PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA SEGURIDAD NACIONAL: LA NECESIDAD DE ARTICULAR

STRATEGIC PLANNING FOR NATIONAL SECURITY: THE NEED TO ARTICULATE

PP. 97 - 123

Fernando Elías Zegarra López
Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado, Perú
43661619@caen.edu.pe
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2939-443X

Coronel del Ejército del Perú. Master of Science in National Security Strategy - National Defense University - Washington DC. Licenciado en Ciencias Militares, Diplomado en Democracia y DDHH (PUCP); Administración y Gestión Pública (CAEN-EPG) - Gestión del Potencial Humano, Fortalecimiento en Gestión Pública (ESAN), Seguridad Pública (Escuela de Posgrado PNP). Con estudios de Relaciones Públicas (USMP); Respuestas Civiles y Militares al Terrorismo en el CCMR-NPS USA; y en Metodologías de Políticas Públicas aplicadas CeTRIS- Brasil; Diseño de indicadores de desempeño por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas (PUCP). Fue Oficial de Enlace del MINDEF en el Ministerio de Relaciones Exteriores. Director de Estrategia y Director General (e) de Política y Estrategia de la Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional. Jefe de OSDENA en el MTPE. Actualmente es el Jefe del Departamento de Doctrina, Editor en Jefe de la revista académica Cuadernos de Trabajo, de la Revista de Ciencia e Investigación en Defensa, y Profesor Honorario del Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado-Perú. Columnista en el Diario Correo. Ostenta la Condecoración Cruz Peruana al Mérito Militar en el grado de Gran Oficial.

Recibido: 17 Jul 25	**Aceptado:** 25 Ago 25	**Publicado:** 31 Ago 25

Resumen

El Sistema de Defensa Nacional (SIDENA) es el sistema funcional más grande e importante del país, por lo que la responsabilidad de dirigirlo corresponde al presidente de la República, conforme se encuentra normado en nuestra Constitución Política. Su planeamiento estratégico se modernizó a partir de la aprobación del reglamento del Decreto Legislativo N.° 1129, que regula el funcionamiento de este sistema, estableciéndose procesos, antes inexistentes, los mismos que requieren implementarse de manera que interactúen armónicamente entre sí para obtener productos –los instrumentos de decisión de la Seguridad Nacional– que luego deben incorporarse a la corriente del Planeamiento Estratégico Nacional regulado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. La actualización de los textos de doctrina, incluyendo los nuevos procedimientos, resulta importante para conocimiento y empleo de las autoridades, los servidores públicos y la sociedad en su conjunto bajo el entendimiento que el planeamiento estratégico tiene que ser dinámico debido a que los problemas de la Seguridad Nacional no se detienen, por lo que es imprescindible adelantarse.

Palabras claves: Planeamiento estratégico, procesos, implementación, instrumentos de decisión, doctrina.

Abstract

The National Defense System (SIDENA) is the largest and most important functional system in the country, and therefore the responsibility for its management falls to the President of the Republic, as established in our Political Constitution. Its strategic planning was modernized with the approval of the regulations of Legislative Decree N.° 1129, which governs the functioning of this system by establishing processes that previously did not exist. These processes must be implemented in a manner that interacts harmoniously with each other to obtain products—the decision-making instruments of National Security—that must then be incorporated into the National Strategic Planning framework regulated by the Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Updating the doctrine texts, including the new procedures, is important for the knowledge and use of authorities, public servants, and society as a whole, based on the understanding that strategic planning must be dynamic because National Security problems do not stop, making it essential to stay ahead of the curve.

Keywords: *Strategic planning, processes, implementation, decision-making instruments, doctrine.*

El planeamiento es una actividad importante para cualquier actividad. Cuando se trata de la Seguridad Nacional, con mayor razón, porque existen diversos aspectos que pueden amenazar a los objetivos nacionales determinados en el Plan de Desarrollo Nacional. La finalidad de la Seguridad Nacional radica en crear las condiciones para alcanzar mayores niveles de bienestar, por lo que la sociedad y el Estado deben proteger las acciones para su consecución.

Cuando se creó el Sistema de Defensa Nacional, su planeamiento destacó primordialmente en el campo militar, aunque doctrinariamente se reguló que el Desarrollo Nacional debería contar con una directiva, al igual que la Defensa (termino usado para referirse a la Seguridad). La idea de contar con una Política de Seguridad Nacional data de los años 70 del siglo XX, pero fue recién el año 2004 que se emitió un instrumento de decisión de esa naturaleza: La política de Estado de Defensa y Seguridad.

En coherencia con la modernidad de la gestión pública, el SIDENA instauró los procesos de la Seguridad y Defensa Nacional, los cuales –al inicio de la gestión de la Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional (SEDENA), entre los años 2013 y 2016, fueron diseñadas de manera independiente, sin interactuar entre ellos. El texto de Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional del año 2015, aprobado como documento de trabajo, da cuenta de tal avance.

La SEDENA, fusionada por absorción al Ministerio de Defensa (por segunda vez en la historia) dejó en el tintero el perfeccionamiento de la articulación de los procesos de la Seguridad y Defensa Nacional, por lo que el texto de Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional aprobado por el Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado, para fines académicos (que a su vez fue la propuesta para que se gestione su emisión por el Consejo de Seguridad y Defensa nacional) los incluye en uno de sus capítulos.

El Planeamiento Estratégico del SIDENA indubitablemente debe comprender detalles de la articulación de sus procesos que conlleven a la emisión de productos –los instrumentos de decisión de la Seguridad Nacional– los mismos que –de todas formas– tienen que conectarse con aquellos normados por el Centro Nacional de Planeamiento estratégico, para su inclusión en el presupuesto nacional, de tal manera que todos los componentes implementen acciones directamente relacionados a la Política de Seguridad y Defensa Nacional, cuya última versión fue aprobada en 2021.

El presente artículo recoge los conceptos necesarios para alcanzar el entendimiento de la necesidad de implementar los procesos de la Seguridad y Defensa Nacional, en su debido tiempo, en su adecuado espacio, debiendo ser tratado como una cadena de resultados, retroalimentándose constantemente para prever los recursos que permitan enfrentar a las amenazas y preocupaciones a la seguridad de todos los peruanos, asumiendo los desafíos que impone nuestra realidad nacional.

Antecedentes

El Diccionario de la Real Academia Española (2014) define el vocablo *planeamiento* como un sustantivo masculino que significa la "acción y efecto de planear"; y para el adjetivo *estratégico* brinda cuatro connotaciones: 1. Perteneciente o relativo a la estrategia. 2. Que posee el arte de la estrategia. 3. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc.: De importancia decisiva para el desarrollo de algo. 4. Dicho de un arma: Capaz de causar gran destrucción, alcanzando un objetivo estratégico.

A su vez *planear* tiene cuatro acepciones: 1. Trazar o formar el plan de una obra. 2. Hacer planes o proyectos. 3. Dicho de un ave: Volar con las alas extendidas e inmóviles. 4. Dicho de un avión: Descender en planeo. Mientras que *estrategia* se refiere a: Arte de dirigir las operaciones militares. 2. Arte, traza para dirigir un asunto. 3. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

> De acuerdo al sitio web Etimología, origen de la palabra (s/f)
>
> El verbo planificar o planear procede del sustantivo plan, cuyo influencia se observa a mediados del siglo XVI en el francés plan, al respecto de las ilustraciones y bocetos referentes a la proyección de ciudades y edificaciones aplicado en el ámbito de la arquitectura, y extendiéndose a la idea de alinear un conjunto de pasos y/o temas entorno a la resolución de un objetivo hacia el siglo XVII, constituidos a partir de la palabra plano, registrada en el latín como planus, con raíz en el indoeuropeo *pele-, interpretándose como una superficie o nivel llano.

