



“Efectos del pensamiento estratégico en el Ejército Ecuatoriano en la toma de decisiones en operaciones militares de defensa del territorio nacional durante el año 2022”

Hinojosa Meneses Jhonny Armando y Punín Torres Edgar Geovanny

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

“Maestría en Defensa y Seguridad”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Magíster en “Defensa y Seguridad Mención Conducción Militar”

Mgtr. Moreno Guamán Gladys Yolanda

20 de septiembre de 2023

Certificado anti plagio



2023-09-19 tesis punin-hinojosa.docx

Scan details

Scan time: September 20th, 2023 at 5:11 UTC Total Pages: 54 Total Words: 13335

Plagiarism Detection



Types of plagiarism		Words
● Identical	2.8%	380
● Minor Changes	3.2%	431
● Paraphrased	3%	398
● Omitted Words	3.2%	431

AI Content Detection



Text coverage
● AI text
● Human text

Plagiarism Results: (41)



Firmado electrónicamente por:
GLADYS YOLANDAMORENO GUAMAN

Mgr. Moreno Guamán Gladys Yolanda



**Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología
Centro de Posgrados**

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación, **“Efectos del pensamiento estratégico en el Ejército Ecuatoriano en la toma de decisiones en operaciones militares de defensa del territorio nacional durante el año 2022”** fue realizado por los señores Hinojosa Meneses Jhonny Armando y Punín Torres Edgar Geovanny, 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, 20 de septiembre del 2023



.....
Gladys Yolanda Moreno Guamán

C.C. 1714438528



Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Responsabilidad de autoría

Nosotros, Hinojosa Meneses Jhonny Amando y Punín Torres Edgar Geovanny, con cédulas de ciudadanía No 0401020045 y No 1400416382, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación “Efectos del pensamiento estratégico en el Ejército Ecuatoriano en la toma de decisiones en operaciones militares de defensa del territorio nacional durante el año 2022”, es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 20 de septiembre del 2023



Jhonny Amando Hinojosa Meneses

C.C 0401020045



Edgar Geovanny Punín Torres

C.C 1400416382



Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Autorización de publicación

Nosotros, Hinojosa Meneses Jhonny Armando y Punín Torres Edgar Geovanny, con cédulas de ciudadanía No. 0401020045 y No. 1400416382, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el presente trabajo de titulación **“Efectos del pensamiento estratégico en el Ejército Ecuatoriano en la toma de decisiones en operaciones militares de defensa del territorio nacional durante el año 2022”**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 20 de septiembre del 2023



Firmado electrónicamente por:
JHONNY ARMANDO
HINOJOSA MENESES

.....
Jhonny Armando Hinojosa Meneses

C.C 0401020045



Firmado electrónicamente por:
EDGAR GEOVANNY
PUNIN TORRES

.....
Edgar Geovanny Punín Torres

C.C 1400416382

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, quienes con mucho sacrificio al estar en varias ocasiones sin la presencia del padre y esposo son nuestra motivación, con su apoyo, dedicación y comprensión han permitido la culminación con éxito de este estudio que es fundamental para nuestra carrera profesional y el alcance de nuestras metas personales.

Agradecimiento

Al creador del universo, al Dios de los ejércitos un agradecimiento por darnos sus bendiciones, la fortaleza y paciencia para lograr la culminación de este estudio.

A la Fuerza Terrestre, institución sagrada del Estado ecuatoriano que vela por la seguridad y desarrollo del Ecuador.

A la Escuela Politécnica del Ejército y docentes quienes con sus conocimientos han permitido la culminación de este estudio.

A nuestra directora quien ha sido la guía durante todo el desarrollo del estudio de investigación y alcanzar nuestras metas y objetivos planteados.

Índice de Contenido

Capítulo I	3
El problema de investigación	17
Planteamiento del problema	17
Justificación e Importancia.....	18
Formulación del problema de investigación	19
Objetivos de estudio	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
Capitulo II.....	21
Marco de referencia	21
Estado del arte.....	21
Aplicación del Balance Score Card en el instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas	21
Fundamentación teórica.....	21
<i>El pensamiento estratégico</i>	22
<i>Características principales del pensamiento estratégico</i>	23

	9
<i>Dimensiones del pensamiento estratégico.....</i>	<i>24</i>
<i>Ventajas de la planificación estratégica</i>	<i>25</i>
<i>Desventajas de la planificación estratégica.....</i>	<i>26</i>
<i>Metodología del Balanced Scorecard</i>	<i>27</i>
<i>Cuadro de mando integral.....</i>	<i>28</i>
<i>Metodología de evaluación empleando el Balance Score Card</i>	<i>29</i>
<i>Modelo de pensamiento estratégico basado en el Balance Score Card</i>	<i>29</i>
<i>Pasos para definir el Balance Score Card.....</i>	<i>29</i>
<i>Fundamentación conceptual</i>	<i>34</i>
<i>Fundamentación legal.....</i>	<i>35</i>
<i>La Constitución de la República del Ecuador (2008).....</i>	<i>35</i>
<i>Ley de modernización.....</i>	<i>40</i>
<i>Capitulo III.....</i>	<i>43</i>
<i>Metodología</i>	<i>43</i>
<i>Enfoque de la investigación</i>	<i>43</i>
<i>Método y técnicas de investigación.....</i>	<i>43</i>
<i>Población.....</i>	<i>45</i>

<i>Muestra</i>	10
Las técnicas que se utilizaron durante este estudio de investigación son	45
Instrumentos de recopilación de datos.....	46
Presentación de resultados y validación	46
Presentación de los resultados personal de oficiales de la Brigada 31BI “ANDES”	48
Análisis de las entrevistas al Jefe de Operaciones de la Brigada 31BI “ANDES” y al Comandante de la Brigada 31BI “ANDES”.....	48
Análisis interpretación de resultados – comprobación de hipótesis.....	59
Conclusiones	61
Capítulo V	63
<i>Propuesta análisis del modelo de pensamiento estratégico aplicado en la Fuerza Terrestre tomando como referencia las operaciones de control de la frontera norte aplicado a la Brigada 31BI “ANDES” año 2022</i>	66
Antecedentes de la propuesta	66
Objetivo de la propuesta	67
Justificación	67
Diseño de la propuesta	68
Metodología para ejecutar la propuesta	68

<i>Análisis interno y externo FODA</i>	11
<i>Análisis interno y externo FODA</i>	69
Capítulo IV	103
Conclusiones y recomendaciones.....	121
Conclusiones	121
Recomendaciones	121
Bibliografía.....	123

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Población y muestra</i>	46
<i>Tabla 2 Estadísticos</i>	48
<i>Tabla 3 Pensamiento estratégico</i>	49
<i>Tabla 4 Metodología</i>	50
<i>Tabla 5 Capacitación</i>	51
<i>Tabla 6 Planificación estratégica</i>	52
<i>Tabla 7 Plan estratégico</i>	53
<i>Tabla 8 Valores institucionales</i>	54
<i>Tabla 9 Proyectos, actividades y lineamientos</i>	55
<i>Tabla 10 Indicadores</i>	56
<i>Tabla 11 Parámetros</i>	57
<i>Tabla 12 Descriptivos</i>	62
<i>Tabla 13 Anova</i>	62
<i>Tabla 14 Indicador 1 - propuesto</i>	115
<i>Tabla 15 Indicador 2 - propuesto</i>	116
<i>Tabla 16 Formato de plan de acciones correctivas propuesto</i>	117

<i>Tabla 17 (Análisis FODA)</i>	69
<i>Tabla 18 Oportunidades</i>	71
<i>Tabla 19 Amenazas</i>	72
<i>Tabla 20 Fortalezas</i>	73
<i>Tabla 21 Debilidades</i>	74
<i>Tabla 22 Matriz de Vulnerabilidad – (debilidades y amenazas)</i>	75
<i>Tabla 23 Matriz de Vulnerabilidad – (fortalezas y oportunidades)</i>	77

Índice de figuras

<i>Figura 1 Cuadro de mando integral.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 2 Pensamiento estratégico</i>	<i>49</i>
<i>Figura 3 Metodología.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 4 Capacitación.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 5 Planificación estratégica</i>	<i>52</i>
<i>Figura 6 Plan estratégico en función de la misión.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 7 Valores institucionales</i>	<i>54</i>
<i>Figura 8 Proyectos, actividades y lineamientos</i>	<i>55</i>
<i>Figura 9 Indicadores</i>	<i>56</i>
<i>Figura 10 Parámetros</i>	<i>58</i>
<i>Figura 11 Gráficos de medias</i>	<i>63</i>
<i>Figura 12 Estructura orgánica de la Fuerza Terrestre.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 13 Mapa de procesos de la Fuerza Terrestre</i>	<i>105</i>

Resumen

Con la aparición de las sociedades inicia un constante conflicto para el dominio del territorio terrestre, pasando de conflictos regionales a conflicto entre naciones, pasando de luchas territoriales a batallas y guerras por el dominio, es así como junto a la batalla es necesario adoptar una herramienta imprescindible para dominar y ganar la guerra. El Pensamiento Estratégico ha sido parte fundamental a través de la historia militar basado en una metodología que ha venido cambiando conforme al tiempo y las necesidades institucionales lo cual en la actualidad contribuye a la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

En la actualidad el Ejército cuenta con un Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033 basado en los nuevos riesgos y amenazas que constituyen los nuevos escenarios futuros donde se establecieron los objetivos, acciones, lineamientos que contribuyan a la misión y objetivos institucionales

En este estudio se pretende desarrollar un análisis del Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033, en base a las operaciones de control de la frontera norte aplicado a la Brigada 31BI "ANDES" año 2022 para establecer un nuevo modelo de pensamiento estratégico aplicado en la Fuerza Terrestre y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas planteadas; así como contribuir a la toma de decisiones, este modelo propuesto estará basado en el Balance Score Card que permite medir mediante indicadores el avance de las metas alcanzadas y determinar el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas propuestas.

Palabras claves: pensamiento estratégico, modelo, control de la frontera, objetivos estratégicos.

Abstract

With the appearance of societies, a constant conflict begins for the dominion of the terrestrial territory, going from regional conflicts to conflict between nations, going from territorial fights to battles and wars for dominance, this is how along with the battle it is necessary to adopt a tool . Essential to dominate and win the war. Strategic Thinking has been a fundamental part throughout military history based on a methodology that has been changing according to time and institutional needs, which currently contributes to decision-making at different levels of the organization.

Currently, the Army has an Institutional Strategic Plan of the Armed Force 2021-2033 based on the new risks and threats that constitute the new future scenarios where the objectives, actions, guidelines that contribute to the mission and institutional objectives were established.

This study aims to develop an analysis of the Institutional Strategic Plan of the Land Force 2021-2033, based on the control operations of the northern border applied to the 31st Andes Brigade year 2022 to establish a new model of strategic thinking applied in the Land Force and contribute to the fulfillment of the strategic objectives and goals set; as well as contributing to decision-making, this proposed model will be based on the Balance Score Card that allows measuring through indicators the progress of the goals achieved and determining the fulfillment of the objectives and strategic actions proposed.

Key words: strategic thinking, model, border control, strategic objectives

Capítulo I

El problema de investigación

Planteamiento del problema

El Ministerio de Defensa Nacional, como ente rector en el ámbito de la Defensa, basado en la normativa vigente ha desarrollado el Plan Estratégico Institucional de Defensa PEI 2021-2025, que constituye un instrumento de planificación y orientación para el cumplimiento, armonización y mandato de las políticas definidas en materia de Defensa y de esta manera responder a las necesidades de la sociedad ecuatoriana, contribuyendo al desarrollo del país, estableciendo coordinaciones que permitan una acción integral y complementaria entre las dependencias orgánicas, y legitimar la implementación de estrategias que determinen y respondan a las necesidades de la nación relacionada con la seguridad y defensa El Comando Conjunto, al ser la máxima autoridad en los aspectos militares estratégicos de las Fuerzas Armadas, según artículo 15 de Ley Orgánica de Defensa, ha desarrollado su organización y planificación, considerando el incremento de capacidades estratégicas y cambios estructurales en las Fuerzas; y, utiliza la Directiva de Defensa Militar, en lo referente a la planificación militar de las operaciones y la preparación de la Fuerza con las capacidades estratégicas disponibles a la fecha; planificación que prevé el empleo conjunto de los medios destinados a la defensa.

La Fuerza Terrestre como parte del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas ha desarrollado un Plan Estratégico Institucional 2021- 2033, en función del Plan Estratégico de las Fuerzas Armadas 2021 – 2025 considerando los objetivos institucionales de cada fuerza. En el caso del Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033 está relacionado con la misión y objetivos institucionales, además se debe considerar los cuerpos normativos inherentes al ámbito de la defensa actualizados, mediante indicadores de debe evaluar todos estos objetivos y estrategias y así visualizar las metas alcanzadas en cada uno de las

actividades y proyectos desarrollados en el periodo 2022, al no contar con un análisis de esta evaluación no permite tomar acciones correctivas que contribuyan a la toma de decisiones en las operaciones militares de defensa del territorio nacional durante el periodo antes mencionado.

