

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



TESIS

**Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación
Educativa en el Ejército del Perú**

AUTORES:

**BACH. Manuel Baltazar Gavidia Diaz
(orcid.org/0009-0009-4654-5333)**

**BACH. Jhony Larico Coa
(orcid.org/0000-0001-9449-6294)**

**Para optar al Grado Académico de:
MAESTRO EN ESTRATÉGIA Y GEOPOLÍTICA**

ASESOR:

**MG. Roberto Daniel Avilés Rojas
(orcid.org/0000-0001-8828-5458)**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Líneas de Esfuerzo del Plan de Transformación Institucional

2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN

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

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 023 – 2025/ DGI/PAME

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veintinueve (29) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco, siendo las 10:40 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

- | | | |
|---|---|------------|
| ❖ | Doctor IVAN RICARDO BARRETO BARDALES | Presidente |
| ❖ | Maestro ROBERTO JOAQUIN VIVANCO BURGOS | Secretario |
| ❖ | Doctora LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA | Vocal |

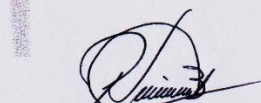
Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° **023-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG** del 22 de diciembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL ESTADO PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ**", presentado por los Bachilleres **MANUEL BALTAZAR GAVIDIA DIAZ y JHONY LARICO COA**, para optar el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de diecisiete (17)

En mérito del cual, el jurado APRUEBA (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

Firmado, en Chorrillos a los veintinueve (29) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.


.....
**DR. IVAN RICARDO
BARRETO BARDALES
PRESIDENTE**


.....
**MG. ROBERTO JOAQUIN
VIVANCO BURGOS
SECRETARIO**


.....
**DRA. LILIANA
RODRIGUEZ SAAVEDRA
VOCAL**

DEDICATORIA

A nuestras familias por su apoyo permanente, a nuestros maestros de la Escuela Superior de Guerra por sus invalorable enseñanzas, a nuestro Ejército del Perú por darnos esta valiosa oportunidad.

AGRADECIMIENTOS

A los oficiales y asesores de la Dirección de Personal del Ejército, de la Dirección de Planeamiento del Ejército, de la Dirección de Educación del Ejército, de la Jefatura de Educación del Ejército, de las Escuelas de Formación y Perfeccionamiento por sus valiosos aportes para la realización de la presente investigación.

INDICE

PORTADA	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
REPORTE DE SIMILITUD	xi
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTIVIDAD Y NO PLAGIO	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la Situación Problemática	1
1.2 Formulación del Problema	3
1.3 Objetivos de la Investigación	4
1.4 Justificación de la Investigación	4
1.5 Viabilidad de la Investigación	5
CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE	6
2.1 Antecedentes de la Investigación	6
2.2 Bases Teóricas	11
2.3 Marco Conceptual	14
2.4 Definición de Términos Básicos	15
CAPITULO III: METODOLOGÍA	19
3.1 Diseño Metodológico	19
3.2 Diseño Muestral	21
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	22
3.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información	23
3.5 Aspectos Éticos	24
CAPITULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS	25
4.1 Definición de Categorías y Subcategorías	25
4.2 Soporte de Categorías	30
4.3 Red Semántica	116
4.4 Triangulación	121
CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO – EMPÍRICO	131
CONCLUSIONES	136

RECOMENDACIONES	138
PROPUESTA PARA AFRONTAR UNA REALIDAD PROBLEMÁTICA	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
ANEXOS	148
1. Matriz de Consistencia	149
2. Validación de los Instrumentos	151
3. Instrumentos de Recolección de Datos	157
4. Autorización de Recolección de Información	162
5. Consentimiento Informado	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Lista de Subcategorías	25
Tabla 2 Definición de la Categoría 1	26
Tabla 3 Definición de la Categoría 2	28
Tabla 4 Soporte de la Categoría 1: Gestión Pública	31
Tabla 5 Soporte de la Categoría 2: Planificación Educativa	53
Tabla 6 Soporte de la Categoría 1: Gestión Pública	68
Tabla 7 Soporte de la Categoría 2: Planificación Educativa	93
Tabla 8 Triangulación de la Categoría 1: Gestión Pública	122
Tabla 9 Triangulación de la Categoría 2: Planificación Educativa	128

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Red Semántica de la Categoría 1: Gestión Pública	117
FIGURA 2 Red Semántica de la Categoría 2: Planificación de la Educación	118
FIGURA 3 Red Semántica de la Categoría 1: Gestión Pública	119
FIGURA 2 Red Semántica de la Categoría 2: Planificación de la Educación	120

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito analizar de qué manera la articulación entre la planificación educativa y los procesos de gestión pública contribuyeron a mejorar la preparación las capacidades del personal militar del Ejército del Perú el año 2025. Se identificó como problema central la brecha existente entre el marco normativo que regula la Gestión por Procesos y el Sistema de Recursos Humanos, y la implementación real de la planificación educativa en las escuelas de formación y especialización. Se empleó un enfoque cualitativo de diseño descriptivo–interpretativo, utilizando entrevistas semiestructuradas a actores clave e información proveniente del análisis documental de normas, perfiles de puestos, diagnósticos institucionales y documentos curriculares.

Los resultados muestran una articulación limitada entre los instrumentos de gestión pública (perfil de puestos, diccionario de competencias, diagnóstico de capacidades) y los componentes de la planificación educativa (diseño curricular, malla curricular y alineación con el perfil profesional). Esta desconexión afecta la pertinencia formativa y dificulta el desarrollo de competencias requeridas en el ejercicio militar. En respuesta, se formuló un Modelo Integrado de Articulación que propone procedimientos, mecanismos de coordinación y fases operativas para vincular de manera efectiva la gestión pública con la planificación educativa. Se concluye que fortalecer esta articulación es fundamental para consolidar una formación militar pertinente, actualizada y alineada a las necesidades institucionales del Ejército del Perú.

Palabras clave: Gestión pública, planificación educativa, competencias, talento humano, Ejército del Perú.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze how the integration of educational planning and public management processes contributed to improving the preparedness and capabilities of Peruvian Army personnel by 2025. The central problem identified was the gap between the regulatory framework governing Process Management and the Human Resources System, and the actual implementation of educational planning in training and specialization schools. A qualitative, descriptive-interpretive approach was used, employing semi-structured interviews with key stakeholders and information obtained from the analysis of regulations, job profiles, institutional diagnoses, and curriculum documents.

The results show limited alignment between public management tools (job profiles, competency dictionary, capacity assessment) and educational planning components (curriculum design, curriculum framework, and alignment with the professional profile). This disconnect affects the relevance of training and hinders the development of competencies required for military service. In response, an Integrated Articulation Model was formulated, proposing procedures, coordination mechanisms, and operational phases to effectively link public management with educational planning. It is concluded that strengthening this articulation is fundamental to consolidating relevant, up-to-date military training aligned with the institutional needs of the Peruvian Army.

Keywords: Public management, educational planning, competencies, human resources, Peruvian Army.

REPORTE DE SIMILITUD

IFI Crl M Gavidia-Crl J Larico FINAL trabajado con Turnitin.pdf

📅 TESIS 2025

📅 TESIS 2025

🏫 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::12350:546447828

Fecha de entrega

15 ene 2026, 11:47 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

15 ene 2026, 12:45 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

IFI Crl M Gavidia-Crl J Larico FINAL trabajado con Turnitin.pdf

Tamaño del archivo

2.1 MB

196 páginas

45.550 palabras

268.066 caracteres



Página 2 de 203 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:546447828

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 7% 🌐 Fuentes de Internet
- 3% 📖 Publicaciones
- 5% 👤 Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

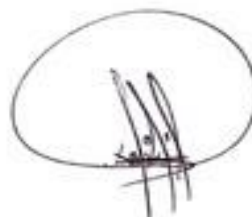
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO**(Grado Académico de Maestro)**

Por el presente documento, yo Manuel Baltazar Gavidia Diaz identificado/a con DNI N° 09951848 y Jhony Larico Coa identificado con DNI N° 29652334, egresados del Programa del Alto Mando del Ejército, informamos que hemos elaborado el Trabajo de Investigación denominado “Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú” para optar por el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autores que lo suscriben y afirmamos que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejamos en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

Así mismo, afirmamos que somos responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.



Manuel Baltazar Gavidia Diaz.
DNI: 09951848.



Jhony Larico Coa
DNI: 29652334

INTRODUCCIÓN

La modernización de la gestión pública en el Perú constituye un proceso estratégico orientado a incrementar la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos del Estado, respondiendo a las crecientes demandas sociales y fortaleciendo el rol institucional en diversos sectores. En el caso del Ejército del Perú, esta modernización adquiere especial relevancia al estar directamente vinculada con la defensa, la seguridad nacional y la formación de personal militar altamente capacitado. Sin embargo, se ha identificado que la planificación educativa de la institución no siempre se encuentra articulada de manera óptima con los procesos de gestión pública, en particular con la administración de recursos humanos, lo cual genera brechas en la preparación del personal frente a los requerimientos reales de sus funciones operativas y estratégicas.

En este contexto, surge el problema principal de la investigación: ¿de qué manera la articulación entre la planificación educativa y los procesos de gestión pública contribuye a mejorar las capacidades del personal militar del Ejército del Perú? Con el fin de responder a esta interrogante, el objetivo general del estudio es analizar dicha articulación, identificando las limitaciones actuales y explorando propuestas de mejora que fortalezcan la formación del personal y, en consecuencia, la capacidad institucional.

El enfoque metodológico adoptado es cualitativo, de tipo aplicado, descriptivo y explicativo, lo cual permite comprender el fenómeno en su complejidad a partir de la perspectiva de los actores involucrados. Se emplea el método de estudio de caso, teniendo como unidad de análisis al Ejército del Perú. La población está conformada por oficiales responsables de áreas de planeamiento de personal y educación, y la muestra, seleccionada de forma no probabilística por criterio, incluye entre 10 y 12 informantes clave. Asimismo, se utilizan entrevistas semiestructuradas y análisis documental como técnicas principales de recolección de datos, con instrumentos validados mediante juicio de expertos, garantizando la pertinencia y confiabilidad del proceso.

La estructura del informe responde a una organización coherente con los objetivos de la investigación. El Capítulo I desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la viabilidad del estudio. El Capítulo II presenta el estado del arte, las bases teóricas, el marco conceptual y las definiciones clave. El Capítulo III expone la metodología, el diseño de investigación, la muestra, las técnicas de recolección de datos y los aspectos éticos. Finalmente, se incluyen el cronograma de actividades, las referencias bibliográficas y los anexos, que comprenden la matriz de consistencia, la validación de los instrumentos y los formatos empleados.

En suma, este estudio busca aportar tanto a la comprensión académica como a la mejora práctica de la gestión pública aplicada al ámbito castrense, proponiendo lineamientos que fortalezcan la coherencia entre la planificación educativa y las necesidades estratégicas del Ejército del Perú.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Situación Problemática

Adrianzén et al. (2022) manifiesta que “la nueva gestión pública pretende construir las bases para un estado más eficiente y eficaz en la administración de los recursos, respondiendo de manera efectiva y pertinente a las demandas de la población con el menor costo posible” (p.1). Es decir, que lo que se busca es que las entidades públicas posean la capacidad de brindar tanto bienes como servicios que satisfagan las demandas y necesidades de la población que permitan una mejora en sus condiciones de vida. Para ello, dado que los recursos son limitados, se debe buscar de igual manera un adecuado uso de los recursos, lo que conlleva a una optimización del gasto público y fortalecimiento del desempeño de los funcionarios y servidores públicos.

En el Perú, se ha venido buscando la construcción de un estado eficiente, eficaz y transparente al servicio de la sociedad y de las personas. Por ello, se tiene que buscar que los servidores públicos cuenten con las capacidades necesarias para desempeñarse eficientemente al servicio de la población. En este marco, la Política nacional de Modernización de Gestión Pública al 2030 (en adelante PNMGP), aprobada mediante Resolución Ministerial N° 248-2019-PCM, dice que la gestión pública “busca que se brinde bienes y servicios de calidad que logren resultados basados en evidencia y que atiendan las necesidades de las personas de manera oportuna y eficiente”. En el caso de las Fuerzas Armadas, los bienes y servicios brindados están relacionados a la seguridad y defensa, y se hallan enmarcadas tanto en la Constitución Política del Perú de 1993, como en la Resolución Ministerial 1411-2016-DE/CCFFA, en la cual se le asignan los roles estratégicos que actualmente vienen realizando.

Begazo y Fernández (2017) manifiestan que “en el sector público la aplicación del enfoque de procesos es viable y conduce a elevar la calidad de los servicios, su eficacia y eficiencia para cumplir con las exigencias de los diversos lineamientos en materia de Política

nacional de Modernización de la Gestión Pública...”. En esa línea, en el 2022, el Ejército del Perú, mediante la Dirección de Planeamiento (DIPLANE), inició la implementación de la gestión por procesos en la Institución, de acuerdo a la Norma Técnica N° 001-PCM/SGP (2018). Ello, en razón de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las diferentes unidades de organización que permita proporcionar de manera de brindar de una manera eficiente las acciones de seguridad y defensa que se brinda a la sociedad, así como con el logro de los objetivos.

La implementación de la gestión por procesos implica primeramente la determinación de los productos y los procesos misionales, estratégicos y de soporte. Los procesos misionales del Ejército del Perú son el desarrollo de operaciones y acciones militares con y sin uso de la fuerza, mientras que los procesos estratégicos van a definir las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad. Por su parte, los procesos de soporte van a proporcionar los recursos (humanos, logísticos, de educación, etc.) para permitir la confección y desarrollo de los productos de la organización. Ello permitió definir una organización con órganos de línea, encargados de los procesos misionales; órganos de planeamiento y presupuesto, encargados de los procesos estratégicos; y órganos de administración interna, de los procesos de soporte.

Rengifo et al. (2024) manifiesta que, en la modernización de la gestión pública, se requiere un enfoque integral que abarque diferentes áreas y niveles dentro de la administración pública. Esto conlleva la puesta en marcha de programas formativos que no solo se enfoquen en desarrollar competencias técnicas, sino también en fomentar una actitud receptiva hacia el cambio. La Dirección de Personal del Ejército (DIPERE) es responsable del Planeamiento Estratégico Institucional del Sistema de Personal del Ejército; por ende, de determinar los perfiles de puesto y el plan de carrera del personal. Por otro lado, la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOCE) es la encargada del Planeamiento Estratégico Institucional del Sistema de Educación en el Ejército. Por su parte, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú (COEDE) se encarga de administrar, planificar y supervisar la gestión de los procesos de educación.

Tanto la DIEDOCE como el COEDE, han trabajado de acuerdo con los lineamientos educativos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Sin embargo, para que la institución se desempeñe eficientemente, es necesario que los productos del DIPERE estén articulados con la planificación de la educación que realizan tanto la DIEDOCE como el COEDE. La planificación de la educación militar no está estrechamente orientada a las funciones que va a cumplir el personal en las distintas dependencias y unidades militares. Esto trae como consecuencia que el personal no cuente con los conocimientos y capacidades requeridas en sus puestos, y por lo tanto, no está permitiendo a la institución brindar un servicio de mayor calidad a la sociedad.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la articulación entre la planificación educativa y los procesos de gestión pública contribuyó a mejorar la preparación de las capacidades del personal militar del Ejército del Perú el año 2025?

1.2.2 Problemas Específicos

¿De qué manera la planificación de la educación militar respondió a las necesidades de los puestos en los que se desempeñará el personal a lo largo de su carrera el año 2025?

¿De qué manera se desarrollaron y coordinaron los procesos del sistema de recursos humanos y la planificación educativa para responder a las demandas institucionales el año 2025?

¿Qué estrategias de gestión por procesos podrían fortalecer la conexión entre la planificación de la educación y las necesidades institucionales del Ejército del Perú el año 2025?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 *Objetivo General*

Analizar de qué manera la articulación entre la planificación educativa y los procesos de gestión pública contribuyeron a mejorar la preparación las capacidades del personal militar del Ejército del Perú el año 2025.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

Analizar como la planificación de la educación militar respondió a las necesidades de los puestos en los que desempeñará el personal a lo largo de su carrera el año 2025.

Analizar cómo la planificación de la educación en el Ejército del Perú se articuló con los procesos del sistema de administración de recursos humanos para responder a las demandas institucionales el año 2025.

Explorar un modelo de gestión por procesos que fortalezcan la articulación entre planificación educativa y las necesidades institucionales del Ejército del Perú el año 2025.

1.4 Justificación de la Investigación

El presente trabajo se sustenta en la condición de aportar al cuerpo teórico existente sobre gestión pública y planificación educativa en contextos militares. Se busca analizar cómo los principios de la gestión pública moderna, especialmente los promovidos por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), pueden ser aplicados a la estructura organizacional del Ejército del Perú para fortalecer su función educativa. El estudio pretende generar conocimiento que permita comprender la relación entre la planificación educativa y la administración estratégica de los recursos humanos en instituciones castrenses, aportando así a un campo de estudio poco explorado en el contexto nacional.

Desde un nivel práctico, esta investigación puede aportar insumos relevantes para mejorar la articulación entre los procesos de gestión de recursos humanos y la planificación educativa del Ejército del Perú. Al identificar deficiencias y proponer lineamientos de mejora, el estudio contribuirá a una formación más pertinente de los oficiales y suboficiales, alineada con los requerimientos reales de los puestos que ocuparán a lo largo de su carrera militar.

Asimismo, los hallazgos permitirán a los tomadores de decisiones diseñar e implementar políticas internas más eficientes, transparentes y orientadas a resultados en el ámbito educativo militar.

En el plano social, la mejora de la educación militar tiene un impacto directo en el fortalecimiento institucional del Ejército del Perú, lo cual repercute positivamente en su capacidad para cumplir con su misión constitucional: garantizar la defensa de la soberanía nacional, la integridad territorial y la seguridad interna en situaciones excepcionales. Un Ejército mejor preparado, con personal capacitado de acuerdo con las exigencias del contexto actual, contribuye también al desarrollo nacional y al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, generando confianza en la población respecto a sus instituciones de seguridad y defensa.

1.5 Viabilidad de la Investigación

El presente trabajo de investigación es viable, en cuanto a la consideración de presupuesto, el tiempo para su elaboración, así como por la experiencia personal y el apoyo tanto de la ESGE como de la Institución. En cuanto al presupuesto, se ha considerado que, en razón de ser realizada por dos oficiales, este se ajusta a la disponibilidad de recursos económicos que se requiere para su elaboración. Con respecto al tiempo, se ha analizado que este es reducido para una investigación como la que estamos haciendo, sin embargo, si se puede llevar a cabo en razón de la experiencia personal y el apoyo que se ha encontrado.

La experiencia personal de haber trabajado en dos de las áreas inmersas ayuda a encontrar los problemas y definir los objetivos con mayor claridad. Asimismo, el apoyo de la ESGE con el asesoramiento que nos proporciona como con las clases brindadas, facilita la realización del trabajo. Por otro lado, se ha encontrado referencias al respecto, así como normativas nacionales que permitirán una adecuada investigación. Además, se ha coordinado con los oficiales de que laboran en las dependencias de personal y de educación, quienes han manifestado la importancia del presente trabajo y su apoyo para realización de este.

CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Morey (2020) tenía como propósito establecer la conexión entre la gestión innovadora, vista desde la perspectiva de modernización del Estado peruano, y el grado de competitividad en la gestión pública, enfocándose en un grupo de usuarios del Proyecto Ferripel en el Callao durante el año 2020. El estudio se desarrolló bajo un diseño metodológico de tipo aplicado, con un enfoque cuantitativo, un nivel correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. La obtención de datos se llevó a cabo mediante encuestas a 30 usuarios. La investigación se basó en las directrices técnicas de la Secretaría de Gestión Pública (2017) y en contribuciones teóricas de autores como Morales (2014). Los hallazgos mostraron que tanto la competitividad como la modernización institucional presentaban niveles intermedios (50% y 43%, en ese orden), que pone de manifiesto las deficiencias en la aplicación de planes estratégicos institucionales, políticas públicas e instrumentos como el presupuesto basada en resultados. Este contexto ofrece un punto de partida crucial para investigar cómo los métodos creativos y orientados a los resultados podrían mejorar la administración pública. Además, respalda la necesidad de combinar modelos de gestión pública con procedimientos de planificación educativa en entornos institucionales, como el Ejército del Perú, para alcanzar una mayor coherencia entre la capacitación del personal y las metas estratégicas del Estado.

Huapaya (2019) desarrolló una investigación que tenía como propósito evidenciar cómo el sistema público peruano podría beneficiarse de la gestión por procesos en términos de calidad educativa. Para ello se realizó una investigación aplicada utilizando un diseño descriptivo y un método cualitativo., basándose principalmente en el análisis de documentos sobre normativas educativas, experiencias de instituciones y ejemplos de buenas prácticas en escuelas públicas. La autora indicó que la ausencia de estándares en los procedimientos internos de las instituciones educativas representa una debilidad estructural que obstaculiza

la obtención de resultados. Mediante un enfoque centrado en procesos, se presentó un modelo que fomenta el perfeccionamiento continuo y el acatamiento de los objetivos institucionales, involucrando de manera activa a los actores educativos. Esta investigación es fundamental para comprender cómo se puede reforzar la gestión pública mediante la implementación de un enfoque por procesos que facilite la planificación educativa. Ofrece bases para evaluar cómo estandarizar y conectar ambos sistemas en instituciones del sector Defensa, como el Ejército del Perú, donde es crucial alinear la capacitación del personal con las funciones requeridas por la carrera profesional.

Mogollón-Sandoval, et al. (2024) tuvieron como propósito de esta investigación presentar un enfoque estratégico de planificación dentro del ámbito militar, enfocado en mejorar la gestión institucional mediante la adopción gradual de nuevas capacidades. Este estudio fue aplicado, con una orientación cualitativa y un diseño descriptivo, y se llevó a cabo analizando la doctrina y normativas del Ejército del Perú. Los autores indican que la planificación basada en capacidades facilita la alineación de los recursos y de los procesos organizativos con los objetivos estratégicos, lo que permite adecuarse en un ambiente en constante cambio y a las peticiones operativas del sector de Defensa. Se subraya que una gestión institucional efectiva debe estar vinculada a los procesos de formación del personal, puesto que ambos deben responder a un mismo conjunto de necesidades y metas a medio y largo plazo. Este antecedente ofrece un respaldo conceptual relevante para pensar en cómo conectar la gestión pública de la institución con la planificación educativa. Resalta la necesidad de crear sistemas de formación profesional que estén en sintonía con las funciones estratégicas del personal militar, garantizando que la preparación responda a lo que realmente requiere la organización.

López-Medina y Rodríguez-Saavedra (2024) tuvieron como objetivo examinar las particularidades del liderazgo estratégico en el contexto militar y su impacto en los procedimientos dentro de la institución, especialmente en la toma de decisiones y el desarrollo del personal. El estudio adoptó un enfoque cualitativo y exploratorio, empleando técnicas como entrevistas y análisis de documentos. Los autores sostienen que el liderazgo en las

Fuerzas Armadas debe ir más allá del mando operativo, abarcando también su función en la gestión institucional y la mejora continua. Además, alegan que existe un enlace directo entre el tipo de liderazgo ejercido y la forma en que se planifica y se lleva a cabo la formación del personal militar, ya que un liderazgo estratégico efectivo promueve una planificación educativa alineada con las necesidades reales de la organización. Esta investigación proporciona una perspectiva significativa sobre cómo el liderazgo institucional puede servir de enlace entre la gestión pública y la planificación educativa. Su enfoque permite comprender que el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo no solo mejora la gestión interna, sino que también ayuda a que los procesos educativos se adecúen mejor a los objetivos estratégicos del Ejército del Perú.

Rojas, et al. (2023) desarrollaron este trabajo con el cómo propósito de examinar cómo la administración educativa influye en la garantía de calidad en las casas de estudio de nivel superior del Perú, la investigación se realizó con un enfoque compuesto, con un diseño no experimental, y se compilaron datos a través de encuestas y un análisis de documentos normativos. Los investigadores encontraron que la planificación educativa debe estar íntimamente relacionada con los procesos de gestión institucional para alcanzar un progreso real y continuo en la calidad. Además, destacaron que numerosas instituciones aún presentan deficiencias en la conexión entre sus planes estratégicos, la comisión de sus recursos y el progreso curricular, lo que afecta de manera directa el cumplimiento de los objetivos educativos. Este artículo proporciona evidencia que demuestra la necesidad de fusionar la planificación educativa con una gestión pública que sea eficaz y centrada en resultados; presenta argumentos que enfatizan la importancia de que, en contextos institucionales como el Ejército del Perú, los procesos de capacitación del personal estén directamente alineados con las políticas de gestión y los criterios de calidad institucional.

3.2.2 Antecedentes Internacionales

Batista (2024) tuvo como objetivo analizar el uso del Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica dentro de una institución educativa superior militar, concretamente en la Academia Naval de Portugal. A través de un artículo de argumento

cualitativo, que envolvió entrevistas con docentes, revisión de documentos institucionales y el análisis del sistema de planificación interna, se examinó cómo esta herramienta contribuye a mejorar la gestión. Los hallazgos indicaron que el empleo del Balanced Scorecard ayudó a alinear la visión de la institución con sus metas estratégicas, facilitar el monitoreo de indicadores clave y reforzar la conexión entre la gestión y los procesos educativos. También se observó que, en entornos militares, una gestión institucional eficaz exige una planificación educativa que se ajuste a los perfiles de formación profesional y a las capacidades operativas requeridas por la organización. Este estudio proporciona una base robusta para entender cómo la gestión pública en entidades de formación militar puede ser integrada de manera eficaz con la planificación educativa. Las contribuciones son relevantes para el Ejército del Perú, al respaldar la importancia de vincular la formación profesional con los objetivos estratégicos de la institución, promoviendo así una educación que esté más en sintonía con las funciones reales del personal.

Link, et al. (2022) tuvieron como objetivo de este estudio analizar cómo la planificación estratégica se puede relacionar de manera efectiva con la gestión del rendimiento en instituciones educativas públicas. Utilizando un enfoque cualitativo, los autores implementaron un diseño de múltiples casos que consideró situaciones reales de universidades en diversas partes de Europa y América Latina. La evaluación permitió detectar procesos eficientes para alinear los objetivos institucionales con acciones específicas, como la monitorización de indicadores de rendimiento, la gestión del personal y el perfeccionamiento continuo. Se llega a la conclusión de que una planificación estratégica bien estructurada no solo mejora la toma de decisiones, sino que también facilita una administración más eficaz de los recursos y promueve mejores resultados académicos. Este precedente ofrece un marco valioso para comprender cómo se puede alcanzar una integración sólida entre la planificación académica y la gestión pública. La experiencia internacional presentada aquí es relevante para el caso del Ejército del Perú, ya que sugiere mecanismos de coordinación institucional que permiten alinear los procesos educativos del personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Villalobos (2020) desarrolla esta investigación con el objetivo analizar de qué manera la integración de tecnologías en la administración policial ha impactado en la prevención del crimen y en el fortalecimiento de las instituciones en varias naciones de América Latina. Aplicando un enfoque cualitativo y un diseño descriptivo y analítico, el estudio examinó casos específicos, normativas relevantes y programas implementados en organismos de seguridad. El autor argumenta que la mera utilización de la tecnología no asegura resultados positivos si no se acompaña de una planificación adecuada, formación continua del personal y una administración que promueva el cambio. A partir de sus descubrimientos, se enfatiza que una táctica eficaz requiere una conexión coherente entre la gestión institucional y la planificación educativa, lo que facilita que las herramientas tecnológicas realmente ayuden a mejorar la eficacia y la respuesta operativa. Esta investigación invita a considerar cómo una gestión pública eficiente, junto con una planificación educativa apropiada, puede fortalecer instituciones dedicadas a la defensa y seguridad. Aunque el enfoque está en la policía, sus conclusiones son transferibles al ámbito militar, como en el caso del Ejército del Perú, donde resulta fundamental que la capacitación del personal esté alineada con los objetivos estratégicos de la institución y las demandas del entorno operativo.

Secundo, et al. (2024) desarrollaron este estudio con el objetivo de analizar la evolución de la producción científica en gestión dentro de la educación superior en el ámbito iberoamericano durante un periodo de diez años. Para llevar a cabo este análisis, utilizaron una metodología cuantitativa apoyada en técnicas bibliométricas, permitiéndoles estudiar una extensa base de datos que abarca artículos publicados entre los años 2011 y 2020. Usando herramientas de análisis de redes y minería de texto, lograron identificar los temas más recurrentes en la literatura académica, destacando la planificación estratégica, el gobierno universitario, la evaluación institucional y la mejora en la calidad educativa. Sin embargo, también se observó que en varias ocasiones la gestión pública y la planificación educativa continúan funcionando como áreas separadas, lo que dificulta la implementación de modelos educativos que sean integrados y que respondan a las demandas actuales de las instituciones. Este estudio proporciona una perspectiva comprensiva sobre el avance tanto

teórico como práctico de la gestión educativa en el nivel superior, enfatizando la importancia de un enfoque coordinado entre la planificación y la gestión institucional. Los resultados obtenidos pueden ser aplicables al contexto del Ejército del Perú, donde es esencial alinear los procesos formativos con las metas estratégicas y las políticas de gestión, fortaleciendo así la coherencia y eficacia de la educación militar.

Cisternas y Bustos (2024) tuvieron como propósito de este estudio fue determinar las principales áreas de investigación relacionadas con la gestión en la educación superior en Iberoamérica entre 2011 y 2020. La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, aplicando un método bibliométrico que combinó el análisis de redes y la minería de datos para elaborar un mapa científico de las publicaciones más significativas en este campo. Los autores señalaron que los temas más tratados en la literatura incluyen la gestión estratégica, la gobernanza en universidades, la evaluación institucional, la planificación del currículo y la calidad de la educación. Además, destacan que, aunque hay un aumento en la producción académica, todavía hay una conexión débil entre la gestión institucional y la planificación educativa en numerosas universidades, lo que restringe la eficacia de los procesos de formación y la mejora institucional. Esta referencia ofrece un marco actual sobre cómo se ha estudiado la relación entre la gestión pública y la planificación educativa en el ámbito superior. Sus resultados subrayan la importancia de mejorar la conexión entre ambos procesos en instituciones como el Ejército del Perú, donde la planificación de la formación debe estar en consonancia con los objetivos estratégicos de la institución y los perfiles de desempeño del personal.

2.2 Bases teóricas

Este segmento expone las bases conceptuales que respaldan el estudio de las categorías principales: Gestión Pública y Planificación Educativa. Se han elegido teorías y enfoques relevantes que facilitan la comprensión y contextualización de los procesos institucionales en el entorno militar peruano.

2.2.1 Bases Teóricas de la Categoría 1: Gestión Pública

Enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP). La Nueva Gestión Pública emerge como respuesta a las exigencias de mayor eficiencia y eficacia dentro de la administración estatal, sugiriendo el uso de prácticas del sector privado en el ámbito público. Hood (1991) señala aspectos clave como la orientación hacia resultados, la descentralización y la competencia interna como formas de mejorar la calidad de los servicios públicos. En América Latina, se ha llevado a cabo un análisis crítico de la puesta en práctica de la NGP, subrayando la necesidad de que se ajuste a las realidades de las instituciones en la región.

Esta teoría apoya la categoría de “Gestión Pública” al ofrecer un marco para evaluar y optimizar los procesos administrativos en las instituciones militares, teniendo en cuenta normas de calidad y eficiencia.

Perspectiva del Neoinstitucionalismo. El neoinstitucionalismo resalta la importancia de las instituciones como estructuras que influyen en el comportamiento organizacional. North (1990) describe las instituciones como “las reglas del juego en una sociedad”, abarcando normas tanto formales como informales que afectan las interacciones sociales. Esta perspectiva ayuda a entender cómo las pautas y prácticas establecidas impactan la gestión en las organizaciones públicas.

Este enfoque se relaciona con la categoría “Gestión Pública” al ofrecer herramientas que permiten analizar las dinámicas internas y los elementos que afectan la toma de decisiones en las instituciones militares.

Gestión Pública en el Ámbito Militar. En el ámbito militar, la gestión pública presenta características específicas debido a su estructura jerárquica y a la disciplina que se sigue. Villalobos (2015) estudia la planificación y el control de gestión en la educación militar, apuntando que es crucial adaptar los modelos de gestión a las particularidades del entorno castrense.

Este enfoque enriquece la categoría de “Gestión Pública”, al considerar las características singulares de la administración en instituciones militares y su influencia en la eficiencia y efectividad organizativa.

2.2.2 Bases Teóricas de la Categoría 2: Planificación Educativa

Modelo de Planeamiento por Objetivos de Ralph Tyler. Tyler (1949) sugiere un modelo de planificación educativa que se enfoca en la clara definición de objetivos, la selección de experiencias de aprendizaje y la evaluación de resultados. Este enfoque ha sido crucial en la creación de programas educativos estructurados que persiguen metas específicas.

Esta teoría fundamenta la categoría “Planificación Educativa”, al ofrecer una metodología sistemática para desarrollar y evaluar programas de formación en el ámbito militar.

Modelo Sistémico de Kaufman. Kaufman (1988) propone un modelo de planificación educativa que toma en cuenta las necesidades de la sociedad y la organización, ofreciendo un esquema que combina insumos, procesos y resultados. Este esquema permite realizar una evaluación completa de los programas educativos y su coherencia con los objetivos de la institución.

Este esquema se vincula de forma directa con la categoría “Planificación Educativa”, al proporcionar una estructura para examinar y optimizar la efectividad de los programas de formación militar.

Educación Militar y Planeamiento Estratégico. La formación militar debe estar en sintonía con los retos estratégicos y operativos de las fuerzas armadas. Daly (2021) resalta la relevancia de una educación que atienda las necesidades de interoperabilidad y colaboración en defensa. En el ámbito peruano, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE, 2022) establece pautas para la capacitación del personal militar, garantizando su preparación para llevar a cabo las misiones institucionales.