Según Ossorio (2003) el término "plan" proviene del latín y significa "espacio que ocupa la base de un edificio", y posteriormente se entendió como "diseño de un edificio", o, específicamente, "distribución del espacio que ocupa la base de un edificio". Lo que podría equivaler a "esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio". Siglos después, en 1600, su sentido se amplió hasta significar la "representación gráfica de cualquier lugar". Y luego en 1737 el plan es definido como "escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa".

Robbins y Coulter (2005) consideran que "la planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización"; y añade que "la planeación marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para

controlar" y por ello "reduce la superposición y el desperdicio de actividades. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza.

Por su lado Godet (2007) refiere el concepto de Russell Lincoln Ackoff señalando que "la planificación consiste en concebir un futuro deseado así como los medios reales para conseguirlo". Para el profesor Carlos Matus (1985) "planificar es el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos" Y agrega que "no es un mero cálculo, sino el mero cálculo que precede y preside la acción"

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (s/f) refiere a otros dos conceptos:

De Francisco Palom

> Crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus correspondientes estrategias que nos sirvan de punto de referencia para visualizar en qué grado alcanzamos los objetivos de corto plazo, y cómo nos encaminamos a los de mediano y largo plazo, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el relativo de cada meta.

De Sánchez Albavera

> Es una toma de decisiones anticipada, que permite definir que hacer y cómo se va a realizar, antes que se necesite actuar. Para hacer transparente las conductas y actos de gestión y para rendir cuentas ante los ciudadanos.

En cuanto a la estrategia, existen muchos más conceptos, y para ello nos podemos remontar a tiempos antes de Cristo: Sun Tzu explica, con relación al concepto de estrategia, que la milicia es un Tao de engaños

> De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere. (Tzu, 2009)

Ash Graham (2017), señala que "el relato de Tucídides sobre la Guerra del Peloponeso ofrece diversas lecciones sobre la naturaleza de la estrategia, aplicables a un público amplio" y precisa que Pericles fue el "destacado estadista ateniense y general de la Guerra del Peloponeso" que "proporcionó a Atenas una figura central cuyo genio y comprensión de la naturaleza de la estrategia contribuyeron enormemente al crecimiento del Imperio ateniense". En efecto, Pericles resaltó –con su actuación– las habilidades de liderazgo y la capacidad de conducir la gestión encargada, tal como lo hiciera Alejandro Magno previamente, cuando brilló por el genio, la

habilidad y la destreza en el mando que le permitió emplear los medios anticipándose a los movimientos del enemigo y –por otro lado– conducir acertadamente las acciones bélicas como la administración de su gobierno.

Un concepto de la vinculación de la política con la estrategia la describe Del Águila (2008) al referir que el "padre de la ciencia política moderna", Macchiavelli

> es el creador de una nueva forma de pensar respecto de la política. Una nueva forma que se vincularía con el refinamiento de un método estrictamente científico de saber y una fórmula de acción política basada en la estrategia que se correspondería con él. Tanto la ciencia como la acción aspirarían a definirse como valorativamente neutrales e inspiradas en la separación entre lo que es y lo que a nuestro parecer debe ser. El interés de conocimiento que inspiraría a este modelo científico-estratégico sería la pregunta sobre el "cómo" se hace algo, no sobre el "porqué" se hace o debería hacerse.

Jomini definió la estrategia "como la ciencia de hacer la guerra en un mapa, y señaló que la estrategia es la encarnación de reglas y principios extraídos de la experiencia" (Johnsen W et al. 2019) que "abarca todo lo que sucede en el teatro de la guerra" (Tavra,1988).

La crítica fundamental a la obra del Mariscal Karl Von Clausewitz hecha por Martin Kornberger (2013) lo lleva a la conclusión de que "una teoría normativa de la estrategia es imposible", y que

> basándose en su famosa máxima de que la guerra es la continuación de la política por otros medios, sugiere entender la estrategia como un mecanismo sociopolítico (retórico) mediante el cual se puede convencer a las personas en las deliberaciones sobre un curso de acción específico.

Para Von Moltke (Mead, 1968, como se citó en De los Reyes 2013)

> la estrategia es un sistema de recursos *ad hoc*; es algo más que los conocimientos, es la aplicación de los conocimientos a la vida práctica, el desarrollo de una idea originaria adaptada a circunstancias continuamente cambiantes. Es el arte de la acción a ejecutarse bajo la presión de las condiciones más difíciles.

En la extraordinaria obra "Strategy" Basil Liddell Hart (1929) al abordar la teoría de la estrategia refiere que

> En su monumental obra De la guerra, Clausewitz la definió como «el arte de emplear las batallas como medio para conquistar el objeto de la guerra. Dicho con otras palabras, la estrategia es el plan de guerra, que cartografía el curso propuesto para las diferentes campañas que componen el conflicto y regula qué batallas se librarán en cada campaña».

Liddell Hart expone una definición más breve:"La estrategia es el arte de distribuir y aplicar los medios militares para cumplir los fines de la política", y también realiza el siguiente juicio de valor respecto al concepto de Clausewitz respecto a la estrategia

> Esta definición tiene varios defectos. Uno de ellos es que se inmiscuye en la esfera de la política o el plano superior de la guerra, que debe ser necesariamente responsabilidad del Gobierno y no de los líderes militares a quienes emplean como agentes para el control ejecutivo de las operaciones. Otro defecto es que restringe el significado de «estrategia» a la mera utilización de las batallas, con lo cual transmite la idea de que la batalla es el único medio para alcanzar el fin estratégico. Para los discípulos de Clausewitz no demasiado profundos, era muy fácil confundir los medios con el fin y llegar así a la conclusión de que, en la guerra, todas las demás consideraciones deberían subordinarse al objetivo de combatir una batalla decisiva.

Y además

En otro de los clásicos de la estrategia, Introducción a la Estrategia, André Beaufre (1963) conceptualiza que la estrategia es "el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver el conflicto". Vale mencionar que el prefacio de dicha obra fue redactado por Basil Liddell Hart, precisando que el libro es el "tratado de Estrategia más completo, más cuidadosamente formulado y puesto al día que haya sido publicado en el transcurso de esta generación-en muchos aspectos supera a todos los tratados anteriores".

Peter Paret, historiador militar y editor de "Creadores de la estrategia moderna: desde Maquiavelo a la era nuclear", brinda una visión profunda del concepto de estrategia. Aunque no formula una definición única y cerrada, en la introducción de esta obra plantea ideas clave que ayudan a entender su enfoque: "La estrategia se basa también, o puede incluir, la explotación y correcta utilización de todos los recursos del Estado con el fin de favorecer su política en la guerra".

El General Luis Edgardo Mercado Jarrín (1974) explicaba que " originalmente, el concepto de estrategia ha estado ligado casi exclusivamente al campo militar", pero "hoy el término se ha generalizado y se entiende por estrategia toda organización racional de acciones en función de un fin por alcanzar, mediante el empleo más económico y de menos riesgo de los medios concretos disponibles"; y brinda un concepto de estrategia nacional como "El arte y la ciencia de desarrollar y emplear los factores humanos, económicos, físicos y políticos de la Nación incluyendo sus Fuerzas Armadas, tanto en tiempo de paz como en la guerra, para alcanzar los Objetivos Nacionales".

