

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**“PLAN DIRECTOR CONJUNTO PARA ENFRENTAR LA DEFICIENTE
SENSIBILIZACIÓN A LA SOCIEDAD CIVIL, SOBRE EL PRIMER ROL
ESTRATÉGICO DE LAS FUERZAS ARMADAS, POR PARTE DE LAS
DIRECCIONES DE INFORMACIÓN DE LAS INSTITUCIONES ARMADAS A
NIVEL NACIONAL”**

Trabajo de Investigación para optar el grado de
Magíster en Gobierno y Políticas Públicas

AUTORES:

Guido Ayvar Hermoza

Carlo Maxwell Díaz Machuca

ASESOR:

Rafael Alberto Miranda Ayala

JURADO

Guiselle Marlene Romero Lora

Rosa Giovanna Núñez Molleapasa

Lima – Perú

Agosto, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El rol estratégico más importante de una Fuerza Armada es aquel relacionado con la naturaleza por la cual se creó la misma, vale decir con la tarea de “garantizar la independencia, soberanía e integridad de un territorio”. Este rol primigenio implica, por su naturaleza, la preparación de las fuerzas armadas para enfrentar, mediante la guerra, las amenazas generadas en contra del Estado por parte de amenazas externas o internas al Estado. Las Fuerzas Armadas existen para salvaguardar la integridad de la Nación y contribuir a la consolidación de un espacio de confianza para su desarrollo.

En el Perú, tras la solución de los problemas limítrofes con países vecinos, el rol primigenio de las Fuerzas Armadas ha sido desplazado a un segundo plano y reemplazado por nuevos roles estratégicos. En consecuencia, las Fuerzas Armadas peruanas han ido asumiendo nuevos roles estratégicos como el de apoyar a la Policía Nacional en control del orden interno, al Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres en situaciones de desastres naturales, a la sociedad en temas de desarrollo económico y social y al Estado en temas de política exterior. Este panorama ha generado una desensibilización de la sociedad civil respecto al primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas.

Con el propósito de plantear una mejora al problema se analizarán posibles alternativas de solución con base en experiencias de fuerzas armadas de países de la región, ideas proporcionadas por personal militar de las direcciones de información de las Instituciones Armadas, opiniones emitidas por actores de la arena política, comunicadores sociales, así como opiniones de ciudadanos de a pie. Este análisis inducirá a los investigadores al encuentro de una alternativa innovadora de mejora al problema de falta de sensibilidad que la sociedad civil actualmente demuestra sobre el primer rol estratégico indicado líneas arriba.

Finalmente, el análisis de viabilidad, factibilidad y deseabilidad elaborado por los investigadores hace posible la mejora planteada.

Palabras Claves: Fuerzas Armadas, rol estratégico, direcciones de información.

ABSTRACT

The most important strategic role of an Armed Forces is that related to the nature by which it was created, that is, with the task of "guaranteeing the independence, sovereignty and integrity of a territory." This primordial role implies, by its nature, the preparation of the armed forces to face, through war, the threats generated against the State by external or internal threats to the State. The Armed Forces exist to safeguard the integrity of the Nation and contribute to the consolidation of a space of trust for its development.

In Peru, after the solution of border problems with neighboring countries, the original role of the Armed Forces has been displaced to the background and replaced by new strategic roles. Consequently, the Peruvian Armed Forces have been assuming new strategic roles such as supporting the National Police in controlling internal order, the National Disaster Risk Management System in situations of natural disasters, society in matters of economic and social development, and the State on foreign policy affairs. This panorama has generated a desensitization of civil society regarding the first strategic role of the Armed Forces.

In order to propose an improvement to the problem, possible alternative solutions will be analyzed based on experiences of the armed forces of countries in the region, ideas provided by military personnel from the information directorates of the Armed Institutions, opinions issued by actors in the arena. politics, social communicators, as well as opinions of ordinary citizens. This analysis will induce researchers to find an innovative alternative to improve the problem of lack of sensitivity that civil society currently demonstrates about the first strategic role indicated above.

Finally, the viability, feasibility and desirability analysis prepared by the researchers makes the proposed improvement possible.

Keywords: Armed Forces, strategic role, directions of information

1.4.2	Marco institucional de las Fuerzas Armadas	37
1.4.3	Políticas públicas generales.....	41
Capítulo II: Causas del problema		42
2.1.	Marco teórico sobre las causas del problema	42
2.1.1	Lluvia de ideas	42
2.1.2	Revisando la literatura existente	43
2.1.3	Listado de variables	49
2.1.4	Discusión de variables	51
2.2.	Causas del problema.....	56
2.2.1	Desarrollo de la matriz de consistencia de las causas del problema	56
2.2.2	Respuesta a la pregunta causal identificada.....	56
Capítulo III: Diseño del prototipo		62
3.1.	Desafío de la innovación.....	62
3.1.1	Reformulación de la oportunidad inicial.....	62
3.1.2	Análisis de las causas	62
3.1.3	Reformulación del problema.....	64
3.1.4	Definiendo el desafío de la innovación.....	65
3.2.	Concepto de la innovación.....	65
3.2.1	Generación y priorización de nuevas ideas.....	65
3.2.2	La conceptualización de la nueva idea.....	66
3.3.	Descripción del prototipo.....	67
3.3.1	Establecimiento del Plan Director Conjunto	73
3.3.1.1	Conceptualización	73
3.3.1.2	Esquema del Plan Director Conjunto.....	74
3.3.1.3	Diseño y testeo del prototipo	80
3.3.1.4	Proceso de desarrollo de las piezas.....	82
Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo		84
4.1.	Análisis de deseabilidad.....	84

4.2. Análisis de factibilidad.....	85
4.3. Análisis de viabilidad.....	86
Conclusiones.....	87
Bibliografía.....	89
Anexos	95
Anexo 1: Descripción del espacio de la política: tema de interés, intervenciones relacionadas, cadenas de valor de las inter- venciones relacionadas y ubicación del problema.....	95
Anexo 2: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público.....	114
Anexo 3: Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema.....	116
Anexo 4: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público	150
Anexo 5: Herramientas de recojo de información para determinar las causas del problema público	151
Anexo 6: Herramientas de recojo de información para realizar el testeo del prototipo.....	163
Anexo 7: Elementos adicionales para comprender el prototipo final de innovación	164

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1: Cuadro estadístico de difusión de imagen por roles estratégicos de la DIMAR (2017-2018)	21
Tabla 2: Cuadro estadístico de difusión de imagen de la DINIA 2017	23
Tabla 3: Cuadro estadístico de difusión de imagen de la DINIA 2018.....	25
Tabla 4: Marco normativo del problema público identificado	34
Tabla 5: Marco institucional de las Fuerzas Armadas respecto al problema público identificado	37
Tabla 6: Marco de políticas públicas generales del problema Identificado	41
Tabla 7: Priorización de variables consideradas como posibles causas del problema público	49
Tabla 8: Planes, priorización de roles, medios de difusión y público objetivo de las Direcciones de Información de las II.AA del problema público	53
Tabla 9: Diagrama de causa - efecto del problema público.....	57
Tabla 10: Reformulación del problema.....	64
Tabla 11: Definiendo el desafío de la innovación	65
Tabla 12: Cuadro de estrategias y líneas de acción del prototipo	72

Índice de acrónimos

CCFFAA	Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
FF.AA.	Fuerzas Armadas
II.AA.	Instituciones Armadas
EP	Ejército del Perú
MGP	Marina de Guerra del Perú
FAP	Fuerza Aérea del Perú
MINDEF	Ministerio de Defensa
DINFE	Dirección de Informaciones del Ejército
DIMAR	Dirección de Información de la Marina
DINIA	Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico



INTRODUCCIÓN

La naturaleza de los ejércitos se fundamenta en la necesidad de proteger a la Nación de cualquier amenaza que se presente especialmente en el vecindario. Así nacen las misiones o los roles de las fuerzas armadas, las mismas que se replican en diferentes estados y continentes del mundo.

En los primeros años del siglo XIX en Sudamérica, se desarrollaba un lento pero consistente proceso de independización de las colonias españolas, entre ellas el Perú. Con la independencia del Perú en 1821, surge la necesidad de la creación de una Fuerza Armada que proteja los intereses nacionales; sin embargo, diez años antes en 1811, existía ya una milicia a la cual se le llamó Ejército Auxiliar del Perú, existen registros de un proceso de profesionalización del referido Ejército el cual años más tarde, en 1824, se consolidaría formando el Ejército del Perú. En 1825, luego de la batalla de Ayacucho y la consolidación de la independencia, el Ejército se organizó de acuerdo con las ordenanzas para el tiempo de paz y se aprobó su primer Reglamento Orgánico, asumiendo la misión de defender la independencia y soberanía nacional.

Con el paso del tiempo, surge la necesidad de conformar tanto la fuerza naval como la fuerza de la aviación militar, nacen así la Marina de Guerra del Perú y años más tarde, la Fuerza Aérea del Perú. Instituciones que junto al Ejército del Perú constituyen las Fuerzas Armadas, cuya misión de acuerdo con la Constitución Política del Perú de 1993 está conformada por cinco roles estratégicos los cuales se detallan a continuación:

- 1° Rol estratégico: Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República.
- 2° Rol estratégico: Participar en el control del orden interno de acuerdo con la ley.
- 3° Rol estratégico. Participar en el desarrollo económico y social del país

4° Rol estratégico: Participar en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos y Desastres.

5° Rol estratégico: Participar en la política exterior.

En la difusión de los roles estratégicos mencionados juegan un papel preponderante las direcciones de información de las instituciones armadas (I.A.A.), las cuales tienen entre sus funciones la tarea de difundir dichos roles ante la sociedad civil. En ese contexto, el objetivo general del presente trabajo es investigar el por qué existen deficiencias en la implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil sobre el primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas, por parte de las direcciones de información de las instituciones armadas a nivel nacional entre los años 2017 y 2018.

Para el efecto, la investigación se ha estructurado en cuatro capítulos en los cuales se analiza la problemática, se establecen las causas, se plantea la solución, se evalúa la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la solución y, se detallan las conclusiones de la investigación.

En el primer capítulo se presenta la definición y descripción del problema, cuya arquitectura se ha basado en un marco conceptual, un marco institucional y el análisis de la realidad respecto al programa de sensibilización del primer rol estratégico, por parte de las direcciones de información de las Instituciones Armadas.

En el segundo capítulo, el equipo investigador, luego de haber reunido la información pertinente para identificar el problema, se permite presentar un análisis de las causas de este, siguiendo la metodología desarrollada en la guía de proyectos de innovación.

En el tercer capítulo, luego de haberse evaluado numerosas alternativas de solución, se presenta la alternativa de solución mediante el desarrollo de un prototipo con el cual se pretende solucionar el problema público identificado en el primer capítulo. Además, en este capítulo se plasma el concepto final de la

innovación basado en experiencias externas e internas y se detallan los pormenores del proceso de desarrollo del prototipo final de la innovación.

En el cuarto capítulo, luego de revisar las características del prototipo de la solución, se presenta el análisis de la deseabilidad, vale decir cuan deseable resulta la solución; el análisis de la factibilidad, que consiste en evaluar si es factible la materialización de la alternativa de solución trabajada y, la viabilidad, es decir si resulta viable la implementación del prototipo desarrollado por los investigadores.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que ha arribado el equipo investigador, luego de haber recorrido un largo camino de investigación referente al porque el programa de sensibilización a la sociedad civil respecto al primer rol estratégico de las FF.AA. ha obtenido deficientes resultados y, como es que el prototipo desarrollado permitirá revertir dicha deficiencia, buscando a través de su aplicación desarrollar en la sociedad civil la conciencia del valor del rol indicado: “Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial del Perú”.

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Redacción formal del problema

“Deficiente implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas, por parte de las Direcciones de Información de las Instituciones Armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018”.

1.2. Marco conceptual del problema

1.2.1. Deficiente implementación:

La implementación consiste básicamente en la “aplicación” de un diseño de política, programa o plan de acción previamente elaborado, pautado, negociado y acordado. Cuando la implementación no se “ajusta” a lo establecido y pautado en el diseño o cuando el diseño no ha previsto situaciones, factores o procesos que debieron ser tomados en cuenta antes de su aplicación, entonces, en estos casos la implementación será deficiente. En el primer caso, la solución consiste en “ajustar” el desempeño de los operadores a fin de que respeten y sigan las pautas del diseño. En el segundo, la solución consiste en “volver atrás” y realizar un nuevo esfuerzo de diseño. Así, el diseño prima lógica y prácticamente sobre las actividades de implementación, siendo la fuente última de solución a los problemas (Cortazar, 2006).

El equipo de Coordinación TIC del Servicio de Formación del Profesorado de la Comunidad Valenciana, en el ámbito de la gestión de recursos refiere que la “*implementación de un programa*” es la etapa del proceso de planificación que se realiza una vez aprobado el plan. Es una etapa clave mediante la cual se ponen en marcha las políticas, medidas, programas y proyectos que se han definido anticipadamente en el plan. Para ello es necesario hacer concurrir los sistemas administrativos, presupuestales, logísticos, de control, entre otros. Es una etapa eminentemente operativa. Es una etapa crítica,

toda vez que muchos de los planes aun habiendo sido bien formulados, no se ejecutan en la forma debida, cayendo así en una deficiente implementación. Por lo general la deficiente implementación nace desde la dirección con una deficiente administración de los recursos humanos, administrativos, presupuestales, logísticos, de control, entre otros, y se propaga hacia todos los protagonistas implicados (El equipo de Coordinación TIC del Servicio de Informática para los Centros Educativos, 2017).

A menudo en las organizaciones la estrategia es pensada por algunos (Alta Dirección) y es ejecutada por otros (Ejecutivos), suele suceder que esta es poco conocida o no comunicada, o simplemente no hay estrategia, los ejecutores interpretan la estrategia de acuerdo con su realidad o practicidad, generalmente se presenta cuando han existido muchos cambios en la dirección de la Institución, acompañado de un deficiente sistema de seguimiento y control de ejecución de los planes y programas de acción, en estos casos suele suceder que la implementación de los planes o programas resulta ser deficiente (Montalvo, 2014).

De acuerdo con las definiciones anteriores, para efectos de la presente investigación debe entenderse como *deficiente implementación* a los trastornos ocurridos en el proceso de ejecución del programa de sensibilización a la sociedad civil respecto al primer rol estratégico de las FF.AA. como consecuencia de no haber tomado en consideración las pautas establecidas para la implementación del programa; de haber obviado factores o variables que debieron ser tomados en cuenta antes de su aplicación; de no contar con una apropiada estrategia de implementación o de un deficiente compromiso de la dirección y de los protagonistas implicados en el proceso de implementación del programa.

1.2.2. Programa de sensibilización a la sociedad civil

Bolaños, Cabrera y Olave (2007) señalan que la sensibilización como programa, estrategia, proceso o componente se hace presente en innumerables

proyectos de desarrollo. Señalan que todo programa de sensibilización es un factor importante para lograr el cambio de conductas y comportamientos en el público objetivo. Además, refieren los autores antes indicados, frecuentemente se observa en muchos programas, que la sensibilización se reduce a procesos formativos, de producción y distribución de materiales comunicativos, sin haber desarrollado claramente los objetivos de sensibilización de la organización, así como los cambios que se pretenden alcanzar en la sociedad.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del gobierno colombiano (2016) define un programa de sensibilización como una secuencia de procesos que tienen como finalidad impactar sobre el comportamiento de una población (sociedad en general) para lograr un efecto deseado o reforzar buenas prácticas sobre algún tema en particular. Existen muchas técnicas para la aplicación de los programas de sensibilización, la selección de cada método debe ser acorde a los recursos y tecnología a disposición, como ejemplos se pueden citar a los posters con mensajes, videos institucionales a través de videowalls o pantallas, screensavers con mensajes de sensibilización, elementos de oficina con mensajes alusivos (cuadernos, agendas, relojes, etc.), boletines vía email, sesiones de instrucción, charlas, eventos diversos, etc. Por lo general, los mensajes de sensibilización son muy breves y simples, lo que facilita en gran medida la recepción del mensaje que se está transmitiendo.

De otro lado, Pérez (1993), define a la sociedad civil como el conjunto de instituciones sociales conformadas por los mercados y las asociaciones voluntarias en un ámbito público que están fuera del control directo del Estado. El "Internacional Center For Not For Profit Law" (2019) en una de sus publicaciones define que la sociedad civil está conformada por la suma de todas las organizaciones y redes que se encuentran al margen del aparato estatal formal, estas son grupos de interés, ONG, sindicatos, asociaciones profesionales, comerciantes, religiones, cámaras de comercio, estudiantes, agrupaciones y sociedades culturales, clubes de diferentes actividades tales como lectores, teóricos, de esparcimiento, deportivos y grupos comunitarios

informales, grupos radicalmente opuestos como lo son los de pensamientos de izquierda y los de derecha, los cazadores y los defensores de los derechos de los animales.

En base a lo antes referido, para efectos de la presente investigación, entiéndase como programa de sensibilización dirigido a la sociedad civil, a aquel “proyecto ordenado de actividades”, “innovaciones de ámbito tecnológico” o “serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto”, orientado a cambiar el imaginario de la sociedad peruana en general o de un grupo social específico previamente seleccionado de acuerdo con los intereses de las II.AA., en el afán de difundir y posicionar en dicho imaginario social el primer rol estratégico de las FF.AA., en un tiempo establecido o predeterminado, mediante acciones previamente planificadas.

1.2.3. Primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas (FF.AA.)

El primer rol estratégico de las II.AA. se encuentra establecido en la Constitución Política de 1993, la cual en su Art. 165° (Diario Oficial El Peruano, 2019) establece que Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, teniendo como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República.

La Resolución Ministerial N° 1411-2016-DE/CCFFAA (Ministerio de Defensa. 2016), en su artículo único, aprueba los roles estratégicos de las Fuerzas Armadas, y sus correspondientes definiciones y acciones estratégicas. El rol estratégico está definido por un propósito que el Estado asigna a las FF.AA. y que se concreta en misiones bajo una concepción estratégica empleando las capacidades militares en cumplimiento al mandato constitucional.

El primer rol estratégico se define como: “garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República” (Diario Oficial El Peruano, ..

2019) y salvaguardar los intereses nacionales en cumplimiento a la política de seguridad y defensa nacional.

De acuerdo con la Directiva General N° 05-2017-MINDEF-SG/VPD/DIGEPE/DIPPEP (Ministerio de Defensa, 2017), el primer rol estratégico de las FF.AA. hace referencia a la finalidad de impedir todo intento de cualquier agente ya sea interno y/o externo de imponer su voluntad en el territorio nacional, así como garantizar que las decisiones del poder supremo del Estado se rijan con supremacía, asegurando la preservación del territorio nacional y su intangibilidad, entendiéndose que este no puede ser ocupado por potencias extranjeras ni fraccionado por fuerzas de ninguna naturaleza; y salvaguardando los intereses nacionales en cumplimiento de la Política de Seguridad y Defensa Nacional.

Dentro de este rol se ha identificado como objetivo el disponer de las capacidades militares necesarias para garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República, bajo una serie de lineamientos, de los cuales los principales son:

- 1°. Orientación del planeamiento estratégico en el campo militar en concordancia a lo establecido en el primer rol estratégico de las FF.AA.
- 2°. Las estrategias deben disuadir, neutralizar y enfrentar las amenazas que afectan a los intereses nacionales y vitales de la Nación.
- 3°. El planeamiento estratégico debe considerar una actitud del Estado de carácter defensivo y disuasión.
- 4°. Considerar un diseño realista de la estructura y magnitud de fuerza de las II.AA.
- 5°. Desarrollo de doctrina conjunta.
- 6°. Desarrollo de capacidades para el dominio del ciberespacio.

En el contexto de la presente investigación debe entenderse que los roles desarrollados por las II.AA. en el ámbito de la realidad nacional, son aquellas tareas que éstas desempeñan con el carácter obligatorio que le confiere la Constitución y la ley, acorde con lo establecido en el artículo 165° de la CPP de 1993, la R.M. N° 1411-DE del noviembre de 2016 y la Directiva General N° 05-2017-MINDEF-SG/VPD/DIGEPE/DIPPEP, del 6 de julio de 2017, las cuales confieren a las FF.AA. el primer rol estratégico definido como la finalidad primordial de “garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República”.

1.2.4. Direcciones de información de las instituciones armadas:

Las direcciones de información de las II.AA. son estructuras funcionales dependientes de sus respectivas comandancias generales (Marina de Guerra y de la Fuerza Aérea) y de la Jefatura del Estado Mayor General (Ejército), su función principal es informar al público en general sobre las políticas institucionales, así como, hacer de su conocimiento de manera oficial, la postura de las mismas respecto a los acontecimientos públicos en los cuales exista participación directa de alguno de sus miembros en servicio activo.

Las direcciones de información de las II.AA. están conformadas por la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE), tal cual lo refiere la estructura orgánica del Ejército publicada en el reglamento de la ley del Ejército D.S: N° 004-2016-DE (Ministerio de Defensa, 2016), la Dirección de Intereses Marítimos e Información de la Marina de Guerra (DIMAR) acorde con el reglamento de su correspondiente ley aprobado con el D.S. N° 009-2014-DE (Ministerio de Defensa, 2014) y la Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales de la FAP (DINIA), en concordancia con el reglamento de la FAP aprobado con el D.S. N° 017-2014-DE (Ministerio de Defensa, 2014) .

En concordancia con el Reglamento de la Ley del Ejército (Ministerio de Defensa, 2015), “la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE), es la Unidad Orgánica Técnica Normativa dependiente del Estado Mayor General del

Ejército, responsable de realizar el planeamiento estratégico del Sistema de Informaciones del Ejército (SIIE), supervisar y evaluar sus resultados; así como, proponer normas, asesorar y desarrollar actividades en las áreas relacionadas de imagen institucional, relaciones públicas, ceremonial y protocolo, producción y difusión de información, cultura, historia y museología del Ejército” (Ejército del Perú, 2015. p.14).

Como órgano rector del Sistema de Informaciones del Ejército, la DINFE se encuentra transversalmente estructurada en los diferentes niveles de la organización del Ejército, así mismo, es el órgano responsable de formular las estrategias de comunicación del Ejército que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos institucionales mediante la difusión de acciones que contribuyan al cumplimiento de los mismos.

De otro lado, la Dirección de Información de la Marina (DIMAR), Unidad dependiente del Comandante General de la Marina de Guerra, es el órgano técnico administrativo encargado de producir y difundir información de carácter institucional al ámbito público, con el propósito de fortalecer la imagen institucional. Entre sus principales tareas se mencionan la coordinación, desarrollo y difusión de información de interés institucional, difusión de los roles de la Marina de Guerra, su participación en operaciones de paz, su presencia en diversas actividades del Estado, entre otras actividades cotidianas vinculadas a la sociedad peruana en general (Reglamento del DL N° 1138, 2014, p. 55).

Su estructura organizacional presenta una subdirección de información la cual posee entre sus funciones la difusión de imagen institucional a la sociedad en general, basada en la coordinación y desarrollo de actividades de difusión de información hacia la población e instituciones y organismos civiles, asegurando que estas contribuyan a realzar la imagen institucional.

Por otra parte, en relación con el tema, el Reglamento de la Ley de la Fuerza Aérea del Perú establece que la Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales (DINIA) es el Órgano Técnico Normativo dependiente de la

Comandancia General de la Fuerza Aérea del Perú, responsable de generar conciencia e identificación aeronáutica mediante la conducción de actividades de información relacionadas con los intereses aeroespaciales.

La DINIA, por la naturaleza de las actividades que realiza y su dependencia directa de la Comandancia General, es el Órgano Rector del Sistema de Información de la Fuerza Aérea.

La Ordenanza FAP 20-52 del 09 de agosto de 2016 “Organización” - “Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales”, establece que la misión de esta dirección es planear, desarrollar y conducir operaciones psicológicas, asuntos públicos, comunicación estratégica, actividades de protección del patrimonio cultural aeroespacial y de información pública, con el propósito de proyectar una imagen institucional positiva generando conciencia e identificación aeronáutica.

El macroproceso de la DINIA se denomina “Gestión de Imagen”, el cual se define como el conjunto de actividades positivas, campañas o programas realizados y orientados a mantener, transformar o cambiar la imagen proyectada por la organización, de modo de alinearla con la imagen deseada que surge de la visión, misión y valores esenciales definidos en el planeamiento estratégico.

1.2.5. Instituciones Armadas (II.AA.):

El Art. 165° de la Constitución Política de 1993, (edición actualizada por el Diario Oficial El Peruano el 10 de enero de 2019), establece que las Fuerzas Armadas o Instituciones Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, teniendo como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República.

Según se establece en la Directiva General N° 05-2017-MINDEF-SG-VPD/DIGEPE/DIPPED, del 18 de julio de 2017, “Planeamiento Estratégico del

Sector Defensa en el Campo Militar 2017-2021”, las II.AA. serán empleadas por el Estado para actuar exclusivamente en legítima defensa de la soberanía nacional e integridad territorial y con orden en apoyo de la Policía Nacional, de acuerdo al ordenamiento jurídico internacional.

En el ámbito externo, para los fines de la Defensa Nacional, las II.AA. adoptarán una actitud política estratégica de carácter defensiva, debiendo desarrollar las capacidades que le permitan alcanzar la disuasión.

En el ámbito interno, las II.AA. priorizarán la lucha contra las organizaciones terroristas y el tráfico ilícito de drogas, desarrollando acciones en el campo militar y policial.

Simultáneamente, de acuerdo con la ley en el corto plazo, las II.AA. llevarán a cabo programas de desarrollo económico y social, participarán en el orden interno, en la defensa civil y en la política exterior.

El Libro Blanco de la Defensa Nacional (Ministerio de Defensa, 2005), refiere que las II.AA. del Perú están encargadas de defender la soberanía del Estado y "la seguridad de los peruanos". Cada una de ellas se encarga de la preparación, empleo y conducción de las operaciones en su correspondiente ámbito de responsabilidad y, en forma integral en el ámbito de las operaciones militares conjuntas desarrolladas para cumplir los objetivos de la política de Defensa Nacional.

1.2.5.1. Ejército Peruano (EP):

Constituye uno de los órganos de línea u órganos ejecutores del Ministerio de Defensa, tal como se señala en su respectiva Ley Orgánica (D.L. N° 1134 – 2012). “Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. Entre otros roles que le asigna la Constitución Política del Perú” (Diario Oficial El Peruano, 2019)

El D.L. N° 1137 – 2012, define al EP como una de las instituciones tutelares de la patria depende orgánicamente del Ministerio de Defensa. El Ejército desarrolla sus actividades de control, vigilancia y defensa del territorio nacional, de acuerdo con las pautas establecidas en la ley y los tratados de orden internacional ratificados por el Estado peruano. Su misión es la de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República; participando activamente en el control del orden interno, en el desarrollo económico y social del país, en la ejecución de acciones cívicas y de apoyo social, en coordinación con las entidades públicas cuando corresponda, así como en las acciones relacionadas con la defensa civil y el apoyo a la política exterior.

De otro lado, el Libro Blanco de la Defensa Nacional (2005) establece que el Ejército del Perú es una estructura orgánica dependiente del Ministerio de Defensa, cuya función principal es la de asegurar la preparación, organización, mantenimiento y equipamiento del componente terrestre de las Fuerzas Armadas. Participa en la ejecución de la Política de Defensa Nacional. Contribuye a garantizar, en forma permanente, la integridad territorial y el mantenimiento de la soberanía del país.

1.2.5.2. Marina de Guerra del Perú (MGP):

De manera similar al Ejército, la Marina de Guerra constituye también un órgano de línea del MINDEF. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República, entre otros roles que le asigna la Constitución Política del Perú.

Su ámbito de competencia es el dominio marítimo, sobre el cual ejerce el control, vigilancia y defensa. De manera similar lo hace en los espacios fluviales y lacustres a lo largo del territorio nacional, conforme lo establece la ley y los tratados de orden internacional ratificados por el Estado. Contribuye en la función de garantizar la independencia, soberanía e

integridad territorial de la República. Participa en la preservación del orden interno, en el desarrollo económico social del país, así como en las acciones relacionadas con la defensa civil y el apoyo a la política exterior de acuerdo con la CPP y la ley.

En el mismo sentido de ideas, el Libro Blanco de la Defensa Nacional establece que la Marina de Guerra del Perú es una estructura orgánica dependiente del Ministerio de Defensa. Entre las principales funciones que posee se indican la preparación, organización, mantenimiento y equipamiento del componente naval de las FFAA. Participa en la ejecución de la política de defensa nacional y en la defensa del patrimonio marítimo, fluvial y lacustre del país. Además, contribuye a garantizar, en forma permanente, la integridad territorial y el mantenimiento de la soberanía del país.

1.2.5.3. Fuerza Aérea del Perú (FAP):

Al igual que el Ejército y la Marina de Guerra, la Fuerza Aérea constituye también uno de los órganos de línea del MINDEF. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República, entre otros roles que le asigna la Constitución Política del Perú.

De conformidad con lo establecido en el artículo 3° del Decreto Legislativo N° 1139 del 10 de diciembre de 2012, Ley de la Fuerza Aérea del Perú, es competencia de esta Institución realizar el control, vigilancia y defensa del espacio aéreo del país, el cual cubre el territorio nacional hasta las doscientas millas de mar adyacente, en concordancia con la ley y los tratados ratificados por el Estado peruano. El referido decreto señala también como competencias de la Fuerza Aérea del Perú su intervención en los estados de excepción, en el control del orden interno, en actividades de desarrollo económico y social, en las acciones de carácter cívico y de apoyo social en concordancia con otras entidades del Estado, así

como en las acciones relacionadas con la Defensa Civil, de acuerdo con la ley (Congreso de la República del Perú, 2012). Además, la FAP dirige las actividades correspondientes al Poder Aéreo y participa en las acciones relacionadas con los intereses aeroespaciales.

De otra parte, el Libro Blanco de la Defensa Nacional establece que una de las principales funciones de la Fuerza Aérea es la preparación, organización, mantenimiento y equipamiento del componente aéreo de las FFAA. Participa en la ejecución de la Política de Defensa Nacional, desarrollando sus actividades en concordancia con las exigencias en materia aeroespacial. Contribuye a garantizar, en forma permanente, la independencia, integridad territorial y el mantenimiento de la soberanía nacional.

1.3. Arquitectura del problema

Las dimensiones del problema que el equipo investigador ha identificado son:

- Magnitud del problema a nivel nacional
- Actores que participaron en el proceso de elaboración del programa de sensibilización.
- Identificación de los blancos auditorios a nivel nacional e internacional.
- Proceso de articulación de actividades entre las Direcciones de Información de las II.AA.

Dado que los planes de acción de las direcciones de información de las II.AA. tienen diferentes nombres, pero sus objetivos son coincidentes en el sentido de difundir la imagen institucional, se ha convenido, para efectos de la presente investigación, denominar a dichos planes como “Planes de Difusión de Imagen Institucional”; así mismo, la expresión “direcciones de información” debe ser entendida como el conjunto de las direcciones de información de los tres II.AA.

1.3.1. Dimensión: Magnitud del problema a nivel nacional

¿Cuántos programas de sensibilización dirigidos a la sociedad civil, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA. implementaron las direcciones de información de las II.AA., a nivel nacional, durante los años 2017 y 2018?

Para definir la magnitud del problema se ha acudido al análisis de la información contenida en documentos oficiales del Congreso, Ministerio de Defensa, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, las direcciones de información, información de diversos medios de comunicación, información de otras organizaciones públicas y privadas y, en la información obtenida a través de entrevistas realizadas a los directores y otros miembros de las direcciones de información de las II.AA.

Con el propósito de entender el porqué es importante que la sociedad peruana conozca y tenga conciencia del significado del primer rol estratégico de las FFAA, que consiste en “garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República” (Art. 165 - CPP, 2019), se hace una breve referencia de algunas circunstancias en las que la soberanía del Perú se ha visto vulnerada, situaciones que han traído como consecuencias afectaciones a la vida de muchos ciudadanos peruanos.

La actividad aérea comercial en un país constituye un indicador del desarrollo del mismo. Perú ha tenido en el siglo pasado tres empresas aéreas de bandera, en la actualidad no existe ninguna. La necesidad de contar con un servicio aéreo comercial obliga al Estado a establecer una política de cielos abiertos cuya práctica sin control genera la llegada de inversiones extranjeras que interfieren en las decisiones soberanas del país, buscando siempre obtener mayores beneficios para ellas y por ende para sus países de origen. En buena cuenta, tal como lo señala Rufatt, las aerolíneas pequeñas (empresas peruanas) competirán con los gigantes del sector (empresas extranjeras), en una economía de escala en la cual son muy vulnerables (BBC Mundo, 2007).

De otro lado, el tráfico ilícito de drogas y su asociación con la subversión y el terrorismo, así como con el crimen organizado, constituye una amenaza contra la seguridad de los Estados. El Perú no escapa a estos flagelos. Existen aeronaves de diferentes nacionalidades (colombianas, bolivianas, brasileras) que realizan vuelos clandestinos para transportar drogas al exterior desde diferentes lugares del territorio nacional (Nuñez, s.f.), vulnerando para ello el espacio aéreo nacional, lo cual constituye una clara injerencia en la soberanía nacional.

Por otra parte, la biomasa que posee el Perú a lo largo de las 200 millas marinas, está permanentemente amenazada por depredadores internacionales al paso. En junio de 2014, se identificaron 40 barcos factoría de nacionalidad china realizando pesca ilegal en la zona norte del Perú (Perú21, 2014). En abril de 2017 se detectó una flota conformada por más de 400 barcos de armadores asiáticos (China, Taiwán, Tailandia e Indonesia) que depredaban la pota y los controles nacionales no fueron efectivos (Gestión, 2017). En julio de 2020, Alfonso Miranda, presidente de la Cámara Peruana del Atún (CPA) informó que en promedio cada año unos 300 barcos pesqueros chinos vulneran espacio marítimo peruano para pescar de manera ilegal, señaló, además, que según la FAO nuestro país pierde anualmente por pesca ilegal S/.1,200 millones (Expreso, 2020).

En relación con el tema, se puede mencionar a la minería ilegal en la Cordillera del Cóndor, Cenepa, entre otros lugares de la frontera con Ecuador. Estas zonas están siendo invadidas por mineros ilegales de ambos países (El Movimiento Ciudadano frente al Cambio Climático, 2019). En este caso es pertinente observar que mientras el marco jurídico peruano establece que la minería ilegal es un delito, el marco jurídico ecuatoriano promueve la minería artesanal. Bajo este esquema jurídico, los mineros ecuatorianos, estarían participando en minería ilegal en suelo peruano y comercializando su producción cruzando la frontera hacia Ecuador.

Las actividades antes citadas permiten entender e identificar vulnerabilidades que afectan la vida cotidiana de miles de peruanos, sea de

aquellos cuyas fuentes de ingreso provienen de la cadena comercial de la actividad aérea y de la pesca, o por el contrario afectan sus vidas a causa de la contaminación del medio ambiente a consecuencia de la minería ilegal. Aquí se observa una clara violación de la soberanía nacional que termina afectando a muchos ciudadanos peruanos.

El Estado peruano, a través de la Fuerza Armadas (EP, MGP y FAP), ejerce soberanía y jurisdicción sobre el espacio terrestres, espacios marítimos, fluviales y lacustres y espacio aéreo nacional tal como lo establece la Constitución Política del Perú, los tratados suscritos y las normas de derecho internacional que le puedan ser aplicados (Congreso de la República, 2015)

De otro lado, de acuerdo con la tesis “Relaciones civiles militares en el Perú y su contribución a la Seguridad y al Desarrollo Nacional” (Valencia, 2013), demuestra que el 36.1% de la población encuestada perciben que las relaciones civiles - militares son malas, mientras que un 30.2% refiere que dichas relaciones son irrelevantes. Ello significa que para las FFAA existe la necesidad de hacer conocer a un 66.3% de ciudadanos peruanos, que estas existen para contribuir en la protección de la soberanía nacional en beneficio de todos los peruanos.

Regresando al entorno institucional, de acuerdo con el Mapa de Procesos de Comunicación Estratégica. administrado por la DINFE, se define que esta dirección produce planes, directivas, spots publicitarios, revistas, folletos, trípticos, informes y comunicados, orientando su esfuerzo a la difusión de imagen institucional mediante la publicación de proyectos y logros del Ejército del Perú en provecho de la sociedad, en el ámbito de los cinco roles estratégicos de las FF.AA. (Ministerio de Defensa, 2017).

