLENA BALLADARES  
DNI: 43325338

## ANEXO 6



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN Y USO**

## **AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN Y USO**

A través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: **DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO POR CAPACIDADES DEL EJÉRCITO Y EL CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**, presentada para optar el grado de Maestro en Ciencias Militares en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.



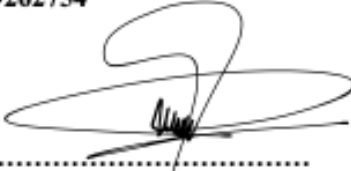
---

José Luis Anderson VILLENA BALLADARES  
DNI: 43325338

## ANEXO 7



## HOJA DE DATOS PERSONALES

<b>GRADO</b>	<b>: MAYOR</b>
<b>NOMBRE COMPLETO</b>	<b>:JOSE LUIS ANDERSON</b>
<b>APELLIDOS</b>	<b>:VILLENA</b>
<b>EMAIL</b>	<b>:BALLADARES</b>
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>:CALLE ELENA FRAY DE PASTOR</b> <b>CASA#7 (VILLA MILITAR OESTE).</b>
<b>CELULAR</b>	<b>:999262754</b>
<b>FIRMA</b>	<b>: .....</b> 

## ANEXO 7



**CD CONTENIENDO LA TESIS DE GRADO**

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA  
DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO**



**TESIS**

**DIFERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO  
POR CAPACIDADES DEL EJÉRCITO Y EL CENTRO NACIONAL  
DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, EN EL CUMPLIMIENTO  
DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**

**AUTOR:**

**Bach. José Luis Anderson VILLENA BALLADARES**

**2022**

## ANEXO 8



**RESULTADO DE SIMILITUD (TURNITIN)**



**TESIS DE GRADO**

**FERENCIAS METODOLÓGICAS ENTRE EL PLANEAMIENTO  
OR CAPACIDADES DEL EJÉRCITO Y EL CENTRO NACIONAL  
E PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, EN EL CUMPLIMIENTO  
DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**

**NOMBRE DEL AUTOR**

Bach. José Luis Anderson VILLENA BALLADARES.  
0000-0001-5802-5479

**NOMBRE DEL ASESOR**

Dr. Gamaliel TALAVERA PRADO.  
0000-0001-9736-8845

**Resumen de coincidencias**

**20 %**

1	repositorio.esge.edu.pe Fuente de Internet	6 %
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	2 %
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
5	qdoc.tips Fuente de Internet	1 %
6	Entregado a Pontificia ... Trabajo del estudiante	1 %
7	core.ac.uk Fuente de Internet	1 %