Justificación e Importancia

Considerando que bajo la política de seguridad integral el Estado, a través de sus entes rectores emite su planificación estratégica, el analizar los efectos del pensamiento estratégico en el Ejército ecuatoriano para la toma de decisiones en operaciones militares de defensa del territorio nacional durante el año 2022 pretende realizar un aporte de interés para el país, pues el analizar su diseño, metodología... permitirá contar con un análisis actual, acorde con el contexto y con la normativa vigente inherente a seguridad y defensa recientemente emitida.

La prueba de los líderes militares en el campo de batalla no es sólo el consumo físico y material, sino también la "ejercicio intelectual", es decir, un campo de cognición que requiere aprender a pensar con flexibilidad y rapidez y cultivar habilidades especiales de iniciativa. La dirección debe alentarlos y reforzarlos para que los subordinados puedan aprender a actuar de acuerdo con las intenciones de sus superiores. Permite la creación y el desarrollo de capacidades intelectuales comunes para que se puedan tomar decisiones de manera descentralizada incluso en ausencia de condiciones normales de comunicación técnica esenciales para una ejecución efectiva. (Fuerza Terrestre, 2020).

Establecer si Dentro del campo de batalla los Comandantes alcanzan los objetivos propuestos en el pensamiento estratégico que permita la toma de decisiones acertada

considerando datos históricos relevantes relacionados con las diferentes operaciones militares y que orienta las acciones en un futuro.

El desarrollar un estudio relacionado con el pensamiento estratégico y específicamente con el análisis Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033 es conveniente porque se obtendrá la problemática actual para alcanzar las metas y objetivos vinculados al mismo.

Formulación del problema de investigación

¿Cuáles son los efectos del pensamiento estratégico en las operaciones militares de defensa del Ejército Ecuatoriano durante el periodo 2022?

Objetivos de estudio

Objetivo general

- Analizar los efectos del pensamiento estratégico en la toma de decisiones en operaciones militares de defensa del territorio nacional durante el año 2022, por parte del Ejército ecuatoriano

Objetivos específicos

- Analizar del entorno del Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033
- Definir las operaciones de protección fronteras considerando el Plan de defensa del Territorio Nacional del Comando de Operaciones Terrestre.
- Analizar a través de instrumentos de investigación como: encuestas, entrevistas, observación de campo en el área delimitada de alcance, análisis de datos de fuentes primarias respecto de los incidentes registrados durante 2022,

para definir los efectos del pensamiento estratégico plasmado en el Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033

- Analizar las evaluaciones realizadas mediante indicadores del Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033, considerando el año 2022 para definir un plan de acciones efectivo que contribuya a la toma de decisiones en las operaciones militares de defensa del territorio nacional durante el año 2022.

Capítulo II

Marco de referencia

Estado del arte

Aplicación del Balance Score Card en el instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

Para el diseño de un Plan Estratégico en la institución emplearemos una herramienta útil para la toma de decisiones y su gestión, el más relacionado a esta es el Balanced Score Card.

En este proyecto se detalla las distintas etapas para la implementación del Balanced Score Card, en el capítulo I se presenta una descripción del Proyecto detallando una Introducción de nuestra institución, además se muestra la Estructura de la Organización, la misma que ha optado los Procesos como parte principal en concordancia con las nuevas tendencias acogidas por el Estado, que permitan agilizar los procedimientos administrativos posibilitando el trabajo en equipo para lograr una mayor productividad y optimizando los recursos Institucionales. (Guamán, 2012)

Este estudio se consideró únicamente como referencia del empleo del Balance Score Card por parte de otras entidades, el cual puede ser un referente a ser empleado por la IV División de Ejército bajo otras perspectivas y punto de vistas técnicos requeridos por la entidad.

Fundamentación teórica

El Balance Score Card es una metodología basa en el cuadro de mando integral cuya herramienta permite implementar el plan estratégico de una organización, basado en una serie de medidas operativas que permiten el logro de metas financieras, materializando cuatro perspectivas principales: financiera, cliente, proceso y aprendizaje. La planificación estratégica

es un proceso mediante el cual la institución traza sus objetivos y acciones a lo largo plazo que contribuye a la toma de decisiones donde se involucran todos los niveles. (Correa, 2008)

El Balance Score Card es una metodología que permite a las instituciones establecer un plan estratégico basado en la misión, objetivos, acciones estratégicas que al obtener un resultado de evaluación permite la toma de decisiones a nivel directivo.

El pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es un enfoque orientado al futuro. Permite lograr metas específicas y planes de acción deseadas. La construcción del conocimiento humano es un proceso que sigue el diseño de una red o sistema, pero aún no estamos seguros de su potencial de extensión y empoderamiento porque el contexto de la interacción humana no cambia de manera regular, ordenada y continua. rara vez cambia. (Román, 2020)

El pensamiento estratégico permite alcanzar las metas a través de una metodología orientada hacia el futuro donde las organizaciones va cambiando en forma regular y continua en base a su misión.

Pensar estratégicamente

El pensamiento estratégico es un enfoque, que permite a los pensadores estratégicos alinear sus actividades diarias con objetivos a largo plazo, dejando claro que estos son los procesos que necesitan para conducir acciones que fortalezcan el futuro de la organización. La secuencia que se logra optimizando el proceso de evaluación, investigando, preparando y analizando situaciones relevantes para el desarrollo de una estrategia o plan de implementación. El pensamiento estratégico garantiza un futuro exitoso con una base sólida en

los procesos administrativos, operativos y financieros. A partir del análisis podemos determinar si los proyectos desarrollados por la organización son efectivos, si sus procedimientos son razonables y si sus caminos son correctos. (Román, 2020)

Este enfoque estratégico fomenta el pensamiento creativo e innovador para visualizar y predecir la supervivencia de una institución utilizando sistemas de información internos y externos. El pensamiento estratégico es el arte de organizar conocimientos y recursos para cerrar la brecha tradicional entre planes y resultados. (Román, 2020)

Es importante que las organizaciones consideren el pensamiento estratégico que les permite utilizar diferentes metodologías conforme a sus necesidades esto les permite trabajar en objetivos a largo plazo optimizando recursos, innovación, tecnología definiendo evaluaciones que permitan evaluar los resultados mediante metas que garantice el futuro de una organización.

Características principales del pensamiento estratégico

Estas son las características más destacadas de este tipo de pensamiento:

- **Determinar un objetivo:** Es lo que quiere lograr una organización. Establece una meta importante en el pensamiento estratégico.
- **Punto actual:** Comprender y estudiar la situación actual y lo que aún queda por hacer para lograr los objetivos deseados.
- **Determinar la estrategia:** Desarrollar una estrategia para lograr sus objetivos de manera efectiva.
- **Plan de acción:** Es identificar acciones para alcanzar los objetivos. Crear un plan de acción será el siguiente paso hacia los objetivos.

- **Monitorización:** Una de las características asociadas a este tipo de pensamiento es la capacidad de analizar continuamente los resultados. Esto le permite realizar cambios. (Peiró, 2021)

El pensamiento estratégico se basa en principalmente en un objetivo, una estrategia, un plan de acción y una monitorización que permite obtener resultados efectivos a las organizaciones para la toma de decisiones.

Dimensiones del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico en una organización se puede lograr a través de varios aspectos: actitudes y cultura, procesos, herramientas y calidad.

Los mayores esfuerzos deben estar en las actividades centrales de la organización y en el uso consciente de las herramientas de gestión, lo que implica la necesidad de gestionar un uso racional y consciente de los recursos de los empleados. (Labarca, 2008)

El pensamiento estratégico se manifiesta a través de los siguientes componentes:

1. **Visión global**, implica la capacidad de comprender la realidad e influir en los elementos clave e importantes de la organización.
2. **Carácter proactivo**, esto significa que los gerentes organizacionales deben anticipar los eventos, lo cual es un requisito importante para lograr comprensión y conocimiento de toda la organización. En este componente, las organizaciones proactivas se definen como aquellas que monitorean tendencias, identifican necesidades futuras de los clientes actuales y anticipan cambios en las necesidades o problemas emergentes, lo que permite abrir nuevas oportunidades.

3. **Énfasis en un sistema de valores;** esta es otra manifestación de la cultura y muestra lo importante que es para las organizaciones tener acuerdos claros y definidos sobre sus valores, normas y creencias. (Labarca, 2008)
4. **La promoción de la esencia de los planificadores;** esta es una función importante para los estrategias organizacionales porque son responsables de resaltar las actividades que tienen lugar dentro de la organización.
5. **La adaptación a los cambios;** esto sucede debido a los constantes cambios que se producen en el entorno y la adaptación de la organización a estos cambios. (Labarca, 2008)

Dentro del pensamiento estratégico se establecen 5 características fundamentales como son la visión de la organización que es lo que pretende llegar a futuro, carácter proactivo basado en las necesidades futura de las organizaciones, sistema de valores relacionados con la cultura organizacional, actividades planificadas dentro de la organización y adaptación al cambio conforme al entorno.

Ventajas de la planificación estratégica

Como proceso, la planificación estratégica es fundamental en el ámbito de la defensa y seguridad del país, a continuación, se presentan algunas ventajas de planificación estratégica.

- Dirige la atención de todos los objetivos.
- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.

- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Permite mejorar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad mediante las estrategias implementadas y dirigidas al objetivo.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos.
- Permite obtener una ventaja comparativa
- proyecta una imagen institucional mejorada y sólida

Desventajas de la planificación estratégica

La planificación estratégica es esencial para la seguridad del estado, pero también presenta desventajas, es así que, es importante que los líderes militares y políticos equilibren cuidadosamente la planificación estratégica con la necesidad de adaptación aun entorno global en contante cambio, a continuación se presentan algunas de las desventajas.

- Demanda de recursos y gastos en recopilación de datos los ejecutivos no la llevan a cabo.
- Desorganización en tiempos y movimientos de ejecutivos no palpan la utilidad de la planificación estratégica.
- Desconfianza en escenarios proyectados con los que trabaja la planificación estratégica o sus predicciones, que pueden ser equívocas y no resultar positivas.

- Posible resguardo y confidencialidad de los datos utilizados en la planificación estratégica.

Metodología del Balanced Score Card.

Para implementar una planificación estratégica que traduce la misión, la visión y las estrategias de las diversas unidades de negocio de una empresa en objetivos y métricas específicos agrupados por causas y efectos de cuatro aspectos. Permite una mejor comprensión del desempeño organizacional: perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos, de crecimiento y de aprendizaje.

El BSC sugiere que las medidas financieras y no financieras deberían formar parte de los sistemas de información en todos los niveles de la organización. Los niveles más bajos podrán comprender las implicaciones financieras de sus decisiones, y aquellos en niveles más altos podrán comprender los factores que influyen en el impacto financiero a largo plazo. El BSC es una herramienta orientada a la misión que dirige recursos, energía, habilidades y conocimientos específicos dentro de una organización para lograr objetivos estratégicos a largo plazo. Esto le permite gestionar el rendimiento actual y proporcionar información sobre el rendimiento futuro. (Sánchez, 2010)

El Balance Score Card (BSC) constituye una herramienta organización basada en la misión, visión y objetivos institucionales basados en 4 perspectivas financiera, clientes, de procesos internos, crecimiento y aprendizaje, proporciona información en todos los niveles y mejora el rendimiento y la toma de daciones.

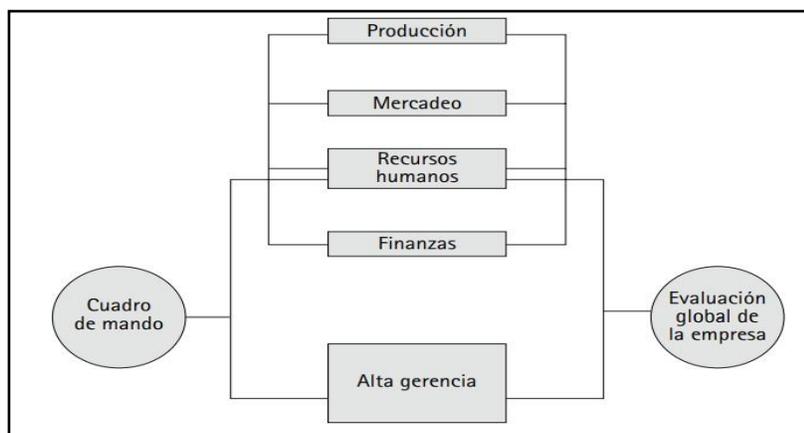
Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral proporciona un marco que le permite describir y comunicar su estrategia de manera clara. A diferencia de las finanzas, donde existe un marco establecido para registrar los planes financieros, como libros de contabilidad, estados de pérdidas y ganancias y balances, no existe un marco generalmente aceptado para describir los planes y describir la estrategia organizacional. (Sánchez, 2010)

Los paneles de control basados en áreas funcionales permiten un diagnóstico preciso de varios aspectos críticos de la gestión, identifican áreas sospechosas y facilitan acciones correctivas. (Sánchez, 2010)

Figura 1

Cuadro de mando integral



Nota. Información obtenida en por el autor Francisco Sánchez

En otras palabras el cuadro de mando integral está basado en aspectos como los servicios o producción, los recursos humanos, mercado, las finanzas y la alta gerencia pero la planificación estratégica no posee un método establecido sino depende de cada organización y hacia donde quiere llegar conforme a su misión, visión y objetivos institucionales.

