



Estudio prospectivo para evaluar los retos que deben enfrentar los lideres, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre

Castro Erazo, Fernando Antonio

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Defensa y Seguridad mención Estrategia Militar

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Defensa y Seguridad mención Estrategia Militar

Escudero Vallejo, Freddy Fabricio

8 de febrero del 2023



Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación: "Estudio prospectivo para evaluar los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre" fue realizado por el señor Castro Erazo, Fernando Antonio; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 8 de febrero del 2023

Firma:



Escudero Vallejo, Freddy Fabricio

C.C.: 1103423644



Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Responsabilidad de Autoría

Yo, **Castro Erazo, Fernando Antonio**, con cédula de ciudadanía n°1711437317, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Estudio prospectivo para evaluar los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 8 de febrero del 2023

Firma:

Castro Erazo Fernando Antonio

C.C.: 1711437317



Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Autorización de Publicación

Yo, **Castro Erazo Fernando Antonio**, con cédula de ciudadanía n°1711437317, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Estudio prospectivo para evaluar los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre en el Repositorio Institucional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 8 de febrero del 2023

Firma:

Castro Erazo Fernando Antonio

C.C.: 1711437317

Dedicatoria

Por todo la comprensión y cariño que mi familia me ha brindado para poder alcanzar este paso en mi profesión y vida militar, este trabajo se lo dedico a mi familia. Porque, además es la mayor inspiración que puedo tener para seguir adelante y luchar cada día para ser mejor persona.

Castro Erazo, Fernando Antonio

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a todos quienes forman parte de la Academia de Guerra del Ejército, porque cada uno de ellos invierte lo mejor de sí para formar militares con valores y con un alto sentido de servicio a la Patria desde todas las áreas del conocimiento y la práctica de la hermosa profesión militar. En especial para mi tutor, Escudero Vallejo, Freddy Fabricio, ya que con su sapiente guía nos ha permitido desarrollar este trabajo de investigación con el objetivo principal de engrandecer a nuestra noble institución.

Castro Erazo, Fernando Antonio

Índice de contenidos

Carátula.....	1
Similitud de Contenido.....	2
Certificación.....	3
Responsabilidad de Autoría.....	4
Autorización de Publicación.....	5
Dedicatoria	6
Agradecimientos.....	7
Resumen.....	15
Abstract.....	16
Capítulo I.....	17
El problema de investigación	17
Planteamiento del Problema.....	17
Formulación del Problema	19
Subproblemas o preguntas de investigación	19
Objeto de Estudio	19
Campo de Acción	19
Delimitación de la Investigación.....	19
Delimitación Temática.....	19
Delimitación Espacial.....	19
Delimitación Temporal	20
Justificación e Importancia.....	20
Justificación	20
Importancia.....	21
Objetivos de la investigación	22
Objetivo General.....	22

Objetivos Específicos.....	22
Capítulo II.....	23
Marco teórico.....	23
Antecedentes de la investigación	23
Fundamentación Teórica	24
Teorías del liderazgo	24
Desarrollo del liderazgo	30
El liderazgo militar	34
Prospectiva.....	36
Análisis prospectivo	36
Amenazas híbridas	38
Fundamentación Legal	39
Definiciones Conceptuales	42
Liderazgo.....	42
Escenario.....	43
Estrategia	44
Capacidades militares.....	45
Amenaza	45
Vulnerabilidad.....	45
Cultura organizacional	46
Hipótesis.....	47
Variables de Investigación	47
Variable Independiente	47
Variable Dependiente	47
Categorización de las Variables.....	48
Capítulo III.....	52

	10
Marco metodológico	52
Tipo de investigación	52
Diseño de la investigación	52
Población.....	53
Muestra	53
Métodos, Técnicas e Instrumentos de la Investigación	54
Técnica de Observación	54
Técnica de recopilación documental.....	55
Técnica de entrevista.....	55
Técnica de la encuesta.....	55
Recolección de la Información	56
Tratamiento y Análisis estadístico de los Datos.	56
Capítulo IV	57
Desarrollo de objetivos específicos	57
Análisis e interpretación de resultados	57
Pregunta 1	57
Pregunta 2	58
Pregunta 3.....	60
Pregunta 4.....	62
Pregunta 5.....	64
Pregunta 6.....	65
Pregunta 7	67
Pregunta 8.....	68
Análisis de resultados	69
Desarrollo de los objetivos parciales.....	70

Determinar retos que deben enfrentar los líderes a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre	70
Analizar la eficiencia de las operaciones militares en función de la aplicación del liderazgo en el ámbito estratégico operativo.....	71
Proponer estrategias para incrementar y potencializar la preparación científica y académica de los líderes militares a nivel operativo estratégico	72
Capítulo 5.....	73
Propuesta.....	73
Título de la propuesta	73
Objetivo de la propuesta.....	73
Alcance de la propuesta	73
Desarrollo de la propuesta.....	73
Modelo de Análisis prospectivo para los retos de los líderes militares	76
Escenarios futuros del liderazgo militar a nivel estratégico operativo en cargos de gran responsabilidad	77
Escenario posible.....	77
Sistema de relación entre las variables.....	81
Matriz de influencia directa	84
Determinación de variables de influencia e impacto.....	86
Variables de entorno	87
Influencia directa de las variables.	92
Influencia indirecta de las variables	95
Determinación de estrategias	98
Ejes de las estrategias.....	98

Conclusiones de la propuesta.....	99
Fundamentación Doctrinaria, Técnica y Documental	100
Fundamentación Histórica, Filosófica, Social, Cultural.....	100
Validación de la propuesta.....	101
Conceptualización de la propuesta	101
Método de validación.....	101
Método FODA aplicado a la Validación de la propuesta	101
Valoración cuantitativa de la matriz.....	102
Conclusiones.....	105
Recomendaciones.....	107
Bibliografía	108
Apéndices	113

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Cuadro de categorización de las variables</i>	48
Tabla 2 <i>Desarrollo de información y capacitación respecto al tema acerca de los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo</i>	57
Tabla 3 <i>Capacitación específica respecto a retos de líderes militares</i>	59
Tabla 4 <i>Determinación prospectiva de retos</i>	61
Tabla 5 <i>Preparación prospectiva desarrollo de capacidades de líderes militares</i>	62
Tabla 6 <i>Evaluación</i>	64
Tabla 7 <i>Estudio prospectivo en función de retos de líderes</i>	65
Tabla 8 <i>Metodología de evaluación de retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo</i>	67
Tabla 9 <i>Desarrollo de una propuesta de solución</i>	69
Tabla 10 <i>Áreas y retos</i>	70
Tabla 11 <i>Variables de análisis, método MICMAC</i>	82
Tabla 12 <i>Resumen de tipos de variables del método MICMAC</i>	91
Tabla 13 <i>Matriz de análisis FODA</i>	102
Tabla 14 <i>Valoración cuantitativa</i>	103
Tabla 15 <i>Valoración cuantitativa porcentual FODA</i>	103

Índice de figuras

Figura 1 <i>Desarrollo de información y capacitación respecto al tema acerca de los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo.....</i>	57
Figura 2 <i>Capacitación específica respecto a retos de líderes militares.....</i>	59
Figura 3 <i>Determinación prospectiva de retos</i>	61
Figura 4 <i>Preparación prospectiva desarrollo de capacidades de líderes militares</i>	63
Figura 5 <i>Evaluación</i>	64
Figura 6 <i>Estudio prospectivo en función de retos de líderes.....</i>	66
Figura 7 <i>Metodología de evaluación de retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo.....</i>	67
Figura 8 <i>Desarrollo de una propuesta de solución</i>	69
Figura 9 <i>Ámbitos de los retos del liderazgo militar</i>	74
Figura 10 <i>Modelo de Análisis prospectivo para los retos de los líderes militares.....</i>	76
Figura 11 <i>Escenarios futuros.....</i>	77
Figura 12 <i>Matriz de influencia directa del método MICMAC.</i>	85
Figura 13 <i>Mapa de Influencia y Dependencia Directa de las Variables</i>	86
Figura 14 <i>Gráfico de Influencia Directa</i>	92
Figura 15 <i>Gráfico de influencia directa (5%).....</i>	94
Figura 16 <i>Mapa de influencia/dependencia indirecta de variables.....</i>	96
Figura 17 <i>Gráfico de influencia/dependencia indirecta de variables</i>	97

Resumen

El presente trabajo de investigación analiza los retos que deben enfrentar los líderes militares que ocupan cargos de gran responsabilidad a nivel estratégico operativo del Ejército ecuatoriano, para ello se aplica una metodología de investigación mixta, es decir cualitativa y cuantitativa. Inicialmente, mediante una investigación bibliográfica documental se abordan conceptos y bases teóricas del liderazgo militar aplicado al contexto estratégico operativo de las operaciones militares, y el análisis prospectivo de escenarios; posteriormente mediante el diseño de una investigación de campo y la aplicación de técnicas como la encuesta y la entrevista, aplicadas a expertos en el tema, se recopilan información y datos relevantes para el desarrollo de los objetivos de la investigación. Mediante un estudio prospectivo se pudo determinar los retos de los líderes militares en escenarios probables y futuros. Finalmente, con los hallazgos y resultados obtenidos se desarrolla una propuesta que define estrategias encaminadas a la optimización del liderazgo militar, caracterizada fundamentalmente por la innovación y la orientación hacia una formación basada en el estudio científico militar de sus líderes, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales y nacionales, que promuevan un fortalecimiento de la defensa y seguridad del Estado en beneficio del desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

Palabras clave: liderazgo militar, capacidades militares, análisis prospectivo, escenarios futuros, estrategia.

Abstract

This research work analyzes the challenges faced by military leaders who occupy positions of great responsibility at the operational strategic level of the Ecuadorian Army, for which a mixed research methodology is applied, that is, qualitative and quantitative. Initially, through documentary bibliographical research, concepts and theoretical bases of military leadership applied to the operational strategic context of military operations, and the prospective analysis of scenarios are addressed; Subsequently, through the design of a field investigation and the application of techniques such as the survey and the interview, applied to experts in the subject, relevant information and data are collected for the development of the research objectives. Through a prospective study, it was possible to determine the challenges of military leaders in probable and future scenarios. Finally, with the findings and results obtained, a proposal is developed that defines strategies aimed at optimizing military leadership, fundamentally characterized by innovation and orientation towards training based on the military scientific study of its leaders, with the purpose of achieving the institutional and national objectives, which promote a strengthening of the defense and security of the State for the benefit of the development of Ecuadorian society.

Keywords: military leadership, military capabilities, prospective analysis, future scenarios, strategy.

Capítulo I

El problema de investigación

Planteamiento del Problema

Las nuevas amenazas demandan nuevas dimensiones y capacidades para enfrentarlas, lo que implica una preparación de los líderes militares enfocada a escenarios actuales y prospectivos en base a este tipo de amenazas y su evolución. Sin embargo, la preparación científico militar respecto a las nuevas amenazas, en la actualidad no se enfoca en crear capacidades específicas para el liderazgo militar aplicado al contexto estratégico operativo, por lo que es perceptible una deficiencia en la innovación para la generación de capacidades específicas a este contexto (Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, 2019). Es así que, se puede evidenciar que la aplicación del liderazgo en este nivel no cuenta con parámetros definidos para su evaluación, por lo que el cumplimiento efectivo de las operaciones militares asignadas pueden ser un elemento adecuado para su análisis.

En este sentido, las lecciones aprendidas con respecto a las operaciones de ámbito interno, en función del desarrollo y manifestación actual de las nuevas amenazas, han determinado un interés institucional para mejorar las capacidades operativas y todos los procesos que las respaldan (Comando Conjunto de la Fuerzas Armadas, 2015), y, de esta manera, buscar en la institución los mecanismos necesarios para la generación de innovación a través del desarrollo de estudios y proyectos institucionales que respalden la transformación de Fuerzas Armadas.

Es así que, los retos de los líderes al desempeñar sus misiones tienen relación directa con la toma de decisiones, determinadas inicialmente por la doctrina respectiva, pero que generalmente son coherentes con atributos de liderazgo que pueden ser desarrollados, en el contexto de la prospectiva, y de los métodos necesarios para su preparación, lo cual no es recurrente en la preparación actual de los líderes que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre. Es decir, aunque existe una doctrina desarrollada para la toma de

decisiones, la incorporación de metodologías y procesos específicos de la prospectiva no es considerado de forma procedimental o metodológica, lo que constituye una deficiencia en las capacidades militares a desarrollar, sobre todo en el contexto del mando y control y la planificación de las operaciones militares.

Otro aspecto fundamental a la hora de evaluar tanto la planificación, como el desarrollo de las capacidades militares, es la falta de preparación para el contexto operativo que ha tenido la institución militar en los últimos años. Siendo este un hecho determinado por diferentes motivos, entre ellos fundamentalmente, el cambio de paradigma de las amenazas, de convencionales a no convencionales (Osorio & Albuja, 2020), lo que incide en la preparación de las capacidades militares para afrontarlas, pero además las limitaciones presupuestarias, y los procesos de modernización truncados o incompletos, no han permitido que se pueda contar con los recursos materiales y humanos para continuar una modernización y actualización institucional como la que se ha planificado previamente con distintos escenarios prospectivos realizados en el pasado dentro de la planificación institucional o incluso en la planificación de la Defensa a nivel nacional.

En este contexto, aunque la prospectiva haya determinado el desarrollo de estas nuevas amenazas que en la actualidad son una realidad, la priorización del ámbito administrativo sobre el operativo constituye también un problema para el desarrollo del liderazgo estratégico operativo, pues existe una sobrevaloración de los puestos que se encuentran generalmente en las ciudades principales y una subvaloración de los puestos de las unidades operativas, que implica un menor acceso a herramientas y recursos que pueden favorecer el desarrollo de habilidades de liderazgo y toma de decisiones en el campo estratégico operativo del Ejército ecuatoriano.

Formulación del Problema

La formulación del problema se lo presenta en forma de pregunta, en la misma convergen las variables de investigación relacionadas en función del tema de estudio, de esta manera al problema se lo define como:

¿Existe un estudio prospectivo para evaluar los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre?

Subproblemas o preguntas de investigación

Los subproblemas de investigación se los manifiesta como preguntas derivadas del problema general, y representan una atención especial a las variables y a la propuesta de solución de la presente investigación, así se definen como:

- ¿Cuáles son los retos que deben enfrentar los líderes a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre?
- ¿Cuán eficientes han sido de las operaciones militares en función de la aplicación del liderazgo en el ámbito operativo estratégico en los últimos tiempos?
- ¿Cómo se puede incrementar y potencializar la preparación científica y académica de los líderes militares a nivel operativo estratégico?

Objeto de Estudio

Seguridad y Defensa

Campo de Acción

Liderazgo Militar

Delimitación de la Investigación

Delimitación Temática

Capacidades del Ejército

Delimitación Espacial

Ejército Ecuatoriano

Delimitación Temporal

2021-2022

Justificación e Importancia

Justificación

El ámbito operativo es fundamental para la planificación estratégica en el campo militar. En este sentido las funciones y responsabilidades de los líderes demandan una preparación acorde a los retos que asumirán a la hora de comandar las misiones encomendadas (Instituto Americano de Derechos Humanos, 2007). Es así que la transformación de capacidades del ejército, implica un desarrollo e innovación constante con el objetivo de reducir las brechas de las capacidades militares, para la consecución de los objetivos institucionales y el cumplimiento del mandato constitucional de las FF.AA. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2014)., para que bajo estos preceptos la institución pueda alcanzar un desarrollo óptimo de las capacidades militares necesarias para enfrentar las amenazas existentes.

Otro aspecto para citar es el del contexto del desarrollo de las amenazas para el Estado, las mismas que en los últimos años han evolucionado a amenazas no convencionales que demandan una preparación especial por parte de las Fuerzas Armadas y de todos sus miembros, lo cual aporta a la seguridad e integridad del Estado,

En este ámbito, el desarrollo de propuestas innovadoras generadas en la Academia pueden contribuir de manera efectiva a la institución militar y a la defensa del Estado mediante el fortalecimiento y transformación de las capacidades militares, (Enseñat y Berea, 2006), ya que generalmente los institutos, academias, escuelas y en general los centros de formación militar poseen las características necesarias para generar la innovación específica al ámbito militar en función de las necesidades reales y de las características propias de la institución. En este sentido el aporte de estos centros de educación es continuo no solo en el ámbito académico sino en la pertinencia del tipo de información que manejan, debido a los objetivos que cumplen de forma unísona con los objetivos institucionales militares.

En este sentido la importancia de estudios basados en el desarrollo de operaciones militares permite contar con mejores elementos para el análisis y evaluación de procedimientos y decisiones tomadas (Martella, 2011). Esto genera además información que puede ser fundamental para la planificación estratégica y los estudios prospectivos, para determinar elementos de optimización, como es el caso de la toma de decisiones en el campo estratégico operacional, para lo cual de forma complementaria se debe considerar a las lecciones aprendidas en las operaciones de ámbito interno de los últimos años, cuya competencia en la generación de información que ayude a la comprensión del estado actual de las capacidades militares y de las formas de poder optimizarlas es fundamental en el entorno del análisis de las necesidades institucionales con respecto a la transformación de capacidades, lo cual justifica el desarrollo de la presente investigación.

Importancia

La importancia de esta investigación trasciende al contexto académico, en función de la utilidad práctica que se pretende obtener con el desarrollo de una propuesta real y efectiva, mediante un estudio que permita definir y evaluar los retos que deben enfrentar los líderes a nivel estratégico operativo, para de esta manera, conocer, caracterizar y desarrollar estrategias para mejorar las condiciones, capacidades y herramientas, para que la toma de decisiones que enfrentan los líderes militares en este ámbito sean optimizadas en función de la efectividad y eficiencia de las misiones asignadas, cumpliendo con el mandato constitucional asignado a Fuerzas Armadas en el marco de las Leyes del Estado que rigen su accionar.

Ante una realidad de desarrollo de las amenazas a la seguridad del Estado que ha proliferado en los últimos tiempos, el desarrollo de las capacidades militares tanto para la institución como para cada uno de sus miembros, es fundamental para el fortalecimiento de la seguridad y la defensa del Estado, en aspectos que generalmente no son considerados de forma individual pero que tiene gran influencia en la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo.

En este sentido, la importancia también implica a la generación de herramientas y estrategias que influyan y aporten con el desarrollo de las capacidades militares, como un subproducto práctico necesario para lograr metas y objetivos institucionales.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Desarrollar un estudio prospectivo que permita evaluar los retos que deben enfrentar los líderes a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la institución y su incidencia en la eficiencia de las operaciones militares para proponer estrategias que permitan incrementar y potencializar la preparación científica y académica de los líderes militares en este ámbito.

Objetivos Específicos

- Determinar retos que deben enfrentar los líderes a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre.
- Analizar la eficiencia de las operaciones militares en función de la aplicación del liderazgo en el ámbito operativo estratégico
- Proponer estrategias para incrementar y potencializar la preparación científica y académica de los líderes militares a nivel operativo estratégico

Capítulo II

Marco teórico

Antecedentes de la investigación

El desarrollo de las capacidades militares en el Ecuador se encuentra en un proceso de transformación que busca la reducción de las brechas de capacidad para contribuir al desarrollo de un ejército moderno acorde al rol establecido en la constitución (Ecuador, 2021) y a los objetivos institucionales necesarios para enfrentar las amenazas convencionales y no convencionales establecidas en la planificación de la Defensa del país (Comando Conjunto de la Fuerzas Armadas, 2015).

La capacidad de liderazgo militar a nivel global cuenta con diversos estudios destinados a mejorar su aplicación y comprensión, incluso, existen investigaciones enfocadas en el mejoramiento de los procesos de toma de decisiones basados en la actualidad herramientas tecnológicas, desarrollo de software e incluso la utilización de inteligencia artificial (Fojón, 2019), de igual manera a nivel local se pueden encontrar estudios referentes en al campo del liderazgo militar con diferentes enfoques como el desarrollado por (Albán & Muñoz, 2018) denominado “Liderazgo Militar frente a las Nuevas Amenazas” en el cual se puede encontrar un enfoque actual de los retos a los que se enfrenta el liderazgo militar, considerando la doctrina referente al mismo y respecto a la toma de decisiones. Sin embargo, no existen estudios específicos referentes al campo estratégico operacional.

El proceso de transformación de capacidades en la actualidad ha promovido el desarrollo de la iniciativa y la innovación en diferentes instancias de la institución armada, fundamentalmente por el compromiso que las diferentes instituciones de las Fuerzas Armadas tiene con el objetivo de preparar a la institución armada para enfrentar las nuevas amenazas mediante la optimización de recurso y la investigación en todos sus áreas (Ministerio de Defensa Nacional, 2018), este hecho ha determinado innovación y la búsqueda de herramientas y estrategias que promueven la optimización de la doctrina actual, de esta

manera se ha promovido estudios específicos en el campo metodológico y tecnológico que promuevan la actualización y optimización de las variables que intervienen en las capacidades militares.

En la actualidad se experimentan diferentes procesos que buscan la optimización del sistema de seguridad y defensa del Estado, hasta hace poco determinado por amenazas convencionales, pero que con la influencia de factores externos relacionadas al crimen organizado, el narcotráfico, idealismos políticos radicales e internos como la crisis económica, la inestabilidad política y los problemas sociales de la sociedad ecuatoriana (Sánchez, 2014), han ido cambiando a amenazas no convencionales que determinan la necesidad de capacidades diferentes y especializadas para combatirlas.