Para Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, (1987) (1998) el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

Por su lado Ossorio (2003) sostiene que

> El término "estrategia" en su raíz etimológica, designa originalmente el nombre del "puesto" del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía. Con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres.

Según el Instituto Español de Estudios Estratégicos (2010) la Estrategia

> opta entre varios modos de satisfacer fines. Estudia ventajas e inconvenientes en términos dialécticos. Y aunque no los elige, sino que los propone en determinado orden de preferencia, siempre queda claro que la Estrategia se limita a responder precisamente de la racionalidad (o coherencia) del modo (militar) propuesto para operar por el poder (político).

Tal como los precisa Contreras (2013)

> De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos. Eso permite que se encuentren, en la literatura, artículos atiborrados de conceptualizaciones acerca de la estrategia, de sus temas afines, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más perplejos que cuando iniciaron la lectura; otros no comprenden lo que el autor quiere decir o, definitivamente, lograron hallar el documento que los sacó de la oscuridad.

Así, vinculando el planeamiento con la estrategia obtenemos el término planeamiento estratégico, que también origina múltiples conceptos, con la observación de Ossorio (2003) de que: "La conformación del concepto de planeamiento estratégico no es una simple adición de ambos conceptos. Significa una ruptura epistemológica, vale decir un cambio en los supuestos filosóficos –la teoría - los principios y finalmente en los métodos y técnicas instrumentales" (p.36).

Jean Paul Sallenave (1943) afirma que la planificación estratégica

> es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La planificación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios "

Fernando Sánchez Albavera (2003) concibe dos clases de planificación: la estratégica y la operativa. Sobre la primera la concibe como

> un instrumento para dar coherencia a los diversos actos de gobierno que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público, que los ciudadanos han incluido en la carta constitucional que los une y los afirma como nación. La única y exclusiva razón de la planificación es la de pensar antes de actuar, o lo que es lo mismo, tomar las providencias del caso para que dichas razones sean alcanzadas.

Luis Lira (2006) propone una revalorización crítica de la planificación del desarrollo, especialmente en América Latina, y señala que la planificación "está condicionada por el contexto político, social e ideológico", y se refiere a ella como

> un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla.

Según la profesora Marianela Armijo (2011)

> el planeamiento estratégico, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Considerando lo escrito por Arteaga y Fojón (2007) Miguel Franco (2014) señala que "la herramienta utilizada para definir y ejecutar los objetivos estratégicos es el planeamiento estratégico" y que "facilita el marco lógico en el que se integran las acciones de los Estados relacionadas con el uso de todos los medios del potencial nacional o de una coalición de Estados".

En el Perú, el Decreto Legislativo N.° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2008) considera a la planificación estratégica como el "instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho"

Asimismo, es menester tener en cuenta que al relacionar la planificación con las organizaciones Salazar y Romero (2006) recogen las siguientes nociones

> Entre las distintas definiciones se encuentran las de Stoner, (1997) que plantea que es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas…Goodstein, (1998) la califica como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Mientras que, para Hellriegel y Slocum, (1998), la planificación se anticipa a la toma de decisiones, es decir, es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. Para Thompson y Strickland, (2001), consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, y quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. En ese contexto, la planificación en las organizaciones se erige como puente entre el punto en que se encuentra y aquel al que se quiere ir.

Situación Problemática

El Sistema de Defensa Nacional fue creado el 27 de agosto de 1979 mediante el Decreto Ley N.° 22653 con la finalidad de "garantizar la concepción preparación, dirección y ejecución de la Defensa Nacional" precisando que ésta "se desarrolla en los diferentes campos de la actividad nacional: militar, político, económico y sicosocial". Asimismo, que le corresponde a la Secretaría de Defensa Nacional –entre otros– "coordinar el planeamiento de la Defensa Nacional de acuerdo a la política aprobada por el Consejo de Defensa Nacional".

El 08 de noviembre de 1991, se derogó el Decreto Ley N.° 22653 y se emitió el Decreto Legislativo N.° 743 que prescribió que la Defensa Nacional "se desarrolla en todos los campos e involucra las actividades de Defensa Externa e Interna, Movilización, Inteligencia, Defensa Civil y las relacionadas al Orden Interno cuando lo dispone el presidente de la República". Respecto al planeamiento de la Defensa Nacional, mantuvo lo señalado primigeniamente.

Años más tarde, el 27 de marzo de 2005, se promulgó la Ley N.° 28478, Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional (denominación contraria a lo normado por la Constitución Política del Perú) normando que las funciones del sistema "están orientadas a garantizar seguridad nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de la defensa nacional".

La más reciente norma legal del Sistema de Defensa Nacional es el Decreto Legislativo N.° 1129, emitido el 06 de diciembre de 2012 con una pequeña modificación de la finalidad del sistema: "garantizar la Seguridad Nacional mediante la concepción, planeamiento, dirección, preparación, ejecución y supervisión de acciones en todos los campos de la Defensa Nacional". El reglamento de este decreto legislativo fue aprobado con el Decreto Supremo N.° 037-2013-PCM considerando la existencia de los Procesos de la Seguridad y Defensa Nacional.

Doctrinariamente el planeamiento estratégico en el Sistema de Defensa Nacional se empezó a concebir entendiendo que el planeamiento "implica prever en forma racional todos los aspectos que inciden en la futura ejecución de una actividad dada, con la finalidad de evitar ser sorprendido por los acontecimientos y tener que afrontarlos improvisadamente" (CAEM, 1985). Asimismo, que el planeamiento estratégico "establece la forma cómo deben actuar los organismos integrantes de los Dominios Militar y No Militares, para dar solución a situaciones de conflicto surgidas de las conclusiones de la Apreciación Político-Estratégica" (CAEM, 1985).

Los Planteamientos Doctrinarios y Metodológicos del Centro de Altos Estudios Nacionales indican que el Planeamiento Estratégico de la Defensa Nacional es "un proceso integral mediante el cual se conciben acciones y se prevén los recursos para afrontar las amenazas, los conflictos y los desastres en un escenario previsible en el mediano plazo" (CAEN, 2008), comprendiendo tres grupos secuenciales: Planeamiento Estratégico Operativo, Planeamiento Estratégico Administrativo, y Planeamiento de la Ejecución y Conducción.

La primera Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional señala que el planeamiento estratégico es

> un proceso permanente y dinámico, mediante el cual se conciben acciones y se adoptan previsiones en los diferentes campos de actividad de la Defensa Nacional para hacer frente a las necesidades de un posible conflicto interno o externo, así como las catástrofes (SEDENA, 1993).

Ese mismo texto, precisa que el planeamiento estratégico "no puede ser llevado a cabo por una sola entidad, siendo necesaria la participación de todos los organismos del Estado, los cuales intervienen en función de sus responsabilidades y de acuerdo con sus propios planteamientos, técnicas y procedimientos". (SEDENA, 1993).