Metodología de evaluación empleando el Balance Score Card

La metodología se basa en indicadores correctos, los mismo que puede ser muy útil para valorar, medir y evaluar diversas actividades y proyectos, verificando si son efectivos o no, si se cumplen los objetivos, si se logran o no los resultados, si son consistentes con los objetivos de la organización y se adaptan a través de planes de acción (ISO Tools, 2021)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de trabajo que utiliza para proporcionar a la alta dirección una visión rápida del desempeño de la organización. Parte de la misión, visión y estrategia se divide en metas manejables evaluada con indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico utilizando un lenguaje sencillo, facilitando la comunicación de la visión y estrategia marcada por cada organización. (Kaplan & Norton, 2014)

La evaluación del plan estratégico en base a ala metodología del Balance Score Card permite conocer rápidamente el desempeño de la organización en base a su misión, visión y objetivos institucionales, también se dispone un lenguaje sencillo a través del mapa estratégico que visualiza las perspectivas y objetivos institucionales.

Modelo de pensamiento estratégico basado en el Balance Score Card

Pasos para definir el Balance Score Card

a) Establecer objetivos a largo, medio y corto plazo

Estos objetivos pueden ser:

- Objetivos de la perspectiva financiera:
- Objetivos de la perspectiva de cliente:
- Objetivos de la perspectiva de procesos o iniciativas:
- Objetivos de la perspectiva de aprendizaje:

Se puede usar el enfoque SMART para establecer objetivos o usar un enfoque cooperativo como Catchball, que Hoshin Kanri usa comúnmente.

b) Definir la estrategia empresarial

Esto incluye sentar las bases para la planificación estratégica, definir hacia dónde vamos y hacia dónde queremos llegar con la organización. (Grupo ESG Innova , 2012)

Para ello, debemos definir claramente la misión, visión, valores de la organización, elementos que nos guiarán a lo largo del siguiente proceso.

Podemos definir los siguientes tipos de estrategias:

- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de liderazgo en costes.
- Estrategia de enfoque o nicho.

En todo caso, se debe analizar cuidadosamente el entorno competitivo interno de la organización ante un posible escenario y calibrar cabalmente las opciones frente a cada factor estratégico que determina la efectividad de la institución. (Grupo ESG Innova, 2012)

Las estrategias se pueden definir en función de los objetivos planteados considerando la misión y visión institucionales.

c) Balanced Score Card

Dentro del modelo gráfico clásico de Balanced Score Card será necesario reflejar:

- **Objetivos definidos:** Tanto los generales como los correspondientes a cada perspectiva, todos ellos apuntando hacia la visión de la organización. Entonces

simplemente deberemos replantear el objetivo, reubicarlo o transformarlo en un indicador.

- **Peso específico de cada objetivo:** No todos contribuirán por igual al propósito general de la organización, por lo que se debe definir el alcance de sus contribuciones.
- **Representación gráfica del cumplimiento de objetivos:** Se utiliza un sistema de semáforos basado en porcentajes de rendimiento.
- **Iniciativas concretas e indicadores:** Esto nos llevará al éxito, por eso es importante que seamos realistas y establezcamos hitos y metas que demuestren que vamos por el camino correcto. (Grupo ESG Innova, 2012)

Los objetivos institucionales son parte fundamental dentro del Balance Socrecard debido a que constituyen la parte fundamental para el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

d) Asignar responsabilidades y propietarios de objetivo

Desarrollada la estrategia, puede que solo involucre a pocas personas pero la organización al completo es la responsable de implementarla, por lo que el siguiente paso es informar este plan estratégico a los ejecutivos, diferentes liderazgos en diferentes regiones y grupos, dependiendo de las necesidades, también es importante involucrar a tantos gerentes como sea posible en cada una de las actividades anteriores, porque si no participan ahora, lo más probable es que necesitemos redefinir las métricas o ser más realistas sobre cada área al desglosar y consultar sus objetivos. Los directivos deben desarrollar iniciativas, métricas y objetivos para los equipos y socios, para que todos contribuyan al objetivo final. (Grupo ESG Innova, 2012)

Es importante que cada objetivo que posee el área responsable y las personas que se encuentran involucradas como Jefaturas y personal a su cargo del área funcionen como equipos de trabajo.

e) Establecer los sistemas de medición e indicadores

Los sistemas de medición por indicadores se desarrollan con fórmulas que permitan medir el cumplimiento de objetivos anuales, mensuales, indicadores, metas, hitos, indicadores, objetivos y resultados clave, etc. Para esta fase se necesitará un Software de Gestión adecuado que te permita automatizar el suministro de información, tanto para el Balanced Score Card para la gestión más operativa. Contar con las herramientas adecuadas es uno de los factores clave del éxito de la estrategia organizacional. (Grupo ESG Innova, 2012)

El software de Balanced Score Card especializado permite no solo la automatización del seguimiento, también la consultoría especializada que minimizará el riesgo de error, algo fundamental teniendo en cuenta que hablamos de la estrategia de tu organización y un paso en falso puede suponer una pérdida de recursos (Grupo ESG Innova, 2012)

Para realizar las mediciones mediante indicadores el Balanced Score Card posee un software que permite visualizar de forma rápida los resultados en base a una semaforización.

f) Revisar periódicamente y comprobar el grado de consecución

Para que todo se mantenga alineado será fundamental que revises el avance hacia la consecución de los objetivos de forma periódica y que cada responsable de objetivo y

perspectiva rinda cuentas. No solo se debe revisar el grado de avance global, también es necesario revisar las metas que tengas definidas para la consecución ya que te aportará más control en el medio plazo y te permitirá asignar recursos donde sean más necesarios en cada objetivo. (Grupo ESG Innova, 2012)

El realizar los avances periódicamente para alcanzar los objetivos estratégicos incitaciones que están desarrollados en base a las perspectivas definida en el Balance Score Card se debe visualizar los avances de metas individuales por objetivos, así como el avance global. El no contar con una revisión sistemática puede traer consecuencias de alto impacto en la organización.

g) Aplicar procesos sistemáticos de mejora continua

Los entornos cambian por lo que será imprescindible contar con la agilidad necesaria para adaptar la operativa y la estrategia si es necesario para seguir acercándonos, de forma cada vez más eficaz, a los objetivos finales. Para ello recomendamos implementar un sistema PDCA a la propia planificación estratégica, que será de gran utilidad y aportará un efecto acumulativo en la mejora de los beneficios que el Balanced Score Card puede aportar a la organización. (Grupo ESG Innova, 2012)

ISO Tools, la herramienta que favorece la gestión y seguimiento de las iniciativas estratégicas con una aplicación específica para la gestión de iniciativas estratégicas que permite crearlas y gestionarlas. Es posible introducir conceptos de presupuestos económicos y esfuerzos temporales para indicar la rentabilidad de la iniciativa. (Grupo ESG Innova, 2012)

Además, permite seguir la consecución de la iniciativa en 2 dimensiones: el % de ejecución de las actividades y el grado de eficiencia de las acciones tomadas. De esta forma, la ejecución de las iniciativas ligadas a los distintos objetivos estratégicos marcados en el Mapa Estratégico de Balanced Score Card, se convierte en una realidad más cercana. (Grupo ESG Innova, 2012)

El desarrollar una evaluación continua genera un plan de acciones correctivos que mejore el plan estratégico institucional hacia las metas y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Fundamentación conceptual

A continuación, mencionaremos conceptos básicos que se utilizarán dentro de este estudio como:

- **Estrategia.** - La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. (Westreicher, 2021)
- **Acción estratégica.** - Son aquellas que se centran en la planificación y organización previa, es decir, en el diseño del camino a seguir y la toma de decisiones. (Acciones estratégicas, instrumentales y de control., 2022)
- **Lineamiento estratégico.** - Son los elementos del más alto nivel de la Estrategia Organizacional, cuyo propósito es alinear el comportamiento de todos los miembros de la Organización (Chávez, 2021)
- **Escenarios Realizables:** Son los escenarios cuya ocurrencia es factible, teniendo en cuenta todas las restricciones. (Cely, 1999)

- **Escenarios Deseables:** Son los escenarios a los que los actores desean llegar, también pueden ser calificados como los escenarios más convenientes. (Cely, 1999)
- **Pensamiento estratégico.-** Garantiza un futuro de éxito cuando se tienen unas bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y financieros, cimentados en los análisis que permitan decidir si el proyecto que desarrolla la organización es válido o no, si se justifican sus procedimientos y si el camino es el acertado para reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades (Román, 2020)

Fundamentación legal

En este estudio se tomará en consideración las siguientes normativas legales:

La Constitución de la República del Ecuador (2008)

La constitución del Ecuador del 2008 llamada también la de “Montecristi”, fue el resultado de un proceso de reforma constitucional y de participación ciudadana que buscaba la inclusión social con un enfoque de priorización de los derechos humanos, justicia social y del medio ambiente, dentro de lo que compete al rol de Fuerzas Armadas incluye:

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado:.-

Numeral 8 de la Constitución del Ecuador establece como deber del Estado, garantizar la seguridad integral, para lo cual se requiere la colaboración y coordinación de la Policía Nacional y de las Fuerzas Armadas con el objetivo de asegurar la convivencia pacífica de las personas, promover una cultura de paz y prevenir formas de violencia, discriminación y la comisión de infracciones y delitos.

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 y la integridad territorial.

Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna en estricto apego al ordenamiento jurídico.

Art. 162.- Las Fuerzas Armadas sólo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional, y podrán aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional, de acuerdo con la ley.

Las Fuerzas Armadas podrán organizar fuerzas de reserva, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. El Estado asignará los recursos necesarios para su equipamiento, entrenamiento y formación.

Dando continuidad a la jerarquización de las leyes, La Ley Orgánica de la Defensa Nacional y su Reglamento.

Art. 1.- La presente Ley determina las misiones de las Fuerzas Armadas, establece su organización y fija las atribuciones de los organismos que las constituyen, así como la relación de mando y subordinación de sus componentes.

Art. 2.- Las Fuerzas Armadas, como parte de la Fuerza Pública, tienen asignadas las siguientes misiones constitucionales en apoyo a la Policía Nacional:

- a) Conservar la soberanía nacional;
- b) Defender la integridad e independencia del Estado;
- c) Garantizar el ordenamiento jurídico del Estado;

- d) Colaborar en el desarrollo social y económico del país, empleando sus recursos humanos y materiales, particularmente en actividades y áreas de carácter estratégico; y,
- e) Colaborar e intervenir en los demás aspectos concernientes a la seguridad nacional, de acuerdo con la Ley.

Ley de Seguridad Pública y del Estado (2009)

Art. 2.- “De los ámbitos de la ley.- Al amparo de esta ley se establecerán e implementarán políticas, planes, estrategias y acciones oportunas para garantizar la soberanía e integridad territorial, la seguridad de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, e instituciones, la convivencia ciudadana de una manera integral, multidimensional, permanente, la complementariedad entre lo público y lo privado, la iniciativa y aporte ciudadanos, y se establecerán estrategias de prevención en tiempos de crisis o conmoción social.

Literal a) del artículo 11 (reformado) de la Ley de Seguridad Pública y del Estado por el siguiente texto: “a) Defensa nacional: - La defensa de la soberanía del Estado y la integridad territorial tendrá como entes rectores al ministerio rector de la defensa nacional y al ministerio rector de la política exterior en los ámbitos de su responsabilidad y competencia. Corresponde a las Fuerzas Armadas su ejecución para cumplir con su misión relacionada con la soberanía e integridad territorial.

El ministerio rector de la política exterior, previo acuerdo con el ministerio rector de la política de defensa nacional coordinará la cooperación, intercambio de información y operaciones militares combinadas con otros países, conforme a los instrumentos internacionales y la ley de la materia, en el marco del respeto a la soberanía nacional, a los

derechos de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos definidos en la Constitución y la ley.

La defensa de la soberanía e integridad territorial incluirá acciones para recuperar o mantener la soberanía en aquellas zonas en las que por condiciones extraordinarias de seguridad el Estado ha disminuido la capacidad de ejercer sus atribuciones, lo cual incluye acciones para prevenir y erradicar la actividad de organizaciones criminales transnacionales en el territorio nacional debidamente coordinadas con las instituciones competentes y de conformidad con la ley.

Art. 38.- De las zonas de seguridad. - Zonas de seguridad de fronteras y áreas reservadas de seguridad: Por zona de seguridad se entiende el espacio territorial ecuatoriano cuya importancia estratégica, características y elementos que la conforman, requieren de una regulación especial con la finalidad de garantizar la protección de esta zona ante graves afectaciones o amenazas.

Son zonas de seguridad las de frontera, los centros de privación de libertad en sus diversos tipos, y las áreas reservadas de seguridad que establezca el Presidente o Presidenta de la República, por recomendación del Consejo de Seguridad Pública y del Estado, previo informe elaborado por el Ministerio rector de la defensa nacional o el Ministerio rector de la seguridad ciudadana, protección interna y orden público.