En este contexto la concepción de elementos como el liderazgo militar y su influencia en la toma de decisiones conlleva a la preparación de habilidades específicas de los líderes militares, que prospectivamente permitirán una transformación de las capacidades militares relativas a sus funciones y responsabilidades inherentes al cumplimiento del mandato constitucional relativo a la seguridad y defensa para la Fuerzas Armadas del Ecuador.

Fundamentación Teórica

Teorías del liderazgo

El desarrollo del liderazgo es un fenómeno multifacético con una multitud de definiciones y significados que requieren una exploración más detallada y con énfasis en la concepción del liderazgo a través de la historia, aunque el significado de liderazgo puede resultar ambiguo y confuso y que abundan las definiciones, las características de los líderes y los objetivos del mismo, suelen tener mejores coincidencias en las diferentes perspectivas de análisis y definiciones existentes. El liderazgo se ha convertido en un bien integral de las organizaciones modernas, pero, sigue siendo demasiado amplio su concepto dado los alcances que se pretenden dar a los líderes, para los grupos u organizaciones. Por ello, es valioso pensar con mayor precisión en las actividades de liderazgo para poder concebirlo o incluso

clasificarlo. Lo mismo ocurre con el significado del desarrollo del liderazgo, dado que cualquier suposición y perspectiva subyacente tiene consecuencias para la promoción de diferentes enfoques dentro de las organizaciones (Giraldo & Naranjo, 2014). En este sentido La forma en que una persona habla y escribe sobre el desarrollo del liderazgo influye en lo que ve, valora y prioriza para concebirlo y aplicarlo a los intereses de las organizaciones o al análisis de casos en múltiples áreas de trabajo.

El liderazgo es un fenómeno social que se encuentra en todos los ámbitos de la sociedad. Se pueden discernir varias tendencias principales en el desarrollo del estudio del liderazgo. Mientras que las primeras teorías tienden a centrarse en las características y comportamientos de los líderes exitosos, las teorías posteriores comienzan a considerar el papel de los seguidores y la naturaleza contextual del liderazgo (Lupano & Castro, 2018). A lo largo de los años, han existido una serie de teorías que abordan la comprensión del liderazgo, incluida la teoría del gran hombre, la teoría de los rasgos del liderazgo, las teorías del comportamiento, las teorías de contingencia y las teorías de liderazgo contemporáneas como el liderazgo carismático, el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y la teoría del liderazgo de servicio (Sánchez & Vaca, 2018). Aunque han existido más teorías, están se han desarrollado a partir de las descritas.

El enfoque del Gran Hombre es una perspectiva de liderazgo que buscaba identificar los rasgos heredados que poseían los líderes que los distinguían de las personas que no eran líderes asume que la capacidad de liderazgo es inherente, que los grandes líderes nacen, no se hacen (Lupano & Castro, 2018). Se usó el término "Gran Hombre" porque el liderazgo se conceptualizó como el individuo que influyó en otros para que lo siguieran en función de los rasgos, cualidades y habilidades heredados.

Las diferentes formas que se identifican en el desarrollo del liderazgo hacen contribuciones teóricas fundamentales. En primer lugar, proporcionan distinciones y suposiciones más matizadas y detallada de una forma más multifacética de entender el

desarrollo del liderazgo. En segundo lugar, muestran cómo los hallazgos referentes, son congruentes con las identidades de liderazgo que pasan de las identidades individuales a las relacionales y luego a las colectivas (Molero, 2002), así como con las teorías del desarrollo de liderazgo en términos de una complejidad creciente al abordar las tareas propias de los líderes.

La teoría de los rasgos asume que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que los hacen más aptos para el liderazgo. Los rasgos son las características personales distintivas de un líder, como la inteligencia, la honestidad, la confianza en sí mismo y la apariencia (Lupano & Castro, 2018). Un gran número de rasgos y habilidades personales se han asociado con líderes exitosos, pero los rasgos en sí mismos no son suficientes para garantizar un liderazgo efectivo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el énfasis de la investigación pasó de los rasgos de personalidad a la búsqueda de comportamientos que marquen una diferencia en el desempeño o la satisfacción de los seguidores. Contrariamente a las teorías de los rasgos, el liderazgo se consideraba una característica personal observable. Las teorías desarrolladas en ese momento se denominaron "teorías del comportamiento" (Contreras, 2018), ya que enfatizaban el comportamiento del líder. Según esta teoría, las personas pueden aprender a convertirse en líderes a través de la enseñanza y la observación.

A fines de la década de 1960, la importancia de la situación en la relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia comenzó a ocupar un lugar destacado en las investigaciones. El supuesto general del enfoque situacional es que diferentes situaciones requieren diferentes estilos de liderazgo. Los líderes deben seleccionar el estilo que mejor se adapte a la situación en un momento dado (Contreras, 2018). Este es un enfoque muy práctico porque sugiere diferentes estilos de liderazgo para diferentes situaciones. Las teorías bien conocidas del

enfoque situacional incluyen: el modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler¹ (1967), la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard² (1969), la teoría del camino-meta de House³ (1971) y el modelo de contingencia de Vroom, Yetton y Jago⁴ (1973).

Alrededor de la década de 1980, la cara del mundo empresarial y, a su vez, el concepto de liderazgo efectivo cambió (Sánchez & Vaca, 2018). Debido a la rápida globalización en el mundo, se volvió mucho más difícil liderar empresas a gran escala y tener éxito en los esfuerzos de cambio. Este nuevo entorno exigió diferentes características y habilidades de los llamados líderes efectivos. Esta necesidad en el mundo de los negocios surgió en las “teorías contemporáneas de liderazgo” alrededor de la década de 1980. Los investigadores definieron nuevos estilos y modelos de liderazgo que no habrían sido reemplazados ni explicados por ningún otro modelo, como los modelos de liderazgo orientados a las personas y orientados a las tareas (García, 2015). Estos nuevos estilos de liderazgo son Liderazgo Carismático, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo de Servicio.

El enfoque de liderazgo carismático hoy en día podría considerarse como el enfoque más influyente en los estudios de liderazgo (García D. , 2020). Las teorías actuales del liderazgo carismático están fuertemente influenciadas por las ideas de uno de los primeros sociólogos, Max Weber⁵. Usó el término para definir una forma de influencia basada no en la autoridad tradicional o formal, sino en las percepciones de los seguidores de que el líder está

¹ Fred Edward Fiedler (13 de julio de 1922 - 8 de junio de 2017) fue uno de los principales investigadores de la psicología industrial y organizacional del siglo XX. Ayudó a dar forma a la psicología y fue un destacado psicólogo que estudió el desarrollo del liderazgo en las organizaciones

² Creadores del modelo de liderazgo situacional, Este modelo se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez.

³ La teoría de la ruta-meta, fue formulada por Robert House en 1971 (actualizada en 1996[1]).Parte de la noción de que los líderes serán eficaces en la medida en que apoyen a sus seguidores para que perciban que pueden alcanzar los objetivos, experimentar satisfacción y obtener recompensas.

⁴ El modelo de Vroom-Jago para tomar decisiones es un modelo racional utilizado por líderes para determinar si deberían tomar una decisión solos o involucrar al grupo, y en qué medida debería el grupo estar involucrado.

⁵ Maximilian Karl Emil Weber (21 de abril de 1864 - 14 de junio de 1920) fue un sociólogo , historiador , jurista y economista político alemán considerado como uno de los teóricos más importantes del desarrollo de la sociedad occidental moderna . Sus ideas influyen profundamente en la teoría y la investigación social y el estudio del liderazgo.

dotado de poderes o cualidades excepcionales (Weber, 1947). Según Weber, el carisma tiene lugar durante una crisis social, cuando surge un líder con una visión radical que ofrece una solución a la crisis y atrae seguidores que creen en la visión. Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: tienen una visión, están dispuestos a asumir riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y presentan comportamientos maravillosos

El liderazgo transformacional representa un cambio de paradigma con respecto al estudio del liderazgo (Sánchez & Vaca, 2018). Como paradigma de liderazgo emergente, el liderazgo transformacional se enfoca en la transformación de la organización y sus miembros del estado actual a un estado mejor que esté alineado con la visión, misión y objetivos de la organización (Lupano & Castro, 2018). El término liderazgo transformacional fue introducido por primera vez por Burns (1978). Según él, los líderes transformacionales aportan cambio y movimiento en una organización. Enfatizan nuevas posibilidades y promueven una visión convincente del futuro para minimizar la resistencia al cambio. Los líderes transformacionales manifiestan una inspiración apasionada y modelan visiblemente los comportamientos apropiados (Sánchez & Vaca, 2018). Los líderes transformacionales se conocen brevemente como agentes de cambio.

El liderazgo transaccional generalmente usa la burocracia organizacional, la política, el poder y la autoridad para mantener el control; este estilo de liderazgo en ocasiones se denomina autoritario (Rozo & Abaunza, 2010). Los líderes transaccionales enfatizan los estándares de trabajo, las asignaciones y las metas orientadas a tareas. Además, los líderes transaccionales tienden a centrarse en la realización de tareas y el cumplimiento de los empleados, y estos líderes dependen en gran medida de las recompensas y castigos de la organización para influir en el desempeño de los empleados (García, 2015). Explicándoles qué se les exige y qué compensación recibirán si cumplen estos requisitos. El liderazgo transaccional se centra en las formas de mantener el statu quo y gestionar las operaciones

diarias de una empresa (Contreras, 2018). No se enfoca en identificar los objetivos de la organización y cómo los empleados pueden trabajar y aumentar su productividad en alineación con estos objetivos, aumentando así la rentabilidad de la organización.

El desarrollo del liderazgo, su forma de concebirlo y aplicarlo ha determinado muchas formas diferentes de pensar sobre el liderazgo que a su vez se ha plasmado en diferentes teorías como se ha expuesto anteriormente, estas perspectivas, van desde centrarse en los rasgos de personalidad de un gran liderazgo hasta enfatizar los aspectos de la situación que ayudan a determinar cómo lideran las personas (Sánchez I. , 2017). Como la mayoría de las cosas, el liderazgo es un tema multifacético y es una mezcla de muchos factores que ayudan a determinar por qué algunas personas se convierten en grandes líderes. Aprender más sobre algunas de las cosas que hacen que las personas sean líderes fuertes es una forma de mejorar potencialmente sus propias habilidades.

En la época actual, el éxito de cualquier equipo de trabajo depende en gran medida de unas buenas dotes de liderazgo. Las habilidades de liderazgo de un buen líder se desarrollarán principalmente a partir de qué tan bien puedan comprender y aplicar estas conocidas teorías de liderazgo para superar los desafíos que enfrentan a lo largo de los años. Además, se concibe que, para alcanzar un liderazgo efectivo, es necesario lograr el equilibrio adecuado entre las necesidades, la conciencia de la situación y el comportamiento (Sánchez I. , 2017). Y, de hecho, los grandes líderes siempre se preocupan por las necesidades de sus seguidores, analizan su situación actual y, en base a eso, ajustan su comportamiento en consecuencia con objetivos grupales u organizacionales. Si bien existe una serie de factores que dependen de la práctica real para experimentar el éxito en el liderazgo en estos días. El estudio de las diferentes teorías de liderazgo puede contribuir significativamente con el propósito de contar un plan de contingencia para alcanzar estándares de efectividad y calidad en cualquier proceso, y de esta manera tener mejores herramientas para evaluar la situación adecuadamente, tener el tipo correcto de relación con los seguidores y comprender el contexto completo de la situación

general de una organización, de manera que la complementación de las teorías y la concepción adecuada de los propósitos de las mismas pueden constituir lo que necesita un gran líder cuando busca tener éxito y desempeñarse mejor como líder de equipo para alcanzar objetivos personales y grupales de acuerdo a las características del entorno y de la organización.

Desarrollo del liderazgo

Para comprender el desarrollo del liderazgo es necesario concebir al desarrollo de líderes como un propósito inherente al desarrollo humano. Así, el desarrollo de líderes siempre ha estado implícito en la organización social y en la necesidad de establecer patrones de comportamiento de la estructura social, que ha determinado la necesidad de líderes (Giraldo & Naranjo, 2014). En este sentido, el desarrollo de líderes se puede definir como una expansión de la capacidad de una persona para ser eficaz en un rol y proceso de liderazgo de un grupo de personas (Achua & Lussier., 2017). Esto se basa en el supuesto de que, si un líder desarrolla conocimientos, habilidades y capacidades, el liderazgo será más eficaz. El desarrollo de líderes se centra principalmente en el capital humano y las capacidades mejoradas que deberían permitir a las personas pensar y actuar de nuevas maneras. Cuando se enfoca en líderes individuales, el desarrollo se refiere al conocimiento, las destrezas y las habilidades basadas en el individuo principalmente relacionadas con ser efectivo en roles formales de liderazgo (Castillo & Cabrera, 2012). El desarrollo de líderes, en este sentido, se basa en una clara división entre líderes y seguidores, en su interdependencia y coexistencia, sin magnificar al líder en solitario y procurando establecer los beneficios mutuos entre unos y otros.

Sin embargo, existen formas más amplias de ver el desarrollo de líderes que van más allá de los roles formales. Si bien se puede reconocer el énfasis en el desarrollo de un individuo, también se reconoce que las personas asumen roles de liderazgo tanto formales como informales, en el trabajo y en el tiempo libre (Villalva, 2017). Posteriormente, se necesita desarrollar un conjunto más amplio de capacidades en dominios diferentes: liderarse a uno

mismo, liderar a otros y liderar la organización, que sería una abstracción del desarrollo del liderazgo.

El desarrollo de líderes se crea en base a las experiencias en estos contextos y también se puede aplicar el proceso de aprendizaje y crecimiento, lo que resulta en un mejor liderazgo que involucra dichos dominios. La vida en general, como fuente de desarrollo, también es evidente en esta forma de ver el desarrollo del líder, similar a la definición de desarrollo del líder como “toda forma de crecimiento o etapa de desarrollo en el ciclo de vida que promueve, alienta y ayuda en el desarrollo de uno mismo”. potencial de liderazgo” (Cao, 2017). Entonces el liderazgo es visto como un proceso de aprendizaje continuo que se extiende a lo largo de toda la vida.

El desarrollo del liderazgo se basa en una visión más amplia y cualitativamente diferente del liderazgo. Se refiere a procesos de desarrollo que involucran a múltiples individuos, como grupos, equipos, redes u organizaciones. Por lo tanto, el desarrollo del liderazgo se define como la expansión de la capacidad colectiva de los miembros de la organización para participar de manera efectiva en los roles y procesos de liderazgo con el fin de generar dirección, alineación y compromiso (Lorenzón, 2017). Esta definición se basa en una nueva forma de conceptualizar el liderazgo como creencias y prácticas mediante las cuales el colectivo de un grupo produce liderazgo a nivel de toda la organización. El desarrollo del liderazgo puede verse entonces como el desarrollo del capital cultural humano dentro de toda la organización y trabajando con procesos del sistema, prácticas colectivas y culturas organizacionales, donde el liderazgo se desarrolla como resultado del trabajo compartido y la interacción (Rivera, 2016). Sin embargo, el cambio a una visión colaborativa colectiva sobre el liderazgo no cambia el hecho de que los supuestos subyacentes son funcionalistas, centrándose en la eficacia.

En cuanto a la relación entre el líder y el desarrollo del liderazgo, ambos conceptos deben estar vinculados y ser vistos como complementarios: el desarrollo del liderazgo

trasciende e incluye el desarrollo de líderes individuales (Blanco, 2018). En este sentido comprender el desarrollo del liderazgo implica comprender al líder y a sus liderados, pero también al contexto de desarrollo o las características que determina los objetivos a seguir o las necesidades que determinan la formación del liderazgo.

Una forma alternativa de estudiar el desarrollo del liderazgo es utilizar enfoques interpretativos y críticos que se centren en cómo se construye socialmente el liderazgo en los procesos continuos de comprensión intersubjetiva y cómo deben examinarse las suposiciones y comprensiones subyacentes (Contreras, 2018). El liderazgo no es simplemente una característica de un individuo; es atribuido y ejecutado. Las personas construyen activamente el significado de sus experiencias en el mundo, incluido el dominio del desarrollo del liderazgo, desde esta perspectiva, se vuelve importante explorar cómo las personas construyen socialmente el liderazgo y su desarrollo.

Explorar y exponer los supuestos implícitos subyacentes de las personas, la búsqueda de sentido y las formas de comprensión son esenciales en los estudios críticos acerca del liderazgo (Blanco, 2018). Esto se hace a través de procesos de emerger, explorar e incluso cuestionar y tratar de cambiar los supuestos, pero con un enfoque real de las necesidades a las que se debe enfrentar el líder. Este enfoque se basa en la creencia de que los supuestos individuales y colectivos sobre el liderazgo delimitan cómo los miembros de la organización trabajan con el liderazgo dentro de una organización (Rozo & Abaunza, 2010). A través de un proceso de creación de sentido, podría ser posible para individuos y organizaciones renovar el concepto de liderazgo, lo que también abre nuevos enfoques para el desarrollo del liderazgo.

El concepto de liderazgo se define como el conjunto de esquemas y supuestos sobre los líderes y el liderazgo que una organización ha incrustado en su cultura (Castillo & Cabrera, 2012). Dar sentido a la suposición de liderazgo subyacente es esencial en el desarrollo del liderazgo para manejar las demandas actuales, así como las imprevistas. El papel del desarrollo del liderazgo puede verse como una revisión de los supuestos del liderazgo y ser

consciente de las posibles discrepancias lo que generalmente es común en el contexto militar. Sin embargo, las consecuencias para una organización o institución pueden ser significativas cuando diferentes grupos tienen diferentes suposiciones. Por lo tanto, es importante investigar la variedad de formas de entender el desarrollo del liderazgo, en este sentido en el campo militar el estudio parecería ser menos complejo ante la doctrina empleada, sin embargo, de que existan diferencias en la concepción de los líderes y seguidores, que pueden subsanarse en la doctrina y el análisis de los objetivos institucionales y en la renovación o actualización de conceptos.

Si una de las funciones principales de las iniciativas de desarrollo del liderazgo es renovar el concepto de liderazgo, porque dan forma a cómo los miembros de la organización perciben, actúan y evalúan el liderazgo, entonces las intervenciones de liderazgo deben influir en los conceptos de liderazgo. La creación de sentido se utiliza para renovar los conceptos de liderazgo y, en el proceso de renovación, sería beneficioso saber cómo las personas tienen sentido y cuál es el siguiente paso para comprender el desarrollo del líder y el liderazgo. El liderazgo adquiere múltiples significados y apariencias, que evolucionan con el tiempo (Rivera, 2016). Por lo tanto, se reconoce que las diferentes formas de entender el desarrollo del liderazgo, y el liderazgo en su conjunto, se manifiestan no solo para los profesionales sino también para los investigadores.

El enfoque crítico también ha de emplearse en quienes investigan y analizan al liderazgo investigadores, pues ellos son críticos con los supuestos explícitos o implícitos que se puedan tener y, por lo tanto, se necesita mayor apertura para diferentes perspectivas nuevas sobre el desarrollo del liderazgo. La identificación de supuestos implícitos puede crear mejores diseños de desarrollo de liderazgo y ampliar sustancialmente la comprensión y el impacto de la investigación sobre desarrollo de liderazgo. Por lo tanto, existe una necesidad genuina de explorar teorías de desarrollo de liderazgo implícitas, descritas como las estructuras cognitivas de las partes interesadas con respecto al desarrollo de liderazgo. Parece haber una falta de

estudios que exploren los supuestos de lo que significa el desarrollo del liderazgo para diferentes individuos.

El liderazgo militar

El liderazgo militar es un estudio multidisciplinario del liderazgo en un contexto organizacional que se enfoca en la integración de la teoría y la práctica, en el cual se estudia la influencia directa del líder en la motivación individual y los procesos grupales mediante la aplicación de teorías, habilidades y atributos de liderazgo en el ámbito militar.

Aunque el liderazgo militar ha sido referente en la concepción del liderazgo a través de la historia, y ha ofrecido características de los líderes militares a las diferentes teorías desarrolladas desde distintos enfoques, las características intrínsecas del desarrollo del liderazgo militar generalmente implican valores y condiciones únicas y propias de la vida militar (Albán & Muñoz, 2018). En este sentido el liderazgo militar implica tomar decisiones críticas, a menudo en situaciones de alta presión con riesgos consecuentes. Los líderes militares efectivos hacen las preguntas correctas y piensan estratégicamente para sacar conclusiones bien informadas sobre las cuales puedan actuar. Los líderes militares también construyen y motivan equipos. Esta responsabilidad implica velar por su bienestar, desarrollar los talentos individuales, reconocer los éxitos para formar un equipo unido y seguro de cumplir las misiones asignadas, que mantenga alta la moral y la confianza en las capacidades y preparación de cada individuo del grupo.

Para proporcionar el propósito y la dirección adecuada a las unidades encargadas de misiones de alta responsabilidad, los líderes deben poseer un impulso inquebrantable para lograr objetivos notables. En el ejército y otros sectores, la ambición puede impulsar una misión o un proyecto. Cuando se equilibra con la integridad, la ambición impulsa a las personas y los equipos a alcanzar su máximo potencial.

Los líderes militares también deben poseer tenacidad templada por flexibilidad. Encontrar una solución a un problema desconcertante o lograr una tarea aparentemente

imposible a menudo exige una voluntad indomable para seguir adelante y buscar las respuestas a las piezas perdidas u ocultas. El pensamiento flexible y la capacidad de reconfigurar un enfoque, en lugar de apegarse obstinadamente a uno que no funciona, deben acompañar esa tenacidad.