El plan estratégico de publicidad de la DINFE, denominado también Plan Renacer, establece ocho (08) objetivos y treinta y nueve (39) acciones estratégicas para cumplir con la finalidad de que el público en general conozca las actividades que desarrolla el Ejército en beneficio del país (DINFE, 2018). El

Plan Renacer no precisa si las actividades corresponden a alguno de los roles estratégicos de las FF.AA. Sin embargo, ninguno de los objetivos y ninguna de las acciones estratégicas hace referencia a la difusión de imagen institucional en el marco del primer rol estratégico de “garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República”.

De las entrevistas sostenidas con el personal militar que labora en la Dirección de Información del Ejército, se ha podido definir que dicha dirección no ha desarrollado, entre los años 2017 y 2018, un programa específico destinado a la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil (Díaz, 2019).

De otro lado, la DIMAR cuenta en su estructura orgánica con un departamento de prensa y difusión, el cual tiene como función principal desarrollar actividades relacionadas a la explotación, producción y edición de información para ser difundida al público institucional y extra institucional; así como, elaborar y difundir los comunicados oficiales y avisos públicos solicitados por las unidades navales en los medios de comunicación social, con el propósito de fortalecer la imagen, reputación y presencia de la Marina de Guerra del Perú en el ámbito nacional e internacional (Dirección de Intereses Marítimos e Información, 2009).

El Mapa de Procesos de la Marina de Guerra del Perú, establece entre sus procesos estratégicos el Proceso PS.04.4 “Gestión de Imagen Institucional”, el cual a su vez referencia a seis (06) subprocesos, el primero de los cuales tiene carácter difusor (difusión de información), mientras que los demás tienen carácter administrativo (administración de relaciones entre la MGP y los medios de comunicación, sectores del Estado, organismos no gubernamentales, sector educativo y administración de campañas) (Marina de Guerra del Perú, 2017). Los productos de este proceso reciben el nombre de “Difusión de roles y acontecimientos relevantes de la Institución”.

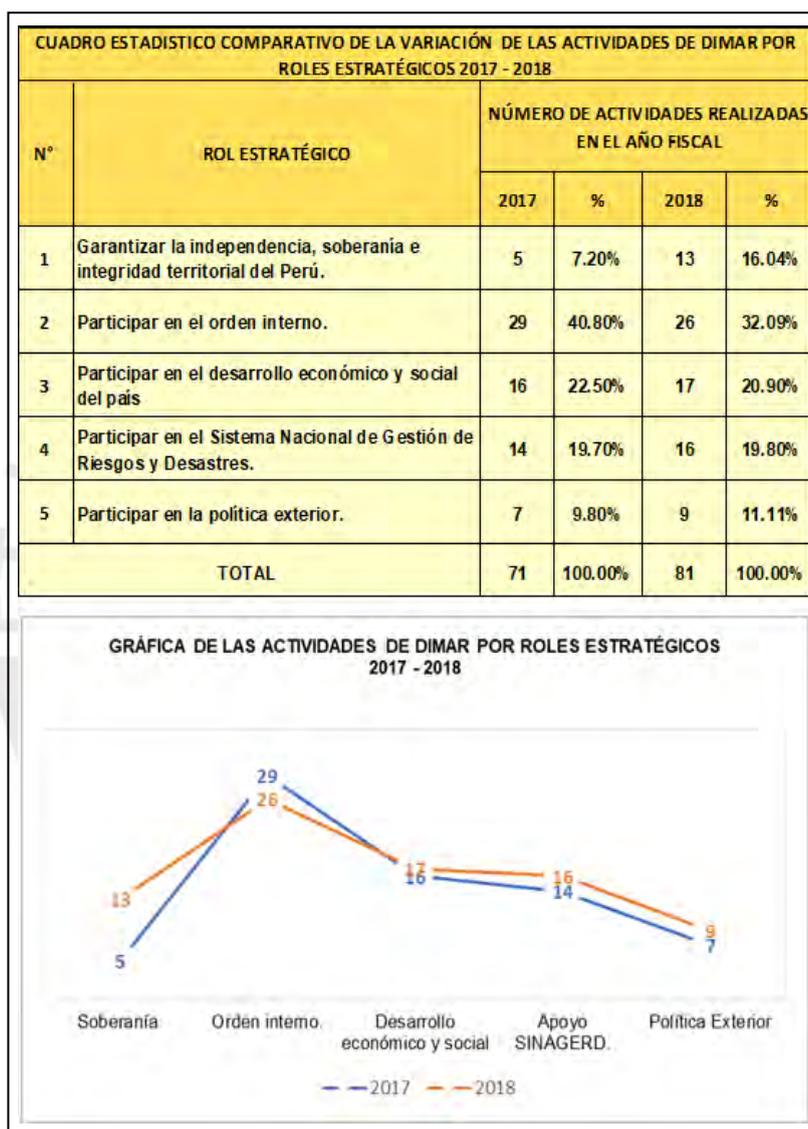
De acuerdo con la entrevista sostenidas con el director de la DIMAR, Contralmirante Carlos Martín Raygada Leveratto, se ha precisado que esta dirección priorizó entre los años 2017 y 2018 la difusión de múltiples actividades desarrolladas por la Marina de Guerra en el ámbito nacional, en el marco de los roles de “participación en el orden interno”, “desarrollo económico y social” y en el de “apoyo a las actividades del SINAGERD”. Siendo la difusión de imagen institucional en el marco del primer rol estratégico de las FF.AA. “garantizar la independencia e integridad territorial de la República” muy reducido, al igual que la difusión de imagen trabajada para el rol estratégico de “participación en la política exterior”, debido a la priorización de otras actividades, muchas de las cuales tienen carácter coyuntural de acuerdo con la realidad que se vive tanto en el país como en la Institución. En esencia el trabajo de DIMAR se concentró en aquellas actividades que mejoraban la relación e imagen de la Marina de Guerra con la ciudadanía (Raygada, 2019).

En la Memoria Anual de DIMAR – 2017, se puede apreciar que ese año se desarrollaron setenta y uno (71) actividades de difusión de imagen a cargo de los departamentos de Prensa y Difusión, así como de Comunicación Audiovisual, de las cuales, cinco (05) corresponden a difusiones de imagen del primer rol estratégico que se investiga, veintinueve (29) al rol de participación en el orden interno, dieciséis (16) al rol de participación en el desarrollo económico y social del país, catorce (14) al rol de apoyo al SINAGERD y siete (07) al rol de apoyo a la política exterior.

En el mismo sentido, la Memoria Anual de DIMAR – 2018, permite observar que se desarrollaron ochenta y uno (81) actividades de difusión de imagen a cargo de los departamentos de Prensa y Difusión, así como de Comunicación Audiovisual, de las cuales, trece (13) corresponden a difusiones de imagen del primer rol estratégico que se investiga, veintiséis (26) al rol de participación en el orden interno, diecisiete (17) al rol de participación en el desarrollo económico y social del país, dieciséis (16) al rol de apoyo al SINAGERD y nueve (09) al rol de apoyo a la política exterior.

Con la información explotada de las memorias anuales de la DIMAR correspondientes a los años 2017 y 2018, el equipo investigados ha elaborado el siguiente cuadro estadístico comparativo que permita apreciar con mayor claridad las variaciones en las actividades de difusión de imagen por roles estratégicos, que se desea interpretar.

Tabla 1. Cuadro estadístico de difusión de imagen por roles estratégicos de la DIMAR (2017-2018)



Fuente: Elaboración propia.

De la información contenida en la tabla anterior se aprecia que solo el 7.2% de las actividades de difusión de imagen desarrolladas por la DIMAR están relacionadas al primer rol estratégico de la MGP el año 2017, mientras que para el año 2018 estas se incrementan al 16.04% (variación de 5 a 13 actividades

respectivamente). Además, se observa también que en ambos años el primer rol estratégico de la MGP fue el menos difundido en comparación con los demás roles estratégicos. Esta lectura concuerda con lo referido por el Contralmirante Raygada, quién manifestó en su entrevista que se priorizan otras actividades, muchas de las cuales tienen carácter coyuntural de acuerdo con la realidad que se vive tanto en el país como en la Institución.

Por su parte, la Fuerza Aérea del Perú, a través de la DINIA, produce los siguientes productos: plan de operaciones psicológicas (OPSIC), plan de contra propaganda, producción de contenidos audio visual, producción de medios escritos, comunicados oficiales, análisis de medios de comunicación social, actividades de difusión de la cultura aeronáutica y documentos de respuesta oficiales de la Institución.

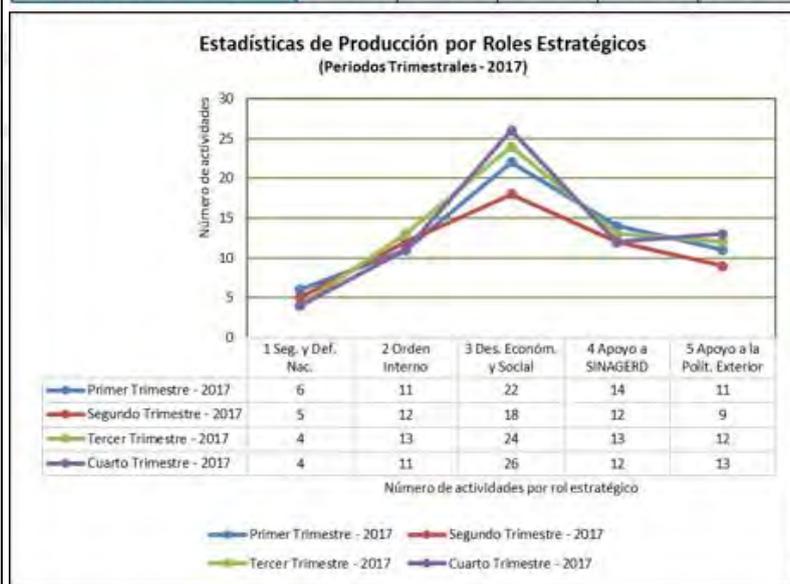
La información contenida en la Memoria Anual del año 2017 de la DINIA, ha permitido explotar una gráfica estadística sobre las actividades referidas a los roles estratégicos de las FF.AA. En un cuadro comparativo trimestral se puede apreciar que las actividades relacionadas con el primer rol estratégico referido a “garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República” ascienden a la cifra de diecinueve (19), mientras que para el rol referido al orden interno es de cuarenta y siete (47), para el rol de desarrollo económico y social es de noventa (90), para el rol de apoyo al SINAGERD es de cincuenta y uno (51) y, el rol de apoyo a la política exterior es de cuarenta y cinco (45) actividades.

Como se observa en la Tabla 2 siguiente, de un total de doscientos cincuenta y dos (252) actividades de difusión de imagen realizadas por la DINIA en el año 2017 únicamente diecinueve (19) correspondieron a difusiones de imagen relacionadas con el primer rol estratégico de las FF.AA., es decir el 7.5% de las actividades. El porcentaje de actividades relacionadas al rol de orden interno fue de 18.7%, para el rol de desarrollo económico y social fue de 35.7%, para el rol de apoyo al SINAGERD fue de 20.2% y para el rol de apoyo a la política exterior fue de 17.9%. Las cifras antes indicadas permiten apreciar que

el rol menos difundido por la DINIA ante la sociedad civil durante el año 2017 fue el primer rol estratégico “garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial”, comúnmente conocido como Seguridad y Defensa Nacional.

Tabla 2. Cuadro estadístico de actividades de difusión de imagen de la DINIA 2017

CUADRO COMPARATIVO DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR ROLES ESTRATEGICOS - 2017					
ROLES ESTRATÉGICOS	AF - 2017				TOTAL ANUAL POR ROLES
	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial del Perú.	6	5	4	4	19
Participar en el orden interno.	11	12	13	11	47
Participar en el desarrollo económico y social del país	22	18	24	26	90
Participar en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos y Desastres.	14	12	13	12	51
Participar en la política exterior.	11	9	12	13	45
TOTAL POR TRIMESTRES	64	56	66	66	252



Fuente: Memoria anual DINIA 2017

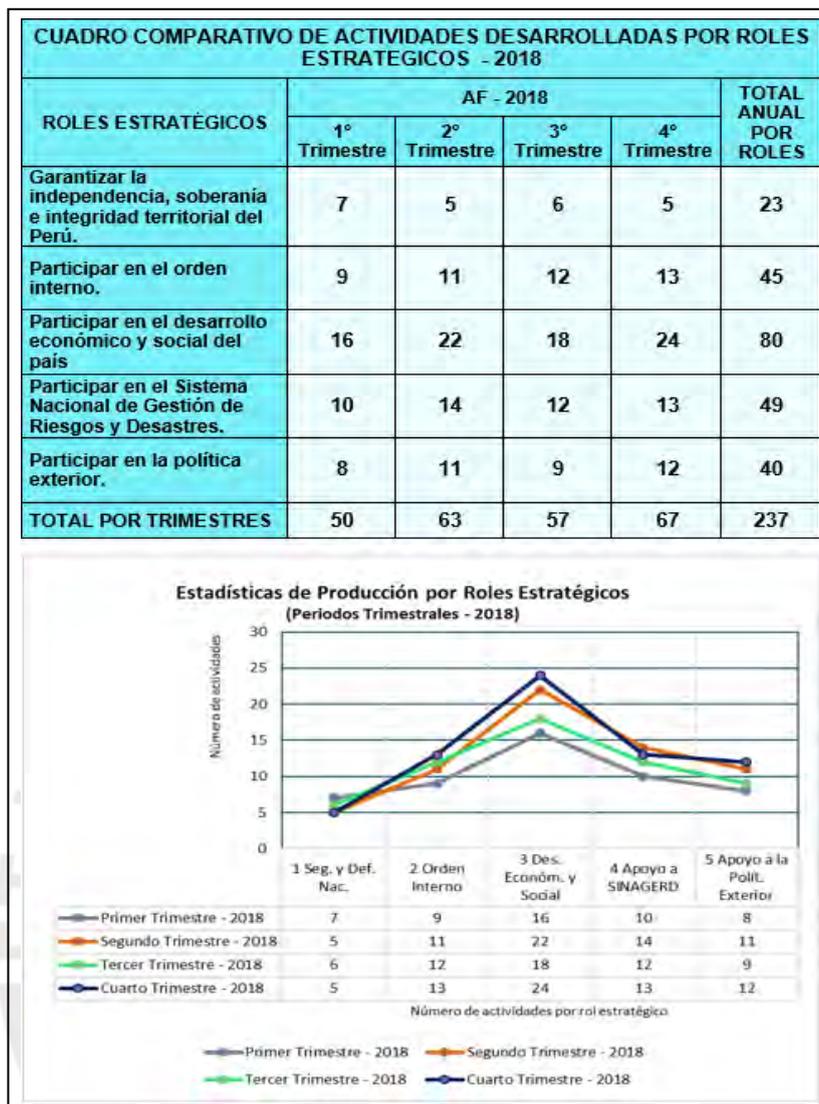
De manera similar, la memoria anual del año 2018 permite explotar una gráfica estadística en la cual se aprecia que las actividades relacionadas con el primer rol estratégico referido a “garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial” asciende a veintitrés (23), para el rol de orden interno las actividades sumaron cuarenta y cinco (45), para el rol de desarrollo económico

y social es de ochenta (80), para el rol de apoyo al SINAGERD es de cuarenta y nueve (49) y, para el rol de apoyo a la política exterior las actividades sumaron cuarenta (40).

Para el año 2018, tal como se puede observar en la tabla 3 siguiente, las actividades de difusión de imagen realizadas por la DINIA ascendieron a doscientos treinta y siete (237), de las cuales veintitrés (23) correspondieron a difusiones de imagen relacionadas con el primer rol estratégico de las FF.AA., cifra equivalente al 9.7% de las actividades. El porcentaje de actividades relacionadas al rol de orden interno fue de 19%, para el rol de desarrollo económico y social fue de 33.8%, para el rol de apoyo al SINAGERD fue de 20.7% y para el rol de apoyo a la política exterior fue de 16.9%. De manera similar al año 2017 las cifras permiten apreciar que el rol menos difundido por la DINIA ante la sociedad civil durante el año 2018 fue el primer rol estratégico “garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial”.

Al comparar la cantidad de actividades relacionadas al primer rol estratégico durante los años 2017 (tabla 2) y 2018 (tabla 3), se puede apreciar que las actividades de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. mejoraron el 2018 en una cantidad de cuatro (04) actividades, equivalente a un 2.2% más que el año 2017. Sin embargo, a pesar que las actividades de difusión del primer rol estratégico se incrementaron en el 2018, éste sigue siendo el rol menos difundido de todos los roles de la FAP y, por ende, el menos conocido por la sociedad civil durante el periodo comprendido entre los años 2017 y 2018.

Tabla 3. Cuadro estadístico de actividades de difusión de imagen de la DINIA 2018



Fuente: Memoria anual DINIA 2018

De las entrevistas sostenidas con el director de información (Baxerías, 2019), subdirector de información (Cabrera, 2019) y jefe de prensa de la DINIA (Maldonado, 2019), se puede precisar que, entre los años 2017 y 2018, la DINIA no ha desarrollado un programa específico para la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. dirigido a la sociedad civil.

Al analizar de manera integral la documentación de las tres direcciones de información, se ha podido establecer que no existe un plan conjunto que agrupe el trabajo anual planificado por las tres direcciones de información, respecto a la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.

De manera similar, se puede precisar que las direcciones de información, en forma individual, no poseen un programa específico de actividades orientadas a difundir imagen institucional en el marco del primer rol estratégico de las FF.AA.

Resulta obvio precisar que, en el periodo 2017 - 2018, cada dirección de información formuló, en forma independiente, un plan de trabajo anual que presenta en forma integral las actividades de difusión de imagen en el marco de los cinco roles estratégicos de las FF.AA., siendo los roles estratégicos menos difundidos el de “garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República” y el de “participar en la política exterior”.

En concordancia con lo antes señalado, se puede establecer que las direcciones de información de las II.AA. no elaboraron ni implementaron programas específicos de sensibilización dirigidos a la sociedad civil, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA., a nivel nacional, durante los años 2017 y 2018.

De otra parte, resulta necesario que la ciudadanía adquiera un conocimiento claro de la importancia del primer rol estratégico de las FF.AA. y, de cuál es el valor público que el ciudadano recibe como consecuencia del ejercicio y cumplimiento de este primer rol estratégico.

Se presenta un ejemplo al lector con el propósito de esclarecer lo antes señalado. Si la Marina de Guerra desarrolla capacidades para cumplir a cabalidad los patrullajes en espacio marítimo peruano, las embarcaciones asiáticas que merodean el mar peruano estarán controladas más allá de las 200 millas marinas sin posibilidades de vulnerar la soberanía nacional. Esta situación a su vez generará menor pérdida y mayor recuperación de la biomasa en beneficio de la pesca nacional, beneficiándose de ello toda la cadena de actividades económicas que de la pesca se desprendan (patrullaje, seguridad,

transporte, restaurantes, etc.), la economía nacional mejorará en beneficio de los peruanos.

Si la Fuerza Aérea desarrolla sus capacidades para cumplir eficientemente el control del espacio aéreo nacional y neutralizar cualquier tipo de vulneración del espacio aéreo nacional, se logrará minimizar el tráfico ilícito de drogas que afecta a la sociedad y a múltiples actividades económicas como la agricultura, ganadería, la ecología, etc. Contribuyendo además a minimizar la delincuencia común, el crimen organizado, la trata de personas, la corrupción, entre otros tipo de delitos, todo ello en beneficio de la sociedad peruana.

De manera similar, las capacidades que desarrolle el Ejército para controlar la inviolabilidad del territorio nacional, contribuirán a evitar invasiones fronterizas, la explotación subrepticia de los recursos del país por personas naturales o jurídicas nacionales y extranjeras (minería ilegal, tala, trata de personas, subversión, espionaje, etc.). Se puede inferir que, el cumplimiento eficiente del primer rol estratégico de las FFAA permite incrementar el valor público de las acciones de las FFAA, en beneficio de los ciudadanos peruanos.

1.3.1.1. Dimensión: Actores que participaron en el proceso de implementación del programa de sensibilización

¿Quiénes son los actores que participaron en el proceso de elaboración del programa de sensibilización dirigidos a la sociedad civil, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA., a nivel nacional, durante los años 2017 y 2018?

Para el caso de la DINFE los actores identificados son el director de informaciones del Ejército del Perú, quien guía la formulación de los planes de trabajo y programas de la DINFE, éste es un oficial del grado de General de Brigada, encargado de implementar las políticas de la Comandancia General y del Jefe de Estado Mayor General del Ejército, en el ámbito de la comunicación estratégica. Tanto el Comandante General como

el Jefe de Estado Mayor General, se constituyen en dos actores reconocidos en el proceso de difusión de imagen institucional. Un cuarto actor identificado es el Jefe del Departamento de Prensa y Difusión de Imagen de la Dirección de Informaciones del Ejército, cargo asumido por un oficial del grado de Comandante, preferentemente capacitado en operaciones psicológicas. El personal que trabaja bajo las órdenes del jefe de prensa de la DINFE son profesionales en Ciencias de la Comunicación o Periodismo, sumándose éstos a los actores identificados, pues son los responsables de la formulación de los planes de trabajo y programas de la DINFE y de la priorización de las actividades de acuerdo con los roles estratégicos de las FF.AA.

De manera similar, para el caso de la DIMAR, se ha observado que el primer actor es el oficial del grado de Contralmirante que asume el cargo de director de la DIMAR, dependiente del Comandante General de la Marina. El director de la DIMAR debe ser un oficial calificado en Curso Básico de Inteligencia, Curso Táctico, Curso de Comando y Estado Mayor y el Curso de Alto Mando y de preferencia poseer un título de magister en Desarrollo y Defensa Nacional del CAEN, así como estudios relacionados a la administración de empresas, siendo una de sus funciones la de encargarse de aplicar las políticas y de diseñar las estrategias para la formulación de los planes de trabajo y programas de difusión de imagen de la Institución. Otros actores identificados son el oficial Jefe del Departamento de Prensa y su personal militar y civil calificado en ciencias de la comunicación. El Jefe del Departamento de Prensa debe ser un oficial del grado de Capitán de Fragata, calificado de preferencia en Curso Básico de Inteligencia, Curso Táctico y, Curso de Comando y Estado mayor. Son ellos los que formulan los planes de trabajo y programas de difusión de imagen de la Marina de Guerra, en concordancia con lo establecido en el Reglamento Orgánico de la Dirección de Intereses Marítimos e información (RODIMI 12028) aprobado el año 2009.

De otro lado, en concordancia con la Ordenanza FAP 20-52 del 09 de agosto de 2016 sobre la Organización de la DINIA, se ha

identificado que el conjunto de actores encargados de la labor de difusión de imagen institucional en la Fuerza Aérea están liderados por un oficial del grado de Mayor General, quien cumple la función de director de la DINIA, cuyo perfil está relacionado a las ciencias de la comunicación, calificado en inteligencia aeroespacial, así como en los cursos Táctico, de Comando y Estado Mayor y Alto mando, además de haber desarrollado estudios de maestría o doctorado en el ámbito de las Ciencias Políticas y la Defensa Nacional. Otros actores identificados son el oficial a cargo de la Jefatura del Departamento de Prensa de la DINIA y el personal que labora bajo su cargo, cuya profesión se encuentra en el ámbito de las Ciencias de la Comunicación o Periodismo.

De la entrevista sostenida con el subdirector de DINIA (periodo 2017-2018), se ha podido establecer que los planes de información como Sector Defensa, los reguló la Oficina de Comunicaciones y Prensa de dicho ministerio (conocida también como Dirección de Imagen del MINDEF), lo que permite aseverar que el jefe de dicha oficina constituye también uno de los actores en la cadena de difusión de imagen institucional; sin embargo, se debe precisar que los lineamientos de dicha oficina son muy generales y no precisan la difusión específica de los roles estratégicos de las FF.AA. (Cabrera, 2020)

Con relación al tema, el director de la DIMAR manifestó que la preocupación de su dirección en los últimos años estuvo abocada a difundir imagen de la Marina de Guerra con mayor preponderancia de los roles de orden interno, desarrollo económico y social y de apoyo al SINAGERD. Al ser consultado sobre cuáles son los roles menos legitimados por la sociedad civil y cuáles serían las razones de la reducida legitimidad, éste refirió que dada la coyuntura, los roles más difundidos son los relacionados al orden interno, al desarrollo económico y social y al apoyo al SINAGERD, siendo el primer rol y el quinto rol estratégicos los menos difundidos y los que menores réditos contribuyen a las gestiones de los comandantes generales de las II.AA.

En el mismo sentido, la DINFE ha priorizado actividades de difusión de imagen del quehacer cotidiano de las unidades del Ejército, priorización que no incluye un programa de sensibilización a la sociedad civil respecto al primer rol estratégico de las FF.AA.

En base a lo antes referido, se puede inferir que los actores que formularon los planes de trabajo y los programas de difusión de imagen de las II.AA. para el periodo 2017-2018, no consideraron un programa específico de actividades orientadas a difundir ante la sociedad civil el primer rol estratégico de las FF.AA.

1.3.1.2. Dimensión: Identificación de los blancos auditorios a nivel nacional

¿Cuáles fueron los blancos auditorios seleccionados a nivel nacional, por las direcciones de información de las II.AA.?, para dirigirles los programas de sensibilización, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA., ¿durante los años 2017 y 2018?

Para el caso de la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE), el artículo 18, numeral 18.4 del reglamento de la ley del Ejército del Perú establece que esta dirección tiene entre sus funciones proporcionar información del EP a aquellas personas naturales y jurídicas que lo soliciten (se entiende la sociedad en general). Los planes estratégicos de publicidad de la DINFE “Renacer” 2017 y 2018, permiten observar que las actividades de difusión de imagen están orientadas con mayor incidencia en el público interno de la institución y, a través de las redes sociales, se difunde información al público externo (sociedad en general), no definiéndose un segmento social específico. De otro lado, el manual de procesos del Ejército del Perú hace referencia a la ficha técnica del proceso de “Comunicación Estratégica”, el cual sintetiza que los productos de este proceso están orientados a satisfacer las necesidades de información de la sociedad,

organismos del Estado, organismos de planeamiento y asesoría del EP, organismos de control institucional del EP, organismos de línea del EP y organismos de apoyo y administración interna del EP.

En términos generales los blancos auditorios de los programas de la DINFE están conformados por la sociedad en general, personas jurídicas públicas y privadas (en menor grado) y el personal militar y civil de las unidades y dependencias del Ejército del Perú (en mayor grado).

En el caso de la Dirección de Información de la Marina (DIMAR), el Reglamento Orgánico permite definir que los productos de esta dirección tienen como usuarios eternos a diversas instituciones nacionales; blancos amigos, enemigos y neutrales; los medios de comunicación social y la población en general, mientras que como público interno se mencionan la Comandancia General de la MGP y el personal militar y civil de las diferentes unidades de la Institución. De manera similar el Manual de Procesos de la Marina de Guerra define el proceso “Gestión de Imagen Institucional” en el cual se menciona que los destinatarios de los bienes y servicios ofrecidos por la DIMAR son la Comandancia General de la MGP, los medios de comunicación social y la población en general.

De otro lado, en el caso de la Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales de la FAP (DINIA) y, en concordancia con los planes estratégicos de operaciones psicológicas “Fortalecimiento de la Imagen Institucional de la Fuerza Aérea del Perú” de los años 2017 y 2018, se identificaron como blancos auditorios externos a las poblaciones aledañas a las unidades de la FAP a nivel nacional; la población civil en general; los medios de comunicación social nacionales y extranjeros; líderes de opinión nacionales y extranjeros; la opinión pública nacional e internacional; países; fuerzas armadas; grupos y organizaciones ideológicas, económicas y sociales; que generen y promuevan entre sus integrantes rivalidad en contra de los intereses y la misión de la FAP; de manera similar se han definido como blancos auditorios internos al personal militar FAP; personal civil FAP

(nombrados, contratados, otros); personal de la reserva FAP; familiares directos del personal militar y civil FAP (cónyuges, hijos y padres). Además, en la Ordenanza FAP 40-52 de organización de la DINIA, se identifica el proceso de gestión de imagen, el cual define como clientes de los productos de la DINIA, el Ministerio de Defensa, instituciones castrenses nacionales y extranjeras con valores afines, entidades gubernamentales, unidades FAP, medios de comunicación social, agregadurías aéreas de países amigos acreditadas a sus embajadas en el Perú, públicos internos y externos vinculados con la Institución y públicos internos y externos no vinculados con la Institución.

De manera general, de las entrevistas sostenidas con el personal que labora en las direcciones de información de las II.AA. se puede corroborar que los blancos auditorios son los que se mencionan, sin embargo, no siempre las direcciones están en capacidad de cumplir con las funciones de difundir imagen a todos los blancos auditorios por diversas limitaciones de carácter presupuestal, déficit de personal especializado y por eventos coyunturales que obligan a prestarles atención durante el año (afectación de personas y ciudades por fenómenos naturales que causan estragos como el fenómeno del niño, friajes, terremotos, entre otros), lo cual limita en ocasiones el desarrollo de las actividades de difusión de imagen previamente planeadas por las direcciones de información.

En términos generales las direcciones de información ofrecen a los blancos auditorios información referente a los servicios y productos que las FF.AA. desarrollan para garantizar la seguridad y defensa del país en el que viven, lo cual se ve reflejado en percepción de tranquilidad y sosiego que la persona siente al contar con las FF.AA. entrenadas y capacitadas para enfrentar las amenazas externas (Estados adversos, subversión y terrorismo internacional, crimen organizado internacional, afectación del ciberespacio, otros) e internas (subversión y terrorismo nacional, fenómenos naturales, otros) que pueden quebrar el estado de

tranquilidad y sosiego que las personas deben tener en el Perú para su eficiente desarrollo y realización personal.

1.3.1.3. Dimensión: Proceso de articulación entre las direcciones de información de las II.AA.

¿Cómo es el proceso de articulación entre las direcciones de información de las II.AA?

Considerando que las II.AA. dependen orgánicamente del Ministerio de Defensa y entendiéndose que es este Ministerio quién orienta las políticas de difusión de imagen estratégica de las FF.AA. a través de la Oficina General de Prensa, Protocolo y Relaciones Públicas, el equipo investigador ha podido apreciar que una de las funciones de esta oficina es la de difundir y proyectar la imagen institucional del Ministerio de Defensa acorde con los objetivos de política sectorial (Diario Oficial El Peruano, 2016); sin embargo, no se ha establecido un plan de trabajo articulado desde el Ministerio hacia cada una de las II.AA., situación que se ha corroborado con las conversaciones sostenidas con el personal de las direcciones de información, quienes confirmaron que no existe en sus responsabilidades alguna tarea dispuesta por el Ministerio de Defensa respecto a la difusión de imagen institucional en concordancia con los roles estratégicos de las FF.AA. De manera similar, de las entrevistas sostenidas con dicho personal también se ha logrado establecer que no existe un plan de trabajo articulado para las tres direcciones. Es decir, cada una de las direcciones realiza sus labores de difusión de imagen institucional acorde con las políticas institucionales y en forma independiente.

De las indagaciones realizadas por el equipo investigador y en concordancia con lo antes expuesto se puede inferir que, al menos en el periodo 2017 - 2018, no se llegó a establecer un proceso de articulación entre las direcciones de información de las II.AA. que oriente a la difusión de imagen institucional de las FF.AA. en forma integral.

1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema

Se ha corroborado la existencia de un marco normativo, un marco institucional y políticas públicas frente al problema identificado:

1.4.1. Marco normativo:

Tabla 4: Marco normativo del problema público identificado.

PROBLEMA IDENTIFICADO	MARCO NORMATIVO DESARROLLADO
<p>“Deficiente implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas, por parte de las Direcciones de Información de las Instituciones Armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018”.</p>	<p>Constitución Política del Perú (1993).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título II – Del Estado y la Nación. <ul style="list-style-type: none"> - Capítulo I – Del Estado la Nación y el Territorio. <ul style="list-style-type: none"> - Art. 44.- Son deberes primordiales del Estado: defender la soberanía nacional; garantizar la plena vigencia de los derechos humanos; proteger a la población de las amenazas contra su seguridad; y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación. - Título IV – De la Estructura del Estado. <ul style="list-style-type: none"> - Capítulo XII– De la Seguridad y Defensa Nacional. <ul style="list-style-type: none"> - Art. 165.- Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del orden interno de conformidad con el artículo 137 de la Constitución. (Diario Oficial El Peruano, 2019) <p>Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título II – Presidencia de la República. <ul style="list-style-type: none"> - Capítulo I – Presidente de la República.

	<p>- Art 8°.- Funciones del Presidente de la República.</p> <p>1) En su calidad de Jefe de Estado.</p> <p>c) Velar por el orden interno y la seguridad exterior de la República.</p> <p>l) Presidir el Sistema de Defensa Nacional y organizar, distribuir y disponer el empleo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú.</p> <p>m) Adoptar las medidas necesarias para la defensa de la República, de la integridad del territorio y de la soberanía del Estado.</p> <p>n) Declarar la guerra y firmar la paz, con autorización del Congreso (Congreso de la República, 2007).</p>
	<p>Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.</p> <p>- Capítulo II – Proceso de Modernización de la Gestión del Estado.</p> <p>- Art. 4°.- Finalidad del Proceso de Modernización de la Gestión del Estado.- El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado:</p> <p>a) Al servicio de la ciudadanía.</p> <p>b) Con canales efectivos de participación ciudadana. (Congreso de la República, 2002)</p>
	<p>Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.</p> <p>- Título I – Disposiciones Generales.</p>

	<p>- Art 3°.- Principio de publicidad.- Todas las actividades y disposiciones de las entidades comprendidas en la presente Ley están sometidas al principio de publicidad. Los funcionarios responsables de brindar la información correspondiente al área de su competencia deberán prever una adecuada infraestructura, así como la organización, sistematización y publicación de la información a la que se refiere esta Ley (Congreso de la República, 2019).</p>
	<p>D.L. N° 1142, Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas.</p> <p>- Título II – Proceso de Modernización de las Fuerzas Armadas.</p> <p>- Capítulo II – Fundamentos de la Modernización.</p> <p>- Art 5°.- Objetivos del proceso de modernización.</p> <p>1) Obtener un Sistema de Defensa Nacional articulado, eficiente y que responda eficazmente a las necesidades de las Fuerzas Armadas para el cumplimiento de su misión (Congreso de la República, 2012).</p>
	<p>Ley N° 30793, Ley que regula el gasto de publicidad del Estado peruano. (en todo su contenido)</p> <p>- Artículo 1. Publicidad solo en medios del Estado.</p> <p>- Artículo 2. Difusión libre en red digital.</p> <p>- Artículo 3. Prohibición.</p> <p>- Artículo 4. Excepciones.</p> <p>- Artículo 5. Marco regulatorio de las excepciones.</p> <p>- Artículo 6. Publicación de contratos (Congreso de la República, 2018).</p>

1.4.2. Marco institucional de las Fuerzas Armadas:

Tabla 5: Marco institucional de las fuerzas Armadas del problema público identificado.

PROBLEMA IDENTIFICADO	MARCO INSTITUCIONAL DE LAS FF.AA.
<p>“Deficiente implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas, por parte de las Direcciones de Información de las Instituciones Armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018”.</p>	<p>D.L. N° 1137, Ley del Ejército del Perú.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Título II – Competencias y Funciones <ul style="list-style-type: none"> - Capítulo I – Competencias. <ul style="list-style-type: none"> - Art 3°.- Ámbito de Competencia.- El Ejército del Perú controla, vigila y defiende el territorio nacional, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. ... - Capítulo II – Funciones. <ul style="list-style-type: none"> - Art 3°.- Funciones. <ol style="list-style-type: none"> 1) Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República, en el ámbito de su competencia (Congreso de la República, 2012)
	<p>Reglamento de la Ley del Ejército del Perú.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Título II – Organización <ul style="list-style-type: none"> - Capítulo IV – Órganos de Planeamiento y Asesoramiento orgánica. <ul style="list-style-type: none"> - Art 18°.- Dirección de Informaciones del Ejército.- es la unidad orgánica técnico normativa dependiente del Estado mayor General del Ejército, responsable de realizar el Planeamiento Estratégico Institucional del Sistema de Informaciones del Ejército, supervisar y evaluar sus resultados; así como proponer normas, asesorar y desarrollar actividades en las áreas relacionadas de imagen institucional, relaciones públicas, ceremonial y protocolo, producción y difusión de información, cultura, historia y museología del Ejército

	<p>18.3) Proponer normas, planear, coordinar, dirigir, ejecutar y supervisar actividades de relaciones públicas, ceremonial y protocolo e imagen institucional del Ejército (Ejército del Perú., 2015).</p>
	<p>D.L. N° 1138, Ley de la Marina de Guerra del Perú.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título II – Competencias y Funciones <ul style="list-style-type: none"> - Capítulo I – Competencias. <ul style="list-style-type: none"> - Art 3°.- Ámbito de Competencia.- La Marina de Guerra del Perú controla, vigila y defiende el dominio marítimo, el ámbito fluvial y lacustre, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizarla independencia, soberanía e integridad territorial de la República. - Capítulo II – Funciones. <ul style="list-style-type: none"> - Art 3°.- Funciones. <p>Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República, en el ámbito de su competencia (Congreso de la República, 2012)</p>
	<p>Reglamento Orgánico de la Dirección de intereses Marítimos e Información (RODIMI – 12028)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capítulo I – Misión y Aspectos Generales. <ul style="list-style-type: none"> - Sección I – Misión. - Capítulo VI – De los Órganos de Linea <ul style="list-style-type: none"> - Sección II – De la Sub Dirección de Información. <ul style="list-style-type: none"> A. Departamento de Prensa. B. Departamento de Imagen Institucional. C. Departamento de Operaciones Psicológicas. D. Departamento de Diseño y Producción <p>(Dirección de Intereses Maritimos e Información, 2009)</p>

D.L. N° 1139, Ley de la Fuerza Aérea del Perú.