Por efecto del Reglamento del Decreto Legislativo N.° 1129, y específicamente por la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional aprobada como Documento de Trabajo de la SEDENA (2015) consideró como procesos fundamentales del Sistema de Defensa Nacional a la "Formulación de la política de seguridad y defensa nacional" la "Formulación de la estrategia de seguridad y defensa nacional" y el "Planeamiento estratégico integral de la seguridad y defensa nacional", que

el Reglamento del Decreto Legislativo N.° 1129 (2012) reguló como el "proceso permanente y dinámico, mediante el cual se establecen los lineamientos de política de Seguridad y Defensa Nacional en el largo plazo, para garantizar la Seguridad Nacional y coadyuvar al logro de los Objetivos Nacionales". El texto de doctrina referido señala que es el Consejo de Seguridad y Defensa Nacional el que "Aprueba los lineamientos, estrategia y planeamiento estratégico de la política de seguridad y defensa nacional".

La Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional aprobada –en 2021– para fines académicos amplía el concepto señalando que la gestión del Sistema de Defensa Nacional se realiza a través del

> planeamiento estratégico del Sistema de Defensa Nacional que parte de la consideración de las prioridades del país y de sus ámbitos de gobierno (central, regional, local), busca la interacción e implementación de los procesos de la Seguridad Nacional, y constituye la esencia de la dinámica de interrelación de sus componentes para la generación de sinergias y el logro de resultados, concretizados en los instrumentos de decisión de la Seguridad Nacional (CAEN, 2021).

Este mismo texto, que constituyó la propuesta enviada al Ministerio de Defensa (MINDEF) –cuando asumió las funciones de la SEDENA por efectos de la fusión por absorción del año 2016– incluyó un párrafo referido a la interacción e implementación de los procesos de la seguridad nacional precisando que "los procesos de la Seguridad Nacional no discurren independientemente, son gestionados y articulados armónica, permanente, dinámicamente, y de manera integral por la Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional" (CAEN, 2021) y proporcionando conceptos generales de cómo se realiza el planeamiento estratégico en el Sistema de Defensa Nacional.

Los Planteamientos Doctrinarios y Metodológicos de Seguridad, Desarrollo y Defensa Nacional del CAEN, cuya última versión data del año 2008, obviamente no tienen referencia a los procesos de la Seguridad y Defensa Nacional, aprobados en 2013, por lo que es necesario que se incluyan en una nueva edición, teniendo como base lo que se ha socializado en los diversos eventos de difusión de doctrina realizados a nivel nacional, en las que se viene destacando que toda acción del Estado requiere preverse, para lo cual su planificación resulta ser una actividad indispensable, en la que se desarrollen los procesos de manera articulada, lo cual se ha dado énfasis a lo largo de los últimos años por medio de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Asimismo, que el planeamiento estratégico del SIDENA no es igual al de cualquier otro sistema, por lo que debe tenerse presente que las actividades necesitan ser efectuadas de manera coordinada para que la articulación entre sus componentes facilite la consecución de la responsabilidad constitucional.

Tabla 1

Eventos de difusión de la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional efectuados por el Jefe del Departamento de Doctrina del Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado (CAEN-EPG) entre 2021 y 2025

AÑO	EVENTOS	ESTADO	ACADEMIA	PÚBLICO EN GENERAL	TOTAL
2021	6	66	422		488
2022	4	462	174	285	921
2023	7	420	158	262	840
2024	8	570	52	46	668
2025	7	874	16	25	915
TOTAL	**32**	**2392**	**822**	**618**	**3832**

Análisis

El Sistema de Defensa Nacional es el sistema funcional más grande y el más importante del país, porque debe tratar con múltiples problemas administrados por sus componentes que –al momento de formular este artículo suman 2408 componentes

Tabla 2

Componentes del Sistema de Defensa Nacional

COMPONENTES DEL SIDENA	NÚMERO
COSEDENA	1
SEDENA	1
DINI	1
MINISTERIOS	19
OOPP	274
GOB REGIONALES	26
GOB LOCALES (PROVINCIAS)	195
GOB LOCALES (DISTRITOS)	1891
TOTAL	**2408**

Por tal razón, nuestra Constitución Política otorga la responsabilidad de dirigirlo al presidente de la República, siendo el único sistema funcional que recibe este tratamiento constitucional.

Luego de crearse el SIDENA en 1979, mediante Decreto Ley N.° 22653, sus componentes también incluían a todos los ministerios organismos públicos, por lo que el objeto del planeamiento estratégico, descrito en los Planteamientos Teórico-doctrinarios y Metodológicos de la Defensa Nacional, "establece la forma como deben actuar los organismos integrantes de los Dominios Militar y No Militares, para dar solución a situaciones de conflicto surgidas de las conclusiones de la Apreciación Política y Estratégica". (CAEM, 1985).

De la misma forma específica que

> el planeamiento no debe confundirse con una actividad tan limitada como es la formulación de planes, que es solamente una parte de aquel". Asimismo, que es "un continuo y sistematizado proceso de toma de decisiones, que va asegurando el más completo conocimiento de sus implicancias en cada fase o paso del mismo. (CAEM, 1985).

Años más tarde, la primera Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional –además– definió que el Planeamiento Estratégico (de la Defensa Nacional)

> es un proceso permanente y dinámico mediante el que se conciben acciones y se adoptan previsiones en los diferentes campos de actividad de la Defensa Nacional para hacer frente a las necesidades de un conflicto interno o externo, así como a las catástrofes (SEDENA,1993).
>
> Posteriormente, en el texto Planteamientos Doctrinarios y Metodológicos del Centro de Altos Estudios Nacionales conceptualizó que el Planeamiento Estratégico de la Defensa Nacional "es un proceso integral mediante el cual se conciben acciones y se prevén los recursos para afrontar las amenazas, los conflictos y los desastres en un escenario previsible en el mediano plazo" (CAEN, 2006).

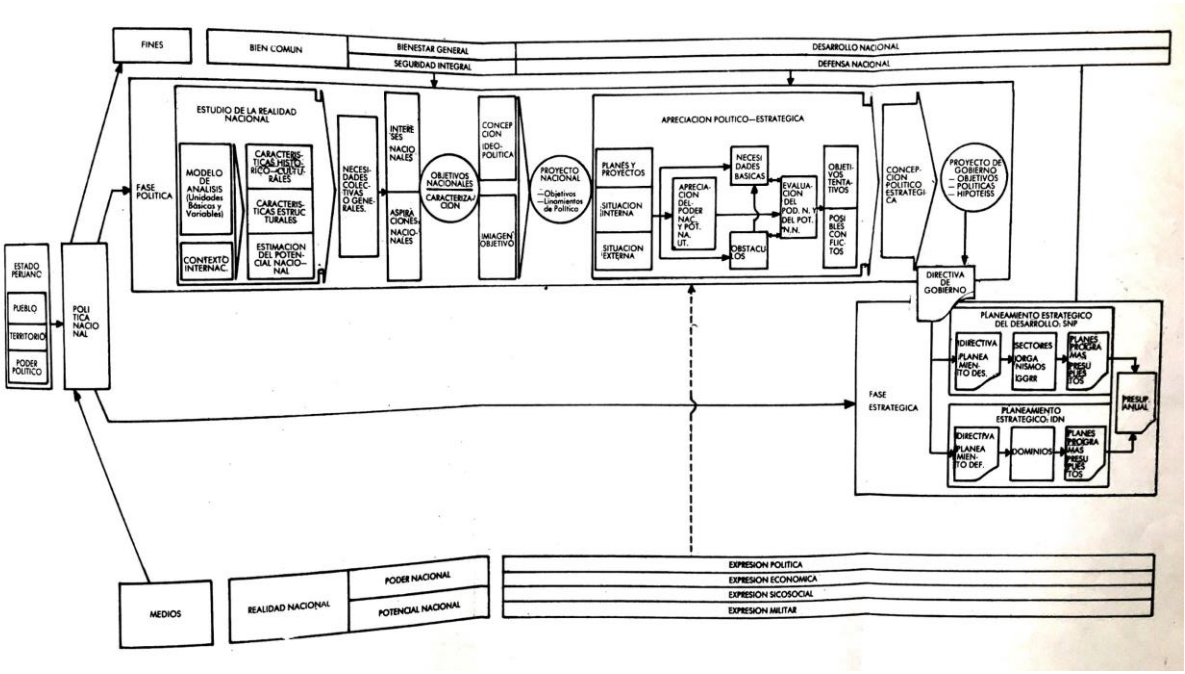
Para ese tiempo, no existía el proceso de la Política de la Seguridad y Defensa Nacional, ni los demás normados recién a partir del reglamento del Decreto Legislativo N.° 1129 y los aspectos de la Seguridad (Defensa) Nacional estaban incluidos dentro del Proceso de la Política Nacional, la cual se plasmó en dos fases: una política y otra estratégica. En la primera considera la realización de Estudio de la Realidad Nacional, la determinación de los objetivos nacionales, insumo elemental para la elaboración del Proyecto Nacional, a partir del que se diseña la necesaria Apreciación Política Estratégica, cuyas conclusiones sirven para plantear la Concepción Política Estratégica que facilite la redacción del Proyecto (hoy plan) de gobierno que –una vez que se asume la presidencia de la República se plasme como la Directiva de Gobierno. Y, en la fase estratégica se desarrolla el Planeamiento Estratégico del Desarrollo y de la Defensa Nacional, que en el que se analiza las necesidades para que la población alcance mayores niveles de bienestar general, y además se estudie las amenazas a la Seguridad Nacional para que –finalmente–se aprueben los instrumentos de

decisión tanto para el desarrollo como para la defensa, entendida esta como medio para alcanzar la seguridad nacional.

No existía el proceso de la Política de Seguridad y Defensa Nacional, ni la Estrategia y otros procesos que aparecen en la normatividad legal nacional a partir de 2013, año en que se empieza a elaborar sus diseños y su proceso de socialización para que sea incorporado en el razonamiento de los componentes del SIDENA y de la sociedad.

Figura 2

Proceso de la Política Nacional



Nota. Tomado de la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional (SEDENA, 1993).

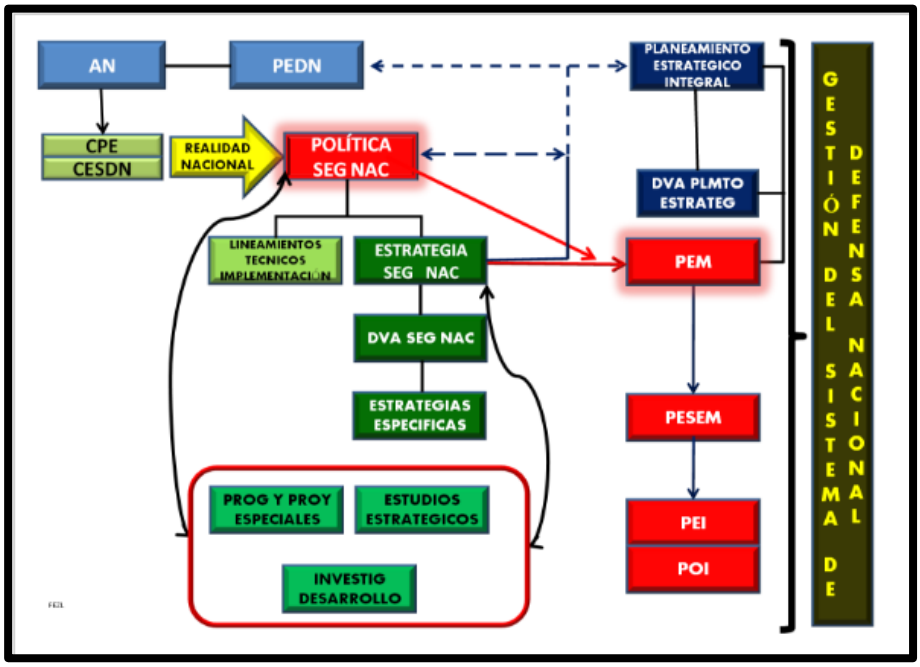
En la evolución de la implementación del trabajo de la SEDENA (la creada en 2012), los procedimientos de los procesos de la Seguridad y Defensa Nacional se elaboraron de manera independiente, con la idea de perfeccionarlos, de lo cual queda la evidencia del texto de Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional aprobado como documento de trabajo, ante la imposibilidad de haber sido aprobado por el Consejo de Seguridad y Defensa Nacional; sin embargo, antes de su fusión por absorción en 2016, a propósito del planeamiento para la Estrategia de Seguridad y Defensa Nacional se concibió la necesidad de dar inicio inició al trabajo de relacionamiento de los procesos con la intención de proponer su adecuada interacción, que a la postre permitió el diseño para la actualización del Planeamiento Estratégico del Sistema de Defensa Nacional.

El razonamiento señala que a partir de las Políticas de Estado se formula el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, y también la formulación de la Concepción Política Estratégica (la del gobernante) y como consecuencia la Concepción Política y Estratégica de la Seguridad y Defensa

Nacional (o mejor Seguridad Nacional), en paralelo el estudio de largo plazo de la Seguridad Nacional; y a partir de allí el relacionamiento de los procesos de la Seguridad y Defensa Nacional, que finalmente desembocan en los planes normados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, como ente rector del SINAPLAN.

Figura 2

Estructura inicial del planeamiento estratégico del Sistema de Defensa Nacional



Nota. Tomado del blog Honor y Patria (Zegarra, 2015).

Bajo las consideraciones, los antecedentes señalados, así como lo detallado en la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional (CAEN, 2021) es menester configurar la actualización de los Planteamientos Doctrinarios y Metodológicos de Seguridad, Desarrollo y Defensa Nacional del CAEN, respecto al planeamiento estratégico, dejando claro que en ningún caso colisiona con lo normado por el ente rector del SINAPLAN.

El planeamiento estratégico del SIDENA requiere considerar su vinculación en los diferentes espacios de temporalidad en el que se debe desarrollar cada uno de los procesos de la Seguridad y Defensa Nacional. Como fundamentos principales se encuentran la Constitución Política del Perú, Las políticas de Estado, el Plan estratégico de Desarrollo Nacional, documento que incluye a los objetivos nacionales. En base a ellos se debe realizar el Estudio Prospectivo de la Seguridad Nacional´(largo plazo), de tal manera de contar con el escenario apuesta que nos brindará la visión de la seguridad nacional, así como otros escenarios exploratorios que servirán para los procesos de la Política y Estrategia de Seguridad y Defensa Nacional.

Tanto las Políticas de Estado elaboradas en el Acuerdo Nacional, como el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, los gobernantes aprueban la Política General de Gobierno, del cual se desprende la Concepción Política Estratégica, la que –acotada– permite formular la Concepción Política Estratégica de Seguridad y Defensa Nacional, la cual –en el mediano plazo– debe ser confrontada con las amenazas, preocupaciones y desafíos para aprobar la Política de Seguridad y Defensa Nacional (PSDN).