Finalmente, un liderazgo militar bien concebido proyecta confianza. Los líderes militares tienen importantes responsabilidades. Si carecen de suficiente confianza en sí mismos, la duda puede paralizarlos a ellos y a sus subordinados para que no tomen medidas. Deben poseer la fortaleza emocional para capear los contratiempos y aun así liderar la próxima carga (Aznar, 2017). La confianza y la capacidad de los dirigidos se ven muy afectadas si los líderes confían en sí mismos para abordar la misión que tienen por delante, lo que hace que este rasgo sea indispensable en el liderazgo.

Además de los rasgos de personalidad, las estrategias clave pueden resultar igualmente efectivas al guiar una unidad militar o administrar un equipo en los negocios o el gobierno. Las personas responden con más motivación cuando saben por qué están haciendo algo. Por esta razón, los líderes militares deben presentar una visión clara.

En este aspecto, un camino definido inculcará un sentido de propósito, compromiso y mayor inversión en beneficio de un equipo. Los líderes militares también deben comunicarse con empatía (Albán & Muñoz, 2018). Cuando los subordinados sienten que sus líderes se preocupan genuinamente por ellos, su dedicación aumenta. Y al desarrollar un entorno de apertura, en el que las personas sepan que sus ideas y opiniones son importantes, los líderes no solo generarán lealtad, sino que también se beneficiarán de comentarios constructivos y perspectivas diversas.

En este aspecto el líder militar debe prepararse tanto para el ámbito táctico, como operacional y estratégico no solo por responsabilidad con la estructura organizacional sino por la responsabilidad de conocer las necesidades en los diferentes campos de acción, involucrándose en los posibles cursos que pueden tomar sus decisiones.

Prospectiva

La Prospectiva es una disciplina que pretende anticipar y pronosticar probables hechos futuros mediante un análisis objetivo, y de esta manera comprender cómo pueden prevalecer o desarrollarse intereses en el desarrollo de acontecimientos relativos a escenarios actuales con proyección hacia el futuro (Parodi & Goyeneche, 2017).

La prospectiva busca estimar la probabilidad de un evento o problema en el futuro. Por lo tanto, intenta predecir cuál será el resultado de un evento cualquiera. Los experimentos de ciencia general a menudo se clasifican como estudios prospectivos porque el experimentador debe esperar hasta que el experimento siga su curso para examinar los efectos. Los ensayos controlados aleatorios son siempre estudios prospectivos y, a menudo, implican el seguimiento de una "cohorte" de individuos para determinar la relación entre varias variables.

Para la prospectiva, el futuro está por escribirse. Su esencia reposa en la capacidad de discernir los factores que condicionan realmente el cambio. Es por ello que se busca analizar los factores de cambio y los factores de permanencia de cada sistema a estudiar. (Parodi & Goyeneche, 2017, pág. 8)

Análisis prospectivo

Los estudios prospectivos, como todo lo relacionado con el futuro, está llenos de complejidad; los desarrollos y cambios en las interacciones mutuas en muchos niveles en escenarios futuros siguen cursos que a veces son continuos, pero en la mayoría de los casos tienen un alto grado de incertidumbre (Godet, 2014). Además, la determinación de escenarios futuros se caracteriza por la caracterización de las variables que intervienen, la relación de estas con factores de incidencia y fundamentalmente por la incertidumbre y la imprevisibilidad. Si bien siempre está presente el potencial de numerosos y completamente diferentes caminos hacia el futuro, también ocurre que la selección de una alternativa, automáticamente excluye otras mientras, pero la inclusión de alternativas determina generalmente la inclusión de más elementos. Por eso tiene sentido hablar en plural de los "escenarios posibles" en el análisis

prospectivo, pero además se pueden definir escenarios apuesta o los denominados peores escenarios, “cisnes negros”.

A su vez, estas probabilidades están marcadas por la ambivalencia, en la medida en que las diferentes posibilidades de desarrollo serán, o pueden ser, evaluadas de manera muy diferente según el punto de vista del espectador o del planificador. En el campo de estudio de la prospectiva se ha dado mayoritariamente que las cuestiones relacionadas con el futuro son apuestas a la determinación de estrategias de mejora en el aprovechamiento, producción o desempeño o de estrategias enfocadas a la prevención de riesgos y amenazas (Durance, 2007). Sin embargo, un estudio prospectivo también es relevante por sí mismo en función del contexto predictivo de una situación determinada, porque hace importante el reflexionar sobre las decisiones que se toman hoy en día como forma de orientar las consecuencias al futuro.

La forma más común de análisis prospectivo es la evaluación de riesgos. El propósito de la evaluación de riesgos es identificar los peligros que pueden hacer que el sistema sea incapaz de cumplir su propósito y, preferiblemente, calcular la probabilidad de que esto suceda. El riesgo generalmente se define como la combinación de la probabilidad de que algo suceda y la severidad o seriedad del resultado. Esta visión se expresa en la matriz de riesgo tradicional.

Otra forma de análisis de riesgo prospectivo es la evaluación del diseño, que se realiza para encontrar condiciones o factores que puedan contrarrestar o evitar que un artefacto o sistema de nuevo diseño funcione según lo previsto. En este sentido el análisis metodológico se puede usar para ver si las combinaciones de múltiples condiciones previas y/o recursos pueden debilitar un diseño, o si la falta de control o las limitaciones de tiempo pueden impedir el funcionamiento previsto.

El propósito de un análisis prospectivo es describir cómo debe funcionar un sistema para cumplir sus objetivos (es decir, el rendimiento del sistema) y comprender la variabilidad de las funciones que, solas o en combinación, pueden evitar que eso suceda. Para hacerlo,

primero es necesario construir un modelo del sistema y luego analizar una serie de escenarios o instancias de ese modelo.

Un análisis prospectivo se diferencia de una evaluación de riesgos en que se basa en un modelo funcional de la funcionalidad potencial en lugar de una representación específica, como un árbol de fallas o un árbol de eventos. Por lo tanto, en lugar de analizar una ruta de eventos supuesta y buscar la probabilidad de que los pasos individuales puedan fallar o funcionar mal, un análisis funcional trata de encontrar las formas en que se puede desarrollar una situación y cuáles pueden ser los posibles resultados, específicamente cuál de los posibles. acoplamientos que pueden convertirse en acoplamientos reales. Sin embargo, las consideraciones que intervienen en los escenarios representativos de selección son básicamente las mismas, a saber, una buena comprensión del dominio.

Amenazas híbridas

El término amenaza híbrida se refiere a una acción realizada por actores estatales o no estatales, cuyo objetivo es socavar o dañar un objetivo al influir en su toma de decisiones a nivel local, regional, estatal o institucional. Tales acciones están coordinadas y sincronizadas y apuntan deliberadamente a las vulnerabilidades de las instituciones y los estados democráticos (Argoti, 2022). Las actividades pueden tener lugar, por ejemplo, en los dominios político, económico, militar, civil o de información. Se llevan a cabo utilizando una amplia gama de medios y están diseñados para permanecer por debajo del umbral de detección y atribución.

La acción híbrida se caracteriza por la ambigüedad, ya que los actores híbridos desdibujan las fronteras habituales de la política internacional y operan en las interfaces entre lo externo y lo interno, lo legal y lo ilegal, y la paz y la guerra (Argoti, 2022). La ambigüedad se crea al combinar medios convencionales y no convencionales: desinformación e interferencia en el debate político o las elecciones, disturbios o ataques a infraestructura crítica, operaciones cibernéticas, diferentes formas de actividades delictivas y, finalmente, un uso asimétrico de medios militares y de guerra.

Al utilizar los medios no convencionales y convencionales antes mencionados en concierto, los actores híbridos ocultan su acción en la vaguedad y la ambigüedad, lo que complica la atribución y la respuesta. El uso de diferentes intermediarios, o actores proxy, respalda el logro de estos objetivos. La acción híbrida es rentable ya que convierte las vulnerabilidades del objetivo en una fortaleza directa para el actor híbrido. Esto hace que la acción híbrida sea más difícil de prevenir o responder.

El Hybrid CoE⁶ caracteriza las amenazas híbridas como: Acción coordinada y sincronizada que deliberadamente apunta a las vulnerabilidades sistémicas de los estados democráticos y las instituciones a través de una amplia gama de medios (Hybrid CoE, 2022).

- Actividades que explotan los umbrales de detección y atribución, así como las diferentes interfaces (guerra-paz, seguridad interna-externa, local-estado y nacional-internacional).
- Actividades dirigidas a influir en diferentes formas de toma de decisiones a nivel local (regional), estatal o institucional, y diseñadas para promover y/o cumplir las metas estratégicas del agente mientras socavan y/o dañan el objetivo.

Fundamentación Legal

El marco normativo del desarrollo para el cumplimiento del rol y el desempeño de Fuerzas Armadas según la constitución es establecido en los siguientes artículos de la constitución (Ecuador, 2008):

Art 158. Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos. Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial y,

⁶ Hybrid CoE fue establecido en 2017 por los primeros nueve Estados participantes, la OTAN y la UE en una reunión conjunta en Helsinki. es una organización internacional autónoma basada en redes que se opone a las amenazas híbridas.

complementariamente, apoyar en la seguridad integral del Estado de conformidad con la ley. (Ecuador, 2018, pág. 91)

En relación a la seguridad y las operaciones necesarias para garantizar la Ley de Seguridad Pública y del Estado referente a la garantía de la seguridad pública dice (Ecuador, 2009):

Art 3. Es deber del Estado promover y garantizar la seguridad de todos los habitantes, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos del Ecuador, y de la estructura del Estado, a través del Sistema de Seguridad Pública y del Estado, responsable de la seguridad pública y del Estado con el fin de coadyuvar al bienestar colectivo, al desarrollo integral, al ejercicio pleno de los derechos humanos y de los derechos y garantías constitucionales. (Ley de Seguridad Pública y del Estado)

Art. 159.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán obedientes y no deliberantes, y cumplirán su misión con estricta sujeción al poder civil y a la Constitución. Las autoridades de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán responsables por las órdenes que impartan. La obediencia a las órdenes superiores no eximirá de responsabilidad a quienes las ejecuten. (Ecuador, 2018)

Art. 160 inciso cuarto. - Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán juzgados por los órganos de la Función Judicial; en el caso de delitos cometidos dentro de su misión específica, serán juzgados por salas especializadas en materia militar y policial, pertenecientes a la misma Función Judicial. Las infracciones disciplinarias serán juzgadas por los órganos competentes establecidos en la ley. (Ecuador, 2018)

Art. 164.- La Presidenta o Presidente de la República podrá decretar el estado de excepción en todo el territorio nacional o en parte de él en caso de agresión, conflicto armado internacional o interno, grave conmoción interna, calamidad pública o desastre

natural. La declaración del estado de excepción no interrumpirá las actividades de las funciones del Estado.

El estado de excepción observará los principios de necesidad, proporcionalidad, legalidad, temporalidad, territorialidad y razonabilidad. El decreto que establezca el estado de excepción contendrá la determinación de la causal y su motivación, ámbito territorial de aplicación, el periodo de duración, las medidas que deberán aplicarse, los derechos que podrán suspenderse o limitarse y las notificaciones que correspondan de acuerdo a la Constitución y a los tratados internacionales. (Ecuador, 2018)

Art. 165.- Durante el estado de excepción la Presidenta o Presidente de la República únicamente podrá suspender o limitar el ejercicio del derecho a la inviolabilidad de domicilio, inviolabilidad de correspondencia, libertad de tránsito, libertad de asociación y reunión, y libertad de información, en los términos que señala la Constitución. (Ecuador, 2018)

La Ley Orgánica de la Defensa Nacional en el artículo 16 expresa que: (Ecuador, 2021)

Art. 16.- Las principales atribuciones y deberes del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas son: (...) g) Establecer Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador, actualizar la doctrina militar conjunta y emitir las directrices que permitan la interoperabilidad entre las Fuerzas. (Ecuador, 2021)

Con respecto al desarrollo y actualización de los modelos de gestión y la planificación se puede recurrir a lo escrito en “La Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional”, ya que es un instrumento legal que obliga a las instituciones públicas a reestructurar su modelo de gestión institucional, y dejar atrás sus antiguas planeaciones, a fin de impulsar bajo mejores prácticas y en forma estratégica, la gestión institucional para el mejoramiento de la eficiencia en la Función Ejecutiva” (*Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017*) al respecto la norma establece que “El Modelo de Reestructuración se adapta a cada institución, es decir: aprovecha los avances; acelera su ejecución e incorpora nuevas

estrategias de gestión a beneficio del País” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017):

Art. 2.- Principios del Modelo de Reestructuración. - Los principios que fundamentan el Modelo de Reestructuración son: eficiencia, eficacia, calidad, desconcentración, descentralización, coordinación, transparencia, participación, sentido de pertenencia, responsabilidad social y ambiental.

Art. 3.- Valores del Modelo de Reestructuración. - El Modelo de Reestructuración se basa en los siguientes valores: honestidad, integridad, ética, respeto, lealtad, dignidad, justicia, equidad, responsabilidad, igualdad, democracia, libertad y disciplina.

Art. 4.- Ámbito de aplicación. - Comprende a las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva.

Art. 5.- Responsables del Modelo de Reestructuración. - Son responsables del diseño, planificación, coordinación, seguimiento, control y mejora del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, las instituciones públicas que conforman el Comité de Gestión Pública Interinstitucional:

- a) Secretaría Nacional de la Administración Pública;
- b) Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo; y,
- c) Ministerio de Relaciones Laborales.

Definiciones Conceptuales

Liderazgo

El liderazgo se define principalmente como el proceso de influir en un grupo hacia el logro de objetivos y dirigir la organización para que sea más cohesiva y coherente (Sánchez & Vaca, 2018). Un líder lleva a cabo dicho proceso aplicando sus cualidades de liderazgo, tales como valores, creencias, carácter, conocimiento, habilidades, ética, experiencia y cultura. Los líderes inspiran a las personas, las mueven a la acción y cambian el mundo. El liderazgo es un proceso social de gran complejidad. El liderazgo incluye procesos de influencia que involucran

la determinación de los objetivos del grupo, motivar el comportamiento de la tarea en la búsqueda de estos objetivos e influir en el mantenimiento y la cultura del grupo.

El liderazgo también implica la capacidad de inspirar a un equipo o grupo para lograr un objetivo determinado. Por lo general, el liderazgo se trata en el contexto de los negocios, pero el liderazgo también es la forma en que cualquier persona, como individuo, elige conducir su vida (Castillo & Cabrera, 2012). En una perspectiva práctica y actual, La definición de liderazgo tiene que ver con influir, inspirar y ayudar a otros para desarrollar lo mejor de sí mismos, desarrollando sus habilidades y logrando objetivos en el camino. No es necesario ser director ejecutivo, gerente o incluso jefe de un equipo para ser un líder.

El liderazgo es un conjunto de habilidades, y una cierta psicología, que cualquiera puede dominar, no es una ecuación de suma cero, es decir no son méritos y características únicamente. Cuando una persona aprovecha sus poderes para liderar, fortalece las oportunidades de liderazgo de los demás, en lugar de disminuirlas. Esto se debe a que la definición definitiva de liderazgo es capacitar a otros para que también se conviertan en líderes efectivos (Torres, 2020). Es por eso que muchos líderes icónicos tienen mentores increíbles a los que citan por su éxito. A medida que una persona comienza a asumir su papel como líder, inevitablemente se conecta con otros que ya dominan el arte del liderazgo.

Escenario

El término "escenario" también se usa para describir el curso futuro de los acontecimientos con respecto a una sola variable o a un grupo de variables, pero el concepto en referencia al análisis prospectivo es más amplio. Muchos autores definen un escenario como "una descripción de una posible situación futura con la inclusión de las vías de desarrollo que pueden conducir a esa situación futura" (Alexandra, 2012). A diferencia de un futuro conceptual, que simplemente representa un estado de cosas concebida en futuro hipotético, un escenario describe los desarrollos, la dinámica y las fuerzas impulsoras de las que resulta un futuro conceptual específico.

El objetivo detrás de los escenarios es generar orientación sobre desarrollos futuros a través de la observación de ciertos factores clave relevantes. Hay que señalar tres cosas en el proceso: en primer lugar, un escenario no es una imagen completa del futuro; más bien, su verdadera función consiste en dirigir la atención a uno o más segmentos de la realidad específicos y claramente delimitados. Los escenarios son secuencias hipotéticas de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en procesos causales y puntos de decisión (Blanco, 2018). En el proceso, varios factores y eventos se incluyen deliberadamente, y otros se excluyen, y se colocan en ciertas constelaciones en relación unos con otros. La idea detrás de este trabajo de “composición” no es elaborar una descripción del “futuro” como tal; más bien, la función de un escenario consiste en poner el foco de atención de lleno en ciertos aspectos interesantes por medio de una participación orientada hacia el futuro con un área de estudio específica.

Estrategia

En la antigua Grecia, el término *Strategos* se usaba casi exclusivamente en la ciencia militar e implicaba el plan para ganar una batalla. Sin embargo, con el transcurso del tiempo esta concepción fue abarcando otros ámbitos como los negocios, en los cuales las estrategias tienen más que ver con comprender a la competencia y preparar un plan para igualar/superar el potencial de los rivales (Villalba, 2020). Una definición actual de estrategia abarca cualquier ámbito en el cual se pueda definir objetivos y los procesos necesarios para alcanzarlos de una forma efectiva, entonces se define la estrategia como:

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo. Ayuda a lograr una ventaja para la organización a través de su configuración de recursos dentro de un entorno desafiante, para satisfacer las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de las partes interesadas. (Silva, 2010)

Capacidades militares

Las capacidades militares son el conjunto de habilidades y recursos que utilizan las Fuerzas Armadas y para cumplir con los objetivos institucionales y con las misiones asignadas por sus países la capacidad militar de las Fuerzas Armadas involucra los activos de la defensa de un país y a los miembros de las Fuerzas Armadas. Aunque suele definirse de distintas maneras y su concepción abarca las habilidades grupales e individuales, este conjunto de habilidades y recursos generalmente son definidos en la planificación por capacidades que se plantea las características y las capacidades necesarias para enfrentar las amenazas a un estado o nación (Comando Conjunto de la Fuerzas Armadas, 2015).

Amenaza

Una amenaza se refiere a un incidente nuevo o recientemente descubierto que tiene el potencial de dañar un sistema, una organización, una población, o a individuos de forma grupal o individual. También puede ser concebida como cualquier probable acción que aprovecha una vulnerabilidad del sistema para causar daño, Existen tres tipos principales de amenazas:

Amenazas naturales, como inundaciones, huracanes o tornados

Amenazas no intencionales, como que un empleado acceda por error a la información incorrecta

Amenazas intencionales, como spyware, malware, empresas de adware o las acciones de un empleado descontento

Vulnerabilidad

La vulnerabilidad es la cualidad de ser herido o atacado fácilmente. Vulnerabilidad proviene de la palabra latina para "herida", vulnus. La vulnerabilidad es el estado de estar expuesto a ser lastimado o agredido, o parecer como si lo estuviera (Curzio, 2017). Una vulnerabilidad es una debilidad en un sistema o un individuo mediante la cual una amenaza puede aprovecharse para lanzar un ataque exitoso. Pueden ocurrir a través de fallas,

características o errores del sistema, y los atacantes buscarán explotar cualquiera de ellos, a menudo combinando uno o más, para lograr su objetivo final.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un término que se usa para describir la forma en que las personas definen los valores, los objetivos y el ambiente general de su lugar de trabajo (Mendez, 2019). Los fundadores y los líderes de recursos humanos generalmente desarrollan y evangelizan la cultura, pero es un concepto en constante cambio impulsado generalmente por los empleados. Estos valores deben resonar en los empleados y hacerles sentir que su trabajo importa y se convierte en un propósito más amplio. La cultura organizacional es cómo las organizaciones hacen las cosas y por qué hacen estas para la consecución de sus objetivos. Es lo que marca la diferencia entre un equipo de empleados con altos estándares de bienestar y rendimiento y un grupo de personas unidas únicamente por dependencia laborales.

La cultura organizacional puede conceptualizarse como un conjunto único de características que hace posible distinguir una organización de otra, que informa acerca de cómo las personas en la organización deben comportarse a través del establecimiento de un sistema de normas y valores, que se transmite de una generación a otra, de un miembro a otro, mediante un proceso de socialización/aprendizaje. (Gómez & Rodríguez, 2016, pág. 1)

Como la cultura organizacional es un fenómeno grupal, generalmente se la utiliza para analizar el comportamiento de los grupos y hacer una evaluación de la probabilidad de que grupos de personas actúen de cierta manera (Gómez & Rodríguez, 2016). Es decir, una persona no representa a toda una cultura y la cultura no representa a la persona. Sin embargo, es más probable que un grupo de personas de una cultura actúe de una manera apropiada para esa cultura organizacional. Posteriormente, las personas de la misma cultura tienden a actuar de manera similar, especialmente cuando están juntas. Desde el punto de vista

empresarial, esto convierte a la cultura en una herramienta más de gestión, en lo que respecta a los grupos de personas.

Hipótesis

La carencia de un estudio prospectivo para evaluar los retos que deben enfrentar los líderes a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la institución incide negativamente en la eficiencia de las operaciones militares

Variables de Investigación

Variable Independiente

Retos que deben enfrentar los líderes a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre.

Se refiere a los desafíos en el campo profesional que asumen y deben enfrentar los líderes militares en campo estratégico operativo, mediante la aplicación de las capacidades militares desarrolladas en función de las funciones y responsabilidades que demandan los altos puestos militares para alcanzar los objetivos institucionales determinados en su planificación estratégica, acorde al mandato constitucional de FF.AA.