El Plan Nacional de Seguridad Integral considerará las acciones de prevención y protección de las zonas de seguridad e incorporará mecanismos, metas e indicadores que permitan ampliar el control en las zonas de seguridad en las fronteras, con énfasis en la supresión de pasos ilegales.

Art. 162.- Las Fuerzas Armadas sólo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional, y podrán aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional, de acuerdo con la ley.

Norma técnica de gestión de procesos No. 784 del objetivo, ámbito, principios y responsables de la gestión de procesos

Art 1.- Objetivo. - Esta norma técnica tiene por objetivo establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones de la Función Ejecutiva realizar una gestión de procesos orientada en los procesos de Administración pública.

Art 6.- Gestión de procesos. - La gestión de procesos es un conjunto de actividades sistemáticas que sigue un ciclo de mejora continua que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos, con el objetivo de que las Instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad.

Art. 7.- Definiciones. - Para efectos de la presente norma se entenderá como:

Proceso. – Es la secuencia de actividades institucionales orientadas a generar el valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado útil para el cliente interno, cliente externo ciudadanía, empresa/organización y/o gobierno.

Mapa de procesos. - Diagrama que permite identificar los macro procesos de una institución por su tipo y describe sus interrelaciones principales. Los tipos de macro procesos que se describen en el mapa de procesos son: procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos.

Macro procesos gobernantes. - Proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el directorio y/o la máxima autoridad.

Macro procesos sustantivos. - Son esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas institucionales.

Macro procesos adjetivos. - Apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar persona competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.

Indicadores. - Instrumento de medida utilizado para monitorear los aspectos más importantes de un proceso.

La norma técnica de procesos orienta el desarrollo de los Sistemas de Gestión por procesos para el sector público definiendo los procesos, gobernantes, sustantivos, adjetivos y asesores y otros aspectos importantes para guiar a las entidades del sector público.

Ley de modernización del estado.

Esta ley tiene por objetivo incrementar los niveles de eficiencia productiva y agilidad en la administración de funciones que tiene a su cargo el Estado.

Art. 1.- Objeto. - La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales para regular:

- a) La racionalización y eficiencia administrativa;
- b) La descentralización, la desconcentración y la simplificación;

- c) La prestación de servicios públicos, las actividades económicas y la exploración y explotación de los recursos naturales no renovables de propiedad del Estado, por parte de empresas mixtas privadas.

Art. 3.- Principios. - Los procesos de modernización se sujetarán a los principios de eficiencia, agilidad, transparencia, coparticipación en la gestión pública y solidaridad social.

Art. 5.- Áreas de aplicación. - El proceso de modernización del Estado, comprende las siguientes áreas:

- a) La racionalización y simplificación de la estructura administrativa y económica del sector público, distribuyendo adecuada y eficientemente las competencias, funciones y responsabilidades de sus entidades u organismos;
- b) La descentralización y desconcentración de las actividades administrativas y recursos del sector público; y,
- c) La desmonopolización y privatización de los servicios públicos y de las actividades económicas asumidas por el Estado u otras entidades del sector público.

Art. 9.- Competencia. - Para dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en esta Ley, al Concejo Nacional de Modernización del Estado, Consejo Nacional de Modernización (CONAM), le corresponde:

- a) Definir las estrategias, normas y procedimientos para dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los procesos que se establecen en esta Ley;
- b) Coordinar el proceso de modernización del Estado dentro del sector público; y,
- c) Dirigir y ejecutar, previa autorización del Presidente de la República, los procesos de modernización a los que se refiere la presente Ley, de los entes que no cumplan adecuadamente con los programas establecidos.

Esta normativa establece la importancia de la modernización de las entidades del Estado orientada a la descentralización de las entidades gubernamentales.

Capítulo III

Metodología

Enfoque de la investigación

Para este estudio se empleó una investigación de tipo cualitativa al momento de aplicar los instrumentos de investigación, además se utilizó la investigación documental donde se analizaron textos, artículos y doctrina relacionada con el tema en estudio, además se empleó una investigación de campo que se aplicó a través de encuestas y entrevistas conforme a la población definida, los datos obtenidos fueron analizados a través de tablas de frecuencia y gráficos con los cuales se estableció las tendencias y las respectivas conclusiones.

Método y técnicas de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se empleó el método observacional y descriptivo cualitativo dada la naturaleza y objetivo de nuestra investigación, el cual consiste en:

Método observacional. - El método de observación pretende recoger el significado de una conducta, evitando su manipulación, a través del sistema de observación más adecuado. Con dicho control se pretende que la variable o variables independientes sean las únicas responsables directas de los valores de la o las variables dependientes. (Anguera, 1983)

Este método se aplicó al momento de desarrollar el trabajo de campo empleando instrumentos de investigación como encuestas y entrevistas aplicadas conforme a la muestra definida.

Método descriptivo. - Este método está basado en la observación cualitativa: este método sólo mide características de los elementos a investigar. El investigador observa a los encuestados a distancia. Dado que se encuentran en un ambiente cómodo, las características observadas son naturales y efectivas. (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020)

Este método está basado en el análisis de los datos cualitativos donde se establezcan las distintas tendencias y graficas respectivas. Este método se aplicó al momento del análisis estadístico de los datos obtenidos en las encuestas donde se establecieron tablas y gráficos que dieron como resultados las conclusiones.

Investigación de campo. - Esta se aplicó en el lugar donde suceden los hechos para obtener datos a través de encuestas y entrevistas como se muestra a continuación.

- Encuestas dirigidas a los oficiales de la 31BI "ANDES"
- Entrevista al Comandante de la 31BI "ANDES"
- Entrevista al Jefe de Operaciones de la 31BI "ANDES"

Investigación documental. Esta investigación se empleó al momento de estructurar un marco teórico que sustente la investigación

Análisis de documentos: entre ellos se ha revisado la normativa vigente y actualizada en materia de defensa y seguridad, como el Plan Estratégico Institucional de Defensa, 2021 – 2025; el Plan Estratégico de las Fuerzas Armadas 2021-2033; se ha revisado los informes del Plan de Gestión Operacional del período 2022 en cuanto a las operaciones de vigilancia y control de los espacios terrestres la 31BI "ANDES".

Se hizo la revisión bibliográfica relacionada con la metodología de planificación estratégica relacionada con la metodología del Balance Score Card

Fuentes de información primaria. - Las fuentes primarias de información se constituyen en la forma más pura en su obtención de datos, porque es la producción original de datos. Es el material de primera mano relativo al objeto investigado.

Las fuentes de información aplicadas en esta investigación fueron encuestas, entrevistas y conforme a la muestra de la población establecida.

Fuentes de información secundaria. - Se le llama información secundaria a los datos recogidos y ya elaborados, que existen previamente y son del interés del investigador por lo que ha sido producido con diversos propósitos.

Las fuentes de información secundarias utilizadas fueron libros, textos, artículos, informes y otros relacionados con la investigación.

Población y muestra

Población

Para el desarrollo de esta investigación se estableció la población correspondiente a los oficiales de la 31BI "ANDES" definida por el Comandante, Jefe de Operaciones y personal de oficiales del Estado Mayor y Planas Mayores.

Muestra.- A continuación, se establece la muestra con la que se trabajó en este estudio.

Tabla 1*Población y muestra*

SUJETOS	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Comandante de la 31BI "ANDES"	1	1	4,17%
Jefes de Operaciones	5	5	20,83%
Personal de Oficiales	18	18	75,00%
TOTAL	24	21	100%

Nota. Datos obtenidos en la 31BI "ANDES"

Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas que se utilizaron durante este estudio de investigación son:

- **Encuesta.** - Que se desarrollaron en base a un cuestionario con preguntas cerradas
- **Entrevistas.** - Se realizó empleando un cuestionario guía.
- **Revisión bibliográfica.** - Esta se utilizó a través de textos, doctrinas, artículos y documentación relacionada al tema en investigación.

Instrumentos de recopilación de datos

Los instrumentos que se aplicaron son:

- Entrevista al Sr. Comandante de la 31BI "ANDES"
- Entrevista al Jefe de Operaciones de la 31BI "ANDES"
- Encuesta a oficiales del Estado Mayor y Planas Mayores de la 31BI "ANDES"

Procesamiento de la información

Con la información requerida para la investigación se llevó a cabo el siguiente proceso:

- Recopilación de la información en (encuestas y entrevistas).
- Procesamiento de la información a través del sistema estadístico SPSS obteniendo tablas de frecuencia y gráficos, así como medidas de tendencia central.
- Análisis e interpretación en base a los resultados obtenidos para establecer el análisis y conclusión.

Presentación de resultados y validación

Presentación de los resultados personal de oficiales de la Brigada 31BI "ANDES"

Tabla 2

Estadísticos

		ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9
N	Válido	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	1,0	1,7	1,4	1,2	1,3	1,2	1,3	1,3	4,3
		833	083	167	917	750	083	333	333	750
	Mediana	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0
		000	000	000	000	000	000	000	000	000
	Moda	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Desviación	,28	,46	,50	,46	,49	,41	,48	,48	3,4
		233	431	361	431	454	485	154	154	2386
Suma		26,00	41,00	34,00	31,00	33,00	29,00	32,00	32,00	105,00

Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI "ANDES"

¿Conoce Ud. qué significa el pensamiento estratégico?

Tabla 3

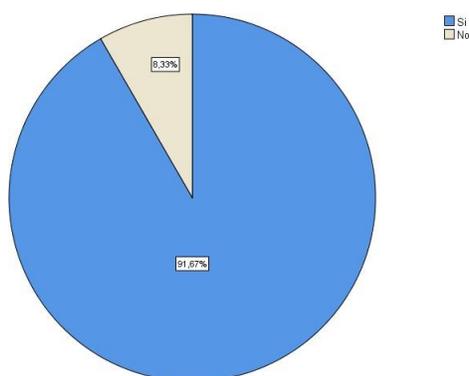
Pensamiento estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	22	91,7	91,7	91,7
	No	2	8,3	8,3	100,0
Total		24	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI "ANDES"

Figura 2

Pensamiento estratégico



Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI "ANDES"

Análisis.- Tabla N° 3 y Figura N° 2 encuestas realizadas a 24 oficiales de la 31BI "ANDES" de las cuales el 91.70% responde SI y el 8.30% responde que NO por lo que podemos concluir que si conocen que significa el pensamiento *estratégico*?

¿Se ha realizado un análisis al Pan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre del año 2022?

Tabla 4

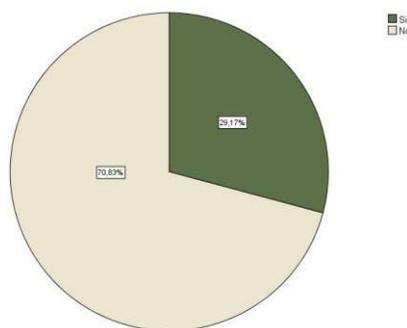
Metodología

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	7	29,2	29,2	29,2
	No	17	70,8	70,8	100,0
Total		24	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Figura 3

Metodología



Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Análisis. - Tabla N° 4 y Figura N° 3 encuestas realizadas a 24 oficiales de la 31BI “ANDES” de las cuales el 29.20% responde SI y el 70.80% responde que NO por lo que podemos concluir que no se ha realizado un análisis del Pan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre.

¿Existe una Planificación Estratégica establecida en las Fuerzas Armadas?

Tabla 5

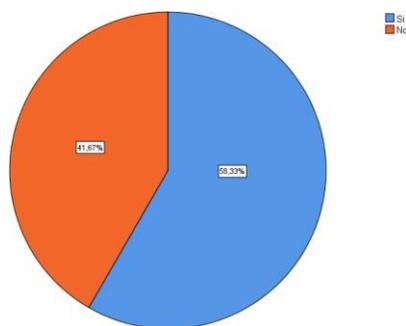
Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	14	58,3	58,3	58,3
	No	10	41,7	41,7	100,0
Total		24	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Figura 4

Capacitación



Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la Comandancia General del Ejército

Análisis.- Tabla N° 5 y Figura N° 4 encuestas realizadas a 24 oficiales de la 31BI “ANDES” de las cuales el 58.30% responde SI y el 41.70% responde que NO por lo que podemos concluir que existe un Planificación Estratégica establecida en las Fuerzas Armadas

¿Existe un Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033?

Tabla 6

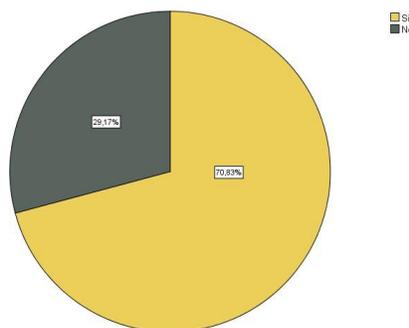
Planificación estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	17	70,8	70,8	70,8
	No	7	29,2	29,2	100,0
Total		24	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Figura 5

Planificación estratégica



Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Análisis. - Tabla N° 6 y Figura N° 5 encuestas realizadas a 24 oficiales de la 31BI “ANDES” de las cuales el 70.80% responde SI y el 29.20% responde que NO por lo que podemos concluir que si existe un Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033

¿Actualmente el Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033 está en función de su misión?