- Título II – Competencias y Funciones.
 - Capítulo I – Competencias.
 - Art 3°.- **Ámbito de Competencia.-** La FAP controla, vigila y defiende el espacio aéreo del país, que cubre su territorio y el mar adyacente hasta el límite de las doscientas millas, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República.
 - Capítulo II – Funciones.
 - Art 4°.- **Funciones.**
 - 1) Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República, en el ámbito de su competencia (Congreso de la República, 2012)

Reglamento de la Ley de la Fuerza Aérea del Perú.

- Título II – Organización
 - Capítulo I – Estructura Orgánica.
 - Art 5°.- **Estructura Orgánica.**
 - 08) **Órganos de Administración Interna.**
 - 08.5 **Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales de la Fuerza Aérea del Perú.**
 - Capítulo IX – **Órganos de Administración Interna.**
 - Art 97°.- **Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales de la Fuerza Aérea del Perú.-** La Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales es el órgano técnico normativo dependiente de la Comandancia General, responsable de generar conciencia e identificación aeronáutica mediante la conducción de actividades de información relacionadas con los intereses aeroespaciales.

	<p>- Art 98°.- Funciones Específicas.</p> <p>98.3. Planear, organizar, supervisar y controlar las actividades de asuntos públicos, necesarias para manejar la información pública, información de comando y las relacionadas con la comunidad (Ministerio de Defensa., 2014).</p>
	<p>La Doctrina Básica de la FAP (Manual FAP DBFA1).</p> <p>– Capítulo V – Capacidades del Poder Militar Aeroespacial.</p> <p>6. Capacidades Fundamentales. d. Dominio del Ambiente de la Información.</p> <p>7. Capacidades Operacionales. d. Dominio del Ambiente de la Información 1) Guerra de Información. a) Operaciones de Información (1) Operaciones de Influencia (a) Operaciones Psicológicas (b) Asuntos públicos (c) Contra propaganda (d) Otros (Estado Mayor General de la FAP, 2014)</p>
	<p>Mapa de Procesos de la Fuerza Aérea del Perú.</p> <p>Párrafo 5.- Representación Gráfica Procesos de Nivel 0. Párrafo 6.- Ficha Técnica de los Procesos de Nivel 0.</p> <p>a.- ... b.- ... c.- Fichas Técnicas de Procesos de Apoyo. 1) ... 2) ...</p> <p>6) Gestión de Imagen (Estado Mayor General de la FAP, 2018).</p>

1.4.3. Políticas públicas generales:

Tabla 6: Marco de políticas públicas generales del problema identificado.

PROBLEMA IDENTIFICADO	POLÍTICAS PÚBLICAS GENERALES
<p>“Deficiente implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas, por parte de las Direcciones de Información de las Instituciones Armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018”.</p>	<p>Acuerdo Nacional Democracia y Estado de Derecho. 9.- ... Política de Seguridad Nacional. (Acuerdo Nacional, 2002)</p>
	<p>Plan Bicentenario. Eje Estratégico 3: Estado y Gobernabilidad. 3.1. Reforma del Estado 3.2. Gobernabilidad 3.3. Relaciones Exteriores 3.4. Seguridad y Defensa Nacional - - No obstante, el Estado peruano, en su proceso de desarrollo y consolidación, se mantiene alerta y preparado para hacer frente a las amenazas contra la nación y garantizar así su seguridad, condición indispensable para lograr el desarrollo y alcanzar sus objetivos. Los requerimientos de la seguridad y defensa del Estado deben ser satisfechos en concordancia con el desarrollo nacional, siendo el Estado promotor y regulador del desarrollo (CEPLAN, 2011). -</p>

CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

Considerando que el problema ha sido definido como: “Deficiente implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las FF.AA., por parte de las direcciones de información de las instituciones armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018”. Se genera una lluvia de ideas en las que se expresan potenciales variables explicativas que darían origen al problema seleccionado.

2.1.1. Lluvia de ideas

Para desarrollar la lluvia de ideas el equipo investigador se guiará teniendo en consideración que las ideas deben responder a la pregunta ¿Qué factores cree Ud. que contribuyen al problema seleccionado?, en ese sentido las ideas elaboradas son las siguientes:

- La inexistencia de un plan integral de difusión de imagen que articule los esfuerzos de las tres direcciones en la tarea de difundir a la sociedad civil en general y a la clase política en particular el primer rol estratégico de las FF.AA.
- La débil estrategia de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular que consideran los planes de difusión de imagen de las direcciones de información.
- Los pocos réditos que significa para la gestión del alto mando de las II.AA. el empleo de medios para difundir ante la sociedad civil en general y la clase política en particular, el primer rol estratégico de las FF.AA.
- Una deficiente generación de conciencia, por las direcciones de información, sobre seguridad y defensa en la mente del alto mando militar y,

sobre todo, en la clase política del sector defensa y del gobierno que toma las decisiones sobre asignación de presupuesto para los diferentes sectores del Estado

- El notorio desconocimiento de las amenazas que pudieran afectar la soberanía nacional, por parte de las direcciones de información.

- El deficiente presupuesto en las direcciones de información para implementar apropiadamente los programas de sensibilización a la sociedad civil en general y la clase política en particular, sobre el primer rol estratégico de las FFAA

- La deficiencia de personal especializado en comunicación estratégica en las direcciones de información, que se encargue de proyectar estratégicamente actividades de difusión del rol estratégico antes señalado.

- Los múltiples eventos no planificados (fenómenos del niño, friajes en la zona sur del país, inundaciones, operaciones militares en el VRAEM, operaciones de rescate de personas, evacuaciones médicas, etc.), que conllevan a las direcciones de información a la priorización de actividades que no incluye la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.

- De otra parte, por lo general las direcciones de información desarrollan una débil relación social con actores de influencia política y social (diferentes personalidades como políticos, artistas, periodistas, científicos, académicos, líderes de opinión, etc.), stakeholders que de acuerdo con planes adecuadamente preparados podrían ayudar a las II.AA. a difundir la imagen institucional y los roles estratégicos de las FF.AA. en general.

2.1.2. Revisando la literatura existente

Teniendo en consideración que el equipo investigador busca identificar las posibles causas de la deficiente implementación del programa de

sensibilización a la sociedad civil en general y la clase política en particular, sobre el primer rol estratégico de las FF.AA., por parte de las direcciones de información de las instituciones armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018, se ha indagado sobre algunos estudios existentes al respecto, de los cuales se procede a recopilar la información básica (autor/año, propósito, variables, métodos, hallazgos) y su aporte a la investigación.

La tesis sobre “Plan de marketing para posicionar la Escuela de Oficiales de la FAP y mejorar el incremento de postulantes” (Zevallos, 2017), busca posicionar la Imagen de la EOFAP como marca optativa en la educación superior militar e incrementar la demanda de postulantes. Zevallos observa además con anterioridad a su tesis no se han realizado estudios de marketing que permitan establecer estrategias que faciliten el diseño de campañas publicitarias orientadas a mejorar e incrementar la captación de postulantes, así como, entender cuál es la situación actual de la EOFAP frente a sus competidores directos. De otro lado, precisa Zevallos, se puede determinar que la DINIA con la EOFAP, no mantienen sintonía en los procesos estratégicos de sus comunicaciones a pesar de ser parte de la misma institución, situación que limita la tarea de fortalecer la imagen institucional.

El aporte de Zevallos ha permitido establecer que tanto la DINIA no ha considerado la formulación y ejecución de un “plan de marketing estratégico” o un “plan director de gestión estratégica de imagen institucional” que involucre las necesidades de difusión de imagen de todas las unidades de la FAP, acorde con el rol estratégico al cual contribuyen. De manera similar se puede deducir que como consecuencia de la reducida vinculación entre las direcciones de información de las II.AA. a la fecha no se ha formulado un plan director de gestión estratégica de imagen que involucre a las tres instituciones (EP, MGP y FAP).

De otro lado, el ensayo titulado “La figura del DIRCOM (director de comunicaciones) y su importancia en el modelo de comunicación integral” (Morales & Enrique, 2007), precisa que en una organización (privada o estatal) es función del DIRCOM administrar la comunicación en forma integral. Partiendo

de una visión holística de la dirección de comunicación, la figura del DIRCOM contribuye a gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación de marketing o comercial, comunicación corporativa o institucional y la comunicación interna; todo ello bajo el marco de un plan estratégico de comunicación. El hecho de no contar con dicho plan, generaría caos en el ordenamiento de las funciones y responsabilidades de cada oficina o dependencia, gastos de presupuesto, de recursos humanos y de tiempo, Si se hace un paralelo entre el DIRCOM y las direcciones de información de las II.AA. se aprecia que sus funciones tienen la misma naturaleza, en tal sentido, si el DIRCOM tiene bajo su rectoría a las distintas áreas susceptibles de generar comunicación al interior de la organización; esta premisa permite razonar y establecer que las direcciones de Información de las II.AA. deberían tener bajo su rectoría a todas aquellas oficinas de comunicaciones de las diferentes unidades, las que se desarrollan básicamente en el marco de tres elementos: (1) comunicación inter institucional; (2) la comunicación organizacional o interna y, (3) la comunicación con el entorno social (difusión de imagen). En términos generales, el aporte de este estudio a la presente investigación se establece en el reconocimiento de la necesidad de implementar un plan estratégico o plan director de imagen institucional en esos tres aspectos bien definidos. De otro lado, este razonamiento permite establecer algunas luces de cómo debe administrarse la difusión de la imagen de las FFAA en forma integral, vale decir, se debe contar con una Director de Comunicaciones que integre a las tres direcciones de los II.AA (DINFE, DIMAR y DINIA).

La tesis “Relaciones civiles militares en el Perú y su contribución a la Seguridad y al Desarrollo Nacional” (Valencia, 2013) demuestra que el 36.1% de la población encuestada perciben que las relaciones civiles - militares son malas, mientras que un 30.2% refiere que dichas relaciones son irrelevantes. Solo el 17.4% percibe una estas relaciones como positivas y un 16.2% las percibe como relaciones muy buenas. Lo antes descrito permite apreciar que el 66.3% (más de la mitad de la población), consideran que las relaciones civiles - militares no pasan por un buen momento. De manera similar solo el 3.9% de los encuestados opinó que los militares vienen cumpliendo con su misión constitucional. De

acuerdo con esta estadística Valencia concluye que la percepción social respecto a la función militar de velar por la seguridad y el desarrollo nacional no es la mejor. Asegura además que las relaciones civiles -militares siempre serán tirantes en la medida en que la segunda no se gane la confianza de la primera, solo de esa manera se podrá mejorar la defensa y desarrollo nacional en tiempos de crisis. La tesis de Valencia permite inferir que se necesitan cambios profundos para desarrollar la conciencia cívica en la sociedad. Las FF.AA. pueden contribuir a dicho desarrollo generando primeramente un cambio en la mentalidad militar y buscando mejorar las relaciones civiles - militares en basado a la planificación de las acciones de difusión de imagen institucional en el mediano y largo plazo. Lo último, reafirma que una de las causas de la mala relación civil - militar es la inexistencia de un plan estratégico integral de gestión de imagen por parte de las direcciones de información de las II.AA.

En el mismo sentido de ideas, la investigación titulada “El uso de medios digitales para la difusión de acciones de responsabilidad social y fortalecimiento de la imagen institucional caso: Ejército del Perú” (Walter's, 2019) permite establecer que la tarea de difusión de imagen del Ejército del Perú se basa en la publicación de noticias resaltando el factor humano por sobre el nombre de la institución. Las noticias más difundidas por el Ejército son las relacionadas a las acciones cívicas a través de redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp). Las noticias que interesan más a la sociedad en general son aquellas relacionadas a las acciones cívicas y a la protección del medio ambiente. Se valora mucho el apoyo que brindan las FF.AA. a la sociedad en circunstancias difíciles como eventos catastróficos producidos por el fenómeno del niño, el friaje, terremotos, tsunamis, entre otros. Es observable que la DINFE, al igual que la DIMAR y la DINIA, priorizan la difusión de noticias relacionadas a estos tipos de eventos que generan mayores réditos para las gestiones institucionales de turno en comparación con difusiones del primer rol estratégico de las FF.AA. Asimismo, las noticias difundidas por el Ejército no sólo tienen un sesgo de apología a la Institución y sus valores, sino que exageran la participación del Ejército en ciertos eventos sociales. La investigación de

Walter's¹ aporta conocimiento valioso a la presente investigación, conocimiento que permite inferir que la difusión de imagen del Ejército está basada en las acciones cívicas y de ayuda social que realiza la Jefatura de Bienestar del Ejército (Reglamento de la Ley del EP - Art. 37°) y no en un plan estructurado de difusión de imagen desarrollado por una dirección de información. Por otro lado, se puede apreciar que las actividades de acción cívica y ayuda social no son en esencia la razón de ser de una FF.AA., este contexto permite inferir que la difusión de imagen estratégica del Ejército no ha sido planificada, más por el contrario, al difundir información sobre acciones cívicas y ayuda social se deja prever cierto carácter oportunista de parte de la DINFE en el desarrollo de su misión. En términos generales, se aprecia que una de las causas de la insuficiente difusión de imagen del Ejército está relacionada con la ausencia de planificación estratégica en la ejecución de la misión de la DINFE, situación que se ha observado de manera similar en la DIMAR y la DINIA.

Por otra parte, el ensayo titulado “El plan Estratégico de Comunicación - Estructura y Funciones” (Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi, 2015) muestra un análisis de las implicaciones que se presentan en la comunicación estratégica de una organización. Los autores concluyen que la problemática de la comunicación estratégica de una organización depende en gran medida de dos factores la ausencia de investigación y la ausencia de la planificación estratégica de la comunicación en el entorno cambiante. El aporte de Tur y Monserrat a la presente investigación consiste en la comprensión de la necesidad de una organización de proyectar la difusión de imagen o de comunicar estratégicamente estableciendo anticipadamente objetivos e indicadores, calculando los costes y recursos a ser empleados, previendo el control y la evaluación, minimizando la crítica, argumentando las estrategias y técnicas comunicativas, estimando el tiempo de difusión de imagen e investigando las necesidades de la sociedad, adquiriendo así el rigor necesario, recurrentemente demandado por el público auditorio interno y externo. De

¹ Krístel Alexandra Walter's de Zela.- (Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Humanidades. Carrera de Comunicaciones). El uso de medios digitales para la difusión de acciones de responsabilidad social y fortalecimiento de la imagen institucional. Caso: Ejército del Perú.

acuerdo con las investigaciones de Tur y Monserrat, se puede inferir que una de las causas de las deficiencias identificadas en la comunicación estratégica de la imagen de una organización, se debe a la ausencia de dos factores, por un lado, la investigación y por otro lado la ausencia de la planificación estratégica de la comunicación en el entorno cambiante.

La tesis titulada “Conveniencia de la especialización de oficiales como comunicadores sociales para la gestión de la imagen institucional de la Fuerza Aérea del Perú” (A. Zaldívar. 2017. p. 80-81), permite observar que es necesario que una dirección de información de una II.AA. cuente con personal de la especialidad de Ciencias de la Comunicación o en su defecto cuente con oficiales calificados en Ciencias de la Comunicación. La investigación de Zaldívar refleja la importancia de contar con oficiales especialistas en Ciencias de la Comunicación para gestionar la imagen institucional de la Fuerza Aérea del Perú y demuestra la existencia de una relación significativa, de un lado, entre los oficiales especializados y la gestión de la imagen institucional y, de otro lado, determina la relación significativa entre la gestión y los escasos recursos económicos. En ese sentido, sus aportes confirman la conveniencia de especializar oficiales como comunicadores sociales que luego gestionen la imagen institucional de la Fuerza Aérea del Perú, realizando una apropiada administración de los escasos recursos asignados a la DINIA. Este aporte permite al equipo investigador analizar la problemática de personal de las direcciones de información de las II.AA. y poder inferir que el déficit de personal especializado en Ciencias de la Comunicación si constituye una causa de la deficiente elaboración y proyección de los planes estratégicos de gestión de imagen de las II.AA.

De acuerdo con el análisis de las investigaciones desarrolladas por los autores antes descritos, se puede inferir que las causas principales de una deficiente difusión de imagen o comunicación estratégica organizacional son:

- La ausencia de una apropiada planificación estratégica.

- La deficiencia de personal especializado en ciencias de la comunicación que tenga la capacidad de desarrollar una apropiada planificación estratégica para la adecuada gestión de la imagen institucional.

- La difusión priorizada de múltiples eventos no planificados producidos como consecuencia de la ocurrencia de catástrofes (fenómeno del niño, el friaje, terremotos, tsunamis, entre otros)

2.1.3. Listado de variables

Luego de realizar el análisis de contenido de las nueve variables listadas en el párrafo de lluvia de ideas (2.1.1.) y del análisis realizado a los seis (06) estudios antes indagados descritos en el párrafo (2.1.2.), el equipo investigador puede inferir en concordancia con la posición de cada uno de los autores, que las principales causas de una deficiente difusión de imagen en las organizaciones (sean estas públicas o privadas, civiles o militares) son:

Tabla 7: Priorización de variables consideradas como posibles causas del problema público

PRINCIPALES VARIABLES ESTABLECIDAS EN LA LLUVIA DE IDEAS	PRINCIPALES VARIABLES ESTABLECIDAS LUEGO DE ANALIZAR LA LITERATURA EXISTENTE	PRINCIPALES VARIABLES ESTABLECIDAS COMO POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> • La inexistencia de un plan integral de difusión de imagen que articule los esfuerzos de las tres direcciones en la tarea de difundir a la sociedad en general y a la clase política en particular el primer rol estratégico de las FF.AA. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ausencia de una apropiada planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de un plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular
<ul style="list-style-type: none"> • La deficiencia de personal especializado en comunicación estratégica en las direcciones de información, que se encargue de proyectar estratégicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • La deficiencia de personal especializado en ciencias de la comunicación que tenga la capacidad de desarrollar una apropiada planificación estratégica para la adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit de personal especializado en comunicación estratégica, en las direcciones de información, para proyectar apropiadas estrategias de difusión del primer rol

<p>actividades de difusión del rol estratégico antes señalado.</p>	<p>gestión de la imagen institucional.</p>	<p>estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los múltiples eventos no planificados (fenómenos del niño, friajes en la zona sur del país, inundaciones, operaciones militares en el VRAEM, operaciones de rescate de personas, evacuaciones médicas, etc.), que conllevan a las direcciones de información a la priorización de actividades que no incluye la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. 	<ul style="list-style-type: none"> • La difusión priorizada de múltiples eventos no planificados producidos como consecuencia de la ocurrencia de catástrofes (fenómeno del niño, el friaje, terremotos, tsunamis, entre otros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples eventos no planificados que conllevan a las direcciones de información a priorizar el desarrollo de actividades que no incluyen la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.
<ul style="list-style-type: none"> • El deficiente presupuesto en las direcciones de información para implementar apropiadamente los programas de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las FFAA 		<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente presupuesto en las direcciones de información para implementar apropiadamente los programas de sensibilización a la sociedad civil en general y la clase política en particular, sobre el primer rol estratégico de las FFAA
<ul style="list-style-type: none"> • De otra parte, por lo general las direcciones de información desarrollan una débil relación social con actores de influencia política y social (diferentes personalidades como políticos, artistas, periodistas, científicos, académicos, líderes de opinión, etc.), stakeholders que de acuerdo con planes adecuadamente preparados podrían ayudar a las II.AA. a difundir la imagen institucional y los roles estratégicos de las FF.AA. en general. 		<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente relación social con actores/stakeholders que tienen capacidad de influir social y políticamente en la sociedad en general

2.1.4. Discusión de las variables:

– Al analizar la variable “Inexistencia de un plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular”, se puede apreciar que en el marco de las políticas de gestión institucional de las II.AA. existe una orientación de las comandancias generales hacia las direcciones de información sobre la difusión de imagen institucional.

- De acuerdo con la doctrina las direcciones de información deben considerar, y de hecho así lo hacen, la formulación de planes estratégicos de difusión de imagen hacia los públicos auditorios identificados de acuerdo con los intereses institucionales; sin embargo, es necesario precisar que en la actualidad estos planes estratégicos son de carácter institucional, cuya ejecución se da en forma independiente y desarticulada entre direcciones.

- En el periodo 2017 - 2018, las direcciones de información desarrollaron actividades de difusión de imagen institucional a través de diferentes medios (diarios, revistas, radio, televisión, redes sociales, etc.), de todas aquellas actividades desarrolladas por II.AA. buscando un acercamiento a la sociedad civil y la aceptación por parte de esta.

- Según las memorias anuales de las direcciones, las informaciones difundidas al entorno social corresponden a diversas actividades vinculadas con los roles estratégicos de participación en el orden interno, apoyo al desarrollo económico y social y, apoyo a las acciones de defensa civil.

- Como se puede apreciar las actividades relativas a la difusión del primer rol estratégico (garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República) por lo general han sido los menos trabajados. De hecho, son los menos considerados en la elaboración de los planes estratégicos

institucionales, toda vez que también se tiene una percepción de reducida probabilidad de conflicto externo con otros países como consecuencia de la superación de las diferencias limítrofes con los estados vecinos (Cabrera, 2020).

- Otro aspecto que contribuye a la mínima o casi inexistente difusión del primer rol estratégico es el reducido presupuesto con el que cuentan las direcciones para el cumplimiento de sus funciones de difusión de imagen (Maldonado, 2020). Con relación al tema, las entrevistas realizadas por el equipo investigador a los directores de información de las II.AA. y del CCFFAA, permiten inferir que la difusión del primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas ante la sociedad civil no es una prioridad en el desarrollo de sus funciones (CCFFAA, 2019), siendo, por el contrario, una actividad de última prioridad de atención sobre todo cuando los presupuestos necesarios para su cumplimiento son mínimos o inexistentes.

- De otro lado, al analizar los diferentes planes de difusión de imagen elaborados por las direcciones de información durante los años 2017 y 2018, el equipo investigador ha observado que los lineamientos que orientan la difusión de imagen institucional únicamente hacen una muy breve referencia al primer rol estratégico de las FF.AA. No se aprecia la descripción de una estrategia específicamente definida que facilite la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad en general y la clase política en particular. De allí que la variable en análisis adquiera notoriedad causa principal del problema público investigado.

- Finalmente se debe precisar que todas las actividades antes mencionadas se desarrollan bajo el marco de un plan de alcance institucional, desarticulado y de acuerdo con criterios individuales de cada dirección, lo que permite inferir que en el periodo 2017 – 2018 no hubo un “plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular”.

Tabla 8: Planes, priorización de roles, medios de difusión y público objetivo de las Direcciones de Información de las II.AA.

INSTITUCIÓN	PLAN DE DIFUSIÓN DE IMAGEN	PRIORIZACIÓN DE ROLES ESTRATÉGICOS PARA LA DIFUSIÓN DE IMAGEN	MEDIOS DE DIFUSIÓN EMPLEADOS	PÚBLICO OBJETIVO
Dirección de Informaciones del Ejército del Perú (DINFE)	Plan Estratégico de Publicidad de la DINFE - Renacer	<ol style="list-style-type: none"> 1° Participar en el control del orden interno de acuerdo con la ley. 2° Participar en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos y Desastres. 3° Participar en el desarrollo económico y social del país. 4° Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. 5° Participar en la política exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> * Radio. * Televisión. * Prensa escrita. * Redes sociales (Facebook, Instagram, Twiter). 	<ul style="list-style-type: none"> * Personal Militar del EP. * Unidades del EP. * Personal de familiares. * Personas jurídicas públicas y privadas * Sociedad en general
Dirección de Intereses Marítimos e Información de la Marina de Guerra del Perú (DIMAR)	Plan Estratégico de Información de la Marina de Guerra del Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1° Participar en el desarrollo económico y social del país. 2° Participar en el control del orden interno de acuerdo con la ley. 3° Participar en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos y Desastres. 4° Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. 5° Participar en la política exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> * Radio. * Televisión. * Prensa escrita. * Redes sociales (Facebook, Instagram, Twiter). 	<ul style="list-style-type: none"> * COMGEMAR. * Medios de Comunicación Social. Población. * Instituciones nacionales amigos, adversarios y neutrales.
Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales de la Fuerza Aérea del Perú (DINIA)	Plan de Operaciones Psicológicas "Fortalecimiento de la Imagen e Identidad Institucional de la Fuerza Aérea del Perú"	<ol style="list-style-type: none"> 1° Participar en el desarrollo económico y social del país. 2° Participar en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos y Desastres. 3° Participar en el control del orden interno de acuerdo con la ley. 4° Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. 5° Participar en la política exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> * Radio. * Televisión. * Prensa escrita. * Redes sociales (Facebook, Instagram, Twiter). 	<ul style="list-style-type: none"> * Personal Militar y Civil FAP. * Personal de la Reserva FAP. * Personal de familiares. * Población Civil en General. * Medios de Comunicación Social nacionales y extranjeros. * Líderes de Opinión Nacionales y Extranjeros. * Fuerzas Armadas de otros países. * Organizaciones ideológicas, económicas, sociales y estatales.

Fuente: Elaboración propia.

– En torno a la segunda variable “*Déficit de personal especializado en comunicación estratégica, en las direcciones de información, para proyectar apropiadas estrategias de difusión del primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas ante la sociedad civil*”, es correcto suponer que la elaboración y ejecución de un plan de comunicación estratégica de imagen institucional a la sociedad civil implica contar con personal especializado conocedor de las políticas, objetivos, metas, actividades y tareas que las direcciones de información deben cumplir, además de conocer al segmento social al cual se pretenden comunicar la imagen institucional.

- Durante las visitas realizadas por el equipo investigador a las direcciones de información de las II.AA. se ha observado que es común en ellas el *“Déficit de personal especializado en comunicación estratégica”*. Al entrevistar al personal de las direcciones se observa que es posible que esta deficiencia sea considerada como una de las probables causas de la deficiente difusión del primer rol estratégico de las fuerzas armadas hacia la sociedad civil.

- En torno a esta variable se precisa que la comunicación de imagen y acercamiento de las FFAA con la sociedad civil ha sido muy bien explotada mediante la ejecución de actividades de defensa civil. Esta relación cercana de la sociedad civil con las FF.AA. ha desarrollado, tal vez, un vínculo de mayor importancia que la defensa de la soberanía nacional. Del castillo (2019), ex congresista de la República, en entrevista con el equipo investigador consideró que el sistema de defensa civil tiene que integrar más participación de las FFAA. Señaló, además, que la difusión de la imagen de las FFAA debe hacerse a través de las redes sociales y de diversas maneras evitando las campañas publicitarias costosas, debiendo contar para ello con personal especialista en comunicación estratégica. Como se puede apreciar, es una observación de un político quien sugiere contar con personal especializado en comunicación estratégica que permita optimizar el empleo de los medios y recursos de las direcciones de información a fin de planificar apropiadamente la difusión de imagen. De otro lado, según la versión del entrevistado no es el primer rol estratégico de las FF.AA. el que se encuentra en el imaginario de la clase política.

- Por otro lado, de acuerdo con la posición de Zaldívar (2017), este precisa que resulta necesario que las direcciones de información cuenten con oficiales especializados en ciencias de la comunicación. Es esta variable la segunda causa del problema que el equipo investigador ha valorado.

- Respecto a la tercera variable *“Múltiples eventos no planificados que conllevan a las direcciones de información a priorizar el desarrollo de actividades que no incluyen la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.”*,

sucede que las direcciones de información de las II.AA. al margen de cumplir con sus funciones definidas formalmente, atienden cada año múltiples actividades circunstanciales y coyunturales, las cuales demandan mucho esfuerzo y distracción de medios de personal y logísticos. Siendo ya un problema el hecho de contar con una reducida cantidad de profesionales de comunicación estratégica de imagen, cada año urge que las direcciones de información atiendan coberturas relacionadas a desastres naturales (friaje, fenómeno del niño, sequías, sismos, erupciones volcánicas, disturbios, operaciones de salvataje, evacuaciones médicas, etc.), todo ello genera déficit de personal para desarrollar eficientemente planes estratégicos mediante los cuales se prevé la difusión de la imagen institucional. En base a esta narrativa se puede establecer que una vez más el primer rol estratégico de las FF.AA. no tiene un espacio definido ni prioritario. El equipo investigador ha convenido considerar a esta variable como la tercera causa más importante que origina el problema materia de la presente investigación.

– En torno a la cuarta variable *“Deficiente presupuesto, en las direcciones de información, para implementar apropiadamente los programas de difusión del primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas ante la sociedad civil en general y la clase política en particular”*, es de suponer que las actividades que desarrollan las instituciones del Estado se realizan de acuerdo con un presupuesto asignado a estas. Las estadísticas de la asignación presupuestal establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas demuestran que el presupuesto asignado al sector Defensa ha sufrido recortes sucesivos en los últimos años. Estos recortes presupuestales por lógica han sido distribuidos entre las II.AA. de manera que las direcciones de información también han sufrido tal reducción presupuestal en los últimos años. Por ello era previsible que una de las variables a ser considerada como probable causa del problema sea esta. Sin embargo, es de suponer también que esta variable no se convierta en una causa principal, pero de acuerdo con la relevancia que le asigna el equipo investigador, esta sería la cuarta causa que origina el problema en estudio.

– En quinto lugar, se analiza la variable *“Deficiente relación social con actores/stakeholders que tienen capacidad de influir social y políticamente en la sociedad en general”*. En la cotidiana relación social que generan las instituciones estatales, resulta necesario que estas establezcan estrategias de relación y convivencia. La relación sostenida entre las direcciones de información de las II.AA. y la clase política que toma las decisiones en las instituciones estatales es muy débil en la actualidad. De hecho, de acuerdo con las entrevistas sostenidas con los directores de información, estos manifestaron que dentro de sus políticas de gestión no han priorizado algún tipo de relación con actores políticos que contribuyan de manera directa o indirecta a mejorar el cumplimiento de su misión y, menos aún, para favorecer la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA., por ello resulta muy necesario considerar que las direcciones de información deberían mantener un vínculo dinámico con algunas personalidades de orden político y especialmente con actores políticos que sumen a la causa de las FF.AA., claro está dentro de los cánones de la ética y la transparencia.

2.2. Causas del problema

2.2.1. Desarrollo de la matriz de consistencia de las causas del problema

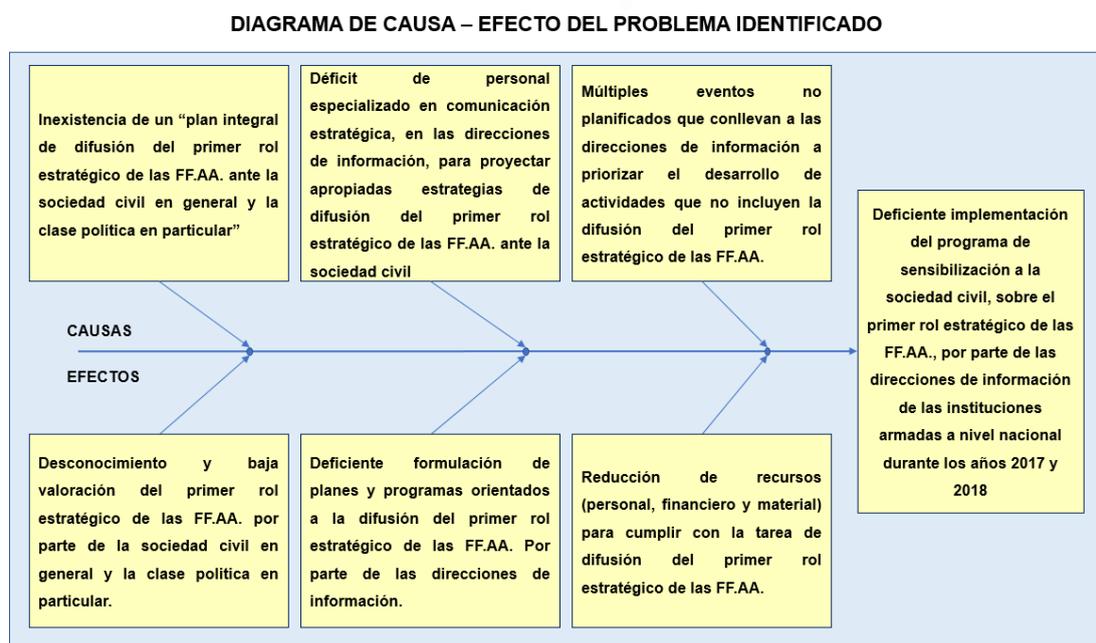
Ver Anexo N° 4 (matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público).

2.2.2. Respuesta a la pregunta causal identificada

Considerando que la pregunta causal es: ¿Cuáles son las causas de la deficiente implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las FF.AA., por parte de las direcciones de información de las instituciones armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018?

Luego de revisar el marco teórico causal y de haber levantado información a través de herramientas de recojo (entrevistas y revisión documental) que facilitaron el desarrollo de la matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público, se han identificado cinco causas explicativas del problema público, de las cuales se han priorizado tres (03) de ellas de acuerdo con su relevancia e influencia en el problema público, tal como se aprecia en el siguiente diagrama:

Tabla 9: Diagrama de causa – efecto del problema público identificado



Cada una de las causas tiene consecuencias estrechamente vinculadas al problema público tal como se aprecia a continuación:

Al analizar la primera causa "Inexistencia de un plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular", se aprecia que esta genera un efecto en el público auditorio, este efecto se ha descrito como *"desconocimiento y baja valoración del primer rol estratégico de las FF.AA. por parte de la sociedad civil en general y de la clase política en particular"*, este efecto se puede explicar partiendo del análisis de la documentación normativa de las direcciones de información; al respecto, existen políticas y lineamientos para la difusión de

imagen o comunicación estratégica de las direcciones de información; sin embargo, estas se acatan de manera asimétrica entre las direcciones, algunas en mayor nivel de cumplimiento otras en menor nivel, pero en general y en concordancia con lo investigado, no existe un plan integral de difusión del primer rol estratégico.

Por otro lado, los planes que existen proyectan actividades generalmente de difusión de información referente a las actividades cotidianas del que hacer de las unidades orientadas en mayor medida al público interno y en menor medida a la sociedad en general y a la clase política en particular.

De otra parte, se ha observado también que las actividades más difundidas se relacionan con los roles de orden interno, desarrollo económico y social y de apoyo al SINAGERD, como se puede apreciar en las memorias anuales de los años 2017 y 2018 de las direcciones de información de la MGP y de la FAP.

Por todo lo afirmado en las líneas precedentes se concluye que no existe un plan integral de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. (que involucre a las tres direcciones) dirigido a la sociedad civil en general y a la clase política en particular, es por ello que dicha sociedad civil y clase política desconocen el primer rol estratégico de las FF.AA. apreciándose más allá del problema investigado, que el respaldo social a las actividades de las FF.AA. por parte de la sociedad civil y la clase política será mínimo, si no es casi nulo.

Por lo antes señalado resulta imprescindible que las direcciones de información asuman sus roles con mayor compromiso, planteando objetivos claros, midiendo los logros alcanzados, estableciendo indicadores, controlando y evaluando la implementación y desarrollo de los planes y programas estratégicos institucionales y, sobre todo, produciendo bienes y servicios vinculados a los roles estratégicos, con incidencia sobre el primero de los roles, en beneficio de la ciudadanía en general, de los más necesitados en especial y

buscando generar un cambio en el imaginario y en las actitudes de la clase política en particular.

Respecto a la segunda causa *“Déficit de personal especializado en comunicación estratégica, en las direcciones de información, para proyectar apropiadas estrategias de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular”*, esta genera varias consecuencias entre las cuales se puede priorizar la *“deficiente formulación de planes y programas orientados a la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. por parte de las direcciones de información”*. Como es lógico, si no existe personal entrenado y capacitado para la elaboración de los planes estratégicos y no se asumen los lineamientos y políticas a seguir, poco o nada se podrá lograr en las gestiones de las direcciones de información.