Variable Dependiente

Eficiencia de las operaciones militares.

Hace referencia a la eficiencia operativa como resultado de la aplicación efectiva de la doctrina militar mediante acciones adecuadas en el cumplimiento de misiones asignadas en el campo operativo. Optimizando la utilización de recursos, para alcanzar los objetivos planteados en la planificación previa.

Categorización de las Variables

Tabla 1

Cuadro de categorización de las variables

Dimensión (Del tema)	Conceptualización (Marco teórico, revisión previa de Papers, libros y tesis)	Subdimensiones (De la teoría o del modelo a aplicar)	Indicadores (Para cada dimensión o subdimensión)	Pregunta de investigación (Proviene del planteamiento del problema)	FUENTES (De donde obtendré información primaria y secundaria)	INSTRUMENTO (Como levanto información primaria)
Variable independiente: <i>Retos que deben enfrentar los lideres a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la institución</i>	Se refiere a los desafíos en el campo profesional que asumen y deben enfrentar los líderes militares en campo estratégico operativo, mediante la aplicación de las capacidades militares desarrolladas	Retos a nivel estratégico Retos a nivel operativo	Desarrollo de la capacidad de mando y control Desarrollo del liderazgo estratégico y toma de decisiones Desarrollo de capacidades	¿Cuáles son los retos que deben enfrentar los lideres a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad	Doctrina Militar de FF.AA. Normativa vigente. Investigaciones locales, regionales y globales relacionadas a las variables de investigación.	Entrevistas Encuestas Observación Directa.

Dimensión (Del tema)	Conceptualización (Marco teórico, revisión previa de Papers, libros y tesis)	Subdimensiones (De la teoría o del modelo a aplicar)	Indicadores (Para cada dimensión o subdimensión)	Pregunta de investigación (Proviene del planteamiento del problema)	FUENTES (De donde obtendré información primaria y secundaria)	INSTRUMENTO (Como levanto información primaria)
en función de las funciones y responsabilidades que demandan los altos puestos militares para alcanzar los objetivos institucionales determinados en su planificación estratégica, acorde al mandato constitucional de FF.AA.		militares operativas Desarrollo del liderazgo operacional y toma de decisiones	en la Fuerza Terrestre? ¿Cómo se puede incrementar y potenciar la preparación científica y académica de los líderes militares a nivel operativo estratégico?	Proceso de transformación de capacidades de Fuerzas Armadas.		

Dimensión (Del tema)	Conceptualización (Marco teórico, revisión previa de Papers, libros y tesis)	Subdimensiones (De la teoría o del modelo a aplicar)	Indicadores (Para cada dimensión o subdimensión)	Pregunta de investigación (Proviene del planteamiento del problema)	FUENTES (De donde obtendré información primaria y secundaria)	INSTRUMENTO (Como levanto información primaria)
Variable dependiente: <i>Eficiencia de las operaciones militares</i>	La eficiencia operativa es el resultado de la aplicación de la doctrina militar mediante acciones adecuadas en el cumplimiento de misiones asignadas en el campo operativo. Optimizando la utilización de recursos, para alcanzar los	Grado de preparación, organización y estructuración de una fuerza con las competencias para cumplir con las misiones establecidas. Enfoque estratégico operacional a nivel nacional. Concepción y aplicación de la doctrina en la	-Operaciones militares -Acción planificada y medidas a tomar ante eventos fortuitos. -Cumplimiento de misiones, porcentual mente. -Registro de informes de novedades e	¿Cómo incide el liderazgo en el ámbito operativo estratégico en la eficiencia de las operaciones militares? ¿Qué factores interfieren en la eficiencia de las misiones?	Revisar la normativa legal para el empleo de FF. AA para el cumplimiento de misiones en el ámbito interno. Revisión de investigaciones relacionadas a la efectividad operacional y el	Entrevistas Encuestas Observación Directa.

Dimensión (Del tema)	Conceptualización (Marco teórico, revisión previa de Papers, libros y tesis)	Subdimensiones (De la teoría o del modelo a aplicar)	Indicadores (Para cada dimensión o subdimensión)	Pregunta de investigación (Proviene del planteamiento del problema)	FUENTES (De donde obtendré información primaria y secundaria)	INSTRUMENTO (Como levanto información primaria)
	objetivos planteados en la planificación previa.	conducción de operaciones militares. Concepción de utilización de recursos mínimos y optimización de recursos.	inconvenientes en el cumplimiento de misiones		contexto legal de sustento para este tipo de operaciones.	

Capítulo III

Marco metodológico

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo mixto, “este tipo de investigación representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (Hernández, 2016). Cuantitativa porque el diseño de la misma ha determinado la aplicación de métodos y herramientas, desarrollados en la encuesta semiestructurada y la observación, las cuales están orientadas para la obtención de resultados mediante métodos de recolección de datos numéricos que deriven en resultados estadísticos para lograr una mejor interpretación y análisis de los mismos. Además, posee un componente cualitativo, plasmado en la aplicación de métodos y herramientas, aplicados en la entrevista realizada a expertos en el tema de investigación.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, se lo ha establecido en tres partes coherentes con los objetivos y propósitos de la investigación: la primera, desarrollada mediante la determinación y delimitación referente al problema de investigación y la interrelación de las variables de investigación, lo que garantiza el contexto del desarrollo del trabajo; la segunda parte, mediante la aplicación de la investigación bibliográfica documental, destinada al desarrollo del contexto teórico y conceptual de sustento para la comprensión general y específico del tema y la problemática de la investigación así como de sus variables, finalmente, se ha diseñado una investigación de campo, con el objetivo de encontrar datos relevantes cuantitativos y cualitativos para alcanzar elementos necesarios para la elaboración de una propuesta de solución, para ello se aplicarán herramientas como la encuesta y la entrevista, correspondientes con la investigación mixta. Con los datos obtenidos se realizará un análisis estadístico descriptivo mediante la elaboración e interpretación de gráficos y tablas.

Población

Una población de investigación es generalmente un conjunto de individuos u objetos como foco principal de una consulta científica. Es en beneficio de la población que se realizan investigaciones (Gómez, Villasis, & Miranda, 2017). Sin embargo, debido al gran tamaño de las poblaciones, los investigadores a menudo no pueden evaluar a todos los individuos de la población porque es demasiado costoso y requiere mucho tiempo. Esta es la razón por la que los investigadores confían en las técnicas de muestreo.

Una población de investigación también se conoce como una colección bien definida de individuos u objetos que se sabe que tienen características similares. Todos los individuos u objetos dentro de una determinada población suelen tener una característica o rasgo común y vinculante. Por lo general, la descripción de la población y la característica vinculante común de sus miembros son las mismas

En base a la experiencia en el campo militar, y la representatividad de todas las Armas del Ejército Ecuatoriano se toma como población a los estudiantes de la Academia de Guerra de Ejército, en un número de 196 estudiantes.

Muestra

En términos de investigación, una muestra es un grupo de personas, objetos o artículos que se toman de una población más grande para medirlos. La muestra debe ser representativa de la población para garantizar que se puede generalizar los hallazgos de la muestra de investigación a la población en su conjunto (Hernández, 2016). Para sacar conclusiones sobre poblaciones a partir de muestras, se debe usar estadísticas inferenciales, que permitan determinar las características de una población al observar directamente solo una porción (o muestra) de la población. De esta manera se obtiene una muestra de la población por muchas razones ya que no suele ser práctico y casi nunca económico.

Para la determinación de la muestra, se considera la población estimada previamente de 196 Oficiales, y mediante la aplicación de la siguiente fórmula (Pérez, 2012), se procede a determinar el número de la muestra.

Cálculo de la Muestra:

$$n = \frac{K^2 NPQ}{d^2(N - 1) + K^2 PQ}$$

En donde:

N= Población

n = Tamaño de la muestra para que sea representativa

PQ = 0,25/N constante representa una fracción de inferencia

N-1 = Corrección paramétrica

d = Error admisible (0.1 a 0.5%: entre 1 y 5 %)

K = Constante de corrección del error, 1.96

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.25 \times 196}{0.05^2 (195) + 1.96^2 \times 0.25}$$

$$n = 130 \text{ personas}$$

Métodos, Técnicas e Instrumentos de la Investigación

Técnica de Observación

La investigación por observación es una técnica de investigación cualitativa en la que los investigadores observan el comportamiento continuo de los participantes o sistemas en una situación natural (Hernández, 2016). Según el tipo de investigación de observación y el objetivo del estudio, el investigador de mercado tendrá diferentes niveles de participación en el estudio. A veces, el investigador se insertará en el entorno, y otras veces, el investigador no intervendrá en el entorno y observará desde la distancia o en un entorno de laboratorio.

El propósito de este tipo de investigación es recopilar información más confiable. En otras palabras, los investigadores pueden capturar datos sobre lo que hacen los participantes en lugar de lo que dicen que hacen.

La técnica de observación resulta fundamental en la investigación de campo y será de gran utilidad mediante la recopilación de información relacionada al problema de investigación em cuanto a la prospectiva de los retos que deben enfrentar los lideres, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre.

Técnica de recopilación documental

Esta técnica se nutre de fuentes primarias confiables, fundamentalmente catalogadas como. libros, revistas, artículos académicos, estados, ordenes de marcha, liquidaciones e informes (Hernández, 2016), tanto en formato físico como digital, procurando utilizar recursos tecnológicos que garanticen la fiabilidad de las fuentes.

Técnica de entrevista

Esta técnica de investigación se la aplicará a directivos y comandantes relacionados con el tema de investigación mediante una entrevista semiestructurada, en base a la experiencia de los mismos en lo relativo a los retos que deben enfrentar los lideres, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre

Técnica de la encuesta

La encuesta es la técnica de recopilar datos al hacer preguntas a las personas que se cree que tienen la información deseada (Hernández, 2016). Mediante una lista formal de preguntas elaboradas de manera tal que se logren datos para solventar las preguntas de investigación. Para ello se utiliza un enfoque directo. Esta técnica permitirá recoger datos respecto al tema de investigación de forma cuantitativa y cualitativa para posteriormente ser organizados e interpretados en base al contexto de desarrollo de la investigación.

Recolección de la Información

La recolección de la información se la realizará mediante investigación bibliográfica documental y la investigación de campo. Para la recolección documental se prevé la utilización de fuentes primarias, el apoyo de herramientas tecnológicas virtuales como Google Academic y repositorios fiables de revistas y documentos científicos, para garantizar la fiabilidad de las fuentes, también se utilizarán fuentes secundarias determinadas por las entrevistas aplicadas.

Tratamiento y Análisis estadístico de los Datos.

El tratamiento y análisis de los resultados se los gestionará mediante la estadística descriptiva aplicada al programa informático Microsoft Excel, dada la fiabilidad y factibilidad del mismo para el desarrollo de la estadística, la tabulación y la elaboración de gráficos para mostrar los resultados.

Capítulo IV

Desarrollo de objetivos específicos

Análisis e interpretación de resultados

Pregunta 1

¿Considera que el tema acerca de los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre ha sido suficientemente desarrollado en el ejército ecuatoriano?

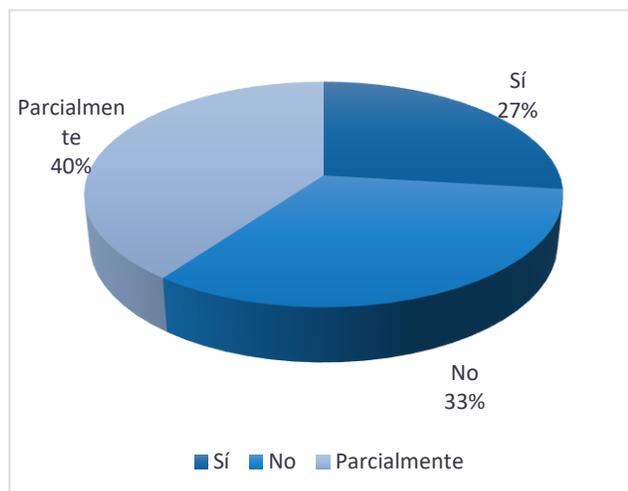
Tabla 2

Desarrollo de información y capacitación respecto al tema acerca de los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo.

Respuestas	Frecuencia (f)	Porcentaje
Sí	35	27%
No	43	33%
Parcialmente	52	40%
Total	130	100%

Figura 1

Desarrollo de información y capacitación respecto al tema acerca de los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo.



De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se encontró como resultado que el 35 de las personas encuestadas (27%), eligieron la respuesta “sí”, 43 personas (33%), optaron por el “no” en su respuesta, mientras que 52 personas (40%) eligieron la opción “parcialmente”.

Con base en esto se puede inferir que no existe una mayoría determinante de la población que considere que no ha sido desarrollado suficientemente el tema al respecto en la Fuerza Terrestre.

Sin embargo, es relevante considerar aquellos que optaron por la respuesta negativa y por la opción “parcialmente” los mismos que sumados sus resultados si representan una mayoría, en este sentido se puede interpretar como que existe una carencia de información e inducción respecto al tema.

Para complementar y en base a las entrevistas realizadas a los expertos, se puede argumentar que este tipo de aspectos referentes a la problemática del entorno de los retos de los líderes sobre todo en el ámbito de operativo no se deriva como casos de estudio sino más bien como el producto de la experiencia y de la aplicación adecuada de las capacidades en la formación militar y dentro de estas el propio liderazgo.

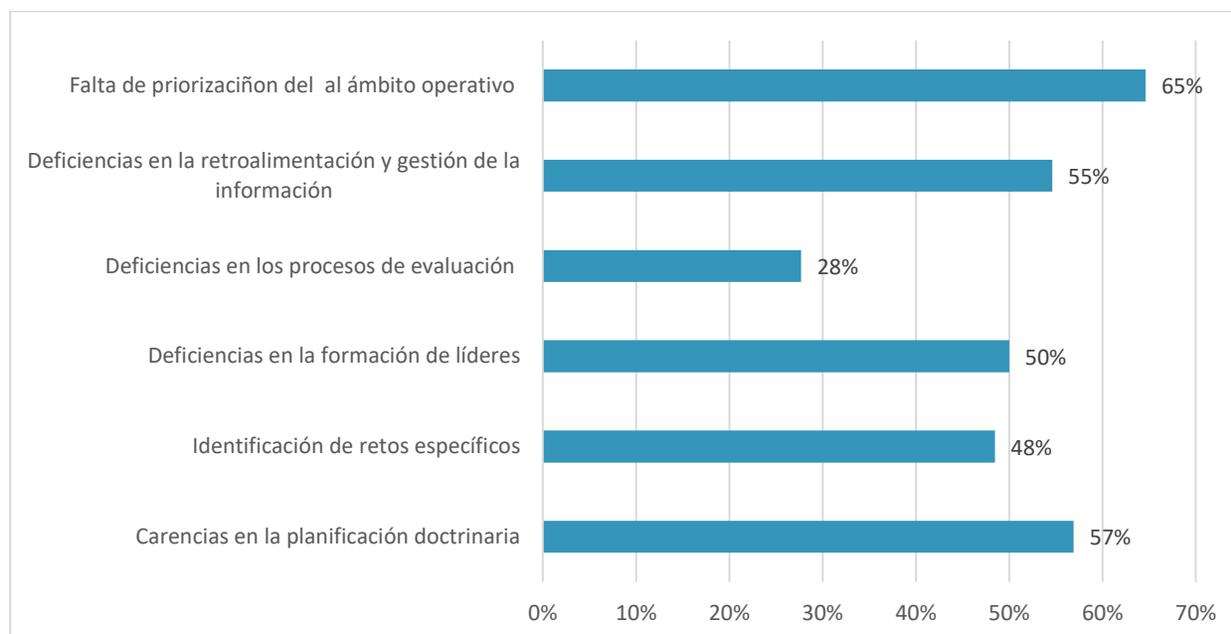
Además, los aspectos referentes a los retos de los líderes ya en la vida profesional son tratados superficialmente en los diferentes aspectos o apartados en lo relacionado a capacitación y formación profesional.

Pregunta 2

¿Cuáles considera las causas por las cuales los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre en la Fuerza Terrestre, no cuentan con capacitación específica para afrontar este tipo de retos?

Tabla 3*Capacitación específica respecto a retos de líderes militares*

Opciones	f	%
Carencias en la planificación doctrinaria	74	57%
Identificación de retos específicos	63	48%
Deficiencias en la formación de líderes	65	50%
Deficiencias en los procesos de evaluación	36	28%
Deficiencias en la retroalimentación y gestión de la información	71	55%
Falta de priorización del ámbito operativo	84	65%

Figura 2*Capacitación específica respecto a retos de líderes militares*

Al ser una pregunta de opción múltiple, para la interpretación del gráfico se debe considerar que cada pregunta relaciona su frecuencia con la muestra total de forma individual, es decir sobre el 100% de la muestra.

Los resultados obtenidos identifican la opción de la falta de priorización en el ámbito operativo con la más escogida, posteriormente se encuentran las opciones de: deficiencia en la retroalimentación, y carencias de planificación doctrinara con porcentajes similares (57% y 55%, respectivamente), luego se puede apreciar las opciones de deficiencias en la formación de líderes e identificación de retos específicos (50%, y 48%); para finalmente dejar a la opción de deficiencias en los procesos de evaluación como la menos escogida.

Al respecto y complementando el análisis con la opinión de expertos en el tema de investigación, el aspecto de la falta de priorización del ámbito operativo posee factores que han determinado que este, no tenga la trascendencia debida, ya que de acuerdo al cambio de las amenazas de las últimas décadas, cuya transición ha pasado de amenazas convencionales (estatales) a no convencionales (no estatales), la organización, planificación y evaluación institucional en la actualidad, prioriza el aspecto administrativo, en todas las capacidades.

Esto ha subyugado tanto los puestos, procesos y en sí a las unidades operativas a un contexto inferior a aquellos puestos y unidades que manejan el ámbito administrativo, considerando incluso a las unidades operativas, como “pases de transición o castigo” y a los puestos administrativos los mejor valorados y buscados pues su evaluación es mucho más favorable.

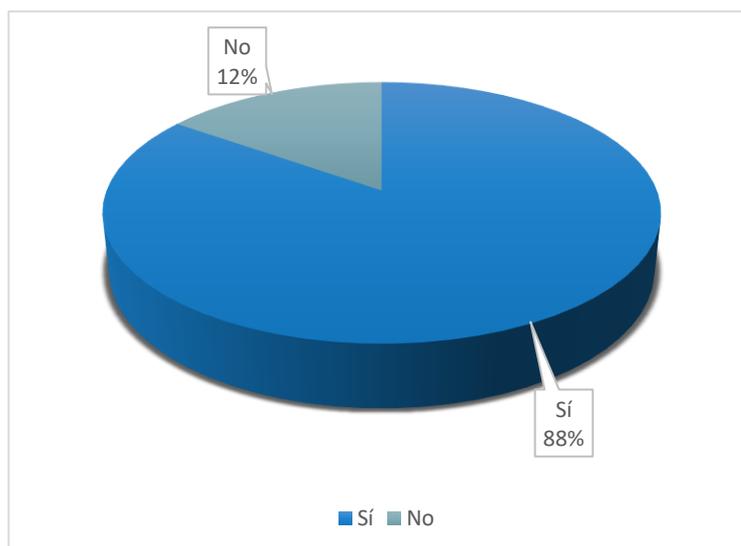
Este aspecto, aunque no ha sido lo suficientemente abordado incide en la preparación de al ámbito operativo, tanto de los procesos necesarios como en la preparación de lideres en puestos de mando y control.

Pregunta 3

¿Considera Ud. que, dentro de la planificación respecto a la formación del líder militar, se deben determinar de manera prospectiva los retos a nivel estratégico operativo, para ocupar cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre?

Tabla 4*Determinación prospectiva de retos*

Respuestas	Frecuencia (f)	Porcentaje
Sí	114	88%
No	16	12%
Total	130	100%

Figura 3*Determinación prospectiva de retos*

Del total de la muestra, 114 personas encuestadas (88%), respondieron afirmativamente a la pregunta planteada, mientras que 16 es decir el (12%), respondieron en forma negativa.

Como se puede apreciar la mayoría de la población (88%), si consideran que, dentro de la planificación respecto a la formación del líder militar, se deben determinar de manera prospectiva los retos a nivel estratégico operativo, para ocupar cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre.

En este contexto y según la opinión de expertos el desarrollo de un liderazgo que abarque consideraciones prospectivas respecto a las capacidades necesarias para afrontar

retos puede complementar la formación y el desarrollo de capacidades, aunque cabe considerar que muchas veces este conocimiento se encuentra implícito, en la formación de líderes militares, la inclusión del estudio prospectivo puede determinar una mejor capacitación y toma de decisiones en un campo tan importante como es el estratégico operacional, siempre y cuando se hagan consideraciones técnicas para la aplicación de estudios prospectivos, mediante metodologías válidas.

En este sentido el estudio de los análisis prospectivos desarrollado en la actualidad en la AGE constituye una herramienta válida de aplicación en la formación de líderes militares destinados a ocupar cargos de alta responsabilidad.