Tabla 7

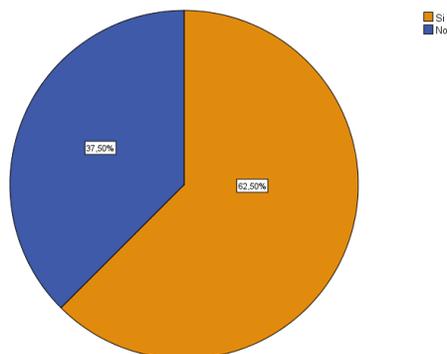
Plan estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	15	62,5	62,5	62,5
	No	9	37,5	37,5	100,0
Total		24	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Figura 6

Plan estratégico en función de la misión



Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Análisis. - Tabla N° 7 y Figura N° 6 encuestas realizadas a 24 oficiales de la 31BI “ANDES” de las cuales el 62.50% responde SI y el 37.50% responde que NO por lo que podemos concluir que si existe un Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033 que está en función de su misión.

¿El Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033 es evaluado y sus resultados son colocados en el informe anual de gestión de año 2022?

Tabla 8

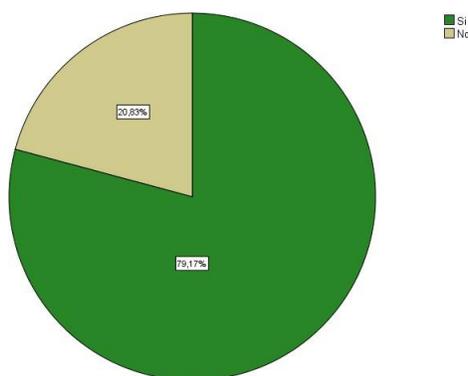
Valores institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	19	79,2	79,2	79,2
	No	5	20,8	20,8	100,0
Total		24	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Figura 7

Valores institucionales



Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Análisis. - Tabla N° 8 y Figura N° 7 encuestas realizadas a 24 oficiales de la 31BI “ANDES” de las cuales el 79.20% responde SI y el 20.80% responde que NO por lo que podemos concluir que es evaluado y sus resultados son colocados en el informe anual de gestión del año 2022.

¿Existe proyectos, actividades y lineamientos estratégicos definidos para las operaciones militares de control de la frontera norte en la 31BI “ANDES”?

Tabla 9

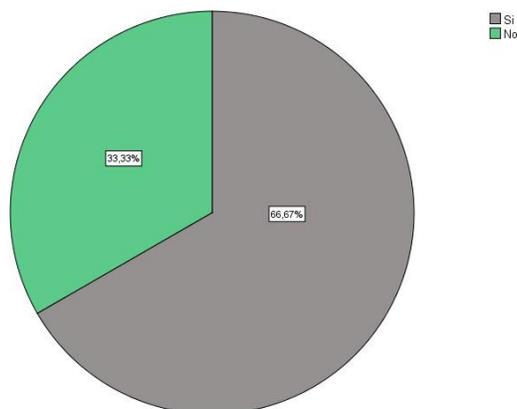
Proyectos, actividades y lineamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	16	66,7	66,7	66,7
	No	8	33,3	33,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Figura 8

Proyectos, actividades y lineamientos



Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Análisis. - Tabla N° 9 y Figura N° 8 encuestas realizadas a 24 oficiales de la 31BI “ANDES” de las cuales el 66.70% responde SI y el 33.30% responde que NO por lo que podemos concluir

que si existen proyectos, actividades y lineamientos estratégicos definidos para las operaciones militares de control de la frontera norte en la 31BI “ANDES”.

¿Existen indicadores relacionados con los proyectos, actividades y lineamientos estratégicos definidos para las operaciones militares de control de la frontera norte en la 31BI “ANDES”?

Tabla 10

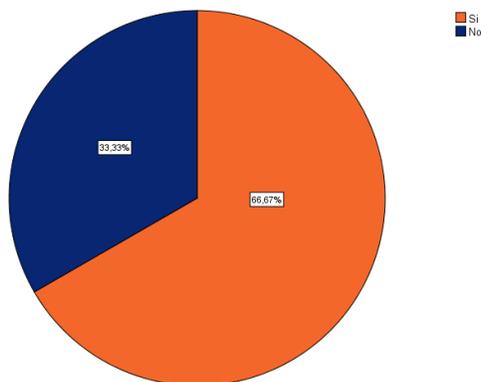
Indicadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	16	66,7	66,7	66,7
	No	8	33,3	33,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Figura 9

Indicadores



Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Análisis. - Tabla N° 10 y Figura N° 9 encuestas realizadas a 24 oficiales de la 31BI “ANDES” de las cuales el 66.70% responde SI y el 33.30% responde que NO por lo que podemos concluir que si existen indicadores relacionados con los proyectos, actividades y lineamientos estratégicos definidos para las operaciones militares de control de la frontera norte en la 31BI “ANDES”.

¿Indique cuáles serían los parámetros para establecer un modelo de evaluación para las operaciones militares de control de la frontera norte en la 31BI “ANDES”?

Tabla 11

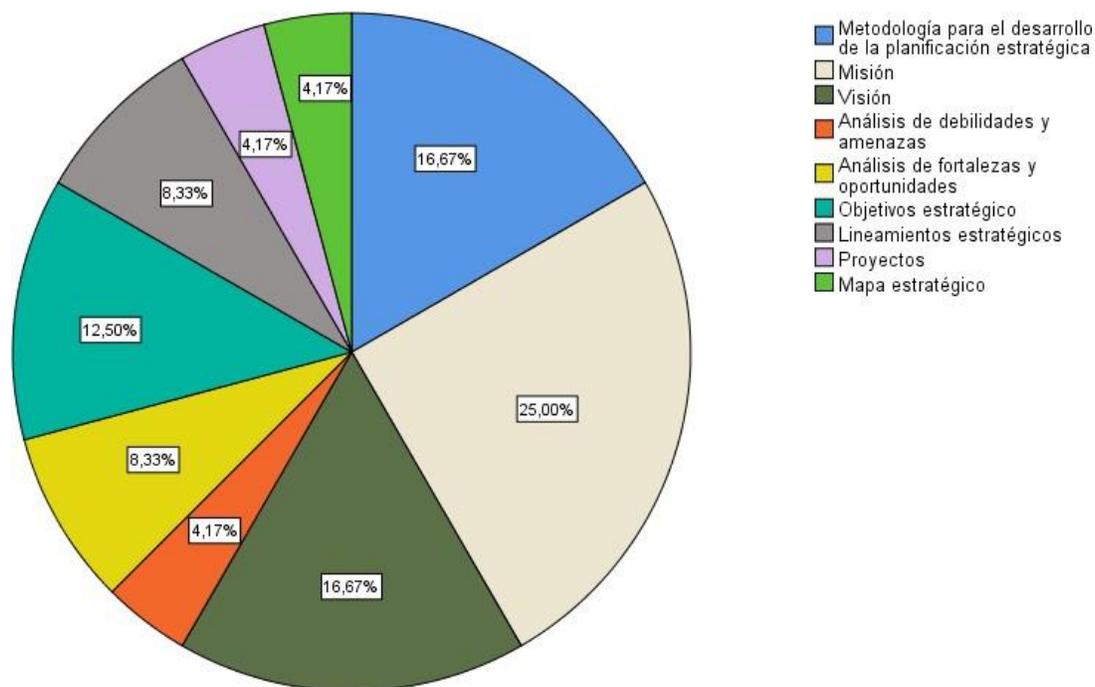
Parámetros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Metodología	4	16,7	16,7	16,7
	Misión	6	25,0	25,0	41,7
	Visión	4	16,7	16,7	58,3
	Análisis de debilidades y amenazas	1	4,2	4,2	62,5
	Análisis de fortalezas y oportunidades	2	8,3	8,3	70,8
	Objetivos estratégicos	3	12,5	12,5	83,3
	Acciones estratégicas	2	8,3	8,3	91,7
	Proyectos	1	4,2	4,2	95,8
	Indicadores	1	4,2	4,2	100,0
Total		24	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI “ANDES”

Figura 10

Parámetros



Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI "ANDES"

Análisis.- Tabla N° 11 y Figura N° 10 encuestas realizadas a 24 oficiales de la 31BI "ANDES" de las cuales el 16.70% responde Metodología, el 25.00% responde Misión, el 16.70% responde visión, el 4.20% responde Análisis de debilidades y amenazas, el 8.30% responde Análisis de fortalezas y oportunidades, el 12.50% responde Objetivos estratégico, el 8.30% responde acciones estratégicas, el 4.20% responde Proyectos y el 4.20% responde Indicadores por lo que podemos concluir que los paramentos que se deben considerar para el análisis son la misión, visión y metodología.

¿Establezca sugerencias para establecer un modelo de evaluación para las operaciones militares de control de la frontera norte en la 31BI “ANDES”?

Las sugerencias que los encuestados mencionan son las siguientes:

- Considerar la doctrina militar.
- Considerar la misión de la Fuerza Terrestre
- Crear un sentido de participación en todos los niveles de mando, así como una efectiva producción de información estratégica para la toma de decisiones en las operaciones de la frontera norte.
- Analizar las nuevas amenazas y riesgos en la frontera norte conforme a los nuevos escenarios
- Tomar en cuenta el Plan de Desarrollo Nacional, para alinear los objetivos estratégicos institucionales a los objetivos nacionales.
- Conocer la planificación estratégica y su articulación y despliegue al Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico de la Defensa del MDN, del CCFFAA y de la FT.
- Planificar y cumplir en base a metas e indicadores planteados.

Análisis de las entrevistas al Comandante y al Jefe de Operaciones de la 31BI “ANDES”

Dentro de las entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados:

¿Considera que es importante para la toma de decisiones conocer acerca del pensamiento estratégico?

El encuestado menciona que es importante y necesario ya que nos permite crear las condiciones más adecuadas, que faciliten la toma anticipada de decisiones y permitan que la seguridad en el país alcance un estado final deseado.

¿El Ejército cuenta con un Plan Estratégico Institucional?

El Ejército cuenta con un Plan Estratégico Institucional al 2033, donde se establecen indicadores de impacto y resultado se los construye en una etapa puntual a cumplirla con la participación de todas las unidades involucradas

¿La Planificación Estratégica Institucional de la Fuerza ha sido desarrollada en función de la misión, visión y valores institucionales?

La Fuerza Terrestre cuenta con una misión, visión, objetivos y valores institucionales que han sido considerados para la Planificación Estratégica Institucional, sin embargo, es importante que se establezca una metodología para la planificación estratégica.

¿Qué recomendaría Ud. para implementar un modelo de evaluación para las operaciones militares de control de la frontera norte en la 31BI “ANDES”?

Las recomendaciones proporcionadas fueron las siguientes:

- Validar el cronograma de las operaciones verificando que existan más operaciones de defensa del territorio nacional, con base en el análisis del informe del Plan de Gestión Operacional 2022.
- Generar reuniones periódicas a través de mesas interactivas con los oficiales de operaciones, para analizar los resultados de las operaciones militares en el periodo.
- Evaluar las lecciones aprendidas a fin de gestionar los recursos necesarios en ser el caso.

- Definir indicadores que establezcan porcentajes de eficiencia y eficacia, para general los resultados.
- Optimizar el uso de los medios logísticos priorizando las operaciones que son de competencia de FF.AA.
- Analizar la efectividad de los medios empleados.

Análisis e interpretación de resultados – comprobación de hipótesis

Para la comprobación de las hipótesis se plantearán hipótesis que serán demostradas mediante un análisis entre las preguntas seleccionadas como se presentan a continuación:

Planteamiento de la hipótesis

H₀ = Hipótesis Nula: No existe diferencia significativa entre las variables. ¿Conoce Ud. que significa el pensamiento estratégico? y ¿Existe proyectos, actividades y lineamientos estratégicos definidos en las Fuerzas Armadas?

H_a = Hipótesis Nula: Si existe diferencia significativa entre las variables. ¿Conoce Ud. que significa el pensamiento estratégico? y ¿Existe proyectos, actividades y lineamientos estratégicos definidos en las Fuerzas Armadas?