En tal sentido, resulta necesario considerar la profesionalización del personal que labora en las direcciones de información de las II.AA. a través de calificaciones en Ciencias de la Comunicación, Periodismo, Marketing, Planificación Estratégica entre otras certificaciones que le permitan proyectar apropiadamente los planes estratégicos de difusión de imagen, sobre todo en lo relacionado al primer rol estratégico que es el rol que se desea reforzar en el imaginario de la sociedad en general y de la clase política en particular.

En torno a la tercera causa, *“Múltiples eventos no planificados que conllevan a las direcciones de información a priorizar el desarrollo de actividades que no incluyen la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.”*, se aprecia que esta genera diferentes efectos, siendo el más relevante el de la *“reducción de recursos (personal, financiero y material) para cumplir con la tarea de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.”*, esta relación causa - efecto se puede explicar partiendo del análisis de las acciones rutinarias de las direcciones de información, tales como, la priorización de difusión de noticias relacionadas a los roles estratégicos de *“participación en el orden interno”*, *“desarrollo económico y social”* y *“apoyo al SINAGERD”*.

Al hacer referencia a estos roles, el trabajo de investigación de Walter's (2019) precisa que, para el caso del Ejército del Perú, las noticias más difundidas por esta Institución y más aceptadas por la sociedad en general son las acciones cívicas solidarias. Como se puede apreciar estas actividades corresponden al rol de desarrollo económico y social.

De otro lado, en el caso de la MGP, en el mismo rol se difunde el empleo de las plataformas itinerantes y los beneficios que llevan para las personas de la Amazonía peruana.

Mientras que para el caso de la FAP se explotan noticias referidas a los vuelos de acción cívica, evacuaciones aeromédicas y el rescate de personas en riesgo de desastres.

Por otra parte, según las informaciones explotadas de las memorias anuales de DIMAR y DINIA correspondientes a los años 2017 y 2018, se demuestra estadísticamente que los roles más difundidos son "participación en el orden interno", "desarrollo económico y social" y "apoyo al SINAGERD" y los menos difundidos son "garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República", así como el de "Apoyo a la política exterior".

En concordancia con lo antes redactado y, empleando el método de jerarquización de causas, se establece que la causa de mayor incidencia en el problema público investigado es (Ver Anexo: 5 Herramientas de recojo de información para las causas del problema público - Tabla de Jerarquización de causas) la "Inexistencia de un plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular". En base a ello, se debe considerar que una de las soluciones que contribuirán a sofocar el problema público, será la implementación de un "*Plan Director Conjunto de Difusión del Primer Rol Estratégico de las FF.AA.*" dirigido a sensibilizar a la sociedad civil en general y a la clase política en particular seleccionada de acuerdo con los intereses institucionales, el plan debe articular

los esfuerzos de las tres direcciones de información en la difusión del primer rol estratégico.

Asimismo, es importante señalar que el Plan Director Conjunto, es una herramienta de gestión con un foco principalmente comunicacional, orientada a la articulación de las estrategias de las tres direcciones de información en la difusión del primer rol estratégico, constituyéndose el proceso de “sensibilización” en una de las estrategias a ser considerada. El principal insumo será la información oportuna, siendo la comunicación el medio por el cual se pretende lograr el objetivo.

La gestión de la comunicación se constituye en una necesidad de proporcionar mensajes en forma sencilla con el fin de conseguir una reacción inmediata respecto a la tan ansiada legitimización por parte de la sociedad civil del Primer Rol Estratégico de las FF.AA.

La innovación establece un plan director integral de comunicación, no sólo informa el primer rol estratégico asignado a las FF.AA., su función esencial es ubicarse en el imaginario del ciudadano, ser legitimado y entendido como tal desde un punto de vista orientado a la necesidad de seguridad. Sin duda, su característica integradora es clave ya que abarca las tres instituciones de las FF. AA., lo cual es muy bueno ya tiene un afán sensibilizador y comunicacional también sobre los otros objetivos de manera armónica y exhaustiva, por ningún motivo excluyente, todo lo contrario, los otros objetivos institucionales se complementen y no entran en competencia unos con otros.

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

3.1 Desafío de la innovación

3.1.1 Reformulación de la oportunidad inicial

Para la reformulación de la oportunidad inicial, se tuvo en cuenta la identificación de las causas del problema. Seleccionar la causa principal del problema a ser combatida o eliminada requiere de un proceso metodológico que permite identificar cuál de las causas del problema es la causa principal o de mayor influencia en este. Para ello, el equipo investigador se apoyará en dos herramientas, una es la tabla o matriz de jerarquización de causas y la otra es la escala de valores establecidos para la jerarquización de las causas.

La tabla o matriz de jerarquización permite correlacionar las causas en base a tres criterios de selección, el primero de ellos es el nivel de impacto de la causa sobre el problema, seguido de las posibilidades de modificación de la causa del problema y finalmente, se encuentra la modificación de la causa del problema desde el cual se pretende generar la intervención.

Asimismo, cada uno de los criterios de selección tiene puntajes diferentes según la escala de valores a ser aplicada en el proceso de selección de la causa principal, así como también según sus niveles de influencia (alta, regular y baja) y escala normativa. (Ver tabla en Anexo N° 5)

3.1.2 Análisis de las causas

Análisis de la causa 1: “Inexistencia de un plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular”. Esta causa presenta un alto nivel de impacto en el problema por lo que recibe una valoración de dos (02) puntos. Es posible su modificación parcial, debido a que se considera que la formulación del plan director debería ser hecho y modificado por las tres II.AA. y el CCFF.AA.,

por lo que recibe una valoración de un (01) punto y, respecto a la dimensión del ámbito normativo tiene una influencia compartida, por ello recibe una valoración de un (01) punto, haciendo un total de cuatro (04) puntos.

Análisis de la causa 2: “Déficit de personal especializado en comunicación estratégica, en las direcciones de información, para proyectar apropiadas estrategias de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil”, esta causa presenta un alto nivel de impacto en el problema, pues el hecho de observarse déficit de personal especializado en comunicación estratégica, en las direcciones de información agrava el problema, por ello recibe una valoración de dos (02) puntos. Respecto a la posibilidad de las direcciones de información de modificar la deficiente cantidad de personal especializado en comunicación estratégica, se puede establecer que esto resulta poco probable, toda vez que la solución no depende de las direcciones, por ello recibe una valoración de un (01) punto. De manera similar, las normas de las direcciones de información de las II.AA. no pueden imponer en la realidad una mejora al déficit de personal especializado en comunicación estratégica, por ello recibe una valoración de cero (00) puntos. La sumatoria de los puntos alcanzados por la causa es de tres (03) puntos.

Análisis de la causa 3: “Múltiples eventos no planificados que conllevan a las direcciones de información a priorizar el desarrollo de actividades que no incluyen la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.”, Esta causa genera un alto nivel de impacto en el problema, pues los eventos extra institucionales que se presenten no son controlados por las direcciones de información, por ello le asignamos una valoración dos (02) puntos. Se observa, además, que las direcciones de información de las II.AA. tienen una baja posibilidad de alterar la priorización de las actividades dispuestas por niveles de alto mando o políticos, lo que le genera a esta causa un valor adicional de cero (00) puntos; de manera similar, en la tercera dimensión, esta causa se encuentra sujeta al marco normativo extra institucional, lo que le genera otro valor de cero (00) puntos; sumando en total dos (02) puntos.

De los párrafos anteriores se observa que de las tres causas analizadas la que ha adquirido una mayor valoración es la primera causa definida en la tabla del Anexo N° 5. Por ello, para efectos de la presente investigación, la causa 1 “Inexistencia de un plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular” se convierte en la causa principal que influye directamente en el problema.

3.1.3 Reformulación del problema

Se procede a la reformulación del problema, considerando la estructura siguiente:

Usuario + Necesidad + Consecuencia = Problema Reformulado.

Tabla 10: Reformulación del Problema

USUARIO	NECESIDAD	CONSECUENCIA	PROBLEMA REFORMULADO
Las direcciones de información de las instituciones armadas.	Plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular que logre la apropiada difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil	Implementación del programa de sensibilización dirigido a la sociedad civil sobre el primer rol estratégico de las FF.AA.	Las direcciones de Información de las Fuerzas Armadas necesitan un plan integral de comunicación que fomente la difusión del primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas ante la sociedad civil en general y la clase política en particular, porque actualmente presentan dificultades en la implementación del programa de sensibilización sobre dicho rol.

3.1.4 Definiendo el desafío de la innovación

La pregunta que constituye el desafío de la innovación se construye a partir de la reformulación del problema, de la siguiente manera:

Tabla 11: Definiendo el desafío de la innovación

PREGUNTA	VERBO EN INFINITIVO	LO QUE SE DESEA INTERVENIR	EL USUARIO	CONSECUENCIA	DESAFÍO DE LA INNOVACIÓN
¿Cómo podemos	Implementar / mejorar	El plan integral de comunicación	Las direcciones de Información de las Fuerzas Armadas	Elevar el nivel de conocimiento de primer rol estratégico de las FF.AA. por parte de la sociedad civil.	¿Cómo podemos implementar/mejorar el plan integral de comunicación de las direcciones de información de las instituciones armadas para elevar el nivel de conocimiento del primer rol estratégico de las FFAA por parte de la sociedad civil en general y a la clase política en particular?

3.2 Concepto de la innovación

3.2.1 Generación y priorización de nuevas ideas

El equipo investigador realizó un ejercicio de lluvia de ideas para generar alternativas de innovación, las cuales se detallan a continuación:

- Diseñar un plan director conjunto para que las direcciones de información de las II.AA. puedan sensibilizar a los actores políticos con capacidad de influencia en la sociedad civil, sobre el primer rol de las II.AA.

- Diseñar un programa de sensibilización dirigido a los actores políticos que tengan capacidad de influir en la sociedad.

- Generar formas de transmitir mensajes a la sociedad, que desarrollen la conciencia de seguridad y defensa nacional, a partir de sus propias necesidades.

- Diseñar un programa para formar líderes de opinión favorables a las FFAA, que cumplan la función de asesores de las clases políticas de gobierno.

- Diseñar un programa de asimilación especial (grados honoríficos) dirigido a actores de gran influencia en las decisiones de la PCM, MEF, Congreso, Universidades y aquellas organizaciones estatales de interés para la seguridad y defensa nacional.

- Generar un programa de articulación de los diferentes sectores con el MINDEF, mediante el cual se designe un general a cada ministerio para contribuir con aspectos de seguridad y defensa nacional y desarrollar identidad nacional.

3.2.2 La conceptualización de la nueva idea

La idea planteada es: Diseñar un plan director conjunto para que las direcciones de información de las II.AA. puedan sensibilizar a los actores políticos con capacidad de influencia en la sociedad civil, sobre el primer rol de las II.AA.

Existe un marco legal dentro del cual se desarrollan las relaciones de dependencia laboral entre las FF.AA. y la clase política del Estado Peruano. Esta no incluye lineamientos para el desarrollo de relaciones interpersonales con el sentido de mejorar la comunicación estratégica de las FF.AA. con los demás organismos públicos (gobierno, ministerios, gobiernos regionales, gobiernos

locales, otras organizaciones estatales). En ese sentido, el objeto de la política institucional propuesta es generar objetivos e indicadores de impacto o resultado, orientados a incrementar la interacción entre las FF.AA. y los actores políticos con capacidad de influencia en la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las II.AA. al desarrollar la interrelación entre FF.AA. y actores políticos, se generarán espacios para difundir y concientizar a los actores políticos sobre el primer rol estratégico de las FF.AA. y la necesidad del Estado Peruano de generar alternativas para cumplir con la visión de ser una FF.AA. con la capacidad y alcance de generar disuasión entre los actores estatales relevantes de la región, y, con ello, se contribuirá a mejorar la seguridad y defensa nacional en beneficio de la sociedad.

3.3 Descripción del prototipo

En esta última etapa, se procedió a diseñar y testear el producto de innovación. Cabe recordar, entonces, que nuestro problema reformulado se describe como: “Las direcciones de Información de las Fuerzas Armadas necesitan un plan integral de comunicación que fomente la difusión del primer rol estratégico de las Fuerzas Armadas ante la sociedad civil en general y la clase política en particular, porque actualmente presentan dificultades en la implementación del programa de sensibilización sobre dicho rol.

Seguidamente, elegimos como desafío de innovación la causa Inexistencia de un plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular, *que articule los esfuerzos de las tres direcciones de información*, gracias a la jerarquización de causas realizada.

Ya con el desafío planteado, pasamos a la generación y priorización de ideas, donde se optó por la solución sensibilizadora y diseño de un Plan Director Conjunto en el que se plasme la política interinstitucional a nivel FF.AA., para que las Direcciones de Información de las FF.AA. puedan sensibilizar a los actores políticos con capacidad de influencia en la sociedad civil, sobre el primer

rol de las FF.AA. Esta fue caracterizada en la etapa de conceptualización con ayuda de técnicas del Design Thinking, para luego definir el concepto de manera más precisa.

Luego, los expertos procedieron a realizar el proceso de testeo. Se trató de un prototipo en bruto o de baja fidelidad del producto que permitió dar una visión de las ideas consensuadas. Se empleó la lluvia de ideas a lo largo de este proceso. Luego de discutir ciertos aspectos del Plan Director, así como de su paso a la construcción de un prototipo de mediana fidelidad, el mismo que es el componente innovador, es decir, la plataforma sensibilizadora. En este punto, se empleó el juego de roles dando paso a la identificación de algunas dificultades de las Direcciones de Información de las FFAA. al poner en ejecución el Plan Director Conjunto, así como de posibles situaciones que podría percibir el usuario en pleno uso de la plataforma sensibilizadora.

Se construyeron ejercicios de prueba y se procedió a hacer visitas de campo para ver si era necesario realizar cambios. Y efectivamente, se tuvieron que realizar cambios pues el feedback o retroalimentación del trabajo de campo identificó la necesidad de contar con mayores herramientas para establecer políticas conjuntas sostenibles, así como de elementos de sensibilización a modo de soporte.

A raíz de ello, se planteó la plataforma física contextualizando que incluye el factor sensibilizador histórico, presente y futuro de una manera prospectiva.

Cabe mencionar que en el trabajo de campo se optó por emplear la entrevista como herramienta principal, para así facilitar la recolección de impresiones y comentarios de los políticos y ciudadanos de a pie.

En la segunda visita a campo, se volvieron a probar los juegos y ejercicios obteniendo nuevas propuestas y comentarios que permitieron el perfeccionamiento del producto.

Asimismo, por la naturaleza del desafío de innovación escogido, el proyecto desarrollado fue una innovación de producto y, posteriormente, tecnológica y no tecnológica.

Las piezas que compone el prototipo son:

Centrales:

Documento denominado “**Plan Director Conjunto**” (representación del programa de sensibilización está aplicada de manera conceptual -Guión- y sensorial -rol de los usuarios-, es rápida, de bajo costo, alto impacto, con marco normativo propio y capacidad de testeo de hipótesis).

Dicha representación anticipa la solución final, su testeo permite probar las hipótesis de manera rápida y a bajo costo con la participación de usuarios reales (funcionarios públicos de la misma organización), con ello tiene capacidad de retroalimentar experiencias en base a lecciones aprendidas, es decir, mantener las buenas prácticas, ya que otorga resultados positivos dejando de lado aquellas acciones que no aportan resultados esperados, permitiendo una retroalimentación integrada en un nuevo prototipo consensuado, los cambios son bienvenidos. Un punto importante a tomar en cuenta respecto a su eficacia, es que su nivel conceptual está alineado a los intereses comunes de la Instituciones Armadas, permitiendo pasar rápidamente a un nivel sensorial muy viable en su practicidad ya que tiene capacidad de ser puesto en prueba en forma funcional sobre el desafío por usuarios reales en calidad de servidores públicos (juego de roles) a fin de tomar las mejores decisiones a fin de identificar las posibles dificultades en el afán de llegar en forma clara al ciudadano, otorgándole por consiguiente una alta resolución.

Secundarias:

Cabe mencionar que, en el afán de sensibilizar a la mayor cantidad de ciudadanos, se visualizó que, en el trabajo de campo, es necesario aplicar las herramientas a las que denominaremos piezas secundarias, las mismas que comprenden herramientas tecnológicas de apoyo a la necesidad de difusión masiva del primer rol de las Fuerzas Armadas, orientados al ciudadano de a pie.

Finalmente, se rescata que tenemos en marcha un proyecto de innovación con enfoque que combina el STEAM, es decir, el proyecto no se encasilla en una sola disciplina como la de comunicación estratégica, sino que se apoya en la ingeniería de sistemas sobre todo las audiovisuales, el diseño y la antropología, es decir el comportamiento del ser humano ante la receptividad de mensajes e información nunca antes recibida. Para ello se contempla el uso de módulos acondicionados con pantallas multimedia, con efectos visuales y de sonido correctamente enlazado al pasado, presente y sobre todo con proyección al futuro.

a) Pantallas múltiples multimedia:

Se prevé equipar diversos ambientes fijos y móviles de acceso público en lugares estratégicos tales como Centros de Educación, estadios, cines, lugares de participación masiva relacionados al arte, cultura deporte y música, los mismos que estarían acondicionados para que desde el ingreso hasta la salida, se visualicen diversos aspectos que enaltezcan el patriotismo y el orgullo de contar con Fuerzas Armadas puestas al servicio de la nación. El objetivo de esta herramienta es calar en lo más hondo de la sensibilidad del ciudadano, con imágenes inéditas, sencillas con un mensaje diferenciado de lo tradicional.

b) Base de datos App "Identidad.mil":

Esta aplicación tecnológica (App), pretende complementar todas las acciones que el Plan Director establece, a través de una herramienta que permita

identificar a los ciudadanos a través de los vínculos y lazos de sangre que pudiera tener con quienes formaron y forman parte del componente recursos humanos registrados en las instituciones armadas desde los inicios de la etapa republicana del Perú, para ello es indispensable realizar exhaustiva base de datos, denominada “Identidad.mil”, se complementarían las acciones de difusión de identidad que pudiera tener históricamente los ciudadanos con el personal militar, incluso, conocer el grado de descendencia familiar con ciertos personajes militares que participaron en conflictos armados, batallas navales y enfrentamientos en defensa de la patria, en cumplimiento del deber. Las piezas secundarias comprenden herramientas tecnológicas de apoyo a la necesidad de difusión masiva del primer rol de las Fuerzas Armadas, orientados al ciudadano de a pie.

c) Pantallas múltiples:

Se prevé equipar diversos ambientes fijos y móviles para el acceso público, los mismos que estarían acondicionados para que se visualicen a través de pantallas múltiples multimedia, diversos aspectos que enaltezcan el patriotismo y el orgullo de contar con Fuerzas Armadas puestas al servicio de la nación.

d) Base de datos App “Identidad.mil”:

A través de una exhaustiva base de datos y aplicación tecnológica (App), denominada “Identidad.mil”, se complementarían las acciones de difusión de identidad respecto al vínculo y/o parentesco que pudiera tener históricamente los ciudadanos con el personal militar, incluso, conocer el grado de descendencia familiar con ciertos personajes militares que participaron en conflictos armados, batallas navales y enfrentamientos en defensa de la patria, en cumplimiento del deber.

Las estrategias y líneas de acción son las siguientes:

Tabla 12: Cuadro de estrategias y líneas de acción del prototipo

ESTRATEGIA		LÍNEAS DE ACCIÓN
PARTICIPATIVA	Sensibilización	Intervenciones dirigidas al sector político
NORMATIVA	Constitución Política / Resolución Suprema / 9ª Política Acuerdo Nacional	Generar Agenda
INFORMATIVA	Visual / verbalización	Innovación comunicación estratégica

Del análisis realizado, se concluye en tres (3) estrategias y líneas de acción correspondientes, todas ellas abarcan diferentes ámbitos sociales, administrativos y comunicacionales. En principio, la estrategia participativa tiene como objetivo llegar al ciudadano de a pie a través de un programa de sensibilización que mejora los métodos de trabajo actuales, para ello, su línea de acción directa es acudir al sector político (actores políticos), quienes, en su condición de personajes públicos, son capaces de llegar a grandes masas durante su aparición contante en medios de prensa.

Seguidamente, la estrategia normativa, contempla los controles establecidos por el marco legal y regulatorio. Su ámbito de acción se encuentra en niveles estratégicos, es decir, la intención general es poder generar “agenda pública”, lograr que el rol principal asignado a las Fuerzas Armadas, se encuentre en el imaginario de cada uno de los ciudadanos, que llegue a conocer lo que hasta hoy era muy lejano.

Finalmente, se pondría en marcha un conjunto de acciones relacionadas a la estrategia de información, ser diferentes e innovadores a fin de abarcar cada uno de los puntos que la materia de comunicación estratégica demanda como línea de acción.

3.3.1 Establecimiento del Plan Director Conjunto:

3.3.1.1 Conceptualización

Es el documento oficial en el que las Instituciones Armadas plasman sus intenciones en el mediano y largo plazo, debe ser percibido como instrumento máximo de planificación y orientación, es fundamental para la realización de un buen Plan Director Conjunto, que se alinee con los objetivos estratégicos del sector defensa.

La planificación de actividades debe contar con el total compromiso de las Fuerzas Armadas y de las Direcciones de Información involucradas. Este plan designa los responsables y contempla los recursos a ser empleados para lograr la concientización del rol principal de las Fuerzas Armadas en el imaginario del ciudadano.

A esta planificación, la llamaremos Plan Director Conjunto. Contendrá los proyectos a ser abordados, así como procedimientos, políticas internas, aspectos técnicos como de contenido legal y organizativos, alineados todos ellos con las estrategias del sector. Fijaremos un punto de partida a fin de monitorear cada uno de los avances y logros alcanzados.

El Plan Director Conjunto debe contener una fórmula legal, es decir, una Resolución Suprema que la norme y respalde, para ello es imprescindible estar en la agenda del gobierno. Con este instrumento de planificación el Ministerio de Defensa, a través de las Instituciones Armadas, podrán articular la gestión de información con enfoque directo sobre el rol principal de las Fuerzas Armadas respecto a la Seguridad y Defensa Nacional, para ello se debe desarrollar y afianzar la comunicación estratégica con las autoridades y población en general de tal modo que se incorporen en todos los ámbitos de acción, una serie de principios e interiorización en el imaginario peruano sobre la necesidad de que las Fuerzas Armadas sean vistas en primera

instancia como salvaguarda de sus vidas y de la integridad territorial de su nación ante cualquier amenaza externa. En este documento, se debe encargar al Ministerio de Defensa la aplicación y puesta en marcha del Plan Director Conjunto.

3.3.1.2 Esquema de Plan Director Conjunto

Presentación:

La Fuerza armada, desde su creación, se forjó y se desarrolló en base al esfuerzo, sacrificio y patriotismo cuyo accionar en las actividades de la defensa y desarrollo de la nación, prestigiaron a los hombres que sacrificaron sus vidas. En el devenir del tiempo, las Fuerzas Armadas se han ido consolidando como instituciones cohesionadas, respetuosas y defensoras del Estado de Derecho. En la actualidad, la historia de Latinoamérica está escrita con ciertas intervenciones y dictaduras militares que aún se mantienen en el imaginario de la población, el Perú no es excepción. “El uso de militares en la respuesta al desencanto social puede traer un recordatorio a esas épocas que había un control extremo militar. Pero es un reflejo de ineficacia de los gobernantes”, destaca Olga Lucia Illera, profesora de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Es una realidad que desde hace muchos años y en forma casi sistemática, el poder político viene usando a las FF.AA. en apoyo a distintas organizaciones tales como policías, bomberos, rescatistas, antidisturbios, control de tala ilegal, antinarcóticos etc. Asimismo, surge la necesidad de proyección hacia escenarios futuros, donde las nuevas amenazas van madurando y asumiendo nuevas formas. Los escenarios futuros dan por sentado la necesidad del elemento “seguridad”, esta debe ser vista no solo como una percepción sino como una realidad la misma que solamente puede ser otorgada por las Fuerzas Armadas, se debe entender la Seguridad en su concepto más integral posible.

La ciudadanía peruana parece desentenderse de la vital importancia en contar con unas Fuerzas Armadas bien preparadas y equipadas para afrontar situaciones que amenazan su desarrollo y supervivencia como Estado, para ello el poder de la disuasión juega un papel importante.

1. Justificación y alcance

1.1 Introducción.

1.1.1 ¿Qué ocurriría si las FFAA se encontrasen en algunas de las siguientes situaciones?

- Obsolescencia de material bélico.*
- Incapacidad de defender la soberanía nacional ante un conflicto externo.*
- Falta de poder disuasivo.*
- Deslegitimado por la ciudadanía en su rol principal asignado.*

1.2 Ámbito de aplicación.

El sector político será el principal bloque a ser sensibilizado, de ello se podrán desprender diferentes estrategias de acción conjunta entre las instituciones componentes de las FFAA.

Al respecto, resulta necesario precisar que el público objetivo del programa de sensibilización es precisamente el sector el cual influye directamente en las políticas de estado, nos referimos al sector político, y es este sector por el cual enfocamos la atención debida ya que, a través de ellos, el objetivo de llegar a la ciudadanía, sería mucho más viable y practicable. La estrategia debe ser aplicada y comunicada con accionar conjunto entre las instituciones armadas, estos ejecutores de políticas deben ser los principales aliados para que se cumplan los programas de acción a fin de que la sociedad en general perciba un esfuerzo integrado

entre el sector político y el sector militar representado por sus direcciones de información.

Es responsabilidad de las FFAA crear un ambiente donde se distinga la aproximación política con la de integración necesaria que deben tener dentro del Estado, la civilidad en su conjunto y en ella la interacción con la sociedad.

1.3 Objetivo.

La tarea es de todos, el objetivo es que así se interiorice en la población el rol principal de las FF.AA. Primeramente, el objetivo será cumplido cuando se promueva la conciencia de defensa nacional en la población, lo cual requiere acortar brechas y distanciamientos entre la sociedad civil y las FF.AA., para ello se requiere captar la atención de influenciadores de opinión, comunicadores sociales, académicos de colegios y universidades.

Al referimos a la seguridad y defensa nacional, y dadas las necesidades objetivas de cada país frente a sus amenazas definidas, es necesario afirmar que se debe contar con unas FFAA. operativas, lo cual otorga un mayor rendimiento de los recursos del Estado, percepción de seguridad y alto índice de mejoras en los niveles de coordinación funcional y operativa del estado. Para ello se hace primordial contar con el apoyo de la ciudadanía en legitimar los procesos que conllevan un verdadero alistamiento de personal y material acorde con el avance de nuevas tecnologías.

Para que este escenario sea viable, es imprescindible una mayor cantidad de recursos económicos que permitan contar con el poder militar disuasivo que garantice la seguridad nacional.

2. Marco conceptual general

Las Instituciones que conforman las Fuerzas Armadas del Perú viven la política de otra manera, por ello no son percibidas por su rol principal asignado constitucionalmente y que a los partidos políticos les cuesta mucho comunicarse con ese segmento, básicamente entender su funcionamiento, todo lo dicho es rigurosamente cierto, pero al mismo tiempo el sector político percibe la importancia estratégica de lograr esa persuasión solo cuando la situación hace que las miradas se enfoquen a las Fuerzas Armadas. Es así que la capacidad de influencia del sector político debe ser aprovechada para generar la legitimidad deseada.

3. Componente orientador para la gestión

Es fundamental conocer la situación actual de las instituciones armadas, el componente orientador se encarga de cubrir las brechas existentes entre los aspectos técnicos, organizacionales y normativos, recursos humanos, presupuesto, sostenibilidad, entre otros.

El componente orientador permite alinear los objetivos estratégicos, incorpora para ello la materialización de las innovaciones que sean necesarias, armoniza cada una de las fases establecidas durante la puesta en marcha del plan director, retroalimenta las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que sean requeridas, es decir, este componente cumple un papel imprescindible en operativizar el plan director, formulando funciones y competencias específicas.

3.1 Centro de sensibilización

En este espacio se formará capacidades en los conceptos necesarios sobre las funciones de las FFAA, está dirigido a los profesionales, funcionarios y autoridades de las instituciones públicas y privadas, así como sensibilizar a la población en general, propiciando que el rol principal asignado constitucionalmente a las FFAA sea un tema de vital importancia en el imaginario del público objetivo.

3.1.1 Debe contar con 3 fases:

- a. *La primera fase congrega los roles asignados a las FFAA, haciendo énfasis en el primer rol relacionado a la defensa de la soberanía territorial.*
- b. *La segunda fase es básicamente histórica, en ella se debe plasmar la relación cívico - militar desde la época republicana con enfoque a los conflictos armados en que el Perú formó parte. Conocer el antes, durante y después de cada uno de los conflictos enlazados con la respectiva estrategia política aplicada, las lecciones aprendidas serán los principales argumentos para evitar nuevos errores.*
- c. *En el tercer nivel estará destinado a la prospectiva, escenarios futuros, amenazas, riesgos y supervivencia como nación ante las demandas que se podrían presentar. Explicar el avance tecnológico de los sistemas de armas y el uso del ciberespacio, tendrá como objetivo sensibilizar a los actores políticos empezando con el factor de “conocimiento”, partiendo de la premisa que el uso de las Fuerzas Armadas en el ámbito internacional viene precisamente del sector político como medio legal y facultativa.*

3.1.2 Desarrollo del contenido en forma conjunta.

Las Instituciones de las Fuerzas Armadas a través de las Direcciones de Información desarrollarán un programa de comunicación estratégica, para lo cual elaborarán un video interactivo de alto impacto con efecto sensibilizador dirigido al sector político, el cual será proyectado en las

instalaciones de cada una de las Comandancia Generales con estándares conjuntos.

3.2 Estrategias de acercamiento y verbalización de proyectos con el sector político.

- La campaña comunicacional debe representar la imagen de las Fuerzas Armadas como instituciones cohesionadas, respetuosas y defensoras del Estado de Derecho, cuyos integrantes tienen una eficiente formación profesional con una elevada moral, y que interiorizados son transmitidos mediante su diario accionar dentro de las Instituciones Armadas y hacia la sociedad.*
- Como resultado de lo antes indicado, se obtiene el planeamiento de la imagen representativa de la misma, que debe ser alcanzada en un tiempo determinado mediante aproximaciones sucesivas.*
- La técnica a utilizar es el modelado, es decir definir objetivos y análisis de información procedente de la situación existente en el público objetivo, debe obtener un aspecto asociativo que permita fijarse en la mente del receptor, en este caso del sector político, mediante un diseño de fácil entendimiento oral, incluyendo los valores que más atraen al auditorio objetivo, el mensaje debe ser veraz, comprensible expectante y vigente.*

3.3 Mejora continua

La administración del plan recae en la Direcciones de Información, su función principal es optimizar los procesos antes, durante y después de la puesta en marcha del plan director, debiendo registrar todos los problemas, riesgos, amenazas y evidencias detectadas para un posterior análisis.

4. *Implantado un Plan Director Conjunto*

4.1 *Puesta en marcha.*

Es conveniente que sea de puesta en conocimiento de todos los colaboradores internos de las Instituciones Armadas, a fin lograr una sola línea de acción conjunta.

Se proyecta el inicio del plan con la aprobación de los Comandantes Generales, quienes delegarán esta responsabilidad a los Directores de Información de cada uno de las Fuerzas Armadas. De acuerdo al avance del plan, se debe verificar los inconvenientes presentados a fin de subsanarlos inmediatamente.

3.3.1.3 Diseño y testeo del prototipo

Se procedió a testear el producto de innovación, para ello es oportuno mencionar que nuestro problema es la deficiente implementación de un programa de sensibilización a la sociedad civil sobre el primer rol estratégico de las FF.AA., por parte de las direcciones de información de las instituciones armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018. Razón por la cual luego de haber construido la arquitectura del problema, se investigó las causas que se le atribuyen al problema reseñándolas en el marco causal. Seguidamente se eligió como desafío de innovación a la causa “Inexistencia de un plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular”, gracias a la jerarquización de causas efectuada.

Esta fue caracterizada en la etapa de conceptualización con ayuda de técnicas del Design Thinking, para luego definir el concepto de manera más precisa. Luego, los expertos procedieron a realizar el proceso de testeo. Se trató de un prototipo en bruto o de baja fidelidad del producto que permitió dar una visión de las ideas consensuadas. Se empleó la lluvia de ideas a lo largo de este proceso. Luego de discutir ciertos aspectos del Plan Director, así como de su pasó a la construcción de un prototipo de mediana fidelidad, el mismo que es

el componente innovador, es decir, la plataforma sensibilizadora. En este punto, se empleó el juego de roles dando paso a la identificación de algunas dificultades de las Direcciones de Información de las FFAA. al poner en ejecución el Plan Director Conjunto, así como de posibles situaciones que podría percibir el usuario en pleno uso de la plataforma sensibilizadora.

El testeo del prototipo permitió probar las hipótesis detrás de los prototipos de manera rápida y a bajo costo con la participación de usuarios reales (funcionarios públicos), actividad que permitió integrar la retroalimentación en un nuevo prototipo refinado o buscar nuevas alternativas que resuelvan el desafío de innovación.

Se construyeron ejercicios de prueba y se procedió a hacer visitas de campo para ver si era necesario realizar cambios. Y efectivamente, se tuvieron que realizar cambios pues el feedback o retroalimentación del trabajo de campo identificó la necesidad de contar con mayores herramientas para establecer políticas conjuntas sostenibles, así como de elementos de sensibilización a modo de soporte. Para ello se procedió a testear las siguientes hipótesis (4):

- ¿Se superaría el número de Programas efectuados 2017 – 2018?
- ¿Se cambiaría al público objetivo?
- ¿Se ratificarían los actores involucrados?
- ¿Los programas independientes de las FFAA proponen un conjunto de acciones e ideas estandarizadas?

Es así que, estas preguntas generales de testeo, cuestionaron si el prototipo lograría el objetivo planteado frente al desafío de innovación, básicamente se probó su efectividad, probabilidad de éxito, factibilidad, probabilidad y sobre todo hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto. En este punto se empleó el juego de roles, la disponibilidad de recursos humanos es inmediata a fin de poner a prueba cada

uno de los puntos que se establece en el Plan Director Conjunto, gracias a ello y a la recolección de datos, se estableció un nuevo esquema con retroalimentación del trabajo de campo, identificando un ámbito de aplicación más coherente, funcional y con resultados a tiempo real.

Raíz de ello, se planteó la plataforma física contextualizando que incluye el factor sensibilizador histórico, presente y futuro de una manera prospectiva.

Cabe mencionar que en el trabajo de campo se optó por emplear la entrevista como herramienta principal, para así facilitar la recolección de impresiones y comentarios de los políticos y ciudadanos de a pie.

En la segunda visita a campo, se volvieron a probar los juegos y ejercicios obteniendo nuevas propuestas y comentarios que permitieron el perfeccionamiento del producto.

Asimismo, por la naturaleza del desafío de innovación escogido, el proyecto desarrollado fue una innovación de producto y, posteriormente, tecnológica y no tecnológica.

Finalmente, de un nivel conceptual se pasó rápidamente a un nivel sensorial, básicamente por migrar los conceptos a una aproximación superficial de lo esperado, razón por la cual, luego de poner en prueba las funcionalidades del concepto y la factibilidad de implementación del prototipo, se puede afirmar que el nivel es enteramente funcional, pasando a un prototipo de alta resolución.

3.3.1.4 Proceso de desarrollo de las piezas

En este proceso las piezas se integran armoniosamente para el cumplimiento del objetivo, es fundamental alinearlos con los objetivos estratégicos del sector defensa.

- Diseño de Estrategia:
Plan Director Conjunto
- Público Objetivo:
Actores políticos a fin de llegar a la ciudadanía.
- Innovación:
Indicadores de impacto
- Puesta en marcha: Sensibilizador y visual, a cargo de las Direcciones de Información

Una vez diseñada y rediseñada la estrategia para la aplicación del Plan Director Conjunto, así como definido el público objetivo (sector político), se pondrá en marcha el plan a fin de operativizar la pieza central y las secundarias. Las Fuerzas Armadas desarrollarán programas estandarizados de operaciones psicológicas siguiendo las instrucciones del Plan Director Conjunto, con ello se intenta demostrar a los diferentes sectores, especialmente al político, la contribución que la Fuerza Armada realiza para la seguridad de la nación.

El esfuerzo de difusión permitirá alcanzar el entorno externo de las Instituciones Armadas, es decir sensibilizará a las diferentes agrupaciones políticas, económicas, medios de comunicación y otras organizaciones que influyen en la opinión pública.

Es importante mencionar que el avance tecnológico generado en los últimos años en el campo de las comunicaciones y específicamente en las de uso masivo, generará un posicionamiento favorable de la imagen-objetivo que se desea proyectar, utilizando para tal efecto la “comunicación estratégica”.

Los indicadores de medición del objetivo, partirán de las informaciones, opiniones, entrevistas, encuestas y porcentaje de aceptación del mensaje, los cuales serán realizados a los diferentes estratos socioeconómicos, referente al rol principal que cumplen las Fuerzas Armadas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1 Análisis de deseabilidad

Nuestro prototipo de innovación incidiría considerablemente en la percepción del político y del ciudadano en general sobre la importancia del primer rol asignado a las FFAA.

Fruto del proceso de investigación, los investigadores resaltan la necesidad que pudiera generarse en el imaginario de los actores principales, principalmente en el de los políticos, ofreciéndoles el beneficio de personalizar una perspectiva diferente sobre la forma de ver y percibir a las Fuerzas Armadas, se les ofrecería un discurso diferente, académico e histórico, no alarmante pero sincero, asumirían ellos un rol protagónico, serían vistos como expertos en materia de seguridad y defensa.

El concepto de defensa y seguridad vigentes en nuestra nación, constituye un punto importante que requiere ser puesto en agenda. Existe mucha confusión entre la seguridad nacional, la defensa nacional y la seguridad interior, todas ellas tienden a mezclarse y crear confusión en el mismo sistema político.

En nuestra vida cotidiana, el término seguridad tiene, indudablemente, muchas interpretaciones, desde la seguridad económica, social, personal, jurídica y ciudadana ante diversas amenazas, sin embargo, hoy en día, mucho se habla de la escasez de recursos naturales, pero nadie analiza los impactos que pudieran generarse, es decir la supervivencia como nación, la defensa nacional es amplia, incluye preparación para una hipótesis de guerra y empleo disuasivo cuando se lo demande, es por ello que, a través de la seguridad en defensa que ofrecen las Fuerzas Armadas y el enorme valor que representa ser vistas como tal, generará en la opinión pública la aparición de un político diferente, con visión estratégica y sobretodo respetado por los líderes y miembros de las Fuerzas Armadas. El país requiere ver a sus FFAA. como un

elemento que otorgue “seguridad”, es decir, nuestro prototipo revaloriza la cultura militar y el entorno social de la población, mediante un cambio de actitud de los políticos hacia la importancia de las FFAA., esa nueva actitud abriría espacios de difusión, debate y concientización a los actores políticos sobre el primer rol de las Fuerzas Armadas, sintetizando, colocaría este rol principal en agenda del Estado, ya que el poder disuasivo requiere legitimidad ante posibles amenazas externas.

4.2 Análisis de factibilidad

Sobre la factibilidad de nuestro proyecto de innovación, las Direcciones de Información de las FF.AA cuentan con las suficientes capacidades normativas y competencias asignadas por ley orgánica para liderar el Plan Director en forma conjunta entre las FF.AA.

El Libro Blanco de la Defensa Nacional, refiere que las II.AA. del Perú están encargadas de defender la soberanía del Estado y "la seguridad de los peruanos". Cada una de ellas se encarga de la preparación, empleo y conducción de las operaciones en su ámbito de responsabilidad y, en forma integral en el ámbito de las operaciones militares conjuntas desarrolladas para cumplir los objetivos de la política de Defensa Nacional.

Asimismo, el artículo 3º, referido al ámbito de Competencia del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, especifica que la conducción de las operaciones y acciones militares conjuntas, se realizarán en función de los objetivos de la Política de Seguridad y Defensa Nacional, a fin de garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República.

Por otro lado, es una propuesta operativa ideada para la solución de un problema específico. Los Comandantes Generales de las FF.AA están prestos a conformar un equipo interdisciplinario para el planteamiento y ejecución del proyecto a cargo de los directores de información y comunicadores sociales.

Respecto al tiempo, nuestro proyecto de innovación se vendría a realizar desde la aprobación de la Resolución Suprema que lo autorice, lo cual vendría a suceder en el primer trimestre de su presentación, lo cual aseguraría la sostenibilidad legal del proyecto, al menos, por 10 años próximos de gestión.

Para finalizar, las Direcciones de Informaciones las FFAA, pueden establecer convenios interinstitucionales con diferentes ministerios e instituciones privadas para masificar la participación y sensibilización de la sociedad civil en general respecto al rol principal de las FFAA.

4.3 Análisis de viabilidad

Por su estructura orgánica, se aprecia una viabilidad organizacional. Del mismo modo, a razón de lo enunciado en la 9ª política del Acuerdo Nacional 2002 y lo estipulado por la Constitución Política art. 165° referido a que las FFAA tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial, se le otorga una viabilidad normativa.

Si bien es cierto, la puesta en marcha del prototipo materializado en el Plan Director Conjunto, generará una demanda adicional de presupuesto, es pertinente especificar que los recursos financieros serán distribuidos entre las diferentes instituciones armadas en forma compartida, lo cual hace más viable y posible su ejecución, complementándose con el aporte presupuestal que el Comando Conjunto de las FF.AA. otorgue según sus áreas de responsabilidad, enfocándose básicamente a las actividades de trascendencia conjunta. Sumado a ello, el Plan Director Conjunto tendrá todo el sustento costo-beneficio a fin sea incluido en forma anticipada en el plan anual de metas económicas desde el primer día del año siguiente a su presentación institucional, por lo tanto, cumple con viabilidad económica.

Finalmente, la puesta en marcha y responsabilidad del Plan Director Conjunto recae en las Direcciones de Información al tener funciones de oficio, fundamento por el cual cuenta con viabilidad operativa.

CONCLUSIONES

1. La presente investigación ha permitido evidenciar que las direcciones de información de las II.AA. tienen un problema latente en el proceso de implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil respecto a la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.

2. Las direcciones de información de las II.AA. prestan mayor énfasis al desarrollo de actividades de difusión de imagen institucional en el ámbito del segundo, tercer y cuarto rol estratégico de las FF.AA., siendo los roles menos difundidos el primero y el quinto.

3. Se ha evidenciado que la deficiente implementación del programa de sensibilización dirigido a la sociedad civil, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA., se debe a múltiples causas, siendo las principales las siguientes:

3.1. Inexistencia de un plan integral de comunicación del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular.

3.2. Déficit de personal especializado en comunicación estratégica, en las direcciones de información, para proyectar apropiadas estrategias de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil.

3.3. Múltiples eventos no planificados que conllevan a las direcciones de información a priorizar el desarrollo de actividades que no incluyen la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.

4. No existe un mecanismo articulador entre las tres direcciones de información de las II.AA. que guíe la secuencia de tareas conjuntas orientadas a elevar el nivel de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.

5. El equipo investigador ha diseñado un prototipo de solución (Plan Director Conjunto) que facilitará el trabajo conjunto y coordinado de las tres direcciones

de información de las II.AA., en el proceso de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. “garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República del Perú”

6. El prototipo cumple con los estándares de deseabilidad, factibilidad y viabilidad.



BIBLIOGRAFÍA

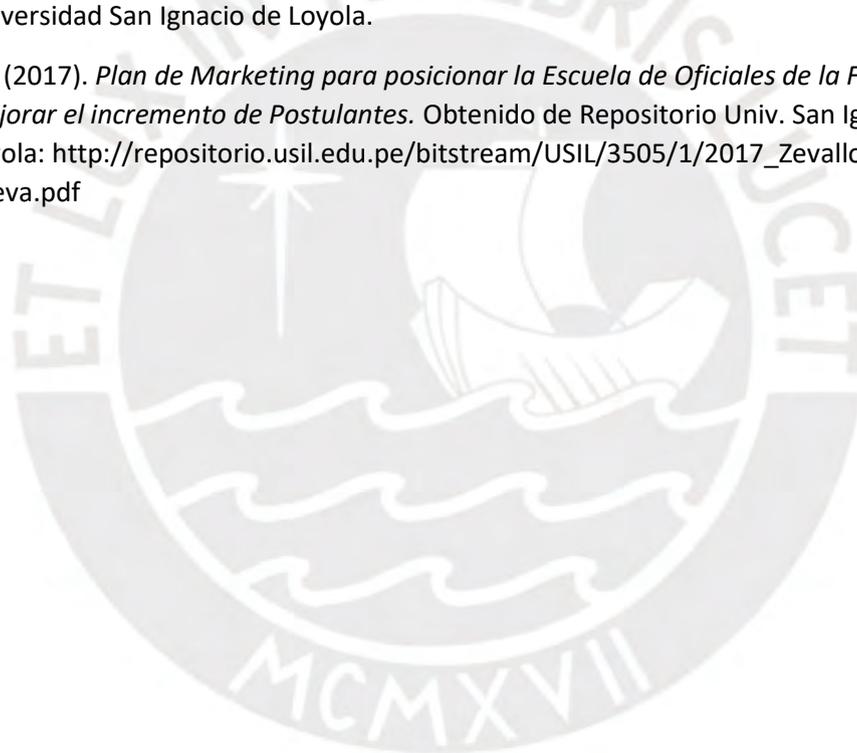
- Acuerdo Nacional. (2002). *Política de Seguridad Nacional*. Lima, Perú.: Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional.
- Baxerías, R. (15 de noviembre de 2019). Guía de Entrevista. (G. A. Carlo Díaz, Entrevistador)
- BBC Mundo. (22 de marzo de 2007). "*Cielos abiertos*": difícil en A. Latina. Obtenido de BBC Mundo: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_6480000/6480921.stm
- Bolaños, J., Cabrera, C., & Olave, M. (2007). *Viejos problemas, nuevas prácticas: la sensibilización como estrategia para el desarrollo. Estudio de caso sobre los proyectos de trabajo infantil en la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. Lima, Perú.: PUCP.
- Cabrera, D. (18 de noviembre de 2019). Guía de Entrevista. (G. A. Carlo Díaz, Entrevistador)
- Cabrera, D. (18 de enero de 2020). Entrevista al Sub director de DINIA. (C. Díaz, & G. Ayvar, Entrevistadores)
- Cabrera, D. (18 de enero de 2020). Entrevista al Sub Director de DINIA. (D. Carlo, & A. Guido, Entrevistadores)
- CCFFAA, J. d. (15 de octubre de 2019). Entrevista al Jefe de la Oficina de Prensa del CCFFAA. (C. Díaz, Entrevistador)
- CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*.
https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/: CEPLAN.
- Congreso de la República. (30 de enero de 2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Obtenido de Diario El Peruano:
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- Congreso de la República. (20 de diciembre de 2007). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. Obtenido de Normas Legales: http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Ley-Organica-del-Poder-Ejecutivo_29158-LOPE.pdf
- Congreso de la República. (10 de diciembre de 2012). *D.L. N° 1138, Ley de la Marina de Guerra del Perú*. Obtenido de Marina de Guerra del Perú:
https://www.marina.mil.pe/media/portal_trns/2017/07/14/ley_1138.pdf
- Congreso de la República. (10 de diciembre de 2012). *D.L. N° 1138. Ley de la Marina de Guerra del Perú*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano:
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-marina-de-guerra-del-peru-decreto-legislativo-n-1138-876207-5/>
- Congreso de la República. (10 de diciembre de 2012). *D.L. N° 1139, Ley de la Fuerza Aérea del Perú*. Obtenido de Normas Legales. Diario Oficial El Peruano:
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-fuerza-aerea-del-peru-decreto-legislativo-n-1139-876207-6/>

- Congreso de la República. (10 de diciembre de 2012). *Ley N° 1137. Ley del Ejército del Perú*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano.: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-del-ejercito-del-peru-decreto-legislativo-n-1137-876207-4>
- Congreso de la República. (11 de diciembre de 2012). *Normas Legales. Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-bases-para-la-modernizacion-de-las-fuerzas-armadas-decreto-legislativo-n-1142-876803-3/>
- Congreso de la República. (29 de agosto de 2015). *Ley de Control, Vigilancia y Defensa del Espacio Aéreo Nacional*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30339.pdf>
- Congreso de la República. (18 de junio de 2018). *Ley que Regula el Gasto de la Publicidad del Estado Peruano*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-regula-el-gasto-de-publicidad-del-estado-peruano-ley-n-30793-1660608-11>
- Congreso de la República. (10 de diciembre de 2019). *Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Obtenido de Normas Legales Actualizadas. Diario Oficial El Peruano.: <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0028/ley-27806.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (10 de diciembre de 2012). *Decreto Legislativo N° 1139*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-fuerza-aerea-del-peru-decreto-legislativo-n-1139-876207-6/>
- Cortazar, J. (Abril de 2006). *Una Mirada Estratégica y Gerencial de la Implementación de los Programas Sociales*. Obtenido de Documentos de Trabajo del INDES: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Una-Mirada-Estrat%C3%A9gica-y-Gerencial-de-la-Implementaci%C3%B3n-de-los-Programas-Sociales.pdf>
- Diario Oficial El Peruano. (06 de junio de 2016). *D.S. N° 006-2016-DE - Aprueban el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Ministerio de Defensa*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof-del-decreto-supremo-n-006-2016-de-1389406-2/>
- Diario Oficial El Peruano. (2019). Capítulo XII - De La Seguridad y de la Defensa Nacional. Art. 165.-. En *Constitución Política del Perú* (pág. 18). Lima, Perú.: Diario Oficial El Peruano. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0001/1-constitucion-politica-del-peru-1.pdf>.
- Diario Oficial El Peruano. (10 de Enero de 2019). *Constitución Política del Perú*. Obtenido de Normas Legales Actualizadas: <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0001/1-constitucion-politica-del-peru-1.pdf>.
- Diario Oficial El Peruano. (10 de enero de 2019). *Constitución Política del Perú*. Obtenido de Normas Legales Actualizadas: <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0001/1-constitucion-politica-del-peru-1.pdf>

- Diario Oficial El Peruano. (2019). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú.: Diario Oficial El Peruano.
- Diario Oficial El Peruano. (10 de Enero de 2019). *Constitución Política del Perú. (2019, 10 enero)*. Obtenido de Normas Legales Actualizadas:
<https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0001/1-constitucion-politica-del-peru-1.pdf>.
- Díaz, C. (2019). *Resumen de conversaciones sostenidas con personal de la DINFE*. Lima, Perú.: Equipo Investigador.
- Dirección de Informaciones del Ejército. (2018, setiembre). *Plan Estratégico de Publicidad de la DINFE*. Lima, Perú.: Dirección de Informaciones del Ejército.
- Dirección de Intereses Marítimos e Información. (2009). *Reglamento Orgánico de la Dirección de Intereses Marítimos e Información*. Lima, Perú.: Dirección de Intereses Marítimos e Información.
- Dirección de Intereses Marítimos e Información. (2009). *Reglamento Orgánico de la Dirección de Intereses Marítimos e Información*. Lima, Perú.: Marina de Guerra del Perú.
- Dirección de Intereses Marítimos e Información. (2017). *Memoria Anual*. Lima, Perú.: DIMAR.
- Dirección de Intereses Marítimos e Información. (2018). *Memoria Anual*. Lima, Perú.: Dirección de Intereses Marítimos e Información.
- Ejército del Perú. (2015, 31 de marzo). Dirección de Informaciones del Ejército. En E. d. Perú, *Reglamento de la Ley del Ejército del Perú* (pág. 14). Lima, Perú.: Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-del-decreto-legislativo-1137-ley-del-ej-decreto-supremo-n-005-2015-de-1218817-1/>.
- Ejército del Perú. (31 de marzo de 2015). *Reglamento de la Ley del Ejército del Perú*. Obtenido de Ejército del Perú.: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-del-decreto-legislativo-1137-ley-del-ej-decreto-supremo-n-005-2015-de-1218817-1/>
- El equipo de Coordinación TIC del Servicio de Informática para los Centros Educativos. (2017). *Etapa de Implementación*. Obtenido de Organización y Gestión de Recursos:
http://cefire.edu.gva.es/pluginfile.php/1040526/mod_resource/content/5/53_etapa_de_implementacin.html
- El Movimiento Ciudadano frente al Cambio Climático. (21 de enero de 2019). *El CENEPa está amenazado por la minería ilegal y se debería detener urgente*. Obtenido de MOCICC:
<https://www.mocicc.org/noticias/el-cenepa-esta-amenazado-por-la-mineria-ilegal-y-el-gobierno-esta-a-punto-de-formalizarla/#>
- Estado Mayor General de la FAP. (2014). *Doctrina Básica de la Fuerza Aérea del Perú*. Lima, Perú.: Dirección de Racionalización.
- Estado Mayor General de la FAP. (2018). *Mapa de Procesos de la Fuerza Aérea del Perú*. Lima, Perú.: Dirección de Racionalización.

- Expreso. (11 de julio de 2020). *Pesca ilegal: su control y fiscalización es crucial*. Obtenido de Diario Expreso: <https://www.expreso.com.pe/opinion/pesca-ilegal-su-control-y-fiscalizacion-es-crucial/>
- Gestión. (09 de abril de 2017). *Hay más de 400 barcos asiáticos que depredan la pota en mar peruano*. Obtenido de Gestión - Economía: <https://gestion.pe/economia/sni-hay-400-barcos-asiaticos-depredan-pota-mar-peruano-132771-noticia/?ref=gesr>
- Gestión, R. d. (25 de febrero de 2019). *Condenan a 25 años de prisión a expresidente de desaparecida Aerocontinente*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/peru/politica/fernando-zevallos-judicial-sentencia-27-anos-prision-dueno-aerocontinente-lavado-activos-nndc-259701-noticia/>
- Juan Bolaños, C. C. (Mayo, 2017). *Viejos problemas, nuevas prácticas: la sensibilización como estrategia para el desarrollo. Estudio de caso sobre los proyectos de trabajo infantil en la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6322/BOLANOS_CABRERA_OLAVE_VIEJOS_PROBLEMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y: (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Repositorio Institucional PUCP.
- Maldonado, M. (18 de noviembre de 2019). Guía de Entrevista. (G. A. Carlo Díaz, Entrevistador)
- Maldonado, M. (Febrero de 2020). Entrevista al Jefe de Prensa de DINIA. (C. Díaz, & G. Ayvar, Entrevistadores)
- Marina de Guerra del Perú. (2017). *Mapa de Procesos de la Marina de Guerra del Perú*. Lima, Perú.: Estado Mayor General de la MGP.
- Ministerio de Defensa. (25 de mayo de 2001). *Reglamento de la Ley de Control y Vigilancia de las Actividades Marítimas, Fluviales y Lacustres*. Obtenido de Congreso: [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2004/Ambiente_2004.nsf/Documento_sweb/843363954170F21A05256F32005504C7/\\$FILE/DS028-2001-DE-MGP.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2004/Ambiente_2004.nsf/Documento_sweb/843363954170F21A05256F32005504C7/$FILE/DS028-2001-DE-MGP.pdf)
- Ministerio de Defensa. (2014, 02 agosto). *Decreto Supremo N° 009-2014-DE*. Lima, Perú.: Diario Oficial El Peruano, https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/pdf/normas_legales_2012/NL20140802.pdf.
- Ministerio de Defensa. (2014, 24 de diciembre). *Decreto Supremo N° 017-2014-DE*. Lima, Perú.: Diario Oficial El Peruano, <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-reglamento-del-decreto-legislativo-n-1139-ley-de-ds-n-017-2014-de-1181669-2>.
- Ministerio de Defensa. (2015, 31 de marzo). *Decreto Supremo N°005-2015-DE*. Lima, Perú.: Diario Oficial El Peruano, <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-del-decreto-legislativo-1137-ley-del-ej-decreto-supremo-n-005-2015-de-1218817-1/>.
- Ministerio de Defensa. (2016, 22 de marzo). *Decreto Supremo N° 004-2016/DE*. Lima, Perú.: Diario Oficial El Peruano, <https://www.gob.pe/institucion/mindef/normas-legales/179301-004-2016-de>.
- Ministerio de Defensa. (26 de junio de 2017). *Reglamento de la Ley del Ejército del Perú*. Obtenido de Ejercito del Perú: <http://www.ejercito.mil.pe/images/Transparencia/01->

- The International Center For Not For Profit Law. (Recuperado el 30 de Noviembre de 2019). *La Sociedad Civil*. Obtenido de Source Book:
<http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/la-sociedad-civil-capitulo15.pdf>
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y Funciones*. Quito Ecuador: Razón y Palabra. Obtenido de
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf
- Valencia, M. (2013). *Relaciones civiles militares en el Perú y su contribución a la seguridad y al desarrollo nacional*. Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo:
<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5611>
- Valencia, M. (2013). *Relaciones civiles militares en el Perú y su contribución a la seguridad y al desarrollo nacional*. Trujillo, Perú.: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5611>
- Walter's, K. (2019). *El uso de medios digitales para la difusión de acciones de responsabilidad social y fortalecimiento de la imagen institucional. Caso: Ejército del Perú*. Lima, Perú.: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Zevallos, C. (2017). *Plan de Marketing para posicionar la Escuela de Oficiales de la FAP y Mejorar el incremento de Postulantes*. Obtenido de Repositorio Univ. San Ignacio de Loyola: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3505/1/2017_Zevallos-Cueva.pdf



ANEXOS

Anexo 1: Descripción del espacio de la política, tema de interés, intervenciones relacionadas, cadenas de valor de las intervenciones relacionadas y ubicación del problema

1. Identificación del tema de interés:

1.1. Posibles temas de interés

Existe una infinidad de problemas sociales en cada uno de los sectores del Estado peruano. Problemas relacionados a la salud pública, la educación, la seguridad ciudadana, la defensa nacional, los conflictos mineros, la contaminación ambiental, etc., una amplia lista de problemas que afectan a la sociedad en general.

Dado que los investigadores provienen de las FFAA, se desea abordar un problema relacionado a la Seguridad y Defensa Nacional.

La seguridad es aquella situación de confianza en la cual se desarrolla el Estado, como consecuencia de haberse adoptado todas las medidas necesarias para garantizar su independencia, soberanía e integridad. De manera similar, esa situación de confianza garantiza el ejercicio de los derechos fundamentales de la población, los que están establecidos en la Constitución².

El Estado garantiza el ejercicio de la seguridad mediante el empleo de sus fuerzas armadas (FF.AA.). Los roles que cumplen las FF.AA. contribuyen al bienestar de la sociedad y a la plena realización de los individuos, en el marco de la constitución y las leyes.

² Libro Blanco de la Defensa Nacional (2005). Recuperado el 19 de diciembre de 2019 de https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco_mindef.php

Vallés³ refiere que hace aproximadamente quinientos años (siglos XV-XVI), se inició la perfilación de una nueva forma de organización en Europa a la cual se empezó a llamar El Estado, pronto esta forma de organización se expandió a todos los rincones del planeta.

La historia de la humanidad permite apreciar que la violencia sigue presente en las relaciones estatales internacionales y, en consecuencia, toda nación tiene el derecho a defenderse de las hostilidades y agresiones de terceros. Los Estados se reivindican la exclusividad de la coacción dotándose de un doble monopolio, de un lado la producción del derecho y del otro la administración de la violencia física (ejército, policía, cárceles, sanciones físicas o pecuniarias, etc.), con la finalidad de velar por los derechos de la sociedad, en ese sentido todo Estado se vuelve soberano y tiene entre sus obligaciones la función de proteger a sus habitantes, sus propiedades, su cultura y sus valores.

En el ámbito de la cultura y los valores sociales, se encuentra el sentido social de “la seguridad y la defensa nacional”. No existe una cultura de defensa nacional sin “conciencia nacional”. En ese sentido, si una persona pierde su identidad con el conjunto de la nación a la que pertenece, se hace imposible fomentar una conciencia nacional y, en definitiva, se desvanece la convicción de fomentar el progreso, el desarrollo y también la capacidad para defenderse de toda clase de agresiones.

Siendo de interés de los investigadores tratar temas de seguridad y defensa nacional, la presente investigación se circunscribirá a analizar un problema dentro del sector Defensa, en cuyo interior existen demasiados problemas en diferentes aspectos de su labor. Se procederá a indagar aquellos problemas que se encuentran circunscritos en el entorno laboral de las Instituciones Armadas (II.AA.), vale decir aquellos problemas que afectan tanto al Ejército del Perú (EP), a la Marina de Guerra del Perú (MGP) y a la Fuerza

³ Vallés, J. (2006). Ciencias Políticas. Cap. 6. El Estado como organización política. P. 85-96

Aérea del Perú (FAP). El propósito es analizar una problemática que afecta a las tres instituciones armadas (II.AA.) que conforman las Fuerzas Armadas (FF.AA.).

Al analizar las actividades cotidianas de estas tres instituciones armadas, es posible percibir, de inicio, que existen también un sin número de problemas que requieren soluciones científicamente preparadas. A modo de ejemplo se pueden describir algunos problemas cotidianos tales como: problemas de personal, logísticos, operativos, problemas, presupuestales, de salud, de instrucción, de comunicación estratégica institucional, de difusión de imagen, etc.

En torno a los problemas de personal se puede referir la existencia de dificultades en la captación y selección de personal para la carrera militar, dificultades en los procesos de captación de personal civil de carreras profesionales para el ejercicio de la administración pública, así como para la cobertura de tareas de carácter administrativo.

Si se hace referencia a los problemas de orden logístico, se pueden mencionar las dificultades encontradas en los procesos de adquisición de material diverso que permite mantener la operatividad de las II.AA. En el caso del EP, un problema sería asegurar los presupuestos para el mantenimiento de los tanques, de manera similar en la Marina de Guerra será conseguir presupuestos para el mantenimiento de las embarcaciones desplegadas a nivel nacional y, muy similarmente para el caso de la Fuerza Aérea la necesidad a satisfacer estará orientada al mantenimiento de las aeronaves de instrucción, de entrenamiento, de transporte y de combate. En términos generales el mantenimiento de los medios operativos.

En el ámbito de la salud también existen múltiples problemas, algunos relativos a la atención de los pacientes, otros relativos al sostenimiento del servicio de salud para el personal.

Si se hace referencia a la formación y entrenamiento militar, se tendrán problemas en los procesos de formación académica, física y militar, sin dejar de lado aspectos de orden doctrinario.

Uno de los procesos fundamentales de toda institución es el proceso de interrelación con la sociedad a la cual se deben. Al fijar la atención en los procesos de interrelación desde las FF.AA. hacia la sociedad en general, se ingresa al campo de la comunicación estratégica. En este ámbito se observa que esta interrelación es plenamente administrada desde las “direcciones de información”. Cada una de las instituciones armadas posee en su estructura orgánica una “Dirección de Información” a través de la cual estas se conectan a la ciudadanía.

En el EP esta dirección recibe el nombre de “Dirección de Información del Ejército” (DINFE)⁴. La DINFE desarrolla un plan de comunicación estratégica denominado “Renacer”⁵, el cual tiene como objetivo difundir al público interno y externo, a través de medios de comunicación masiva, las acciones realizadas por las dependencias del Ejército para el cumplimiento de los Objetivos Institucionales en beneficio del país. Este plan contiene ocho objetivos estratégicos, los cuales en términos generales buscan acercar y afianzar la imagen del EP ante la sociedad civil.

En la MGP se ha identificado a la “Dirección de Información de la Marina” (DIMAR)⁶, su naturaleza es de carácter técnico administrativo, encargada de realizar los procesos difusión de imagen, de integración social y actividades de información de la Marina⁷.

En la FAP, se identificó a la “Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales” (DINIA)⁸. Entre sus objetivos se hace referencia al

⁴ DL. N° 1137, Ley del Ejército del Perú del 09 de diciembre de 2012. Naturaleza jurídica. P. 01

⁵ Plan Estratégico de Publicidad de la DINFE, RENACER – 2018, de setiembre de 2018. P. 2-6.

⁶ DL. N° 1138, Ley de la Marina de Guerra del Perú del 09 de diciembre de 2012. Naturaleza jurídica. P. 01

⁷ Reglamento orgánico de la Dirección de Información de la Marina de Guerra del Perú N° 12028 de agosto de 2015.

⁸ DL. N° 1139, Ley de la Fuerza Aérea del Perú del 09 de diciembre de 2012. Naturaleza jurídica. P. 01

fortalecimiento de la identidad institucional; de la integración con diversos blancos auditorios; del quebrantamiento de la voluntad de lucha de las amenazas externas e internas; de la difusión de las capacidades profesionales del personal militar, entre otras⁹.

La difusión de la imagen institucional genera una interrelación de varios actores, uno de ellos es el blanco auditorio al cual está dirigida la labor de las direcciones de información de las II.AA. Las tres direcciones, cada una por su lado, buscan mejorar la integración de las FF.AA. con diversos blancos auditorios (sociedad civil en general), Estas direcciones han implementado, en los dos últimos años, programas y actividades para dar a conocer a la sociedad civil la naturaleza de los roles estratégicos de las FF.AA., roles que están dispuestos en la Constitución Política del Perú (CPP), difundidos por el Ministerio de Defensa (MINDEF) mediante la Resolución Ministerial¹⁰, y desarrollados a través de las misiones encargadas a las II.AA. tal como se señala en la siguiente tabla:

Cuadro de documentos fuente de los roles estratégicos de las FF.AA.

Documento Fuente	Definición de roles estratégicos de las FF.AA.
Constitución Política del Perú de 1993	<p>Artículo 165°.- Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del orden interno de conformidad con el artículo 137° de la Constitución.</p> <p>Artículo 171°.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional participan en el desarrollo económico y social del país, y en la defensa civil de acuerdo a ley.</p>
Resolución Ministerial N° 1411- 2016-DE/CCFFAA del 22 NOV 2016.	<p>De acuerdo con la resolución antes indicada, los roles estratégicos de las II.AA. son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primer rol : Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial. - Segundo rol : Participar en el orden interno. - Tercer rol : Participación en el desarrollo económico y social. - Cuarto rol : Apoyar en la defensa civil. - Quinto rol : Apoyar en la política exterior.

⁹ Plan General de Operaciones Psicológicas “Fortalecimiento de la imagen e identidad institucional de la Fuerza Aérea del Perú”, de febrero de 2019. p. 11.

¹⁰ Ministerio de Defensa. R.M. N° 1411- 2016-DE/CCFFAA del 22 NOV 2016.

<p>Web del Portal del Estado Peruano. Poder Ejecutivo. Sector Defensa - Ejército del Perú</p>	<p>Misión del Ejército del Perú. - Defender a la Nación y los intereses nacionales de cualquier amenaza o agresión empleando el poder militar terrestre, participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno, acciones de defensa civil y política exterior de acuerdo a ley, de manera permanente y eficaz; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y bienestar general de la población¹¹.</p>
<p>Web del Portal del Estado Peruano. Poder Ejecutivo. Sector Defensa - Marina de Guerra del Perú</p>	<p>Misión de la Marina de Guerra del Perú. - La Marina de Guerra del Perú controla, vigila y defiende el dominio marítimo, el ámbito fluvial y lacustre, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. Interviene y participa en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes¹².</p>
<p>Web del Portal del Estado Peruano. Poder Ejecutivo. Sector Defensa - Fuerza Aérea del Perú</p>	<p>Misión de la Fuerza Aérea del Perú. - Emplear el poder aeroespacial en la defensa del Perú de sus amenazas y en la protección de sus intereses, en el control del orden interno, en el desarrollo económico y social del país, en la defensa civil y en el apoyo a la política exterior; a fin de contribuir a garantizar su independencia, soberanía e integridad territorial y el bienestar general de la Nación¹³.</p>

Siendo necesario tener alguna idea sobre el nivel de conocimiento de la sociedad civil en general, respecto a los roles estratégicos de las FF.AA., el equipo de trabajo formuló una encuesta de sondeo de opinión¹⁴ con las siguientes preguntas: ¿Conoce Ud. cuáles son los roles estratégicos de las FF.AA. del Perú? y ¿Qué opinión le merece el rol estratégico de garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial?

¹¹ Portal del Estado Peruano. Ejército del Perú. Misión del EP. Recuperado de https://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=10041 y de <https://www.ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/ejercito-del-peru/mision-y-vision>

¹² Portal del Estado Peruano. Marina de Guerra del Perú. Misión de la MGP. Recuperado de https://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=11794

¹³ Portal del Estado Peruano. Fuerza Aérea del Perú. Misión de la FAP. Recuperado de https://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=12670 y de <https://www.fap.mil.pe/>

¹⁴ Ayvar y Díaz. Encuesta de sondeo de opinión. ESFAP-2019.

Cuadro de respuestas a la pregunta ¿Conoce Ud. cuáles son los roles estratégicos de las FF.AA. del Perú?

PREGUNTA N° 1	ENTREVISTADO	ROLES MAS RECONOCIDOS	ROLES MENOS RECONOCIDOS
¿Conoce Ud. cuáles son los roles estratégicos de las FF.AA. del Perú?	Congresista	<input type="radio"/> 1R <input checked="" type="radio"/> 2R <input checked="" type="radio"/> 3R <input checked="" type="radio"/> 4R <input type="radio"/> 5R	<input checked="" type="radio"/> 1R <input type="radio"/> 2R <input type="radio"/> 3R <input type="radio"/> 4R <input checked="" type="radio"/> 5R
	Eclesiástico	<input type="radio"/> 1R <input checked="" type="radio"/> 2R <input checked="" type="radio"/> 3R <input checked="" type="radio"/> 4R <input type="radio"/> 5R	<input checked="" type="radio"/> 1R <input type="radio"/> 2R <input type="radio"/> 3R <input type="radio"/> 4R <input checked="" type="radio"/> 5R
	Periodista	<input type="radio"/> 1R <input checked="" type="radio"/> 2R <input checked="" type="radio"/> 3R <input checked="" type="radio"/> 4R <input type="radio"/> 5R	<input checked="" type="radio"/> 1R <input type="radio"/> 2R <input type="radio"/> 3R <input type="radio"/> 4R <input checked="" type="radio"/> 5R
	Abogado Asesor del MINDEF	<input checked="" type="radio"/> 1R <input checked="" type="radio"/> 2R <input checked="" type="radio"/> 3R <input checked="" type="radio"/> 4R <input checked="" type="radio"/> 5R	<input type="radio"/> 1R <input type="radio"/> 2R <input type="radio"/> 3R <input type="radio"/> 4R <input type="radio"/> 5R
	Cámara de comercio de Lima	<input type="radio"/> 1R <input checked="" type="radio"/> 2R <input checked="" type="radio"/> 3R <input type="radio"/> 4R <input type="radio"/> 5R	<input checked="" type="radio"/> 1R <input type="radio"/> 2R <input type="radio"/> 3R <input checked="" type="radio"/> 4R <input checked="" type="radio"/> 5R
	Ciudadanos comunes	<input type="radio"/> 1R <input checked="" type="radio"/> 2R <input type="radio"/> 3R <input checked="" type="radio"/> 4R <input type="radio"/> 5R	<input checked="" type="radio"/> 1R <input type="radio"/> 2R <input checked="" type="radio"/> 3R <input type="radio"/> 4R <input checked="" type="radio"/> 5R

Cuadro de respuestas a la pregunta ¿Qué opinión le merece el rol estratégico de garantizar la independendia, soberanía e integridad territorial?

PREGUNTA N° 2	ENTREVISTADO	Es muy importante	Es importante	Es poco importante	No es importante
¿Qué opinión le merece el rol estratégico de garantizar la independendia, soberanía e integridad territorial?	Congresista	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Eclesiástico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Periodista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Abogado Asesor del MINDEF	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Cámara de comercio de Lima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ciudadanos comunes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Al hacer un análisis preliminar de las respuestas de estas preguntas planteadas a personas elegidas al azar, se ha podido deducir que la sociedad civil tiene mayor familiaridad con los roles estratégicos referidos al orden interno, desarrollo económico y social y apoyar en la defensa civil, siendo los menos conocidos e interiorizados por la sociedad el primer rol estratégico “garantizar la independendia, soberanía e integridad territorial” y el quinto de “apoyar en la

política exterior”, siendo estos a la vez, los menos difundidos por las direcciones de información de las II.AA.. De manera similar la percepción de un referente político de nivel congreso (Del Castillo 2019) y de un funcionario del sector defensa (García. 2019) tienen mucha similitud respecto a los roles 2R, 3R y 4R; sin embargo, difieren sus opiniones respecto a la percepción de los roles 1R y 5R. Así mismo, difieren sus percepciones respecto a la importancia del primer rol, siendo este más importante para el Asesor del sector Defensa y no para el Congresista.

La percepción de un representante de la Iglesia Católica y de un periodista que laboró por muchos años en los medios de comunicación social son también similares. Ambos consideran el valor de los roles 2R, 3R y 4R. Para ellos al ser poco probable que se produzca una guerra en el frente externo, los roles de las FF.AA. hoy en día están orientados a participar en el orden interno, en el desarrollo económico y social del país y en la defensa civil o apoyo a SINAGERD. Respecto a la importancia del primer rol de las FFAA ambos consideran que el primer rol les resulta poco importante por la coyuntura que se vive en la actualidad.