Como explica la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo las políticas nacionales y sectoriales, "son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado en todos los niveles de gobierno" (LOPE, 2007), por lo cual una vez publicada esta política, debe ser incorporada al planeamiento estratégico de todas las entidades involucradas, de manera que se programen las acciones que permitan implementar acciones que mitigarán o eliminarán los problemas existentes vinculados a la seguridad nacional. De no hacerse de manera oportuna, los problemas detectados evolucionarán, no se quedarán estáticos, haciendo ineficaz a la política elaborada. La responsabilidad de realizar esta acción de planeamiento sectorial e institucional corresponde a los titulares de las entidades que conforman el SIDENA y dentro de ellas son las Oficinas de Seguridad y Defensa Nacional quienes deben proponer y gestionar la inclusión de acciones estratégicas y operativas, de acuerdo al alcance de su ámbito funcional.

Concurrentemente puede formularse el Plan Estratégico de Seguridad y Defensa Nacional, que permitirá orientar la labor de implementación de la PSDN; también podrá emitirse la Directiva de Seguridad y Defensa Nacional dictando responsabilidades y precisiones que pueden incluir aspectos de la Política y del Plan citados, pudiendo mejorarse cuando se apruebe la Estrategia de Seguridad y Defensa Nacional o propiamente Estrategia de Seguridad Nacional (ESN)

Este instrumento de decisión requiere –para su formulación y aprobación– que la fase de implementación de la PSDN se encuentre efectuando, de manera que se pueda detectar a las fuerzas opositoras a los objetivos planteados en esa política. La ESN –según lo precisa el Decreto Legislativo N.° 1129– "determina el empleo ponderado de los instrumentos del Poder Nacional para alcanzar los Objetivos de la Política de Seguridad y Defensa Nacional" y para hacerlo es necesario el empleo de la inteligencia nacional que revele los agentes –nacionales o extranjeros– que constituirán obstáculos para implementar los objetivos y lineamientos de política que buscan alcanzar mayores niveles de Seguridad Nacional.

El proceso denominado Desarrollo de Estudios Estratégicos para la Seguridad y Defensa Nacional, puede desarrollarse concurrente y posteriormente a los procesos de Política y ESN, pues permitirá validar elementos dentro del diseño y formulación de tales procesos y la emisión de sus correspondientes instrumentos de decisión.

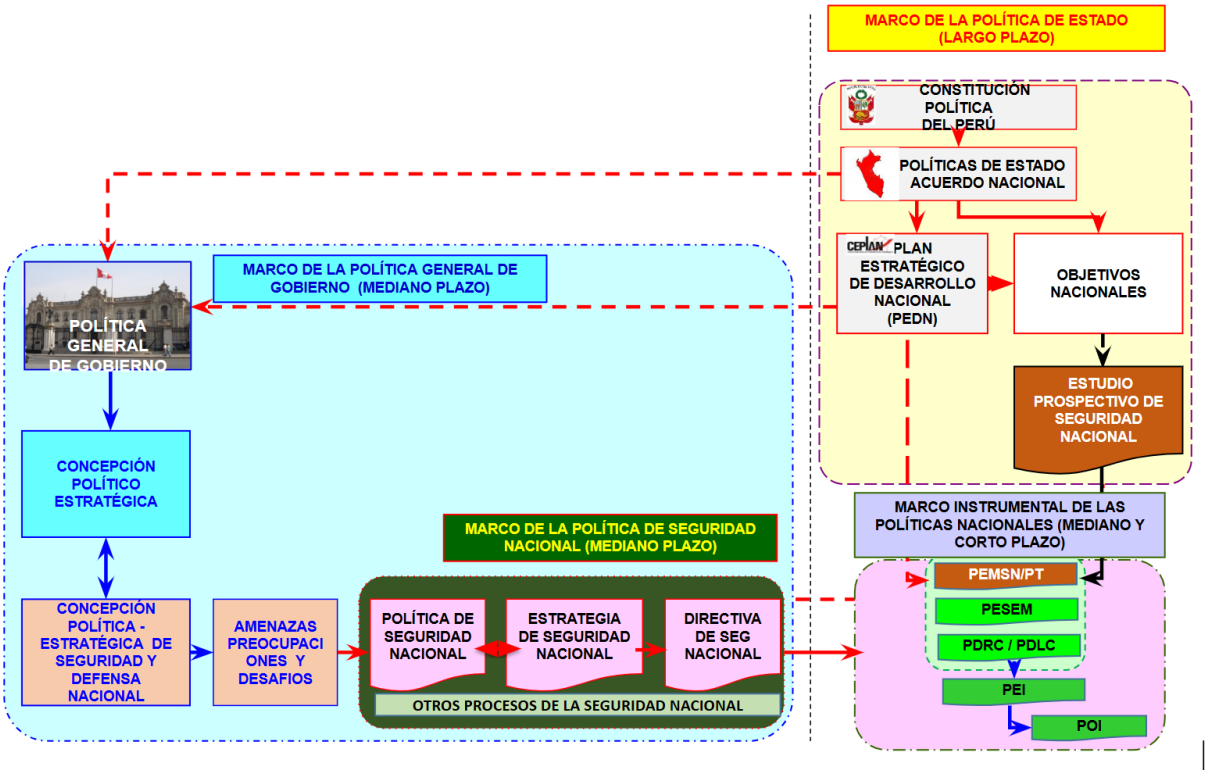
El Desarrollo de Programas y Proyectos de Seguridad y Defensa Nacional necesita ser planeado concurrentemente con los procesos de la Política y Estrategia de Seguridad y Defensa Nacional para programarse e implementarse tan pronto se hayan sido aprobados los documentos derivados de esos procesos que serán aprobados mediante resoluciones supremas.

Todos los procesos anteriormente señalados precisan ser trabajados, socializados, planeados, programados e implementados dentro de SIDENA, por lo cual el proceso que lleva el nombre de Gestión del Sistema Nacional se efectúa paralelamente a todos los procesos, acompañado de jornadas de capacitación y producción de doctrina, indispensable para la participación de la sociedad en pleno, apoyado por el Centro de Altos Estudios Nacionales en su rol de Centro de Pensamiento del Perú, específicamente en materia de Seguridad Nacional.

A pesar que el Decreto Legislativo N.° 1684 (2024) establece que la SEDENA "orienta, formula y difunde la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional" esta entidad aún inexistente –por no haberse aprobado los lineamientos de implementación que es requisito para que inicie su vigencia– es una entidad que tendrá la finalidad de articular el SIDENA y obviamente no es un centro de académico o de investigación, razón por la cual precisará del concurso del CAEN-EPG por ser el ente académico de más alto nivel en el país especializado en temas de Seguridad Nacional, como ha sucedido en periodos previos, como el último –cuando el Ministerio de Defensa absorvió las funciones de la SEDENA– en que el CAEN-EPG, como producto del trabajo de un Comité especializado, presentó la propuesta de Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional en el año 2021, texto que es utilizado por esta casa superior de estudios como principal referencia para el estudio de la Seguridad Nacional en el Perú. Como en 2015, el Consejo de Seguridad y Defensa Nacional no tuvo agendado la aprobación de dicho texto, por una contraposición de normas: se observó que el campo funcional del MINDEF es solo el de las Fuerzas Armadas, soslayándose que se había asumido las funciones de la desaparecida SEDENA (la segunda).

Figura 3

Espacios del Planeamiento Estratégico del Sistema de Defensa Nacional



El proceso de planeamiento estratégico del SIDENA, plasmado como cadena de resultados[1] concibe la necesidad de contar con información elemental para formular o actualizar a la PSDN, empleando como mínimo a los siguientes elementos:

-Plan Estratégico de Desarrollo Nacional

-Apreciación Política y Estratégica (Análisis de la Realidad Nacional previo)

-Concepción Político Estratégica de la Seguridad Nacional

-Implementación efectuada en el Sistema de Defensa Nacional en los años previos

La PSDN debe ser producto de un proceso especial pues la Guía para la formulación de Políticas Nacionales, aprobada por el CEPLAN ente rector del SINAPLAN –un componente del SIDENA– no facilita su formulación e implementación, primeramente porque reduce el problema público de la Seguridad Nacional a un par de líneas, cuando la Seguridad Nacional en el Perú tiene amenazas de naturaleza diversa y, por tanto, la confluencia de amenazas exige que su planeamiento se realice de manera sistémica, empezando por su comprensión como un problema adaptativo complejo, de manera que en su implementación no se dispersen los recursos, pues finalmente no

[1] La Directiva N.º 001-2024-CEPLAN/PCD define la cadena de resultados como una secuencia lógica que conecta los recursos y actividades de una intervención pública con sus productos, resultados e impactos esperados.

solo no se llega a resolver el problema nacional, sino que este crece abriendo nuevos frentes que amenazan la seguridad de todos los peruanos.

Uno de los aspectos positivos de las directivas del CEPLAN de los años 2017 y 2018 es considerar que, para la formulación de una política nacional, no solo se razona el problema público de la situación vigente, sino que es necesario visualizar a dónde queremos llegar –una mirada prospectiva prevista como un proceso de la Seguridad y Defensa Nacional– y por tanto, subsumida en el proceso de la PSDN, como así lo considera la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional en uso por el CAEN-EPG.

Para implementar la PSDN, de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas, cada componente debe realizar su propio planeamiento que exige analizar todos los lineamientos de política para determinar cómo se encuentran relacionados en su ámbito funcional, de tal forma de crear acciones estratégicas u operativas que contribuyan a la solución del problema de seguridad nacional. Para cumplir este propósito, de manera concurrente la SEDENA o quien haga sus funciones formula el Plan Estratégico Multisectorial de Seguridad y Defensa Nacional, que una vez emitido servirá para mejorar las acciones que realizan los componentes del SIDENA facilitando la coordinación entre ellos, bajo la supervisión del ente articulador, la Presidencia del Consejo de Ministros, el Consejo de Seguridad y Defensa nacional, y el propio Presidente de la República, quien tiene la responsabilidad constitucional de presidir y dirigir el SIDENA. De igual manera, como consecuencia de la emisión de la PSDN se debe emitir la Directiva de Seguridad y Defensa Nacional para dictar responsabilidades y orientar el planeamiento estratégico de los componentes del SIDENA. Esta Directiva requiere ser emitida tan pronto se publique la PSDN, para lo cual a lo largo del planeamiento de la PSDN se debe ir formulando tal directiva para facilitar la acción de los componentes del SIDENA.

¿Es suficiente la PSDN y su plan estratégico multisectorial? No lo es. La PNSDN no vislumbra las situaciones que se generan en el proceso de su implementación. Es aquí donde "aparece" el proceso de la Estrategia de Seguridad y Defensa Nacional, que debe ir elaborándose paralelamente al proceso de la PSDN; sin embargo, no puede emitirse en tanto no se haya configurado en contexto estratégico, producto de la manifestación de fuerzas opositoras que obstaculizarán la implementación de la PSDN, lo cual no se produce antes. Entonces, ¿Se requiere la emisión de una ESN? ¡Por supuesto! Es necesario, pero estos dos procesos no deben atropellarse. Sin revelarse esas fuerzas opositoras, sería ocioso publicar una ESN, pues esta requiere ese conocimiento útil a fin de emplear ponderadamente a los instrumentos del poder nacional con la finalidad de facilitar la implementación de la PSDN, que resulta ser el instrumento de decisión de la Seguridad Nacional más importante.

Una vez emitida la ESN, tanto la Directiva de Seguridad y Defensa Nacional como el Plan Estratégico de Seguridad y Defensa Nacional tendrán que actualizarse, renovación que debe hacerse en todos estos instrumentos, cuando la situación problemática cambie, pues el problema público –que o es estático– debe atenderse oportunamente para evitar que este crezca o modifique su comportamiento, por acción de los adversarios a la Patria.

Los otros procesos se planean concurrente y complementariamente a la PSDN y la ESN. Así los productos del Desarrollo de Estudios Estratégicos sirven para alimentar tanto a la PSDN y la ESN; mientras que los del Desarrollo de Programas y Proyectos de Seguridad y Defensa Nacional se van planeando conforme se diseña la PSDN y debería implementarse tan luego se haya emitido dicha política, lo cual implica que al planearse se contempla cuáles y cuándo pueden ejecutarse para prever los fondos económicos para lo cual deben ser incluidos en los planes del componente que deba implementarlo.

Figura 4

El Planeamiento Estratégico del Sistema de Defensa Nacional como Cadena de Resultados

Nota. Tomado de la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional. (CAEN, 2021)

En todo el desarrollo del Planeamiento Estratégico del SIDENA se desarrolla el proceso de Gestión del Sistema de Defensa Nacional el cual incluye el desarrollo de capacitaciones en provecho de la especialización de los profesionales que trabajan en temas de Seguridad Nacional, al interior de los componentes del SIDENA. Con la finalidad de perfeccionar el SIDENA, como parte del trabajo para la Gestión del SIDENA, será indispensable que se evalué a las personas que laboran en las Oficinas de Seguridad y Defensa Nacional, quienes deben tener capacidades particulares que trascienden el hecho de ser un miembro de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

La orientación y supervisión de la Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional es un aspecto que forma parte de la gestión del sistema y por lo tanto exige su adecuada coordinación y seguimiento, para obtener lecciones aprendidas que contribuyan a la actualización de la doctrina, con la indispensable participación del CAEN-EPG.

Al final, luego de haber puesto en funcionamiento a todos estos engranajes el SIDENA habrá cumplido su propósito, llegando a mitigar o eliminar a las amenazas y preocupaciones a la Seguridad Nacional y superando los desafíos a ésta.

Conclusiones

La Seguridad Nacional en el Perú tiene complejas situaciones que hace que su problemática tenga el nivel de estar en la categoría de problema adaptativo complejo, pues su dinamismo hace que en sus diferentes dimensiones exista movilidad, pero también fricción e incertidumbre.

Tal realidad, exige que su planeamiento sea coordinado, articulado y pensado sistémicamente considerando la necesaria interacción de sus diferentes procesos, para lo cual los textos de doctrina, entre ellos los Planteamientos Doctrinarios y Metodológicos de Seguridad, Desarrollo y Defensa Nacional del CAEN, deben actualizarse considerando el detalle de la interacción adecuada entre los componentes del SIDENA para implementar los procesos de la Seguridad y Defensa Nacional de manera armónica.

El planeamiento estratégico del Sistema de Defensa Nacional –manifestado en su complejidad y la armonización de sus componentes– demanda que sea dirigido y conducido por profesionales que dispongan de capacidades especializadas en Seguridad Nacional, lo cual trasciende a la administración de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional.

En consecuencia, para que el Planeamiento Estratégico del Sistema de Defensa Nacional se efectúe apropiadamente es indispensable que cada una de las autoridades que participan en él fortalezcan sus conocimientos en Seguridad Nacional, de manera que los planes y el presupuesto de las entidades del SIDENA, indubitablemente contengan acciones estratégicas y operativas que permitan alcanzar los objetivos de la Política Nacional de Seguridad y Defensa Nacional.

Finalmente, el Planeamiento Estratégico del SIDENA por no ser estático, la retroalimentación de sus procesos debe ser constante, a fin de actualizar –oportunamente– los instrumentos de decisión de la Seguridad Nacional. El bienestar y la seguridad de todos los peruanos así lo exige.

Referencias

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL.

Arteaga y Fojón (2007). El planeamiento de la política de defensa y seguridad en España. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado.

Ash Graham. (29 de octubre de 2017). La naturaleza de la estrategia: Pericles y la Guerra del Peloponeso. The Strategy Bridge. https://thestrategybridge.org/the-bridge/2017/10/29/the-nature-of-strategy-pericles-and-the-peloponnesian-war

Beaufre, A. (1963). Introducción a la Estrategia. https://amej20111.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/03/introduccic3b3n-a-la-estrategia.pdf

Centro de Altos Estudios Militares. (1985). Planteamientos teórico-doctrinarios y metodológicos de la Defensa Nacional.

Centro de Altos Estudios Nacionales. (2006). Planteamientos doctrinarios y metodológicos del Centro de Altos Estudios Nacionales.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (s/f). Planeamiento Estratégico. (diapositiva 11). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. https://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES%20EN%20LA%20ADM%20PUBLICA/08%20SIST.%20%20ADM.%20DE%20PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO/PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO.pdf

Contreras, Emigdio. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento y Gestión N°. 35 Barranquilla. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007

De los Reyes, Marcelo. (03 de agosto de 2020). La Estrategia y Von Moltke. Sociedad Argentina de Estudios Estratégicos y Globales. https://saeeg.org/index.php/2020/08/03/la-estrategia-moltke-la-flexibilidad-en-la-planificacion-estrategica/

Decreto Legislativo N.° 1088 de 2008. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. 27 de junio de 2008. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1904112/Decreto%20Legislativo%201088%20LEY%20SISTEMA%20PLANEAMIENTO.pdf.pdf?v=1621612148

Decreto Legislativo N.° 1129 de 2012. Decreto Legislativo que Regula el Sistema de Defensa Nacional. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1914632/DECRETO%20LEGISLATIVO%201129%20REGULA%20SISTEMA%20DE%20DEFENSA%20NACIONAL%20%281%29.pdf.pdf?v=1622134708

Decreto Legislativo N.° 743 de 1991. Dictan Ley del Sistema de Defensa Nacional. https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/303113E5BD816C37052579D40076D556/$FILE/28478.pdf

Decreto Legislativo N.º 1684, de 2024. Crea la Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional. https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2024/10/Decreto-Legislativo-1684-LPDerecho.pdf

Decreto Ley N.° 22653 de 1979. Ley del Sistema de Defensa Nacional. 27 de agosto de 1979. https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/22653.pdf

Del Águila, R. (25 de febrero de 2008). MAQUIAVELISMO: EL MODELO DE LA ESTRATEGIA EN MAQUIAVELO. Fundación Manuel Giménez Abad. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5764565.pdf

Directiva 001 de 2024. [Centro Nacional de Planeamiento Estratégico]. Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. https://www.gob.pe/institucion/ceplan/normas-legales/5373394-001-2024-ceplan-pcd

Etimología. (s/f). Etimología de Planificar, Plan y Plano. Etimología - Origen de la palabra. https://etimologia.com/planificar-plan-plano/

Franco, M. (2014). De las directivas de defensa nacional a la estrategia de seguridad marítima nacional: tendencia a la integración de capacidades cívico-militares en el ámbito marítimo. Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE) Núm. 3 / 2014 https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4729392/1.pdf

https://1library.co/document/zlj449gy-creadores-estrategia-moderna-pdf.html#google_vignette

https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00076791.2013.838035?scroll=top&needAccess=true

Instituto Español de Estudios Estratégicos. (2010). ESTRATEGIA, GEOESTRATEGIA, GEOPOLÍTICA. DOCUMENTO DE ANÁLISIS DEL IEEE 08/2010. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2010/DIEEEA08-2010EstrategiaGeoestrategiaGeopolitica.pdf

Johnsen W et al. (2019). A scientific approach to war? Antoine-Henri Jomini. War Room, Army War College. https://warroom.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/19-117-A-SCIENTIFIC-APPROACH-TO-WAR-ANTOINE-HENRI-JOMINI-GREAT-STRATEGISTS.pdf

Kornberger, M. (2013). Clausewitz: On strategy: Business History: Vol 55 , N.° 7.

Ley N.° 28478 de 2005 https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/CDF3A398EBDA682F0525770B006E1AA9/$FILE/14_.pdf

Ley N.º 29158 de 2007. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. 20 de diciembre de 2007. http://www.rree.gob.pe/elministerio/Documents/Ley%20N%C2%B0%2029158%20Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Poder%20Ejecutivo.pdf

Liddell Hart, B. (1929). Strategy. Meridian. https://archive.org/details/strategy-b.-h.-liddell-hart/page/321/mode/1up?view=theater Full text of "Estrategia - Basil Liddell Hart"

Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL. https://digitallibrary.un.org/record/586900?v=pdf

Matus, C. (1985). Planificación, libertad y conflicto. ILPES, Venezuela. https://repositorio.esocite.la/984/

Mercado, L. (1974). Seguridad Política y Estrategia.

Mintzberg et al. (1993). El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos. https://books.google.com.pe/books/about/El_proceso_Estrategico.html?id=YephqTRD71IC&redir_esc=y

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel. (1987). Strategy Bites Back: It Is Far More, and Less, than You Ever Imagined.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel. (1998). Safari a la Estrategia. https://www.academia.edu/7801358/SAFARI_A_LA_ESTRATEGIA_Una_visita_guiada_por_la_jungla_del_management_estrat%C3%A9gico

Paret, P. (1991). Creadores de la Estrategia Moderna.

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23a ed.)

Robbins y Coulter. (2005). Administración. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf

Salazar D. y Romero G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? Multiciencias, vol. 6, núm. 1. https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf

Sallenave, J. (1943). Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. https://archive.org/details/isbn_9789580438434

Sánchez, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL.

Tavra, A. (1988). Visión actualizada de la estrategia. Revista de la Marina, Chile. https://revistamarina.cl/revistas/1988/2/atavrach.pdf

Tzu, S. (2009). *El arte de la guerra.* Madrid: Edaf.

Zegarra López, F. (18 de enero de 2015). Articulación de los procesos de la seguridad nacional. Honor y Patria. https://honorypatria.blogspot.com/2015/01/articulacion-de-los-procesos-de-la.html

Zegarra López, F. (27 de noviembre de 2018). Modernización del planeamiento estratégico del Sistema de Defensa Nacional. Honor y Patria. https://honorypatria.blogspot.com/2018/11/modernizacion-del-planeamiento.html