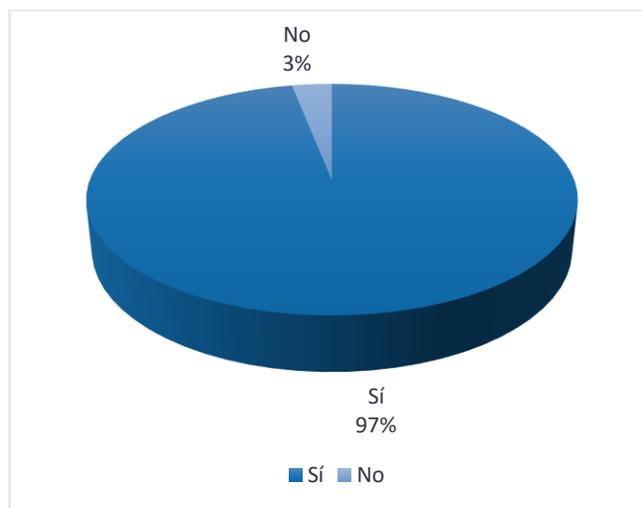
Pregunta 4

¿Considera Ud. que la preparación de los líderes de forma prospectiva respecto a los retos que deben enfrentar puede ser un elemento que potencie el desarrollo de las capacidades militares y con estas la eficiencia de las operaciones militares?

Tabla 5

Preparación prospectiva desarrollo de capacidades de líderes militares

Respuestas	Frecuencia (f)	Porcentaje
Sí	126	97%
No	4	3%
Total	130	100%

Figura 4*Preparación prospectiva desarrollo de capacidades de lideres militares*

Los obtenidos muestran que 126 personas encuestadas (97%), respondieron que sí, y 4 personas respondieron que no (3%), a la pregunta planteada.

Como se puede observar una mayoría casi absoluta respondió positivamente a la pregunta respecto a que la preparación de los líderes de forma prospectiva respecto a los retos que deben enfrentar, sí puede ser un elemento que potencie el desarrollo de las capacidades militares y con estas la eficiencia de las operaciones militares. En este sentido y aunque puede considerarse como obvia la respuesta, el fondo de la misma dota de mejores herramientas para la preparación y planificación de la ocupación de cargos importantes, considerando el desarrollo de mejores herramientas que doten a los líderes militares de mejores elementos para la toma de decisiones y la innovación necesaria para afrontar las amenazas, y asumir la responsabilidad de dotar a la institución de eficiencia y trascendencia, cumpliendo efectivamente el rol que manda la constitución, así como los objetos institucionales en defensa de la patria. Cabe anotar también que, a decir de los expertos en el tema de investigación consultados, estas apreciaciones (retos) que pueden ser o considerarse como subjetivas, poseen un contexto técnico que converge en las distintas metodologías del análisis prospectivo

aplicado, de esta manera se ha de considerar este tipo de análisis y no la simple percepción o intuición respecto al tema planteado.

Pregunta 5

¿Cree que el desarrollo de habilidades y capacidades de los líderes deberían ser analizados y evaluados desde la perspectiva de la eficiencia estratégica operacional, en función de parámetros o índices definidos en el campo del liderazgo, al ocupar cargos de gran responsabilidad?

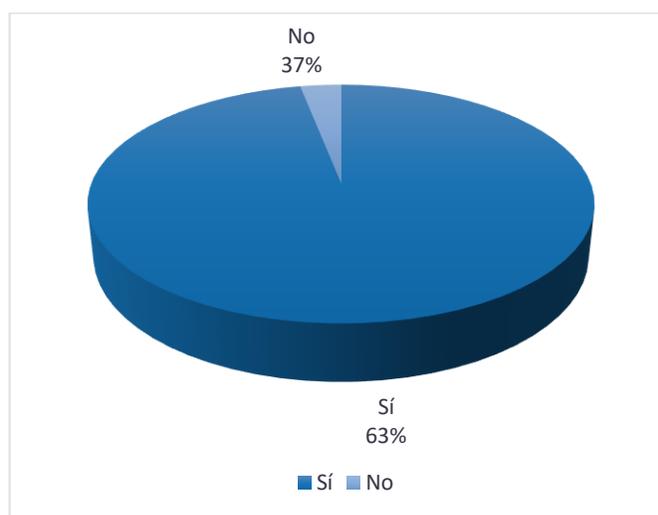
Tabla 6

Evaluación

Respuestas	Frecuencia (f)	Porcentaje
Sí	82	63%
No	48	37%
Total	130	100%

Figura 5

Evaluación



De los resultados obtenidos en la encuesta realizada se obtuvo que, 82 personas es decir el 63% de la muestra, respondieron afirmativamente, mientras que 48 personas, es decir el 37% respondieron que no.

Como se puede apreciar en los resultados existe una mayoría de personas que optó por afirmar que el desarrollo de habilidades y capacidades de los líderes deberían ser analizados y evaluados desde la perspectiva de la eficiencia estratégica operacional, en función de parámetros o índices definidos en el campo del liderazgo, al ocupar cargos de gran responsabilidad.

En este aspecto y considerando las respuestas negativas también, siempre existirá una resistencia a la inclusión de evaluaciones, sobre todo en altos mandos sin embargo las evaluaciones corresponden a procesos necesarios para el análisis prospectivo, la planificación y la transformación de capacidades, cabe considerar además que la opinión de los expertos también sugiere que este tipo de evaluaciones no solo deben ser de carácter cualitativo sino también de deben corresponder a parámetros basados en índices que pueden ser cuantificables, de ahí el desafío de la identificación o la construcción de estos índices.

Pregunta 6

¿Cree Ud. que un estudio prospectivo puede contribuir positivamente con la preparación de los retos a los que deben enfrentarse los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre?

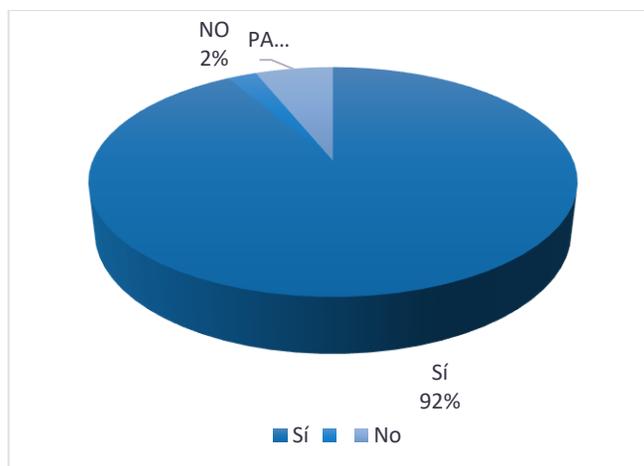
Tabla 7

Estudio prospectivo en función de retos de líderes

Respuestas	Frecuencia (f)	Porcentaje
Sí	119	92%
No	3	2%
parcialmente	8	6%
Total	130	100%

Figura 6

Estudio prospectivo en función de retos de líderes



Del total de la muestra, 119 oficiales (92 %) respondieron “sí”, 3 es decir (2 %), respondieron “no” y 8 oficiales es decir 6 % respondieron “parcialmente” a la pregunta planteada.

Los resultados indican que existe una gran mayoría de personas que asintieron la consideración de que un estudio prospectivo si puede contribuir positivamente con la preparación de los retos a los que deben enfrentarse los lideres, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre, al respecto y considerando la opinión de los expertos, en el campo de la planificación militar los estudios prospectivos tienen una gran valía, sobre todo cuando se consideran parámetros medibles y condiciones de cambio o disruptivas determinadas en las estrategias de la metodología prospectiva como la determinación de escenarios, para ello se ha de considerar de igual manera los escenarios actuales y los factores que determinan el contexto del tema de investigación, también se ha de considerar la información pertinente respecto a la preparación del liderazgo y las condiciones de las capacidades relacionadas como mando y control, por ejemplo. Además, el proceso de transformación de Fuerzas Armadas y la determinación de brechas de capacidad puede constituir una fuente de información importante en lo concerniente al campo operativo, ya que

existen consideraciones relevantes respecto al aprendizaje de la aplicación de las operaciones militares que han sucedido en los últimos tiempos sobre todo en las consideradas en el ámbito interno y las relacionadas con la frontera norte.

Pregunta 7

¿Cree Usted que el desarrollo de una metodología para para evaluar los retos que deben enfrentar los lideres, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre, es necesario en la actualidad?

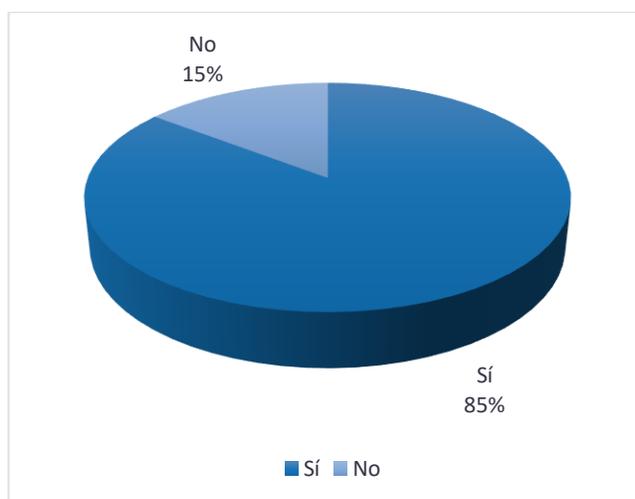
Tabla 8

Metodología de evaluación de retos que deben enfrentar los lideres, a nivel estratégico operativo

Respuestas	Frecuencia (f)	Porcentaje
Sí	111	85%
No	19	15%
Total	130	100%

Figura 7

Metodología de evaluación de retos que deben enfrentar los lideres, a nivel estratégico operativo



Del total de encuestados, 111 es decir el 85% de la población, respondió que sí, mientras que 19 es decir el 15% respondieron que no, a la pregunta planteada.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos, la gran mayoría afirma que el desarrollo de una metodología para para evaluar los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre, si es necesario en la actualidad.

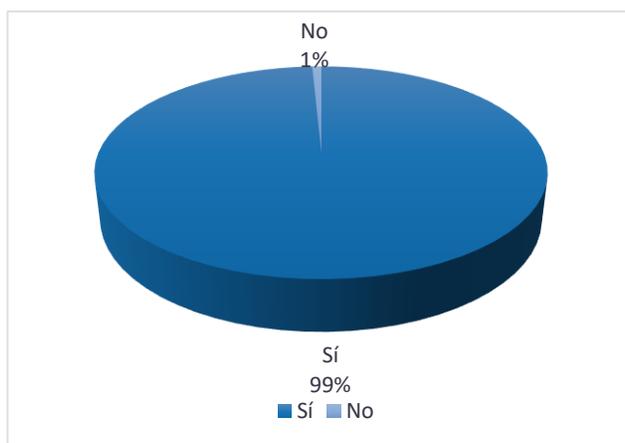
En este sentido se puede argumentar que la necesidad de contar con un liderazgo que permita trascender a la institución al cambio necesario que ha surgido en la perspectiva de la Defensa de los últimos años es fundamental. Pero además, este camino permitiría a la institución contar con nuevas capacidades en sus líderes que les permita orientar de mejor manera el desarrollo de esfuerzos basados en análisis prospectivos válidos, para mantener la efectividad y eficiencia de las operaciones militares, mientras se adaptan, por un lado, al desarrollo propio de la sociedad en función del desarrollo tecnológico y la preparación para cambios sociales; y por otro lado, que permitan a los líderes generar y por otro a la gestión adecuada de los recursos necesarios para mantener el desarrollo de la capacidad operativa de la institución militar para así poder cumplir con el rol y la responsabilidad asignado a las mismas, en función de la defensa de la integridad del territorio y la seguridad integral de su pueblo.

Pregunta 8

¿Considera que sería factible, el desarrollo de una propuesta que plante una metodología de evaluación de los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre, basada en un análisis prospectivo?

Tabla 9*Desarrollo de una propuesta de solución*

Respuestas	Frecuencia (f)	Porcentaje
Sí	129	99%
No	1	1%
Total	130	100%

Figura 8*Desarrollo de una propuesta de solución***Análisis de resultados**

Del total de la muestra 129 (99%) oficiales respondieron que sí, mientras que un oficial (1%) respondió “no”, a la pregunta planteada respecto a la propuesta de solución.

Los resultados infieren que una mayoría casi absoluta considera como factible el desarrollo de una propuesta de solución. En este aspecto, se ha de considerar que el contexto del liderazgo es un tema que ha sido abordado desde diferentes perspectivas, sin embargo, los planteamientos desarrollados en el presente trabajo de investigación han determinado que la inclusión de metodologías fiables y técnicas así como la determinación de parámetros mesurables de ser el caso, pueden fortalecer la evaluación y la determinación de objetivos determinados para fortalecer la preparación de líderes que se preparan para asumir cargos de gran responsabilidad.

Desarrollo de los objetivos parciales

Para el desarrollo de los objetivos parciales se tuvo en cuenta a la investigación bibliográfica documental y los aportes de las metodologías y herramientas aplicadas en la investigación de campo.

Determinar retos que deben enfrentar los líderes a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre

Para la determinación de los retos que deben afrontar inicialmente se considerarán las áreas sobre los cuales se plantean los mismos en dos áreas fundamentales, el liderazgo y el campo estratégico operacional.

Tabla 10

Áreas y retos

Área	Retos
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir efectivamente con la definición institucional de liderazgo militar • Promover modelos de liderazgo actualizados a las necesidades, institucionales, estatales y sociales. • Fomentar el liderazgo innovador. • Plantear estrategias de monitoreo, evaluación y retroalimentación enfocadas en el liderazgo en puestos de alta responsabilidad.
Estratégico Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la importancia y relevancia del ámbito estratégico operativo en la institución militar. • Generar una gestión adecuada de la información que fomente el análisis de escenarios prospectivos estratégicos operacionales.

Área	Retos
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="591 264 1421 359">• Definir e implementar efectivamente metodologías de análisis prospectivos. <li data-bbox="591 401 1421 634">• Definir factores de influencia, así como índices de evaluación y gestión destinadas para mejorar el análisis del ámbito operativo estratégico, en estudios actuales y prospectivos.

Analizar la eficiencia de las operaciones militares en función de la aplicación del liderazgo en el ámbito estratégico operativo

Para analizar la eficiencia de las operaciones militares en función de la aplicación del liderazgo en el ámbito o estratégico operativo, es necesario concebir las funciones y responsabilidades de los encargados de planificar y posteriormente ejecutar las mismas. En este sentido los factores que intervienen en la efectividad, van desde el contexto doctrinario y la aplicación efectiva de procedimientos o cumplimiento de misiones asignadas, hasta el ámbito de las limitaciones y barreras que implica una problemática en la ejecución de las misiones o empleo de este tipo de misiones. Así se pueden efectuar juicios no muy acertados desde diferentes perspectivas, sin embargo, se puede afirmar que en el contexto de las operaciones efectuadas en los últimos años y pese a las limitaciones de los recursos, las mismas han mantenido el rol asignado por la institución constitucionalmente y han respetado el marco normativo legal que rige para las operaciones militares. Sin embargo, cabe aclarar también, que esto ha determinado una percepción muchas veces acogida de manera errónea, sobre lo que constituye la efectividad real confundida a veces con el mero cumplimiento de las misiones, sobre todo luego de las experiencias que ha tenido la institución militar luego de los acontecimientos de octubre de 2019, ante los cuales se tuvo que enfrentar amenazas de índole no convencional y disruptivas, sobre todo en lo concerniente al ámbito interno.

Cabe destacar, también que en un contexto de desarrollo y transformación de las capacidades militares, las Fuerzas Armadas han sabido afrontar los retos, no solo en cumplir las funciones y misiones asignadas, sino también en el contexto de la adaptabilidad a eventos disruptivos, con las limitaciones del caso y en base a la optimización de recursos, como es el desafío de afrontar la pandemia, no solo en función de la protección a la sociedad y apoyo al Estado sino también en el contexto de desarrollo y capacitación de sus miembros. Es así que como se puede apreciar, las eventualidades, han determinado cambios que pueden ser previstos con análisis prospectivos adecuados, lo que a su vez puede mejorar la preparación de los líderes y seguidores en el campo operativo, pero también optimizar la gestión adecuada de recursos en beneficio de la institución.

Proponer estrategias para incrementar y potencializar la preparación científica y académica de los líderes militares a nivel operativo estratégico

Estas estrategias, se prevé, sean el resultado de la propuesta a desarrollarse en los capítulos 5 y 6 programados en el cronograma de trabajo. Para ello en los capítulos siguientes se plantea una metodología que definirá la determinación de las mismas.

Capítulo 5

Propuesta

Título de la propuesta

Estrategias para incrementar y potencializar la preparación científica académica, de los líderes militares a nivel operativo estratégico

Objetivo de la propuesta

Desarrollar estrategias para incrementar y potencializar la preparación científica académica, de los líderes militares a nivel operativo estratégico mediante un estudio prospectivo de los retos que deben enfrentar los líderes en este campo.

Alcance de la propuesta

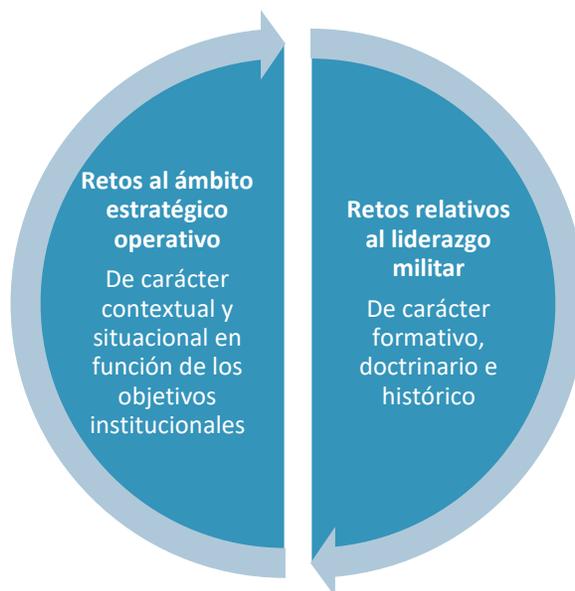
El alcance de la propuesta se encuentra en el ámbito de la Fuerza Terrestre del Ecuador.

Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta se basa en la información y los datos generados en el desarrollo de la investigación previa, tanto en la información bibliográfica documental como en la investigación de campo, mediante la cual se pueden determinar dos campos específicos para la determinación de variables determinadas en los retos que deben alcanzar los líderes militares, en este sentido se han establecido dos categorías: los retos relativos al liderazgo militar propiamente dicho y al ámbito estratégico operativo.

Figura 9

Ámbitos de los retos del liderazgo militar



En el campo del liderazgo militar en forma general, se puede aseverar que el desarrollo doctrinario del mismo, se concibe en función de los valores y objetivos institucionales determinados en la doctrina pertinente y son concebidos mediante el estudio en las diferentes etapas de formación militar y asumidos de forma empírica en el desarrollo de las diferentes funciones asumidas a lo largo de la carrera militar por los líderes que ocupan cargos de gran responsabilidad.

De esta manera se pudo establecer que los retos de los líderes militares en la actualidad son los siguientes:

- Cumplir efectivamente con la definición institucional de liderazgo militar.
- Promover modelos de liderazgo actualizados a las necesidades, institucionales, estatales y sociales.
- Fomentar el liderazgo innovador.

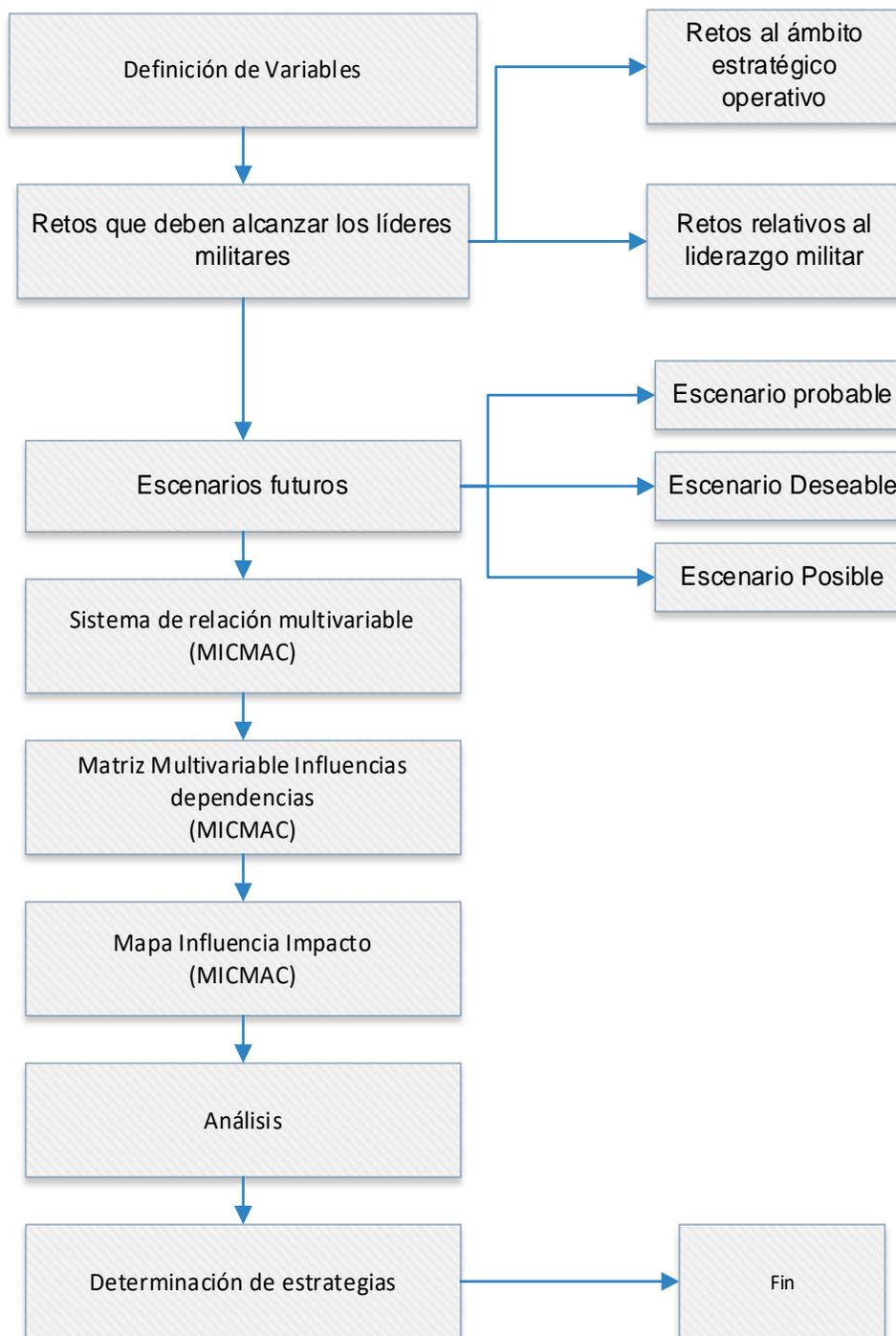
- Plantear estrategias de monitoreo, evaluación y retroalimentación enfocadas en el liderazgo en puestos de alta responsabilidad.

Mientras que, con respecto al ámbito estratégico operativo, la definición de los retos tuvo un componente adicional al contexto doctrinario y empírico tradicional de la aplicación del liderazgo militar, y es el de la problemática relativa a la efectividad de las operaciones militares de ámbito interno suscitadas en los últimos que determinó la apreciación de falencias detectadas en este campo.

Con estas consideraciones se determinaron los siguientes retos:

- Fomentar la importancia y relevancia del ámbito estratégico operativo en la institución militar.
- Generar una gestión adecuada de la información que fomente el análisis de escenarios prospectivos estratégicos operacionales.
- Definir e implementar efectivamente metodologías de análisis prospectivos.
- Definir factores de influencia, así como índices de evaluación y gestión destinadas para mejorar el análisis del ámbito operativo estratégico, en estudios actuales y prospectivos.

Aunque la definición de retos podría ser más amplia, para efectos de la metodología de análisis de la prospectiva se ha identificado a los mismos en función de la relación con la problemática actual y su vínculo con el desarrollo de un escenario futuro, que será determinado más adelante en el contexto del liderazgo militar en el campo estratégico operativo.

Modelo de Análisis prospectivo para los retos de los líderes militares**Figura 10***Modelo de Análisis prospectivo para los retos de los líderes militares*

El modelo de análisis prospectivo para los retos de los líderes militares que ocupan puestos de gran responsabilidad se define inicialmente con la concepción y definición de escenarios futuros, para ello se definen los factores que determinan dichos escenarios mediante variables que serán consideradas para la conformación de una matriz multidimensional de influencias y dependencias determinadas por el método de análisis prospectivo MICMAC.

Mediante la aplicación de este método se determinará las características de cada variable para determinar su función e interrelación en el sistema que permita posteriormente desarrollar estrategias de optimización y mejora.

Escenarios futuros del liderazgo militar a nivel estratégico operativo en cargos de gran responsabilidad

Los escenarios futuros se determinarán en función de la influencia de factores de incidencia respecto al liderazgo militar en el campo estratégico operativo, discriminándolos por el impacto que puedan tener en el entorno, para ello se definirán inicialmente cada uno de ellos y paralelamente se determinará las variables que se analizará mediante su interrelación e influencia mediante el método MICMAC.

Figura 11

Escenarios futuros



Escenario posible. Dentro del análisis prospectivo, se considera a los escenarios posibles como un espectro amplio de probabilidades en las cuales bajo ciertas condiciones relacionadas de forma interna y externa se presentará el desarrollo de la temática de estudio, en este sentido y con el objeto de facilitar el desarrollo del problema en este escenario relativo al liderazgo militar en el campo estratégico operativo se definirá variables, disruptivas que pueden modificar sustancialmente los retos de los líderes militares, estas generalmente tiene un alto grado de incidencia, pero un bajo grado de probabilidad de que sucedan.

- Escalada descontrolada de las amenazas de ámbito interno
- Aparecimiento de un conflicto internacional de grandes proporciones
- Desinstitucionalización y carencia de compromiso en el cumplimiento de objetivos institucionales
- Radicalización de los privilegios de líderes que ocupan puestos de gran responsabilidad generados en la priorización del ámbito administrativo de la institución.
- Presupuestos de defensa limitados
- Permanentes casos de corrupción e infracciones a la ley de líderes militares que ocupan puestos de gran responsabilidad.
- Ratificación de un contexto normativo y legal deficiente para quienes cumplen las misiones operativas referentes a la defensa y seguridad del Estado

Descripción del escenario. Ante una escalada sin precedentes de las amenazas a la seguridad el Estado en el ámbito interno, marcadas por un contexto legal empobrecido respecto a la seguridad jurídica que respalda las operaciones militares, se presentan múltiples casos de corrupción e infracciones a la ley, lo que determina una baja aceptación de la institución militar por parte de la sociedad y de los políticos en todos los niveles.

Además, que, dificulta la viabilidad por parte del estado para emprender un fortalecimiento de la defensa, que, pese a la crisis económica, busca la manera de afrontar las amenazas de guerra de carácter internacional que se han desarrollado al conocer el resquebrajamiento de la fuerza militar del Ecuador.

Escenario probable. El escenario deseable considera factores tendenciales que determinan una alta probabilidad de ocurrencia, está determinado por factores presentes en desarrollo que ya han sido analizados en la planificación previa. Generalmente los factores que lo determinan tienen un alto grado de probabilidad de ocurrencia si no existen cambios en el sistema, y su incidencia es tendencial, por ello y en base a la determinación de estrategias no se considerará sus factores de incidencia ya que como se dijo es un escenario que de no haber cambios tiene una alta probabilidad de concreción.

Descripción del escenario. Con el apareamiento y fortalecimiento de las amenazas al ámbito interno y la necesidad de cumplir las operaciones militares determinadas por la ley y a constitución, los líderes militares afrontan dificultades para el desenvolvimiento efectivo de las operaciones militares.

Problemas de carácter institucional como: la falta de presupuesto, fallas en la planificación y en el desarrollo del liderazgo militar han determinado que las decisiones en el ámbito operativo estratégico no alcancen la efectividad deseada, sin embargo y pese a las limitaciones las Fuerzas Armadas cumplen con relativo éxito las misiones asignadas, en un marco normativo insuficiente para dar seguridad al personal que las ejecuta.

Escenario deseable. El escenario deseable corresponde a la visión optimista del problema en el cual ante la intervención oportuna de las variables de incidencia se presenta un contexto favorable para la resolución del problema.

A continuación, se determinan las variables:

- La preparación científica militar de los líderes militares ha permitido alcanzar un escenario estratégico operativo óptimo para enfrentar las amenazas a la seguridad y Defensa del Estado.
- La innovación que ha alcanzado la institución militar es el resultado de la influencia de los líderes en la formación de sus tropas.
- El fortalecimiento de la industria de la defensa propiciada por la gestión y planificación de los líderes militares contribuye al contexto operativo de FF: AA. y al desarrollo del país.
- Los cambios doctrinarios que reafirman la importancia del campo operativo estratégico han determinado que la institución militar alcance una eficiencia operativa óptima en la defensa y seguridad el estado.
- Los líderes militares se encuentran comprometidos con los objetivos institucionales y nacionales, y constantemente buscan la formación integral de sus miembros.

Descripción del escenario. En el entorno de un desarrollo de las amenazas la seguridad del estado caracterizado por la presión de estas en el ámbito interno con probables incidencias en la explotación de recursos por amenazas externas de un futuro de mediano y largo plazo, el desarrollo de capacidades militares determinado por el fortalecimiento de los valores institucionales y la preparación científico militar para la toma de decisiones de los líderes que ocupan puestos de responsabilidad, han determinado un conjunto de operaciones militares acertadas para enfrentar dichas amenazas en un nuevo contexto normativo y legal que respalda adecuadamente a quienes ejecutan estas misiones para cumplir con el mandato constitucional.

De esta manera se continúa fortificando la aceptación de la institución en la sociedad la cual se beneficia directamente del cumplimiento de su rol constitucional y de una planificación de la defensa encaminada a brindar la seguridad óptima para el desarrollo.

Sistema de relación entre las variables

Para el desarrollo del sistema de relación entre las variables se acoge el método MICMAC mediante la aplicación del software del mismo nombre, aunque la descripción de los procesos internos que realiza el programa puede ser compleja, la metodología se basa en la valoración de la influencia de cada variables con sus pares de forma bidireccional, es decir cómo influye cada una sobre la otra y como ésta influye sobre la variable analizada, la técnica relaciona todas las variables del sistema con valores numéricos de influencia, lo que posteriormente determinará dependencia según el grado de influencia del conjunto.

Estos valores que se obtienen pasan por un proceso de tabular y procesan para determinar gráficas de posición de las variables denominadas mapas de influencia y dependencia.

Aplicación del método MICMAC. Para la aplicación del método MICMAC se incluirá las variables desarrolladas en los escenarios prospectivos determinados y los retos que deben cumplir los líderes militares que ocupan puestos de gran responsabilidad determinados por la investigación de campo.

Tabla 11*Variables de análisis, método MICMAC*

Nº	Clave	Descripción
1	RL1	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento efectivo de la definición institucional de liderazgo militar.
2	RL2	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de modelos de liderazgo actualizados a las necesidades, institucionales, estatales y sociales.
3	RL3	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento del liderazgo innovador.
4	RL4	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento estrategias de monitoreo, evaluación y retroalimentación enfocadas en el liderazgo en puestos de alta responsabilidad.
5	RE1	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento la importancia y relevancia del ámbito estratégico operativo en la institución militar.
6	RE2	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de una gestión adecuada de la información que fomente el análisis de escenarios prospectivos estratégicos operacionales.
7	RE3	<ul style="list-style-type: none"> • Definición e implementación efectiva de metodologías de análisis prospectivos.
8	RE4	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de factores de influencia, así como índices de evaluación y gestión destinadas para mejorar el análisis del ámbito operativo estratégico, en estudios actuales y prospectivos.
9	EP1	<ul style="list-style-type: none"> • Escalada descontrolada de las amenazas de ámbito interno
10	EP2	<ul style="list-style-type: none"> • Aparecimiento de un conflicto internacional de grandes proporciones

Nº	Clave	Descripción
11	EP3	<ul style="list-style-type: none"> • Desinstitucionalización y carencia de compromiso en el cumplimiento de objetivos institucionales
12	EP4	<ul style="list-style-type: none"> • Radicalización de los privilegios de líderes que ocupan puestos de gran responsabilidad generados en la priorización del ámbito administrativo de la institución.
13	EP5	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos de defensa limitados
14	1EP6	<ul style="list-style-type: none"> • Permanentes casos de corrupción e infracciones a la ley de líderes militares que ocupan puestos de gran responsabilidad.
15	EP7	<ul style="list-style-type: none"> • Ratificación de un contexto normativo y legal deficiente para quienes cumplen las misiones operativas referentes a la defensa y seguridad del Estado.
16	ED1	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación científica militar de los líderes militares para alcanzar un escenario estratégico operativo óptimo para enfrentar las amenazas a la seguridad y Defensa del Estado.
17	ED2	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación institucional como resultado de la influencia de los líderes en la formación de sus tropas.
18	ED3	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la industria de la defensa que contribuye al contexto operativo de FF: AA. y al desarrollo del país.
19	ED4	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios doctrinarios que reafirman la importancia del campo operativo estratégico y la consecución de una eficiencia operativa óptima en la defensa y seguridad el estado.
20	ED5	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de los líderes militares con los objetivos institucionales y nacionales, que influye en la formación integral de sus miembros.

Matriz de influencia directa. La matriz de influencia es una herramienta de modelado matemático que generalmente se utiliza para analizar problemas complejos y proporcionar información sobre la estructura, función y comportamiento de sistemas complejos.

A pesar de sus orígenes matemáticos y científicos, esta herramienta se ha utilizado de forma eficaz en numerosos estudios de modelización participativa para mediar en procesos de diálogo grupal y en análisis prospectivos, así como en los estudios de actores.

A continuación, se presenta la matriz de influencia directa en la fase inicial de la aplicación del método MICMAC, esta relaciona cada una de las variables en su interrelación de influencia del sistema, para esto se valora con 3 a una gran influencia, 2 influencia media, 1 influencia moderada y 0 si no tiene ninguna influencia sobre la variable analizada.

En la Figura 12 se puede apreciar las valoraciones de cada variable y las sumatorias de esas influencias, además en los bordes de la tabla se ha determinado una gama de colores para identificar aquellas variables que tienen más valoración, que se interpreta con colores que van del rojo al verde siendo el color verde el de más influencia y el rojo el de menos influencia.

Figura 12

Matriz de influencia directa del método MICMAC.

Nº	Clave	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
			RL1	RL2	RL3	RL4	RE1	RE2	RE3	RE4	EP1	EP2	EP3	EP4	EP5	EP6	EP7	ED1	ED2	ED3	ED4	ED5	
1	RL1	Cumplimiento efectivo de la definición institucional de liderazgo militar.	0	3	2	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	34
2	RL2	Promoción de modelos de liderazgo actualizados a las necesidades, institucionales, estatales y sociales.	3	0	3	3	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	2	2	27
3	RL3	Fomento del liderazgo innovador.	3	3	0	2	2	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	2	3	2	2	2	26
4	RL4	Planteamiento estrategias de monitoreo, evaluación y retroalimentación enfocadas en el liderazgo en puestos de alta responsabilidad.	1	2	3	0	2	3	2	3	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	1	1	26
5	RE1	Fomento de la importancia y relevancia del ámbito estratégico operativo en la institución militar.	0	1	0	2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	27
6	RE2	Generación de una gestión adecuada de la información que fomente el análisis de escenarios prospectivos estratégicos operacionales.	1	1	1	2	2	0	2	3	1	1	2	0	1	1	1	2	2	2	2	2	29
7	RE3	Definición e implementación efectiva de metodologías de análisis prospectivos.	1	2	1	2	2	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
8	RE4	Definición de factores de influencia, e índices de evaluación y gestión destinadas para mejorar el análisis del ámbito operativo estratégico, en estudios actuales y prospectivos.	1	2	1	1	2	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	28
9	EP1	Escalada descontrolada de las amenazas de ámbito interno	2	3	1	3	3	2	2	2	0	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	35
10	EP2	Aparecimiento de un conflicto internacional de grandes proporciones	1	3	1	2	2	2	2	2	2	0	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	34
11	EP3	Desinstitucionalización y carencia de compromiso en el cumplimiento de objetivos institucionales	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	0	1	2	1	2	1	2	2	1	2	31
12	EP4	Radicalización de los privilegios de líderes que ocupan puestos de gran responsabilidad generados en la priorización del ámbito administrativo de la institución	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	0	1	2	1	2	2	2	1	2	32
13	EP5	Presupuestos de defensa limitados	2	2	2	2	1	3	1	2	3	2	2	1	0	2	3	3	2	2	2	2	39
14	EP6	Permanentes casos de corrupción e infracciones a la ley de líderes militares que ocupan puestos de gran responsabilidad.	1	2	1	2	2	1	2	2	0	2	2	1	2	0	2	1	1	2	1	1	28
15	EP7	Ratificación de un contexto normativo y legal deficiente para quienes cumplen las misiones operativas referentes a la defensa y seguridad del Estado.	1	2	1	2	2	1	2	1	3	1	1	1	2	1	0	2	1	2	1	2	29
16	ED1	Preparación científica militar de los líderes militares para alcanzar un escenario estratégico operativo óptimo para enfrentar las amenazas a la seguridad y Defensa del Estado.	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	0	2	2	1	2	40
17	ED2	La innovación institucional como resultado de la influencia de los líderes en la formación de sus tropas.	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	0	1	2	2	29
18	ED3	Fortalecimiento de la industria de la defensa que contribuye al contexto operativo de FF: AA y al desarrollo del país.	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	19
19	ED4	Cambios doctrinarios que reafirman la importancia del campo operativo estratégico y la consecución de una eficiencia operativa óptima en la defensa y seguridad el estado.	2	2		3	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	0	2	38
20	ED5	Compromiso de los líderes militares con los objetivos institucionales y nacionales, que influye en la formación integral de sus miembros.	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	0	37
			30	39	28	40	38	35	31	38	23	23	25	23	24	23	26	39	40	41	34	36	

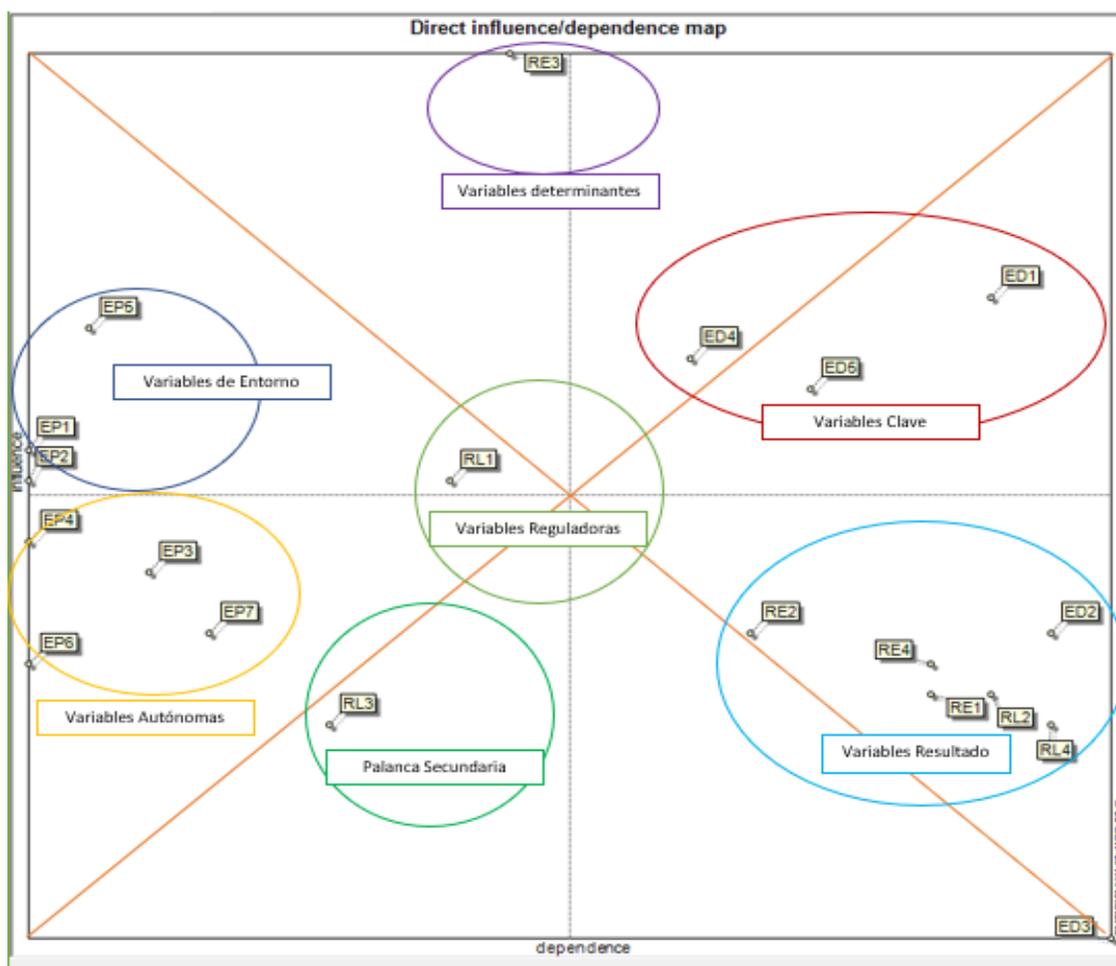
Nota: Se mantienen los colores y formato de la tabla para facilitar la comprensión de los datos obtenidos al relacionar las variables planteadas en el modelo de análisis

Para la comprensión de la matriz se debe apreciar las valoraciones más altas de las variables, expresadas en las columnas extremas de la misma, además según las influencias se presentarán en verde como las más influyentes y en rojo las menos influyentes en el sistema de análisis. Sin embargo, esta valoración no es determinante, pero ayuda a comprender la posterior ubicación en el mapa de influencia directa determinado por el método MICMAC, mediante el software del mismo nombre.

Determinación de variables de influencia e impacto. La figura 11 corresponde al mapa de influencia directa y dependencia del método MICMAC, a continuación, se hace un análisis de la ubicación de las variables en el mapa y su significado.

Figura 13

Mapa de Influencia y Dependencia Directa de las Variables



Variables de entorno. Se las puede identificar en la parte superior media izquierda del mapa de influencia, para el caso del sistema analizado se tienen:

- Escalada descontrolada de las amenazas de ámbito interno
- Aparecimiento de un conflicto internacional de grandes proporciones
- Permanentes casos de corrupción e infracciones a la ley de líderes militares que ocupan puestos de gran responsabilidad.

Según el método aplicado corresponden a variables con “escasa dependencia del sistema pueden ser consideradas un decorado del sistema” (Baldemar, 2011), su objetivo es dotar de un valor agregado al sistema.

En este sentido como se puede apreciar son las variables determinadas en un escenario posible, en el sistema analizado corresponde a hechos que pueden darse, pero de baja probabilidad de que ocurran, sin embargo, al dotar de alertas al sistema también advierten sobre posibles hechos disruptivos.

Variables autónomas. “Son variables que tienen poca influencia en el sistema y de igual manera su dependencia es mínima, son el resultado de inercias del sistema o bien están desconectadas de él, en el plano de influencia y dependencia se encuentran en la zona inferior izquierda (Baldemar, 2011).