Para el representante de la Cámara de Comercio de Lima, los roles de las FFAA más reconocidos son la participación en el orden interno y en el desarrollo económico y social; mientras que para los ciudadanos de a pie que fueron entrevistados los roles más apreciados son el de participación en el orden interno y en el apoyo al SINAGERD. En torno a la importancia del primer rol de las FFAA ambos consideran que el primer rol les resulta poco importante por ser poco probable que se produzca una guerra en el frente externo.

De otro lado, desde el punto de vista de los representantes de las direcciones de información de las II.AA. se manifiesta que en el proceso de difusión del primer y quinto rol de las FF.AA. presenta múltiples problemas. La tarea de difundir imagen institucional implica contar con personal profesional, medios logísticos y medios financieros. La carencia de estos medios logísticos genera dificultades para hacer una mejor difusión de los roles antes señalados.

Las tareas y actividades sobre la difusión de los roles estratégicos de las FF.AA. hacia la sociedad civil se han trabajado como parte integral de planes anuales de difusión de información, sin embargo, dado que los presupuestos para el cumplimiento de tales planes son reducidos, las direcciones de información deben priorizar sus actividades, lo que en consecuencia limita el desarrollo de actividades directamente vinculadas a la difusión de los roles antes indicados, sumado a ello se producen alteraciones en el cumplimiento de las actividades programadas debido al surgimiento de eventos no planificados cuya atención necesariamente debe ser priorizada por las direcciones (fenómenos del niño, friajes en la zona sur del país, inundaciones, operaciones militares en el VRAEM, operaciones de rescate de personas, evacuaciones médicas, etc.); entre otros.

De otra parte, las direcciones de información no mantienen relación social con actores de influencia social (diferentes personalidades como políticos, artistas, periodistas, científicos, académicos, líderes de opinión, etc.), stakeholders que de acuerdo con planes adecuadamente preparados podrían ayudar a las II.AA. a difundir la imagen institucional y los roles estratégicos de las FF.AA. en general.

1.2. Descripción del tema de interés seleccionado:

En base al análisis preliminar antes referido y teniendo en consideración la difusión de la imagen institucional en base al primer rol estratégico de las FF.AA. se centra la atención en la deficiente difusión y reducida legitimación del primer rol estratégico de las FF.AA., el de “garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial”.

Al respecto, es perceptible que, por parte de la sociedad civil y de los actores sociales y políticos, existe un mayor conocimiento y por ende mayor legitimación del segundo, tercero y cuarto rol estratégico de las FF.AA., mientras que, la legitimidad del primer rol, enfocado en la seguridad y defensa nacional y, el

quinto rol, enfocado en el apoyo a la política exterior, son percibidos con menor intensidad¹⁵.

Los programas de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. a cargo de las direcciones de información se desarrollan bajo un marco de estrategias débiles y aisladas. Esta situación se hace visible cuando al analizar el contenido del Plan “Renacer” de la Dirección EP, se observan 8 objetivos estratégicos, pero ninguno de ellos literalmente relacionado con el proceso de difusión del primer rol estratégico de las FFAA. Sin embargo, los (ocho) objetivos en su conjunto, si consideran el desarrollo del Ejército para el cumplimiento de los roles estratégicos (el 2R, 3R y 4R con mayor relevancia que el 1R y el 5R). Sin embargo, de la entrevista sostenida con el director de la DINFE se ha observado que las reducidas oportunidades en que se ha difundido el primer rol estratégico del Ejército a la sociedad civil, durante los dos últimos años, no han sido documentadas.

También son muestras de las débiles y aisladas estrategias de difusión del primer rol estratégico, las acciones que se desprenden del plan de comunicación estratégica de Marina de Guerra, que priorizan la difusión de noticias cotidianas vinculadas al desarrollo de las actividades navales durante el año, en relación a los roles estratégicos de manera general, sin especificar cuáles son las actividades de difusión de tal o cual rol estratégico.

De otro lado, el Plan General de Operaciones Psicológicas de la DINIA, presenta cuatro (04) objetivos de los cuales el segundo objetivo está orientado al “Fortalecimiento de la integración con el blanco auditorio, con una proyección de una imagen institucional positiva, comprometida con la Defensa Nacional, así como el desarrollo socio económico y cultural del país”. Este es el objetivo directamente vinculado a la difusión del primer rol de las FF.AA. ante la sociedad civil. Sin embargo, existen múltiples actividades imprevistas que surgen durante el año, que obligan al director de la DINIA a priorizar el empleo de los medios

¹⁵ González, M. (2019). Entrevista sobre la importancia del primer rol estratégico de las FFAA del Perú.

para los asuntos de corto plazo, sacrificando las acciones de proyección de imagen de mediano y largo plazo, como es el caso de las actividades relacionadas con el proceso de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.

Otra de las aristas de esta problemática se aprecia en el imaginario castrense, el cual permite observar que el personal militar asocia el primer rol de las FF.AA. con la consecuente necesidad de repotenciar material bélico existente o en su defecto adquirir nuevo material bélico, mientras que, en el imaginario de la sociedad civil no se valora ese primer rol¹⁶.

Por otro lado, la sociedad en general desconoce que la soberanía e integridad territorial esta también vinculada a los conflictos que se generan en el país como consecuencia del deseo de actores externos de imponer sus intereses en el país, como por ejemplo el caso de Odebrecht, que pueden influir negativamente en las decisiones del Estado peruano, afectando el propio desarrollo y bienestar de la ciudadanía.

Gran parte de la sociedad peruana desconoce que el ejercicio del primer rol estratégico de las FF.AA. genera, en los demás estados, una imagen de Estado disuasivo con capacidades para enfrentar a las amenazas externas e internas. Un Estado disuasivo a su vez mejora los niveles de percepción de seguridad, desarrollo y bienestar social, percepción que se puede definir como un “seguro de vida del Estado” ante situaciones de crisis y riesgo en los ámbitos interno y externo.

De otro lado, la agenda pública del actual gobierno está fundamentada en la política general de gobierno que muestra cinco ejes, los cuales son: Integridad y lucha contra la corrupción; Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad; Crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible; Desarrollo social y bienestar de la población; y Descentralización efectiva para el desarrollo¹⁷. De

¹⁶ Soza, E. (2019). Entrevista al Jefe de la Oficina de informaciones del CCFFAA, sobre la importancia del primer rol estratégico de las FF.AA del Perú.

¹⁷ El Peruano (2018). Cinco ejes guiarán la política del Gobierno al bicentenario. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-cinco-ejes-guiaran-politica-del-gobierno-al-bicentenario-66623.aspx>.

hecho, los temas de seguridad y defensa del Estado no se encuentren suscritos en la agenda pública del gobierno de turno, lo que devela una disminuida importancia del tema de seguridad y defensa por parte de la sociedad civil y, especialmente de los actores políticos vinculados a la administración del Estado, quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones relativas a la seguridad y defensa nacional.

Gran parte de la sociedad peruana desconoce cuáles son las amenazas contra el Estado peruano, que podrían afectar la independencia, soberanía e integridad territorial, y que, a la vez, generan acciones directas o indirectas contra el propio desarrollo y bienestar, tal como lo manifiesta la Dirección Nacional de Inteligencia¹⁸.

Por otro lado, el sector Defensa ha implementado la política de seguridad y defensa nacional¹⁹ de la cual se desprenden tres (03) objetivos y veintinueve (29) estrategias, una de ellas es la estrategia denominada “Fomentar la participación activa, articulada e integral del Estado y la Sociedad”, la cual debe guiar la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. a cargo de las direcciones de información.

Finalmente, el tema de interés está referido a investigar por qué el primer rol estratégico de las FF.AA. tiene una disminuida difusión y legitimidad, en comparación con los roles 2R, 3R y 4R, considerando que la razón de ser de las FF.AA. está guiado por el cumplimiento del primer rol estratégico.

¿Cuál es la magnitud del problema?

El análisis de la información antes descrita y los resultados de las entrevistas sostenidas con algunos actores de interés (político, religioso, periodístico, sociológico, etc.) y con algunos ciudadanos (personas elegidas al azar) muestran que el problema es de amplia magnitud (carácter nacional), al observarse de parte de estos un menor reconocimiento al primer rol estratégico de las FF.AA.

¹⁸ Plan de Inteligencia Nacional (2019). Amenazas contra el Estado peruano.

¹⁹ Reglamento del Decreto Legislativo N° 1129 que regula el Sistema de Defensa Nacional. Art 26.

el cual está referido a “garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial” del Estado peruano.

¿A quién afecta el problema?

El problema afecta a la seguridad y defensa nacional, es decir a aquella situación de confianza que garantiza el ejercicio de los derechos fundamentales de la sociedad en general y, particularmente al personal militar y civil de las instituciones armadas que laboran en las direcciones de información.

¿Cuál es la historia detrás del tema de interés?:

La historia consiste en indagar cuales son las causas que originan el problema y, establecer desde el punto de vista de la innovación, alternativas de solución al mismo.

¿Quiénes son los responsables dentro del Estado?

La responsabilidad recae en algunos actores institucionales tales como: los directores de información, el personal militar y civil de la DINFE, la DIMAR y la DINIA que labora específicamente en el proceso de difusión de imagen.

2. Identificación de las cadenas de valor de las intervenciones asociadas al tema de interés.

Cada una de las direcciones de información de las II.AA. tiene sus propios procesos de difusión de imagen hacia la sociedad civil. Cada dirección de información tiene sus propias peculiaridades que lo diferencian de las demás; pero, también se ha observado a la vez que tienen algunos aspectos similares, especialmente en los procesos de difusión de imagen, de información u otros hacia la sociedad civil.

El Proceso de “**Comunicación Estratégica**” del EP tiene como responsable a la DINFE, su objetivo es incrementar la imagen del EP en la sociedad mediante la difusión de proyectos y logros del EP en provecho de la sociedad. Su alcance está orientado al ciudadano.

Diseño del proceso de nivel 1 “Comunicación estratégica” a cargo de la DINFE.

Proveedores	Entradas	Procesos de nivel 1	Salidas	Ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> - Consejo consultivo - CGE - EMGE y direcciones de Planeamiento de EP. - Direcciones y comandos de apoyo del E 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de dirección - Resoluciones - Normativa legal - Presupuestos fiscal - Infraestructura - Bienes y servicios - Soporte tecnológico de información y comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Planeamiento - Control interno y evaluación - Ceremonial y protocolo - Imagen institucional y relaciones públicas - Producción y difusión de información - Acceso a la información pública - Soporte administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes - Directivas - Spots publicitarios - Revistas, folletos, trípticos - Informes - Comunicados 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad - Organismos del Estado - Órganos de planeamiento y asesoramiento del EP - Órganos de control institucional del EP - Órganos de línea del EP - Órganos de apoyo del EP o administración interna

En concordancia con la ficha antes presentada se ha identificado lo siguiente:

Cadena de valor relativa al subproceso (nivel 2): “Imagen institucional y relaciones públicas”

Insumo	Procesos / Actividad	Producto	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de dirección - Resoluciones - Normativa legal - Presupuestos fiscal - Infraestructura - Bienes y servicios - Soporte tecnológico de información y comunicaciones - Decreto Ley N° 1137 Ley del Ejército del Perú - Ley N° 30693 Ley de presupuesto para el sector público. - Ley N° 30793 Ley que regula los gastos de publicidad estatal año 2018. - Ley N° 28278 Ley de Radio y Televisión. - Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado. 	<p>“Difundir en medios de comunicación masivos las acciones realizadas por las dependencias del Ejército orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directivas, planes y programas de sensibilización a la ciudadanía. - Spots publicitarios - Publicaciones (Revistas, folletos, trípticos, informes, comunicados). 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener informado al ciudadano de los roles y las actividades del Ejército en beneficio del Estado.

Se ha orientado la investigación al producto específico denominado “Directivas, planes y programas de sensibilización a la ciudadanía”, cuya cadena de valor se especifica a continuación.

Cadena de valor del producto: “Directivas, planes y programa de sensibilización a la ciudadanía”

Insumo	Proceso / Actividad	Producto	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> - Leyes y Normas - Presupuesto - Plan estratégico institucional - RRHH (Oficiales, TTSSOO, Tropa y Civil) - Infraestructura (Unidades) - Información del EP - Medios militares 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de directivas, planes y programas de sensibilización. - Ejecución. - Control y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Directivas, planes y programas de sensibilización a la ciudadanía.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de identificación de la ciudadanía con el Ejército

El Proceso de Comunicación Estratégica de la Marina de Guerra tiene como responsable a la DIMAR, su objetivo es contar con un sistema de información eficiente que proporcione en los diferentes niveles, la información necesaria y oportuna, fortaleciendo la imagen institucional.

Diseño del proceso de nivel 1 “Gestión de la Imagen Institucional” a cargo de la DIMAR.

Proveedores	Entradas	Procesos de nivel 1	Salidas	Ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> - Poder Ejecutivo - CONGEMAR - Unidades y Dependencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa relacionada a recursos organizacionales - Planeamiento estratégico Institucional - Requerimientos de estudios o diagnósticos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de tecnologías de información y comunicaciones - Gestión de inteligencia naval - Gestión legal y defensa jurídica - <i>Gestión de la imagen institucional</i> - Desarrollo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización institucional moderna, jerarquizada y funcional implementada 	<ul style="list-style-type: none"> - CONGEMAR - Unidades y Dependencias

En concordancia con la ficha antes presentada se ha identificado lo siguiente:

Cadena de valor relativa al subproceso (nivel 2): “Gestión de la imagen institucional”

Insumo	Procesos / Actividad	Producto	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico de información - Normativa sobre información pública e interna de relaciones públicas - Requerimiento de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión de la información - Administración de relaciones con los medios de comunicación - Administración de relación con sectores del Estado - Administración de relación con organismos no gubernamentales afines - Administración de relación con sector educativo - Administración contenidos por campaña 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de difusión de roles institucionales - Difusión de y acontecimientos relevantes de la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir información de carácter institucional y público a la población e instituciones públicas y privadas

Se ha orientado la investigación al producto específico denominado “Programa de difusión de roles institucionales”, cuya cadena de valor se especifica a continuación.

Cadena de valor del producto: “Programa de difusión de roles institucionales”

Insumo	Proceso / Actividad	Producto	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico de información - Normativa de relaciones públicas - Requerimiento de información - Infraestructura (Unidades) - Medios Navales 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del programa de difusión de roles - Ejecución del programa - Control de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de difusión de roles institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de identificación de la ciudadanía con el Ejército

El Proceso de “**Gestión de Imagen**” de la Fuerza Aérea del Perú está a cargo de la (DINIA), siendo su objetivo producir servicios destinados a satisfacer la demanda de imagen institucional por parte de la sociedad civil.

Diseño del proceso de nivel 1 “Gestión de Imagen” a cargo de la DINIA.

Proveedores	Entradas	Procesos de nivel 1	Salidas	Ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Defensa - Instituciones castrenses - Instituciones nacionales - Instituciones extranjeras con valores afines 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 27806 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública” y su modificatoria Ley N° 27927 - Decreto Legislativo N° 1139 y Reglamento de la Ley de la Fuerza Aérea 	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones de Influencia - Comunicación Estratégica Institucional - Transparencia Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Operaciones Psicológicas - Asuntos Públicos - Plan de Contra Propaganda - Plan de Comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Defensa - Instituciones Castrenses - Instituciones Nacionales - Instituciones Extranjeras con valores afines

<ul style="list-style-type: none"> - Entidades gubernamentales - Unidades FAP - Medios de comunicación social 	<ul style="list-style-type: none"> - Doctrina Conjunta e Institucional - Directiva N° 018 CCFFAA - SINFOCAM - Dir. 063/CCFFAA/D8/OPCI C 2008 - Dir. 083/CCFFAA/D-8 - 2012 - Ord. FAP 23-13 SISIN FAP 		<ul style="list-style-type: none"> - Producción de Contenidos Audio Visual - Producción medios Escritos - Comunicados Oficiales - Actividades de Difusión de la Cultura Aeronáutica - Documentos de respuesta oficiales de la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> - Entidades Gubernamentales - Unidades FAP - Medios de Comunicación Social - Público interno y externo vinculado y no vinculado con la Institución
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En concordancia con la ficha antes presentada se ha identificado lo siguiente:

Cadena de valor relativa al subproceso (nivel 2): “Comunicación Estratégica Institucional”

Insumo	Procesos / Actividad	Producto	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 27806 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública” y su modificatoria Ley N° 27927 - D.L. N° 1139 y Reglamento de la Ley de la Fuerza Aérea - Doctrina Conjunta e Institucional - Directiva N° 018 CCFFAA - SINFOCAM - Dir. 063/CCFFAA/D8/OPCI C 2008 - Dir. 083/CCFFAA/D-8 - 2012 - Ord. FAP 23-13 SISIN FAP - Plan estratégico institucional. - Presupuesto - RRHH (Oficiales, TTSSOO, Tropa y Civil) - Infraestructura (UU FFAA) - Datos históricos (guerras, conflictos otros) - Medios militares (terrestres, navales y aéreos) 	<p>“fortalecimiento de la integración de las FFAA con blancos auditorios de interés mediante la difusión de una imagen institucional positiva, comprometida con la Defensa Nacional” (diferentes personalidades como políticos, artistas, periodistas, científicos, académicos, líderes de opinión, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Programa de sensibilización a la sociedad civil</i> - Equipamiento militar - Personal militar entrenado - Apreciación de Inteligencia sobre las amenazas contra el Estado peruano 	<ul style="list-style-type: none"> - Población e instituciones públicas y privadas informadas sobre aspectos de carácter institucional de la FAP.

Se ha orientado la investigación al producto específico denominado “Programa de sensibilización a la sociedad civil”²⁰, cuya cadena de valor se especifica a continuación.

²⁰ Leyes y normas. D.L. N° 1139 y Reglamento de la Ley de la Fuerza Aérea y MAPRO de la FAP.

Cadena de valor del producto: “Programa de sensibilización a la sociedad civil”

Insumo	Proceso / Actividad	Producto	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> - Leyes y Normas - Presupuesto - Plan estratégico institucional) - RRHH (Oficiales, TTSSOO, Tropa y Civil) - Infraestructura (UU FFAA) - Datos históricos (guerras, conflictos otros) - Medios militares (terrestres, navales y aéreos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de un Programa de Sensibilización. - Implementación. - Evaluación. - Coordinación con Actores Sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Programa de sensibilización a la sociedad civil.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la legitimidad del primer rol estratégico de las FFAA por parte de la sociedad civil

3. Identificación y selección de un problema en el marco del espacio de la política

Se ha identificado el problema en las tres direcciones a nivel de producto. En el caso de la DINFE el producto identificado se denomina “Directivas, planes y programas de sensibilización a la ciudadanía.”, en el caso de la DIMAR el producto identificado se denomina “Programa de difusión de roles institucionales” y, en el caso de la DINIA el producto identificado se denomina “Programa de sensibilización a la sociedad civil”

Para efectos académicos el equipo investigador ha considerado estandarizar el nombre del producto al cual en adelante se denominará “**Programa de sensibilización a la sociedad civil**”, siendo el resultado que se desea obtener el “**Incremento de la legitimidad del primer rol estratégico de las FFAA por parte de la sociedad civil**”.

En base a lo anteriormente expresado se procede a estandarizar una cadena de valor del producto “Programa de sensibilización a la sociedad civil”, la cual reúne características de las tres direcciones de información (del EP, de la MGP y de la FAP)²¹, quedando estructurada de la siguiente manera:

²¹ Leyes y normas. Ley N° 27806 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública” y su modificatoria Ley N° 27927. D.L. N° 1137 y Reglamento de la Ley del Ejército del Perú. D.L. N° 1138 y el Reglamento de la Ley de la Marina de Guerra del Perú. D.L. N° 1139 y Reglamento de la Ley de la Fuerza Aérea. Doctrinas Conjunta e Institucionales. Directiva N° 018 CCFFAA - SINFOCAM, Dir. 063/CCFFAA/D8/OPCIC 2008, Dir. 083/CCFFAA/D-8 – 2012, Ord. FAP 23-13 SISIN FAP. MAPRO del EP, MAPRO de la MGP y MAPRO de la FAP.

Cadena de valor del producto: “Programa de sensibilización a la sociedad civil”

Insumo	Proceso / Actividad	Producto	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> - Leyes y Normas - Presupuesto - Planes estratégicos del MINDEF y del CCFFAA - Planes estratégicos institucionales del EP, de la MGP y de la FAP. - RRHH (Oficiales, TTSSOO, Tropa y Civil) - Infraestructura (Unidades de las FF.AA.) - Datos históricos (guerras, conflictos otros) - Medios militares (terrestres, navales y aéreos) - Medios logísticos conjuntos diversos 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de un Programa de Sensibilización. - Implementación. - Evaluación. - Coordinación con Actores Sociales. 	<p style="text-align: center;">- Programa de sensibilización a la sociedad civil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la legitimidad del primer rol estratégico de las FFAA por parte de la sociedad civil

La disminuida legitimidad del primer rol estratégico de las FFAA por parte de la sociedad civil presenta reducidas evidencias, tales como datos estadísticos, investigaciones, otros. Este problema no ha sido caracterizado a profundidad, no se ha estudiado al detalle, se percibe la inexistencia de una solución en particular. Lo antes referido hace que el problema posea un buen punto de partida para emprender un proyecto de innovación.

Anexo 2: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público.

DIMENSIÓN DE LA ARQUITECTURA DEL PROBLEMA	PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	FUENTES DE DATOS	HERRAMIENTAS
Magnitud del problema a nivel nacional	Pregunta N° 1: ¿Cuántos programas de sensibilización dirigidos a la sociedad civil, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA. implementaron las direcciones de información de las II.AA., a nivel nacional, durante los años 2017 y 2018?	Determinar el número y porcentaje de programas de sensibilización, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA., que implementaron las direcciones de información de las II.AA., a nivel nacional, durante los años 2017 y 2018.	Se estima que el número de programas de sensibilización, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA., que implementaron las direcciones de información de las II.AA., a nivel nacional, durante los años 2017 y 2018, es equivalente a tres, lo que representa un 50% de los programas planificados a nivel FF.AA.	• Documentos oficiales de las direcciones de información de las II.AA.	• Análisis documentario.
				• Directores de Información de las II.AA..	• Entrevistas.
Actores que participaron en el proceso de elaboración del programa de sensibilización.	Pregunta N° 2: ¿Quiénes son los actores que participaron en el proceso de elaboración del programa de sensibilización dirigidos a la sociedad civil, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA., a nivel nacional, durante los años 2017 y 2018?	Identificar quiénes son los actores que participan en la elaboración del programa de sensibilización a la sociedad civil sobre el primer rol estratégico de las FF.AA. y cuáles son sus intereses.	Los actores que participan en el proceso de elaboración del programa de sensibilización son funcionarios de MINDEF, los Jefes de Estado Mayor General de las II.AA., los Directores de Información de las II.AA. y, el personal operativo de las Direcciones de información de las II.AA.	• Documentos oficiales del MINDEF	• Revisión documental
				• Documentos oficiales del Estado Mayor General	• Revisión documental.
				• Directores de Información de las II.AA.	• Entrevistas

Identificación de los blancos auditorios a nivel nacional	Pregunta N° 3: ¿Cuáles fueron los blancos auditorios seleccionados a nivel nacional, por las direcciones de información de las II.AA., para dirigirles los programas de sensibilización, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA., durante los años 2017 y 2018?	Determinar e identificar los blancos auditorios seleccionados a nivel nacional, por las direcciones de información de las II.AA., para dirigirles los programas de sensibilización, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA.	Los blancos auditorios identificados y seleccionados para dirigirles los programas de sensibilización respecto al primer rol estratégico de las FF.AA. fueron: <ul style="list-style-type: none"> • Población aledaña a las unidades militares. • Población civil en general. • Medios de comunicación social. • Miembros de las FF.AA. 	• Documentos oficiales de las direcciones de información de las II.AA.	• Revisión documental.
				• Bases de datos.	• Revisión de base de datos
				• Entrevista a los Directores de Información.	• Entrevistas
Proceso de articulación entre las Direcciones de Información de las II.AA.	Pregunta N° 4: ¿Cómo es el proceso de articulación entre las Direcciones de Información de las II.AA.?	Conocer los procesos de articulación entre las Direcciones de Información de las II.AA.	No existen procesos formales de articulación entre las Direcciones de Información de las II.AA.	• Documentos oficiales.	• Revisión de base de datos
				• Entrevista a los Directores de Información.	• Observaciones



Anexo 3: Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema.

1. Revisión de documentos oficiales del Estado Peruano

a. Constitución Política del Perú.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ - 1993

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ

P R E Á M B U L O

EL CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRÁTICO, INVOCANDO A DIOS TODOPODEROSO, OBEDECIENDO EL MANDATO DEL PUEBLO PERUANO Y RECORDANDO EL SACRIFICIO DE TODAS LAS GENERACIONES QUE NOS HAN PRECEDIDO EN NUESTRA PATRIA, HA RESUELTO DAR LA SIGUIENTE CONSTITUCION:

CAPÍTULO XII DE LA SEGURIDAD Y DE LA DEFENSA NACIONAL

Artículo 163° - El Estado garantiza la seguridad de la Nación mediante el Sistema de Defensa Nacional.

La Defensa Nacional es integral y permanente. Se desarrolla en los ámbitos interno y externo. Toda persona, natural o jurídica, está obligada a participar en la Defensa Nacional, de conformidad con la ley.

Artículo 165° - Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del orden interno de conformidad con el artículo 137° de la Constitución.

Artículo 166° - La Policía Nacional tiene por finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras.

Artículo 167° - El Presidente de la República es el Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.

2. Revisión de documentos oficiales de la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE)

a. Reglamento de la Ley del Ejército del Perú.



REGLAMENTO DE LA LEY DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

TITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO I

NATURALEZA JURÍDICA, BASE LEGAL Y ÁMBITO DE COMPETENCIA

Artículo 1º.- Naturaleza Jurídica

El Ejército del Perú es una Institución de las Fuerzas Armadas, entidad dependiente del Ministerio de Defensa, con calidad de órgano ejecutor. Es una unidad ejecutora del Ministerio de Defensa.

El Ejército del Perú emplea para su denominación simplificada la sigla EP.

Artículo 2º.- De la Base Legal

- 2.1 Constitución Política del Perú.
- 2.2 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- 2.3 Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa.
- 2.4 Decreto Legislativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- 2.5 Ley del Ejército del Perú.
- 2.6 Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- 2.7 Decreto Legislativo que crea la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas.
- 2.8 Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas.
- 2.9 Decreto Legislativo que regula la Situación Militar de los Supervisores, Técnicos y Suboficiales u Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas.
- 2.10 Ley del Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas.
- 2.11 Decreto Legislativo que regula el Sistema de Defensa Nacional.
- 2.12 Decreto Legislativo que crea la Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional.
- 2.13 Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas.



**TITULO II
ORGANIZACIÓN**

**CAPÍTULO I
ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Artículo 5º.- Estructura Orgánica

Para el cumplimiento de sus funciones, el Ejército del Perú tiene la estructura orgánica siguiente:

5.01 Alto Mando

5.01.1 Comandante General del Ejército.

5.01.2 Jefe del Estado Mayor General del Ejército.

5.01.3 Inspector General del Ejército.

20100180

3 - 48



5.02 Órgano de Comando

5.02.1 Comandancia General del Ejército

5.03 Órgano de Planeamiento y Asesoramiento

5.03.1 Estado Mayor General del Ejército.

5.03.1.1 Dirección de Planeamiento del Ejército.

5.03.1.2 Dirección de Personal del Ejército.

5.03.1.3 Dirección de Inteligencia del Ejército.

5.03.1.4 Dirección de Educación y Doctrina del Ejército.

5.03.1.5 Dirección de Logística del Ejército.

5.03.1.6 Dirección de Apoyo al Desarrollo Nacional del Ejército.

5.03.1.7 Dirección de Telemática y Estadística del Ejército.

5.03.1.8 Dirección de Informaciones del Ejército.

5.03.1.9 Dirección de Ciencia y Tecnología del Ejército.

5.03.1.10 Dirección de Relaciones Internacionales del Ejército.

5.03.1.11 Dirección de Salud del Ejército.

5.03.1.12 Oficina de Presupuesto del Ejército.

5.03.1.13 Oficina de Asuntos Jurídicos del Ejército.

5.04 Órgano de Inspectoría

5.04.1 Inspectoría General del Ejército.

5.05 Órganos Consultivos

5.05.1 Consejo Superior del Ejército.

5.05.2 Consejo Consultivo del Ejército.

5.05.3 Comité de Economía del Ejército.

Artículo 18º.- Dirección de Informaciones del Ejército

La Dirección de Informaciones del Ejército es la unidad orgánica técnico normativa dependiente del Estado Mayor General del Ejército, responsable de realizar el Planeamiento Estratégico Institucional del Sistema de Informaciones del Ejército, supervisar y evaluar sus resultados; así como, proponer normas, asesorar y desarrollar actividades en las áreas relacionadas de imagen institucional, relaciones públicas, ceremonial y protocolo, producción y difusión de información, cultura, historia y museología del Ejército.



Tiene las funciones específicas siguientes:

- 18.1 Formular y supervisar el cumplimiento del Planeamiento Estratégico Institucional del Sistema de Informaciones y participar en el Planeamiento Estratégico Administrativo.

20150128



- 18.2 Producir, editar y difundir productos impresos, visuales, audiovisuales y virtuales.
- 18.3 Proponer normas, planear, coordinar, dirigir, ejecutar y supervisar, actividades de relaciones públicas, ceremonial y protocolo e imagen institucional del Ejército.
- 18.4 Proporcionar información que posea o produzca la Institución a las personas naturales o jurídicas que la soliciten, conforme a las normas vigentes.
- 18.5 Investigar, escribir, editar y difundir hechos históricos que tengan relación con el Ejército.
- 18.6 Preservar y difundir el patrimonio histórico del Ejército, mediante actividades culturales y museológicas.
- 18.7 Evaluar el cumplimiento de las metas institucionales para el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- 18.8 Otras por orden del Comandante General del Ejército o del Jefe del Estado Mayor General del Ejército.

Artículo 19º.- Dirección de Ciencia y Tecnología del Ejército.

La Dirección de Ciencia y Tecnología del Ejército es la unidad orgánica técnico normativa dependiente del Estado Mayor General del Ejército, responsable de realizar el Planeamiento Estratégico Institucional del Sistema de Ciencia y Tecnología del Ejército: supervisar y evaluar sus resultados; así como,

b. Mapa de Procesos de la DINFE del Ejército del Perú

EJÉRCITO DEL PERÚ



**MAPA DE PROCESOS DEL
EJÉRCITO**

DIPLANE - MP- 001

VERSIÓN: 1

Revisado por: Estado Mayor General del Ejército y Comité de Validación Fecha: 19 mayo 2016	
Aprobado por: Gral. de Ejército Luis Humberto Ramos Hume Cargo: Comandante General del Ejército Fecha: 25 mayo 2016	

6.2.4. Comunicación estratégica

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Comunicación estratégica		4) Responsable	Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE)
2) Objetivo	Incrementar el valor y capacidades de la fuerza operativa, durante su preparación y educación militar, en la producción de inteligencia, apoyo al desarrollo nacional y cooperación internacional, mejorando la imagen del EP en la sociedad mediante la difusión de proyectos y logros del EP en provecho de la sociedad.		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución política del Perú • DL 1134 LOF del MINDEF (Dic 2012) y ROF del MINDEF • DL 1137 Ley del Ejército y su Reglamento • DS N° 004-2013-PCM Política de modernización de la gestión pública
3) Alcance	Corresponde al área de comunicación estratégica orientado fundamentalmente hacia el ciudadano, que se inicia con la recepción de políticas del CGE y finaliza con la difusión de los informes de gestión		6) Clasificación	Estratégico
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Consejo consultivo • CGE • EMGE y direcciones de Planeamiento de EP. • Direcciones y comandos de apoyo del EP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de dirección • Resoluciones • Normativa legal • Presupuestos fiscal • Infraestructura • Bienes y servicios • Soporte tecnológico de información y comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planeamiento • Control interno y evaluación • Ceremonial y protocolo • Imagen institucional y relaciones públicas • Producción y difusión de información • Acceso a la información pública • Soporte administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes • Directivas • Spots publicitarios • Revistas, folletos, trípticos • Informes • Comunicados 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad • Organismos del Estado • Órganos de planeamiento y asesoramiento del EP • Órganos de control institucional del EP • Órganos de línea del EP • Órganos de apoyo del EP o administración interna
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos		14) Documentos y formatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Examen diagnóstico • Encuestas • Entrevistas • Listas de control • Evaluaciones • Visitas • Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • 2do Piso del CGE • Personal del DINFE • Recursos económicos, según el presupuesto solicitado • Sistema de telemática integrado 		<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación Estratégica • Discursos • Informes de evaluación • Informes de gestión 	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros	16) Indicadores (Ver a anexo 3)			
<ul style="list-style-type: none"> • Registros de control documentario • Registros de evaluación de resultados • Registro de evaluación de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de la ciudadanía que tiene altos niveles de confianza en el Ejército • Porcentaje de satisfacción del personal militar con la calidad de la comunicación estratégica institucional 			



c. **Plan Estratégico de Publicidad de la DINFE**

Copia N ... de ...copias
DINFE
SAN BORJA
SET - 2018

PLAN ESTRATÉGICO DE PUBLICIDAD DE LA DINFE (RENACER – 2018)

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE), como órgano rector del Sistema de Informaciones del Ejército (SIE), se encuentra escalonada en los diferentes niveles de la estructura del Ejército, siendo la encargada de realizar el Planeamiento Estratégico Institucional del Sistema de Informaciones del Ejército, supervisar y evaluar sus resultados; así como, proponer normas, asesorar y desarrollar actividades en las áreas relacionadas de imagen institucional, relaciones públicas, ceremonial y protocolo, producción y difusión de información, cultura, historia y museología; así mismo, es el órgano responsable de formular las estrategias de comunicación del Ejército que contribuyan a los logros de los objetivos institucionales mediante la difusión de acciones para el cumplimiento de las mismas.

La Ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, constituye una herramienta legal valiosa, para difundir y transparentar la información pública hacia el exterior de la Institución, así como la excelente gestión Institucional.

2. OBJETO Y FINALIDAD

- a. Desarrollar y difundir en medios de comunicación masivos autorizados las acciones realizadas por las dependencias del Ejército, orientadas al cumplimiento de los Objetivos Institucionales y Acciones Estratégicas que serán de aplicación a nivel nacional.
- b. La finalidad, es que el público en general conozca las actividades que desarrolla la Institución en beneficio del país, a través de la publicidad, de manera de reflejarlos como un modo de vida y de cultura propia, motivando a que el público externo, conformado por la sociedad peruana, reconozca y perciba a la Institución y sus integrantes, como personas de confianza, credibilidad y aprobación en general, además de que nuestra Institución está a disposición de los ciudadanos.

d. Funciones Principales de la DINFE la DINFE

d. DINFE

- 1) Producir, distribuir y difundir dos (02) vídeos institucionales (uno en cada semestre) referentes a los valores y las categorías de análisis institucionales.
- 2) Producir, distribuir y difundir dos (02) vídeos institucionales (uno en cada semestre) que difundan el cumplimiento de los roles estratégicos por parte de la institución.
- 3) Disponer que, en toda ceremonia interna, un Oficial subalterno recite los valores institucionales, siendo secundado por todo el personal que participa en ella.
- 4) Disponer que todo el personal participante en ceremonias oficiales, actos

(13 – 22)

protocolares, puestos de vigilancia y bases contrasubversivas, enuncien la respuesta (“y los cumpliremos con honor hasta quemar el último cartucho”), a la frase expresada: “Tenemos deberes sagrados que cumplir”. Esta respuesta, deberá ser uniforme en todo el Ejército, siendo la visión de internalizar el HONOR como el máspreciado de nuestros valores.

- 5) Publicar en cada edición de la RAM, un artículo o entrevista referida a los valores y las categorías de análisis institucionales, deberes y virtudes; en particular aquellos que fueron alcanzados y protagonizados por los grandes héroes y personalidades peruanos y miembros de la Institución.
- 6) Publicar en cada edición de la RAM, un artículo, entrevista, actividades realizadas, etc. referente al rol que cumple el Ejército en apoyo a la población en situaciones de emergencia por desastres naturales, acciones cívicas y otros que incrementan los valores y las categorías de análisis institucionales.
- 7) Disponer a todo el Sistema de Informaciones que, en los discursos de orden para toda ceremonia interna, se considere en uno de los últimos párrafos, algún hecho, refrán, etc. que recuerde y resalte los valores y las categorías de análisis institucionales, de todos los que vestimos el uniforme de la patria.
- 8) Disponer a todo el Sistema de Informaciones que, en los discursos de orden para toda ceremonia externa, se considere en uno de los últimos párrafos, algún hecho, actividad, etc. que recuerde y resalte el desinteresado apoyo del Ejército a la población en general y ante situaciones graves de crisis.
- 9) Publicar en la Página Web y redes sociales, las actividades de apoyo social realizadas por las DDE, GGUU y UU, de la identificación que realizan con la población (Festival de la Marinera, Carnaval de Cajamarca, Festividades de la Virgen de la Candelaria, ceremonias por Semana Santa, etc.).