Este enfoque enriquece la categoría “Planificación Educativa”, al incorporar las demandas estratégicas y operativas en la planificación y desarrollo de programas de formación militar.

La combinación de estas perspectivas teóricas brinda una base robusta para analizar y entender los procesos de gestión y planificación educativa en el ámbito del Ejército del Perú. Al tener en cuenta tanto las teorías generales de la administración pública como las

especificidades del entorno militar, se logra una comprensión más amplia de los retos y oportunidades en la capacitación y el crecimiento del personal castrense.

2.3 Marco Conceptual

Gestión Pública

La gestión pública se define como el conjunto de procesos administrativos orientados a la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos y la evaluación de resultados en las instituciones del Estado (Osborne, 2006). En el ámbito educativo, implica planificar, organizar, dirigir y controlar programas formativos de acuerdo con criterios de calidad, pertinencia y eficiencia.

Gestión por procesos

De acuerdo a la Norma Técnica N° 001-2018-SG, la gestión por procesos “es la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales”. En este escenario, los procedimientos se gestionan como un todo, abarcando la red de procedimientos, sus resultados y las interconexiones entre ellos, lo que facilita una comprensión más precisa de los beneficios reales para la organización.

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

Sistema de Administración de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH)

De acuerdo a la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) la SAGRH “son las normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas usadas por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos”. Está compuesto por 07 subsistemas y 23 procesos. Los Subsistemas 2 “Organización del Trabajo y su Distribución” y 6 “Gestión del Desarrollo y su Capacitación están relacionados con el planeamiento de la educación.

Tipos de procesos

Operativos o Misionales. Son los encargados de producir los bienes y servicios que la organización ha planificado, ya que están directamente vinculados con las personas que los reciben.

Estratégicos. Se refieren a aquellos que determinan las políticas, la planificación institucional, las estrategias, los objetivos y las metas de la organización. Además, aseguran la disponibilidad de los recursos necesarios para su cumplimiento e incluyen procesos destinados a la supervisión, evaluación y mejora de la entidad.

De Soporte o de Apoyo. Son los que facilitan los recursos para desarrollar los productos previstos por la entidad.

Perfil de Puestos

Documento que describe las particularidades y requisitos para llevar a cabo las funciones, así como las condiciones necesarias que deben cumplir las personas seleccionadas para realizarlas. De acuerdo a la Guía Metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas, los perfiles de puestos “contienen información estructurada respecto de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto” (SERVIR, 2013).

Programa de Carrera

Conjunto de directrices, reglas y procedimientos que regulan el ingreso, permanencia, desarrollo y promoción de los servidores públicos dentro de la administración pública. Este programa busca garantizar una carrera estable y profesional para los servidores, promoviendo su idoneidad y profesionalización.

2.4 Definición de Términos Básicos

Educación Militar

Formación y capacitación que reciben los miembros de los institutos armados para desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para su desempeño profesional. Esta educación abarca tanto la instrucción inicial de los reclutas como la formación especializada

para diferentes roles y especialidades militares. La educación en contextos militares tiene características particulares: disciplina, jerarquía, enfoque estratégico y operatividad. Requiere un planeamiento riguroso y una permanente actualización para hacer frente a los retos del contexto nacional e internacional.

Planificación Educativa

Es el proceso sistemático mediante el cual se definen objetivos, estrategias, recursos y actividades para desarrollar programas de formación y capacitación. En el Ejército del Perú, esta planificación es fundamental para asegurar que tanto oficiales como técnicos suboficiales estén bien capacitados para sus roles operacionales y administrativas.

Producto

Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.

Malla Curricular

Es el esquema estructurado del plan de estudios que determina qué, cómo y cuándo se imparten los contenidos en una institución educativa. Incluye un conjunto de materias, áreas de formación, competencias, metas de aprendizaje, horas académicas y criterios de evaluación que orientan la formación profesional. En el ámbito militar, la malla curricular tiene como propósito formar líderes íntegros, estratégicos y flexibles, capaces de hacer frente a los desafíos relacionados con la defensa, la seguridad y la gestión institucional.

Escuelas de Formación y Perfeccionamiento

Esta es una entidad educativa del sector militar dedicada a la preparación y capacitación del personal del Ejército en diferentes etapas de su trayectoria profesional. Durante la etapa de formación, proporciona la educación inicial a los futuros oficiales y suboficiales, fomentando el desarrollo de habilidades fundamentales, valores institucionales y disciplina. En la etapa de perfeccionamiento, ofrece programas de actualización, especialización y liderazgo estratégico, con el objetivo de consolidar y fortalecer las

capacidades operativas, administrativas y doctrinarias del personal, alineadas con las demandas del servicio y los cambios en el contexto geopolítico y tecnológico.

Dirección de Personal del Ejército (DIPERE)

Es la unidad encargada de la administración y gestión integral del recurso humano militar y civil del Ejército del Perú. Sus responsabilidades incluyen la planificación estratégica del desarrollo del personal, la evaluación de su desempeño, la gestión del bienestar y la creación de políticas vinculadas a los procesos de incorporación, permanencia, carrera y retiro. Su trabajo es esencial para garantizar que el personal disponga de las competencias necesarias para desempeñar eficientemente las funciones asignadas por la institución.

Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE)

Es el organismo principal de la educación y doctrina militar del Ejército del Perú. Su función primordial es diseñar, coordinar y supervisar el proceso educativo de cadetes, estudiantes, oficiales, técnicos y suboficiales, asegurándose de que se desarrollen como líderes éticos, críticos y con vocación de servicio. También se ocupa de consolidar y difundir la doctrina institucional, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y adaptación estratégica ante los desafíos del entorno nacional e internacional.

Jefatura de Educación del Ejército

Es la entidad encargada de coordinar y garantizar la implementación efectiva de los procesos educativos a lo largo de toda la estructura del Ejército. Se encarga de supervisar que las políticas, planes y programas académicos estén en consonancia con los objetivos institucionales, asegurando la calidad y relevancia de la formación militar. Funciona como un enlace técnico y normativo entre los órganos de planificación educativa y las escuelas de formación y perfeccionamiento.

Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE)

Es la entidad que dirige la planificación estratégica del Ejército del Perú. Su función es estructurar, coordinar y guiar el avance institucional a mediano y largo plazo, formulando políticas, propósitos y metas que dirijan la transformación de la institución. Con un enfoque centrado en los resultados, la DIPLANE impulsa la modernización de la fuerza terrestre,

garantizando que los recursos humanos, materiales y doctrinales se alineen con los roles estratégicos marcados por la legislación nacional y por la doctrina militar actual.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 *Enfoque de Investigación*

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, orientada a comprender cómo se articularon los procesos de gestión pública —particularmente los productos que determinan los procesos gestión pública – particularmente los productos del Sistema de Administración de Recursos Humanos – con la planificación educativa en el Ejército del Perú. Este enfoque permitió explorar experiencias, percepciones, prácticas institucionales y dinámicas organizativas desde una perspectiva comprensiva e interpretativa, lo cual es coherente con los objetivos de estudio.

Hernández et al. (2014) manifestó que el enfoque cualitativo es adecuado cuando se pretende explorar fenómenos complejos desde la perspectiva de los participantes, en su entorno natural, y considerando el significado que ellos otorgan a sus vivencias. Este tipo de enfoque se centra en el análisis profundo de casos particulares, prioriza el contexto e intenta desarrollar una comprensión completa del tema de investigación.

En este sentido, al analizar cómo los procesos de gestión pública influyen en la planificación educativa militar, el enfoque cualitativo permitió captar las particularidades del contexto institucional, así como las prácticas, discursos y experiencias de los actores involucrados, lo que contribuyó a una interpretación más rica y situada del fenómeno en estudio.

3.1.2 *Tipo de Investigación*

El tipo de investigación fue aplicada, descriptiva y explicativa. Aplicada porque buscó generar conocimientos orientados a resolver problemas concretos, en este caso, mejorar la planificación educativa militar a partir de una mejor articulación con el sistema de gestión de recursos humanos. Según Hernández Sampieri, la investigación aplicada tiene como finalidad

utilizar el conocimiento generado para incidir en la práctica y proponer mejoras en contextos específicos (Hernández et al., 2014).

Asimismo, esta investigación fue descriptiva, en tanto pretendió identificar, caracterizar y sistematizar las prácticas actuales relacionadas con la gestión pública, particularmente lo correspondiente a la gestión de recursos humanos y la planificación educativa en el Ejército del Perú. Además, fue explicativa, porque buscó analizar las causas y relaciones entre los elementos que dificultan o favorecen la articulación entre ambos subsistemas, con el fin de comprender las dinámicas institucionales involucradas. Para Hernández Sampieri, la investigación descriptiva y explicativa permite no solo registrar hechos, sino también profundizar en el porqué de los fenómenos sociales que se estudian (Hernández et al., 2014).

3.1.3 Método de Investigación

El método seleccionado para esta investigación fue el estudio de caso, por su idoneidad para abordar fenómenos complejos y contextuales desde una perspectiva cualitativa. Este método permitió una indagación profunda, detallada y contextualizada del fenómeno en estudio, centrándose específicamente en el Ejército del Perú como unidad de análisis.

Según Hernández Sampieri, el estudio de caso es un método cualitativo que consiste en la exploración intensiva de un caso particular —sea una institución, programa, proceso o grupo— para comprenderlo de manera integral en su contexto real (Hernández et al., 2014). Este enfoque metodológico es especialmente útil cuando se busca analizar cómo se manifiestan ciertas prácticas, decisiones o procesos dentro de una organización específica.

En este sentido, la presente investigación utilizó el estudio de caso para analizar la articulación entre la gestión pública —específicamente el sistema de administración de recursos humanos— y la planificación educativa militar, a través de la revisión de documentos normativos, entrevistas a actores clave y el análisis de prácticas institucionales. Este abordaje permitió una comprensión holística del fenómeno y contribuyó con propuestas de mejora contextualizadas a la realidad organizativa del Ejército del Perú.

3.1.4 Escenario de Estudio

El escenario de estudio incluyó cuatro dependencias principales del Ejército del Perú:

- Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE)
- Dirección de Personal del Ejército (DIPERE)
- Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOCE)
- Centro de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) / Jefatura de Educación del

Ejército (JEDUCE)

Estas instancias son responsables, respectivamente, de la planificación estratégica, de la planificación de personal, de la planificación educativa, y de la ejecución operativa de los programas de formación.

3.2 Diseño Muestral

El tipo de muestreo fue no probabilístico por criterio. Se seleccionaron intencionalmente aquellos oficiales que ocupan cargos clave en las áreas de personal y educación, quienes poseen conocimientos y experiencia sobre los procesos de planificación institucional. Se entrevistaron a nueve (09) informantes clave, entre los que se incluirán:

- Asesores/expertos en gestión por procesos de la DIPLANE
- Jefes de áreas de planificación educativa.
- Responsables del planeamiento estratégico del sistema de Recursos Humanos en la DIPERE.
- Oficiales instructores o jefes de centros de educación militar.

De igual manera en el diseño muestral de los documentos y normativas, se seleccionaron aquellos relacionados directamente tanto a gestión pública como a planeamiento educativo. Se revisaron los siguientes documentos:

- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)
- Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”
- Directiva 001/2024 Educación de Oficiales

- Directiva N° 006 de 2023[Comando de Educación y Doctrina del Ejército]. Educación superior de nivel universitario, superior tecnológica y de especialización militar del Ejército del Perú. Febrero de 2023.

- Directiva General de Funcionamiento del Sistema Educativo del Ejército-2024
- Directiva de Educación, instrucción y Entrenamiento del Ejército
- Directiva 029/DIPERE Normas y Procedimientos para la Formulación, Implementación y Sistematización del Plan de Carrera del Personal Militar Profesional del Ejército del Perú.

- Guía Metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas. Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos.

- Begazo, J. & Fernandez, W. (2017). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. Gestión En El Tercer Milenio. Revista Científica Gestión En El Tercer Milenio Huapaya

- Capcha, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

3.3.1 Técnicas

Entrevistas semiestructuradas. Para recoger opiniones, percepciones y experiencias sobre los procesos de articulación entre planificación educativa y gestión del personal.

Análisis documental. Se revisaron directivas institucionales, perfiles de puesto, matrices de planificación, planes estratégicos y normativas relevantes.

3.3.2 Instrumentos

Guía de entrevista semiestructurada validada por juicio de expertos. Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada destinada a recabar percepciones, experiencias y valoraciones de los informantes clave respecto a la gestión pública del Estado en relación con la planificación educativa en el Ejército del Perú. Este instrumento permitió mantener una

estructura básica de preguntas alineadas a las categorías de análisis del estudio, sin restringir la posibilidad de indagación adicional a partir de las respuestas de los entrevistados.

La validez del contenido de la guía se aseguró mediante juicio de expertos, proceso en el cual se consideró cinco especialistas en gestión pública, educación militar y metodología cualitativa, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems, realizando observaciones que fueron integradas en la versión final del instrumento.

Ficha de análisis documental estructurada para organizar la información normativa e institucional. Se diseñó una ficha de análisis documental estructurada con el objetivo de organizar de manera sistemática la información proveniente de fuentes normativas e institucionales relevantes, tales como leyes, directivas, planes estratégicos, manuales de funciones y documentos de planificación educativa del sector Defensa.

La ficha permitió codificar los datos en función de categorías temáticas previamente definidas, facilitando así la triangulación de información entre los documentos revisados y los testimonios recogidos mediante entrevistas. Este instrumento contribuyó a la comprensión del marco normativo y operativo en el que se desarrolló la planificación educativa dentro del Ejército del Perú el año 2025.

3.3.3 Validación de los instrumentos

Los instrumentos se validaron mediante juicio de expertos, considerando criterios de coherencia, pertinencia y claridad. Se consultó a docentes investigadores de la Escuela Superior de Guerra del Ejército y expertos en planificación estratégica militar.

3.4 Técnicas Estadísticas para el Procesamiento de la Información

La información obtenida por medio de entrevistas se procesó mediante análisis de contenido temático, lo que permitió identificar patrones, categorías y relaciones significativas en los discursos de los participantes. Este tipo de análisis buscó comprender el sentido que los actores otorgan a sus prácticas, decisiones y percepciones en torno a la articulación entre los procesos de gestión pública y la planificación educativa.

Se identificaron categorías emergentes relacionadas con aspectos como la articulación de procesos, brechas institucionales, buenas prácticas, resistencias y

oportunidades de mejora. Para facilitar este análisis, se empleó el software ATLAS.ti, que permitió la codificación, segmentación y organización sistemática de información cualitativa, además de generar redes semánticas, facilitar la comparación entre casos y relacionar datos de diferentes fuentes (entrevistas, normativas, documentos institucionales).

El análisis documental, por su parte, fue también sistematizado y contrastado con las categorías obtenidas del análisis temático, permitiendo triangular la información y establecer correspondencias o divergencias entre lo normado y lo observado en la práctica institucional.

El uso de herramientas digitales como ATLAS.ti no solo garantizó mayor rigurosidad y trazabilidad en el análisis de los datos, sino que también fortaleció la validez y confiabilidad del estudio cualitativo (Hernández et al., 2014).

3.5 Aspectos Éticos

La investigación respetó los principios éticos fundamentales:

- Consentimiento informado de todos los participantes.
- Confidencialidad y anonimato en el tratamiento de las respuestas.
- Uso exclusivo de la información para fines académicos.
- Se cumplió con lo dispuesto por la Directiva Ética de la ESGE y los lineamientos

de integridad en la investigación científica.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1 Definición de Categorías y Subcategorías

Con la finalidad de obtener los datos relacionados con las preguntas y objetivos de investigación, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada para cada uno de los participantes, relacionando directamente cada pregunta con las categorías y subcategorías; así mismo y de manera complementaria se realizó un análisis documental de las opiniones transcritas de conferencistas y expositores reconocidos relacionadas con el tema de investigación, con la finalidad de reforzar los hallazgos obtenidos previamente.

Tabla 1

Lista de Subcategorías

Categoría	Subcategoría	Método de análisis
Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión por Procesos - Perfiles de Puestos - Sistema de Recursos Humanos - Plan de carrera - Diccionario de competencias - Perfiles Profesionales - Gestión por Competencias - Diagnóstico de capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Análisis Documental
Planificación Educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño Curricular - Malla Curricular - Alineación con los Perfiles de Puestos - Gestión Académica - Calidad Educativa 	

Tabla 2

Definición de la Categoría N° 1

Categorías N° 1 Definición	Sub- Categorías	Sub- Categorías Definición
<p>Gestión Pública</p> <p>Conjunto de procesos administrativos orientados a la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos y la evaluación de resultados en las instituciones del Estado (Osborne, 2006). En el ámbito educativo, implica planificar, organizar, dirigir y controlar programas formativos de acuerdo con criterios de calidad, pertinencia y eficiencia.</p>	<p>Gestión por Procesos</p>	<p>Es un enfoque organizacional que consiste en identificar, documentar, estandarizar, medir y optimizar los flujos de actividades clave (procesos) de una institución para garantizar la previsibilidad, eficiencia, coherencia y mejora continua de sus productos o servicios.</p>
	<p>Perfiles de Puestos</p>	<p>Documento que describe de forma estructurada la misión, funciones, responsabilidades, competencias y requisitos (conocimientos, habilidades, experiencia) de un puesto dentro de una organización. Constituye la base para reclutamiento, capacitación, evaluación y desarrollo del talento humano.</p>
	<p>Sistema de Recursos Humanos</p>	<p>Conjunto de políticas, procesos, herramientas y prácticas que permiten gestionar el ciclo completo del personal en una organización (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, desarrollo, retención) para alinearlos con los objetivos institucionales.</p>
	<p>Plan de carrera</p>	<p>Estrategia u hoja de ruta definida por la organización para que los empleados desarrollen su trayectoria profesional a lo largo del tiempo, estableciendo etapas, metas, hitos de capacitación y</p>

Categorías N° 1 Definición	Sub- Categorías	Sub- Categorías Definición
	Diccionario de competencias	<p>posibilidades de ascenso, alineadas con las necesidades y objetivos de la institución.</p> <p>Herramienta que reúne y describe de forma estructurada las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) requeridas por la organización en sus diferentes puestos o niveles, sirviendo como referencia para la selección, evaluación, capacitación y desarrollo del personal.</p>
	Perfiles Profesionales	<p>Versión más amplia de los perfiles de puestos, que define no solo un puesto específico, sino la trayectoria, competencias, responsabilidades y desarrollo esperado para un profesional en la organización, considerando niveles, especializaciones y evolución del cargo.</p>
	Gestión por Competencias	<p>Modelo de gestión de recursos humanos que se centra en identificar, desarrollar y alinear las competencias clave (saber, saber hacer, ser) de las personas con los objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo a que el talento humano sea un factor de ventaja competitiva.</p>
	Diagnóstico de capacidades	<p>Proceso de evaluación que permite identificar brechas entre las capacidades actuales del personal (conocimientos, habilidades, actitudes) y las capacidades requeridas por sus puestos o por la institución, de modo de orientar la planificación de formación y desarrollo.</p>

Tabla 3

Definición de la Categoría N° 2

Categoría N° 2 Definición	Sub- Categorías	Sub- Categorías Definición
<p>Planificación Educativa</p> <p>Proceso técnico, político y participativo mediante el cual las autoridades del sistema educativo (como el Estado o una institución) anticipan qué, cómo, cuándo, quién y con qué recursos van a desarrollar la educación. Este proceso implica analizar el contexto, definir metas y objetivos, organizar los recursos humanos, materiales y curriculares, y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar que la educación sea eficaz, pertinente y alineada con las necesidades sociales e institucionales</p>	<p>Diseño Curricular</p>	<p>Proceso técnico-pedagógico mediante el cual se definen los objetivos de aprendizaje, contenidos, metodologías, recursos, evaluación y estructura de un programa formativo, asegurando coherencia interna y alineación con las necesidades institucionales, del contexto y del perfil del egresado.</p>
	<p>Malla Curricular</p>	<p>Representación gráfica o documento que organiza de forma temporal (años, semestres) los cursos, módulos o asignaturas de un programa educativo. Muestra la secuencia, interrelaciones y progresión de los componentes del plan de estudios diseñado para una formación coherente.</p>

Categoría N° 2 Definición	Sub- Categorías	Sub- Categorías Definición
	Alineación con los Perfiles de Puestos	Relación de coherencia entre lo que demanda un puesto (perfil de puesto) y lo que ofrece el sistema formativo (malla y diseño curricular), de modo que la formación del personal prepare efectivamente para las funciones, competencias y responsabilidades que va a desempeñar.
	Modernización y metodologías	Proceso de actualización y transformación institucional que implica incorporar nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, tecnologías educativas, enfoques innovadores y mejores prácticas organizativas para responder a los retos contemporáneos y optimizar resultados.
	Regulación y Certificación	Conjunto de normas, estándares, directivas y mecanismos formales que regulan las actividades formativas, curriculares y de evaluación en una institución, así como los procesos de acreditación o certificación que validan la calidad, pertinencia y cumplimiento de objetivos educativos.
	Articulación educación con Recursos Humanos	Integración estratégica entre los procesos de formación (educación) y los procesos de gestión del talento humano (recursos humanos) de una organización, de modo que la planificación educativa responda a las necesidades reales del personal y de los

Categoría N° 2 Definición	Sub- Categorías	Sub- Categorías Definición
		puestos, y los procesos de RR.HH. se nutran de una formación alineada.
	Calidad Educativa	Capacidad del sistema educativo para garantizar que los procesos y resultados de enseñanza-aprendizaje produzcan profesionales con las competencias necesarias, en condiciones de eficiencia, pertinencia, equidad y relevancia social.
	Mejora Continua	Enfoque sistemático para incrementar la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos en una organización mediante el ciclo: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check), Actuar (Act). Promueve una cultura de aprendizaje, adaptación y optimización constante.

4.2 Soporte de Categorías

El soporte de categorías fue establecido a partir del análisis de las entrevistas semiestructuradas y la revisión de los documentos institucionales seleccionados. Para comenzar, las transcripciones se sometieron a una lectura sistemática, donde se identificaron unidades de significado y se clasificaron de acuerdo con categorías y subcategorías establecidas previamente. Este proceso permitió detectar patrones, repeticiones y áreas no abordadas relacionadas con la gestión pública y la planificación educativa. La codificación se llevó a cabo manualmente, registrando cada cita en matrices que facilitaron la organización y comparación entre los entrevistados, de acuerdo con los lineamientos metodológicos de la ESGE.

En segundo lugar, se llevó a cabo la revisión de documentos utilizando el mismo método de segmentación y codificación. Se analizó la documentación oficial para evaluar su

coherencia con las categorías y para identificar las coincidencias y diferencias con las aportaciones de las entrevistas. La información recopilada de los documentos ayudó a complementar, reforzar o cuestionar los hallazgos obtenidos durante el trabajo de campo.

El tratamiento manual de ambas fuentes garantizó la trazabilidad de los datos, la consistencia en la clasificación y la creación de un soporte analítico sólido para el análisis posterior.

Tabla 4

Soporte de la categoría 1 Gestión Pública, subcategorías con sus respectivos códigos y unidades de significados de los entrevistados.

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Textuales	Cant
Gestión por Procesos	Implementación de GPP/Beneficios/Ciclo de Mejora	<p>“La implementación de la gestión por procesos en la planificación educativa del Ejército se encuentra en una etapa de consolidación...” (Entrevistado 3)</p> <p>“Si bien existen normativas y directivas que orientan la planificación de la enseñanza militar, todavía predomina un enfoque jerárquico y funcional más que uno plenamente orientado a procesos...” (Entrevistado 3)</p> <p>“Se han realizado esfuerzos por estructurar la planificación educativa bajo un modelo de procesos estandarizados...” (Entrevistado 3)</p> <p>“La gestión por procesos en la planificación educativa garantiza eficiencia, coherencia y trazabilidad de las acciones académicas.” (Entrevistado 7)</p> <p>“Promueve una visión sistémica de la educación militar, donde cada dependencia cumple un rol definido dentro del ciclo de mejora continua (planificar, ejecutar, verificar y actuar).” (Entrevistado 7)</p>	14

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
		<p>“Fortalece la articulación entre las Escuelas de Armas y el planeamiento anual de la educación, contribuyendo a una formación más pertinente y orientada a resultados.” (Entrevistado 7)</p>
		<p>oh en proceso de implementación eh recuerdo que cuando comenzamos este tema en el 2023, 2022 eh era bastante evidente era algo nuevo era bastante evidente que ya había muchas ganas por aprender muchas ganas por implementar que había un conocimiento preciso respecto de la necesidad de implementar la gestión procesos dentro de la institución y en el camino creo que el área del comando de educación percibió junto con el comando del personal la relevancia que la gestión por procesos iba a tener o podía tener una vez plenamente implementado dentro de la gestión del tema educativo con el desarrollo profesional de los oficiales del Ejército (Entrevistado 6)</p>
		<p>creo que la gestión por procesos es la que te permite evitar que en las Fuerzas Armadas en donde la gestión de la capacitación está separada de la gestión de los Recursos Humanos y asignadas a órganos distintos te permite ese divorcio natural que se va a generar como consecuencia de yo veo y velo únicamente por mi órgano. (Entrevistado 6)</p>
		<p>tenía que funcionar de manera retroalimentativa, el órgano que ve Recursos Humanos es el que tiene el que define cuál es el perfil del oficial o de su oficial que necesita y a propósito de definir el perfil del oficial, determinar el siguiente</p>

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
		<p>paso las carencias educativas o de actividad o de skills profesionales que ese oficial o ese personal puede necesitar o sea las brechas lo que llaman las brechas o sea yo tengo un ideal y tengo una base donde estoy partiendo. Esa identificación de brechas es lo que se debería trasladarse al comando de educación (Entrevistado 6)</p> <p>La implementación de la gestión por procesos en las actividades de planificación educativa del Ejército promueve la eficiencia y la mejora continua. Este enfoque permite estandarizar las diversas acciones educativas de la Institución, orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades institucionales y el fortalecimiento de la formación del personal militar. (Entrevistado 9)</p> <p>Sí, el Ejército desarrolla el proceso educativo a través de diversos subprocesos, entre ellos la planificación por niveles de formación, armas y especialidades. Sin embargo, a juicio del suscrito, resulta necesario fortalecer los procedimientos orientados a la implementación del modelo educativo por competencias . (Entrevistado 9)</p> <p>Considero que la planificación educativa en el Ejército del Perú debe alinearse estrechamente con los perfiles profesionales y las competencias requeridas para cada puesto. Es necesario que la DIPERE, en coordinación con la DIEDOCE, determine las necesidades educativas a mediano y largo plazo, de modo que las mallas curriculares respondan efectivamente a esas demandas. (Entrevistado 9)</p>

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Textuales	9
Deficiencia Articulación Institucional/Ausencia		“Capacitar al personal de manera más rápida ayudaría a implementar los procesos con mayor velocidad.” (Entrevistado 1)	
		“Falta capacitar más a la gente en cómo aterrizar el enfoque de competencias y cómo medirlas.” (Entrevistado 1)	
		“Falta bastante articulación. Cuando hablamos de gestión por procesos hablamos de todo un sistema que agarra varios componentes y que todos deben articularse para montar un producto... pero no hay articulación.” (Entrevistado 4)	
		“Aquí falta un hombre que esté por encima de ellos y que los pueda articular... que se siente en una mesa de trabajo y que todos los jefes comiencen a articularse.” (Entrevistado 4)	
		en cuando recién comenzamos, definitivamente no a eso es evidencia era totalmente clara no había una retroalimentación entre a ver cómo es que tiene que funcionar esto o cómo nosotros visualizamos que tenía que funcionar; tenía que funcionar de manera retroalimentativa... (Entrevistado 6)	
		ese flujo no existía en 2023, y yo supongo que debe estar en proceso de implementación eh espero que esté en proceso de implementación porque definitivamente no hay forma de que padre cuando recién se comenzó el tema era todo estaba totalmente divorciado se comenzó a hacer pasos sobre la base de sentar las bases para que esto funcione de manera integrada como a través de la identificación de procesos que te permitía identificar productos y clientes y	

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
		<p>es y ahí es cuando se evidencia esta interrelación entre las dos entre los dos comandos. (Entrevistado 6)</p>
		<p>No, es esta pregunta es clara hasta el 23 no la vio o sea hasta el 2023 la visión que se tenía en ambos comandos es que se trataba de compartimentos estancos independientes eh en donde los productos de educativos no tenían nada que ver con los perfiles de los oficiales y a y obviamente ese es el primer gran logro que se genera como consecuencia de levantar los mapas de procesos porque te permite llegar a identificar la interrelación entre procesos y ahí es cuando se determina que tienes productos del área de Recursos Humanos que son insumos para los productos del área de educación que a su vez son insumos para los otros productos de Recursos Humanos. (Entrevistado 6)</p>
		<p>La implementación de la Gestión por Procesos en la planificación educativa del Ejército es un pilar central de un plan de transformación institucional y modernización. Su objetivo primordial es establecer un Sistema Educativo del Ejército del Perú (EP) articulado, moderno y eficiente, superando las debilidades estructurales previas, sin embargo, no existe una cultura de gestión por procesos. (Entrevistado 8)</p>
		<p>La respuesta a si se siguen procedimientos estandarizados y orientados a procesos para planificar la educación militar es ambivalente: si bien la estructura formal y la normativa para la planificación por procesos existen,</p>

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Textuales	Cant
		<p>el problema central identificado es la falta de articulación y la debilidad en la implementación coherente de estos procedimientos. (Entrevistado 8)</p> <p>A pesar de que se establecen tres niveles de planeamiento (Estratégico, Institucional y de Gestión Educativa/Docente), la problemática crítica es que estos tres niveles no se encuentran actualmente articulados. (Entrevistado 8)</p> <p>“No tenemos un marco de procesos... las áreas están aisladas, educación con personal...” (Entrevistado 2)</p> <p>“Existen procedimientos estandarizados establecidos en reglamentos, directivas y planes de estudios...” (Entrevistado 3)</p> <p>“La aplicación práctica de dichos procedimientos varía entre las escuelas y centros de formación...” (Entrevistado 3)</p> <p>“Todavía no, estamos trabajando por históricos... toda la educación en el Ejército es por históricos, no hay un norte definido.” (Entrevistado 4)</p>	
	<p>Procedimientos/Estandarización (Deficiencia y Existencia)</p>	<p>“No se vio esa formalidad que debe venir... fue un efecto de iniciativa de la escuela.” (Entrevistado 4)</p> <p>“Sí se sigue la orientación que diseña la DIPLANE por intermedio de la DIGEDOCE para poder cumplir dentro de esta actividad lo que corresponde a tareas metas y actividades y sobre esa situación, pero no se están cumpliendo.” (Entrevistado 5)</p> <p>No tengo conocimiento de que estos procesos [de recursos humanos] hayan sido formalmente definidos. Sin embargo, a partir de</p>	7

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
Centralización y jerarquía institucional		diversas evidencias, como la alta rotación del personal docente, la ausencia de una línea de especialización para los docentes , la falta de cursos estandarizados y la aplicación aún incompleta del modelo educativo por competencias, se infiere que los procesos de gestión de recursos humanos no se encuentran plenamente establecidos. (Entrevistado 9)
		Se entiende que en la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército existe coordinación entre la gestión de personal o recursos humanos y la gestión educativa. Sin embargo, al no haber participado directamente en dicho proceso, no puedo afirmar con certeza la existencia ni el alcance de esas coordinaciones. (Entrevistado 9)
		El Ejército tiene en cuanto a procesos la ventaja que está centralizado todo el enfoque de proceso. Primero está centralizada en un equipo de DIPLANE, creo que el centralizar es una ventaja, creo que otra ventaja es su cultura jerárquica, al tener el Ejército de Cultura jerárquica, lo que se indique o se enfoque implementar va a ser implementado.” (Entrevistado 1)
		Está centralizado en un equipo de DIPLANE, lo cual considero una ventaja.” (Entrevistado 1) “Al tener el Ejército una cultura jerárquica, lo que se indique o se enfoque implementar va a ser implementado.” (Entrevistado 1) “El cumplimiento en el Ejército es una ventaja, porque lo que se ordena se cumple.” (Entrevistado 1)

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Textuales	Cant
Falta de implementación de procesos		<p>“No sabríamos cómo se manejarían estos procedimientos...” (Entrevistado 2)</p> <p>“Yo les di una orientación a través de rúbricas de medición, pero falta implementación.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Nos alineamos al Plan de Transformación Institucional (PTI 2) versión dos... dentro de los objetivos estratégicos, el número 6 desarrolla la parte del planeamiento.” (Entrevistado 5)</p> <p>“Desde la dirección de planeamiento se han definido los procesos... pero no se ha puesto en práctica nunca.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Podríamos decir que acá no se ha implementado... nivel de planeamiento.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Los procedimientos que se están llevando son los administrativos tradicionales...” (Entrevistado 2)</p> <p>La implementación de la Gestión por Procesos en la planificación educativa del Ejército es un pilar central de un plan de transformación institucional y modernización. Su objetivo primordial es establecer un Sistema Educativo del Ejército del Perú (EP) articulado, moderno y eficiente, superando las debilidades estructurales previas, sin embargo, no existe una cultura de gestión por procesos. (Entrevistado 8)</p>	4
Alineación al Plan de Transformación Institucional		<p>“Nos alineamos al Plan de Transformación Institucional (PTI 2) versión dos... dentro de los objetivos estratégicos, el número 6 desarrolla la parte del planeamiento.” (Entrevistado 5)</p> <p>“Para los procesos corresponde educación y el objetivo 5.2</p>	2