Unidireccional**Tabla 12***Descriptivos - ITEM 7*

	N	Media	Desviación	Desv. Error	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Si	22	1,2727	,45584	,09719	1,0706	1,4748	1,00	2,00
No	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
Total	24	1,3333	,48154	,09829	1,1300	1,5367	1,00	2,00

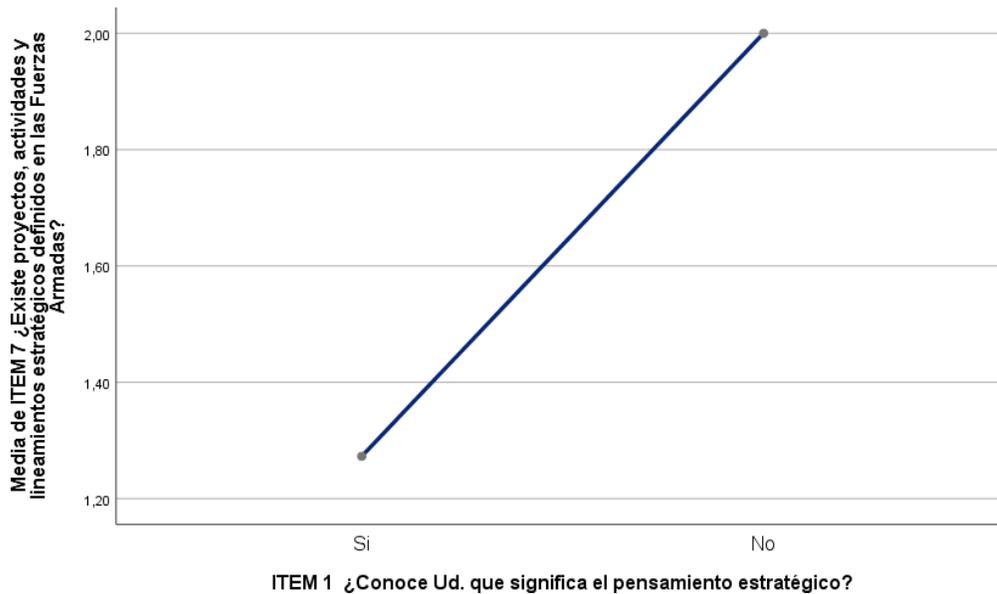
Nota. Datos obtenidos en el personal de oficiales de la 31BI "ANDES"

Tabla 13*Anova**ITEM 7*

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,970	1	,970	4,889	,038
Dentro de grupos	4,364	22	,198		
Total	5,333	23			

Figura 11

Gráficos de medias



Análisis. - Como el nivel de significancia en la tabla ANOVA es de 0.038, por lo tanto, hay una relación significativa entre las variables

Conclusiones

- El 91.70% responde que si conocen que significa el pensamiento estratégico
- El 70.80% establece que no se ha realizado un análisis del Pan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre.
- El 58.30% responde si existe un Planificación Estratégica establecida en las Fuerzas Armadas

- El 70.80% indica que si existe un Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033
- El 62.50% establece que si existe un Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021- 2033 que está en función de su misión.
- El 79.20% responde que es evaluado y sus resultados son colocados en el informe anual de gestión de año 2022.
- El 66.70% establece que si existen proyectos, actividades y lineamientos estratégicos definidos para las operaciones militares de control de la frontera norte en la Brigada 31BI “ANDES”
- El 66.70% responde que si existen indicadores relacionados con los proyectos, actividades y lineamientos estratégicos definidos para las operaciones militares de control de la frontera norte en la Brigada 31BI “ANDES”
- Los parámetros que se deben considerar para establecer un pensamiento estratégico son la misión con el 25.00%, el 16.70% visión, el 4.20% análisis de debilidades y amenazas, el 8.30% análisis de fortalezas y oportunidades, el 12.50% objetivos estratégicos, el 8.30% acciones estratégicas, el 4.20% proyectos y el 4.20% indicadores.
- Las sugerencias que los encuestados mencionan son las siguientes:
 - Considerar la doctrina militar.
 - Considerar la misión de la Fuerza Terrestre
 - Crear un sentido de participación en todos los niveles de mando, así como una efectiva producción de información estratégica para la toma de decisiones en las operaciones de la frontera norte.
 - Analizar las nuevas amenazas y riesgos en la frontera norte conforme a los nuevos escenarios

- Tomar en cuenta el Plan de Desarrollo Nacional, para alinear los objetivos estratégicos institucionales a los objetivos nacionales.
- Conocer la planificación estratégica y su articulación y despliegue al Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico de la Defensa del MDN, del CCFFAA y de la FT.
- Planificar y cumplir en base a metas e indicadores planteados.
- Las recomendaciones que nos proporcionan los entrevistados son las siguientes:
 - Validar el cronograma de las operaciones verificando que existan más operaciones de defensa del territorio nacional, con base en el análisis del informe del Plan de Gestión Operacional 2022.
 - Generar reuniones periódicas a través de mesas interactivas con los oficiales de operaciones, para analizar los resultados de las operaciones militares en el periodo.
 - Evaluar las lecciones aprendidas a fin de gestionar los recursos necesarios en ser el caso.
 - Definir indicadores que establezcan porcentajes de eficiencia y eficacia, para general los resultados.
 - Optimizar el uso de los medios logísticos priorizando las operaciones que son de competencia de FF.AA.
 - Analizar la efectividad de los medios empleados.

Capítulo IV

Propuesta del modelo de pensamiento estratégico aplicado en la Fuerza Terrestre tomando como referencia el análisis y las operaciones de control de la frontera norte aplicado a la 31BI “ANDES” año 2022

Antecedentes de la propuesta

La misión y funciones de las Fuerzas Armadas han venido desarrollándose hasta llegar el año 2008, donde se expide una nueva Constitución que mantiene la defensa de la soberanía y de la integridad territorial como su misión fundamental, e introduce el principio que las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

En el actualidad, las Fuerzas Armadas, han apoyado de forma complementaria a las operaciones de seguridad de la Policía Nacional, durante las crisis que motivaron la declaración de los decretos de Estado de excepción: el terremoto de año 2016 en la región costa del país; el accionar de grupos armados irregulares asociadas con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en la zona fronteriza entre Colombia y Ecuador, durante el año 2018; el combate a la minería ilegal en Esmeraldas e Imbabura en 2019; durante la movilizaciones de octubre de 2019; afrontar la emergencia sanitaria de la pandemia del COVID-19 en el 2020 al 2021; y la seguridad de los Centros de Privación de Libertad así como el control de la actividad delictiva en nueve provincias durante el año 2021, que son las mayores crisis del país. Lo cual se deriva de la reforma al marco normativo de seguridad y defensa, como se lo vio en el marco legal.

Con estos antecedentes se visualiza también la modernización de las Fuerzas Armadas en el área administrativa la cual actualmente posee un sistema de procesos y que requiere de un nuevo modelo de pensamiento estratégico, basado en nuevas herramientas para medir el

alcance de los objetivos y misión institucional de forma cuantitativa y cualitativa como proporciona el Modelo de Balance Score Card propuesto en el presente estudio.

Objetivo de la propuesta

- Diseñar un modelo de pensamiento estratégico tomando como referencia a la Fuerza Terrestre que permita una flexibilidad en base a la misión y objetivos institucionales y que a la vez pueda medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
- Proponer un plan de implementación del modelo de pensamiento estratégico que permita una mayor efectividad durante su ejecución

Justificación

La presente propuesta se justifica en la actualización de varios cuerpos normativos relacionados a la seguridad y defensa, con lo cual el Plan Estratégico de las Fuerzas Armadas 2021-2033 debe guardar concordancia y actualización

Es necesario establecer objetivos estratégicos cuantificables, indicadores; poder contar con un proceso de evaluación, que pueda ser ejecutado de forma indistinta por todo oficial y Comandante que esté a cargo de la ejecución de operaciones de seguridad en zonas de frontera, y poder replicarlo a nivel nacional, de forma que permita a las unidades emplear dicho modelo

En este sentido, considerando que el método del BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión, la visión, los valores centrales, las perspectivas y los objetivos, para ello proponemos emplear una metodología en las operaciones militares de seguridad en la frontera norte a fin de poder establecer con la debida oportunidad si la planificación estratégica se está cumpliendo o conocer a tiempo, cuáles son las causas en caso

contrario, que permita una adecuada toma de decisiones, sobre la base de indicadores y análisis comparativos. (Roncancio, 2019)

Con la implementación de este nuevo modelo de pensamiento estratégico basado en el Balance Score Card se obtendrá como resultado:

- Transformación de la visión en objetivos medibles;
- Alineación de todas las estrategias hacia los objetivos;
- Mejor comunicación entre los oficiales planificadores y conductores de las operaciones;
- Transformación estratégica con base a los resultados obtenidos de los indicadores;
- Dar seguimiento a las estrategias con base a la mejora continua empleando acciones correctivas; y,
- Mantener análisis periódico. mensual, cuatrimestral del avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos y acciones estratégicas planteadas.

Diseño de la propuesta

Análisis FODA

Para establecer la propuesta relacionada con el pensamiento estratégico se aplicó un análisis FODA basado en las encuestas y entrevistas, así como criterios técnicos para conocer los resultados relacionado con el control de la frontera norte considerando el Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre.

Análisis interno y externo FODA**Tabla 14***(Análisis FODA)*

Fortalezas	Oportunidades
La Fuerza Terrestre posee un Estatuto de Procesos	Nuevas y modernas metodologías relacionadas con el pensamiento estratégico
La Fuerza Terrestre actualmente posee un Plan Estratégico Institucional al 2033	Existen nuevos softwares para emplear en el control de la planificación estratégica.
La Fuerza Terrestre posee una estructura orgánica en base a procesos	Existe convenios con entidades a nivel nacional e internacional que puede dictar capacitaciones al personal sobre el pensamiento estratégico
Se han analizado y estudiado los nuevos escenarios dando paso a los riesgos y amenazas actuales relacionados con la frontera norte	

Debilidades	Amenazas
No existe una socialización total sobre lo que es el pensamiento estratégico a nivel Fuerza Armadas.	Los nuevos escenarios en el ámbito de seguridad relacionados principalmente con el narcotráfico y el crimen organizado.
No existe una inducción total al personal relacionada con el Plan de Gestión de la Fuerza Terrestre	La inestabilidad política del país
No se realiza un seguimiento cuantitativo; así como una mejora continua al Plan de Gestión de la Fuerza Terrestre.	Las leyes que no contribuyen a las operaciones militares
	La falta de políticas claras que incrementa el flujo migratorio
	Los grupos irregulares armados de Colombia.

Nota: Matriz de análisis FODA propuesta

Matriz de ponderación (OPORTUNIDADES) - propuesta

Tabla 15

Oportunidades

Ord	Oportunidades	Alto	Medio	Bajo
1	Nuevas y modernas metodologías relacionadas con el pensamiento estratégico	X		
2	Existen nuevos softwares para emplear en el control de la planificación estratégica	X		
3	Existe convenios con entidades a nivel nacional e internacional que puede dictar capacitaciones al personal sobre el pensamiento estratégico	X		

Nota. Matriz de ponderación de oportunidades

Matriz de ponderación (AMENAZAS) - propuesta

Tabla 16

Amenazas

Ord	Amenazas	Alto	Medio	Bajo
1	Los nuevos escenarios en el ámbito de seguridad relacionados principalmente con el narcotráfico y el crimen organizado.	X		
2	La inestabilidad política del país	X		
3	Las leyes que no contribuyen a las operaciones militares especialmente en el ámbito interno	X		
4	La falta de políticas claras que incrementa el flujo migratorio	X		
5	Los grupos irregulares armados de Colombia.	X		

Nota. Matriz de ponderación de amenazas

Matriz de ponderación (FORTALEZAS) - propuesta**Tabla 17***Fortalezas*

Ord	Fortalezas	Alto	Medio	Bajo
1	La Fuerza Terrestre posee un Estatuto de Procesos	X		
2	La Fuerza Terrestre actualmente posee un Plan Estratégico Institucional al 2033	X		
3	La Fuerza Terrestre posee una estructura orgánica en base a procesos	X		
4	Se han analizado y estudiado los nuevos escenarios dando paso a los riesgos y amenazas actuales relacionados con la frontera norte	X		

Nota. Matriz de ponderación de fortalezas

Matriz de ponderación (DEBILIDADES)**Tabla 18***Debilidades*

Ord	Debilidades	Alto	Medio	Bajo
1	No existe una socialización total sobre lo que es el pensamiento estratégico a nivel Fuerza Armadas.	X		
2	No existe una inducción total al personal relacionada con el Plan de Gestión de la Fuerza Terrestre	X		
3	No se realiza un seguimiento cuantitativo; así como una mejora continua al Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre.	X		

Nota. Matriz de ponderación de debilidades

Matriz de vulnerabilidad - propuesto

Tabla 19

Matriz de Vulnerabilidad – (debilidades y amenazas)

<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p>A1: Los nuevos escenarios en el ámbito de seguridad relacionados principalmente con el narcotráfico y el crimen organizado.</p>	<p>A2: La inestabilidad política del país</p>	<p>A3: Las leyes que no contribuyen a las operaciones militares especialmente en el ámbito interno</p>	<p>A4: La falta de políticas claras que incrementa el flujo migratorio</p>	<p>A5: Los grupos irregulares armados de Colombia.</p>	<p style="text-align: center;">de AL TOT</p>
<p>D1: No existe una socialización total sobre lo que es el pensamiento estratégico a nivel Fuerza Armadas</p>	3	3	3	3	3	15
<p>D2: No existe una inducción total al personal relacionada con el Plan de Gestión de la Fuerza Terrestre</p>	5	1	3	3	3	15
<p>D3: No se realiza un seguimiento cuantitativo así como una mejora continua al Plan Estratégico Institucional</p>	5	1	1	1	5	13
<p>TOTAL</p>	23	7	11	11	17	69

Nota. Matriz de vulnerabilidad de debilidades y amenazas

PONDERACIÓN**ALTO = 5****MEDIO = 3****BAJO = 1**

Tabla 20

Matriz de Vulnerabilidad – (fortalezas y oportunidades)