No son determinantes para el análisis sistema en general, sin embargo, determinadas condiciones pueden desencadenarlas, para el sistema propuesto, es:

- Desinstitucionalización y carencia de compromiso en el cumplimiento de objetivos institucionales
- Radicalización de los privilegios de líderes que ocupan puestos de gran responsabilidad generados en la priorización del ámbito administrativo de la institución.

- Permanentes casos de corrupción e infracciones a la ley de líderes militares que ocupan puestos de gran responsabilidad.
- Ratificación de un contexto normativo y legal deficiente para quienes cumplen las misiones operativas referentes a la defensa y seguridad del Estado.

Como se puede apreciar todas ellas pertenecen al escenario del futuro posible, lo que indica que, por su naturaleza, tienen bajas probabilidades de presentarse según las tendencias normales del sistema, sin embargo, en el caso de presentarse condiciones abiertamente desfavorables o la inacción respecto al liderazgo su presencia podría desencadenarse, estos podrían ser factores para el desarrollo de un cisne negro y en la prospectiva puede ayudar a la prevención de estos sucesos.

Variables Reguladoras. Son las variables situadas en la zona central del plano de influencia y dependencia se las puede concebir como las variables que determinan o que regulan a las variables clave en el sistema de análisis (Baldemar, 2011). Este tipo de variables determinan el buen funcionamiento del conjunto siempre y cuando se desarrolle en un entorno de condiciones normales.

En el sistema propuesto de análisis se puede definir a la siguiente variable como reguladora:

- Cumplimiento efectivo de la definición institucional de liderazgo militar.

Tras la determinación de la variable descrita como variable reguladora se puede establecer que el análisis del sistema responde a un análisis de impacto de variables adecuado, ya que la misma describe el eje fundamental de los logros que se deben cumplir por el liderazgo militar al concebir adecuadamente al mismo en los cánones y principios de la propia institución.

Palancas Secundarias. Este tipo de variables son complementarias a las variables reguladoras, su influencia puede ser concebida como importante para la evolución de las mismas en el contexto de los propósitos del sistema (Baldemar, 2011). En el plano de

influencia y dependencia son aquellas que están posicionadas debajo de las variables reguladoras. Para el sistema analizado la variable reguladora es:

- Fomento del liderazgo innovador

Como se dijo anteriormente el análisis del sistema de variables resulta coherente con el propósito de su construcción, para comprender la influencia de las mismas en un análisis prospectivo del liderazgo militar de los puestos de gran responsabilidad, ya que determina al liderazgo innovador, como soporte de la perspectiva que debe tener el liderazgo militar concebido a nivel institucional.

Variables Determinantes. “Se encuentran en la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia, son las variables que según su evolución a lo largo del periodo de estudio se convierte en frenos o motores del sistema” (Baldenmar, 2011). Estas pudieran ser propulsoras o inhibidoras del sistema. El objetivo es que sean propulsoras y determinen las conductas adecuadas del sistema.

Variables Resultado. Son variables cuya principal característica es la de tener una baja motricidad y alta dependencia se encuentran en el área inferior derecha del plano de influencia y dependencia, son, conjuntamente con las variables objetivo, indicadores que describen la evolución del sistema. Son variables que no se pueden abordar directamente sino por medio de las que dependen en el sistema (Baldenmar, 2011). En el sistema propuesto estas son:

- Fomento de la importancia y relevancia del ámbito estratégico operativo en la institución militar.
- Generación de una gestión adecuada de la información que fomente el análisis de escenarios prospectivos estratégicos operacionales.
- Definición de factores de influencia, e índices de evaluación y gestión destinadas para mejorar el análisis del ámbito operativo estratégico, en estudios actuales y prospectivos.

- Promoción de modelos de liderazgo actualizados a las necesidades, institucionales, estatales y sociales.
- Planteamiento estrategias de monitoreo, evaluación y retroalimentación enfocadas en el liderazgo en puestos de alta responsabilidad.
- La innovación institucional como resultado de la influencia de los líderes en la formación de sus tropas.

Variables Clave. Se ubican en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia. Poseen una alta motricidad y son muy dependientes, causan perturbaciones importantes en el funcionamiento normal del sistema (Baldemar, 2011). Generalmente son inestables y pueden ser determinadas como los retos del sistema, estas son:

- Preparación científica militar de los líderes militares para alcanzar un escenario estratégico operativo óptimo para enfrentar las amenazas a la seguridad y Defensa del Estado.
- Cambios doctrinarios que reafirman la importancia del campo operativo estratégico y la consecución de una eficiencia operativa óptima en la defensa y seguridad el estado.
- Compromiso de los líderes militares con los objetivos institucionales y nacionales, que influye en la formación integral de sus miembros.

La comprensión de las mismas en la estructura del sistema propuesto corresponde a la priorización para que el sistema funcione, es decir corresponde a los puntos clave que permitan alcanzar un escenario prospectivo favorable, cabe mencionar que para alcanzar esto, es necesario considerar a las variables reguladoras y la palanca secundaria como bases de las mismas y considerar a las variables resultado como los objetivos interdependientes del sistema en sí.

Como se puede apreciar la identificación y caracterización de las variables tras la aplicación del método MICMAC determina un sistema complejo de interrelación, pero además interpreta las funciones de las mismas en la concordancia de su interrelación en el contexto de los sistemas planteados.

A continuación, en la tabla 13 se puede apreciar el resumen de la caracterización de las variables analizadas, esta síntesis es el resultado de la aplicación del método MICMAC y fundamenta el análisis para la determinación de estrategias

Tabla 12

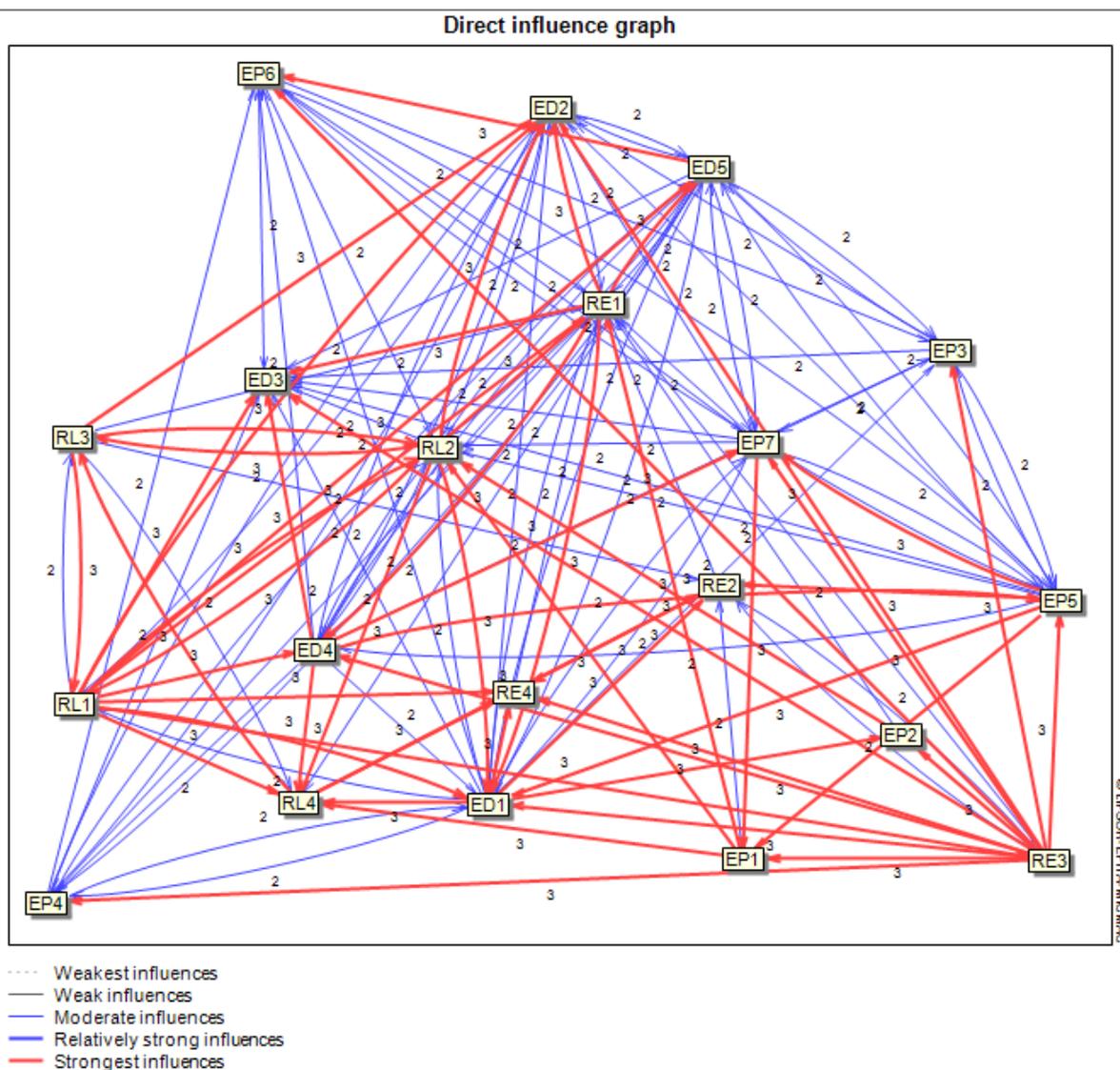
Resumen de tipos de variables del método MICMAC

	Tipo de variables	Cod
1	Determinantes	RE3
2	De entorno	EP1, EP2, EP6
3	Autónomas	EP3, EP4, EP6 EP7
4	Reguladoras	RL1
5	Palancas secundarias	RL3
6	Resultado	RE1, RE2, RE4, RL2, RL4, ED2
7	Clave	ED1, ED4, ED5

Influencia directa de las variables.

Figura 14

Gráfico de Influencia Directa



Nota. Aplicación del software MICMAC

El gráfico de influencia directa sirve para apreciar la influencia de las variables en el sistema, está determinado por líneas de influencia marcados con flechas de salida y con líneas con flechas de entrada que indican dependencia, las líneas de color rojo indican alta influencia o dependencia mientras que las líneas de color azul y de acuerdo a su grosor determinan influencias moderadas o débiles.

En el gráfico anterior se encuentra a un 40% de capacidad de representación del total de influencias, para facilitar la apreciación de las mismas. En este se puede corroborar las variables de mayores influencias que se determinaron en la tabla de variables. Así las variables que representan nodos de mayor tráfico son:

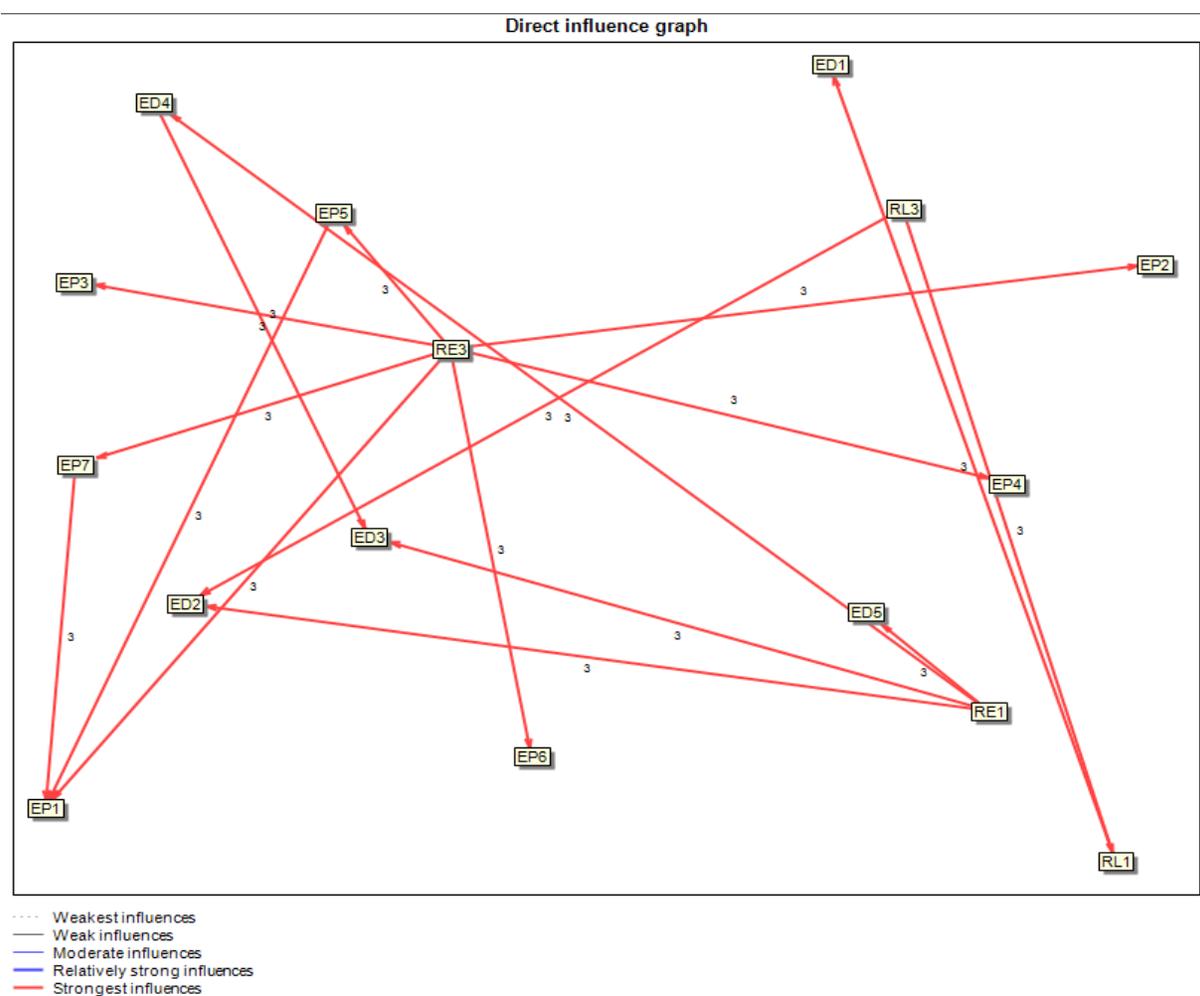
- **RE1:** Fomento de la importancia y relevancia del ámbito estratégico operativo en la institución militar.
- **RE3:** Definición e implementación efectiva de metodologías de análisis prospectivos.
- **RL3:** Fomento del liderazgo innovador.

De esta manera se puede determinar las variables de mayor influencia para que el sistema funciones, considerando las perspectivas referentes a la optimización del mismo es decir considerando el escenario deseado.

Para una mejor comprensión se presenta un gráfico simplificado al 5% en el cual se aprecian las dependencias e influencias fuertes, en él se puede apreciar de mejor manera las variables más influyentes siendo aquellas que poseen más líneas de salida y las más dependientes las que poseen más líneas de llegada en la figura 14.

Figura 15

Gráfico de influencia directa (5%)



Nota. Gráfico de aplicación del software MICMAC

En este gráfico (5%) al igual que en el anterior (40%) se puede apreciar que las variables más dependientes, es decir aquellas que reciben más influencia, gráficamente más flechas:

ED2: La innovación institucional como resultado de la influencia de los líderes en la formación de sus tropas.

ED3: Fortalecimiento de la industria de la defensa que contribuye al contexto operativo de FF: AA. y al desarrollo del país.

EP1: Escalada descontrolada de las amenazas de ámbito interno

La interpretación de estos resultados indica que estas variables en el conjunto del sistema son las que poseen más dependencia para su desarrollo que las otras del conjunto es decir que de haber cambios en las variables de influencia existirían más cambios en el sistema. Para explicar citaremos dos ejemplos, uno positivo y uno negativo. para la variable “Fortalecimiento de la industria de la defensa que contribuye al contexto operativo de FF: AA. y al desarrollo del país.” Indica que existe una gran dependencia de las variables al cambio de las otras del conjunto es decir si existen cambios positivos en el resto de variables sobre todo las de influencia existe una gran probabilidad que la industria de la defensa se fortalezca, con resultados positivos como por ejemplo cambios positivos en recursos y presupuestos para la defensa. Para la variable “Escalada descontrolada de las amenazas de ámbito interno” al ser una variable muy dependiente indica que de no existir cambios positivos en las variables influyentes sobre todo es muy probable que esta variable se desarrollo es decir que aumente el impacto y la escalada de las amenazas de ámbito interno.

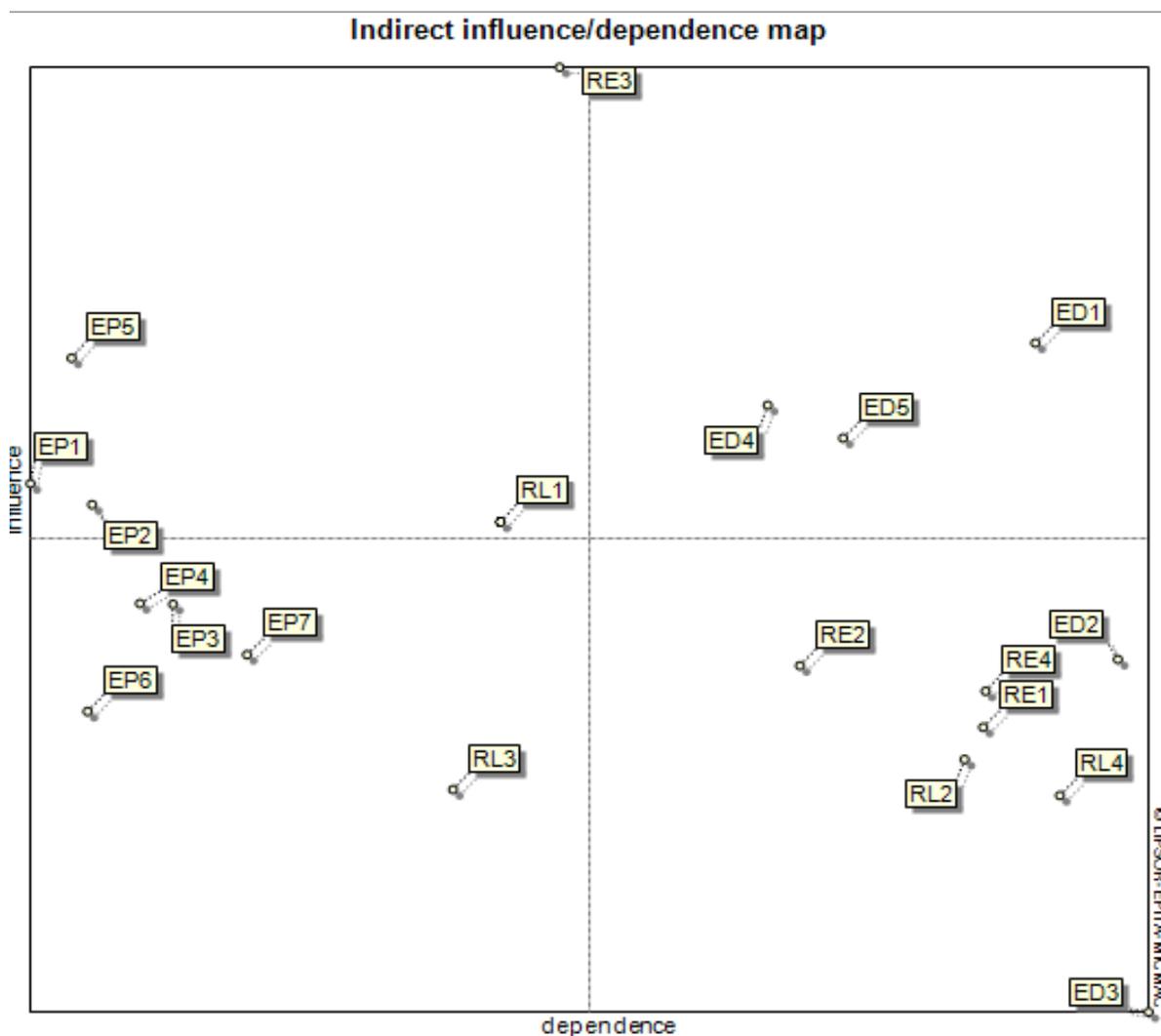
Este tipo de variables determinadas por el método y software MICMAC son las que determinarán las estrategias para que se pueda definir estrategias más adelante.

Influencia indirecta de las variables. La influencia indirecta hace referencia a la influencia que una variable ejerce sobre cada una de sus pares sin una relación estricta de dependencia, aunque el método aplicado en el software determina la matriz de influencia dependencia en base a cálculos internos, la interpretación gráfica puede determinar diferencias con la influencia directa, lo que a su vez implicaría un análisis específico para tratar de esclarecer este tipo de comportamiento lo cual es fundamental para la determinación de estrategias específicas en el desarrollo de los objetivos del sistema orientados a una variable específica.

Se puede apreciar en el mapa de influencia dependencia indirecta que la posición de las variables prácticamente no varía lo que determina que no existe una tendencia de comportamiento adicional entre las variables, es decir su comportamiento con la influencia indirecta de las mismas se mantiene. Por lo cual el sistema no requiere de análisis adicionales sobre el comportamiento de las variables.

Figura 16

Mapa de influencia/dependencia indirecta de variables

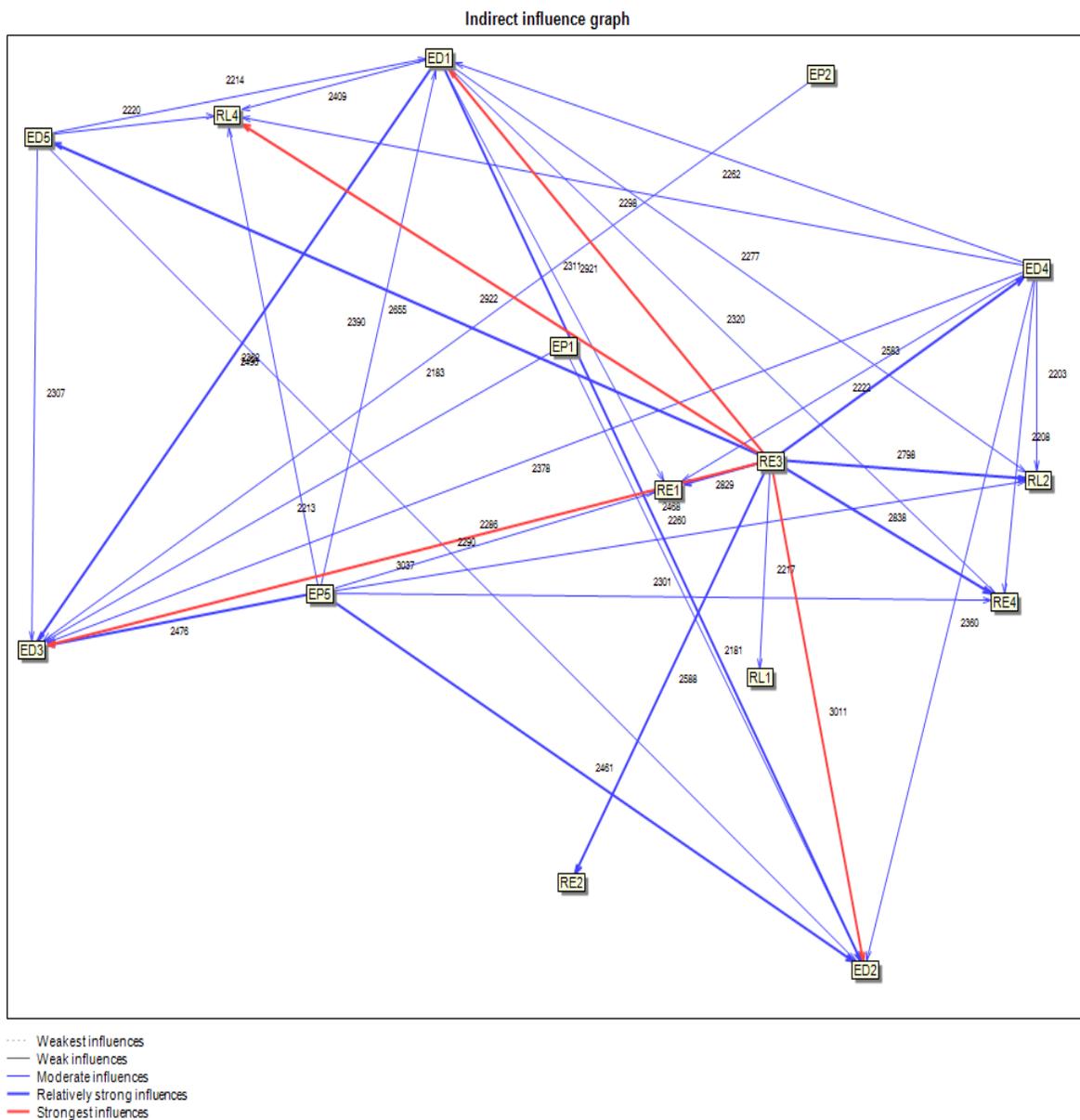


Nota. Gráfico de aplicación del software MICMAC

El gráfico de influencia indirecta también presenta un comportamiento similar al obtenido en el gráfico de la influencia dependencia directa, en la figura 15 se pueden apreciar que los nodos (variables) tienen igual proporción de entradas y salida, lo que corrobora el análisis de la influencia directa.

Figura 17

Gráfico de influencia/dependencia indirecta de variables



Nota. Gráfico de aplicación del software MICMAC

En forma complementaria al análisis el software MICMAC presenta tablas y gráficos de valoración de las influencias de las variables a los cuales se puede acceder en la sección de anexos.

Determinación de estrategias

En base a los resultados obtenidos en el sistema determinado de variables del estudio prospectivo relativo a los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la fuerza terrestre, se ha logrado definir las variables sobre las cuales se definirán las estrategias denominadas variables clave, así el enfoque de las estrategias girará entorno e a estas considerando las variables de influencia del sistema en general, es decir las variables reguladoras (palanca secundaria) y las determinantes, cabe anotar que el resto de variables dan dinamismo al análisis y ayudan a comprender el contexto del sistema o los objetivos del mismo.

Ejes de las estrategias

Luego del análisis del sistema de variables analizado se determinan tres áreas sobre las cuales se desarrollarán las estrategias:

- Doctrina
- Preparación científica militar
- Cultura organizacional

Cabe destacar que los ejes se interrelacionan entre sí, y se consideran en el marco de los objetivos institucionales y del rol constitucional determinado para Fuerzas Armadas y la Leyes de la República, en concordancia con los objetivos del plan de desarrollo del Estado.

Estrategia relativa a la Doctrina. Esta estrategia se define a continuación:

Revisar y modificar la doctrina referente al liderazgo militar para optimizarla mediante la concepción y aplicación el liderazgo innovador como modelo de liderazgo a nivel estratégico operativo.

De esta manera la generación de innovación será intrínseca en todos los niveles ya que, los líderes que alcancen puestos de gran responsabilidad podrán generar y motivar innovación que ayude al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fuerza.

Estrategia relativa a preparación científica militar. A esta estrategia se la define de la siguiente manera:

Promover la preparación científica militar formal de los líderes militares destinados a ejercer cargos de gran responsabilidad, con un enfoque técnico metodológico que incluya la formación en estudios y análisis prospectivos definidos en base a la generación de indicadores definidos y a cuantificables, con el propósito de generar información y conocimiento relevante que sirva de forma técnica en la toma de decisiones.

En esta estrategia cabe resaltar el carácter técnico de la formación científico militar basada en cuantificadores medibles, lo que determina una preparación en áreas de especial interés para la prospectiva, como el análisis de probabilidad, impacto, desarrollo de modelos matemáticos y la estadística.

Estrategia relativa a la cultura organizacional. Esta estrategia se define como:

Incluir dentro de las responsabilidades de los líderes militares que ocupan cargos de gran responsabilidad, el desarrollo de una cultura organizacional en base a los valores y principios militares que renueven el compromiso con los objetivos institucionales y la Patria y desarrollando incentivos adecuados y pertinentes al marco normativo al desempeño en el campo operativo de sus miembros, considerando la importancia del mismo para la institución militar.

Conclusiones de la propuesta

El sistema de análisis planteado mediante un estudio prospectivos de los retos que deben enfrentar los líderes, a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la fuerza terrestre corresponde a una adaptación de diferentes modelos de estudios prospectivos, diseñado en función de los resultados y objetivos de la investigación. De

esta manera se logró definir tres ámbitos para el desarrollo de la propuesta los cuales se interrelacionan y poseen un carácter interdependiente, ya que pueden ser desarrollados de forma conjunta o progresiva. Las estrategias planteadas son el producto de un análisis técnico en base a una metodología pertinente al problema de investigación y son correspondientes con la actualidad y con los posibles desenlaces de la misma si no se toman correctivos y de esta manera poder alcanzar un escenario deseable que favorezca los intereses de la institución y del país.

Fundamentación Doctrinaria, Técnica y Documental

El contexto doctrinario del desarrollo de la propuesta se basa en ámbitos fundamentales de la doctrina militar, la planificación y el liderazgo. Para ello se contempla un análisis situacional del problema planteado y la proyección en el tiempo mediante la inclusión de escenarios futuros determinados en función de los resultados de la investigación previa que contó con el respaldo teórico, doctrinario y el aporte de la opinión de expertos en el tema.

En este sentido la determinación de un modelo de investigación basado en la metodología mixta, brinda el carácter técnico científico necesario para el desarrollo de la propuesta, pero además, el contexto de desarrollo de los escenarios futuros el producto de la documentación encontrada y utilizada en la determinación de escenarios de la prospectiva militar sobre todo la planificación para la defensa para el año 2030 en la cual se estima el desarrollo de amenazas y el desarrollo de capacidades de Fuerzas Armadas.

Fundamentación Histórica, Filosófica, Social, Cultural

A través de la historia el compromiso de las Fuerzas Armadas del Ecuador con el desarrollo del país ha sido inherente al cumplimiento de su rol según mandato constitucional, para lo cual se ha esforzado permanentemente por el mejoramiento institucional y el fortalecimiento permanente de los procesos de formación de sus miembros. En este sentido la filosofía de desarrollo de la Defensa del país no ha estado separada del contexto de desarrollo de la educación y del entorno social en donde la preparación de los líderes es determinada por

la influencia del desarrollo de la sociedad, que dicta tendencias para mejorar la interrelación de la institución militar con el pueblo y su desarrollo, pero también estima las demandas de los líderes para alcanzar diferentes objetivos, institucionales, personales, nacionales y sociales.

En este sentido la interrelación de la institución militar con la sociedad demanda la comprensión de la cultura de desarrollo y las necesidades primarias para que su accionar sea compatible con las demandas actuales de la misma, en este sentido la definición de diferentes tipos de liderazgo es el resultado de la evolución de la concepción y significado del liderazgo. Que busca aplicar y desarrollar características de los líderes militares para mejorar los resultados de su accionar, pero también lograr bienestar en los seguidores en busca de objetivos compartidos e individuales.

Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta se plantea la aplicación de una metodología de análisis de los factores internos y externos a la propuesta en el contexto de desarrollo de los objetivos de la investigación, la fiabilidad de los resultados obtenidos y la pertinencia de la misma en base a las necesidades institucionales.

Es entonces que se desarrolla un análisis con la metodología FODA la misma que se aplicará más adelante.

Conceptualización de la propuesta

La propuesta de solución planteada determina estrategias encaminadas para que los líderes militares que ocupan cargos de gran responsabilidad optimicen su preparación científica militar en función de los retos que demandan sus puestos en el campo operativo estratégico.

Método de validación

Método FODA aplicado a la Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta se establecen las siguientes fortalezas y debilidades en el contexto del liderazgo militar de la Fuerza Terrestre y las oportunidades y amenazas de carácter externo.

Tabla 13*Matriz de análisis FODA*

FODA	
Internos	
Fortalezas	Debilidades
F1. Propuesta con metodología científica técnica que acoge datos actuales	D1. Limitación del análisis al liderazgo militar de Fuerza Terrestre
F2. Propuesta que esta desarrollada por opiniones de expertos en el tema	D2. Carencia de datos referentes al liderazgo militar actual
F3. Propuesta basada en un estudio prospectivo que considera escenarios futuros probables.	D3. Carencia de modelos definidos cuantificables de evaluación del liderazgo militar.
Externos	
Oportunidades	Amenazas
O1. Proceso de transformación de capacidades en marcha.	A1. Marco normativo definido para el liderazgo militar y toma de decisiones.
O2. Apertura de la institución a la innovación	A2. Presupuestos limitados para la implementación de proyectos.
O3. Apoyo de la Academia para el desarrollo de estudios.	A3. Resistencia al cambio.

Nota. La matriz mantiene su formato para mejor comprensión de la comparación de los factores.

Valoración cuantitativa de la matriz

La valoración se establece con la asignación de valores numéricos, siendo 4 el de mayor valoración y 0 el de menor valoración para cada variable.

Tabla 14*Valoración cuantitativa*

	O1	O2	O3		A1	A2	A3		
F1	4	3	4	11	3	2	4	9	20
F2	4	3	4	11	4	3	2	9	20
F3	3	3	4	10	2	2	3	7	17
	11	9	12	32	9	7	9	25	57
D1	2	3	3	8	3	1	1	5	13
D2	2	2	2	6	2	0	2	4	10
D3	2	3	2	7	0	2	2	4	11
	6	8	7	21	5	3	5	13	34
	17	17	19	53	14	10	14	38	91

Tabla 15*Valoración cuantitativa porcentual FODA*

Variable	Valor	Porcentaje
Fortalezas	57	31%
Debilidades	34	19%
Amenazas	38	21%
Oportunidades	53	29%
Total porcentual		100%

Como se puede apreciar en la tabla resumen que recoge la valoración de las variables en función de cada una de las otras, se puede apreciar que el mayor porcentaje corresponde a las fortalezas de la propuesta, seguidas por las oportunidades y posteriormente las amenazas y debilidades, lo que determina una validación de la propuesta en base a sus características. Sin embargo cabe destacar que las amenazas tienen un valor elevado con respecto a las

debilidades lo que determina plantear estrategias que promuevan una preparación para enfrentar las amenazas a la propuesta.

Estas pueden determinarse mediante la anulación o fortificación de las debilidades que se ha determinado en el análisis FODA y serán desarrolladas en la elaboración de recomendaciones de la investigación.

Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación determinó retos específicos que deben enfrentar los líderes a nivel estratégico operativo que ocupan cargos de gran responsabilidad en la Fuerza Terrestre, para ello se basó en una metodología de carácter mixto que se respaldó en instrumentos como la encuesta y la entrevista a expertos en el campo de la planificación militar, el liderazgo y el análisis de escenarios. Los retos se definieron en dos áreas en el campo del liderazgo propiamente dicho y en el campo estratégico operativos y fueron descritos en las secciones pertinentes. De estos cabe destacar la necesidad de los líderes militares de contar con una preparación científica militar que respalde la toma de decisiones en el campo estratégico operativo, en este sentido en el desarrollo de la propuesta de solución describe estrategias que respaldan este hallazgo.

El análisis de la efectividad de las operaciones militares en función de la aplicación del liderazgo en el ámbito estratégico operativo, en la actualidad es un hecho que puede desarrollarse con un análisis de las funciones de los líderes a cargo de las misiones y de la efectividad de las mismas en función de su cumplimiento, sin embargo, es aún susceptible de subjetividad pues no se cuenta con parámetros o índices medibles cuantitativamente, mucho del análisis se presenta de forma cualitativa. Respecto a esto se determina en la propuesta la necesidad de la formación de líderes que generen y demanden la generación de índices de evaluación cuantificables para favorecer a la planificación y a los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, en base a las operaciones efectuadas en los últimos tiempos se ha podido percibir ciertas falencias en el liderazgo que pueden determinar influencia en la efectividad de las operaciones, pero para respaldar el enfoque de esta investigación estas percepciones siguen siendo subjetivas y proclives a análisis desde otros enfoques.

El desarrollo de la propuesta es el resultado de la aplicación de un estudio prospectivo basado en diferentes modelos y respaldados por el método MICMAC que determinó un sistema

de variables para comprender su interrelación en escenarios posibles, probables y deseables. De esta manera se logró comprender estas interrelaciones de influencia y dependencia para la generación de estrategias que se describen oportunamente encaminadas a la optimización del liderazgo militar en base a la innovación y la inclusión del estudio científico y militar.

Recomendaciones

Es necesario producir cambios tanto en la doctrina como en los modelos de enseñanza aprendizaje que fomente la generación de modelos de evaluación en todos los campo de desarrollo de capacidades militares con la perspectiva de definir índices de evaluación cuantificables, es decir tecnificar los análisis para que estos sean fáciles de analizar en base a la técnica y la estadística lo que puede favorecer la obtención de datos para la generación de información y conocimiento fundamentales para la planificación y la toma de decisiones de los líderes que ocupan caragos de gran responsabilidad.

Bibliografía

- Achua, C., & Lussier., R. (2017). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F.: CENGAGE.
- Albán, W., & Muñoz, P. (2018). El Liderazgo Militar frente a las Nuevas Amenazas. *Revista de La Academia de Guerra del Ejército*, 21-31.
- Alexandra, C. (2012). Metodología de los Escenarios para Estudios prospectivos. *Revista Ingeniería e Investigación N*, 12-25.
- Argoti, M. (2022). La estrategia frente a las amenazas híbridas. *Revista Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano*,, 151-164.
- Aznar, F. (2017). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías. *Documento de análisis. Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 1-22.
- Baldemar, J. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *innovaciones de Negocios*, 335-357.
- Blanco, D. (15 de enero de 2018). *Calidad, Estrategia y Liderazgo*. Obtenido de DB Calidad: <https://dbcalidad.blogspot.com/2018/01/el-analisis-de-escenarios.html>
- Cao, H. (2017). *Liderazgo: evolución y funciones*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Tesis.
- Castillo, H., & Cabrera, V. (2012). *Efectos de Liderazgo y Motivación*. San Rafael: Universidad Nacional de Cuyo.
- Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. (2010). *Plan Estratégico Institucional de las Fuerzas Armadas* . Quito: Ministerio de Defensa Nacional.
- Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. (2019). *Planificación por capacidades militares*. Quito: Ministerio de Defensa Nacional.

- Comando Conjunto de la Fuerzas Armadas. (2015). *Manual de planificación estratégica por capacidades*. Quito: Ministerio de Defensa Nacional.
- Contreras, F. (2018). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research* , 64-74.
- Curzio, L. (2017). Amenazas y vulnerabilidades a la Seguridad. *CASEDE*, 101-135.
- Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica : problemas y métodos*. San Sebastián: PROSPEKTIKER.
- Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- Ecuador. (2009). *Ley de Seguridad Pública y del Estado. Registro Oficial Suplemento 35 de 28-sep.-2009*. Quito: Ministerio de Defensa.
- Ecuador. (2018). *Política de la Defensa Nacional 2015*. Quito: Ministerio de Defensa.
- Ecuador. (2019). *Plan Nacional de Seguridad 2019-2030*. Quito: Ministerio de Defensa Nacional.
- Ecuador. (2021). *Ley orgánica de la Defensa Nacional*. Quito: Comando Conjunto de Fuerzas Armadas.
- Enseñat y Berea, a. (2006). El desarrollo de las capacidades militares y civiles de la Unión Europea. *Cuadernos de Estrategia*, 54-108.
- España. (2017). *Concepto de empleo de Fuerzas Armadas 2017*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Fojón, E. (2019). Desarrollos tecnológicos militares frente a nuevos conceptos operativos. *Estudios internacionales y estratégicos*, 14-27.
- Fuerza Terrestre. (2020). *Escenario prospectivo de la Fuerza Terrestre al 2033*. Quito: Ministerio de Defensa Nacional.
- García, D. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento*, 850-864.

- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 60-79.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo, desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá: Universidad del Rosario .
- Godet, M. (2014). *La prospectiva estratégica*. París: Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation .
- Gómez, A., Villasis, M., & Miranda, M. (2017). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Metodología de la Investigación*, 201-206.
- Gómez, C., & Rodríguez, J. (2016). Teorías de la Cultura Organizacional. *Universidad de Santiago de Chile*, 1-26.
- Hernández, R. (2016). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Hybrid CoE. (2022). *Amenazas híbridas como concepto*. Obtenido de Hybrid CoE: <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats-as-a-phenomenon/>
- Instituto Americano de Derechos Humanos. (2007). *Reflexiones sobre la Profesión Militar*. Buenos Aires: IIDH.
- Lorenzón, E. (2017). *Sistemas y Organizaciones*. La Plata: Editorial de la UNLP.
- Lupano., M., & Castro, A. (2018). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación1. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-23.
- Martella, D. (2011). Capacidades Militares . *Visión Conjunta*, 30-79.
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategi. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2018). *Política de Defensa Nacional*. Quito: Ministerio de Defensa Nacional.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo, una relación multifacéticaMolero, Fernando. *Boletín de Psicología*, 53-75.

- Osorio, P., & Albuja, C. (2020). *Capacidades requeridas por la Fuerza Terrestre para neutralizar los movimientos insurgentes*. Sangolquí: universidad de Fuerzas Armadas ESPE.
- Parodi, T., & Goyeneche, G. (2017). Introducción a la Prospectiva. Metodologías, fases y explotación de resultados. *Dirección de Planificación. República Oriental de Uruguay*, 1-57.
- Pérez, H. (2012). *Estadística para las ciencias sociales del comportamiento y de la salud*. México DF: CENGAGE.
- Puig, M. (2015). *Planificación y Diseño de la Fuerza Militar por capacidades: La importancia de una correcta comprensión y aplicación*. Obtenido de Centro de Estudios Estratégicos de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos: <http://www.anepe.cl/wp-content/uploads/maqueta-cuaderno-N%C2%BA17.pdf>
- Rivera, L. (2016). *Cultura Organizacional y tipos de Liderazgo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Romero, A. (2013). Las capacidades militares de la Unión Europea. ¿Hacia una Europa de la Defensa? . *Cuadernos de Estrategia . IEEE*, 1-18.
- Rozo, S., & Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Scielo*, 12-19.
- Sánchez, S., & Vaca, I. (2018). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *OIKOS*, 41-61.
- Sánchez, C. (2014). *La participación de las FF.AA. En el control del orden público y seguridad ciudadana en el Ecuador*. Quito: Institutos de altos Estudios Nacionales. Tesis Doctoral.
- Sánchez, I. (2017). *Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública institucional*. Quito: Ministerio de Finanzas.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.
- Silva, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, 153-178.
- Torres, A. (2020). *La relación de Liderazgo. Entre el Liderazgo Situacional y la Acción Humana*. Navarra: universidad de Navarra Tesis Doctoral.
- Velázquez, C., & Pérez, G. (2018). Las transformaciones del Estado-nación en el contexto de la globalización. *Política y cultura*, 64-89.
- Villalba, R. (2020). El concepto de Estrategia y la Estrategia de Ventas. *Estrategia Magazine*, on line.
- Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 155-162.

Apéndices