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Textuales	Cant
Razón de Ser de la Reforma		procesos de doctrina.” (Entrevistado 5)	2
		La principal debilidad radica en la situación actual del sistema que la implementación busca corregir. Débil Articulación Institucional: La razón de ser de esta reforma es la debilidad de articulación existente en el sistema educativo del Ejército, lo que indica que actualmente los procesos funcionan de manera desorganizada. (Entrevistado 8)	
Sistema de Recursos Humanos	Productos/Insumos Críticos Planificación (RR.HH. Output)	Limitaciones estructurales: La implementación busca superar limitaciones presupuestales y problemas en el aseguramiento de la calidad previos a la gestión por procesos. (Entrevistado 8)	
		“Los principales procesos son: la identificación de necesidades de capacitación, el plan de carrera militar, el análisis de brechas de competencias, la definición del cuadro de asignaciones de personal y los perfiles de puesto...” (Entrevistado 3)	15
		“Estos elementos constituyen los insumos básicos que orientan la planificación educativa...” (Entrevistado 3)	
		“El perfil profesional se lo vamos a entregar... con ese perfil profesional le estoy diciendo a educación que necesito este subteniente con estas capacidades y competencias.” (Entrevistado 4)	
		“Ese perfil profesional es el insumo para que comience a hacer todo lo que tiene que hacer... currículo, diseño, todo en base a eso.” (Entrevistado 4)	
		“Ellos están haciendo el perfil profesional que va a ayudar a optimizar el diseño curricular en	

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
		<p>las diferentes escuelas.” (Entrevistado 5)</p> <p>“Nos va a permitir mejorar los diseños para poder lograr el producto final... que el personal tenga las competencias necesarias.” (Entrevistado 5)</p> <p>“El Ejército ha definido procesos de gestión de RRHH que sirven de soporte a la planificación educativa, como selección, designación, capacitación y evaluación del personal docente.” (Entrevistado 7)</p> <p>“Los procesos de RRHH que inician la planificación incluyen la identificación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño y programación del desarrollo profesional.” (Entrevistado 7)</p> <p>“De ellos se derivan productos como cuadros de asignación de personal e informes de brechas de competencias.” (Entrevistado 7)</p> <p>Los procesos y productos de Recursos Humanos que inician la Planificación de la Educación en el Ejército se centran en la definición formal de los perfiles necesarios para satisfacer la demanda institucional. La educación debe iniciar a partir de una “necesidad” institucional. (Entrevistado 8)</p> <p>Esta necesidad se concreta mediante dos productos clave derivados de la gestión de personal, los cuales son insumos críticos para la planificación curricular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfiles Ocupacionales (Proceso de Recursos Humanos). - Perfiles Profesionales (Proceso de Educación/Doctrina). <p>(Entrevistado 8)</p>

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
Coordinación Institucional (Articulación/Insuficiencia)		Un sistema de Recursos Humanos cumple diversas funciones; en el ámbito educativo, considero que la principal es la capacitación. En ese contexto, la evaluación de puestos constituye el punto de partida , ya que permite identificar las necesidades de formación, las cuales sirven como insumo fundamental para la planificación educativa. (Entrevistado 9)
		El plan de carrera, el perfil de puestos y otros similares no constituyen procesos de recursos humanos, sino instrumentos que forman parte de ellos. No obstante, la identificación de necesidades derivada de la evaluación de puestos representa el insumo principal para la planificación de los programas educativos. (Entrevistado 9)
		No obstante, la identificación de necesidades derivada de la evaluación de puestos representa el insumo principal para la planificación de los programas educativos; en otras palabras, sin una adecuada identificación de necesidades, no es posible una planificación efectiva. (Entrevistado 9)
		"Ya creo que el producto Recursos Humanos debe de ser el Plan de Desarrollo del Personal del Ejército." (Entrevistado 1)
		"Teóricamente sí, pero en la práctica el engranaje todavía no está definido." (Entrevistado 1)
		"He visto que Recursos Humanos y las escuelas aún deben acordar quién lidera el proceso de capacitación." (Entrevistado 1)
		"No está claro si el proceso de capacitación lo lidera Recursos Humanos o las escuelas." enseñar

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
		<p>en el curso, sino en términos de en qué estará el alumno en capacidad de hacer al terminar el curso." (Entrevistado 1)</p>
		<p>“Sí existen coordinaciones, principalmente entre la Dirección de Personal del Ejército, la DIEDOCE y el COEDE...” (Entrevistado 3)</p>
		<p>“Sin embargo, estas coordinaciones suelen ser más administrativas que estratégicas...” (Entrevistado 3)</p>
		<p>“Este trabajo debió realizarse entre las dos direcciones, entre DIEDOCE y DIPERE... el trabajo es bastante amplio y requiere dejar otras cosas para enfocarse.” (Entrevistado 4)</p>
		<p>“Existen coordinaciones, pero falta la voluntad de meterse en el trabajo... falta voluntad de decir ‘yo me meto en la mochila y camino hasta que termine’.” (Entrevistado 4)</p>
		<p>“Educación, por un lado, personal por otro lado... los procesos se están viendo de manera aislada.” (Entrevistado 5)</p>
		<p>“No se está cerrando el circuito del sistema para mejorar la carencia de personal que se debe tener en las escuelas.” (Entrevistado 5)</p>
		<p>“Existen coordinaciones permanentes entre el Comando de Personal (COPERE-DIPERE) y el Comando de Educación (COEDE) para alinear la disponibilidad del personal con la oferta educativa.” (Entrevistado 7)</p>
		<p>“Estas coordinaciones buscan asegurar que los programas respondan a las necesidades institucionales y los perfiles definidos en la línea de carrera.” (Entrevistado 7)</p>

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Textuales	Cant
Falla/Falta de Implementación de RR.HH. y Procesos No Establecidos		<p>“Se han definido en el nivel del planeamiento, pero no se han implementado.” (Entrevistado 2)</p>	9
		<p>“Prácticamente podría decir que todo se queda en el papel.” (Entrevistado 2)</p>	
		<p>Aunque los procesos están definidos formalmente, su efectividad en la conducción de la planificación educativa presenta problemas de ejecución, implementación y mucha discrecionalidad. El sistema sufre de la carencia de perfiles profesionales. Si este insumo clave, que proviene del proceso de RR. HH, falta, la planificación educativa subsiguiente carece de orientación. (Entrevistado 8)</p>	
		<p>De acuerdo con las normas, las coordinaciones entre quienes gestionan el personal y quienes planifican la formación existen formalmente, sin embargo, esta articulación presenta debilidades significativas que constituyen el núcleo del problema del sistema educativo. La falla en la coordinación y la debilidad de articulación. (Entrevistado 8)</p>	
		<p>La carencia actual de perfiles ocupacionales es la problemática central que compromete toda la planificación educativa, resultando en una educación que se realiza sin orientación y genera una débil articulación entre los programas y perfiles profesionales. (Entrevistado 8)</p>	
	<p>No tengo conocimiento de que estos procesos [de recursos humanos] hayan sido formalmente definidos. Sin embargo, a partir de diversas evidencias, como la alta rotación del personal docente, la ausencia de una línea de</p>		

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
Diagnóstico de personal y carencia de enfoque sistémico	<p>especialización para los docentes, la falta de cursos estandarizados y la aplicación aún incompleta del modelo educativo por competencias, se infiere que los procesos de gestión de recursos humanos no se encuentran plenamente establecidos. (Entrevistado 9)</p>	<p>Se entiende que en la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército existe coordinación entre la gestión de personal o recursos humanos y la gestión educativa. Sin embargo, al no haber participado directamente en dicho proceso, no puedo afirmar con certeza la existencia ni el alcance de esas coordinaciones. (Entrevistado 9)</p>
	<p>“Toda transformación se queda en el papel si no se cambia la estructura organizacional.” (Entrevistado 2)</p>	<p>“La estructura va a permitir que la organización sea más flexible...” (Entrevistado 2)</p>
	<p>“Debemos partir primero por un documento importante que es el diagnóstico, el diagnóstico de personal no debemos verlo de manera aislada.” (Entrevistado 5)</p>	<p>“El gran problema es que no estamos desarrollando la parte sistémica... las partes trabajan de manera aislada como si fuera una isla.” (Entrevistado 5)</p>
	<p>“Al perderse un buen diagnóstico de necesidad ante el requerimiento que se necesita, estamos fallando... los procesos se están viendo de manera aislada.” (Entrevistado 5)</p>	<p>“El diagnóstico de personal es el punto de partida para planificar adecuadamente la educación militar.” (Entrevistado 5)</p>
	<p>“El diagnóstico de personal es el punto de partida para planificar adecuadamente la educación militar.” (Entrevistado 5)</p>	
	<p>“El diagnóstico de personal es el punto de partida para planificar adecuadamente la educación militar.” (Entrevistado 5)</p>	

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Textuales	Cant
Rol Definitorio del SRH	<p>todo lo que tiene que ver con capacitación es un subsistema independiente capacitación por qué porque está totalmente vinculado, es lo que lo que te comentaba hace un momento; el área de Recursos Humanos define el perfil; todo parte del perfil, el área de Recursos Humanos o el comando Recursos Humanos llámale como quieras llamarle, vamos a llamarle área para no para no quedarnos en un nombre, el área de cursos Recursos Humanos define el perfil del profesional que necesita para todos los puestos que requiere la institución (Entrevistado 6)</p>	3	
	<p>y a partir de esa necesidad de capacitación ese es un insumo para que los procesos educativos determinen la generación de cursos o de o de programas o de planes de entrenamiento que permitan cubrir esas brechas a nivel de Recursos Humanos; o sea es una relación que se retroalimenta permanentemente (Entrevistado 6)</p>		
	<p>El comando de personal te dice cada cuánto tiempo vas a ascender, cada cuánto tiempo tienes que estar en el puesto, a dónde tienes que servir de acuerdo para tener una carrera desde el subteniente hasta general de división, el comando personal ese que te marca eso; entonces tú tienes que ir sobre la pauta que te marca el comando de personal. (Entrevistado 6)</p>		
Planes de carrera	<p>“El problema es que no teníamos planes de carrera... el COPERE hace su parte de trabajo mandando gente a trabajar también por históricos.” (Entrevistado 4)</p>	3	

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
Perfil de Puestos	Identificación de Brechas	<p>“Esta directiva está permitiendo orientar... te dice en qué grado tú te vas a desenvolver dentro de la obra; cada arma y servicio tiene su propia especialidad.” (Entrevistado 4)</p>
		<p>“Ya estoy imprimiendo los planes de carrera de infantería con sus anexos... ahí están los puestos que va a ocupar cada oficial.” (Entrevistado 4)</p>
Perfil de Puestos	Falta/Carencia y Desconexión de Perfiles	<p>a partir de ese perfil tiene que hacer una evaluación del personal activo y determinar eh las brechas que existen entre lo que yo necesito como institución y lo que tengo como institución a efectos de hacer el match y decir esta es mi brecha esto es lo que tengo que cerrar. (Entrevistado 6) 2</p>
		<p>Esa identificación de brechas es lo que se debería trasladar al comando de educación quien tiene que decidir a partir de la brecha identificada por Recursos Humanos como yo brindo esa educación para poder cubrir esas brechas, entendiendo bajo la lógica de gestión por procesos en donde yo tengo un cliente y le desarrollo un producto para la satisfacción de este cliente el comando de educación genera procesos para atender a sus clientes comando de personal ¿correcto? (Entrevistado 6)</p>
Perfil de Puestos	Falta/Carencia y Desconexión de Perfiles	<p>“Nadie tiene su perfil de puestos...” (Entrevistado 2) 11</p>
		<p>“El 84% del personal militar no cumple el perfil...” (Entrevistado 2)</p> <p>“Las personas están ocupando cargos para los que no han sido preparados.” (Entrevistado 2)</p> <p>Si bien la planificación de la formación militar está diseñada y</p>

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
		<p>orientada formalmente para tomar en cuenta las competencias y funciones requeridas por los puestos (lo que se conoce como pertinencia operacional), actualmente existe una deficiencia crítica que impide que este proceso se realice de manera efectiva y coherente. (Entrevistado 8)</p> <p>Las competencias y funciones no se están tomando en cuenta de manera adecuada y articulada al diseñar los contenidos y cursos, debido a la carencia del insumo primario de Recursos Humanos. (Entrevistado 8)</p> <p>No, tiene que ver con la pregunta anterior. O sea coordinación, el 2023 recién se esboza la interrelación de procesos entonces; recién a partir de ahí es que se descubre esta esta interrelación tan fuerte que existe entre ambos grupos del proceso; entonces el diseño de las currículos educativas o el diseño de eh de os programas que se generaba en el comando educación eran diseños genéricos correcto (Entrevistado 6)</p> <p>esas necesidades, de acuerdo? estaban sobre la base de la lógica del comando de educación para mí el oficial debe tener estas competencias; pero quien determina las competencias que el oficial debe tener para cumplir un puesto no es el área de educación sino es el área de Recursos Humanos; entonces esas esa eh trabajo descoordinado muchas veces llevaba a que tengas oficiales que reciban una instrucción que no necesariamente la van a usar cuando podría ser mucho más fino en función al</p>

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
Aplicación y Uso de Perfiles en Formación		perfil que quieres encontrar (Entrevistado 6)
		Como ya se mencionó, las competencias requeridas para ocupar determinados puestos constituyen la base para el diseño de los programas educativos en el Ejército. Sin embargo, a mi juicio, estos criterios no siempre son considerados. (Entrevistado 9)
		Las respuestas divergentes a ambas preguntas evidencian que el perfil de puestos debe reflejarse directamente en la malla curricular de los programas de formación. Sin embargo, en la Institución no existe aún una correspondencia plena entre ambos elementos. (Entrevistado 9)
		Esta desconexión dificulta que los programas educativos respondan de manera efectiva a las competencias requeridas para el desempeño profesional en cada nivel y función. (Entrevistado 9)
		“Si no hay alineamiento entre los objetivos estratégicos, la estructura y el perfil de puestos...” (Entrevistado 2)
		“En teoría, sí. Los planes de estudio se fundamentan en los perfiles de puestos establecidos por la institución...” (Entrevistado 3)
		“En la práctica persisten desfases, ya que los perfiles se actualizan más lentamente que las demandas reales del servicio...” (Entrevistado 3)
		“Los perfiles de puesto determinan las competencias necesarias en cada nivel de responsabilidad...” (Entrevistado 3)
		“Las competencias y funciones de los puestos se toman en cuenta al

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
Ejemplos de Incoherencia/Aplicación Curricular		diseñar los contenidos y cursos de formación militar.” (Entrevistado 7)
		“Cada programa se estructura en función de las capacidades que el personal debe demostrar según su grado y cargo, coherente con el plan de carrera.” (Entrevistado 7)
		“Los perfiles se reflejan en la malla curricular, especialmente en los cursos que fortalecen el liderazgo, la gestión y la doctrina.” (Entrevistado 7)
		“Los perfiles profesionales tienen injerencia para el desarrollo de las mallas curriculares... es un insumo.” (Entrevistado 5)
		“Ayuda mucho el perfil que hace la DIPERE para completar con la parte de educación.” (Entrevistado 5)
		“Un ejemplo positivo es la formación de oficiales de Estado Mayor...” (Entrevistado 3)
		“En otros casos, la malla curricular aún no refleja plenamente las competencias requeridas...” (Entrevistado 3)
		Se mantiene la misma cantidad de cadetes del Arma de Comunicaciones, a pesar del incremento de actividades vinculadas con las operaciones cibernéticas a nivel mundial. Persisten cursos de especialidad establecidos más por tradición que por una necesidad institucional actual. (Entrevistado 9)
		¿cuál es la necesidad de contar con oficiales del grado de mayor con conocimientos en Técnica de Estado Mayor para desempeñarse en los Batallones y Grandes Unidades de Combate y de Combate en Apoyo? (Entrevistado 9)

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Textuales	Cant
Definición y Función del PP	Asimismo, ¿por qué se mantiene invariable el número de vacantes para el Programa de Comando y Estado Mayor que dicta la Escuela Superior de Guerra del Ejército? (Entrevistado 9)		
	“El perfil de puesto es un formato que dice la misión del puesto, tus funciones, y las competencias requeridas para desempeñarte.” (Entrevistado 4)	2	
Relación con Perfil Profesional	“Este formatito va a ser el único instrumento que te va a pedir la Contraloría o la Fiscalía cuando haya un problema en un puesto.” (Entrevistado 4)		
	“Todos los puestos que nosotros hemos determinado están llenos en el perfil profesional... ahí estoy diciendo que necesito un oficial con estas competencias y capacidades.” (Entrevistado 4)	2	
Especialización vs. Generalismo	“Ahorita ya acabé infantería... ya lo estoy imprimiendo para entregárselo a educación y ya tengan el norte que no lo tienen.” (Entrevistado 4)		
	Yo creo que es un error creo que creo que un oficial tiene que conocer todo porque en algún momento tú vas a llegar a ser o puedes llegar a ser o aspiras a llegar a ser como antes general y si tú solo tienes una visión sesgada de tu institución vas a tener problemas al momento de dirigirla entonces este conocer todo es importante pero ahí es donde vivió el problema ese conocer todo tiene la debilidad de no genero profesionalismo conozco todo claro bien pero no conozco o sea conozco todo bien pero no conozco un punto excelentemente (Entrevistado 6)	2	

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Textuales	Cant
Plan de carrera (E)	Ausencia de planes de carrera definidos	<p>el área de Recursos Humanos en esta identificación del perfil te puede incluso llevar a establecer que existan perfiles dentro de la organización que puede ser cubierto por personal militar en situación de retiro porque hay posiciones muy complejas que requieren un grado de conocimiento muy especializado que adicionalmente requiere de un nivel de práctica de ese conocimiento muy con bastante experiencia y es una experiencia que no necesariamente se va a obtener dentro del servicio activo (Entrevistado 6)</p> <p>“Los planes de carrera deberían estar aprobados...” (Entrevistado 2)</p> <p>“El plan de carrera viene a ser la suma de todos los puestos...” (Entrevistado 2)</p> <p>“Los planes de carrera prácticamente no se pueden definir claramente.” (Entrevistado 2)</p>	3
Diccionario de competencias (E)	Carencia de competencias específicas por especialidad	<p>“El diccionario de competencias es un documento que estoy trabajando...” (Entrevistado 2)</p> <p>“Cada especialidad debe tener unas competencias muy precisas...” (Entrevistado 2)</p> <p>“Estamos trabajando por un proyecto Tuning... necesitamos competencias específicas.” (Entrevistado 2)</p>	3
Diagnóstico de capacidades (E)	Falta de diagnóstico de capacidades institucionales	<p>“No hay diagnósticos.” (Entrevistado 2)</p> <p>“El diagnóstico me va a permitir saber qué brechas tengo que cerrar...” (Entrevistado 2)</p> <p>“Preparé un diagnóstico en el 2023 donde hice ver toda la realidad...” (Entrevistado 2)</p>	3

Subcategoría	Código	Unidades de Significado o Citas Cant Textuales
Perfiles Profesionales Competencias y capacidades (E)		<p>“Los Perfiles profesionales servirán, primero, para que el Sistema Educativo pueda planificar y ejecutar las capacitaciones y formar a los profesionales militares en todos los niveles, de acuerdo a las competencias identificadas. (Entrevistado 2)</p> <p>“Existe un alineamiento formal a través del plan de carrera, pero en la práctica se observan desajustes. Los cursos de formación preparan para funciones generales, pero no siempre para competencias técnicas especializadas que se requieren en puestos específicos. Se necesita un mayor enfoque en la formación modular y por competencias” (Entrevistado 3)</p> <p>“con ese perfil profesional con eso le estoy diciendo a la DIEDOCE yo necesito este subteniente con estas capacidades competencias y capacidades, dos cosas que yo le digo nada más, quiero que este señor tenga 3 competencias estas capacidades y este de estos dos necesito que se desempeñe así” (Entrevistado 4)</p> <p>“estos requerimientos de capacitación van hacia dónde hacia el perfil profesional para poder porque está amarrado ya no está amarrado porque yo te estoy diciendo que todos los puestos y nosotros hemos determinado están llenos en el perfil profesional estoy diciendo yo que necesito oficial con estas competencias con estas capacidades para que termine desempeñándose de esta manera” (Entrevistado 4)</p>

Tabla 5

Soporte de la categoría 2 Planificación educativa, subcategorías con sus respectivos códigos y unidades de significados de los entrevistados.

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Malla Curricular	Actualización y Pertinencia (Malla)	<p>"Para que esas mallas no queden obsoletas en el tiempo, porque el Ejército es una institución de muchos años, tiene que ser renovada; y esa renovación siempre va a venir inspirada en qué le debo de brindar al Ejército." (Entrevistado 1)</p> <p>"Si el plan dice que a 10 años necesita esto, esto, esto; la escuela lo que hace es actualizar sus mallas o crear nuevas o debería de hacer eso." (Entrevistado 1)</p> <p>"No sé cada cuanto crean una malla curricular nueva, una cosa es seguir entregando lo de siempre y le vas actualizando un curso, y otra es crear una nueva." (Entrevistado 1)</p> <p>"La malla curricular actual refleja en buena medida las competencias requeridas, especialmente en liderazgo y doctrina." (Entrevistado 7)</p> <p>"Se actualiza periódicamente según directivas, lecciones aprendidas y cambios doctrinarios." (Entrevistado 7)</p> <p>"Se recomienda incorporar competencias transversales como gestión pública, planeamiento conjunto e innovación tecnológica." (Entrevistado 7)</p> <p>"De acuerdo a ley, mínimo son tres años que debería estar en la malla curricular, pero si se necesita antes se hace la corrección." (Entrevistado 5)</p> <p>"Las academias deben hacer seguimiento y emitir informes por ciclo para hacer las actualizaciones correspondientes." (Entrevistado 5)</p> <p>"La malla curricular contempla formación integral en liderazgo, doctrina, planeamiento, ética y valores militares..." (Entrevistado 3)</p>	13

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Desconexión y Desalineación con Competencias/Puestos		<p>“Se identifican áreas que requieren fortalecimiento, como la gestión pública, el derecho internacional humanitario, la innovación tecnológica y la ciberseguridad...” (Entrevistado 3)</p> <p>“Se podría mejorar la incorporación de metodologías activas de enseñanza, la transversalización de temas como gestión de riesgos, inteligencia estratégica, logística avanzada y cooperación interinstitucional...” (Entrevistado 3)</p>	
		<p>Debería actualizarse periódicamente, de acuerdo con los cambios y desafíos que enfrenta la organización. (Entrevistado 8)</p>	
		<p>“Las actualizaciones curriculares garantizan la pertinencia y el desarrollo de competencias acordes con las exigencias actuales del servicio y los objetivos estratégicos del Ejército.” (Entrevistado 7)</p>	
		<p>“Yo considero que no, porque todavía no hemos determinado los cargos titulares dentro de la dependencia.” (Entrevistado 4)</p>	10
		<p>“No está tan mal hecha, pero tenemos que afinar... no podemos quedarnos dormidos.” (Entrevistado 4)</p>	
		<p>“En este momento tenemos un MOD que data del año 2013-2015...” (Entrevistado 2)</p>	
		<p>“Las personas están ocupando cargos sin funciones claras...” (Entrevistado 2)</p>	
		<p>Las respuestas divergentes a ambas preguntas evidencian que el perfil de puestos debe reflejarse directamente en la malla curricular de los programas de formación. Sin embargo, en la Institución no existe aún una correspondencia plena entre ambos elementos. (Entrevistado 9)</p>	
		<p>Esta desconexión dificulta que los programas educativos respondan de manera efectiva a las competencias requeridas para el desempeño</p>	

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Malla Curricular Genérica		<p>profesional en cada nivel y función. (Entrevistado 9)</p> <p>A mi criterio, dichas acciones [planificación educativa] no se encuentran plenamente alineadas con los perfiles profesionales establecidos. (Entrevistado 9)</p>	
		<p>Determinar aspectos específicos de mejora en la malla curricular requiere un análisis exhaustivo y especializado que va más allá de una evaluación superficial. Por ello, la recomendación fundamental sería establecer una mesa de trabajo multidisciplinaria conformada por: Expertos en Diseño Curricular y Pedagogía: Para evaluar la pertinencia de los contenidos, la metodología de enseñanza y la alineación con las mejores prácticas educativas. (Entrevistado 8)</p>	
		<p>Líderes de Recursos Humanos (RRHH): Para asegurar que la capacitación esté directamente vinculada a las competencias críticas y las necesidades operacionales actuales y futuras del personal. (Entrevistado 8)</p> <p>Representantes de las Áreas Operativas: Para validar que el contenido teórico se traduzca efectivamente en habilidades prácticas aplicables en el puesto de trabajo. Este enfoque garantizaría que cualquier modificación esté basada en datos, sea estratégica y fortalezca de manera efectiva la capacitación del personal. (Entrevistado 8)</p>	
		<p>eran diseños genéricos correcto eh no es que estén mal, o sea básicamente lo que hacían es trabajaban sobre la base de un molde qué es lo que yo creo que un oficial necesita, mi oficial necesita un curso de gestión pública, mi oficial necesita saber sobre en un curso superior de guerra, mi oficial necesita, es lo que el área de educación piensa que el oficial necesita (Entrevistado 6)</p>	2

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Visión Ssegada del Producto Educativo		<p>todos los oficiales pasan por cómo se llama por una maestría de gestión pública, todos necesitan una maestría en gestión pública y peor aun teniendo en cuenta que la gestión pública tiene muchísimas ramas de acuerdo entonces yo tengo que tener que en cada, en cada año sacar 100 oficiales especialistas en gestión pública que es lo más básico que hay o de repente debería de agarrar y decir oye de cada promoción yo voy a sacar 50 especialistas en presupuesto o 10 especialistas de presupuesto, voy a sacar 10 especialistas en Recursos Humanos, voy a sacar 10 especialistas en planificación, 10 especialistas en gestión en inversión privada. (Entrevistado 6)</p>	
		<p>si tú partes del hecho de determinar cuál es el producto del proceso educativo. Si tú partes de que el producto del proceso educativo dentro del Ejército es el de brindar educación entonces tu visión del resto de procesos van a estar encaminados a lograr ese objetivo y entonces te conviertes en una Universidad, piensas como un centro educativo, porque tú estás porque tu producto es brindar educación (Entrevistado 6)</p>	3
		<p>pero esa visión parte de un punto de partida equivocado; o sea voy a voy a tratar de explicártelo con un ejemplo: tú tienes que partir del hecho de determinar cuál es el producto del proceso educativo. (Entrevistado 6)</p> <p>si yo percibo que mi producto dentro del proceso educativo es brindar enseñanza entonces mi cliente es el oficial y yo trato de me oriento a la Formación Profesional del oficial mientras que si yo enfoco el tema desde que mi producto es brindado oficiales capacitados para el Ejército entonces mi cliente ya no es el oficial, mi cliente es el Ejército y yo tengo que satisfacer las</p>	

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Necesidad de Rediseño Basado en Demanda		necesidades del Ejército (Entrevistado 6)	3
		Esta labor implica que la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército, a través principalmente de la DIPERE, DIEDOCE, DIPLANE y DILOGE, determine las necesidades educativas a mediano y largo plazo. A partir de esa información, las escuelas pueden proceder al rediseño de sus mallas curriculares, asegurando coherencia entre la formación impartida y los requerimientos institucionales. (Entrevistado 9)	
		Considero que la planificación educativa en el Ejército del Perú debe alinearse estrechamente con los perfiles profesionales y las competencias requeridas para cada puesto. Es necesario que la DIPERE, en coordinación con la DIEDOCE, determine las necesidades educativas a mediano y largo plazo, de modo que las mallas curriculares respondan efectivamente a esas demandas. (Entrevistado 9)	
		Solo así la educación militar contribuirá de manera directa al fortalecimiento institucional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Ejército del Perú. (Entrevistado 9)	
Diseño Curricular	Competencias	"Cuando un programa curricular o una malla o incluso un curso corto se diseña y se define el objetivo del curso, no en términos de qué se va a enseñar en el curso, sino en términos de en qué estará el alumno en capacidad de hacer al terminar el curso." (Entrevistado 1) "Creo que el enfoque de competencias está, creería yo, en la etapa inicial, donde la etapa inicial no me refiero a que acaban de empezar a hacerlo, sino que están en las definiciones todavía." (Entrevistado 1)	17

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
		<p>"Yo les di una orientación a través de rúbrica de medición, pero en ese sentido veo la implementación, o sea no están en cero, eso es muy bueno." (Entrevistado 1)</p>	
		<p>"Hay competencias generales y competencias específicas... las generales se aplican a todos los niveles y las específicas de acuerdo a las especialidades de cada arma." (Entrevistado 5)</p>	
		<p>"En la directiva general de educación están reflejadas las competencias generales y específicas por cada especialidad." (Entrevistado 5)</p>	
		<p>"El diseño curricular involucra al COEDE, las direcciones académicas de las escuelas de formación y perfeccionamiento, especialistas en pedagogía militar..." (Entrevistado 3)</p>	
		<p>"Se realiza de manera colegiada a través de comités académicos..." (Entrevistado 3)</p>	
		<p>"El diseño curricular involucra al Comando de Educación (COEDE), la JEDUCE y los departamentos académicos de las escuelas." (Entrevistado 7)</p>	
		<p>"Primero se identifican las competencias por grado y especialidad; luego, los equipos elaboran programas, sílabos y metodologías bajo el modelo educativo por competencias." (Entrevistado 7)</p>	
		<p>"Las propuestas se validan y aprueban para asegurar su alineación con la doctrina y las necesidades operativas." (Entrevistado 7)</p>	
		<p>Esta tarea [diseño curricular] recae en los Departamentos de Educación de cada escuela; sin embargo, sus acciones deben estar alineadas con las directrices establecidas por la Jefatura de Educación (JEDUCE) y el DiEDOCE. (Entrevistado 9)</p>	

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Falta/Fallas en la Implementación/Insumo	<p>Por mi experiencia como Subdirector de la Escuela de Comunicaciones y profesor en la Escuela Superior de Guerra, puedo señalar que existe una evaluación anual para la actualización de los currículos.</p>	(Entrevistado 9)	8
	<p>“Sí, existe un proceso de actualización curricular, aunque no siempre es sistemático ni oportuno...”</p>	(Entrevistado 3)	
	<p>“Se requiere una política institucional de revisión periódica y prospectiva...”</p>	(Entrevistado 3)	
	<p>Debería actualizarse periódicamente, de acuerdo con los cambios y desafíos que enfrenta la organización. (Entrevistado 8)</p>	<p>“Las escuelas están trabajando bien con su diseño curricular... hay que optimizar con el resultado final del perfil.” (Entrevistado 5)</p>	
	<p>“Lo que queremos es mejorar los diseños curriculares para lograr el producto final con las competencias que el Ejército necesita.” (Entrevistado 5)</p>	<p>"Todavía falta capacitar más a la gente en cómo aterrizar ese enfoque, cómo ir a medirlas." (Entrevistado 1)</p>	
	<p>"Algunos todavía no han visto el Plan de Desarrollo de Personal de Recursos Humanos, solo saben que va a venir que hay que hacer, están comprometidos con que sí va a haber un enfoque de competencias, pero falta todavía pasar a los resultados de las primeras implementaciones."</p>	(Entrevistado 1)	
	<p>"Falta todavía trecho entre que lo terminen de aterrizar, implementar, pescar los primeros resultados, analizar que han encontrado y volver a hacer ajustes." (Entrevistado 1)</p>	<p>“En este momento no hay una planificación organizada...”</p>	
	(Entrevistado 2)		

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Enfoque Centrado en el Cliente Institucional		<p>“Educación está haciendo lo que se ha hecho siempre...” (Entrevistado 2)</p> <p>“Lo que hace educación en este momento está haciendo con vendas en los ojos...” (Entrevistado 2)</p> <p>Por mi experiencia como Subdirector de la Escuela de Comunicaciones y profesor en la Escuela Superior de Guerra, puedo señalar que existe una evaluación anual para la actualización de los currículos. Sin embargo, la identificación de necesidades no recae en las escuelas, sino en la DIPERE ; por lo tanto, a mi juicio, el trabajo que se realiza no alcanza los resultados esperados . (Entrevistado 9)</p> <p>Las respuestas divergentes a ambas preguntas evidencian que el perfil de puestos debe reflejarse directamente en la malla curricular de los programas de formación. Sin embargo, en la Institución no existe aún una correspondencia plena entre ambos elementos. (Entrevistado 9)</p>	2
		<p>Entonces el enfoque es distinto, ya no me siento a ver qué es lo que yo quiero ofrecer porque además mi cliente es otro, porque si yo percibo que mi producto dentro del proceso educativo es brindar enseñanza entonces mi cliente es el oficial y yo trato de me oriento a la Formación Profesional del oficial mientras que si yo enfoco el tema desde que mi producto es brindado oficiales capacitados para el Ejército entonces mi cliente ya no es el oficial, mi cliente es el Ejército y yo tengo que satisfacer las necesidades del Ejército; entonces es por lo tanto el diseño del proceso educativo ya no está en función a lo que yo quiero brindar sino en función a lo que el área de Recursos Humanos necesita. (Entrevistado 6)</p>	

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Ausencia de Flujo de Información		La labor de comando educación es a partir de la necesidad del área de personal, generar un servicio educativo de tal nivel de excelencia que al egresado le sirva al comando de personal con los medios los mayores logros posibles de acuerdo; ese cambio de visión es el que tiene que plasmarse en todos los institutos armados por supuesto. (Entrevistado 6)	2
		el comando de educación a partir de su propio análisis determinaba la curricular que debía hacer correcto eh y ese y ese no es que esté mal pero esa visión parte de un punto de partida equivocado (Entrevistado 6)	2
Iniciativas no articuladas		lo que pasa es que el comando de educación identificaba necesidades plenamente y a partir de esas necesidades cubría las brechas pero esas necesidades, de acuerdo? estaban sobre la base de la lógica del comando de educación para mí el oficial debe tener estas competencias; pero quien determina las competencias que el oficial debe tener para cumplir un puesto no es el área de educación sino es el área de Recursos Humanos (Entrevistado 6)	2
		“Cada comandante general viene con una idea y quiere implementarla... se borran programas educativos por solo iniciativas.” (Entrevistado 4) “Todo está marcado a que no teníamos planes de carrera... hay una serie de manoseo en educación de acuerdo al jefe que viene.” (Entrevistado 4)	
Alineación con el perfil de puestos	Brechas y Falta de Articulación/Alineación		12
		“En este momento las competencias y funciones requeridas... no se están tomando en cuenta...” (Entrevistado 2) “No tenemos perfiles de puestos, por lo tanto no hay precisión...” (Entrevistado 2)	
		“Falta de articulación entre planificación educativa y perfiles de puestos” (Entrevistado 2)	

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
		<p>“Sí, especialmente en áreas relacionadas con gestión pública, tecnologías de la información, innovación y liderazgo en entornos complejos...” (Entrevistado 3)</p> <p>“Persisten brechas en gestión, liderazgo interinstitucional y tecnologías, que se buscan reducir mediante retroalimentación curricular.” (Entrevistado 7)</p> <p>“Toda la planificación de la educación militar actual se está realizando igual que antes, sin objetivos, sin los perfiles ni las capacidades de competencias definidas.” (Entrevistado 4)</p> <p>“Son instrumentos disociadores que no tienen una visión a dónde queremos llegar.” (Entrevistado 4)</p> <p>A mi criterio, dichas acciones no se encuentran plenamente alineadas con los perfiles profesionales establecidos. (Entrevistado 9)</p> <p>¿Ha notado brechas entre la formación recibida y las exigencias de los cargos? Si. (Entrevistado 9)</p> <p>Como ya se mencionó, las competencias requeridas para ocupar determinados puestos constituyen la base para el diseño de los programas educativos en el Ejército. Sin embargo, a mi juicio, estos criterios no siempre son considerados. (Entrevistado 9)</p> <p>“Existe un alineamiento formal a través del plan de carrera, pero en la práctica se observan desajustes...” (Entrevistado 3)</p> <p>“Se necesita un mayor enfoque en la formación modular y por competencias...” (Entrevistado 3)</p>	
	Ajuste de perfil de puestos	<p>"El enfoque por competencias se alinea bastante a cubrir las necesidades por puestos que tiene el Ejército, que es lo que inspira este trabajo." (Entrevistado 1)</p>	10

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
		<p>"Para cualquier otra institución del Estado tendría el mismo objetivo: velar, asegurar porque tu personal tenga actualizadas las competencias necesarias para cumplir de la mejor manera con las funciones que tiene." (Entrevistado 1)</p>	
		<p>"Si hacemos todo eso realmente, se podrá hacer en menor tiempo comparado con el pasado la adquisición de habilidades para enfrentar los roles que necesita el Ejército en su día a día." (Entrevistado 1)</p>	
		<p>"Los diseños están estructurados para la razón de ser de nosotros que es la guerra, y también para cumplir actividades propias de la gestión pública." (Entrevistado 5)</p>	
		<p>"La aplicación depende de la calidad de docentes y del compromiso con la excelencia institucional." (Entrevistado 5)</p>	
		<p>"Ya creo que el producto Recursos Humanos debe de ser el Plan de Desarrollo del Personal del Ejército." (Entrevistado 1)</p>	
		<p>"Ese plan está basado en las necesidades de la institución que entiendo que vienen de los planes estratégicos para poder cubrir eso." (Entrevistado 1)</p>	
		<p>"Se lo da a educación, al proceso de educación o al liderazgo de la educación para que no es qué educación esté en cero, pero educación tiene como principal objetivo formar, capacitar, entrenar, especializar." (Entrevistado 1)</p>	
		<p>"La planificación educativa está alineada con los perfiles profesionales establecidos para cada etapa de la carrera militar." (Entrevistado 7)</p>	
		<p>"Los cursos acompañan la progresión del oficial desde la instrucción táctica hasta la gestión estratégica." (Entrevistado 7)</p>	

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Medición y Verificación (Post-Capacitación)		<p>Para responder de forma concreta a si los entrenamientos preparan para las responsabilidades reales, es esencial medir la transferencia de conocimiento y habilidades al entorno de trabajo. Esto se logra a través de: Evaluaciones Post-Capacitación, Métricas de Desempeño, Retroalimentación del Liderazgo. (Entrevistado 8)</p> <p>La forma más efectiva de determinar si el perfil de puestos se alinea con la malla curricular de los oficiales es mediante el seguimiento y control de los indicadores de rendimiento (KPIs) de dichos oficiales una vez que han egresado de los cursos. (Entrevistado 8)</p> <p>La medida exacta de la alineación de la planificación educativa con los perfiles profesionales de carrera (incluyendo responsabilidades de campo y gestión) es un aspecto que requiere una evaluación diagnóstica formal. Actualmente, el grado de alineación se puede inferir a través de los siguientes indicadores, pero debe ser validado periódicamente: (Entrevistado 8)</p> <p>Análisis de Pertinencia: Se debe verificar si los objetivos de aprendizaje de los cursos y entrenamientos están directamente vinculados a las competencias clave y los requisitos de desempeño detallados en los perfiles de puesto. (Entrevistado 8)</p>	4
	Requisito Estratégico	<p>Considero que la planificación educativa en el Ejército del Perú debe alinearse estrechamente con los perfiles profesionales y las competencias requeridas para cada puesto. (Entrevistado 9)</p> <p>Es necesario que la DIPERE, en coordinación con la DIEDOCE, determine las necesidades educativas a mediano y largo plazo, de modo que las mallas curriculares respondan efectivamente a esas demandas. (Entrevistado 9)</p>	3

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Desalineación entre Oferta y Demanda		Solo así la educación militar contribuirá de manera directa al fortalecimiento institucional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Ejército del Perú. (Entrevistado 9)	
		Por ejemplo, abro un curso de pilotos de helicópteros, ¿correcto? y entonces abro el curso de pilotos de helicóptero y abro 50 vacantes para pilotos de helicópteros y solo tengo 30 helicópteros y se me llenan las 50 vacantes y todos los años sacó 50 pilotos, pero yo sigo teniendo solo 30 helicópteros, ¿correcto? ¿estoy formando mal? No... ¿pero necesitas los 50? No. Ahí está el problema o sea el problema nuevamente pasa por no es lo que estás enseñando sino es ¿oye necesitas todo lo que estás enseñando? (Entrevistado 6) yo no necesito lo que el oficial quiere, o sea yo no necesito 50 pilotos por año de helicópteros cuando solo tengo 30, probablemente solamente necesite 5 quién va a determinar eso el área de Recursos Humanos ¿correcto? (Entrevistado 6)	2
Consecuencias de la Falta de APP		Si tú no entiendes así el proceso educativo, lo que vas a tener es extraordinarios y muy capacitados oficiales que no te sirven para desempeñarse en para desempeñarse en la institución claro , ese divorcio es el que tienes que evitar. (Entrevistado 6)	2
		Ese enganche es el inexistente o sea si yo funcionó como una Universidad, vayamos, vamos a hacer el símil en paralelo cómo funciona Universidad hace un análisis del mercado de cómo está el mercado laboral y a partir de eso dice yo voy a ese es el perfil del profesional que yo quiero sacar; por ejemplo administradores en mi perfil del administrador va a ser de una competencia ligadas a comercio exterior, a cómo se llama trabajar en	

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
		empresas multinacionales, entonces qué cosa le imparto al chico? (Entrevistado 6)	
	Gestión por competencias como articulador	“La gestión por competencias busca integrar todo; ya no hay nada suelto.” (Entrevistado 2)	3
		“Este modelo de gestión por competencias es el verdadero input...” (Entrevistado 2)	
		“La gestión por competencias permitiría planificar la educación que necesita el cadete...” (Entrevistado 2)	
Modernización y metodologías (E)	Modernización metodológica	"La escuela tiene que estar atenta también a qué hay afuera, cuáles son las nuevas formas, nuevas metodologías académicas, modernización." (Entrevistado 1)	3
		"Con los avances de la tecnología, tú puedes optimizar ese proceso de enseñanza." (Entrevistado 1)	
		"Esto no te lo va a decir Recursos Humanos en su Plan de Necesidades, eso cómo escuela tú tienes que estar." (Entrevistado 1)	
Evaluación y seguimiento (E)	Monitoreo de competencias / Seguimiento de calidad	"Todavía no se está ejecutando ese monitoreo de las competencias." (Entrevistado 1)	3
		"Debe haber un seguimiento constante de los resultados y otra cosa que he visto mucho es que se prioriza más entregar esos resultados comprometidos a tiempo, sin importar mucho la calidad." (Entrevistado 1)	
		"Si realmente tus indicadores y la forma en que tus jefes te miden es por el tiempo y no hay herramientas para medir la calidad y no se incentiva la calidad, por más que recitemos calidad, la calidad se va a haber sacrificado." (Entrevistado 1)	
Calidad educativa (E)	Seguimiento y supervisión institucional	“Calidad educativa tiene que ver mucho con la supervisión... ellos son los que salen a ver cómo va desenvolviéndose la actividad.” (Entrevistado 5)	2

Subcategoría	Código	Cita Textual Seleccionada o Segmentada	Cant
Limitaciones del personal especializado		<p>“Esa data permite que el planeamiento vea si realmente se mejoraran los procesos que corresponden a este departamento.” (Entrevistado 5)</p> <p>“Nos encontramos con el problema de las personas especialistas... teníamos una persona de diseño curricular que ya no está.” (Entrevistado 5)</p> <p>“Comenzamos a tener falencias porque la gestión administrativa no es lo más eficiente.” (Entrevistado 5)</p>	2
Supervisión y pertinencia		<p>“Las actualizaciones curriculares garantizan la pertinencia y el desarrollo de competencias acordes con las exigencias actuales del servicio y los objetivos estratégicos del Ejército.” (Entrevistado 7)</p>	1

Tabla 6:

Soporte de la categoría 1 Gestión Pública, subcategorías con sus respectivos códigos y unidades de significados del análisis documental.

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión Procesos	por Implementación de procesos educativos	<ul style="list-style-type: none"> - “La Directiva orienta la educación militar hacia un modelo de gestión por procesos, asegurando coherencia en la planificación y ejecución de los programas educativos” (pp. 7-8). (Documento 1) - “Se establecen fases estandarizadas de programación, ejecución, supervisión y evaluación educativa” (pp. 8-9). (Documento 1) - Los procedimientos están alineados al Plan de Transformación Institucional y a la gestión estratégica del Ejército” (pp. 11-12). (Documento 1) - “El Sistema Educativo del Ejército interactúa y asume funciones y responsabilidades para desarrollar los procesos educativos, la instrucción y el entrenamiento de manera articulada y coordinada, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales.” (documento 2, p. 1169-1170) (Documento 2) - “La Dirección de Educación y Doctrina (DIEDOCE) planifica, norma, organiza, supervisa y evalúa los procesos educativos que se desarrollan en el sistema educativo a su cargo, en coherencia con los lineamientos del Ministerio de Defensa.” (documento 2, p. 1090-1093) (Documento 2) - “El SIEDE aplica un enfoque de mejora continua en los procesos académicos, asegurando la retroalimentación constante entre las escuelas y la DGSIEDE para optimizar la gestión educativa.” (documento 2, p. 1159-1165) (Documento 2) - "Normar y establecer responsabilidades para el desarrollo de cada uno de los procesos relacionados a la educación superior universitaria de los oficiales en el nivel de pregrado y postgrado, a fin de disponer de profesionales competentes en Ciencias Militares." (Documento 3)" 	12

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión Procesos	por Estandarización de la planificación y control educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Para garantizar que los principios de equidad, igualdad y justicia se respeten en los diferentes procesos de admisión o desarrollo de los programas académicos del Ejército, se debe tener en cuenta que el personal debe adecuarse a los procesos y no que los procesos se adecuen al personal." (Documento 3) - Tiene como propósito organizar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño. (Documento 8) - La gestión por procesos tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales (PCM, 2018). (Documento 8) - El presente artículo aborda la importancia y vigencia de la Gestión por Procesos, técnica que brindaría múltiples ventajas en la dirección de las organizaciones, específicamente en la Gestión Pública. (Documento 10) - En el Perú, su aplicación constituye un gran reto para encuadrarnos dentro de La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el cumplimiento de las exigencias de la Ley 27658. (Documento 10) 	4
		<ul style="list-style-type: none"> - “Los procesos educativos deben contar con mecanismos de seguimiento y control para garantizar la trazabilidad de los resultados” (pp. 12-13). (Documento 1) - “La gestión académica se estructura en procesos documentados con responsabilidades definidas” (pp. 13-14). (Documento 1) 	

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión Procesos	por Optimización Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - “La programación educativa se desarrolla con base en procedimientos estandarizados de calidad” (pp. 14-15). (Documento 1) - El planeamiento anual de educación sigue un ciclo de gestión alineado a la doctrina institucional” (pp. 15-16). (Documento 1) - "El principio de optimización es aquel que procura alcanzar los principios de la educación dentro del Sistema Educativo del Ejército tales como la ética profesional, liderazgo, disciplina, universalidad y el aseguramiento de la calidad educativa entre otros, a través del uso eficiente de los recursos." (Documento 3) - "La DIEDOCE es el único órgano que define, programa, autoriza y valida programas de interés institucional." (Documento 3) 	2
Gestión Procesos	por Planificación Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de declaratoria de vacantes es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y transforman los insumos en resultados cuyo documento se denomina “Declaratoria de vacantes para programas de estudios de educación superior.” (documento 4, 76) (Documento 4) - En este proceso de declaratoria de vacantes participan principalmente la DIEDOCE –quien lidera el proceso–, la DIPERE, el COPER, la DIPLANE, el COEDE/JEDUCE y la OAJE, según necesidad se podrán convocar a otras dependencias. (documento 4, 76-77) (Documento 4) - Anualmente en el mes de abril, el Comando del Ejército, aprueba las vacantes para los programas educativos a conducirse el siguiente año lectivo, mediante una hoja de recomendación que es presentada y sustentada por la DIEDOCE. (documento 4, 77) (Documento 4) - DIEDOCE: Realizar el estudio y balance entre las necesidades de vacantes y la capacidad instalada en materia de infraestructura educativa, para establecer las vacantes a ser cubiertas al año 	4

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión Procesos	por Enfoque de Procesos en Gestión Institucional	siguientes en los diferentes programas de capacitación, especialización y perfeccionamiento. (documento 4, 81) (Documento 4)	2
		<ul style="list-style-type: none"> - Bajo el enfoque de procesos, y dentro del proceso “Gestión de la educación”, identificar sus productos y definir el proceso, subproceso, procedimiento y/o actividad en la cual está involucrada la CPHE a fin de garantizar su participación. (documento 4, 305-306) (Documento 4) - Luego de la aprobación de la propuesta por el CCEE, el COEDE formula el expediente de la hoja de recomendación el cual debe contener: [...] Opinión técnica y de factibilidad de la DIEDOCE [y] Opinión técnica de la DIPERE [y] Opinión técnica de la DIPLANE. (documento 4, 191-192) (Documento 4) 	
Gestión Procesos	por Metodología de Diseño y Análisis Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - El subsistema de organización del trabajo y su distribución desarrolla los procesos de diseño y administración de puestos (Cuadro 1). (Documento 5) - La DIPERE ha implementado la metodología de Análisis Funcional (Cuadro 2), técnica diseñada para identificar y organizar las funciones necesarias para cumplir con la misión de la institución. (Documento 5) - "El punto de partida para la elaboración de los planes de carrera, se sustentará en la metodología del “Análisis Funcional”, la cual nos permitirá identificar competencias que el personal militar requiere en cada una de las armas, servicios y especialidades, mediante una estrategia sistémica y deductiva." (Documento 6) - "El análisis funcional es una metodología empleada para identificar las actividades o funciones esenciales que realiza el personal de una organización, con el fin de lograr su propósito y generar mapas funcionales y normas que permitan la identificación de competencias laborales4." (Documento 6) 	6

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión Procesos	por Optimización y Estandarización de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - La presente guía es un documento auto instructivo para la elaboración de perfiles de puestos nuevos o actualización de los ya existentes, utilizando un método estructurado. La presente guía metodológica no ha sido diseñada para establecer perfiles de puestos por competencias. (Documento 7) - La información del perfil del puesto será realizada con el ocupante del puesto, y si fueran varios ocupantes del mismo puesto, se recomienda elaborarlo con el ocupante referente (el que tenga mayor conocimiento en el puesto por experiencia). (Documento 7) - La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece que se debe eliminar la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre los servidores públicos. (Documento 5) - El Análisis Funcional permite determinar tanto las funciones principales como las funciones básicas, permitiendo un análisis exhaustivo de las actividades y responsabilidades de cada puesto. (Documento 5) 	2
Gestión Procesos	por Conformación y Roles de los Comités Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - "Para garantizar el buen resultado en la elaboración de la matriz del análisis funcional, es necesario conformar el Comité de validación y el Comité técnico de trabajo, éstos trabajarán conjuntamente durante el proceso de revisión, análisis y evaluación..." (Documento 6)" - Comité de Validación, estará integrado por personal militar de las siguientes dependencias: director de la DIPERE, director de la DIPLANE, director de la DIEDOCE, jefe de la JEDUCE, así como, de personal militar especialista en perfiles, metodólogos y en corrección de estilo de las dependencias señaladas." (Documento 6) - "Finalizado el análisis del mapa funcional se realizan reuniones con especialistas del arma, servicio y especialidad, quienes, junto 	3

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión Procesos	por Identificación y Puntuación de Funciones Esenciales	<p>al equipo de validación, efectúan una revisión desde el propósito principal hasta las funciones..." (Documento 6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La presente metodología tiene su base en el "Teorema de Pareto", el cual nos permitirá obtener las funciones esenciales del puesto (las 04 funciones con mayor puntuación y que agregan mayor valor a los resultados del puesto). (Documento 7) - Para obtener las funciones esenciales, utilizaremos la Tabla de Puntuación de Funciones (Anexo D), la cual contiene (03) factores de evaluación con su respectivo concepto y preguntas relacionadas a cada factor. (Documento 7) 	2
Gestión Procesos	por Limitaciones en la Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - ...la implementación de la gestión por procesos ha sido, en muchos casos, limitada a la elaboración de mapas de procesos y manuales de procedimientos, cuya información se encuentra desvinculada de la planificación de la entidad, de la formulación presupuestal. (Documento 8) - ...la gestión por procesos ha sido entendida como un fin en sí mismo y no como un medio que contribuye en la gestión de la entidad. Entre los factores que podrían explicar lo señalado en el punto anterior, se puede indicar la complejidad de los documentos orientadores. (Documento 8) 	2
Gestión Procesos	por Metodología de Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none"> - La presente metodología ha sido elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N° 004-2013-PCM. (Documento 9) - Se focaliza la implementación de una nueva cultura organizacional, basada en resultados como producto de la eficacia generada por la gestión de procesos, la cual fundamentalmente 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.	
Gestión Procesos	por Enfoque Horizontal	Vertical vs.	<p>aspira minimizar la burocracia en la medida que se estandarizan procesos que satisfagan al cliente. (Documento 9)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad. (Documento 9) - Donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. En el caso de la educación, los resultados esperados de la gestión escolar, en el enfoque por procesos, deben ser asumidos y trabajados por la totalidad de los actores que conforman la comunidad educativa. (Documento 9) 	2
Gestión Procesos	por Orientación Horizontalidad	al Cliente y	<ul style="list-style-type: none"> - Los Procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio, pedidos, datos, especificaciones, medios materiales, etc.) para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso. (Documento 9) - En la gestión por procesos el significado más acertado para el concepto calidad es: lo que el cliente o ciudadano usuario espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. (Documento 9) 	2
Sistema Recursos Humanos	de Gestión del talento docente y administrativo		<ul style="list-style-type: none"> - “El personal docente y administrativo será designado de acuerdo con sus competencias y experiencia profesional” (pp. 12-13). (Documento 1) - “Los procesos de capacitación del personal docente están alineados con los objetivos de mejora de la calidad educativa militar” (pp. 13-14). (Documento 1) 	5

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Sistema Recursos Humanos	de Diagnóstico de competencias y planificación del personal	- “La DIPERE coordina con el COEDE para asignar personal idóneo en las Escuelas de Armas y Servicios” (pp. 14-15). (Documento 1)	6
		- “La evaluación del desempeño docente forma parte del aseguramiento de la calidad educativa” (pp. 15-16). (Documento 1)	
		- “Se debe garantizar la sostenibilidad de los recursos humanos y materiales que permitan brindar un servicio educativo de calidad en las instituciones de educación superior, tecnológica y básica del Ejército.” (documento 2, p. 300-306) (Documento 2)	
		- “El diagnóstico de competencias es la base para determinar las necesidades de capacitación y especialización del personal” (pp. 17-18). (Documento 1)	
		- “Los resultados del diagnóstico alimentan los planes de desarrollo profesional” (pp. 18-19). (Documento 1)	
		- “Se garantiza la articulación entre el diagnóstico de capacidades y la planificación educativa” (pp. 19-20). (Documento 1)	
		- “El sistema de recursos humanos se integra a la planificación institucional mediante el análisis de brechas” (pp. 20-21). (Documento 1)	
		- “Las instituciones educativas deberán identificar y atender las brechas de formación de su personal, alineándolas a las demandas del Sistema Educativo del Ejército.” (documento 2, p. 1160-1165) (Documento 2)	
- “El SIEDE orienta la planificación del recurso humano a partir de los requerimientos educativos y operativos, asegurando una gestión eficiente de los talentos.” (documento 2, p. 1158-1163) (Documento 2)			

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Sistema Recursos Humanos	de Coordinación interdependencias	<ul style="list-style-type: none"> - “La DGSIEDE coordina con la Dirección de Personal (DIPERE) para la designación y movilidad del personal docente y administrativo en las instituciones educativas del Ejército.” (documento 2, p. 93-94) (Documento 2) - “La planificación educativa requiere una estrecha coordinación entre los órganos responsables del recurso humano y los encargados de la formación, para asegurar la coherencia entre el perfil profesional y la función asignada.” (documento 2, p. 1159-1164) (Documento 2) - “Los procesos de evaluación y certificación docente son coordinados entre la DGSIEDE y la DIPERE, en conformidad con las normas del Sector Defensa y del Ministerio de Educación.” (documento 2, p. 1090-1095) (Documento 2) - “El SIEDE promueve la articulación de los subsistemas de personal y educación para optimizar la planificación de la carrera profesional militar.” (documento 2, p. 1159-1165) (Documento 2) - DIPERE: Entregar a DIEDOCE las necesidades de capacitación, especialización y perfeccionamiento de oficiales, técnicos y suboficiales. COPER: Consolidar los datos sobre existencia de efectivos, cantidad de personal que cuenta con capacitación, especialización y perfeccionamiento... (documento 4, 79-80) (Documento 4) - DIPERE: Actualizar el perfil ocupacional los perfiles genéricos y específicos del oficial, técnico o suboficial y remitir una copia a la DIEDOCE, que servirá como documento base para la elaboración de los perfiles profesionales. (documento 4, 290) (Documento 4) - DIPERE: Actualizar, en coordinación con la DIEDOCE, las tablas de asignación de puntaje por programas educativos para el ascenso, considerados en el Anexo 03 de la Ley de Ascenso, incluyendo los programas educativos que se están 	7

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.	
Sistema Recursos Humanos	de Designación Personal	Selección	<p>realizando en el Ejército... (documento 4, 290-291) (Documento 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - " DIPERE (Dirección de Personal del Ejército) actualizará el perfil ocupacional, perfil profesional (incluyendo los perfiles genéricos y específicos del oficial) y plan de carrera, remitiendo una copia a la DIEDOCE, lo que servirá como documento base para la actualización del plan de educación." (Documento 3) - " El COPERE (Comando de Personal del Ejército) realizará el proceso de designación para el ingreso a los diferentes programas educativos (Programas obligatorios)." (Documento 3) - " El COPERE mantendrá actualizados los antecedentes profesionales y disciplinarios del personal de oficiales a fin de que se pueda determinar el grado de aptitud del personal que desea postular a los programas de capacitación, especialización y perfeccionamiento." (Documento 3) - COPERE: Convocar a la JUNTA REVISORA DE ANTECEDENTES PROFESIONALES Y DISCIPLINARIOS (JRAPD), para determinar la aptitud del personal militar que postula o es candidato a los programas por concurso, selección o designación a los diferentes programas educativos. (documento 4, 298) (Documento 4) - Para garantizar que los principios de equidad, igualdad y justicia se respeten en los diferentes procesos de admisión o desarrollo de los programas académicos del Ejército, se debe tener en cuenta que el personal debe adecuarse a los procesos y no que los procesos se adecuen al personal. (documento 4, 286-287) (Documento 4) - El COEDE debe implementar un mecanismo para realizar una evaluación de salida individual para cada estudiante al término de cada programa educativo, de tal manera que se pueda certificar el 	6

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Sistema de Recursos Humanos	de Retorno Inversión y Compromiso	<p>logro de las competencias del programa, validar el correspondiente perfil de egreso y realimentar el proceso educativo. (documento 4, 180) (Documento 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - "El personal militar, al término de la misión de estudios en el extranjero, deben ser incorporados a las Instituciones Educativas del Sistema Educativo del Ejército como parte de la planta orgánica y en calidad de docentes... por un periodo de cuatro (4) años..." (Documento 3) - "La obtención del grado académico de "Magíster o Maestro y Doctor" es requisito para obtener la condición de graduado de un programa, y es, además, un medio que asegura el retorno de la inversión en educación." (Documento 3) 	2
Sistema de Recursos Humanos	de Instrumentos de Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar la codificación de los puestos para la correlación de los documentos de gestión institucional tales como, Cuadros de Organización y Equipo (COEq), Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAP-P), Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) y el Manual de Perfiles de Puestos (MPP). (Documento 5) - Los productos esperados de estos procesos son: el CPE y el MPP, instrumentos de gestión institucional indispensables para la administración de puestos, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento y la gestión del desarrollo y capacitación en el Ejército. (Documento 5) 	2
Sistema de Recursos Humanos	de Optimización del SAGRH y Definición de Puestos	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar la gestión del sistema de recursos humanos, asegurando que cada puesto esté claramente definido en términos de funciones, responsabilidades y requisitos mínimos. (Documento 5) - La implementación de esta codificación permitirá que los sistemas de gestión de recursos humanos del Ejército se 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Sistema Recursos Humanos	de Optimización y Gestión del Talento Humano	<p>integren de manera eficiente en los procesos y actividades relacionados. (Documento 5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Optimizar la gestión del personal militar, mediante un plan de carrera bajo un enfoque por competencias, que permita gestionar el desarrollo profesional y proyectar el futuro profesional de manera efectiva y alineada a los perfiles establecidos en la organización." (Documento 6) - "El perfil por competencias es un instrumento que optimizará la gestión de los recursos humanos, en aspectos tales como la elaboración de los planes de formación profesional y desarrollo de personas..." (Documento 6) - "Contribuye al sistema de gestión de calidad integral, en su aporte relacionado con la gestión del talento humano." (Documento 6) 	3
Sistema Recursos Humanos	de Transitoriedad Implementación Administrativa	<p>e</p> <ul style="list-style-type: none"> - "La implementación de los planes de carrera del personal militar profesional se llevará a cabo de manera gradual, con un periodo de transición que se extenderá, inicialmente, desde enero del 2028 hasta diciembre del 2029 para que la administración por parte del COPERRE se inicie en el año 2030." (Documento 6)" - En el año 2030, se pondrá en ejecución la administración de los planes de carrera del personal militar profesional por parte del COPERRE y todas las dependencias involucradas." (Documento 6) 	2
Sistema Recursos Humanos	de La Guía como Instrumento de Articulación del SERVIR	<ul style="list-style-type: none"> - Los perfiles de puestos se constituyen en un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros. (Documento 7) - La guía metodológica está dirigida a los gestores de recursos humanos, así como a las distintas unidades orgánicas de la Entidad que participen en la elaboración de los perfiles de puestos de sus respectivas unidades. (Documento 7) 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Sistema Recursos Humanos	de Aplicabilidad en Entidades con Regímenes Especiales	<ul style="list-style-type: none"> - La presente Guía metodológica está dirigida a las entidades públicas de: a) El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos. b) El Poder Legislativo. c) El Poder Judicial. d) Los Gobiernos Regionales. e) Los Gobiernos Locales. (Documento 7) - Sin embargo, en los casos de Entidades con regímenes especiales a que se refiere el segundo párrafo de la Tercera Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1023, dichos puestos se podrán añadir a sus Manuales de Perfiles de Puestos, conforme a los lineamientos de la Directiva de Formulación de Perfiles de Puestos. (Documento 7) 	2
Sistema Recursos Humanos	de Orientación y Propósito de la Reforma	<ul style="list-style-type: none"> - Esta reforma, iniciada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades. (Documento 8) - El camino de la reforma del servicio civil está trazado y resultará fundamental fortalecerlo para contar con servidores públicos motivados que respondan a los retos del presente y del futuro, y que se adapten a los cambios acelerados del entorno. (Documento 8) 	2
Sistema Recursos Humanos	de Desafíos y Avances Normativos	<ul style="list-style-type: none"> - ...el nuevo régimen del Servicio Civil, además de su inmediata reglamentación, activó un amplio proceso de producción de directivas, herramientas y tecnologías de gestión para permitir su efectiva implementación en las instituciones. (Documento 8) - ...la creciente adopción del modelo de agencia en la administración pública peruana generó el efecto no intencionado de una mayor fragmentación y especialización en el Poder Ejecutivo, lo cual ha incrementado las dificultades para coordinar la acción estatal. (Documento 8) 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Sistema Recursos Humanos	de Participación y Rol Humano	<ul style="list-style-type: none"> - No puede generarse una gestión por procesos y de calidad en la educación, si los miembros que la conforman no participan activamente en la consecución de la misma. Esto en cuanto la gestión por procesos trabaja con el todo y no con partes aisladas. (Documento 9) - Al trabajarse con una visión horizontal cada miembro de la comunidad educativa debe asumir la responsabilidad del rol encomendando, constituyéndose en un líder que debe participar activamente en la construcción y logro de los objetivos planteados por la institución educativa, de ese modo, se trabaja en la consecución de la satisfacción del cliente interno y externo de la organización. (Documento 9) 	2
Sistema Recursos Humanos	de Comunicación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Son las personas los medios por los cuales se pueden materializar los objetivos estratégicos, y entonces no será suficiente tampoco ser empresas socialmente responsables, ni contar con líderes transformacionales es necesario y de vital importancia también la comunicación, que en cierta medida puede fungir como un eje. (Documento 9) - Esto permitirá a la comunidad educativa, comunicarse para tomar acciones favorables al cumplimiento de las metas propuestas, mediante las diversas fases de planeación del proceso de gestión, permitiendo actuar y verificar en procura de trabajar sobre la base de una mejora continua. (Documento 9) 	2
Sistema Recursos Humanos	de Cooperación, Compromiso y Mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerzan a la cooperación y obligan a la creación de una cultura de calidad, más abierta a resultados que al trabajo en base a funciones donde se mantiene privilegios y “zonas de confort” en las instituciones públicas. (Documento 9) - Los procesos están permanentemente sometidos a revisiones en el cual los colaboradores o servidores públicos deben estar comprometidos con ella. (Documento 9) 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Sistema de Gestión del Talento Humano y Recursos Humanos	de Gestión del Talento Humano y Formación	<ul style="list-style-type: none"> - La reciente Ley SERVIR que tiene como uno de sus objetivos la Meritocracia, será un aliado muy importante en la Gestión del Talento Humano en las organizaciones públicas. (Documento 9) - La mejora de un proceso eleva la calidad y la satisfacción de nuestros ciudadanos usuarios del servicio, también mejora el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores o servidores públicos. (Documento 9) - La organización deberá invertir tiempo y esfuerzo, participación y formación. Debe tenerse en cuenta que toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. (Documento 9) 	3
Perfil de puestos	Alineación curricular con funciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - “Los perfiles profesionales y de puesto sirven como base para la estructuración de los programas educativos” (pp. 16-17). (Documento 1) - “Cada programa académico responde a las competencias requeridas para el puesto o función del militar” (pp. 17-18). (Documento 1) - “El perfil de puesto se articula con las necesidades operativas y administrativas del Ejército” (pp. 18-19). (Documento 1) - “La formación profesional se diseña en correspondencia con los perfiles definidos por el Comando de Personal” (pp. 19-20). (Documento 1) 	4
Perfil de puestos	Integración de perfiles en la planificación educativa	<ul style="list-style-type: none"> - “Los perfiles de puesto orientan la construcción de mallas curriculares y la selección de contenidos educativos” (pp. 20-21). (Documento 1) - “Las competencias de cada perfil guían la definición de objetivos de aprendizaje y resultados esperados” (pp. 21-22). (Documento 1) 	4

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Perfil de puestos	Perfiles como guía curricular	<ul style="list-style-type: none"> - “La alineación entre perfil de puesto y currículo permite una educación más pertinente y funcional” (pp. 22-23). (Documento 1) - “La planificación educativa debe ajustarse a los perfiles ocupacionales establecidos por la DIPERE” (pp. 23-24). (Documento 1) - “Los perfiles profesionales constituyen la base para la definición de las competencias y resultados de aprendizaje de los programas educativos en las escuelas militares.” (documento 2, p. 1158-1163) (Documento 2) - “El diseño curricular debe alinearse a los perfiles de egreso definidos por la DGSIEDE, asegurando la pertinencia de la formación respecto a las funciones institucionales.” (documento 2, p. 71-72) (Documento 2) - “El SIEDE determina la progresión formativa del personal según su grado y especialidad, vinculando el currículo con las necesidades del servicio.” (documento 2, p. 1159-1165) (Documento 2) - “La actualización periódica de los perfiles de puesto es responsabilidad de la DIPERE en coordinación con la DGSIEDE.” (documento 2, p. 93-94) (Documento 2) 	4
Perfil de puestos	Roles y Competencias Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - "La elaboración de los programas educativos tendrá en cuenta los roles establecidos en los perfiles profesionales: a) Estratega b) Docente c) Gerencial d) Castrense e) Investigador f) Proyección social" (Documento 3) - "En el Ejército, el diseño curricular basado en competencias es un documento elaborado a partir de la descripción del perfil profesional militar, es decir, de los desempeños esperados de un militar en un determinado puesto en cada grado según sea su arma, 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Perfil de puestos	Mapeo de Puestos y Plan de Carrera	<p data-bbox="1005 252 1845 320">servicio o especialidad, para resolver los problemas propios del ejercicio de la profesión militar." (Documento 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="958 331 1845 624">- " El proceso de diseño curricular se inicia en el nivel macro curricular, con la formulación del perfil ocupacional a cargo de DIPERE, documento donde se desarrolla el mapeo de puestos por grados para cada arma, servicio o especialidad de oficiales (OO) y, técnicos y suboficiales (TCOS y SO), además del perfil de cada puesto, lo cual arrojará la ficha de competencias, la misma que debe ser estandarizada en lo que respecta a cargos afines a diferentes armas." (Documento 3) <li data-bbox="958 628 1845 807">- "Posteriormente la DIPERE formula el perfil profesional, el cual contiene los perfiles de ingreso y egreso por cada grado militar de cada arma, servicio o especialidad de OO, TCOS y SO, estos perfiles agrupan los diferentes puestos que deben ser ocupados durante su permanencia en el grado..." (Documento 3) <li data-bbox="958 812 1845 1027">- "Con este último insumo la DIEDOCE procede a diseñar el Plan de Educación, en el cual se establecen los programas por designación, concurso o selección que debe realizar el personal militar en cada grado y a lo largo de su carrera teniendo en consideración los puestos que ocupará durante su permanencia en el activo..." (Documento 3) <li data-bbox="958 1032 1845 1214">- "La DIPERE (Dirección de Personal del Ejército actualizará el perfil ocupacional, perfil profesional (incluyendo los perfiles genéricos y específicos del oficial) y plan de carrera, remitiendo una copia a la DIEDOCE, lo que servirá como documento base para la actualización del plan de educación." (Documento 3) 	4
Perfil de puestos	Instrumentos de Perfilación	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="958 1230 1845 1334">- Las IE del Ejército contarán con los siguientes documentos de gestión: Educación superior universitaria: [...] Reglamento interno [y] Manual de Perfil de Puestos (MPP). Educación superior 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
		tecnológica: [...] Reglamento institucional [y] Manual de Perfil de Puestos (MPP) . (documento 4, 243-244) (Documento 4)	
		- La instrucción militar es la suma de los conocimientos que se imparten al personal militar del Ejército, para capacitarlos en las tareas propias del cumplimiento de la misión de la unidad a la que pertenecen en relación al puesto que deberá cubrir el líder o combatiente . (documento 4, 55) (Documento 4)	
Perfil de puestos	Actualización y Uso de Perfiles	- DIEDOCE: Actualizar el perfil profesional del oficial, técnico o suboficial y remitir una copia al COEDE, que servirá como documento base para la elaboración de los perfiles de ingreso y egreso de los programas y el diseño curricular de los mismos. (documento 4, 295) (Documento 4)	2
		- Los estudios de interés institucional tienen por finalidad desarrollar las competencias profesionales necesarias para el cumplimiento de las roles, funciones o misiones asignadas . Están directamente relacionados y vinculados con el plan de carrera y perfil profesional respectivo. (documento 4, 143) (Documento 4)	
Perfil de puestos	Definición de Familias y Roles Estructurados	- Establecer las familias de puestos y roles , así como las normas y procedimientos para la codificación de los Puestos Tipo del personal militar del Ejército. (Documento 5)	2
		- Los puestos se han agrupado en familias de puestos, roles y puestos tipo, por la similitud de funciones y responsabilidades . (Documento 5)	
Perfil de puestos	Uso y Aplicación de la Codificación	- El código del Puesto Tipo permitirá la identificación del puesto alineado al rol y la familia de puesto en la que se desempeña. (Documento 5)	2
		- La codificación facilitará la estandarización de criterios para la selección de personal, la capacitación y la evaluación del	

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Perfil de puestos	Instrumentos de Perfilación	Clave de	
		<p>desempeño. Además, servirá como base para el desarrollo profesional y los planes de carrera. (Documento 5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - "El perfil genérico, describe las capacidades, destrezas y habilidades (saber, saber hacer, saber ser) que debe poseer el Oficial, Supervisor, Técnico, Suboficial, para su empleo en la organización (ver Anexo 6)." (Documento 6) - "Los perfiles por competencias, se derivan de los perfiles genéricos y definen la carrera profesional, los puestos que deben ocupar (según la matriz de puestos establecida) sus requisitos, habilidades genéricas y específicas según el grado, arma o servicio del Oficial, Supervisor, Técnico, Suboficial (ver anexo 6)." (Documento 6) 	2
Perfil de puestos	Determinación de Competencias Jerárquicos	por Niveles	
		<ul style="list-style-type: none"> - "Se definirán principalmente por el grado de autonomía, complejidad de la función y/o manejo técnico que el personal muestra en los diferentes procesos que realiza." (Documento 6) - "Estas variables básicas permiten observar tanto el alcance de la autonomía y toma de decisiones, como la complejidad de los procesos involucrados, que competen al personal en el cumplimiento de sus funciones." (Documento 6) 	2
Perfil de puestos	Definición y Componentes Estructurales del Perfil		
		<ul style="list-style-type: none"> - Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. (Documento 7) - Puesto: Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad. (Documento 7) 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Perfil de puestos	Requisitos de Idoneidad (Formación, Conocimiento y Experiencia)	<ul style="list-style-type: none"> - Para establecer los requisitos de formación académica, revise la misión y las funciones esenciales del puesto; posteriormente en base a ello establezca los siguientes requisitos: Estudios secundarios, estudios técnicos a nivel básico o superior (No universitarios), estudios universitarios. (Documento 7) - Los conocimientos que se describan, deben validarse con certificación, prueba técnica, entrevista o algún otro mecanismo que evidencie el cumplimiento del requisito de conocimientos; ello es importante asegurar la idoneidad de los candidatos. (Documento 7) - Señale únicamente la experiencia en el nivel mínimo requerido para el puesto; sea como Practicante Profesional, Auxiliar o Asistente, Analista o Especialista, Supervisor o Coordinador, Jefe de área o departamento, Gerente o Director. (Documento 7) - Conocimientos Ofimáticos: Identifique el nivel de dominio del Word, Excel y Power Point; así como otros paquetes informáticos que pudieran ser necesarios para el puesto. (Documento 7) 	4
Perfil de puestos	Diseño de Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - Si las entidades de la administración pública incorporan servidores civiles empleando perfiles de puesto diseñados a partir de las necesidades institucionales de las entidades públicas y bajo criterios definidos por el ente rector (SERVIR) y consolidan la estabilidad.... (Documento 8) - La normativa resalta entonces la etapa de definición de pautas de rendimiento (en términos de metas objetivas y compromisos de conducta), si bien recién está comenzando el proceso de implementación progresiva de estas medidas en la administración peruana. (Documento 8) - ...se requerirá fortalecer las capacidades de los funcionarios, directivos y servidores civiles; fomentar la implementación del régimen del servicio civil en las entidades públicas; y aplicar la 	3

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Perfil de puestos	Gestión del Rendimiento y Desempeño	gestión del rendimiento para mejorar el desempeño de las entidades públicas. (Documento 8)	2
		<ul style="list-style-type: none"> - ...el desempeño de los servidores civiles se puede entender como el conjunto de conductas que un individuo realiza en un contexto laboral, y que constituyen en mayor o menor grado un aporte al cumplimiento de los desafíos y metas organizacionales. (Documento 8) - ...la gestión del rendimiento, la cual constituye una herramienta para identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Además, permite evidenciar las necesidades de capacitación requeridas por los servidores. (Documento 8) 	
Perfil de puestos	Bienes, Identificación y Definición	<ul style="list-style-type: none"> - Para esto es importante, identificar que bienes y servicios produce la organización, en el caso de la educación, la institución educativa debe tener claridad de los objetivos y metas que persigue, es decir, que tipo de educación y aprendizaje se pretende gestionar en los estudiantes para que sean competitivos en función de las exigencias sociales actuales. (Documento 9) - Definir el objetivo del bien y servicio, para ello debería preguntarse por ejemplo ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cuál debe ser el resultado esperado en función de los fines institucionales? Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios. (Documento 9) 	2
Perfil de puestos	Identificación de Necesidades / Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión por procesos es un enfoque que procura trabajar primordialmente en la satisfacción del cliente, para lo cual se requiere el cumplimiento de un organigrama basado en: 1. Entrada, 2. Proceso, 3. Salida. De ese modo, se produce una retroalimentación con la finalidad de evaluar. (Documento 9) 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión estratégica institucional (emergente)	Articulación con el planeamiento estratégico del Ejército	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión por procesos procura generar una educación de calidad, es decir, prestar un servicio de calidad al cliente, es decir que las instituciones educativas deben satisfacer las expectativas del cliente, en este sentido, Estado y sociedad que procuran contar con ciudadanos educados para aportar en el crecimiento integral del Perú. (Documento 9) 	7
		<ul style="list-style-type: none"> - “La educación superior militar se alinea con los objetivos estratégicos del Ejército y del Plan de Transformación Institucional” (pp. 7-8). (Documento 1) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - “El sistema educativo militar forma parte de la gestión estratégica y del planeamiento operativo” (pp. 9-10). (Documento 1) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - “Se busca fortalecer la eficiencia institucional mediante la planificación educativa articulada” (pp. 11-12). (Documento 1) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - "El Plan de Transformación Institucional, establece el Plan de Desarrollo Institucional 2020 – 2034, determinando la visión del Ejército “Ejército eficazmente disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad”. (Documento 6) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - "La Visión del Ejército del Perú al 2034 es ser un “Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad”." (Documento 6) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - "La Visión del Ejército, formulado por la DIPLANE, establece “Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad”." (Documento 6) 	
Gestión estratégica institucional (emergente)	Gobernanza educativa	<ul style="list-style-type: none"> - “Se establece un modelo de gobernanza educativa que articula la acción de las direcciones académicas y operativas” (pp. 12-13). (Documento 1) 	4

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.	
Gestión estratégica institucional (emergente)	Impacto en el Desempeño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - “El COEDE actúa como órgano rector del sistema educativo militar” (pp. 13-14). (Documento 1) - “Las instancias educativas deben rendir cuentas mediante informes de gestión alineados al sistema de control institucional” (pp. 15-16). (Documento 1) - “La gobernanza educativa busca mejorar la toma de decisiones basada en evidencias” (pp. 16-17). (Documento 1) - "disponerles de las competencias idóneas para ser asignados a una Unidad, en un cargo específico, o un curso/programa de capacitación según su grado, arma, servicio, especialidad, garantizando su desarrollo profesional y empleabilidad de acuerdo a una línea de carrera definida." (Documento 6) - "Establecer una metodología, sobre la base de criterios técnicos, confiables y auténticos, que permita identificar competencias genéricas y específicas para la formulación de perfiles por competencias y perfiles profesionales." (Documento 6) - "Disponer que las competencias, capacidades, habilidades y valores exigidos en los planes establecidos, estén orientados a alcanzar los requerimientos institucionales y favorecer el crecimiento profesional." (Documento 6) - "Permite evaluar si las funciones actuales se ajustan a las necesidades institucionales, como, por ejemplo, el uso de tecnologías emergentes o la adaptación a nuevas amenazas." (Documento 6) 	4	
		Gestión estratégica institucional (emergente)		Coordinación Direccional

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión estratégica institucional (emergente)	Liderazgo de la DIPERE en el Proceso	<p>servicios y especialidades a la DIEDOCE, para la formulación de los perfiles profesionales." (Documento 6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Coordinar con CITELE la sistematización de la plataforma digital para el proceso de cambio de empleo de acuerdo a lo establecido en el plan de carrera." (Documento 6) - "Asegurar que se habilite en la plataforma institucional el acceso a los planes de carrera del personal militar del Ejército, una vez aprobados, a fin de que se garantice su difusión y conocimiento por parte del público interno y externo a la organización." (Documento 6) - "Elaboración del diccionario de competencias del Ejército." (Documento 6) - "La DIPERE, como elemento transversal de la transformación institucional, formula la presente directiva..." (Documento 6) - "El plan de carrera... supervisado por la Subdirección de Organización de Trabajo, Desarrollo y Rendimiento y las demás dependencias nombradas en el párrafo 3 de la presente directiva." (Documento 6) - "La responsabilidad de dicho comité será la de analizar las propuestas presentadas y validarlas; para ello se acompañará y asesorará técnicamente a los grupos de trabajo con capacitaciones y sensibilización en cada una de las etapas." (Documento 6) - "Finalmente, la dirección de personal del Ejército (DIPERE) valida el análisis formulado y las competencias identificadas, debiendo ser presentados posteriormente al comandante General del Ejército para su aprobación." (Documento 6) 	4
	Gestión de la Aseguramiento y certificación calidad educativa de la calidad educativa (emergente)	<ul style="list-style-type: none"> - "El sistema de aseguramiento de la calidad incluye evaluación docente, revisión curricular y auditorías académicas" (pp. 13-14). (Documento 1) 	

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión de la Evaluación y mejora continua calidad educativa (emergente)		<ul style="list-style-type: none"> - “Los procesos educativos serán certificados según estándares del SINEACE y normas ISO aplicables” (pp. 15-16). (Documento 1) - “Se promueve un modelo de mejora continua basado en indicadores de calidad institucional” (pp. 16-17). (Documento 1) - “Se establecen mecanismos de verificación anual de cumplimiento académico” (pp. 17-18). (Documento 1) - “El Sistema de Gestión de la Calidad Educativa del Ejército establece mecanismos de autoevaluación, licenciamiento y acreditación de programas de educación superior conforme al SINEACE.” (documento 2, p. 80) (Documento 2) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - “Se implementarán procesos de evaluación continua de los 8 resultados educativos y administrativos” (pp. 17-18). (Documento 1) - “Los resultados de evaluación orientarán la actualización de los planes académicos y docentes” (pp. 18-19). (Documento 1) - “La retroalimentación institucional será parte del proceso de toma de decisiones educativas” (pp. 19-20). (Documento 1) - “La calidad educativa se considera elemento central de la gestión pública militar” (pp. 20-21). (Documento 1) - “El seguimiento a la mejora continua será supervisado por el COEDE” (pp. 21-22). (Documento 1) - “Las instituciones deben desarrollar procesos permanentes de mejora continua, asegurando la calidad y pertinencia de la formación profesional.” (documento 2, p. 81) (Documento 2) - La evaluación institucional permite la retroalimentación de los procesos académicos y administrativos para fortalecer la planificación educativa.” (documento 2, p. 83) (Documento 2) - “El aseguramiento de la calidad es responsabilidad compartida de los órganos de dirección, planificación y ejecución educativa.” (documento 2, p. 82) (Documento 2) 	8

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Perfiles Profesionales (emergente)	Alineamiento con el Diseño curricular	<ul style="list-style-type: none"> - “En el Ejército, el diseño curricular basado en competencias es un documento elaborado a partir de la descripción del <i>perfil profesional militar</i>, es decir, de los desempeños esperados de un militar en un determinado puesto en cada grado según sea su arma, servicio o especialidad, para resolver los problemas propios del ejercicio de la profesión militar” (Documento 3) - “Todos los programas, cursos o asignaturas considerados en el plan de estudios de la EMCH, responden a un propósito definido, pero, sobre todo, responden a un perfil de egreso asociado a un perfil profesional” (Documento 3) 	
	Competencias y estudios castrenses	<ul style="list-style-type: none"> - “Los estudios castrenses o militares se refieren a los programas que permiten el logro del plan de carrera y perfil profesional” (Documento 4). - “Es un documento que expresa las competencias en una lógica productiva, convirtiéndose en un referente para la elaboración del currículo y guía para el proceso formativo”. (Documento 1) 	

Tabla 7

Soporte de la categoría 2 Planificación educativa, subcategorías con sus respectivos códigos y unidades de significados del análisis documental.

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Diseño curricular	Participación y enfoque por competencias	<ul style="list-style-type: none"> - “El diseño curricular se elabora bajo el modelo educativo por competencias, articulado a los objetivos institucionales del Ejército” (pp. 25-26). (Documento 1) 	7

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Diseño curricular	Actualización y mejora continua del currículo	<ul style="list-style-type: none"> - “Participan en su formulación las direcciones académicas, COEDE y las escuelas de formación” (pp. 26-27). (Documento 1) - “El currículo debe responder a las competencias generales y específicas requeridas por cada especialidad militar” (pp. 27-28). (Documento 1) - “Se busca la coherencia entre la formación profesional y los requerimientos doctrinarios” (pp. 28-29). (Documento 1) - “El COEDE supervisa el cumplimiento técnico-pedagógico de los diseños curriculares” (pp. 29-30). (Documento 1) - "El currículum como elemento básico y el diseño curricular como el proceso dirigido a elaborar la concepción del profesional militar (egresado de la educación superior) y el proceso de enseñanza – aprendizaje que permite su formación es un proceso eminentemente técnico que determina la concepción del qué y el cómo del proceso educativo" (Documento 3) - "El diseño curricular es metodología en el sentido que su contenido explica cómo elaborar la concepción curricular, es acción en la medida que constituye un proceso de elaboración y es resultado porque de dicho proceso quedan plasmados en documentos curriculares dicha concepción y las formas de ponerlas en práctica y evaluarlas." (Documento 3) 	5
		<ul style="list-style-type: none"> - “El currículo se actualizará periódicamente para responder a los cambios doctrinarios, tecnológicos y estratégicos del Ejército” (pp. 30-31). (Documento 1) - “La actualización se fundamenta en lecciones aprendidas, retroalimentación académica y evaluación institucional” (pp. 31-32). (Documento 1) 	

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Diseño curricular	Modelo educativo basado en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - “Las revisiones curriculares deberán realizarse al menos cada tres años o cuando la normativa lo exija” (pp. 32-33). (Documento 1) - “Los informes académicos servirán de base para las mejoras curriculares” (pp. 33-34). (Documento 1) - “Toda modificación deberá contar con aprobación formal del COEDE” (pp. 34-35). (Documento 1) - “El modelo educativo del Ejército está basado en competencias, articulando conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la defensa nacional. (documento 2, p. 70) (Documento 2) - “El diseño curricular integra la teoría y la práctica mediante la solución de problemas reales del contexto operativo y social, garantizando una educación de calidad alineada al Sistema Educativo Nacional.” (documento 2, p. 71) (Documento 2) - “El currículo es flexible y se actualiza periódicamente en función a la evolución del conocimiento y las necesidades institucionales.” (documento 2, p. 71) (Documento 2) 	3
Diseño curricular	Elaboración y niveles del Diseño Curricular	<ul style="list-style-type: none"> - "La DIEDOCE (Dirección de Educación y Doctrina del Ejército) actualizará el plan de educación de oficiales que servirá como documento base para la elaboración de los perfiles de ingreso y egreso de los programas y el diseño curricular de los mismos." (Documento 3) - "El proceso de diseño curricular se inicia en el nivel macro curricular, con la formulación del perfil ocupacional a cargo de DIPERE..." (Documento 3) - "En el nivel meso curricular se continúa el proceso de diseño curricular (bajo la responsabilidad del COEDE) con la 	5

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Diseño curricular	Responsabilidad de Formulación	<p>formulación de los perfiles de ingreso y egreso de cada uno de los programas académicos que conforman la oferta académica del Ejército..." (Documento 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Finalmente, las instituciones educativas del COEDE desarrollan los planes de estudio para cada programa académico, actividad donde determinarán los contenidos, la duración y creditaje necesarios..." (Documento 3) - "El perfil profesional, es un documento donde se describe en forma detallada el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona de manera más específica que el perfil por competencias." (Documento 6) - El COEDE – JEDUCE, debe ser el responsable de formular dichos perfiles conjuntamente con personal profesional especializado y con personal militar del grado del perfil, para poder formular el diseño curricular de los programas académicos a conducirse... (documento 4, 184) (Documento 4) - Por lo tanto, el COEDE/JEDUCE es el elemento encargado de formular el diseño curricular en el Ejército, debe disponer en su organización, de un elemento que le permita cumplir con dicha responsabilidad, asimismo, las instituciones educativas del Ejército deben de tomar las provisiones para contar con dicho personal especialista en diseño curricular en sus plantas orgánicas. (documento 4, 185) (Documento 4) - El diseño curricular de los programas educativos que se conducen en el Ejército para técnicos y suboficiales en sus diferentes grados, debe de responder al perfil de ingreso y egreso de cada programa de acuerdo al plan de carrera establecido en la Institución respetando las disposiciones y 	4

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
		<p>los lineamientos del sistema educativo nacional. (documento 4, 186) (Documento 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - El COEDE (JEDUCE) presentará a la DIEDOCE un estudio de estado mayor (EEM) en el cual sustenta la necesidad de implementar determinado programa. Dicho EEM debe mencionar, entre otros, las competencias que se busca desarrollar, la vinculación con el plan de carrera y el plan de educación del oficial, técnicos o suboficial. (documento 4, 189) (Documento 4) 	
Diseño curricular	Componentes Curriculares	<ul style="list-style-type: none"> - Las instituciones de educación superior de pregrado del Ejército deben establecer competencias generales, específicas y de especialidad en su diseño curricular, debe tener una duración no menor de doscientos (200) créditos. (documento 4, 85) (Documento 4) - Las instituciones de educación superior tecnológica deben de contemplar en el diseño curricular las competencias técnicas o específicas y competencias para la empleabilidad, debe tener una duración no menor de ciento veinte (120) créditos. (documento 4, 90) (Documento 4) 	2
Diseño curricular	Requisitos y Competencias Educativas	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar las directivas de educación de Oficiales, Supervisores, Técnicos y Suboficiales del Ejército de acuerdo con las seis (06) familias de puestos y los veintidós (22) roles establecidos... a fin de diseñar los programas académicos de acuerdo a las competencias y capacidades requeridas para el personal militar profesional y en proceso de formación. (Documento 5) - Coordinar con la DIEDOCE la actualización y adecuación de las directivas de educación... en relación con las competencias y requisitos que debe cubrir todo el personal. (Documento 5) 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Diseño curricular	Rol de la DIEDOCE en la Adecuación	<ul style="list-style-type: none"> - La DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO (DIEDOCE) tiene la función de actualizar las directivas de educación de Oficiales, Supervisores, Técnicos y Suboficiales. (Documento 5) - Realizar el control, seguimiento y mejoras de todos los programas académicos en coordinación con la DIEDOCE, presentando las recomendaciones que se estimen pertinentes para la mejora continua del proceso de diseño de puestos y planes de carrera. (Documento 5) 	2
Diseño curricular	Requisitos del Perfil Profesional	<ul style="list-style-type: none"> - "Formular los perfiles profesionales del personal de Oficiales, Supervisores, Técnicos y Suboficiales según el anexo N° 7, de acuerdo a los perfiles por competencia establecidos por la DIPERE." (Documento 6) - "El perfil profesional será empleado por el COEDE, en la regulación de la capacitación progresiva del personal militar en profesionales cualificados, regulando las competencias a alcanzar en los centros de formación, especialización, capacitación y perfeccionamiento." (Documento 6) 	2
Diseño curricular	Desarrollo Cognitivo, Afectivo y Psicomotor	<ul style="list-style-type: none"> - "El Oficial es un líder reflexivo, crítico, capacitado y entrenado... con competencias (conjunción de conocimientos, capacidades y valores), para cumplir la misión que se le asigne en beneficio del país sobre la base de un sistema educativo moderno y eficiente." (Documento 6) - El perfil genérico del oficial está compuesto por capacidades, destrezas y habilidades: COGNITIVAS (Ciencias Militares, Ciencias Humanas) AFECTIVAS (En lo Moral, En lo Psicológico) PSICOMOTORA (Capacidad física y mental)" (Documento 6) 	2
Diseño curricular	Definición y Requerimiento de Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades: Cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Diseño curricular	Enfoque por Competencias	<p>práctica constante. Asimismo, en base a las funciones principales se definen las habilidades principales para el puesto. (Documento 7)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establezca entre (03) tres y (04) cuatro habilidades principales para el puesto. Nota: En caso la entidad trabaje con competencias podrá utilizarlas en lugar de las habilidades. (Documento 7) - Competencias: Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización. (Documento 7) - La presente guía metodológica no ha sido diseñada para establecer perfiles de puestos por competencias, sin embargo, aquellas entidades que tienen definidas sus competencias podrán utilizarlas en el presente documento. (Documento 7) - Valide la Misión del Puesto de acuerdo a los siguientes criterios: Cumplimiento de las sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto (Anexo C). Coherencia de la misión con las funciones esenciales del puesto. Coherencia de la misión con las funciones generales de la unidad orgánica (ROF). (Documento 7) 	3
Diseño curricular	Estandarización e Instrumentos de Proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Desde lo planteado, la institución educativa debe generar el diseño de instrumentos que le permitan estandarizar los procesos que se realizan en la misma, de ese modo, se podrá tener una referencia clara de qué evaluar y cómo hacerlo, frecuencia para efectuar la evaluación, así como crear indicadores referenciales. (Documento 9) 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Diseño curricular	Sistema e Interdependencia Coherente	<ul style="list-style-type: none"> - Este estándar se basa en una serie de principios de gestión de la calidad que incluyen un fuerte enfoque en el cliente, la motivación la aplicación de la alta dirección, el enfoque del proceso y la mejora continua. El uso de ISO: 9001 2015 ayuda a garantizar que los clientes obtengan productos y servicios consistentes y de buena calidad. (Documento 9) - La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema. (Documento 9) - Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos. (Documento 9) 	2
Malla curricular	Estructura académica y pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> - “La malla curricular establece la secuencia formativa de cursos, módulos y créditos” (pp. 35-36). (Documento 1) - Cada malla debe reflejar las competencias necesarias según grado y función militar” (pp. 36-37). (Documento 1) - Se organizan los cursos en ejes de liderazgo, doctrina, gestión y operaciones” (pp. 37-38). (Documento 1) - La estructura curricular busca asegurar la integralidad de la formación militar” (pp. 38-39). (Documento 1) - “El COEDE aprueba las mallas curriculares y supervisa su ejecución” (pp. 39-40). (Documento 1) 	5
Malla curricular	Innovación y modernización de contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - “Se incorporan contenidos orientados a la gestión pública, liderazgo y nuevas tecnologías” (pp. 40-41). (Documento 1) 	4

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Malla curricular Diseño Programas Académicos		<ul style="list-style-type: none"> - "Las mallas curriculares deberán integrar competencias digitales y estratégicas" (pp. 42-43). (Documento 1) - "Los programas de postgrado incorporarán líneas de investigación en gestión institucional y defensa" (pp. 43-44). (Documento 1) - "Se fomenta la innovación pedagógica mediante metodologías activas y aprendizaje basado en problemas" (pp. 44-45). (Documento 1) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - "En el nivel meso curricular... se procede a diseñar los programas académicos (módulos y asignaturas que lo conforman) y que permitirá cerrar la brecha entre ambos perfiles durante el desarrollo de dichos programas académicos." (Documento 3) 	3
		<ul style="list-style-type: none"> - "...las instituciones educativas del COEDE desarrollan los planes de estudio para cada programa académico, actividad donde determinarán los contenidos, la duración y creditaje necesarios para que los módulos y asignaturas que conforman dichos programas académicos puedan cubrir la brecha previamente establecida." (Documento 3) - "En el nivel micro curricular las instituciones educativas del COEDE formulan los sílabos por asignatura, desarrollando los contenidos de cada asignatura de los programas académicos que conforman la oferta académica del Ejército..." (Documento 3) 	
Malla curricular Idioma Inglés		<ul style="list-style-type: none"> - "Todos los planes de estudio de las escuelas de pregrado universitario del Ejército deben contemplar el dictado de cursos en inglés en los últimos ciclos de formación." (Documento 3) 	2
		<ul style="list-style-type: none"> - "Los planes de estudio de las escuelas de postgrado y escuelas Armas y Servicios del Ejército deben contemplar el 	

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Malla curricular	Requisitos de Créditos y Actualización	<p>dictado de cursos en inglés en de manera transversal a lo largo de todo el programa de inicio a fin." (Documento 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La actualización del currículo se debe realizar cada tres (3) años o cuando sea conveniente según los avances científicos y tecnológicos. Debe de enseñarse un idioma extranjero, de preferencia inglés, o la lengua nativa de preferencia quechua o aimara, es obligatorio en los estudios de pregrado. (documento 4, 86) (Documento 4) - Los estudios generales son obligatorios y debe tener una duración no menor de treinta y cinco (35) créditos. Los estudios específicos y de especialidad debe tener una duración no menor de ciento sesenta y cinco (165) créditos. (documento 4, 85) (Documento 4) 	2
Malla curricular	Estructura de Programas	<ul style="list-style-type: none"> - En la etapa de formación profesional, tiene carácter de obligatorio el aprobar todos los cursos, asignaturas o programas contemplados en el plan de estudios desarrollados por el cadete. Este lineamiento incluye aprobar todos los programas del Área Básica Militar... (documento 4, 88) (Documento 4) - Los programas de 1ª calificación militar están constituidos por asignaturas de carácter teórico o teórico-práctico y asignaturas de carácter instrumental con un predominio de competencias específicas. Las asignaturas de carácter instrumental... comprenden la ejecución de habilidades, estrategias, técnicas o métodos. (documento 4, 122-123) (Documento 4) - Los programas de Instrucción y/o Militarización están constituidos principalmente por asignaturas de carácter teórico o teórico-práctico con un predominio de 	4

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
		<p>competencias específicas. Se realizan únicamente en la modalidad presencial. (documento 4, 128) (Documento 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los estudios de posgrado en el Ejército corresponden al ciclo de estudios de especialización, perfeccionamiento, calificación, capacitación y actualización que se cursa después de obtener el grado académico o título profesional. Se distinguen por ofrecer un elevado grado de especialización y/o actualización. (documento 4, 99) (Documento 4) 	
Malla curricular	Ejecución Articulada de Programas	<ul style="list-style-type: none"> - El COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO (COEDE) debe Ejecutar los programas establecidos por la DIEDOCE articulados con los planes de carrera determinados para todo el personal militar profesional. (Documento 5) - Supervisar que las familias de puestos, roles y puestos tipo... sean asignados anualmente a los diversos puestos en forma articulada y simultánea con el avance e implementación de los planes de carrera del personal militar del Ejército. (Documento 5) 	2
Malla curricular	Seguimiento Educativo y Perfeccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Remitir al COPERRE y la DIPERE toda la información del personal militar profesional que haya recibido programas de capacitación, especialización o perfeccionamiento, con los planes de estudio debidamente articulados a las familias de puestos y roles. (Documento 5) - Esta organización por familias sirve como base para estandarizar los procesos de asignación de empleo, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. (Documento 5) 	2
Malla curricular	Regulación de la Capacitación Progresiva	<ul style="list-style-type: none"> - "El perfil profesional, es un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona de 	3

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Malla curricular	Rol de los Centros Educativos Rectores	<p>manera más específica que el perfil por competencias, documento importante formulado por la DIEDOCE, para ser empleado por el COEDE, en la regulación de la capacitación progresiva del personal militar en profesionales cualificados..." (Documento 6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - "El perfil de egreso, documento establecido por el COEDE-JEDUCE, que regula y controla las responsabilidades educativas establecidas en el perfil profesional, para que el personal logre alcanzar progresivamente las competencias según el nivel de jerarquía que ostente, en los centros de formación, especialización, capacitación y perfeccionamiento." (Documento 6) - "Gestionar la formación, especialización, capacitación y perfeccionamiento de acuerdo al plan del personal militar profesional del Ejército, en concordancia a lo establecido en el anexo 04..." (Documento 6) - "Disponer que las escuelas de armas, servicios y especialidades, como entes rectores, participen directamente en la formulación de los planes de carrera del personal militar profesional, en coordinación con la DIPERE." (Documento 6) - "Remitir al COEDE (JEDUCE), los perfiles profesionales formulados, para su explotación." (Documento 6)" - El perfil de ingreso, documento establecido por el COEDE-JEDUCE (centros de formación, especialización, capacitación y perfeccionamiento), en base a los requerimientos establecidos por la institución." (Documento 6) 	3
Malla curricular	Requisitos de Capacitación y Especialización Formal	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos y/o Programas de Especialización: Establezca los cursos o diplomados que se requieren para ocupar el puesto; 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Malla curricular	Conocimientos Requeridos	los mismos que deben contar con la certificación o sustento documental respectivo. (Documento 7)	3
		- Conocimientos Técnicos: Identifique los conocimientos técnicos específicos para el puesto, sean en temas relacionados a la administración pública (Sistemas Administrativos establecidos en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo). (Documento 7)	
		- Conocimientos Ofimáticos: Identifique el nivel de dominio del Word, Excel y Power Point; así como otros paquetes informáticos que pudieran ser necesarios para el puesto. (Documento 7)	
Malla curricular	Marco del Proyecto Educativo Institucional	- Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos: Establezca si es necesario conocer algún idioma y/o dialecto; asimismo mencionar el nivel de dominio. Para ello ubique la Tabla de Conocimientos de Ofimática y de Idiomas (Anexo I). (Documento 7)	2
		- Los conocimientos técnicos específicos para el puesto, sean en temas relacionados a la administración pública... o temas generales relacionados a la gestión privada y/o pública. (Documento 7)	
Malla curricular	Marco del Proyecto Educativo Institucional	- Es pertinente considerar que la gestión de calidad en las instituciones educativas, viene demarcado por la construcción y seguimiento que se genera al Proyecto Educativo institucional (PEI), el cual se constituye en el marco de acción, documento que establece como satisfacer las expectativas del cliente. (Documento 9)	2
		- Así para que los resultados sean exitosos, la comunidad educativa debe tener el PEI como plan estratégico, el cual debe ser abordado mediante la participación activa de todos	

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Malla curricular	Objetivos Estratégicos Educativos	<p>los actores inherentes a la institución educativa. (Documento 9)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La nueva versión del PEI se enmarca en los enfoques de gestión escolar, estos hacen hincapié en que la gestión de las I.E.E. se sustenta en la gestión centrada en los aprendizajes, la gestión participativa y la gestión por procesos; de modo que es posible visibilizar la integralidad de la IE, centrándola en su finalidad. (Documento 9) - La edificación del PEI de modo colectivo, es decir, con la participación de la totalidad de la comunidad educativa, permite que se genere la gestión por procesos de orden horizontal, por cuanto participan de modo activo en el diseño de los objetivos y planes a seguir para lograr la eficacia necesaria. (Documento 9) - La institución educativa, siga las fases propuestas por el (Ministerio de Educación del Perú, 2016), al indicar: 1. Identificación. ¿Quiénes somos? Información general Principios de la educación Visión compartida 2. Análisis situacional. ¿Cómo funciona nuestra IE? funcionamiento Vinculación con el entorno 3. Objetivos de gestión escolar centrada en aprendizajes ¿Qué queremos alcanzar? Objetivos Matriz de planificación. (Documento 9) 	3
Alineación con el perfil de puestos	Articulación entre formación y desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none"> - “La planificación educativa se orienta a desarrollar las competencias requeridas por los perfiles profesionales del personal militar” (pp. 45-46). (Documento 1) - “Los cursos se diseñan de acuerdo con las responsabilidades reales de campo y gestión” (pp. 46-47). (Documento 1) - “El perfil profesional constituye el insumo principal para definir los resultados de aprendizaje” (pp. 47-48). (Documento 1) 	11

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
		<ul style="list-style-type: none"> - “El sistema formativo debe asegurar la correspondencia entre las competencias enseñadas y las exigencias del servicio” (pp. 48-49). (Documento 1) - “El diseño curricular debe alinearse a los perfiles de egreso definidos por la DGSIEDE, asegurando la pertinencia de la formación respecto a las funciones institucionales y los requerimientos operacionales del Ejército.” (documento 2, p. 71) (Documento 2) - “Los programas educativos responden a las competencias y capacidades establecidas en los perfiles de puesto, integrando los principios de meritocracia y carrera profesional militar.” (documento 2, p. 72) (Documento 2) - La educación en el Ejército se orienta dentro del enfoque por competencias puesto que necesita capacitar al personal militar para los diferentes cargos que ocupará como parte de su plan de carrera; es primordial que las diferentes armas, servicios y especialidades... tengan planes de estudios orientados a su respectivo campo funcional. (documento 4, 59-60) (Documento 4) - El diseño curricular de los programas educativos que se conducen en el Ejército para el personal de oficiales en sus diferentes grados, debe de responder al perfil de ingreso y egreso de cada programa de acuerdo al plan de carrera establecido en la Institución. (documento 4, 183-184) (Documento 4) - "Establecer normas y procedimientos para la formulación de los planes de carrera del personal militar profesional... a fin de dotarles de las competencias idóneas para ser asignados a una Unidad, en un cargo específico, o un curso/programa de capacitación según su grado, arma, servicio, especialidad, 	

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Alineación con el Identificación de brechas y perfil de puestos retroalimentación		<p>garantizando su desarrollo profesional y empleabilidad de acuerdo a una línea de carrera definida." (Documento 6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - "El objetivo principal de establecer el plan de carrera... es implementar un nuevo estilo de dirección basado en competencias que permita gestionar el talento humano, de una manera más integral y efectiva..." (Documento 6) - "Emplear al personal adecuado en el puesto, de acuerdo a las competencias obtenidas progresivamente durante el desarrollo del plan de carrera." (Documento 6) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - "Los procesos de evaluación institucional permiten detectar brechas entre la formación recibida y las exigencias del puesto" (pp. 49-50). (Documento 1) 	7
		<ul style="list-style-type: none"> - "La retroalimentación de los egresados es insumo clave para ajustar los programas académicos" (pp. 50-51). (Documento 1) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - "Las brechas identificadas se traducen en nuevos planes de capacitación y especialización" (pp. 52-53). (Documento 1) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - "Las escuelas del Ejército en sus diferentes niveles deben implementar un sistema de evaluación por competencias centrado en el desempeño de actividades, que permite obtener información de cómo el egresado de los distintos programas educativos desarrolla su ejercicio profesional." (Documento 3) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - "Para dar cumplimiento a este sistema, se aplica un instrumento de evaluación, basado en las competencias genéricas y específicas recibidas durante la etapa de formación profesional o educación de postgrado, la información obtenida es muy importante ya que después de analizada, permitirá certificar el logro de las competencias 	

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Alineación con el Concordancia con las perfil de puestos Necesidades Institucionales		<p>del programa, validar el correspondiente perfil de egreso y realimentar el proceso educativo." (Documento 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Retroalimentación constante entre las necesidades reales que requiere la organización y la labor docente que brindan los centros de formación, capacitación, perfeccionamiento y especialización para educar personal profesional cualificados..." (Documento 6) - "Establecer un comité que formule un diagnóstico, a fin de determinar la evaluación y/o modificación de las competencias que el sistema educativo brinda al personal militar que labora en la Fuerza Operativa y los Órganos y Medios de Apoyo según su grado, arma o servicio, (retroalimentación) a fin de mejorar la eficiencia de la organización." (Documento 6) 	2
		<ul style="list-style-type: none"> - "El currículo basado en competencias... orientados a obtener las competencias establecidas en el perfil de egreso de los programas educativos del Ejército acorde a las necesidades institucionales, y del país para la defensa y el desarrollo nacional, dentro del irrestricto respeto a los derechos humanos." (Documento 3) - "Realizar la evaluación de los diseños curriculares de los programas que se conducen en el Ejército, verificando cumplan el perfil por competencias en concordancia con los requerimientos profesionales de la Institución." (Documento 3) 	2
	Alineación con el Vinculación con Necesidades perfil de puestos Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen por propósito formar en un arma, servicio o especialidad militar a profesionales de procedencia universitaria o superior tecnológica... son incorporados a la Institución con fines específicos para cerrar brechas de conocimiento, agilizar el proceso educativo... y completar 	4

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Alineación con el Objetivo de Alineamiento perfil de puestos Estratégico		<p>empleos que la Institución no satisface por diversas razones. (documento 4, 126-127) (Documento 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La DIPLANE: Pertinencia y alineación de programas en relación con el PTI [Plan de Transformación Institucional], necesidades de capacitación, especialización y perfeccionamiento según el diseño y magnitud de la fuerza. (documento 4, 79) (Documento 4) - Los programas de doctorado se desarrollan en función a las necesidades de investigación del Ejército sobre temas muy específicos y de alta especialización. Los programas de doctorado consolidan una determinada línea y sub línea de carrera. (documento 4, 100) (Documento 4) - El crecimiento y desarrollo profesional se define como el proceso donde el personal militar, en el ejercicio de su profesión, sigue aprendiendo... con el objetivo de optimizar los resultados de desempeño. Es decir, un proceso de aprendizaje cuyo objetivo es el cambio en su actuación profesional. (documento 4, 146-147) (Documento 4) 	2
		<ul style="list-style-type: none"> - Permitir que el Sistema de Educación del Ejército se alinee en función a la nueva organización de los recursos humanos bajo un enfoque por competencias. (Documento 5) - Alinear el Sistema de Educación a las necesidades de los recursos humanos. (Documento 5) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - La directiva busca integrar los procesos de administración de puestos, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento y la gestión del desarrollo y capacitación en el Ejército. (Documento 5) - Garantizar que los procesos de cambios de empleo en el Ejército se realicen teniendo en consideración las 	
Alineación con el Integración de Procesos perfil de puestos (Empleo y Desarrollo)		<ul style="list-style-type: none"> - La directiva busca integrar los procesos de administración de puestos, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento y la gestión del desarrollo y capacitación en el Ejército. (Documento 5) - Garantizar que los procesos de cambios de empleo en el Ejército se realicen teniendo en consideración las 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Alineación con el Requisitos para el Puesto perfil de puestos		<p>familias de puestos y roles determinados para todo el personal militar profesional. (Documento 5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formación académica sea un requisito necesario para desarrollar las funciones establecidas para el puesto. Los conocimientos del puesto sea un requisito necesario para desarrollar todas las funciones del puesto. (Documento 7) - La experiencia para el puesto sea coherente para desarrollar las funciones establecidas para el puesto. Las (03) ó (04) habilidades principales del puesto sean idóneas para desarrollar las funciones del puesto. (Documento 7) 	2
Alineación con el Validación de la Idoneidad y perfil de puestos del Perfil Final		<ul style="list-style-type: none"> - Los conocimientos que se describan, deben validarse con certificación, prueba técnica, entrevista o algún otro mecanismo que evidencie el cumplimiento del requisito de conocimientos; ello es importante asegurar la idoneidad de los candidatos. (Documento 7) 	1
Alineación con el Requisitos y Procesos perfil de puestos Coherentes		<ul style="list-style-type: none"> - La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite: a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente; b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado; c) El logro de un desempeño del proceso eficaz; d) La mejora de los procesos. (Documento 9) - Los Procesos denominados operativos o misionales son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor. (Documento 9) 	2
Alineación con el Inversión, Sociedad y Cliente perfil de puestos Estado		<ul style="list-style-type: none"> - El Estado es otro cliente que espera que la inversión que realiza sea cónsona con las políticas planteadas, así mismo el Estado se constituye a la vez en dueño de la empresa, lo que 	2

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión académica (emergente)	Coordinación interinstitucional educativa	permite aludir a la educación como un proceso basado en la gestión de calidad. (Documento 9)	6
		- Requiriéndose esfuerzos por realizar campañas formativas en las comunidades educativas con la finalidad de asumir asertivamente los cambios propuestos, sin embargo, plantea que “los costos producidos para un aprendizaje organizacional efectivo, coartan cualquier iniciativa que pudiera devenir de empleadores emprendedores que pretendan producir el cambio organizacional. (Documento 9)	
		- “La gestión académica requiere coordinación permanente entre COEDE, DIPERE y Escuelas de Armas” (pp. 53-54). (Documento 1)	
		- “Se promueve la integración entre los niveles de educación básica, superior y de especialización militar” (pp. 55-56). (Documento 1)	
		- “La planificación conjunta fortalece la coherencia del sistema educativo militar” (pp. 56-57). (Documento 1)	
		- “La DGSIEDE coordina con la DIPERE y el COEDE los procesos de planificación educativa, movilidad del personal y adecuación de la oferta académica a las necesidades del Ejército.” (documento 2, p. 93) (Documento 2)	
		- “El COEDE ejerce la ejecución de la política educativa del Ejército y garantiza que los procesos académicos se desarrollen de acuerdo a las normas vigentes y las directivas del SIEDE.” (documento 2, p. 1053) (Documento 2)	
- “La articulación entre los órganos de planificación, ejecución y personal consolida la gestión integrada del Sistema Educativo Militar.” (documento 2, p. 1159) (Documento 2)			

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Gestión académica (emergente)	Evaluación institucional y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - “Los procesos académicos deberán estar sujetos a evaluación interna y externa” (pp. 57-58). (Documento 1) - “Los resultados de evaluación servirán para la toma de decisiones en la planificación educativa” (pp. 58-59). (Documento 1) - “Se establece la obligación de generar reportes de desempeño académico anual” (pp. 59-60). (Documento 1) - “El COEDE consolida los informes de evaluación para orientar las políticas de formación” (pp. 60-61). (Documento 1) 	4
Documentación y Herramientas de Requisitos Educativos (Emergente)	Modelo Basado en Competencias (Eje de la Planificación)	<ul style="list-style-type: none"> - El Ejército del Perú, conduce sus procesos educativos dentro del modelo constructivista, con un enfoque por competencias, pues busca lograr que sus estudiantes adquieran las competencias necesarias para su adecuado desempeño en los diferentes cargos que, como institución les confíe. (documento 4, 167) (Documento 4) - La educación por competencias es la visión de una formación integral del ser humano, conjugando o integrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la conformación de un ser integral. (documento 4, 170) (Documento 4) 	2
Documentación y Herramientas de Requisitos Educativos (Emergente)	Estructura y Evaluación de Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - La competencia es la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. (documento 4, 176) (Documento 4) - La evaluación por competencias se debe realizar a través de procesos que recopilan evidencias teniendo en cuenta los criterios preestablecidos, para generar la retroalimentación 	4

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Documentación y Herramientas de Requisitos Educativos (Emergente)	Matrices para Definición de Requisitos Cuantificables	<p>que busque mejorar la idoneidad. (documento 4, 178) (Documento 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las competencias poseen una especie de fórmula, y se desarrollan en la dimensión cognoscitiva, procedimental y actitudinal en el marco de los pilares de la educación: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a saber y aprender a convivir con responsabilidad social. (documento 4, 177) (Documento 4) - Se debe de tener en cuenta la secuencia lógica para el enfoque por competencias: Definir los fines y propósitos ¿para qué enseñar? Determinar que aprendizajes son necesarios ¿qué enseñar? Determinar estrategias ¿cómo enseñar? Determinar sistemas de evaluación ¿qué y cómo evaluar? (documento 4, 175-176) (Documento 4) 	4
		<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Requisitos del Puesto (Hoja de trabajo N° 03): Matriz para determinar los requisitos de formación académica, conocimientos, experiencia, en base a la misión y las funciones del puesto. (Documento 7) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - La Hoja de Trabajo N° 03 (Anexo H) se utiliza para establecer los requisitos de conocimientos, revisando previamente la misión y las funciones esenciales, lo que asegura la idoneidad de los candidatos. (Documento 7) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - La matriz de requisitos permite establecer la experiencia laboral total y específica necesaria para el puesto, tomando en cuenta las prácticas profesionales como experiencia, mas no las pre-profesionales. (Documento 7) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Tabla de conocimientos ofimáticos e idiomas (Anexo I) sirve de medio de consulta para identificar los conocimientos de idiomas y/o dialectos, así como su nivel de dominio requerido. (Documento 7) 	

Subcategoría	Código	Unidades de significado (Citas Textuales)	Cant.
Documentación y Herramientas de Requisitos Educativos (Emergente)	Anexos de Redacción y Consolidación del Perfil	<ul style="list-style-type: none"> - El Formato de Perfil del Puesto (Hoja de Trabajo N° 04, Anexo J) consolida la información obtenida durante la elaboración y permite revisar la pertinencia de todo el perfil elaborado. (Documento 7) - El Diccionario de Habilidades (Anexo G) es un documento de apoyo para seleccionar algunas habilidades requeridas para los puestos, facilitando la definición de la demanda de atributos personales. (Documento 7) 	2

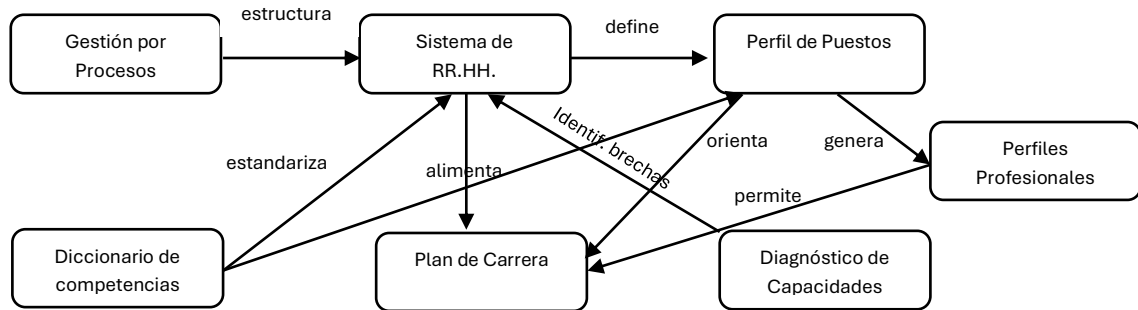
4.3 Red Semántica

La red semántica es una representación gráfica y conceptual que ilustra las conexiones entre categorías, subcategorías y significados derivados del análisis cualitativo de entrevistas y documentos de instituciones. Esta red facilita la observación de la manera en que se relacionan, aunque de forma todavía limitada, la gestión pública y la planificación educativa dentro del Ejército del Perú.

El mapa de relaciones muestra que la planificación educativa está directamente condicionada por insumos que deberían ser obtenidos de la gestión pública, tales como procesos establecidos, perfiles de puestos, planes de carrera y diagnósticos de competencias. Igualmente, elementos como la elaboración del currículo, la estructura curricular y la adaptación a las necesidades de la institución demuestran una notable influencia de estos aspectos, cuya falta o falta de actualización puede perjudicar la coherencia del sistema educativo.

El análisis pone de manifiesto un contexto dividido: carencias en la aplicación efectiva de procesos, débil conexión entre las áreas, falta de perfiles actualizados y mecanismos de seguimiento inadecuados. Todo esto restringe la alineación entre formación, rendimiento y metas estratégicas. De este modo, la red semántica resume cómo los problemas estructurales en la gestión pública afectan la planificación educativa y la necesidad de una integración más efectiva entre recursos humanos, educación y planificación institucional.

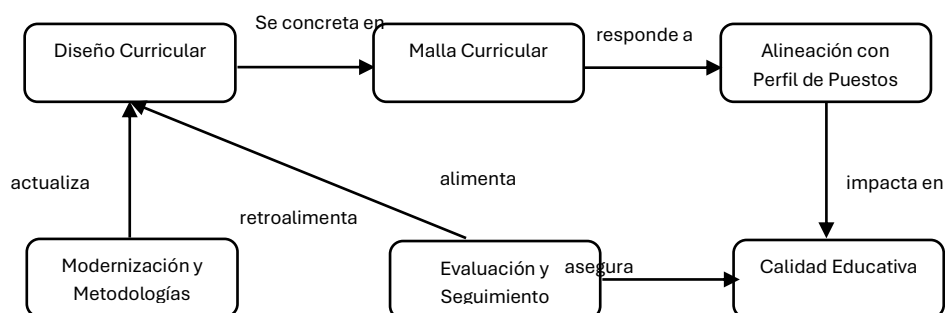
Finalmente, el modelo permite apreciar las tensiones existentes entre lo que el Ejército necesita para potenciar sus capacidades operativas y lo que sus sistemas de gestión pueden ofrecer en la actualidad, identificando vacíos críticos, oportunidades de mejora y posibles caminos para reforzar la conexión entre ambas categorías claves del estudio.

Figura 1*Red Semántica de la Categoría 1: Gestión Pública*

Nota. Esta configuración refleja un enfoque moderno de administración pública basado en evidencia, articulación interna y alineamiento entre funciones, perfiles y desarrollo del personal.

La red semántica de la categoría Gestión Pública muestra una estructura articulada en la que la gestión por procesos constituye el eje organizador del funcionamiento institucional. Desde este nodo se desprende la relación directa con el sistema de recursos humanos, el cual recibe los lineamientos procesales y los transforma en definiciones operativas para la administración del personal. La red evidencia que dicho sistema no solo define el perfil de puestos, sino que se alimenta de mecanismos estandarizadores como el diccionario de competencias, y de mecanismos diagnósticos como la identificación de brechas mediante el diagnóstico de capacidades.

Asimismo, el perfil de puestos se proyecta hacia el plan de carrera, orientando la progresión profesional y asegurando coherencia entre la formación, la experiencia y las necesidades institucionales. La relación entre estos nodos muestra que la Gestión Pública en el Ejército del Perú funciona como un sistema interconectado donde los procesos, las capacidades y las competencias se integran para sostener decisiones estratégicas. Esta configuración refleja un enfoque moderno de administración pública basado en evidencia, articulación interna y alineamiento entre funciones, perfiles y desarrollo del personal.

Figura 2*Red Semántica de la Categoría 2: Planificación de la Educación*

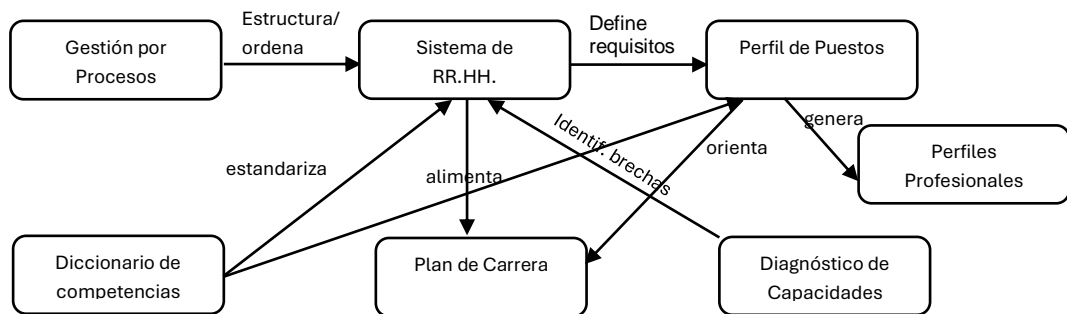
Nota. La red muestra que la planificación educativa es un sistema vivo: se diseña, se pone en práctica, se revisa y se ajusta constantemente para asegurar una formación pertinente, útil y de alto nivel.

La red semántica muestra que la *Planificación de la Educación* funciona como un sistema donde cada componente se relaciona directamente con los demás. En el centro está el **diseño curricular**, que es básicamente la manera en que se organiza lo que se va a enseñar. Ese diseño se convierte en una **malla curricular**, que es la forma concreta en la que se distribuyen cursos, contenidos y competencias. Esta malla no puede hacerse al azar: debe estar alineada con el **perfil de puestos**, es decir, con lo que realmente necesita saber y ser capaz de hacer el personal en su trabajo. De esta manera, la planificación educativa se asegura de que la formación no sea solo teórica, sino que responda a lo que pide la institución.

En el segundo nivel aparecen dos elementos que ayudan a mejorar y actualizar esa planificación. La **modernización y las metodologías** permiten que los programas educativos se renueven, incorporen nuevas formas de enseñar y se adapten a los cambios. La **evaluación y el seguimiento**, por su parte, ayudan a revisar si lo que se está enseñando está funcionando, qué falta mejorar y qué ajustes son necesarios. Todo esto repercute en la **calidad educativa**, que se convierte en el resultado final de este proceso.

Figura 3

Red Semántica de la Categoría 1: Gestión Pública



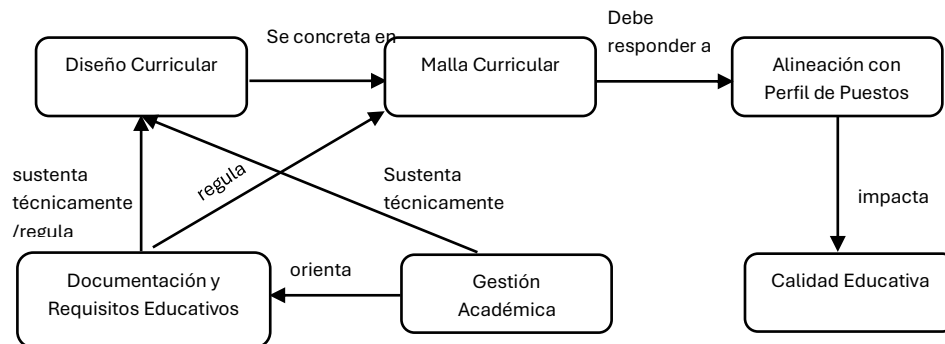
Nota. Esta estructura muestra que la gestión pública dentro del Ejército no depende de acciones aisladas, sino de un conjunto de subprocessos interrelacionados que buscan asegurar que el personal cuente con las competencias necesarias para un desempeño adecuado.

La red semántica de Gestión Pública muestra un sistema institucional centrado en la articulación entre procesos, recursos humanos y perfiles laborales. La Gestión por Procesos constituye el punto de partida, ya que estructura y ordena las actividades administrativas, permitiendo que el Sistema de Recursos Humanos opere de manera organizada y con criterios homogéneos. Este sistema se nutre de dos insumos esenciales: el Diccionario de Competencias, que estandariza las capacidades que deben cumplir los puestos, y el Diagnóstico de Capacidades, que identifica brechas reales en el personal. Gracias a estos instrumentos, RR.HH. define con precisión los requisitos del Perfil de Puestos, estableciendo funciones, competencias y criterios de desempeño.

A partir del perfil, se orienta el Plan de Carrera, que organiza la progresión profesional del personal militar. De esta manera, la red evidencia un flujo lógico donde los procesos institucionales generan información, los sistemas de RR.HH. la procesan, los perfiles la formalizan y los planes de carrera la proyectan.

Figura 4

Red Semántica de la Categoría 2: Planificación Educativa.



Nota. La red revela un sistema en el que los procesos curriculares, los requisitos institucionales y la supervisión académica convergen para garantizar que la formación del personal militar sea pertinente y de calidad.

La red de Planificación Educativa evidencia un proceso formativo que se construye a partir del Diseño Curricular, el cual se concreta en la Malla Curricular donde se distribuyen cursos, contenidos y competencias. Esta malla debe responder a la Alineación con el Perfil de Puestos, mecanismo que evalúa si la formación impartida corresponde a las necesidades reales del ejercicio profesional militar. El grado de coherencia entre diseño, malla y alineación impacta directamente en la Calidad Educativa, entendida como la pertinencia, actualidad y eficacia de la formación institucional.

De manera transversal, la Gestión Académica orienta el uso de la Documentación y Requisitos Educativos, los cuales sustentan técnicamente la elaboración del currículo y sus actualizaciones. Además, la gestión académica regula tanto el diseño como la malla curricular, asegurando que estos respondan a lineamientos institucionales y estándares educativos.

4.4 Triangulación

4.4.1 Triangulación de la Categoría: Gestión Pública

La triangulación de la categoría *Gestión Pública* permite contrastar la información obtenida mediante entrevistas y el análisis documental, a fin de identificar convergencias, divergencias y complementariedades entre ambas fuentes de información. Para esta triangulación se consideraron únicamente las subcategorías que estuvieron presentes de manera coincidente en las dos técnicas: Gestión por Procesos, Sistema de Recursos Humanos, Perfil de Puestos, Diccionario de Competencias, Diagnóstico de Capacidades y Plan de Carrera. Estas subcategorías representan los ejes centrales que estructuran la gestión institucional y permiten identificar cómo se articulan las funciones administrativas con la planificación del talento humano.

Tabla 8

Triangulación de la Categoría 1: Gestión Pública

Subcategoría	Técnica de Entrevista	Técnica de Análisis Documental	Síntesis Integrativa
Gestión por Procesos	Los entrevistados señalan que la Gestión por Procesos es esencial para ordenar el trabajo institucional, evitar duplicidades y estandarizar procedimientos. Sin embargo, indican que su implementación es parcial y heterogénea entre áreas, generando diferencias en la forma en que se realiza el trabajo cotidiano. Algunos actores mencionan que todavía predomina la “costumbre” o los procedimientos informales, lo que dificulta una ejecución coherente y dificulta el seguimiento. Además, identifican falta de difusión, capacitación y acompañamiento para garantizar su aplicación.	Los documentos describen la Gestión por Procesos como un sistema formal integral que busca organizar las actividades institucionales bajo criterios de eficiencia, secuencia lógica y cumplimiento normativo. Se detallan flujos de trabajo, responsables, procesos claves y controles internos orientados a reforzar la coherencia, la transparencia y la mejora continua. La normativa enfatiza que este enfoque es transversal y debe guiar toda la administración pública.	La triangulación muestra que ambas técnicas coinciden en su función estructural, pero existe una brecha importante entre la estructura normativa y la práctica real. Mientras los documentos presentan un sistema robusto y estandarizado, las entrevistas revelan una ejecución fragmentada, con limitaciones en articulación, capacitación y seguimiento. Esto indica que la Gestión por Procesos es un componente esencial, pero con un nivel de madurez aún insuficiente, cuya consolidación es clave para mejorar la eficiencia institucional.
Sistema de Recursos Humanos	Los entrevistados perciben al Sistema de RR.HH. como necesario para gestionar al	Los documentos describen un Sistema de RR.HH. tecnificado, estructurado bajo	La triangulación evidencia coincidencia en la importancia estratégica del Sistema de

Subcategoría	Técnica de Entrevista	Técnica de Análisis Documental	Síntesis Integrativa
	<p>personal, pero identifican problemas en la coordinación entre áreas, la actualización de información y la velocidad para responder a necesidades emergentes. Señalan que los procesos de asignación, evaluación y planificación a veces carecen de sistematicidad o se aplican de manera desigual entre unidades. También mencionan que las políticas de RR.HH. no siempre se articulan con los perfiles reales ni con las demandas de capacitación.</p>	<p>principios de meritocracia, estandarización de competencias, planificación del talento humano y articulación con la gestión institucional. Se establece claramente cómo deben funcionar los procesos de selección, evaluación, capacitación y desarrollo, fundamentados en normativas nacionales e institucionales.</p>	<p>RR.HH. como articulador de la gestión del personal. Sin embargo, también revela diferencias en su nivel de implementación. Los documentos describen un sistema robusto y articulado, mientras que las entrevistas muestran un funcionamiento heterogéneo, con limitaciones en articulación, seguimiento y actualización. Esto confirma que RR.HH. constituye un eje central, pero requiere fortalecimiento operativo.</p>
<p>Perfil de Puestos</p>	<p>Los entrevistados reconocen la importancia del perfil de puestos, pero señalan que muchos perfiles no están actualizados, no representan las funciones que realmente se desempeñan, o no se utilizan como herramienta de gestión. Afirman que la falta de actualización afecta la pertinencia de la formación y la asignación de</p>	<p>Los documentos presentan el Perfil de Puestos como un instrumento técnico que define funciones, responsabilidades, competencias, requisitos y criterios de desempeño. Se establece como la base para orientar procesos de selección, evaluación y formación, alineado con</p>	<p>La triangulación muestra una coincidencia conceptual clara: el Perfil de Puestos es un instrumento clave. No obstante, la divergencia entre ambas técnicas indica que mientras los documentos muestran perfiles bien definidos, las entrevistas revelan que su actualización y uso no siempre son efectivos. Esto evidencia la necesidad</p>

Subcategoría	Técnica de Entrevista	Técnica de Análisis Documental	Síntesis Integrativa
	responsabilidades. La percepción general es que los perfiles existen, pero su uso es limitado y poco estratégico.	estándares institucionales y normativos.	de fortalecer la actualización y apropiación del perfil como herramienta estratégica tanto para la gestión administrativa como para la planificación educativa.
Diccionario de Competencias	Los actores entrevistados reconocen el valor del diccionario, pero afirman que aún no se utiliza de forma sistemática. Muchos mencionan que el personal no siempre conoce las competencias esperadas y que existe poca difusión de este instrumento. Perciben que el instrumento ayudaría a estandarizar competencias, pero su implementación todavía depende del interés de algunas áreas y no constituye un mecanismo institucionalizado.	Los documentos presentan el diccionario como un instrumento formal que estandariza las competencias necesarias para los puestos. Define capacidades transversales y específicas, estableciendo criterios claros para evaluar el desempeño. Se muestra como una herramienta estructural de RR.HH.	La triangulación revela una coincidencia total en la finalidad del diccionario: estandarizar competencias. Las entrevistas, sin embargo, muestran que su implementación es parcial y que no ha sido completamente internalizado por el personal. Esto evidencia una brecha entre el diseño institucional y la internalización de esta herramienta por parte del personal, lo que limita su potencial como articulador entre RR.HH. y la planificación formativa.
Diagnóstico de Capacidades	Los entrevistados consideran que el diagnóstico de capacidades es limitado, que no siempre refleja brechas	Los documentos lo describen como un proceso técnico y continuo que identifica brechas y orienta decisiones	La triangulación evidencia coincidencias conceptuales, pero muestra diferencias muy claras en la implementación.

Subcategoría	Técnica de Entrevista	Técnica de Análisis Documental	Síntesis Integrativa
	reales y que falta sistematicidad para evaluarlas con precisión. A veces se percibe como un trámite más que como una herramienta estratégica.	de formación, capacitación y mejora del personal. Se plantea como un mecanismo esencial para la mejora institucional.	Mientras los documentos presentan un diagnóstico ideal y continuo, las entrevistas revelan que no siempre es sistemático ni impacta de manera efectiva en la toma de decisiones. Esto refuerza la idea de que se requiere fortalecer la sistematicidad y el uso efectivo de los resultados de los diagnósticos.
Plan de Carrera	Los entrevistados indican que el plan de carrera es débil, poco articulado y sin rutas claras de progresión. Señalan que no se vincula suficientemente con los perfiles de puesto ni con las necesidades operativas reales.	Los documentos presentan el plan como un instrumento orientador del desarrollo profesional, articulado con el perfil de puestos y con los requisitos de la institución. Se presenta como una guía estructurada.	La triangulación evidencia coincidencia en la importancia del Plan de Carrera como herramienta de desarrollo profesional. Sin embargo, existe una brecha significativa entre la visión normativa y la experiencia práctica. Esto indica que su aplicación real aún es limitada y que necesita fortalecerse su articulación con el perfil de puestos y las necesidades institucionales.
Perfiles Profesionales	Los entrevistados coinciden en que el Perfil Profesional constituye un documento de	El análisis documental confirma que el Perfil Profesional es un instrumento	La articulación entre ambas técnicas revela una coincidencia clave: el Perfil

Subcategoría	Técnica de Entrevista	Técnica de Análisis Documental	Síntesis Integrativa
	<p>alto valor estratégico porque define el tipo de oficial que la institución desea formar en términos de competencias, capacidades y desempeños esperados. Sin embargo, señalan que su uso en la práctica es limitado: no siempre es revisado ni considerado como punto de partida para la elaboración o actualización del currículo. También se menciona que su actualización no es periódica, dejando fuera nuevas demandas institucionales (tecnológicas, operativas o de liderazgo).</p>	<p>normativo formalmente reconocido como “documento rector” del diseño curricular. Diversas directivas y reglamentos lo establecen como referencia para la estructuración del currículo, la definición de competencias y la elaboración de los sílabos. Sin embargo, también se observa que algunas mallas curriculares y planes de estudio no muestran una correspondencia explícita entre las competencias del Perfil Profesional y las asignaturas o unidades de competencia incluidas en la formación.</p>	<p>Profesional posee un rol normativo central, pero su influencia real en la planificación educativa es menor a la esperada. Mientras las normas lo presentan como el eje orientador del currículo, la práctica refleja un uso fragmentado, no sistemático y, en algunos casos, meramente referencial. Además, la ausencia de mecanismos de retroalimentación entre DIPERE (que identifica capacidades y necesidades) y COEDE–DIEDOCE (que diseñan el currículo) impide que el Perfil Profesional funcione como un verdadero puente entre la gestión del talento humano y la planificación educativa.</p>

4.4.2 Triangulación de la Categoría 2: Planificación Educativa

Para la categoría *Planificación Educativa* se desarrolló una triangulación entre la técnica de entrevistas y el análisis documental, considerando únicamente las subcategorías que coincidieron en ambas fuentes: **Diseño Curricular, Malla Curricular, Alineación con el Perfil de Puestos, Gestión Académica y Calidad Educativa**. Estas subcategorías reúnen los elementos esenciales que articulan la estructura, organización y pertinencia del proceso formativo. La triangulación permite identificar en qué medida los documentos institucionales describen un modelo curricular estructurado y coherente, y cómo los actores educativos perciben su aplicación, pertinencia y nivel de alineación con las funciones reales del puesto. A través de este contraste, es posible evidenciar el grado de articulación entre la planificación normativa y la experiencia pedagógica operativa.

Tabla 9

Triangulación de la Categoría 2: Planificación Educativa

Subcategoría	Técnica de Entrevista	Técnica de Análisis Documental	Síntesis Integrativa
Diseño Curricular	Los entrevistados señalan que el diseño curricular es fundamental para ordenar contenidos, competencias y objetivos formativos, pero indican que no siempre está actualizado ni responde plenamente a las necesidades reales del puesto militar. Además, mencionan que el diseño no siempre se construye de manera participativa ni se comunica adecuadamente.	Los documentos presentan el diseño curricular como el proceso técnico que estructura la formación institucional, define competencias, establece contenidos y organiza metodologías de enseñanza. Se describe como un proceso sistemático y basado en requisitos institucionales.	La triangulación revela coincidencias en la relevancia del diseño curricular para la formación institucional. Sin embargo, se identifica una diferencia en la actualización y pertinencia: los documentos muestran un diseño ideal, mientras las entrevistas evidencian brechas entre el currículo y las funciones reales. La síntesis integrativa muestra la necesidad de un diseño más dinámico, participativo y alineado a demandas operativas.
Malla Curricular	Las entrevistas reconocen la utilidad de la malla curricular para organizar cursos y contenidos, pero señalan debilidades como falta de articulación entre asignaturas, redundancias o ausencia de vínculos claros con las necesidades del puesto militar.	Los documentos la presentan como la expresión concreta del diseño curricular, estructurada en niveles, competencias y secuencias.	La triangulación evidencia que la malla curricular es reconocida en ambas técnicas como la estructura operativa del currículo. No obstante, las entrevistas muestran brechas prácticas en pertinencia y articulación que no aparecen en la descripción normativa.

Subcategoría	Técnica de Entrevista	Técnica de Análisis Documental	Síntesis Integrativa
	Algunos actores incluso la perciben como desactualizada.		Esto sugiere la necesidad de actualizar y revisar la malla según las demandas actuales del puesto militar.
Alineación con el Perfil de Puestos	Los entrevistados sostienen que la formación no siempre se alinea con las funciones reales del puesto, lo cual genera desajustes entre lo aprendido y lo requerido durante el desempeño. Consideran que falta articulación entre el currículo y las demandas del puesto.	Los documentos describen la alineación como un principio estructural del diseño curricular, enfatizando su importancia para garantizar calidad y coherencia institucional.	La síntesis integrativa revela una coincidencia en la importancia de esta alineación para garantizar pertinencia formativa. Sin embargo, mientras los documentos presentan un modelo alineado idealmente, las entrevistas revelan que esta alineación no se implementa plenamente, lo que constituye un área crítica para fortalecer la pertinencia formativa.
Gestión Académica	Desde las entrevistas, la Gestión Académica se percibe como un actor fundamental en la supervisión, coordinación y regulación del proceso educativo, aunque los entrevistados mencionan problemas en la comunicación, seguimiento y articulación entre áreas académicas.	Los documentos describen la Gestión Académica como una instancia reguladora formal, encargada de orientar el diseño curricular, supervisar su aplicación y asegurar la coherencia pedagógica.	La triangulación evidencia coincidencia en su rol articulador y regulador, pero también revela una brecha entre la estructura formal y la experiencia práctica, lo cual sugiere oportunidades de fortalecimiento en la gestión del proceso educativo.

Subcategoría	Técnica de Entrevista	Técnica de Análisis Documental	Síntesis Integrativa
Calidad Educativa	Para los entrevistados, la calidad educativa depende directamente de la pertinencia del currículo, la actualización de la malla y la conexión con las funciones reales del puesto. Mencionan que la calidad es afectada por la disponibilidad de recursos, la coherencia entre enseñanza y práctica, y la evaluación continua.	Los documentos plantean la calidad educativa como el resultado de un currículo coherente, alineado al perfil de puestos y estructurado bajo estándares institucionales.	Ambas técnicas convergen en que la calidad es un resultado del diseño y de la alineación curricular, pero las entrevistas añaden elementos operativos y contextuales que enriquecen la comprensión de la calidad desde la práctica educativa real.

CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO EMPÍRICO

El análisis del fenómeno investigado —la articulación entre la gestión pública del Estado y la planificación educativa en el Ejército del Perú— permitió establecer un diálogo profundo entre los hallazgos empíricos obtenidos mediante entrevistas y análisis documental, y las principales teorías revisadas en el estado del arte y las bases teóricas. Este diálogo revela coincidencias, tensiones y brechas entre lo que proponen los modelos de gestión pública moderna, los estándares del planeamiento educativo y la realidad institucional militar, caracterizada por estructuras jerárquicas, tradiciones organizacionales y procesos administrativos en proceso de modernización. Desde la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991) hasta las teorías del currículo (Tyler, 1949; Kaufman, 1988) y la gestión por competencias (Alles, 2015), los marcos conceptuales ofrecen lineamientos claros que, sin embargo, aún no se encuentran plenamente reflejados en la práctica institucional identificada durante el trabajo de campo.

Los datos empíricos evidenciaron que, respecto a la gestión pública, existe una brecha entre la estructura normativa y la implementación real. Las entrevistas mostraron que la gestión por procesos, aunque reconocida como necesaria y respaldada por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PCM, 2019), se encuentra en una fase incipiente, con avances desiguales y una cultura institucional aún orientada a prácticas tradicionales. Este hallazgo coincide con lo planteado por North (1990) respecto a que las instituciones no cambian solo por la existencia de normas formales, sino por la capacidad real de internalizar nuevas prácticas. Asimismo, la literatura nacional como Huapaya (2019) y Begazo y Fernández (2017) sostiene que la gestión por procesos solo genera resultados cuando existe articulación, estandarización y retroalimentación constante; condiciones que, según los informantes, todavía no se consolidan en la planificación educativa militar. Esta falta de articulación, señalada repetidamente por los entrevistados, evidencia lo que Pressman y Wildavsky (1984) denominaron la “brecha de implementación”, donde las

intenciones normativas no logran traducirse en acciones efectivas por limitaciones organizativas y operativas.

En el caso del Sistema de Recursos Humanos, tanto los documentos normativos revisados como las entrevistas coinciden en que existen instrumentos claves —perfil de puestos, plan de carrera, diccionario de competencias, diagnóstico de capacidades— que, teóricamente, deberían guiar la planificación educativa. Sin embargo, el estudio mostró que estos instrumentos no siempre se actualizan ni se utilizan articuladamente. Esta situación es consistente con los hallazgos internacionales de Link, Salazar-Elena y Benavides (2022), quienes advirtieron que la gestión del rendimiento y la planificación estratégica suelen desconectarse cuando los sistemas de información y retroalimentación no funcionan adecuadamente. En el Ejército del Perú, la falta de alineación entre DIPERE, DIEDOCE y COEDE genera un distanciamiento entre la formación del personal y las competencias que realmente demanda el puesto, lo cual es contrario a los principios de la gestión por competencias que subraya Alles (2015) y al enfoque sistémico de Kaufman (1988).

La evidencia recopilada también muestra que el perfil de puestos no cumple plenamente su rol articulador entre los sistemas de gestión pública y la planificación educativa. Aunque la teoría lo considera un instrumento integrador —incluso en modelos militares como los revisados por Villalobos (2015) y Batista (2024)—, en la práctica militar peruana aún no se encuentra estandarizado ni actualizado completamente. Ello repercute directamente en la planificación educativa, generando mallas curriculares que no siempre corresponden a las competencias requeridas para un servicio eficaz. Esta situación confirma lo planteado por Rojas, Zegarra y Guevara (2023), quienes advierten que la falta de alineación entre la gestión institucional y la planificación educativa afecta inevitablemente la calidad formativa.

En relación con la Planificación Educativa, el análisis documental mostró que existe un marco normativo sólido que define procesos, responsabilidades y lineamientos actualizados (COEDE, DIPERE, DIPLANE). Sin embargo, las entrevistas evidencian dificultades para implementar estos lineamientos de manera uniforme, lo cual coincide con

los planteamientos de Secundo et al. (2024) y Cisternas y Bustos (2024), quienes sostienen que la gestión educativa en sectores estatales suele presentar desconexiones entre planeamiento, ejecución y evaluación. En el Ejército, el diseño curricular y la malla curricular se elaboran bajo criterios formales claros, pero no siempre se actualizan considerando las demandas del perfil del puesto ni acorde a los perfiles profesionales que el DIPERE viene elaborando por cada arma y especialidad. Este hallazgo es coherente con Apple (2006), quien sostiene que un currículo desarticulado de la realidad profesional genera una formación poco pertinente.

Un aspecto central identificado en los hallazgos es la escasa alineación entre diseño curricular, malla curricular y perfil de puestos, pese a que la teoría en educación militar — como señala Hayes (2021)— exige una relación directa entre formación y necesidades estratégicas. Tanto en entrevistas como en documentos analizados, se reconoce que la planificación educativa debería nutrirse de los diagnósticos de capacidades y de las necesidades institucionales definidas por DIPERE. Sin embargo, esta retroalimentación aún no es sistemática, lo que limita que los programas académicos respondan a competencias reales del cargo. Esta brecha reafirma lo señalado por la literatura iberoamericana en gestión educativa (Secundo et al., 2024), donde se remarca que la evolución de la calidad educativa depende de la articulación entre gestión estratégica, planificación curricular y procesos de evaluación.

Otra coincidencia empírica con la teoría se relaciona con la gestión académica y su rol articulador. Fullan (2002) plantea que la gestión académica eficaz debe promover coherencia pedagógica, comunicación fluida y seguimiento constante. En el estudio realizado, los entrevistados señalaron problemas en la supervisión de planes de estudio, diferencias en criterios pedagógicos entre escuelas y la ausencia de mecanismos permanentes de evaluación formativa. Estas observaciones coinciden con lo expuesto por Rojas et al. (2023), respecto a que la débil articulación entre gestión académica y planificación institucional afecta directamente la calidad educativa.

Finalmente, ambos tipos de hallazgos —entrevistas y documentos— permiten afirmar que la articulación entre gestión pública y planificación educativa existe normativamente pero no operativamente, lo cual tiene implicancias directas en el cumplimiento del objetivo general de la investigación. La teoría revisada subraya que la planificación educativa debe responder a las demandas institucionales y de los puestos (Tyler, 1949; Kaufman, 1988), y que los sistemas de gestión pública deben garantizar insumos claros para orientar la formación (Hood, 1991; North, 1990). Sin embargo, los hallazgos empíricos muestran discrepancias entre ambos sistemas: perfiles incompletos, diagnósticos insuficientes, falta de comunicación interáreas, escasa actualización curricular y procedimientos aún no estandarizados.

Este conjunto de coincidencias, divergencias y brechas confirma que la modernización en el Ejército del Perú presenta avances significativos, pero también desafíos estructurales que deben ser abordados para lograr una educación militar coherente, pertinente y articulada con las necesidades del servicio. Asimismo, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer la cultura de gestión por procesos, consolidar la integración entre DIPERE y DIEDOCE, mejorar los instrumentos de gestión del talento humano y establecer mecanismos permanentes de evaluación curricular.

Desde el punto de vista práctico, los hallazgos revelan la urgencia de institucionalizar mecanismos de retroalimentación entre sistemas, actualizar los perfiles de puestos, fortalecer el diagnóstico de capacidades, revisar las mallas curriculares y avanzar hacia un modelo de gestión educativa basado en competencias. En el plano teórico, esta investigación aporta evidencia empírica al debate sobre la articulación entre gestión pública y educación militar, un campo poco explorado en el contexto peruano, confirmando la relevancia de los modelos integrados de gestión institucional y planificación educativa propuestos por la literatura. También abre nuevas líneas de investigación: cómo influye la cultura organizacional militar en la implementación de la gestión moderna, qué modelos internacionales podrían servir como referencia y cómo incorporar tecnologías de información para mejorar el análisis de brechas y la pertinencia curricular.

En síntesis, el diálogo entre teoría y evidencia empírica demuestra que la articulación entre gestión pública y planificación educativa es indispensable para mejorar la formación y las capacidades del personal militar del Ejército del Perú. Aunque el marco normativo y conceptual existe, la práctica institucional aún presenta desafíos importantes. Superarlos permitirá al Ejército avanzar hacia una educación militar más moderna, pertinente y alineada con las demandas estratégicas del país.

CONCLUSIONES

Respecto al Objetivo General

La investigación confirmó que la articulación entre la planificación educativa y los procesos de gestión pública constituye un factor decisivo para fortalecer el desarrollo de capacidades del personal militar del Ejército del Perú en el año 2025. El análisis integrado de entrevistas y documentos normativos evidencia que, aunque existe un marco institucional que define instrumentos como el Perfil Profesional, los Perfiles de Puestos, el Diccionario de Competencias y el Diagnóstico de Capacidades, estos no se encuentran plenamente articulados entre sí ni con el diseño curricular. Esta fragmentación provoca que la formación no siempre responda a las demandas funcionales del servicio ni a las exigencias de la carrera militar. Por tanto, la mejora de dicha articulación emerge como una condición fundamental para asegurar una educación militar pertinente, estandarizada y alineada con los objetivos estratégicos institucionales.

Respecto al Objetivo Específico 1

“Analizar como la planificación de la educación militar respondió a las necesidades de los puestos en los que desempeñará el personal a lo largo de su carrera el año 2025”.

Los hallazgos muestran que la planificación educativa responde solo parcialmente a las necesidades reales de los puestos de trabajo. Aunque el Perfil Profesional actúa como referente conceptual para orientar el currículo, su uso no es sistemático ni se actualiza con base en evidencia institucional. Asimismo, persiste una desconexión entre los contenidos formativos y los perfiles de puesto vigentes, muchos de los cuales no reflejan las competencias actuales requeridas en escenarios operativos, administrativos o de gestión. La ausencia de diagnósticos continuos de capacidades limita la retroalimentación necesaria para ajustar la malla curricular y priorizar competencias relevantes para el ejercicio profesional militar.

Respecto al Objetivo Específico 2

“Analizar cómo la planificación de la educación en el Ejército del Perú se articuló con los procesos del sistema de administración de recursos humanos para responder a las demandas institucionales el año 2025”.

La articulación identificada es limitada y carece de un mecanismo institucional estable que garantice el flujo de información entre DIPERE, DIEDOCE, COEDE, JEDUCE y las escuelas. Aunque los documentos normativos reconocen la necesidad de articular educación y gestión del personal, la práctica institucional evidencia falta de coordinación, ausencia de procedimientos estandarizados y uso incompleto de instrumentos clave como diagnóstico de capacidades, perfiles de puestos y el Perfil Profesional. Esto impide que el currículo se adecúe a las brechas reales de desempeño y limita la coherencia entre formación y movilidad en la carrera militar.

Respecto al Objetivo Específico 3

“Explorar un modelo de gestión por procesos que fortalezcan la articulación entre planificación educativa y las necesidades institucionales del Ejército del Perú el año 2025”.

El estudio demuestra que la gestión por procesos ofrece una base metodológica sólida para ordenar y vincular los procedimientos educativos y los procesos de recursos humanos. Sin embargo, actualmente no existe un flujo institucional estandarizado que conecte la identificación de necesidades, la formulación curricular, la implementación formativa y la evaluación de resultados. La evidencia indica que la adopción de un enfoque por procesos permitiría clarificar roles, definir flujos de información, mejorar la trazabilidad del currículo y consolidar la coherencia entre formación y necesidades institucionales, favoreciendo un sistema educativo militar más eficiente y orientado a resultados.

RECOMENDACIONES

Respecto al Objetivo General

Se recomienda consolidar un sistema institucional de articulación permanente entre planificación educativa y gestión pública, estableciendo procedimientos formales de coordinación entre DIPERE, COEDE, DIEDOCE, JEE y las escuelas. Este sistema debe basarse en la actualización anual del Perfil Profesional, la revisión de perfiles de puesto, el diagnóstico sistemático de capacidades y la evaluación continua del impacto formativo. Su finalidad debe ser garantizar que las decisiones académicas respondan a las necesidades estratégicas del Ejército y que la formación del personal sea pertinente, uniforme y orientada por competencias.

Respecto al Objetivo Específico 1

Se recomienda estandarizar el uso del Perfil Profesional como documento articulador de la oferta educativa, asegurando que su contenido sea actualizado periódicamente y utilizado como base para el diseño curricular. Asimismo, se debe implementar un mecanismo de retroalimentación sistemática entre las unidades operativas y las escuelas para validar la pertinencia de los resultados de aprendizaje. Este proceso debe incluir ajustes curriculares basados en brechas detectadas durante el desempeño profesional, fortaleciendo así la alineación entre necesidades institucionales y formación impartida.

Respecto al Objetivo Específico 2

Se recomienda crear un procedimiento formal de articulación entre el Sistema de Administración de Recursos Humanos y las áreas educativas, que incluya: (a) actualización anual de perfiles de puestos; (b) integración del diagnóstico de capacidades como insumo obligatorio del planeamiento educativo; y (c) establecimiento de un flujo institucional que asegure el intercambio de información entre talento humano y formación. Con ello se garantizará que la planificación educativa se fundamenta en datos reales de desempeño y contribuye a cerrar brechas detectadas en el personal militar.

Respecto al Objetivo Específico 3

Se recomienda formalizar un esquema de gestión por procesos aplicable al ciclo educativo militar, definiendo entradas, actividades, responsables y productos en cada fase: identificación de necesidades, planificación curricular, ejecución académica y evaluación de resultados. Este proceso debe integrarse a la modernización institucional y alinearse con la normativa vigente en SERVIR, SINEACE y el Ejército del Perú. Su implementación permitirá mejorar la coherencia, estandarizar prácticas formativas y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Los hallazgos de la investigación evidenciaron que, aunque el Ejército del Perú cuenta con herramientas normativas para orientar la formación militar —como los Perfiles Profesionales, los Perfiles de Puesto, el Diccionario de Competencias y los diagnósticos de capacidades— la articulación efectiva entre estos instrumentos y la planificación educativa es limitada. Esta desconexión afecta la pertinencia del diseño curricular y dificulta que la formación responda a las necesidades reales del servicio, especialmente en un contexto institucional que demanda personal capacitado para cumplir funciones técnico–operativas, administrativas y de gestión. La ausencia de un proceso articulado entre DIPERE, DIEDOCE, COEDE, JEE y las escuelas genera brechas que se traducen en currículos desactualizados, capacidades insuficientes y una limitada alineación entre la preparación del personal y los retos institucionales. Esta problemática exige una propuesta práctica que fortalezca la coherencia entre la formación militar, los procesos de gestión pública y la carrera profesional del personal.

La propuesta se sustenta en enfoques teóricos esenciales. Desde la Gestión por Procesos, se reconoce la necesidad de establecer procedimientos estandarizados y flujos de información entre las áreas responsables del talento humano y la formación. Desde la Gestión del Talento Humano por Competencias, se considera al Perfil Profesional como el documento central que orienta el modelo formativo, pues define las competencias estratégicas, tácticas y de gestión que el personal debe desarrollar a lo largo de su carrera. Desde la Planificación Educativa basadas en necesidades, se establece que el currículum debe diseñarse y actualizarse en función de la evidencia institucional, tal como lo plantean autores como Kaufman y Tyler. Estos enfoques permiten estructurar una propuesta sólida y operativa para mejorar el sistema educativo del Ejército.

En coherencia con estos fundamentos, la propuesta se organiza en cuatro fases operativas:

1. Fase 1. Diagnóstico integral basado en Perfiles Profesionales

a. Actualización periódica de los Perfiles Profesionales, integrando requerimientos operativos, doctrinarios y administrativos.

b. Articulación del Perfil Profesional con los Perfiles de Puesto.

c. Aplicación del diagnóstico de capacidades del personal en relación con las competencias del Perfil Profesional.

d. Identificación de brechas entre capacidades esperadas y capacidades reales.

2. Fase 2. Diseño del proceso de articulación

a. Establecimiento de un Comité Permanente de Articulación entre COEDE, JEE, DIEDOCE y DIPERE.

b. Creación de una Matriz de Alineación Curricular que vincule el Perfil Profesional con los resultados de aprendizaje y la malla curricular.

c. Diseño de un Procedimiento Operativo Estandarizado que regule el uso del Perfil Profesional como insumo obligatorio para el diseño curricular.

3. Fase 3. Implementación del currículum articulado

a. Actualización de los programas académicos en función de las competencias definidas en los Perfiles Profesionales.

b. Capacitación docente en diseño curricular por competencias.

c. Integración de la información del diagnóstico de capacidades en la programación académica anual.

d. Establecimiento de indicadores de logro vinculados a las competencias del Perfil Profesional.

4. Fase 4. Evaluación institucional y mejora continua

a. Evaluación anual de la pertinencia del currículo respecto al Perfil Profesional.

b. Ajustes curriculares basados en brechas detectadas y cambios institucionales.

c. Revisión periódica de los Perfiles Profesionales y Perfiles de Puesto.

- d. Informe anual de resultados al Comando del Ejército.

Resultados esperados

- a. Alineación efectiva entre competencias institucionales y formación militar.
- b. Reducción consistente de brechas de capacidades.
- c. Currículos coherentes, actualizados y orientados por competencias.
- d. Mayor eficiencia en la gestión del talento humano.
- e. Consolidación de la profesionalización y excelencia operativa del personal militar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrianzén, R., Carranza, E., Barrantes, J., & Bravo, K. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648-5658. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724
- Aguerrondo, I. (2014). Planificación educativa y complejidad: gestión de las reformas educativas. *Cadernos de Pesquisa*, 44(153), 548–578. <https://doi.org/10.1590/198053142910>
- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J. D., & Alarcón Díaz, D. S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *PODIUM*, 44, 103–118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias*: El diccionario. Granica.
- Alvarado Daga, G. E. (2014). La inversión en la capacidad del capital humano y la metodología de la gestión por competencias. *Quipukamayoc*, 21(40), 81. <https://doi.org/10.15381/quipu.v21i40.6314>
- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). La Planificación de la Educación desde el contexto Estado-País. *Gestión De La Educación*, 9(1). <https://doi.org/10.15517/rge.v9i1.53604>
- Barbón Pérez, O. G., & Fernández Pino, J. W. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1), 51–55. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Batista, F. (2024). Strategic management in higher education: Balanced Scorecard in Portuguese Naval Academy. *EDULEARN24 Proceedings*. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2024.2461>
- Begazo Villanueva, J. D., & Fernandez Baca, W. (2017). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana.

Gestión En El Tercer Milenio, 19(37), 25–30.

<https://doi.org/10.15381/gtm.v19i37.13773>

Caguana Baquerizo, J. I., Castillo Tumaille, G. I., & Segarra Jaime, H. P. (2018). Modelo de eficiencia organizacional en base a la gestión por procesos de la carrera de teleinformática de la facultad de ingeniería industrial de la Universidad de Guayaquil.

RECIMUNDO, 2(1), 63–116. <https://doi.org/10.26820/recimundo/2.1.2018.63-116>

Cisternas Irrarázabal, C., & Bustos Velásquez, F. (2024). La investigación sobre la gestión en educación superior: Un mapa científico (2011–2020). *Actualidades Investigativas en Educación*, 24(1), 1–31.

<https://doi.org/10.15517/aie.v24i1.55536>

Constitución Política del Perú [Const] Art. 165 (29 de diciembre de 1993).

<https://www.congreso.gob.pe/constitucionyreglamento/>

Daly Hayes, M. (2021). Retos actuales de la educación militar a fin de afrontar los nuevos desafíos: contribución de la enseñanza militar a la cooperación de la defensa.

Seguridad, Ciencia & Defensa, 2(2), 153–163.

<https://doi.org/10.59794/rscd.2016.v2i2.26>

Decreto Supremo No 054 de 2018 [Presidencia del Consejo de Ministros]. Por la cual se aprueba los Lineamientos de Organización del Estado. 17 de mayo de 2018.

Directiva N° 006 de 2023 [Comando de Educación y Doctrina del Ejército]. Educación superior de nivel universitario, superior tecnológica y de especialización militar del Ejército del Perú. Febrero de 2023.

Flores Vásquez, S. P., & Núñez Lira, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140–164.

<https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>

Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio*. Paidós.

González, A. G., Rodríguez, L. L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).

<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>

- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). México D. F.: McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-6ed.html>
- Huapaya Capcha, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Link, S., Salazar-Elena, J. C., & Benavides, F. (2022). *Integrating strategic planning and performance management in universities: A multiple case study*. *Journal of Management and Governance*. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09633-9>
- López-Medina, C. J., & Rodríguez-Saavedra, L. (2024). Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar. *Revista Científica de la ESGE*, 3(2), 44–56. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti4>
- Mariscal-Camacho, J., Justo-López, A. C., Aguilar-Salinas, W. E., & De Las Fuentes-Lara, M. (2024). Modelo para evaluar el impacto de un sistema de gestión de calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje en instituciones de educación superior. Un caso de estudio. *Formación Universitaria*, 17(5), 27–46. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062024000400027>
- Mogollón-Sandoval, O. J., Pimentel-Roque, V. M., & Pampa-Urieta, A. B. (2024). El enfoque estratégico de la planificación y gestión de implementación de las capacidades militares. *Pensamiento Conjunto*, 12(2), 18. <https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/view/145>
- Morey Trigozo, S. A. (2020). *Gestión innovadora según modernización del Estado Peruano y nivel de competitividad en la Gestión Pública* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52366/Morey_TSA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Norma Técnica N° 001-2018-SGP. *Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. Secretaría de Gestión Pública, Presidencia del Consejo de Ministros. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/235944-006-2018-pcm-sgp>

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, why it's amazing that federal programs work at all*. University of California Press.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *Informe sobre desarrollo humano 2019: Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente*. PNUD.

Rengifo Kahn, Aldo Gustavo, De Piérola García, Violeta María, Cueva Quezada, Nilton Isaías, & Ludeña González, Gerardo Francisco. (2024). *Política de modernización de la gestión pública del estado peruano*. *Aula Virtual*, 5(12), e318. Epub 25 de noviembre de 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12599512>

Resolución CGE N° 774 de 2024[Comandancia General del Ejército]. Por la cual se aprueba la Directiva N° 001 (Educación de Oficiales). 27 de noviembre de 2024.

Resolución Ministerial N.º 1411-2016-DE/CCFFAA. Roles Estratégicos de las Fuerzas Armadas (22 de noviembre de 2016). https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/RM%20927_2017.pdf

Resolución Ministerial N° 1411 de 2016[Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas]. Por la cual se aprueba los roles estratégicos de las Fuerzas Armadas, con sus correspondientes definiciones y acciones estratégicas. 22 de noviembre de 2024.

Resolución Ministerial N° 248 de 2019 [Presidencia del Consejo de Ministros]. Por la cual se aprobó la Política Nacional de Modernización de Gestión Pública al 2030. 19 de agosto de 2022.

Rojas Gordillo, M. M., Zegarra Soto, J. A., & Guevara Contreras, J. R. (2023). *Hacia la calidad educativa en educación superior: Gestión para el aseguramiento de la calidad*. *Horizontes*, 7(29), 1335–1350. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.595>

- Secundo, G., Pérez, S.-E., Martinaitis, Ž., & Leitner, K.-H. (2024). Un mapa científico de la gestión en educación superior (2011–2020). *Actualidades Investigativas en Educación*, 24(1), 1–31. <https://doi.org/10.15517/aie.v24i1.55536>
- SERVIR (2013). Guía Metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas. Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3290062/Gu%C3%ADa%20metodol%C3%B3gica%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20del%20Manual%20de%20Perfiles%20de%20Puestos%20%E2%80%93MPP.pdf>
- Villalobos Chandía, R. (2015). *Planificación y control de gestión en la educación; análisis crítico de su aplicación en un centro educativo castrense* [Tesis doctoral, Universidad de Alcalá de Henares]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=100873>
- Villalobos, H. (2020). Technological development in police matters: A successful recipe for crime prevention. *Revista RIES*, 15(1), 79–97. <http://www.scielo.org.co/pdf/ries/v15n1/1909-3063-ries-15-01-79.pdf>



ANEXOS

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Título: Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú

Problemas	Objetivos	Categorías y Subcategorías	Metodología
<p>Problema general: ¿De qué manera la articulación entre la planificación educativa y los procesos de gestión pública contribuyó a mejorar la preparación de las capacidades del personal militar del Ejército del Perú el año 2025?</p> <p>Problemas Específicos: 1. ¿De qué manera la planificación de la educación militar respondió a las necesidades de los puestos en los que se desempeñará el personal a lo largo de su carrera el año 2025? 2. ¿De qué manera se articulan y coordinaron los procesos del sistema de recursos humanos y la planificación educativa para responder a las demandas institucionales el año 2025? 3. ¿Qué estrategias de gestión por procesos podrían fortalecer la conexión entre la planificación de la educación y las necesidades institucionales del Ejército del Perú el año 2025?</p>	<p>Objetivo general: Analizar de qué manera la articulación entre la planificación educativa y los procesos de gestión pública contribuyeron a mejorar la preparación las capacidades del personal militar del Ejército del Perú el año 2025.</p> <p>Objetivos específicos: 1. Analizar como la planificación de la educación militar respondió a las necesidades de los puestos en los que desempeñará el personal a lo largo de su carrera el año 2025. 2. Analizar cómo la planificación de la educación en el Ejército del Perú se articuló con los procesos del sistema de administración de recursos humanos para responder a las demandas institucionales el año 2025. 3. Explorar un modelo de gestión por procesos que fortalezcan la articulación entre planificación educativa y las necesidades institucionales del Ejército del Perú el año 2025.</p>	<p>Categoría 1: Gestión pública Subcategorías: a. Gestión por procesos; b. Sistema de Recursos Humanos; c. Perfil de puestos; d. Plan de Carrera</p> <p>Categoría 2: Planificación educativa Subcategorías: a. Diseño curricular; b. Malla curricular; c. Alineación con el perfil de puestos y el Plan de Carrera.</p> <p>Categoría 3: Articulación institucional (DIPLANE – DIPERE – DIEDOCE – COEDE), Subcategorías: a. Articulación estratégica b. Articulación operativa</p>	<p>Enfoque de Investigación: Enfoque cualitativo – Estudio de caso. Tipo de Investigación: Cualitativa Método de Investigación: Estudio de Caso Muestra: - Asesores/expertos en gestión por procesos de la DIPLANE - Jefes de áreas de planificación educativa. - Responsables del planeamiento estratégico del sistema de Recursos Humanos en la DIPERE. - Oficiales instructores o jefes de centros de educación militar. Técnica: Entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Instrumentos: Guía de entrevista y ficha de análisis documental. Técnicas de procesamiento análisis de información: software ATLAS.ti,</p>

ANEXO 2



VALIDACION DE INSTRUMENTO

Anexo 2. Validación de Instrumento



“AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA”

Informe N.º 001

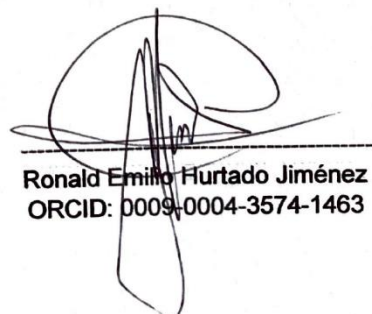
Chorrillos, 26 de junio del 2025

De: Ronald Emilio Hurtado Jiménez
 Para: Manuel Gavidia Diaz/Jhony Larico Coa

Me dirijo a Usted respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la **Validez de Contenido** de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: **“Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú”**

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X)
- b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ()



Ronald Emilio Hurtado Jiménez
 ORCID: 0009-0004-3574-1463

Anexo 2. Validación de Instrumento



“AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA”

Informe N.º 002

Chorrillos, 26 de junio del 2025

De: Edgard Lescano Flores
 Para: Manuel Gavidia Diaz/Jhonny Larico Coa

Me dirijo a Usted respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la **Validez de Contenido** de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: **“Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú”**

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X)
- b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ()

Edgard Lescano Flores
 ORCID: 0000-0002-0048-6528

Anexo 2. Validación de Instrumento



“AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA”

Informe N.º 003

Chorrillos, 26 de junio del 2025

De: Liliana Rodriguez Saavedra
 Para: Manuel Gavidia Diaz/Jhony Larico Coa

Me dirijo a Usted respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la **Validez de Contenido** de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: **“Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú”**

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X)
- b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ()



Firmado digitalmente por:
 RODRIGUEZ SAAVEDRA LILIANA FIR
 07519390 hard
 Motivo: Soy el autor del documento
 Fecha: 06/07/2025 12:24:37-0500

 Liliana Rodriguez Saavedra
 ORCID: 0000-0001-9165-6408

Anexo 2. Validación de Instrumento



“AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA”

Informe N.º 004

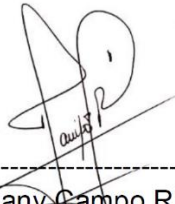
Chorrillos, 26 de junio del 2025

De: Dhany Campo Ríos
 Para: Manuel Gavidia Diaz/Jhony Larico Coa

Me dirijo a Usted respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la **Validez de Contenido** de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: **“Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú”**

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X)
- b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ()



 Dhany Campo Ríos
 ORCID:0000-0002-0220-1477

Anexo 2. Validación de Instrumento



“AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA”

Informe N.º 005

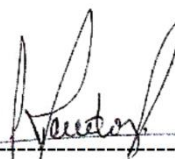
Chorrillos, 26 de junio del 2025

De: Joe Mendoza del Aguila
Para: Manuel Gavidia Diaz/Jhony Larico Coa

Me dirijo a Usted respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la **Validez de Contenido** de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada : **“Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú”**

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X)
- b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ()



Joe Mendoza del Aguila
Código ORCID: 0009-0007-0100-2808

ANEXO 3



INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, me encuentro desarrollando un trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica con mención en Planeamiento Estratégico, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado:

“Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú”. Por lo que desarrollaré esta entrevista anónima y desde ya le agradezco su gentil colaboración.

Teniendo en consideración su conocimiento y experiencia profesional, tenga a bien responder las siguientes preguntas:

Categoría 1: Gestión Pública (Gestión por procesos, Sistema de Recursos Humanos, Perfil de puestos)

a. Gestión por procesos:

1. ¿Cómo describiría la implementación de la gestión por procesos dentro de las actividades de planificación educativa en el Ejército?
2. ¿Se siguen procedimientos estandarizados y orientados a procesos para planificar la educación militar?
3. ¿Se han definido los procesos de recursos humanos que sirvan para conducir el proceso de planificación de la educación?

b. Sistema de Recursos Humanos:

1. ¿Cuáles son los procesos y/o productos de Recursos Humanos que darían inicio a la Planificación de la Educación en el Ejército?
2. ¿De qué manera los procesos del Sistema de Administración de Recursos Humanos del Ejército (p. ej., plan de carrera, perfil de puestos, etc) influyen en la planificación de los programas educativos?
3. ¿Existen coordinaciones entre quienes gestionan el personal y quienes planifican la formación?

c. Perfil de puestos:

1. En su opinión, ¿las competencias y funciones requeridas por los diferentes puestos o cargos en la institución se toman en cuenta al diseñar los contenidos y cursos de los programas de formación militar?
2. ¿Puede dar ejemplos de cómo el perfil de puestos se refleja (o no) en la malla curricular de los oficiales?

Categoría 2: Planificación Educativa (Diseño curricular, Malla curricular, Alineación con el perfil de puestos)

a. Diseño curricular:

4. ¿Quiénes participan y cómo se lleva a cabo el diseño curricular de los cursos de formación y capacitación del personal?

5. ¿Se actualiza periódicamente el currículo para adaptarse a nuevas necesidades o políticas del Ejército?

b. Malla curricular:

- 1 Desde su experiencia, ¿considera que la malla curricular actual de la escuelas o cursos de formación y/o perfeccionamiento refleja adecuadamente las competencias que el personal necesita en sus distintos grados y funciones?
- 2 ¿Qué aspectos de la malla curricular podrían mejorarse para fortalecer la capacitación del personal?

c. Alineación con el perfil de puestos:

1. ¿En qué medida la planificación educativa del personal está alineada con los perfiles profesionales de los puestos que ocuparán a lo largo de su carrera? Por ejemplo, ¿los cursos y entrenamientos preparan al personal para las responsabilidades reales de campo y de gestión que tendrá?
2. ¿Ha notado brechas entre la formación recibida y las exigencias de los cargos?

Preguntas finales

“Para concluir, quisiera preguntarle si hay algo más que desee agregar sobre este tema que no haya sido cubierto en las preguntas. ¿Tiene alguna recomendación adicional para mejorar la planificación educativa en el Ejército del Perú?”

“Muchas gracias por su tiempo y por compartir su experiencia. Su aporte es muy valioso para nuestra investigación. Le reitero que la información brindada será tratada con confidencialidad. Si tuviera alguna consulta posterior, por favor no dude en contactarme. Que tenga buen día/tarde.”

(Fin de la guía de entrevista. El entrevistador agradecerá nuevamente y detendrá la grabación.)

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se seleccionó los documentos considerados de mayor relevancia para la elaboración del estudio, considerando fuentes relevantes de las bases de datos, buscadores académicos, y repositorios (Google Académico, Scopus, Scielo, WOS, Dialnet). De esta forma, los documentos claves que cumplieron a cabalidad con los criterios establecidos en las fases del estudio, y que dieron sustento al estudio conceptual, son los que se describen a continuación:

Tipo de documento	Referencia	Tema seleccionado
Resolución CGE N° 774 de 2024	Comandancia General del Ejército]. Por la cual se aprueba la Directiva N° 001 (Educación de Oficiales). 27 de noviembre de 2024.	Planificación educativa
Resolución Ministerial N.º 1411-2016-DE/CCFFAA.	Resolución Ministerial N.º 1411-2016-DE/CCFFAA. Roles Estratégicos de las Fuerzas Armadas (22 de noviembre de 2016). https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/RM%20927_2017.pdf	Gestión pública
Resolución Ministerial N° 248 de 2019	Presidencia del Consejo de Ministros Resolución Ministerial N° 248 de 2019 . Por la cual se aprobó la Política Nacional de Modernización de Gestión Pública al 2030. 19 de agosto de 2022.	Gestión pública
Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP). 2022.	Presidencia del Consejo de Ministros-Secretaría de Gestión Pública (SGP). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)	Gestión pública
Norma Técnica N° 001-2018-SGP.	Secretaría de Gestión Pública (SGP). Norma Técnica N° 001-2018-. Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.	Gestión pública/Gestión por procesos
Directiva N° 006 de 2023	Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Directiva N° 006 de 2023 Educación superior de nivel universitario, superior tecnológica y de especialización militar del Ejército del Perú. febrero de 2023.	Planificación educativa
Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH	Autoridad del Servicio Civil (SERVIR) Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”	Gestión pública
Guía Metodológica para elaborar perfiles de puestos	Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos. Guía Metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas.	Gestión pública

Constitución Política del Perú	Constitución Política del Perú [Const] Art. 165 (29 de diciembre de 1993). https://www.congreso.gob.pe/constitucionyreglamento/	Gestión pública
Decreto Supremo No 054 de 2018	Decreto Supremo No 054 de 2018 [Presidencia del Consejo de Ministros]. Por la cual se aprueba los Lineamientos de Organización del Estado. 17 de mayo de 2018.	Gestión pública
Revista Científica Multidisciplinar,	Adrianzén, R., Carranza, E., Barrantes, J., & Bravo, K. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. <i>Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar</i> , 6(5), 5648-5658. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724	Gestión pública
Revista Científica Gestión En El Tercer Milenio	Begazo Villanueva, J. D., & Fernandez Baca, W. (2017). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. <i>Gestión En El Tercer Milenio</i> , 19(37), 25–30. https://doi.org/10.15381/gtm.v19i37.13773	Gestión pública
Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía,	Huapaya Capcha, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. <i>Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía</i> , 4(8), 243. https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277	Gestión pública

ANEXO 4



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Anexo 4. Autorización para la recolección de información



"Año de la recuperación y consolidación de la Economía Peruana"

Chorrillos, 30 de setiembre del 2025

Oficio Nº 1105 /U-4.a.1

Señor(es) CrI Inf Jhony LARICO COA
CrI Inf Manuel GAVIDIA DIAZ

Asunto : Autorización para acceder al personal militar y personal civil para investigación y uso de nombre de la JEDUCE.

Ref : Solicitud de fecha 15 de setiembre del 2025

Por especial encargo del General de Brigada Jefe de Educación del Ejército, tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que, con relación al documento de la referencia, en el cual se solicitó autorización para acceder al personal militar de esta Jefatura, para invitarlos a participar en su estudio de investigación de obtención de grado de Magister en la Escuela Superior de Guerra - EPG, así como, al uso del nombre de esta jefatura en su referido estudio.

Al respecto, se le hace de conocimiento que dicha autorización ha sido considerada VIABLE, y al finalizar su estudio agradeceremos remitir el informe general con los resultados de su investigación.

Hago propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima.

Dios guarde a Ud.



[Handwritten Signature]
 O 120170000 - O+
LUIS SOLDEVILLA ESPINAL
 Tte CrI Infantería

DISTRIBUCIÓN:

- INTERESADO.....01
- ARCHIVO.....01/02

[Handwritten Signature]
 02 07 25

ANEXO 5



CONSENTIMIENTO DE INFORMADO

Anexo 5. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar

Crl EP Larico Coa Jhony

Título de Tesis: Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es participar en una investigación académica cuyo objetivo es analizar cómo la gestión pública del Estado contribuye a mejorar la planificación educativa en el Ejército del Perú. Su experiencia y conocimiento sobre el tema serán de gran valor para lograr este propósito. Su ejecución ayudará a comprender de qué manera los procesos de administración de personal y las políticas públicas influyen en la formación y capacitación de los oficiales del Ejército, para proponer mejoras que optimicen dicha formación.

Procedimiento: Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos de duración. En esta entrevista se le harán preguntas relacionadas con la planificación de la educación de los oficiales y la articulación con la gestión de recursos humanos en la institución. La entrevista será registrada (audio) con su permiso, únicamente para efectos de análisis académico. No se le solicitará información personal sensible más allá de su experiencia profesional relacionada con el tema de estudio. Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Esto significa que usted es libre de declinar la invitación o de retirarse en cualquier momento, incluso una vez iniciada la entrevista, sin que ello le genere ninguna consecuencia negativa. Su decisión de participar o no hacerlo no afectará su relación con la Escuela de Postgrado ni con ninguna otra institución; su aporte es completamente altruista y académico.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional, ya que se trata de compartir opiniones profesionales en un entorno confidencial. En todo momento se evitará cualquier pregunta que pueda generarle incomodidad; si alguna pregunta le resulta incómoda, usted puede optar por no responderla.

Beneficios: Si bien usted no recibirá una compensación económica por su participación, su contribución ayudará a identificar oportunidades de mejora en la formación de los oficiales del Ejército del Perú, lo cual podría redundar en beneficios institucionales a mediano o largo plazo.

Confidencialidad: La información que usted brinde será tratada con estricta confidencialidad. Sus respuestas serán usadas únicamente con fines de investigación y se resguardará su anonimato en todo momento. En la transcripción de la entrevista y en el informe final de tesis, no se incluirán nombres reales ni datos que permitan identificarle de forma directa. Los resultados se presentarán de manera global o utilizando códigos para los participantes (por ejemplo, "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", etc.). Asimismo, los archivos de audio y transcripciones estarán protegidos y solo los investigadores tendrán acceso a ellos. Una vez concluida la investigación, estos registros serán eliminados de forma segura conforme a las directrices éticas de la ESGE y la Directiva de COEDE sobre investigaciones.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el CrI EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar al teléfono 945442905, CrI EP Larico Coa Jhony al teléfono 910972488 o con el asesor: Mag Roberto Avilés al teléfono 979344968

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:


Manuel Ordoñez Loli

D.N.I. : 43814825

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:


Manuel Gavidia Diaz

D.N.I. : 09951848

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:


Jhony Larico Coa

D.N.I. : 29652334

Anexo 5. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar

Crl EP Larico Coa Jhony

Título de Tesis: Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es participar en una investigación académica cuyo objetivo es analizar cómo la gestión pública del Estado contribuye a mejorar la planificación educativa en el Ejército del Perú. Su experiencia y conocimiento sobre el tema serán de gran valor para lograr este propósito. Su ejecución ayudará a comprender de qué manera los procesos de administración de personal y las políticas públicas influyen en la formación y capacitación de los oficiales del Ejército, para proponer mejoras que optimicen dicha formación.

Procedimiento: Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos de duración. En esta entrevista se le harán preguntas relacionadas con la planificación de la educación de los oficiales y la articulación con la gestión de recursos humanos en la institución. La entrevista será registrada (audio) con su permiso, únicamente para efectos de análisis académico. No se le solicitará información personal sensible más allá de su experiencia profesional relacionada con el tema de estudio. Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Esto significa que usted es libre de declinar la invitación o de retirarse en cualquier momento, incluso una vez iniciada la entrevista, sin que ello le genere ninguna consecuencia negativa. Su decisión de participar o no hacerlo no afectará su relación con la Escuela de Postgrado ni con ninguna otra institución; su aporte es completamente altruista y académico.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional, ya que se trata de compartir opiniones profesionales en un entorno confidencial. En todo momento se evitará cualquier pregunta que pueda generarle incomodidad; si alguna pregunta le resulta incómoda, usted puede optar por no responderla.

Beneficios: Si bien usted no recibirá una compensación económica por su participación, su contribución ayudará a identificar oportunidades de mejora en la formación de los oficiales del Ejército del Perú, lo cual podría redundar en beneficios institucionales a mediano o largo plazo.

Confidencialidad: La información que usted brinde será tratada con estricta confidencialidad. Sus respuestas serán usadas únicamente con fines de investigación y se resguardará su anonimato en todo momento. En la transcripción de la entrevista y en el informe final de tesis, no se incluirán nombres reales ni datos que permitan identificarle de forma directa. Los resultados se presentarán de manera global o utilizando códigos para los participantes (por ejemplo, "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", etc.). Asimismo, los archivos de audio y transcripciones estarán protegidos y solo los investigadores tendrán acceso a ellos. Una vez concluida la investigación, estos registros serán eliminados de forma segura conforme a las directrices éticas de la ESGE y la Directiva de COEDE sobre investigaciones.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el CrI EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar al teléfono 945442905, CrI EP Larico Coa Jhony al teléfono 910972488 o con el asesor: Mag Roberto Avilés al teléfono 979344968

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:


Luis Ricardo Carpio Centellas
D.N.I. : 43331792

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:


Manuel Gavidia Diaz
D.N.I. : 09951848

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:


Jhony Larico Coa
D.N.I. : 29652334

Anexo 5. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar

Crl EP Larico Coa Jhony

Título de Tesis: Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es participar en una investigación académica cuyo objetivo es analizar cómo la gestión pública del Estado contribuye a mejorar la planificación educativa en el Ejército del Perú. Su experiencia y conocimiento sobre el tema serán de gran valor para lograr este propósito. Su ejecución ayudará a comprender de qué manera los procesos de administración de personal y las políticas públicas influyen en la formación y capacitación de los oficiales del Ejército, para proponer mejoras que optimicen dicha formación.

Procedimiento: Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos de duración. En esta entrevista se le harán preguntas relacionadas con la planificación de la educación de los oficiales y la articulación con la gestión de recursos humanos en la institución. La entrevista será registrada (audio) con su permiso, únicamente para efectos de análisis académico. No se le solicitará información personal sensible más allá de su experiencia profesional relacionada con el tema de estudio. Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Esto significa que usted es libre de declinar la invitación o de retirarse en cualquier momento, incluso una vez iniciada la entrevista, sin que ello le genere ninguna consecuencia negativa. Su decisión de participar o no hacerlo no afectará su relación con la Escuela de Postgrado ni con ninguna otra institución; su aporte es completamente altruista y académico.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional, ya que se trata de compartir opiniones profesionales en un entorno confidencial. En todo momento se evitará cualquier pregunta que pueda generarle incomodidad; si alguna pregunta le resulta incómoda, usted puede optar por no responderla.

Beneficios: Si bien usted no recibirá una compensación económica por su participación, su contribución ayudará a identificar oportunidades de mejora en la formación de los oficiales del Ejército del Perú, lo cual podría redundar en beneficios institucionales a mediano o largo plazo.

Confidencialidad: La información que usted brinde será tratada con estricta confidencialidad. Sus respuestas serán usadas únicamente con fines de investigación y se resguardará su anonimato en todo momento. En la transcripción de la entrevista y en el informe final de tesis, no se incluirán nombres reales ni datos que permitan identificarle de forma directa. Los resultados se presentarán de manera global o utilizando códigos para los participantes (por ejemplo, "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", etc.). Asimismo, los archivos de audio y transcripciones estarán protegidos y solo los investigadores tendrán acceso a ellos. Una vez concluida la investigación, estos registros serán eliminados de forma segura conforme a las directrices éticas de la ESGE y la Directiva de COEDE sobre investigaciones.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el CrI EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar al teléfono 945442905, CrI EP Larico Coa Jhony al teléfono 910972488 o con el asesor: Mag Roberto Avilés al teléfono 979344968

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

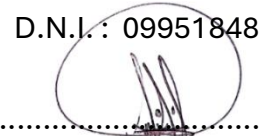
Participante Nombre y apellido, DNI y firma:


Miguel Angel Chirra Cerdan
D.N.I. : 43315345

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:


Manuel Gavidia Diaz
D.N.I. : 09951848

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:


Jhony Larico Coa
D.N.I. : 29652334

Anexo 5. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar

Crl EP Larico Coa Jhony

Título de Tesis: Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es participar en una investigación académica cuyo objetivo es analizar cómo la gestión pública del Estado contribuye a mejorar la planificación educativa en el Ejército del Perú. Su experiencia y conocimiento sobre el tema serán de gran valor para lograr este propósito. Su ejecución ayudará a comprender de qué manera los procesos de administración de personal y las políticas públicas influyen en la formación y capacitación de los oficiales del Ejército, para proponer mejoras que optimicen dicha formación.

Procedimiento: Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos de duración. En esta entrevista se le harán preguntas relacionadas con la planificación de la educación de los oficiales y la articulación con la gestión de recursos humanos en la institución. La entrevista será registrada (audio) con su permiso, únicamente para efectos de análisis académico. No se le solicitará información personal sensible más allá de su experiencia profesional relacionada con el tema de estudio. Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Esto significa que usted es libre de declinar la invitación o de retirarse en cualquier momento, incluso una vez iniciada la entrevista, sin que ello le genere ninguna consecuencia negativa. Su decisión de participar o no hacerlo no afectará su relación con la Escuela de Postgrado ni con ninguna otra institución; su aporte es completamente altruista y académico.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional, ya que se trata de compartir opiniones profesionales en un entorno confidencial. En todo momento se evitará cualquier pregunta que pueda generarle incomodidad; si alguna pregunta le resulta incómoda, usted puede optar por no responderla.

Beneficios: Si bien usted no recibirá una compensación económica por su participación, su contribución ayudará a identificar oportunidades de mejora en la formación de los oficiales del Ejército del Perú, lo cual podría redundar en beneficios institucionales a mediano o largo plazo.

Confidencialidad: La información que usted brinde será tratada con estricta confidencialidad. Sus respuestas serán usadas únicamente con fines de investigación y se resguardará su anonimato en todo momento. En la transcripción de la entrevista y en el informe final de tesis, no se incluirán nombres reales ni datos que permitan identificarle de forma directa. Los resultados se presentarán de manera global o utilizando códigos para los participantes (por ejemplo, "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", etc.). Asimismo, los archivos de audio y transcripciones estarán protegidos y solo los investigadores tendrán acceso a ellos. Una vez concluida la investigación, estos registros serán eliminados de forma segura conforme a las directrices éticas de la ESGE y la Directiva de COEDE sobre investigaciones.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el CrI EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar al teléfono 945442905, CrI EP Larico Coa Jhony al teléfono 910972488 o con el asesor: Mag Roberto Avilés al teléfono 979344968

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

Leoncio Robinson Sanchez

D.N.I. : 43669363

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Manuel Gavidia Diaz

D.N.I. : 09951848

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Jhony Larico Coa

D.N.I. : 29652334

Anexo 5. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar

Crl EP Larico Coa Jhony

Título de Tesis: Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es participar en una investigación académica cuyo objetivo es analizar cómo la gestión pública del Estado contribuye a mejorar la planificación educativa en el Ejército del Perú. Su experiencia y conocimiento sobre el tema serán de gran valor para lograr este propósito. Su ejecución ayudará a comprender de qué manera los procesos de administración de personal y las políticas públicas influyen en la formación y capacitación de los oficiales del Ejército, para proponer mejoras que optimicen dicha formación.

Procedimiento: Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos de duración. En esta entrevista se le harán preguntas relacionadas con la planificación de la educación de los oficiales y la articulación con la gestión de recursos humanos en la institución. La entrevista será registrada (audio) con su permiso, únicamente para efectos de análisis académico. No se le solicitará información personal sensible más allá de su experiencia profesional relacionada con el tema de estudio. Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Esto significa que usted es libre de declinar la invitación o de retirarse en cualquier momento, incluso una vez iniciada la entrevista, sin que ello le genere ninguna consecuencia negativa. Su decisión de participar o no hacerlo no afectará su relación con la Escuela de Postgrado ni con ninguna otra institución; su aporte es completamente altruista y académico.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional, ya que se trata de compartir opiniones profesionales en un entorno confidencial. En todo momento se evitará cualquier pregunta que pueda generarle incomodidad; si alguna pregunta le resulta incómoda, usted puede optar por no responderla.

Beneficios: Si bien usted no recibirá una compensación económica por su participación, su contribución ayudará a identificar oportunidades de mejora en la formación de los oficiales del Ejército del Perú, lo cual podría redundar en beneficios institucionales a mediano o largo plazo.

Confidencialidad: La información que usted brinde será tratada con estricta confidencialidad. Sus respuestas serán usadas únicamente con fines de investigación y se resguardará su anonimato en todo momento. En la transcripción de la entrevista y en el informe final de tesis, no se incluirán nombres reales ni datos que permitan identificarle de forma directa. Los resultados se presentarán de manera global o utilizando códigos para los participantes (por ejemplo, "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", etc.). Asimismo, los archivos de audio y transcripciones estarán protegidos y solo los investigadores tendrán acceso a ellos. Una vez concluida la investigación, estos registros serán eliminados de forma segura conforme a las directrices éticas de la ESGE y la Directiva de COEDE sobre investigaciones.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el CrI EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar al teléfono 945442905, CrI EP Larico Coa Jhony al teléfono 910972488 o con el asesor: Mag Roberto Avilés al teléfono 979344968

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:(FDO).....

Ricardo Arbulú Quevedo

D.N.I. : 43669363

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Manuel Gavidia Diaz

D.N.I. : 09951848

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Jhony Larico Coa

D.N.I. : 29652334

Anexo 5. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar

Crl EP Larico Coa Jhony

Título de Tesis: Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es participar en una investigación académica cuyo objetivo es analizar cómo la gestión pública del Estado contribuye a mejorar la planificación educativa en el Ejército del Perú. Su experiencia y conocimiento sobre el tema serán de gran valor para lograr este propósito. Su ejecución ayudará a comprender de qué manera los procesos de administración de personal y las políticas públicas influyen en la formación y capacitación de los oficiales del Ejército, para proponer mejoras que optimicen dicha formación.

Procedimiento: Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos de duración. En esta entrevista se le harán preguntas relacionadas con la planificación de la educación de los oficiales y la articulación con la gestión de recursos humanos en la institución. La entrevista será registrada (audio) con su permiso, únicamente para efectos de análisis académico. No se le solicitará información personal sensible más allá de su experiencia profesional relacionada con el tema de estudio. Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Esto significa que usted es libre de declinar la invitación o de retirarse en cualquier momento, incluso una vez iniciada la entrevista, sin que ello le genere ninguna consecuencia negativa. Su decisión de participar o no hacerlo no afectará su relación con la Escuela de Postgrado ni con ninguna otra institución; su aporte es completamente altruista y académico.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional, ya que se trata de compartir opiniones profesionales en un entorno confidencial. En todo momento se evitará cualquier pregunta que pueda generarle incomodidad; si alguna pregunta le resulta incómoda, usted puede optar por no responderla.

Beneficios: Si bien usted no recibirá una compensación económica por su participación, su contribución ayudará a identificar oportunidades de mejora en la formación de los oficiales del Ejército del Perú, lo cual podría redundar en beneficios institucionales a mediano o largo plazo.

Confidencialidad: La información que usted brinde será tratada con estricta confidencialidad. Sus respuestas serán usadas únicamente con fines de investigación y se resguardará su anonimato en todo momento. En la transcripción de la entrevista y en el informe final de tesis, no se incluirán nombres reales ni datos que permitan identificarle de forma directa. Los resultados se presentarán de manera global o utilizando códigos para los participantes (por ejemplo, "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", etc.). Asimismo, los archivos de audio y transcripciones estarán protegidos y solo los investigadores tendrán acceso a ellos. Una vez concluida la investigación, estos registros serán eliminados de forma segura conforme a las directrices éticas de la ESGE y la Directiva de COEDE sobre investigaciones.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el CrI EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar al teléfono 945442905, CrI EP Larico Coa Jhony al teléfono 910972488 o con el asesor: Mag Roberto Avilés al teléfono 979344968

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

Diego Martin Ferre Murguia
D.N.I. : 09339019

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Manuel Gavidia Diaz
D.N.I. : 09951848

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Jhony Larico Coa
D.N.I. : 29652334

Anexo 5. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar

Crl EP Larico Coa Jhony

Título de Tesis: Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es participar en una investigación académica cuyo objetivo es analizar cómo la gestión pública del Estado contribuye a mejorar la planificación educativa en el Ejército del Perú. Su experiencia y conocimiento sobre el tema serán de gran valor para lograr este propósito. Su ejecución ayudará a comprender de qué manera los procesos de administración de personal y las políticas públicas influyen en la formación y capacitación de los oficiales del Ejército, para proponer mejoras que optimicen dicha formación.

Procedimiento: Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos de duración. En esta entrevista se le harán preguntas relacionadas con la planificación de la educación de los oficiales y la articulación con la gestión de recursos humanos en la institución. La entrevista será registrada (audio) con su permiso, únicamente para efectos de análisis académico. No se le solicitará información personal sensible más allá de su experiencia profesional relacionada con el tema de estudio. Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Esto significa que usted es libre de declinar la invitación o de retirarse en cualquier momento, incluso una vez iniciada la entrevista, sin que ello le genere ninguna consecuencia negativa. Su decisión de participar o no hacerlo no afectará su relación con la Escuela de Postgrado ni con ninguna otra institución; su aporte es completamente altruista y académico.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional, ya que se trata de compartir opiniones profesionales en un entorno confidencial. En todo momento se evitará cualquier pregunta que pueda generarle incomodidad; si alguna pregunta le resulta incómoda, usted puede optar por no responderla.

Beneficios: Si bien usted no recibirá una compensación económica por su participación, su contribución ayudará a identificar oportunidades de mejora en la formación de los oficiales del Ejército del Perú, lo cual podría redundar en beneficios institucionales a mediano o largo plazo.

Confidencialidad: La información que usted brinde será tratada con estricta confidencialidad. Sus respuestas serán usadas únicamente con fines de investigación y se resguardará su anonimato en todo momento. En la transcripción de la entrevista y en el informe final de tesis, no se incluirán nombres reales ni datos que permitan identificarle de forma directa. Los resultados se presentarán de manera global o utilizando códigos para los participantes (por ejemplo, "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", etc.). Asimismo, los archivos de audio y transcripciones estarán protegidos y solo los investigadores tendrán acceso a ellos. Una vez concluida la investigación, estos registros serán eliminados de forma segura conforme a las directrices éticas de la ESGE y la Directiva de COEDE sobre investigaciones.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el CrI EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar al teléfono 945442905, CrI EP Larico Coa Jhony al teléfono 910972488 o con el asesor: Mag Roberto Avilés al teléfono 979344968

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:(FDO).....

Jessica Talledo
D.N.I. : 04430985

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Manuel Gavidia Diaz
D.N.I. : 09951848

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Jhony Larico Coa
D.N.I. : 29652334

Anexo 5. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar

Crl EP Larico Coa Jhony

Título de Tesis: Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es participar en una investigación académica cuyo objetivo es analizar cómo la gestión pública del Estado contribuye a mejorar la planificación educativa en el Ejército del Perú. Su experiencia y conocimiento sobre el tema serán de gran valor para lograr este propósito. Su ejecución ayudará a comprender de qué manera los procesos de administración de personal y las políticas públicas influyen en la formación y capacitación de los oficiales del Ejército, para proponer mejoras que optimicen dicha formación.

Procedimiento: Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos de duración. En esta entrevista se le harán preguntas relacionadas con la planificación de la educación de los oficiales y la articulación con la gestión de recursos humanos en la institución. La entrevista será registrada (audio) con su permiso, únicamente para efectos de análisis académico. No se le solicitará información personal sensible más allá de su experiencia profesional relacionada con el tema de estudio. Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Esto significa que usted es libre de declinar la invitación o de retirarse en cualquier momento, incluso una vez iniciada la entrevista, sin que ello le genere ninguna consecuencia negativa. Su decisión de participar o no hacerlo no afectará su relación con la Escuela de Postgrado ni con ninguna otra institución; su aporte es completamente altruista y académico.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional, ya que se trata de compartir opiniones profesionales en un entorno confidencial. En todo momento se evitará cualquier pregunta que pueda generarle incomodidad; si alguna pregunta le resulta incómoda, usted puede optar por no responderla.

Beneficios: Si bien usted no recibirá una compensación económica por su participación, su contribución ayudará a identificar oportunidades de mejora en la formación de los oficiales del Ejército del Perú, lo cual podría redundar en beneficios institucionales a mediano o largo plazo.

Confidencialidad: La información que usted brinde será tratada con estricta confidencialidad. Sus respuestas serán usadas únicamente con fines de investigación y se resguardará su anonimato en todo momento. En la transcripción de la entrevista y en el informe final de tesis, no se incluirán nombres reales ni datos que permitan identificarle de forma directa. Los resultados se presentarán de manera global o utilizando códigos para los participantes (por ejemplo, "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", etc.). Asimismo, los archivos de audio y transcripciones estarán protegidos y solo los investigadores tendrán acceso a ellos. Una vez concluida la investigación, estos registros serán eliminados de forma segura conforme a las directrices éticas de la ESGE y la Directiva de COEDE sobre investigaciones.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el CrI EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar al teléfono 945442905, CrI EP Larico Coa Jhony al teléfono 910972488 o con el asesor: Mag Roberto Avilés al teléfono 979344968

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

Cesar Andia Cateriano
D.N.I. : 10592101

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Manuel Gavidia Diaz
D.N.I. : 09951848

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Jhony Larico Coa
D.N.I. : 29652334

Anexo 5. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Crl EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar

Crl EP Larico Coa Jhony

Título de Tesis: Análisis de la Gestión Pública del Estado para la mejora de la Planificación Educativa en el Ejército del Perú

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es participar en una investigación académica cuyo objetivo es analizar cómo la gestión pública del Estado contribuye a mejorar la planificación educativa en el Ejército del Perú. Su experiencia y conocimiento sobre el tema serán de gran valor para lograr este propósito. Su ejecución ayudará a comprender de qué manera los procesos de administración de personal y las políticas públicas influyen en la formación y capacitación de los oficiales del Ejército, para proponer mejoras que optimicen dicha formación.

Procedimiento: Su participación consistirá en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 30 minutos de duración. En esta entrevista se le harán preguntas relacionadas con la planificación de la educación de los oficiales y la articulación con la gestión de recursos humanos en la institución. La entrevista será registrada (audio) con su permiso, únicamente para efectos de análisis académico. No se le solicitará información personal sensible más allá de su experiencia profesional relacionada con el tema de estudio. Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Esto significa que usted es libre de declinar la invitación o de retirarse en cualquier momento, incluso una vez iniciada la entrevista, sin que ello le genere ninguna consecuencia negativa. Su decisión de participar o no hacerlo no afectará su relación con la Escuela de Postgrado ni con ninguna otra institución; su aporte es completamente altruista y académico.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional, ya que se trata de compartir opiniones profesionales en un entorno confidencial. En todo momento se evitará cualquier pregunta que pueda generarle incomodidad; si alguna pregunta le resulta incómoda, usted puede optar por no responderla.

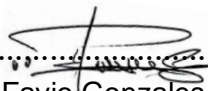
Beneficios: Si bien usted no recibirá una compensación económica por su participación, su contribución ayudará a identificar oportunidades de mejora en la formación de los oficiales del Ejército del Perú, lo cual podría redundar en beneficios institucionales a mediano o largo plazo.

Confidencialidad: La información que usted brinde será tratada con estricta confidencialidad. Sus respuestas serán usadas únicamente con fines de investigación y se resguardará su anonimato en todo momento. En la transcripción de la entrevista y en el informe final de tesis, no se incluirán nombres reales ni datos que permitan identificarle de forma directa. Los resultados se presentarán de manera global o utilizando códigos para los participantes (por ejemplo, “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2”, etc.). Asimismo, los archivos de audio y transcripciones estarán protegidos y solo los investigadores tendrán acceso a ellos. Una vez concluida la investigación, estos registros serán eliminados de forma segura conforme a las directrices éticas de la ESGE y la Directiva de COEDE sobre investigaciones.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el CrI EP Gavidia Diaz Manuel Baltazar al teléfono 945442905, CrI EP Larico Coa Jhony al teléfono 910972488 o con el asesor: Mag Roberto Avilés al teléfono 979344968

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

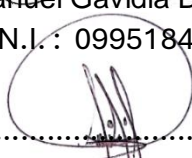
Participante Nombre y apellido, DNI y firma:


Percy Favio Gonzales Caceres
D.N.I. : 43517097

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:


Manuel Gavidia Diaz
D.N.I. : 09951848

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:


Jhony Larico Coa
D.N.I. : 29652334