OPORTUNIDADES FORTALEZA	O1: Nuevas y modernas metodologías relacionadas con el pensamiento estratégico	O2: Existen nuevos softwares para emplear en el control de la planificación estratégica	O3: Existe convenios con entidades a nivel nacional e internacional que puede dictar capacitaciones al personal sobre el pensamiento estratégico	TOTAL
F1: La Fuerza Terrestre posee un Estatuto de Procesos	5	5	3	13
F2: La Fuerza Terrestre actualmente posee un Plan Estratégico Institucional al 2033	5	5	5	15
F3: La Fuerza Terrestre posee una estructura orgánica en base a procesos	5	3	3	11
F4: Se han analizado y estudiado los nuevos escenarios dando paso a los riesgos y amenazas actuales.	5	3	5	13
TOTAL	20	16	16	52

Nota. Matriz de vulnerabilidad de fortalezas y oportunidades

PONDERACIÓN**ALTO = 5****MEDIO = 3****BAJO = 1**

Análisis del Modelo de pensamiento estratégico aplicado en la Fuerza Terrestre tomando como referencia el análisis y las operaciones de control de la frontera norte aplicado a la 31BI “ANDES” año 2022

Se tomaron en consideración 11 fases, para el análisis del cumplimiento del objetivo vinculado al control de las operaciones de la frontera norte de la 31BI “ANDES”.

a) Fase 1 Establecer la normativa legal vigente

A continuación, se definieron los marcos normativos que estarían relacionadas con el desarrollo de un modelo de pensamiento estratégico para la Fuerza Terrestre como son:

- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Ley Orgánica de la Defensa Nacional, reformada el 29 de marzo de 2023
- Ley de Seguridad Pública y del Estado reformada el 29 de marzo de 2023
- Política de la Defensa Nacional 2018
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Decreto Ejecutivo Nro. 647, del 28 de enero de 2019 “Zonas de Seguridad del Estado”
- Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios
- Plan Nacional de Seguridad ciudadana y convivencia social pacífica 2019 – 2030
- Ecuador y la Agenda al desarrollo 2030

- Plan Nacional de Desarrollo 2021- 2025
- Plan Específico de la Defensa 2019-2030
- Plan Sectorial de Defensa 2017-2021
- Modelo de Transformación del Ejército Ecuatoriano 2020.
- Escenario Prospectivo del Ejército al 2033
- Directiva de Defensa Militar (MIDENA).
- Guía Metodológica de Planificación Institucional (SENPLADES-STPE).
- Plan Estratégico Institucional de las Fuerzas Armadas 2021-2033.
- Manual de Planificación Estratégica de Fuerzas Armadas 2020
(CC.FF.AA.).

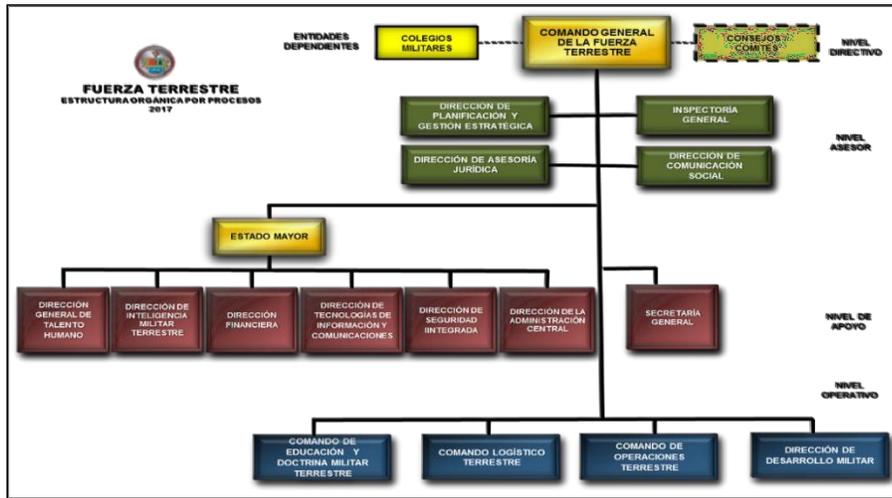
Se determinó que actualmente el Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre al 2033 debería contemplar todas estas normativas lo que contribuyen a un desarrollo efectivo.

b) Fase 2 Organización y procesos de la Fuerza Terrestre

En este caso se tomará en consideración la organización actual y mapa de procesos que posee la Fuerza Terrestre.

Figura 12

Estructura orgánica de la Fuerza Terrestre



Nota. Obtenida en el Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos (2018)

Figura 13

Mapa de procesos de la Fuerza Terrestre



Nota. Obtenido en el Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos (2018)

c) Fase 3 Considerar la misión y visión institucional

Se consideró la misión y visión de la Fuerza Terrestre con la proyección al 2033 considerando los nuevos escenarios.

- **Misión.** - *“El Ejército Ecuatoriano desarrolla el poder militar terrestre, preparando, entrenando y equipando al personal militar profesional, para ejecutar las operaciones que coadyuven a la defensa de la soberanía e integridad territorial al desarrollo nacional y a la seguridad integral; en tiempos de paz, crisis o guerra hasta el cese de los mismos, mejorando las capacidades operativas en forma permanente a fin de ejecutar el control efectivo del espacio terrestre y promover la paz.”* (Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos , 2018)
- **Visión.** - *“Al 2033 ser un Ejército multimisión, con personal polivalente y medios multipropósito; promotor de principios y valores, comprometido con la sociedad, que contribuya a la integración y Desarrollo Nacional”.*
(Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos , 2018)

La misión y visión si se consideró en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre lo que es parte fundamental.

d) Fase 4 Considerar los objetivos estratégicos institucionales

Para esta fase se consideró los objetivos planteados por la Fuerza Terrestre al 2033 los cuales son:

- *“Incrementar el control efectivo del dominio terrestre del territorio nacional, contribuyendo a la defensa de la soberanía e integridad territorial.*

- *Generar conocimiento a través de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación, enfocado a potenciar las capacidades militares y contribuir al desarrollo nacional en el ámbito de la Defensa.*
- *Incrementar la participación de la Fuerza Terrestre en el contexto internacional, con proyección a posicionarse en la cooperación internacional y el mantenimiento de paz.*
- *Disponer de las capacidades militares disuasivas, con características ultimación, para el cumplimiento de las misiones y tareas asignadas.*
- *Incrementar la capacidad de ciberdefensa, orientada a precautelar la información digital y el funcionamiento de los sistemas que administran la información y automatizan los procesos para el cumplimiento de la misión.*
- *Disponer de un sistema integral de información rápida y oportuna, utilizando la tecnología en apoyo a la planificación y ejecución de las operaciones militares.*
- *Incrementar el desempeño institucional con orientación a alcanzar la excelencia institucional en el cumplimiento de las misiones y tareas”.*

(Planificación Estratégica de la F.T., 2021 - 2033)

Los objetivos estratégicos de la Fuerza Terrestre están basados en los nuevos escenarios considerando los ámbitos internos y externos.

e) Fase 5 Definir los principales valores institucionales

A continuación, enunciaremos algunos de los valores instituciones del Ejército que se tomarán como ejemplo para esta fase:

- **Lealtad.** - Se entiende como el sentimiento de fidelidad y franco sentimiento de nobleza que garantiza crear un ambiente de confianza y seguridad en los miembros de FF.AA, que se refleja en la entrega total a la institución. Es la

expresión superior que consiste en la devoción sincera, desprendida y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas; es decir, donde prime la buena fe y exista ausencia de hipocresía y falsedad. (Fuerza Terrestre, 2021)

- **Espíritu militar.** - Es el estado moral, individual y colectivo, que caracteriza a los miembros de Fuerzas Armadas, constituye el impulso que determina a una persona la vocación de soldado, para servir a la patria sin ningún interés entregándose completamente al servicio de las armas, renunciando a una relativa libertad, a su hogar y a la fortuna. En el espíritu militar se manifiesta de forma clara el entusiasmo por la profesión militar, el orgullo de ser militar y el deseo de que las Fuerzas Armadas mantengan su imagen y credibilidad para ganarse el respeto de los ciudadanos ecuatorianos. (Fuerza Terrestre, 2021)
- **Disciplina.** - Consiste en la exacta observancia de las leyes y reglamentos establecidos para los miembros de Fuerzas Armadas y en el acatamiento integral de órdenes y disposiciones. (Fuerza Terrestre, 2021)
- **Respeto a la jerarquía.** - Es reconocer con justicia y desinterés la autoridad legal y moral de los superiores jerárquicos. El respeto es conciencia, disciplina, obediencia y es el reconocimiento justo de los méritos, la experiencia, la preparación profesional, la función desempeñada y especialmente, la integridad moral. (Fuerza Terrestre, 2021)
- **Cohesión.** - Es el vínculo de unión, solidaridad y orgullo de pertenecer a las Fuerzas Armadas ecuatorianas. Es el desarrollo del espíritu colectivo, propio del trabajo en equipo con responsabilidad compartida. La capacidad de las Fuerzas Armadas para operar conjuntamente y cooperar con las diferentes

instituciones depende de las competencias profesionales de sus miembros, la integración eficaz y la unidad institucional. (Fuerza Terrestre, 2021)

- **Cultura democrática.** - Implica desarrollar la capacidad de pensar en forma crítica e independiente, respetar el estado de derechos y las instituciones democráticas, y participar en acciones constructivas para fortalecer a la comunidad. Implica aprender a vivir con los demás en una sociedad diversa. (Fuerza Terrestre, 2021)
- **Moral militar.** - Es el conjunto de cualidades o principios que deben cultivarse para practicar el bien y evitar el mal; virtud que debe ser parte del militar como factor determinante de toda actividad dentro y fuera de sus funciones específicas, orientándolo hacia la honradez, rectitud, delicadeza, escrúpulo, justicia y celo estricto en el cumplimiento del deber.
- **Honor.** - Es la cualidad que se basa en nuestro propio respeto y estimación, constituyendo nuestra verdadera integridad y valor; es la entrega total de la personalidad, es la calidad de sus principios morales sin intereses ni ambiciones. Es el respeto a su propia dignidad personal y en él radica el valor fundamental de los miembros de las Fuerzas Armadas. (Fuerza Terrestre, 2021)
- **Honestidad.** - Es la actividad de celo absoluto puesto para el cuidado de los bienes y valores que han sido entregados para su administración y custodia; así como en las relaciones extra institucionales, cuando tenga la misma oportunidad de velar por los bienes de otras personas. (Fuerza Terrestre, 2021)
- **Ética militar.** - Constituye la doctrina de la moral militar, es el conjunto de normas que regulan el comportamiento del militar profesional de acuerdo con

las exigencias del servicio. Es el centro de gravedad de la profesión militar que establece la legitimidad, eficacia y el honor de Fuerzas Armadas ecuatorianas. (Fuerza Terrestre, 2021)

f) Fase 6 Realizar el análisis de escenarios

En esta fase se deberá realizar un análisis de los nuevos escenarios que dieron como origen un análisis de la seguridad en el ámbito interno como externo donde se establezcan los nuevos riesgos y amenazas tomando en cuenta una proyección a futuro.

A continuación, se hará un análisis muy breve que podrá ser tomado como referencia.

En la región de América del Sur, gracias al uso de medios diplomáticos para resolver disputas, no ha habido conflictos armados entre países en los últimos años, por lo que es considerada una zona de paz; sin embargo, los países no han descuidado la modernización de los materiales y medios bélicos, por lo que el uso de la fuerza militar como solución no es un enfoque excluido para la resolución de conflictos de interés. Por otro lado, los eventos negativos provocados por gobiernos denominados socialismo moderno en algunos países han afectado la estabilidad social y económica, incrementando la pobreza, la corrupción y el desempleo, lo que ha ocasionado altos niveles de violencia social.

Por otra parte el incremento del narcotráfico y la inseguridad en el país, debido a los altos índices del flujo migratorio, corrupción y delincuencia, demandando por parte de la sociedad, mayor involucramiento de los organismos de control y seguridad; donde las zonas de frontera no han sido suficientemente atendidas por el Estado ya que se carece de equipo, armamento y tecnología, generando vulnerabilidad, desempleo y pobreza, situación que es aprovechada por grupos ilegales armados, delincuencia común y crimen organizado, para incrementar su

accionar, dando cabida a los delitos como: narcotráfico, minería ilegal y contrabando.

El Plan Estratégico Institucional al 2033 realizó un análisis tanto en el ámbito interno como externo relacionado con las operaciones de control interno considerando las nuevas amenazas y riesgos anteriormente mencionados los cuales han creado un ambiente de inseguridad para la sociedad ecuatoriana produciéndose altos índices de violencia en todo el país la cual requiere ser controlada a tiempo.