3. Revisión de entrevistas oficiales hechas en la Dirección de Informaciones del Ejército (DINFE)

De las entrevistas sostenidas con personal del Ejército se pudo establecer que la rutina laboral de la DINTE se encuentra orientada a hacer la difusión de las actividades cotidianas que realizan las diferentes Unidades del Ejército a nivel nacional.

Se explotan con mayor énfasis los roles estratégicos vinculados a las actividades de orden interno, desarrollo económico y social y el de apoyo al SINAGERD.

Se identificaron algunos planes de difusión de imagen, siendo el principal plan el Plan Renacer. Este plan no involucra ninguna actividad orientada a la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.

De manera muy similar a las direcciones de información de la MGP y de la FAP, la DINFE no posee un presupuesto apropiado para elaborar un plan específico de difusión de imagen institucional en el marco del primer rol estratégico, el cual se desea rescatar y difundir hacia la sociedad civil y a la clase política en particular.

Entrevistador: Carlo Díaz / Guido Ayvar

4. Revisión de documentos oficiales de la Dirección de Información de la Marina (DIMAR)

a. Mapa de Procesos de la Marina de Guerra del Perú y de DIMAR

MARINA DE GUERRA DEL PERÚ

M.N.3
NORMATIVAS

NO CLASIFICADO
Nº DE REGISTRO

MAPA DE PROCESOS DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ

PROMAR - 15612

ESTADO MAYOR GENERAL DE LA MARINA

OCTUBRE - 2017

FICHA DEL PROCESO DE NIVEL 1				
Nombre	PS 04.4 Gestión de Imagen Institucional		Responsable	Director de Información de la Marina
Objetivo	Contar con un sistema de información eficiente que proporcione en los diferentes niveles, la información necesaria y oportuna, fortaleciendo la imagen institucional.			
Descripción	El proceso es responsable de la difusión de la información de carácter institucional y público a la población e instituciones públicas y privadas, resaltando sus roles en la defensa nacional y contribución al desarrollo socio económico del país, así como mantiene una permanente relación con los medios de comunicación social, impresos, de radiodifusión y virtuales, sectores del Estado, organismos no gubernamentales afines entre.			
Alcance	DIMAR, Unidades y Dependencias.			
Proveedor	Entrada	Listado de Procesos de Nivel 2	Salida	Destinatario de bienes y/o servicios
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de Planeamiento - Proceso Normativa - COMGEMAR - UU/DD - Medios de comunicación social 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico de Información - Normativa sobre información pública e interna y de relaciones públicas. - Requerimiento de información 	PS.04.4.1 Difusión de la Información	Difusión de roles y acontecimientos relevantes de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> - COMGEMAR - Medios de comunicación social - Población
		PS.04.4.2 Administración de relación con los Medios de Comunicación		
		PS.04.4.3 Administración de relación con Sectores del Estado		
		PS.04.4.4 Administración de relación con Organismos No Gubernamentales afines		
		PS.04.4.5 Administración de relación con Sector Educativo		
		PS.04.4.6 Administración contenidos por Campañas		
Indicadores	Nivel de conocimiento de la población de interés del rol y actividades de la Marina de Guerra del Perú.			
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de la documentación relacionada con la gestión de la imagen institucional - Registro de los medios difusión de la información institucional 			
Elaborado por:	Grupo de trabajo designado.			
Revisado por:	Segundo en la Línea de Comando de responsabilidad.			
Propuesto por:	Director de Información de la Marina.			

b. Reglamento Orgánico de la Dirección de Intereses Marítimos e Información de la Marina de Guerra del Perú.

REGLAMENTO ORGÁNICO DE LA DIRECCIÓN DE INTERESES MARITIMOS E INFORMACIÓN DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ

MARINA DE GUERRA DEL PERÚ	
ORDENANZAS NAVALES PARTE II	RESERVADO Nº DE REGISTRO
 REGLAMENTO ORGÁNICO DE LA DIRECCIÓN DE INTERESES MARÍTIMOS E INFORMACIÓN _____ RODIMI -12028 _____	
 DIRECCIÓN DE INTERESES MARÍTIMOS E INFORMACIÓN JULIO - 2009	
 - I -	

ÍNDICE

		Pág.
CAPÍTULO I	MISIÓN Y ASPECTOS GENERALES	
Sección I	Misión	1 – 1
Sección II	Aspectos Generales	1 – 2
CAPÍTULO II	ORGANIZACIÓN	
Sección I	Organos Componentes	2 – 1
CAPÍTULO III	DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN	
Sección I	De la Dirección	3 – 1
CAPÍTULO IV	DEL ÓRGANO CONSULTIVO	
Sección I	Del Comité Consultivo	4 – 1
CAPÍTULO V	DE LOS ÓRGANOS DE APOYO	
Sección I	De la Secretaría y Telemática	5 – 1
Sección II	De la Oficina de Administración	5 – 1
Sección III	De la Oficina de Personal	5 – 2
Sección IV	De la Oficina de Trámite Documentario de Acceso a la Información Pública	5 – 2
CAPÍTULO VI	DE LOS ÓRGANOS DE LÍNEA	
Sección I	De la Sub-Dirección de Intereses Marítimos	6 – 1
	A. Departamento de Asuntos Marítimos	6 – 2
	B. Departamento de Historia y Cultura Naval	6 – 3
	C. Departamento de Museos Navales	6 – 4

Sección	II	De la Sub-Dirección de Información	6 – 7
		A. Departamento de Prensa	6 – 8
		B. Departamento de Imagen Institucional	6 – 9
		C. Departamento de Operaciones Psicológicas	6 – 10
		D. Departamento de Diseño y Producción	6 – 11
CAPÍTULO VII		CUADRO DE CARGOS ESTRUCTURALES	7 – 1
CAPÍTULO VIII		DESCRIPCIÓN DE CARGOS ESTRUCTURALES	8 – 1
ANEXOS:			
ANEXO	"A"	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	A – 1
ANEXO	"B"	PLANTA ORGÁNICA DE PERSONAL SUPERIOR	B – 1
ANEXO	"C"	PLANTA ORGÁNICA DE PERSONAL SUBALTERNO	C – 1
ANEXO	"D"	PLANTA ORGÁNICA DE PERSONAL DE MARINERÍA	D – 1
ANEXO	"E"	PLANTA ORGÁNICA DE PERSONAL CIVIL	E – 1
ANEXO	"F"	ORGANIGRAMA DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL	F – 1

CAPÍTULO III
DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN
SECCIÓN I
DE LA DIRECCIÓN

301. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

Planear, organizar coordinar y conducir las actividades de la Dirección de Intereses Marítimos e Información con sujeción a las políticas formuladas por la Comandancia General de la Marina, para el cumplimiento de su misión y objetivos; y otras, que le asigne el Comandante General de la Marina.

302. ÓRGANOS DIRECTOS A SU CARGO

- a. Comité Consultivo;
- b. Secretaría y Telemática;
- c. Oficina de Administración;
- d. Oficina de Personal;
- e. Oficina de Trámite Documentario de Acceso a la Información Pública;
- f. Sub-Dirección de Intereses Marítimos; y,
- g. Sub-Dirección de Información;

A. DEPARTAMENTO DE PRENSA

623. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PRENSA

Desarrollar las actividades relacionadas a la explotación, producción y edición de información para su difusión interna y externa, así como elaborar y difundir los comunicados oficiales y avisos públicos solicitados por Unidades y Dependencias en los medios de comunicación social; y otras, que le asigne el Sub-Director de Información.

624. ORGANIZACIÓN

- a. Jefatura;
- b. División de redacción; y,
- c. División de Difusión

625. FUNCIONES DE LA JEFATURA

Planear organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas a la explotación, producción y edición de la información para su difusión interna y externa, así como mantener una estrecha relación con los medios de comunicación social en beneficio de la imagen de la Institución; y otras, que le asigne el Sub-Director de Información.

626. FUNCIONES DE LA DIVISIÓN DE REDACCIÓN

Desarrollar actividades relacionadas a la elaboración de información para publicación, detección y corrección de errores textuales y de diseño, coordinar el trabajo del personal del área para la producción de las revistas "El Monitor" y "El Grumete", y los que se pueden generar; y otras, que le asigne el Jefe del Departamento de Prensa.

627. FUNCIONES DE LA DIVISIÓN DE DIFUSIÓN

Mantener con los medios de comunicación una estrecha relación a través de la emisión de reportajes, notas de prensa, conferencias de prensa, entrevistas y comunicados.

Desarrollar actividades de difusión de información para promover la identificación y el alto compromiso del personal naval con el instituto; así como acrecentar el respaldo y conocimiento de la opinión pública respecto a las actividades que realiza el Instituto con el propósito de fortalecer la imagen, reputación y presencia de la Marina de Guerra del Perú en el ámbito Nacional e Internacional; y otras, que le asigne el Jefe del Departamento de Prensa.

c. Memoria Anual de la DIMAR – 2017

Anexo (1) al I.101- Dir.Inf.Mar. de fecha	del
MEMORIA ANUAL 2017	
1. LOGROS IMPORTANTES OBTENIDOS DURANTE LA GESTIÓN:	
a. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES SICOLÓGICAS	
(1) DIVISIÓN DE EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	
Se elaboró un formato más didáctico para la elaboración del Resumen de Noticias, dividido en diarios principales y populares.	
(2) DIVISIÓN DE ANÁLISIS Y PROPAGANDA	
(a) Campaña “ Orguloso de ser Naval ” y “ Que tu orgullo se Note ”, con la finalidad de destacar en cada pieza gráfica sus logros personales y profesionales de los hombres y mujeres integrantes de nuestra Marina de Guerra que redundan en beneficio de la imagen Institucional:	

d. Memoria Anual de la DIMAR - 2018

Anexo (1) al I.101- Dir.Inf.Mar. de fecha	del
MEMORIA ANUAL 2018	
1. LOGROS IMPORTANTES OBTENIDOS DURANTE LA GESTIÓN:	
a. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES PSICOLÓGICAS	
(1) DIVISIÓN DE EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	
(a) Elaboración de cuadro de Comunicados de Prensa de la Dirección de Información de la Marina, que tuvieron repercusión en diversos medios de comunicación (prensa escrita, televisiva, radial y páginas web).	

5. Revisión de entrevistas oficiales hechas en la Dirección de Información de la Marina (DIMAR)

a. Resumen de la entrevista al Contralmirante AP Carlos Martín Raygada Leveratto Director de DIMAR 2019-2020

CdeN Guido Ayvar (P1): De los cinco roles señalados, ¿cuáles cree Ud. que son los más legitimados y el menos legitimado por la sociedad civil?, ¿por qué?

Contralmirante AP Carlos Martín Raygada Leveratto (R1): Dada la coyuntura, los roles más difundidos son los relacionados al orden interno, al desarrollo económico y social y al apoyo al SINAGERD, siendo el primer rol y el quinto rol estratégicos los menos difundidos y los que menores réditos contribuyen a las gestiones de los comandantes generales de las II.AA.

CdeN Guido Ayvar (P2): En el periodo 2017-2018 ¿implementó la DIMAR algún programa de sensibilización dirigido a la sociedad civil, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA.?, ¿por qué?.

Contralmirante AP Carlos Martín Raygada Leveratto (R2): La DIMAR coordina y desarrolla actividades de difusión de información hacia la población e instituciones y organismos civiles, asegurando que estas contribuyan a realzar la imagen institucional. Un programa específico para difundir un solo rol no se ha trabajado, por lo general los programas más trabajados son aquellos que mejoran nuestra imagen con la ciudadanía y el fomento de los intereses marítimos, coordinando su acción y representación con los organismos correspondientes en el ámbito nacional e internacional.

CdeN Guido Ayvar (P3): En el periodo 2017-2018 ¿Existió un plan de trabajo conjunto para la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. hacia la sociedad civil, entre las direcciones de información del EP (DINFE), la MGP (DIMAR) y la FAP (DINIA)?.

Contralmirante AP Carlos Martín Raygada Leveratto (R3): La misión de la DIMAR es difundir, planear, normar, promover, dirigir, ejecutar y supervisar las actividades que relacionan a la Institución con la sociedad en su conjunto, siendo tareas de carácter permanente, la difusión de la información, el mejoramiento de la imagen institucional, pero este trabajo lo hace únicamente la Marina, más no se ha trabajado ni con el Ejército ni con la FAP. Sin embargo creo que se debería hacer en forma conjunta con el fin de contribuir al fortalecimiento de sus vínculos en cumplimiento a los objetivos institucionales.

CdeN Guido Ayvar (P4): ¿Considera Ud. que en la actualidad la DIMAR posee un programa de sensibilización dirigido a la sociedad civil respecto del primer rol estratégico de las FF.AA.?, ¿por qué?.

Contralmirante AP Carlos Martín Raygada Leveratto (R4): No se ha trabajado un programa específicamente orientado a este rol.

CdeN Guido Ayvar (P5): ¿Cuáles cree Ud. que son las causas de la débil difusión de del primer rol estratégico de las FF.AA. hacia la sociedad civil, por parte de las direcciones de información de las FF.AA.?, ¿por qué?

Contralmirante AP Carlos Martín Raygada Leveratto (R5): La DIMAR coordina y desarrolla actividades de difusión de información hacia la población e instituciones y organismos civiles, asegurando que estas contribuyan a realizar la imagen institucional. No se ha puesto un énfasis específico en el primer rol, debido a que los roles que más apremian en la actualidad son el de orden interno, desarrollo económico y social y el de apoyo en cuestiones de desastres al SINAGERD.

CdeN Guido Ayvar (P6): Para implementar un programa de sensibilización respecto al primer rol estratégico de las FF.AA. ¿Cuáles cree Ud. que deberían ser las estrategias a considerar para lograr que la sociedad civil tome conciencia y legitime el primer rol estratégico de las FF.AA?, ¿por qué?

Contralmirante AP Carlos Martín Raygada Leveratto (R6): Desarrollar los planes de difusión de este rol y evaluar las tareas que fomenten las relaciones cívico-militares buscando promover, dinamizar y fortalecer las relaciones de la institución con la sociedad, otras instituciones estatales y privadas.

Cierre. Sr agradeciéndole infinitamente por el tiempo compartido con mi personas en esta entrevista, me despido, no sin antes, expresarle los mejores éxitos y parabienes en su vida personal y profesional.

6. Revisión de documentos oficiales de la Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales de la Fuerza Aérea del Perú (DINIA)

a. Proceso “Gestión de Imagen” a cargo de la DINIA

6) Gestión de Imagen

 FUERZA AÉREA DEL PERÚ 				
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Código y Nombre	15. Gestión de Imagen		4) Dueño del Proceso	Director de Información e Intereses Aeroespaciales
2) Objetivo	<p>Emplear, de manera ágil y proactiva, el Poder Aeroespacial y Ciberespacial en la defensa del Perú ante sus amenazas y en la protección de sus intereses, siendo decisiva en la paz y decisiva en la guerra que permita fortalecer la imagen y presencia institucional a nivel nacional e internacional, para atender oportunamente las demandas del Estado y los servicios a los ciudadanos.</p>		5) Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 29158 “Ley Orgánica del Poder Ejecutivo” - Ley N° 27638 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” - Ley N° 27806 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública” - Ley N° 27444 “Ley del Procedimiento Administrativo General” - Decreto Legislativo N° 1139 “Ley de la Fuerza Aérea del Perú” - Decreto Legislativo N° 1142 “Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas” - Decreto Supremo N° 017-2014-DE “Reglamento de la Ley de la Fuerza Aérea” - Doctrina Conjunta e Institucional - RCOFA N° 0368 “Mano de Proceso de la FAP” - Legislación Nacional y normativa sectorial e institucional, asociada a la Gestión de Imagen, en el ámbito de competencia de la FAP
3) Alcance	<p>Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales - Museo Aeronáutico - Unidades FAP</p> <p>Actividad inicial: Necesidades de fortalecimiento de la reputación y prestigio institucional, así como de ejecución de operaciones de influencia.</p> <p>Actividad final: Difusión de actividades de información orientadas a fortalecer la reputación y prestigio institucional, así como generar conciencia e identificación aeronáutica mediante operaciones de influencia.</p>		6) Clasificación	Proceso de Apoyo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Provedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes o servicios
<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Defensa - Instituciones castrenses - Instituciones nacionales - Instituciones extranjeras con vínculos afines 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 27806 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública” y su modificatoria Ley N° 27927 - Decreto Legislativo N° 1139 y Reglamento de la Ley de la Fuerza Aérea 	<ul style="list-style-type: none"> 15.01. Operaciones de influencia 15.02. Comunicación Estratégica Institucional 15.03. Transparencia Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Operaciones Psicológicas (OPSI) - Asuntos Públicos - Plan de Cuentra Propaganda - Plan de Comunicaciones FAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Defensa - Instituciones Castrenses - Instituciones Nacionales - Instituciones Extranjeras con vínculos afines

<ul style="list-style-type: none"> - Entidades gubernamentales - Unidades FAP - Medios de comunicación social 	<ul style="list-style-type: none"> - Doctrina Conjunta e Institucional - Directiva N° 018 CCFFAA - SINFOCAM - Directiva 063/CCFFAA/D-8/OPCIC 2008 - Directiva 083/CCFFAA/D-8-2012 - Ord. FAP 23-13 SISIN FAP 		<ul style="list-style-type: none"> - Producción de Contenidos Audio Visual - Producción medios Escritos - Comunicados Oficiales - Análisis de Medios de Comunicación Social - Actividades de Difusión de la Cultura Aeronáutica - Documentos de respuesta oficiales de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> - Entidades Gubernamentales - Unidades FAP - Medios de Comunicación Social - Público interno y externo vinculado con la Institución - Público interno y externo no vinculado con la Institución
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones	13) Recursos	14) Documentos y formatos		
<ul style="list-style-type: none"> - Examen diagnóstico - Análisis de Información - Encuestas - Entrevistas - Listas de control - Evaluaciones - Visitas - Monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Personal especialista y calificado en ciencias de la comunicación, operaciones psicológicas, etc. - Recursos Materiales - Presupuesto aprobado 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes - Discursos - Informes de evaluación - Informes de gestión 		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros	16) Indicadores			
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Inteligencia Informativa (Medios de Comunicación Social) - Análisis y Evaluación de Blancos Auditorio - Registro de Actividades de Relaciones Públicas e Información - Análisis y Evaluación de Actividades de Difusión - Control del Sistema del Texto Único de Procedimientos Administrativos de la FAP (SISTUPA) 	<p>Se considerará en el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos</p>			

b. Ordenanza FAP 20-52 Organización de la DINIA

Ord. FAP 20-52
ANEXO "E"

DIAGRAMA SIPOC MEJORADO

MACROPROCESO: GESTIÓN DE IMAGEN

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
	LEY DE LA FUERZA ARMADA "DEL PERU" (D.L. 1139 DEL 10-12-2012 Y SU REGLAMENTO (D.S. N° 017-2014-DE DEL 23-12-2014)		PLAN OPSIC	MINISTERIO DE DEFENSA
	DISPOSICIONES Y REQUERIMIENTOS SUPERIORES	OPERACIONES DE INFLUENCIA	PLANES DE CAMPAÑA PARA LAS OPSIC	INSTITUCIONES CASTRENSES NACIONALES Y EXTRANJERAS CON VALORES AFINES
MINISTERIO DE DEFENSA	DIRECTIVA 083/CCFFAA/D-8-OCT 2012 "OPERACIONES PSICOLÓGICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE OPERACIONES"		PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL	ENTIDADES GUBERNAMENTALES
INSTITUCIONES CASTRENSES NACIONALES Y EXTRANJERAS CON VALORES AFINES	DIRECTIVA 063/CCFFAA/DO OPSIC 2008 REGULACIONES PARA EL FUNCIONAMIENTO Y ESTABLECIMIENTO DE LOS ORGANOS QUE CONFORMAN EL SISTEMA DE OPERACIONES PSICOLÓGICAS CONSULTA DE LAS FUERZAS ARMADAS	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	PRODUCCIÓN ESCRITA	UNIDADES FAP
ENTIDADES GUBERNAMENTALES	ORDENANZA FAP 20-52 "ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN E INTERESSES AEROSPAZIALES"		COMUNICADOS OFICIALES	MEDIOS DE COMUNICACION SOCIAL
UNIDADES FAP	ORDENANZA FAP 23-13 "SISTEMAS ADMINISTRATIVOS" SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA FAP	TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL	DOCUMENTOS DE RESPUESTA OFICIALES DE LA INSTITUCIÓN	AGREGADURÍAS
MEDIOS DE COMUNICACION SOCIAL	LEY N° 27806 "LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN"			PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS VINCULADOS CON LA INSTITUCIÓN.
	LEY N° 27907 "LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA" (MODIFICATORIA)			PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS NO VINCULADOS CON LA INSTITUCIÓN.

c. Macroproceso Gestión de imagen a cargo de la DINIA

MACROPROCESO: GESTIÓN DE IMAGEN
PROCESO (B): COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
MINISTERIO DE DEFENSA	LEY DE LA FUERZA AEREA DEL PERÚ (D.L. 1139 DEL 10-12-2012 Y SU REGLAMENTO D.S. Nº 017-2014-DE DEL 24-12-2014)	AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN	ENCUESTAS, ENTREVISTAS	MINISTERIO DE DEFENSA
INSTITUCIONES CASTRENSES NACIONALES Y EXTRANJERAS CON VALORES AFINES	DISPOSICIONES Y REQUERIMIENTOS SUPERIORES	↓	DISEÑO DE ESTRATEGIA	INSTITUCIONES CASTRENSES NACIONALES Y EXTRANJERAS CON VALORES AFINES
ENTIDADES GUBERNAMENTALES	ORDENANZA FAP 20-52 "ORGANIZACIÓN" DIRECCION DE INFORMACION E INTERESES AEROSPACIALES	PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA	DESARROLLO DE PRODUCTOS AUDIOVISUALES Y ESCRITOS	ENTIDADES GUBERNAMENTALES
UNIDADES FAP	ORDENANZA FAP 23-13 "SISTEMAS ADMINISTRATIVOS" SISTEMA DE INFORMACION DE LA FAP	↓	USO DE PRODUCTOS AUDIOVISUALES Y ESCRITOS	UNIDADES FAP
MEDIOS DE COMUNICACION		DESARROLLO		MEDIOS DE COMUNICACION
				AGREGADURÍAS
				PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS VINCULADOS CON LA
				PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS NO VINCULADOS CON LA

d. Plan de Operaciones Psicológicas de la DINIA

**PLAN GENERAL DE OPERACIONES PSICOLÓGICAS
 "FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN E IDENTIDAD INSTITUCIONAL DE
 LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ"**

REFERENCIAS

- a.- Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, se promueve la transparencia de los actos del Estado y regula el derecho fundamental del acceso a la información consagrado en el numeral 5 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú.

14) Blancos Auditores Seleccionados

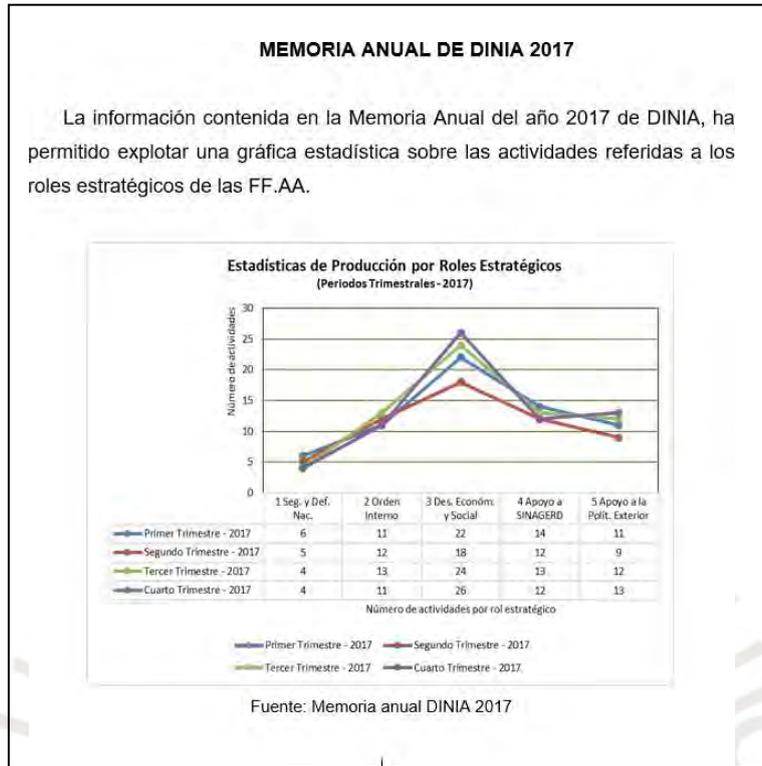
a) Blancos Auditores Internos

- (1) Personal Militar
- (2) Personal Civil (nombrado, contratado, otros).
- (3) Personal de la Reserva de la FAP.
- (4) Personal de familiares directos del Personal FAP (cónyuges, padres e hijos).

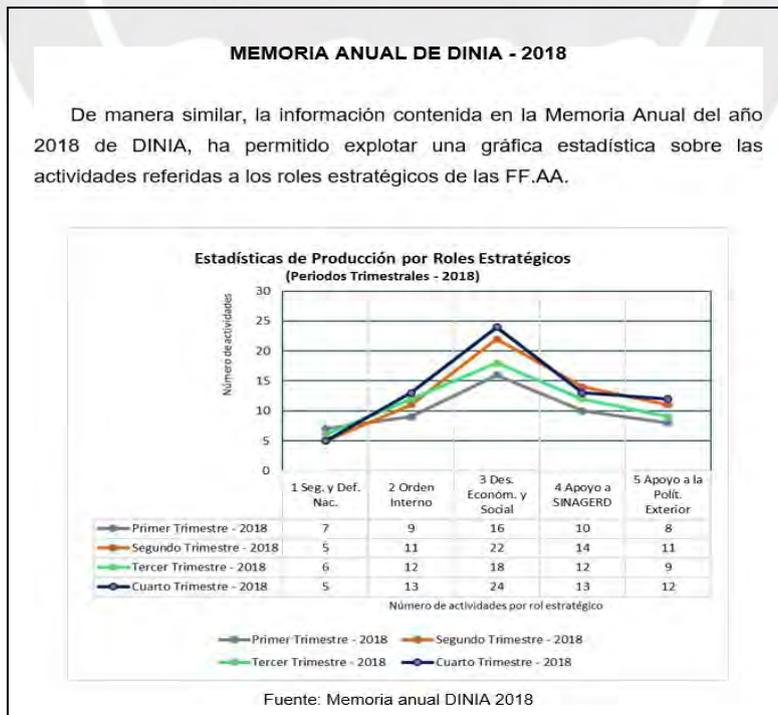
b) Blancos Auditores Externos

- (1) Población aledaña a las Unidades FAP.
- (2) Población Civil en general.
- (3) Medios de Comunicación Social nacionales y extranjeros.
- (4) Líderes de Opinión Nacionales y Extranjeros.
- (5) Opinión Pública Nacional e Internacional.
- (6) Países, FF.AA, personas, grupos u organizaciones ideológicas, económicas y sociales que generen y

e. Memoria Anual de DINIA 2017



f. Memoria Anual de DINIA 2018



g. Ordenanza de Organización y funciones de la DINIA

	"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU" "DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"
MINISTERIO DE DEFENSA Fuerza Aérea del Perú COMANDANCIA GENERAL	ORDENANZA FAP 20-52
	Lima,
	09 de agosto de 2016
"ORGANIZACIÓN"	
DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN E INTERESES AEROESPACIALES	
Esta Ordenanza reemplaza a la Ordenanza FAP 20-52 del 16 de noviembre de 2011	
	Párrafo
OBJETO	1
AUTORIDAD	2
BASE LEGAL Y NORMATIVA	3



7. Revisión de entrevistas oficiales hechas en la Dirección de Información e Intereses Aeroespaciales de la Fuerza Aérea del Perú (DINIA)

a. Resumen de la entrevista al MAG FAP Robert Baxerías Vukanovich, Director de DINIA 2018-2019

COR FAP Carlo Díaz (P1): De los cinco roles señalados, ¿cuáles cree Ud. que son los más legitimados y el menos legitimados por la sociedad civil en la actualidad?, ¿por qué?

MAG FAP Robert Baxerías (R1):

De los roles más legitimados por la población civil son: Participar en el desarrollo económico y social del país y Participar en el sistema nacional de gestión de riesgos de desastres y los menos legitimados: Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. Los roles que mejor aceptación y conocimiento tiene la sociedad civil, se deben a que están relacionados con la participación activa de ellos mismos, donde se ven beneficiados de una u otra forma, pero en forma directa, y los menos legitimados son los que indirectamente les dará seguridad y que no se atente contra los derechos de la seguridad de la nación.

COR FAP Carlo Díaz (P2): En el periodo 2017-2018 ¿implementó la DINIA algún programa exclusivo de sensibilización dirigido a la sociedad civil, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA.?, ¿por qué?

MAG FAP Robert Baxerías (R2):

En el periodo 2017 y 2018, a través de las redes sociales, medios de comunicación radiales y televisivos, se vienen desarrollando una serie de acciones referentes al cumplimiento principal de la misión de la Fuerza Aérea tanto en el ámbito interno como en el externo, todo esto esta plasmado en el plan de comunicaciones y difusión de la Dirección de Información FAP.

COR FAP Carlo Díaz (P3): En el periodo 2017-2018 ¿Existió un plan de trabajo conjunto para la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. hacia la sociedad civil, entre las direcciones de información del EP (DINFE), la MGP (DIMAR) y la FAP (DINIA)?

MAG FAP Robert Baxerías (R3):

Si existió, y este se desarrolló a nivel Ministerio de Defensa, donde se establecieron los lineamientos y criterios sobre la manera de difundir cada uno de los roles de las FFAA del Perú.

COR FAP Carlo Díaz (P4): En el periodo 2017-2018 ¿cuáles cree Ud. que fueron las causas de la reducida difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. hacia la sociedad civil, por parte de la DINIA?, ¿por qué?

MAG FAP Robert Baxerías (R4):

En el periodo 2017-2018, si hubo difusión del primer rol de las FFAA del Perú, pero debido a la situación constante de los desastres naturales a los que hemos estado expuestos y a la participación de nuestra fuerza en apoyo a restablecer las vías de comunicación, evacuaciones aeromédicas, puentes aéreos, todas estas operaciones han sido una constante por lo tanto la misma prensa se encargaba de realzar estos dos roles también fundamentales.

COR FAP Carlo Díaz (P5): para implementar un programa de sensibilización respecto al primer rol estratégico de las FF.AA. ¿Cuáles cree Ud. que deberían ser las estrategias a ser consideradas para lograr que la sociedad civil tome conciencia y legitime el primer rol estratégico de las FF.AA.?, ¿por qué?

MAG FAP Robert Baxerías (R5):

La realización demostraciones de fuerza en el aniversarios patrio, además de cubrir y resguardar nuestras fronteras con personal y equipo de última generación, que sean disuasivos, con la finalidad que la población visualice el principal rol de las FFAA.

Cierre.- Agradeciéndole infinitamente por el tiempo compartido con nosotros en esta entrevista, nos despedimos deseándole los mejores éxitos y parabienes en su vida personal y profesional.

b. Resumen de la entrevista al Coronel FAP Daniel Cabrera Marquez, Sub director de DINIA 2017-2018

COR FAP Carlo Díaz (P1): De los cinco roles señalados, ¿cuáles cree Ud. que son los más legitimados y el menos legitimados por la sociedad civil en la actualidad?, ¿por qué?

COR FAP Daniel Cabrera (R1):

De los 5 roles señalados y basados en la Constitución de 1993, los roles ya están determinados por los Artículos 163, 165 y 171. En ese sentido diríamos que de mayor legitimidad para la sociedad civil serian los puntos 1) y 3). Y los que menos legitimidad nos relaciona son los puntos 2), 4) y 5).

Esto puede explicarse debido a la falta de conocimiento de la Constitución por parte de la sociedad y el poco interés que significa tener unas Fuerzas Armadas que sean empleadas para el desarrollo socioeconómico del país.

Gran parte de la sociedad ve a las FF.AA. como guardianes del territorio nacional

COR FAP Carlo Díaz (P2): En el periodo 2017-2018 ¿implementó la DINIA algún programa exclusivo de sensibilización dirigido a la sociedad civil, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA.?, ¿por qué?

COR FAP Daniel Cabrera (R2):

Gracias por la pregunta, y es bueno indicar que como instituciones dependientes de un Sector dentro del Estado, no somos deliberantes y mas aun no tenemos presupuesto para gastos de publicidad.

Es por eso que en los años a los que hace mención, la DINIA busco las formas para dar a conocer a la sociedad como la Fuerza Aérea contribuía con el Estado en su primer rol fundamental.

Estas formas fueron las redes sociales en las que la mayoría de la población joven se adapta mejor y los convencionales (Tv, Radio, Periódicos) para las personas de mayor edad y población interna del país .

Esto nos ayudo mucho para que los niveles de aceptación sean mayores.

COR FAP Carlo Díaz (P3): En el periodo 2017-2018 ¿Existió un plan de trabajo conjunto para la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. hacia la sociedad civil, entre las direcciones de información del EP (DINFE), la MGP (DIMAR) y la FAP (DINIA)?

COR FAP Daniel Cabrera (R3):

Los planes de Información como sector defensa,los regula la Dirección de Imagen del MINDEF, y fue la que en estos años articuló la visión de las FF.AA. en la Sociedad, no solo en el Primer rol fundamental, sino también en el de Desarrollo Socioeconómico y de Defensa Civil.

COR FAP Carlo Díaz (P4): En el periodo 2017-2018 ¿cuáles cree Ud. que fueron las causas de la reducida difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. hacia la sociedad civil, por parte de la DINIA?, ¿por qué?

COR FAP Daniel Cabrera (R4):

Debemos recordad que desde hace mucho tiempo la región esta viviendo un tiempo de calma y de respeto a las fronteras de los países. El Perú ha zanjado

internacionalmente sus problemas limítrofes; y hoy tenemos otros enemigos como el narcotráfico, terrorismo la pobreza y los desastres producidos por la naturaleza.

ES en ese sentido que la DINIA viene desarrollando su estrategia de difusión a estos nuevos roles de interés común con la sociedad.

COR FAP Carlo Díaz (P5): para implementar un programa de sensibilización respecto al primer rol estratégico de las FF.AA. ¿Cuáles cree Ud. que deberían ser las estrategias a ser consideradas para lograr que la sociedad civil tome conciencia y legitime el primer rol estratégico de las FF.AA.?, ¿por qué?

COR FAP Daniel Cabrera (R5):

Todos sabemos que para ma tener y garantizar la independencia de un país, es tener a sus Fuerzas Armadas preparadas y equipadas.

El principal programa de sensibilización que se debe hacer, nace del Estado mismo. Si el Estado es consciente de mantener sus FF.AA. preparadas y entrenadas con plataformas que sean adaptables en tiempos de Paz y de Guerra, entonces la sociedad civil verá con mejores ojos a sus Fuerzas Armadas

Cierre .- Agradeciéndole infinitamente por el tiempo compartido con nosotros en esta entrevista, nos despedimos deseándole los mejores éxito y parabienes en su vida personal y profesional.

c. Resumen de la entrevista al Mayor FAP Manuel Maldonado Marín, Jefe del Dpto. de Prensa de la DINIA 2020

COR FAP Carlo Díaz (P1): De los cinco roles señalados, ¿cuáles cree Ud. que son los más legitimados y el menos legitimado por la sociedad civil en la actualidad?, ¿por qué?

MAY FAP Manuel Maldonado (R1): El más legitimado es el de Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República, en vista que siempre la población civil relaciona este rol con las funciones de las fuerzas Armadas (FFAA) y el de menos legitimidad es el de la Participación en la Política Exterior, en vista que no hacen participe o relación de las actividades importantes que cumplen las FFAA con otros países.

COR FAP Carlo Díaz (P2): En el periodo 2017-2018 ¿implementó la DINIA algún programa exclusivo de sensibilización dirigido a la sociedad civil, respecto al primer rol estratégico de las FF.AA? ¿por qué?

MAY FAP Manuel Maldonado (R2): Desde mi punto de vista sólo han realizado campañas internas en la cual han sensibilizado la participación de la Fuerza Aérea del Perú con organizaciones públicas y del Estado propio.

COR FAP Carlo Díaz (P3): En el periodo 2017-2018 ¿Existió un plan de trabajo conjunto para la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. hacia la sociedad civil, entre las direcciones de información del EP (DINFE), la MGP (DIMAR) y la FAP (DINIA)?

MAY FAP Manuel Maldonado (R3): El trabajo conjunto no se ha realizado hasta el momento.

COR FAP Carlo Díaz (P4): En el periodo 2017-2018 ¿cuáles cree Ud. que fueron las causas de la reducida difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. hacia la sociedad civil, por parte de la DINIA?, ¿por qué?

MAY FAP Manuel Maldonado (R4): La DINIA, dentro de su estructura organiza tiene al Departamento de Difusión donde su tarea es propiamente dicho la diseminación de la información en las distintas plataformas digitales con las que cuenta esta Dirección, sin embargo su público objetivo es un sector en el cual desconocen los roles estratégicos.

COR FAP Carlo Díaz (P5): para implementar un programa de sensibilización respecto al primer rol estratégico de las FF.AA. ¿Cuáles cree Ud. que deberían ser las estrategias a ser consideradas para lograr que la sociedad civil tome conciencia y legitime el primer rol estratégico de las FF.AA.?, ¿por qué?

MAY FAP Manuel Maldonado (R5): Comenzaría con un planeamiento conjunto con las Fuerza Armadas del Perú y la Policía Nacional y empezar a estrechar los lazos entre la población civil y los militares.

Cierre.- Agradeciéndole infinitamente por el tiempo compartido con nosotros en esta entrevista, nos despedimos, deseándole los mejores éxito y parabienes en su vida personal y profesional.



b. Funciones relacionadas a la difusión de imagen del Ministerio de Defensa

Artículo 35.- Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo
La Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo es el órgano de apoyo a cargo de la coordinación y ejecución de las actividades de protocolo, prensa, imagen y proyección institucional del Ministerio en los ámbitos interno y externo. Depende jerárquicamente de la Secretaría General.

Artículo 36.- Funciones de la Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo
Son funciones de la Oficina General de Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo:

- a) Organizar, diseñar, proponer, coordinar y ejecutar las estrategias y acciones de prensa, relaciones públicas y protocolo del Ministerio, en coordinación con los órganos de la Alta Dirección.
- b) Formular el plan de comunicaciones del Ministerio de Defensa.
- c) Brindar diariamente información a la Alta Dirección y demás órganos del Ministerio sobre las principales noticias y acontecimientos nacionales e internacionales vinculados a las actividades propias del Sector Defensa.
- d) Establecer y mantener relaciones permanentes con los medios de comunicación masiva.
- e) Difundir y proyectar la imagen institucional del Ministerio de Defensa, acorde con los objetivos de política sectorial.
- f) Mantener actualizado el Portal Institucional del Ministerio de Defensa.
- g) Gestionar la difusión de las actividades del Ministerio con las oficinas de relaciones públicas y protocolo de las diferentes entidades públicas y privadas.
- h) Las demás funciones que le asigne la Secretaría General.

9. Otras Entrevistas

a. Segmento de la entrevista al Dr. Jorge del Castillo (CONGRESO)

Carlo Díaz: P1.- De los roles señalados, que son cinco, ¿cuáles cree Ud. que son el más legitimado y el menos legitimado por la sociedad civil?, ¿por qué?

Dr. Jorge Del Castillo: R1.- Bueno, las FFAA en su conjunto tienen como primer deber defender la integridad y la soberanía nacional, eso está en la constitución, a parte de eso hay una serie de otros roles los cuales se pueden obrar o según las disposiciones que se vayan ejecutando, pero

Carlo Díaz: P2.- Considerando que la sociedad legitima la acción de las FFAA ¿Cómo explicaría Ud. que el rol principal de las FFAA tenga menor legitimidad que los roles secundarios?,

Dr. Jorge Del Castillo: R2.- Lo dije en la pregunta anterior, el rol principal no está en discusión siempre ha sido así, la historia lo demuestra y creo que el pueblo peruano siente orgullo de la forma como los miembros de las FFAA, ejército, marina o aviación, en el caso específico de la Fuerza Aérea en primer lugar...

Carlo Díaz: P3.- Dr. la tercera pregunta, con las primeras respuestas que he obtenido de su parte, sabemos que las FFAA han perdido la operatividad debido a la obsolescencia de los medios con los que cuentan ¿considera Ud. que en las condiciones que vive el país es pertinente adquirir material para que las FFAA puedan realizar su rol principal?

Dr. Jorge Del Castillo: R3.-: Bueno, es notorio y yo lo sé por mi condición de Presidente de la Comisión de Defensa, que el material tiene un problema de falta de mantenimiento, ya no digo nuevo equipamiento, digo de mantenimiento de lo existente, el nivel de operatividad actual es bastante bajo como se sabe, por falta de presupuesto porque no se plantean alternativas a ese tema. Bueno, yo precisamente pensando en esas cosas, estamos trabajando...

Cierre .- Carlo Díaz: Bueno, Doctor yo le agradezco el tiempo que me ha podido brindar para hacer esta entrevista y bueno desearle los mejores éxitos en el congreso y muchísimas gracias por el apoyo.

Dr. Jorge Del Castillo: A ud. gracias.

b. Segmento de la entrevista al Dr. Manuel Gonzales (MINDEF)

Carlo Díaz: P1.- La pregunta número uno doctor, de acuerdo con su experiencia, ¿Cuál de los roles de las fuerzas armadas tiene mayor legitimidad y cual tiene menor legitimidad por parte de la sociedad civil? y ¿Por qué?

Manuel Gonzales: R1.- Bueno en este momento coronel definitivamente el rol que tiene mayor legitimidad, mayor aceptación por parte de la población, es el rol

relacionado a la participación de las fuerzas armadas en la gestión de riesgo de desastres, ¿por qué?, puesto que el país en los últimos años está siendo sometido digamos a diversos fenómenos ...

Carlo Díaz: P2.- *La segunda pregunta doctor de acuerdo con su experiencia y su opinión personal y en base a la buena cantidad de años que usted tiene ya trabajando en el ámbito de defensa ¿cuál es el rol de las fuerzas armadas más legitimado por la sociedad civil?*

Manuel Gonzales: R2.- *Bueno, definitivamente el rol de la participación de las fuerzas armadas en la gestión del riesgo de desastres por los hechos que le manifesté.*

Carlo Díaz: P3.- *¿Y el menos legitimado?*

Manuel Gonzales: R3.- *En realidad la sociedad civil legitima todos los roles, todos los roles que tienen las fuerzas armadas están legitimados si bien es cierto que la sociedad civil no conoce al detalle cuáles son los roles que cumplen las instituciones armadas yo diría que realidad la sociedad civil legitima todos estos roles.*

Cierre .- Carlo Díaz: *Bueno, Doctor yo le agradezco el tiempo que me ha podido brindar para hacer esta entrevista y bueno desearle los mejores éxitos en el MINDEF y muchísimas gracias por el apoyo.*

Dr. Manuel Gonzales: *No tiene porqué.*

c. Segmento de la entrevista a la Periodista Valia Barak

Guido Ayvar: *Señora Valia Barak muy buenas tardes, soy el capitán de navío Guido Ayvar Hermoza de la Marina de Guerra del Perú, conjuntamente con el coronel de la Fuerza Aérea Peruana Carlos Díaz Machuca venimos cursando el Programa de Maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.*

Valia Barak: *Que tal, muy buenas tardes.*

Guido Ayvar: *El propósito de esta entrevista es conocer en su condición de periodista su opinión respecto a la legitimación del rol principal y de los roles secundarios de las Fuerzas Armadas.*

Nos interesa mucho conversar con usted sobre este tema. La Pontificia Universidad Católica del Perú presta mucha atención al desarrollo de las investigaciones teniendo en cuenta los principios éticos correspondientes y en ese sentido, antes de iniciar esta entrevista agradeceríamos mucho que revise el protocolo de consentimiento.

Valia Barak: *Si estoy de acuerdo, lo he revisado tal como me lo hicieron llegar, y efectivamente participo en esta entrevista con el mayor de los gustos.*

Guido Ayvar: Muchas gracias. Considerando que las Fuerzas Armadas tienen constitucionalmente los siguientes roles como principal, garantizar la independencia soberanía e integridad territorial del Estado y como secundarios en la participación de política exterior, participar en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos y

Valia Barak: Perfecto.

Guido Ayvar: Pregunta número 1: ¿Cuáles cree usted que son las causas por las que hay mayor legitimación de los roles secundarios de las Fuerzas Armadas por parte de la sociedad civil y no precisamente del rol principal orientado a la seguridad y defensa?

Valia Barak: [Ehhh], yo creo que básicamente por toda la campaña en contra, que ha ganado mucho más espacio, y porque entiendo que como parte de su filosofía tal vez, las FFAA han esperado que la gente conozca de lo que hace por las mismas acciones y no necesariamente porque las hayan comunicado mucho, entonces creo que se ha cedido espacios a aquellos que son contrarios a la labor que realizan las FFAA, entonces ese mensaje, esos contrarios es el que ha calado más.

Guido Ayvar: Perfecto, pregunta número 2: ¿Qué acciones considera usted que deben tomar las Fuerzas Armadas para llegar a la conciencia del ciudadano como parte de la sociedad, a fin de ser legitimados en este rol principal?

Valia Barak: Comunicar, yo creo que la mejor manera, incluso de contrarrestar a aquellos que hablan en contra es informando, contándole a la gente lo que se hace, porque yo no dudo que ustedes son los mejores en lo que hacen, pero el tema es que si no se comunica adecuadamente y en el tiempo en el que ocurre es como si no existiera, entonces creo que depende mucho de una buena campaña de comunicación que se dé a todo nivel, contando simplemente las cosas buenas que ustedes suelen hacer.

Cierre .- Guido Ayvar: Bueno, Doctor yo le agradezco el tiempo que me ha podido brindar para hacer esta entrevista y bueno desearle los mejores éxitos en el MINDEF y muchísimas gracias por el apoyo.

d. Segmento de la entrevista Sacerdote Mauro Vallejos

Guido Ayvar: ¿Ha tenido usted conocimiento del protocolo informado el cual se lo he presentado?

Padre Mauro: Sí he leído detalladamente los documentos que se me han presentado, y creo que estoy apto y dispuesto a contestar las preguntas personales.

Guido Ayvar: Muchas gracias. A continuación, daré inicio a las siguientes instrucciones:

El tema a tratar en esta entrevista es el siguiente, entender las causas por las que hay mayor legitimación de los roles secundarios de las Fuerzas Armadas por parte de la sociedad civil. y segundo, ...

Padre Mauro: Bien, mi percepción, comenzamos con la última, porque parece que las Fuerzas Armadas están pues desde que el hombre es hombre y se organiza en sociedades para sobrevivir en cuidar su territorio, su lugar en donde vive, crece. Entonces, garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial...

Guido Ayvar: Pregunta número 2.

Tomando en consideración, que la legitimidad de los roles de las Fuerzas Armadas proviene de la aceptación consensuada por parte de la población civil, ...

Padre Mauro: Doy mi percepción, no es mi posición personal, pero usted me pregunta por el pueblo, la población, y de mi percepción, la población creo que está más en relación con las Fuerzas Armadas cuando se les ve atendiendo los riesgos, desastres, un temblor, inundación, ...

Cierre .- Guido Ayvar: Bueno, Doctor yo le agradezco el tiempo que me ha podido brindar para hacer esta entrevista y bueno desearle los mejores éxitos en el MINDEF y muchísimas gracias por el apoyo.



Anexo 4: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público.

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

PREGUNTA CAUSAL	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	FUENTES DE DATOS	HERRAMIENTAS	MÉTODO DE ANÁLISIS
<p>¿Cuáles son las causas de la deficiente implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las FF.AA., por parte de las direcciones de información de las instituciones armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018?</p>	<p>Explicar cuáles son las causas de la deficiente implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las FF.AA., por parte de las direcciones de información de las instituciones armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018.</p>	<p>Las causas de la deficiente implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las FF.AA., por parte de las direcciones de información a nivel nacional durante los años 2017 y 2018 fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un “plan integral de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular”, que articule los esfuerzos de las tres direcciones de información.; - Déficit de personal especializado en comunicación estratégica, en las direcciones de información, para proyectar apropiadas estrategias de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil - Múltiples eventos no planificados que conllevan a las direcciones de información a priorizar el desarrollo de actividades que no incluyen la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. 	<p>Documentos oficiales de las direcciones de información de las II.AA.</p>	<p>Análisis documental.</p>	<p>Método de análisis cualitativo – Estudio de caso individual - Rastreo de procesos</p>
			<p>Personal de las direcciones de Información de las II.AA.</p>	<p>Entrevistas.</p>	

Anexo 5: Herramientas de recojo de información para las causas del problema público

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE APORTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

TIPO DE PUBLICACIÓN / AUTOR / LUGAR Y FECHA	PROPÓSITO / VARIABLES / METODO	HALLAZGOS	APORTES AL ESTUDIO	VACIOS A CUBRIR
<ul style="list-style-type: none"> • TIPO: Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. • TITULO: Plan de Marketing para Posicionar la Escuela de Oficiales de la FAP y Mejorar el Incremento de Postulantes. • AUTOR: Jean Carlos Zevallos Cueva. • LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN: Perú – Lima, 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROPÓSITO: Posicionar la Imagen de la EOFAP como marca optativa en la educación superior militar e incrementar la demanda de postulantes. • VARIABLE: Demanda de postulantes. • MÉTODO: La naturaleza del proyecto se puede enmarcar dentro del diseño exploratorio cualitativo no experimental. Cualitativo por el estudio de caso que se caracteriza por estudiar un fenómeno dentro de su contexto real y, no experimental porque se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han realizado estudios en marketing a profundidad ni cuantitativa ni cualitativamente orientados a establecer estrategias para el diseño de campañas publicitarias para mejorar e incrementar la demanda de postulantes y para entender cual es nuestra situación actual frente a nuestros competidores directos de nuestro mercado. • Según la investigación, se puede determinar que el área de comunicaciones e imagen de la Fuerza Aérea del Perú con la escuela de Oficiales de la FAP “EOFAP”, no mantienen una sintonía en los procesos estratégicos de sus comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Las direcciones de información de las II.AA. deben considerar la formulación y ejecución de un plan de marketing conjunto, un plan conjunto de difusión de imagen institucional o un plan director gestión estratégica de imagen institucional orientado a cumplir con la difusión integral de los diferentes roles estratégicos de las FF.AA. a nivel nacional. • El Plan en mención debe considerar dos ámbitos de cobertura, por un lado, un ámbito interno y por el otro lado (el más importante) un ámbito externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La investigación no cubre a las tres escuelas de las tres instituciones, únicamente valora las actividades de marketing de la Escuela de Oficiales de la FAP (EOFAP).

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE APORTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

TIPO DE PUBLICACIÓN / AUTOR / LUGAR Y FECHA	PROPÓSITO / VARIABLES / METODO	HALLAZGOS	APORTES AL ESTUDIO	VACIOS A CUBRIR
<ul style="list-style-type: none"> • TIPO: Ensayo. • TITULO: La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. • AUTOR: Francisca Morales y Ana María Enrique. • LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN: Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROPÓSITO: Este artículo aborda la función de un Dircom ejecutivo responsable de la comunicación en una empresa o en una institución y su implicancia en la consolidación del modelo de comunicación integral. El Dircom contribuye a gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional y la comunicación interna. • VARIABLE INDEPENDIENTE: La Dirección de Comunicaciones. • VARIABLE DEPENDIENTE: Consolidación del modelo de comunicación integral. • MÉTODO: Se trata de una investigación de tipo Descriptivo. se describe una relación de influencia de una dirección de información (organización) en la consolidación de un modelo de comunicación integral (Plan / Programa). 	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los principales hallazgos de este ensayo es que, en la última década diversos autores coincidentemente han afirmado que la principal función de una dirección de comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar con eficiencia el plan estratégico de imagen de la compañía. • Una dirección de comunicación de una organización responda al Modelo de Comunicación Integral, cuando tiene bajo su rectoría a las distintas áreas susceptibles de generar comunicación al interior de la organización. De la Dirección de Comunicación deberían depender todas las áreas de comunicación de la empresa, que concretamos básicamente en tres: la comunicación corporativa/ institucional; la comunicación interna/organizacional y la comunicación comercial/marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha definido que la principal función de una dirección de información es elaborar y hacer ejecutar con eficiencia el plan estratégico de imagen de la compañía. • Toda área de comunicaciones de la empresa debe estar estructurada por: • Área de comunicación corporativa o institucional. • Área de comunicación Interna u organizacional. • Área de comunicación comercial o marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los aportes son aplicables a una empresa privada, sin embargo, pueden fácilmente aplicarse a las direcciones de información de las II.AA.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE APORTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

TIPO DE PUBLICACIÓN / AUTOR / LUGAR Y FECHA	PROPÓSITO / VARIABLES / METODO	HALLAZGOS	APORTES AL ESTUDIO	VACIOS A CUBRIR
<ul style="list-style-type: none"> • TIPO: Tesis doctoral. • TITULO: Relaciones civiles militares en el Perú y su contribución a la Seguridad y al Desarrollo Nacional. • AUTOR: Miguel Angel Valencia Bedoya. • LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN: Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de post grado, 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROPÓSITO: Describir la problemática presentada por la amplia brecha existente en las relaciones civiles militares lo cual afecta el normal desarrollo de la nación como tal y la consecución del Bienestar General como fin supremo del Estado, más aun teniendo en cuenta que la historia del Perú siempre ha estado ligada al Ejército en lo que se conoció luego como la simbiosis “Pueblo – Fuerza Armada. • VARIABLE INDEPENDIENTE: Seguridad y Desarrollo. • VARIABLE DEPENDIENTE: Relaciones civiles militares. • MÉTODO: Se trató de una investigación de tipo Descriptivo, porque se describió las características de las relaciones militares y sus implicancias sociales y de desarrollo recíproco. El método que se utilizó fue el inductivo – deductivo, también se utilizó el método analítico-sintético para todo el análisis de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • el 36.1% de los encuestados manifiestan que aprecian que las Relaciones Civiles Militares son malas. Un 30.2% manifestó que son irrelevantes, mientras que el 17.4% manifestó que son buenas y el 16.2% que son muy buenas; lo que nos indica que el 66.3% considera que las relaciones Civiles Militares no pasan por un buen momento, asimismo el 3.9% de los encuestados opinó que los militares vienen cumpliendo con su misión constitucional. • Valencia concluye que la situación actual de las relaciones civiles-militares, en el Perú no es la ideal, por lo que, su contribución a la Seguridad y al Desarrollo Nacional se ve afectada. • Asimismo, asegura que las relaciones civiles militares siempre serán tirantes en la medida en que la segunda no se gane la confianza de la primera, solo de esa manera se podrá mejorar la defensa y desarrollo nacional en tiempos de crisis, así como la existencia indudable de una correlación teórica y práctica entre las variables utilizadas nos muestra que la Relación Cívico Militar está 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una buena fuente de información. Por otro lado percatarnos a través de sus encuestas de que existe una tendencia permanente y constante de pérdida de la confianza en las Instituciones armadas, así como una muy arraigada desconfianza de los militares hacia los civiles y su capacidad de gobernar el país, considerándose a sí mismos como los únicos que pueden evitar que este caiga en el caos que los políticos originan, esta tendencia se explica en constantes denuncias por corrupción o abusos de autoridad en las Fuerzas Armas, por un lado y en la falta de interés en los políticos, en todo, lo relacionado a la seguridad y 	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las herramientas usadas, específicamente las encuestas, presentan demasiado protagonismo, es decir no hay ningún cruce de información ni obtención de datos de más fuentes, por lo que se evidencia dispersión de información. • En muchos casos de investigación, es de suma importancia mantener una posición imparcial, la misma que no evidencie ningún sesgo de parte del autor. Valencia demuestra una relativa imparcialidad negativa cuando opina de las

		<p>estrecha e íntimamente ligada a la Seguridad y Desarrollo de nuestro país.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afirma también que se necesitan cambios profundos para erradicar realmente la posibilidad de golpes militares y acabar con el péndulo dictadura-democracia. Además del fortalecimiento de las instituciones políticas democráticas y de la conciencia cívica de la sociedad que no son tema de este estudio- y del establecimiento de efectivos • controles civiles, se precisa de un cambio radical de la mentalidad militar 	<p>defensa de los intereses del país por otro, lo que se vio reflejado en los resultados de la encuesta realizada donde hemos podido establecer una proyección del estado de deterioro en que se encuentran las relaciones civiles militares y cómo su contribución al desarrollo y defensa nacional se vería afectada por ese deterioro, pero por otro lado nos ha permitido establecer propuestas que permitan una mejor adecuación y consolidación entre los estamentos civiles y los 184 militares, en bien de una democracia sólida e institucionalizada. Las estadísticas obtenidas en el año 2018 servirán de referencia para la formulación de nuevas preguntas.</p>	<p>tareas y funciones que realizan los militares en todo el país, en todo caso, debería aseverar calificaciones fundamentadas y referenciadas respectivamente.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE APORTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

TIPO DE PUBLICACIÓN / AUTOR / LUGAR Y FECHA	PROPÓSITO / VARIABLES / METODO	HALLAZGOS	APORTES AL ESTUDIO	VACIOS A CUBRIR
<ul style="list-style-type: none"> • TIPO: Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Bachiller en Comunicaciones. • TITULO: El uso de medios digitales para la difusión de acciones de responsabilidad social y fortalecimiento de la imagen institucional caso: Ejército del Perú. • AUTOR: Krístel Alexandra Walters de ZEla. • LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN: Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú, 2019. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROPÓSITO: Analizar el uso de medios digitales para encontrar posibles estrategias en la difusión de acciones de Responsabilidad Social para el fortalecimiento de la Imagen Institucional. • VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrategias de difusión de imagen institucional del Ejército del Perú. • VARIABLE DEPENDIENTE: mejora de la imagen y reputación del EP en la mente de la sociedad nacional. • MÉTODO: <ul style="list-style-type: none"> - Se optó por hacer una investigación no participante en la que se tomó como objeto de análisis la página oficial del Ejército del Perú en Facebook y la página web institucional, medios empleados para comunicarse con el público externo. - Se tomó como referencia el proceso de Minería de Contenidos (Thomaz, G.M.; 	<ul style="list-style-type: none"> • El ejército publica noticias de la institución resaltando el factor humano por sobre el nombre de la institución. • Se detectó que el principal tema que se difunde en la web como página de Facebook son las llamadas "Acciones cívicas" • Se observa que las noticias no sólo tienen un sesgo de apología a la institución y sus valores, sino que exageran la participación del Ejército en ciertos eventos sociales. • Las acciones cívicas solidarias son las noticias que tienen mayor número de visitas. • Las publicaciones más vistas en la web son las capacitaciones (1374 vistas) y las acciones cívicas (1350 vistas). ambas son acciones de responsabilidad social, la primera con sus públicos internos y la segunda con los externos. • Se identificó que las publicaciones de Facebook más comentadas son las relacionadas a la reconstrucción 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe priorizarse la imagen institucional a la de actores específicos. • No debe exagerarse en las dimensiones de la imagen difundida. • El plan de difusión debe considerar como beneficiario de lo que se hace al ciudadano de a pie. • Lo que genera valor público es aquello que beneficia al más necesitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisar aspectos de publicidad relacionados al primer rol estratégico.

	<p>Biz, A.A.; Bettoni, E.M.; Pavan, C.S., 2015) que considera la definición de objetivos y preparación de la colecta hasta presentación visual y representación de los resultados.</p> <p>- Las herramientas elegidas para obtener información relevante del objeto de estudio fueron: (1) la realización de encuestas, realizadas a una muestra de 85 usuarios de Facebook seleccionados por su cercanía a la institución, (2) ejecución del monitoreo de medios, en la página de Facebook y página web de la institución, (3) análisis de contenidos cualitativos, en el que se buscó descubrir mensajes ocultos más allá de los intencionales que se perciben del propio texto.</p>	<p>de viviendas a familias afectadas por los fenómenos naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los temas con mayor interactividad son las Acciones cívicas (43%), seguido de los temas de Protección ambiental (33%). 		
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--



MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE APORTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

TIPO DE PUBLICACIÓN / AUTOR / LUGAR Y FECHA	PROPÓSITO / VARIABLES / METODO	HALLAZGOS	APORTES AL ESTUDIO	VACIOS A CUBRIR
<ul style="list-style-type: none"> • TIPO: Ensayo. • TITULO: El plan estratégico de comunicación. estructura y funciones. • AUTOR: Victoria Tur Viñes (España), Juan Monserrat Gauchi (España). • LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN: Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación www.razonypalabra.org.mx. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROPÓSITO: Presentar una revisión de la práctica comunicativa actual. Reflejar la evolución de la comunicación tradicional como herramienta del marketing mix a la comunicación integrada de marketing y luego al marketing estratégico, presentando los principales modelos teóricos explicativos. El objetivo es analizar las implicaciones derivadas de la comunicación estratégica y su dependencia de la investigación y la planificación. Se recogen las principales iniciativas existentes que contribuyen a contextualizar, sistematizar y concretar la planificación estratégica de la comunicación en el entorno cambiante actual y se concluye realizando una propuesta concreta de implementación. • VARIABLE INDEPENDIENTE: La investigación y la planificación. • VARIABLE DEPENDIENTE: La comunicación estratégica. • MÉTODO: Investigación de tipo Descriptivo. se describe una relación de La investigación y la planificación en la comunicación estratégica de una organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una Organización encargada de la comunicación estratégica será menos vulnerable a los vaivenes del mercado. Sus esfuerzos estarán enfocados y los costes de los recursos tendrán un cálculo realista que facilitará su control y evaluación. • La comunicación estratégica permite aproximar la práctica comunicativa, tradicionalmente sometida a crítica por su imprevisibilidad, al campo de la investigación y la sistematización adquiriendo así el rigor necesario, recurrentemente demandado por todos los agentes del mercado. • La comunicación estratégica permite trabajar con objetivos, calcular los costes y recursos necesarios y motivar de forma argumentada la elección de las técnicas comunicativas más adecuadas. • Se fundamenta en la investigación, tanto en su comienzo (diagnóstico) como en su conclusión (evaluación) y se concreta en el plan de comunicación estratégica que es el 	<ul style="list-style-type: none"> • El ensayo refiere que un plan de comunicación estratégica contribuye con la definición de objetivos, costos, control y evaluación. • Un plan estratégico de comunicación permite prever la difusión de imagen programada en el tiempo y en base a investigación de las necesidades de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los aportes son aplicables a una empresa privada, sin embargo, pueden fácilmente aplicarse a las direcciones de información de las II.AA.

		<p>instrumento que sintetiza los retos comunicativos que la empresa se propone asumir y determina cómo acometerlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En este texto se recogen las principales iniciativas existentes que contribuyen a contextualizar, sistematizar y concretar la planificación estratégica de la comunicación en el entorno cambiante actual y se realiza una propuesta concreta de implementación. 		
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--



MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE APORTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS A LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

TIPO DE PUBLICACIÓN / AUTOR / LUGAR Y FECHA	PROPÓSITO / VARIABLES / METODO	HALLAZGOS	APORTES AL ESTUDIO	VACIOS A CUBRIR
<p>TIPO: Tesis para optar el grado académico de Maestro en Doctrina y Administración Aeroespacial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • TITULO: “Conveniencia de la especialización de oficiales como comunicadores sociales para la gestión de la imagen institucional de la Fuerza Aérea del Perú”. • AUTOR: Arturo Guillermo Zaldivar Muñoz • LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN: Fuerza Aérea del Perú - Escuela Superior de Guerra Aérea – Lima 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROPÓSITO: La presente investigación trata de reflejar la importancia de contar con oficiales especialistas en ciencias de la comunicación para gestionar la imagen institucional de la Fuerza Aérea del Perú y cómo demostrar que existe una relación significativa entre estos oficiales y la gestión de la imagen institucional, así como determinar la relación significativa entre esta gestión y los escasos recursos económicos y la relación entre los oficiales de la especialidad de ciencias de la comunicación y los recursos potenciales (técnicos y suboficiales). • VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión de la imagen institucional. • VARIABLE DEPENDIENTE: Oficiales calificados en ciencias de la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si es conveniente la especialización de oficiales como comunicadores sociales para la gestión de la imagen institucional de la fuerza aérea del Perú • Si existe una relación significativa entre la gestión de la imagen de la institución a cargo del personal de oficiales calificados en Ciencias de la Comunicación en Lima en el período de enero a noviembre 2017 • Si existe una relación significativa entre la gestión de la imagen de la institución y los escasos recursos asignados en Lima en el período de enero a noviembre 2017 • Si existe una relación significativa entre los oficiales calificados en Ciencias de la Comunicación y los recursos potenciales en Lima en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación de la necesidad de las direcciones de información de contar con personal calificado en ciencias de la comunicación. <p>La mejora en la producción de una dirección de información guarda relación directa con el personal especializado en ciencias de la comunicación que laboran en ella.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No precisa la posibilidad de que ese personal especializado en ciencias de la comunicación sea personal civil contratado o nombrado a las direcciones de información.

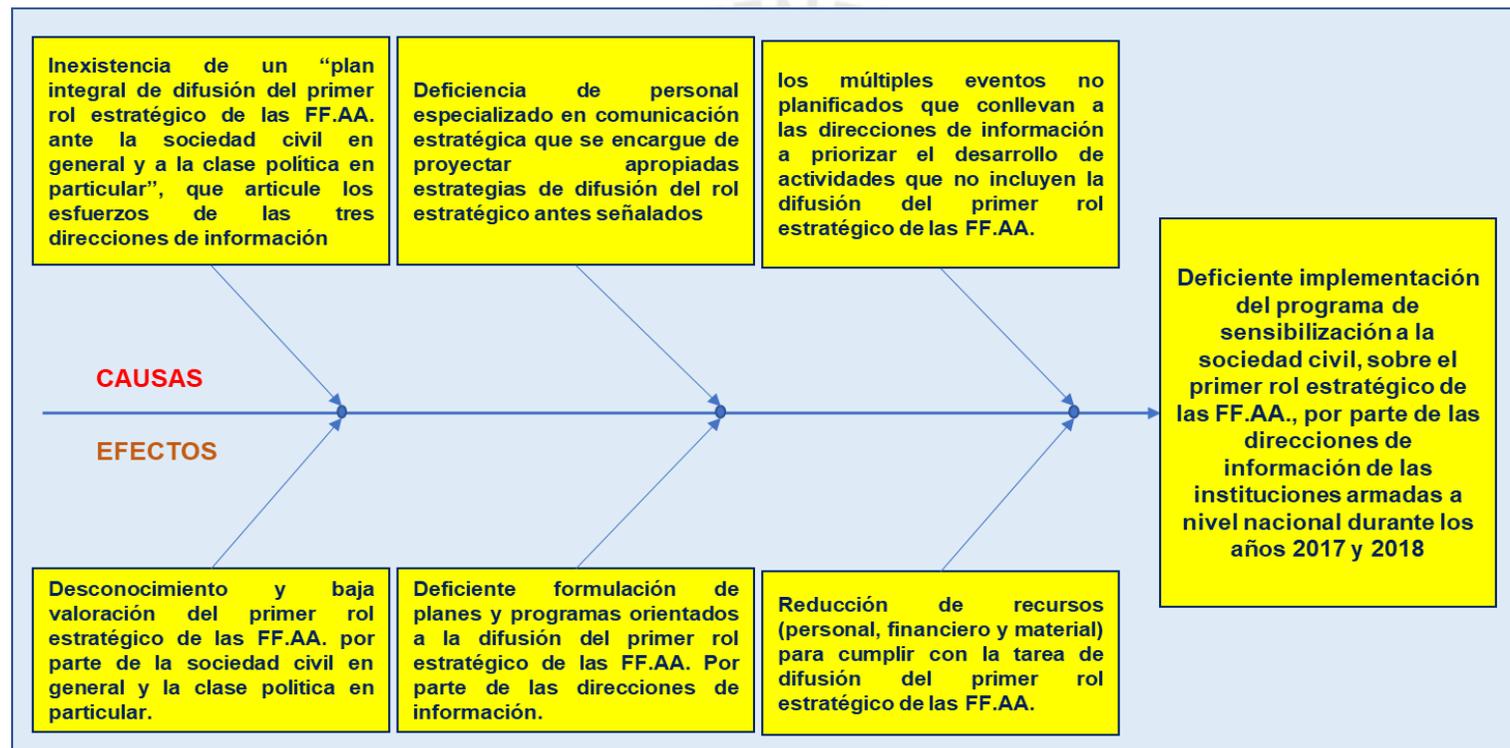
	<ul style="list-style-type: none"> • MÉTODO: El método utilizado fue es un método CUALITATIVO, basado en la experiencia, la indagación de documentos, la observación de la realidad, una entrevista para medir la opinión del personal que trabaja en el sistema de información de la FAP. Este método permite explicar la naturaleza de un fenómeno a partir de la percepción y la interpretación que cada uno de los individuos tiene de la realidad. 	<p>período de enero a noviembre 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe una especialidad de técnicos y suboficiales en algún sistema a fin a las ciencias de la comunicación, para que sean el soporte de los oficiales de ciencias de la comunicación 		
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--



DIAGRAMA CAUSA – EFECTO DEL PROBLEMA PÚBLICO IDENTIFICADO

¿Cuáles son las causas de la deficiente implementación del programa de sensibilización a la sociedad civil, sobre el primer rol estratégico de las FF.AA., por parte de las direcciones de información de las instituciones armadas a nivel nacional durante los años 2017 y 2018?

DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO DEL PROBLEMA IDENTIFICADO



MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

<u>CAUSAS</u>	<u>CRITERIOS</u>									
	Nivel de Impacto en el problema			Posibilidades de modificación por parte de la Direcciones de Información de las II.AA.			Se encuentra en el ámbito normativo de las II.AA. desde el cual se pretende generar la intervención			
	Alto	Regular	Bajo	Alto	Regular	Bajo	Totalmente	Compartida	No está en el ámbito	TOTAL
1. inexistencia de un “plan integral de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil en general y la clase política en particular”, que articule los esfuerzos de las tres direcciones de información.;	2				1			1		4
2. Déficit de personal especializado en comunicación estratégica, en las direcciones de información, para proyectar apropiadas estrategias de difusión del primer rol estratégico de las FF.AA. ante la sociedad civil	2				1				0	3
3. Múltiples eventos no planificados que conllevan a las direcciones de información a priorizar el desarrollo de actividades que no incluyen la difusión del primer rol estratégico de las FF.AA.	2					0			0	2

Valores: Alto impacto = 2. Regular impacto = 1. Bajo impacto = 0

Anexo 6: Herramientas de recojo de información para el testeo del prototipo

1. Políticas Institucionales, establecidas a través de Directivas internas, estas deben ser conjuntas.
2. Protocolos de comunicación que deben los líderes militares, Directores de Información y representantes de las Fuerzas Armadas, a fin seguir el conducto regular para entablar comunicación con diversos actores políticos.
3. Encuestas para la medición de la percepción inmediata del ciudadano al escuchar un discurso político favorable al primer rol que cumplen las Fuerzas Armadas.
4. Base de datos e Información necesaria para proyectar una idea clara del rol principal de las fuerzas Armadas según el comportamiento, sentimiento o creencia del ámbito donde se aplique.
5. Capacitación al personal en contacto con los medios de comunicación, a fin de generar empatía.
6. Información consolidada conjunta a nivel Fuerzas Armadas.

Anexo 7: Elementos adicionales para comprender el prototipo final de innovación.

1. Comparación de cualquier plan presente de difusión frente al Plan Director Conjunto.
2. El plan debe ser de conocimiento de todo el público interno de las Instituciones Armadas, todos deben estar al tanto de las políticas institucionales relacionadas a la comunicación estratégica en marcha.
3. Pruebas de ensayos, recreación de situaciones en las que se deba ejecutar la comunicación estratégica ante el sector político (grupo de interés).
4. Diseño que muestre la dinámica de funcionamiento en gráficos u oralmente.
5. Comparación de planes equivalentes de otros países en el hemisferio.
6. Entender la filosofía del prototipo.
7. Evaluación de la situación de la imagen de la Fuerza Armada de acuerdo a la coyuntura actual la misma que será proyectada a prospectivamente a un escenario futuro.
8. Expectativas institucionales.
9. La conducta de los miembros de las Fuerzas Armadas refleja la legitimidad del prototipo de innovación frente al político y ciudadano en general.