Operaciones militares de defensa de la soberanía e integridad territorial

OPERACIONES DE DEFENSA A LA SOBERANÍA E INTEGRIDAD TERRITORIAL CONSOLIDADO				
TAREAS	OPERACIONES TERRESTRES	DETALLE DE LAS OPERACIONES	OPERACIONES PLANIFICADAS	OPERACIONES EJECUTADAS
a. Vigilancia y control de los espacios terrestre.	Vigilancia, exploración y reconocimiento terrestre.	Puestos Militares (Destacamentos).	11.245	11.222
		Control Militar (Retenes).	6.078	6.078
		Patrullaje Terrestre (LPI).	6.298	6.209
		Reconocimiento Terrestre.	250	250
		Reconocimiento fluvial.	421	420
		Reconocimiento aéreo.	141	141

g) Fase 7 Definir las acciones estratégicas

En esta fase se desarrollarán las acciones estratégicas para cada uno de los objetivos propuesto en base a las perspectivas definidas que serán consideradas para el cumplimiento de los objetivos y misión institucional.

A continuación, se tomará en consideración el objetivo y acciones estratégicas vinculadas con el control de la frontera norte:

Objetivo estratégico Nro.1.

“Incrementar el control efectivo del dominio terrestre del territorio nacional y contribuir a garantizar la defensa de la soberanía e integridad territorial (OE1)”.

(Fuerza Terrestre, 2021)

Acciones estratégicas

- *“Fortaleciendo el despliegue e infraestructura, para el control del territorio nacional en el dominio terrestre (E1.1)”.*
- *“Fortaleciendo el alistamiento operacional, para el cumplimiento efectivo de las misiones asignadas (E1.2)”.* (Fuerza Terrestre, 2021)

h) Fase 8 Establecer proyecto o actividades estratégicas

A continuación, se planteará un ejemplo de un proyecto con base al objetivo estratégico y acción estratégica definida

Acciones estratégicas

- *“Fortaleciendo el despliegue e infraestructura, para el control del territorio nacional en el dominio terrestre (E1.1)”.* (Fuerza Terrestre, 2021)

Proyectos y actividades

Despliegue e Infraestructura (LE1.1.1)

T1 (2021-2025)		
CÓDIGO	PROYECTOS O ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1.1.1.4	Implementar diez destacamentos en la Frontera Norte y seis en la Frontera Sur con tecnología de vigilancia electrónica interconectada e infraestructura completa.	COT
T2 2025-2029		
1.1.1.5	Desarrollar la infraestructura para realizar ejercicios integrados de los sistemas operativos del campo de batalla con las escuelas de armas.	CEDMT
1.1.1.6	Obtener áreas para realizar maniobras reales y polígonas de tiro seguro.	COT

Acciones estratégicas

- *“Fortaleciendo el alistamiento operacional, para el cumplimiento efectivo de las misiones asignadas (E1.2)”. (Fuerza Terrestre, 2021)*

Entrenamiento (LE 1.2.1)

T1 (2021-2025)		
CÓDIGO	PROYECTOS O ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1.2.1.8	Innovar en el Plan de Gestión Operacional (PGO), nuevas formas de entrenamiento e instrucción, acorde a los escenarios de empleo de los sistemas operativos del campo de batalla y Planes Militares que fomenten el trabajo en equipo y la sincronización operativa en los diferentes niveles de mando y sistemas operativos del campo de batalla.	

Propuesta de nuevos proyectos

T1 (2021-2025)		
CÓDIGO	PROYECTOS O ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1.1.1.9	Realizar un plan de entrenamiento continuo para el control de la frontera norte considerando la nueva tecnología	COT

i) Fase 9 Designación de responsables - propuesta

- Director de Operaciones del Ejército
- Comandante de la 31BI "ANDES"
- Jefe de Operaciones de la 31BI "ANDES"

j) Fase 10 Modelo de matriz de direccionamiento estratégico con base al Balance Score Card- propuesta

Se desarrolló una matriz de direccionamiento estratégico considerando el Modelo del Balance de Score Card donde se incluyeron los siguientes aspectos:

- Perspectivas
- Objetivos estratégicos
- Acciones estratégicas
- Proyectos
- Indicadores (KPI, KPR e IG)
- Metas

k) Fase 11 Establecimiento de indicadores KPI - propuestos

Tabla 21

Indicador 1 - propuesto

INDICADOR 2	FÓRMULA
KPI (Indicador del proyecto - plan de entrenamiento continuo para el control de la frontera norte)	$\frac{\text{Total de entrenamientos de control de la frontera norte realizados}}{\text{Total entrenamientos planificados para la frontera norte}} * 100\%$

Nota: Indicador propuesto

Tabla 22

Indicador 2 - propuesto

INDICADOR 2	FÓRMULA
KPI (Indicador del proyecto - control de operaciones en la frontera norte)	$\frac{\text{Cantidad controles de la frontera norte realizados}}{\text{Cantidad de controles planificados para la frontera norte}} * 100\%$

Nota: Indicador propuesto

Cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales

ORD.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META ESTABLECIDA	META CUMPLIDA
1	Incrementar el control efectivo en el dominio terrestre	Porcentaje de territorio terrestre controlado en el periodo 2022	33,24 %	34,58 %	34,08%.

I) Fase 12 Realizar un análisis y mejoramiento continuo - propuesta

Para desarrollar el mejoramiento continuo del modelo de pensamiento estratégico basado en el Balance Score Card, se estableció el empleo de un modelo de plan de acciones correctivas que permita rectificar y alcanzar el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas planteadas, en función de la misión institucional tomando en consideración los resultados obtenidos en los indicadores

Tabla 23

Formato de plan de acciones correctivas propuesto

Acción correctiva	Responsable	Fase de inicio	Fase de finalización

Nota: Plan de acciones propuesto

m) Fase 13 Propuesta modelo de informe de indicadores de evaluación del Plan Estratégico Institucional de la 31BI “ANDES”

1. REFERENCIAS

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

2. ANTECEDENTES

.....

.....

.....

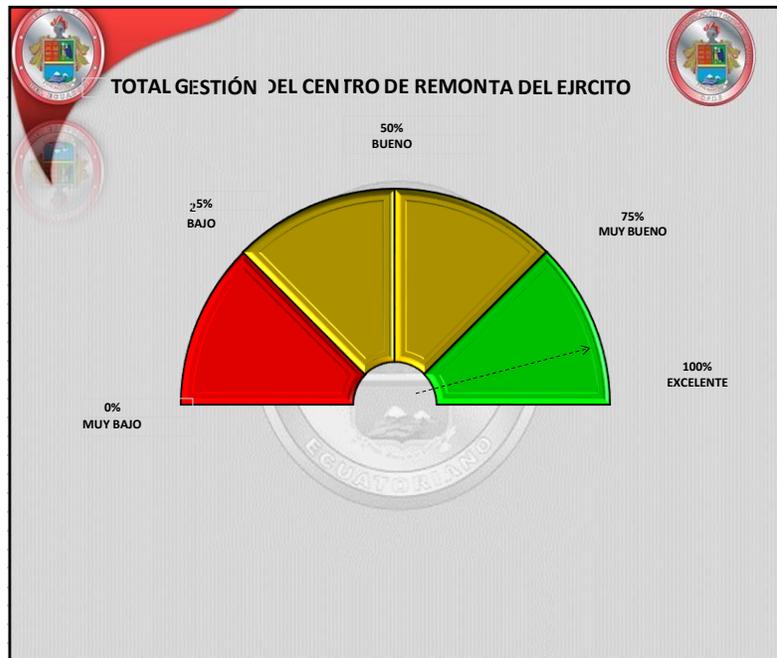
.....

c) Evaluación de procesos

	PROCESO	ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO:
	NOMBRE:	MATRIZ DE IMPLEMENTACION	D.L VERSION: 1.0

PROCESO	TOTAL
DIRECCIONAMIENTO	
PROCESOS SUSTANTIVOS	
PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO	
PROCESOS ADJETIVOS DE ASESORIA	

TOTAL DE LA GESTIÓN  **0,00%**



d) Análisis

.....

.....

.....

.....

4. CONCLUSIONES

.....
.....
.....
.....

5. RECOMENDACIONES

.....
.....
.....
.....

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Se realizó un análisis de los efectos del pensamiento estratégico en la toma de decisiones en operaciones militares de defensa del territorio nacional, reflejado en el Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre 2021-2033.
- Es necesario realizar un análisis de las nuevas amenazas y riesgos en base a los actuales escenarios.
- Es indispensable contar con indicadores en el ámbito estratégico que permitan evaluar periódicamente los objetivos y metas.
- Se definió que es necesario un modelo de pensamiento estratégico basado en el Balance Score Card.
- Es necesario reuniones periódicas a través de mesas interactivas con los oficiales de operaciones, para analizar los resultados de las operaciones militares en el periodo y definir acciones correctivas que permitan un mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos.
- Se elaboró la propuesta de un modelo de informe de indicadores de evaluación del Plan Estratégico Institucional para la Brigada 31BI "ANDES" el cual puede ser vinculado a los resultados obtenidos en el control de la frontera norte.

Recomendaciones

- Es necesario considerar la misión, visión y objetivos estratégicos definidos para la Fuerza Terrestre para iniciar el desarrollo de la Planificación Estratégica.
- Se recomienda realizar un análisis de los escenarios actuales que posee la Fuerza Terrestre para la realización de la Planificación Estratégica.

- Se recomienda la implementación del modelo del informe de indicadores de evaluación del Plan Estratégico Institucional para la 31BI "ANDES", mismo que alimentará la matriz de Direccionamiento Estratégico que posee la Fuerza Terrestre.
- Se recomienda que una vez obtenidos los resultados del informe, este lleve un seguimiento a través de un plan de acción que permita mejorar las estrategias y alcanzar los objetivos planteados.

Bibliografía

- Acciones estratégicas, instrumentales y de control. (2022). Etecé. Obtenido de <https://concepto.de/acciones-estrategicas-instrumentales-y-de-control/>
- Anguera, M. (1983). Manual de práctica de observación.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Cely, A. (1999). Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-MetodologíaDeLosEscenariosParaEstudiosProspectivos-4902902%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-MetodologíaDeLosEscenariosParaEstudiosProspectivos-4902902%20(3).pdf)
- Chávez, C. (2021). Los Lineamientos Estratégicos. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/477729142/Los-lineamientos-estrategicos>
- Cordero, & Romero. (1971). Historia del Ejército Ecuatoriano en 100 años de vida republicana.
- Coronel, C. (2015). Historia Militar y pensamiento estratégico. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/PERFILES%202022/L4_LR3_Historia%20militar%20y%20pensamiento%20estrat%C3%A9gico.pdf
- Correa, R. (2008). Modelo de gestión estratégica basada en el balanced score card para el Club de Oficiales de la Fuerza Terrestre. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/T-ESPE-019504.pdf>
- Fuerza Terrestre. (2020). Manual de Conducción Militar.
- Fuerza Terrestre. (2021). Plan Estratégico Fuerza Terrestre 2033. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/PERFIL/NUEVOS%20PERFILES/TESIS/TESIS%20HERNANDEZ/MANUAL%20DE%20CONDUCCION%20MILITAR.pdf>
- Fuerza Terrestre. (2021). Planificación Estratégica de la Fuerza Terrestre.
- Fuerza Terrestre. (s.f.). Plan de Fortalecimiento de Valores Institucionales y Cultura Democrática para la Fuerza Terrestre.
- Grupo ESG Innova. (2012). Guía de implementación del Balance Score Card. Obtenido de <https://www.isotools.us/2021/06/16/guia-para-implementar-balanced-scorecard-paso-a-paso>
- Guamán, J. (2012). Aplicación del Balanced Score Card del Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas,

experimentales, participativas, y de investigación-acción).

ISO Tools. (2021). Como aplicar el BSC en la evaluación por competencias. Obtenido de

<https://www.isotools.us/2015/11/05/como-aplicar-el-bsc-en-la-evaluacion-por-competencias/>

Kaplan, & Norton. (2014). El cuadro de mando integral. The Balanced Score Card.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31005504.pdf>

Lehman, F. (2019). Pensamiento estratégico. 5 pasos para planear estratégicamente. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/pensamiento-estrategico-5-pasos-para.-planear-estrategicamente/>

Lezama, M. (2003). El liderazgo estratégico moderno y el mejoramiento del desempeño del capital

humano. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/15-Texto%20del%20art%C3%ADculo-29-1-10-20160311%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/15-Texto%20del%20art%C3%ADculo-29-1-10-20160311%20(3).pdf)

Ministerio de Defensa Nacional. (2023). Plan Estratégico Institucional PEI de la Defensa 2021 - 2025.

Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/7PRXZTJL/4_Plan_Estrat%C3%A9gico_Institucional_PEI_de_

Peiró, R. (2021). Pensamiento Estratégico. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/pensamiento-estrategico.html>

Román, O. (2020). El pensamiento estratégico. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>

Roncancio, G. (2019). 7 beneficios de medición del Balance Score Card para su organización. Obtenido

de <https://gestion.pensemos.com/7-beneficios-de-medici%C3%B3n-del-balance-scorecard-para-su-organizaci%C3%B3n>

Sánchez, F. (2010). El Balanced Score Card como herramienta de gestión en las organizaciones del

siglo XXI. Obtenido de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf

Westreicher, G. (2021). Estrategia. Obtenido de [wikipedia.com/definiciones/estrategia.html](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia)