

# El Liderazgo Estratégico y su Influencia en el Desarrollo de la Institución Militar

## Strategic Leadership and its Influence on the Development of the Military Institution

Iván Patricio Medina Jiménez<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE / Departamento de Seguridad y Defensa  
Departamento de Seguridad y Defensa

### Resumen

El presente documento pretende determinar la influencia que tiene un adecuado y equilibrado liderazgo estratégico en el desarrollo institucional, marcado con un plan estratégico donde su visión identifica marca la ruta a seguir, a la que todos tienen que alinearse y dar cumplimiento. El direccionamiento estratégico es planteado por ese líder estratégico responsable del desarrollo institucional centrado en principios y valores que permitirá a la institución militar cumplir exitosamente su misión con los medios y recursos adecuados.

**Palabras Claves:** *Liderazgo estratégico, desarrollo institucional, plan estratégico, visión, misión.*

### Abstract

This document aims to determine the influence that adequate and balanced strategic leadership has on institutional development based on a strategic plan where its vision identifies and establishes the path to follow that everyone must align and apply. The strategic direction is proposed by the strategic leader responsible for institutional development focused on principles and values that will allow the army institution to fulfill its mission successfully with the appropriate ways and resources.

**Keywords:** *Strategic leadership, institutional development, strategic plan, vision, mission.*



Fecha de Recepción: 10/3/2023 - Aceptado: 20/3/2023 – Publicado: 31/3/2023  
ISSN: 2477-9253 – DOI: <http://dx.doi.org/10.24133/RCS.D.VOL08.N01.2023.03>

## I. Introducción

La institución militar representada en el Ecuador por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CC. FF.AA.), las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, de acuerdo al Art. 158 de la Constitución de la República del Ecuador 2008, tiene como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial. Las Fuerzas Armadas se caracterizan por ser una institución organizada, disciplinada y consciente de su papel fundamental dentro del desarrollo nacional. Por tal motivo, debe estar permanentemente lista y preparada para cumplir con su misión constitucional.

Para lo anterior es necesario desarrollar sus capacidades operativas e institucionales a través del Plan Estratégico Institucional (PEI), que constituye una herramienta gerencial que permite al estratega de más alto nivel organizacional direccionar y conducir a su institución hacia un futuro deseable para posesionarse como referente dentro de su competencia o del quehacer para el que fue creado. Por lo tanto, se pretende irrumpir en la conciencia de cada líder estratégico sobre el rol fundamental que conlleva la elaboración y ejecución de un “Plan Estratégico” dentro de la vida y supervivencia de toda organización, y de manera específica, en las instituciones militares.

Tanto la elaboración —y sobre todo la ejecución de un PEI— no sería posible sin el liderazgo y apoyo incondicional de ese líder estratégico, que constituye la máxima autoridad de la institución apuntalada por sus líderes de apoyo, que son los responsables en sus respectivos niveles. Al respecto, es importante considerar lo que mencionan Lussier R. & Achua. (2016) “La formulación y la ejecución de la estrategia son un tema central del liderazgo estratégico en cualquier organización” (p. 401).

Existen diferentes caminos para llegar a cumplir la visión que constituye el sueño y el reto que la organización a través de su líder estratégico se ha trazado, y que debe ser alcanzada en un largo plazo. Lo importante es lograr determinar un buen proceso que permitirá obtener los elementos fundamentales de la Planificación Estratégica, ponerlos en ejecución e irlos monitoreando a través de los respectivos indicadores.

Las empresas, negocios e instituciones de seguro iniciaron sin una planificación rígida como lo establece Betancourt J (2002) en su libro “Navegando hacia el cuarto paradigma”, donde se mencionan los cuatro paradigmas que se han manejado en la historia de la Gerencia: el primero fue el poder de “Dios quiera que me vaya bien”; el segundo, el poder del dinero, organizando una gestión presupuestaria; el tercero, el poder central a través una planificación estratégica; y el cuarto paradigma, basado en el poder de la gente a través del cumplimiento de la planificación y el control con un cuadro de mando integral.

Es posible que se hayan planteado algunos objetivos o retos a cumplir, sin seguir una ruta establecida donde se levanten metas, estrategias, proyectos entre otros elementos necesarios para ordenar el trabajo que se debe cumplir en el día a día que llevará al éxito y a la visión. Algunas organizaciones, especialmente las primeras, sobrevivieron e incluso crecieron y en la actualidad son grandes organizaciones nacionales y multinacionales. Otras desaparecen en poco tiempo luego de luchar con la competencia por no tener una dirección y una visión a donde llegar.

Una organización sin un plan estratégico que le marca el rumbo a seguir es como un barco a la deriva que no sabe a dónde dirigirse, y los esfuerzos económicos del talento humano y de todos los componentes de la estructura organizacional estarán empujando en distintas direcciones, que como hipótesis se puede plantear: El liderazgo estratégico influye en el desarrollo de la institución militar. La Academia de Guerra prepara a los futuros líderes estratégicos en el proceso administrativo que le permita dar las directrices para direccionar los esfuerzos y recursos hacia una visión que le permita estar acorde a los escenarios de futuro con las capacidades adecuadas para enfrentar situaciones riesgosas y cambiantes.

En el presente estudio se pretende establecer la importancia que conlleva la preparación de los futuros mandos y líderes estratégicos de la institución militar sobre el proceso a seguir para establecer una estrategia que dirija a la institución para alcanzar la visión de futuro que permita el desarrollo de las capacidades militares e institucionales que coadyuvarán en la toma de decisiones para el cumplimiento de su misión constitucional en beneficio del país.

Para este fin, se utilizaron entrevistas con cada uno de los cursos de estado mayor desde el año 2016 al 2022 para establecer un punto de partida sobre el conocimiento que tenían del PEI. Se utilizó un enfoque cualitativo en la recolección de datos y una investigación de alcance correlacional. Así también, se revisó el encuadramiento de la planificación militar dentro de los niveles de planificación nacional. Se estableció el proceso para la formulación del PEI establecido por la Secretaría de Planificación Nacional que es obligatorio para el sector público y referente para el privado. El PEI no debe quedar en papeles, debe ser ejecutado por lo que se describe la importancia del liderazgo estratégico en la implementación del PEI y finalmente se establece en la discusión la comprobación de la hipótesis, que el liderazgo estratégico sí influye sobre el desarrollo de la organización militar.

## **II. Materiales y Métodos**

Es importante visualizar el enfoque y el alcance de este trabajo, por lo que se enmarca en un enfoque cualitativo que utiliza la recolección y análisis de datos; con una investigación de alcance correlacional. Como indica Hernández (2009): “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos” (p.93). En este caso, la variable independiente (causa): el liderazgo estratégico, y la variable dependiente (efecto): desarrollo de la institución militar. Se empleó un proceso de tipo inductivo que va de lo particular a lo general, sobre la base de explorar y describir el fenómeno en estudio para llegar a la conclusión y determinar la influencia e importancia que tiene el liderazgo sobre el desarrollo institucional.

Durante el desarrollo de la investigación, se revisó bibliografía actualizada de procesos dispuestos a seguir por parte del sector público en la elaboración de los PEI, así como los planes de desarrollo de los niveles estratégico y operativo relacionados a la defensa.

Como instrumento cualitativo se utilizó la entrevista con cada uno de los cursos de estado mayor y se tomaron datos de fuentes primarias y secundarias. Además, directamente como docente se recopilaban datos de los cursos de los oficiales capacitados durante los últimos 6 años. Se trató del proceso administrativo del liderazgo estratégico para la toma de decisiones, en el desarrollo de planes estratégicos, que son los futuros mandos sobre los cuales recaerá la responsabilidad del desarrollo institucional. Asimismo, se evaluó la variable dependiente liderazgo estratégico y la influencia sobre la variable dependiente desarrollo institucional de donde se desprenden las respectivas conclusiones.

## **III. Evaluación de Resultados y Discusión**

### **3.1. La planificación de la defensa en la planificación nacional**

De acuerdo a la Política de la Defensa Nacional del Ecuador “Libro Blanco” editado en el 2018, en el capítulo VIII, sobre la planificación de la defensa, se describe el proceso de planificación estratégica institucional

y operacional de la defensa, en donde se representan los niveles de planificación nacional: político, estratégico y operacional; estableciéndose que el nivel político marca las directrices para que el resto de instituciones de los demás niveles se encuadren en forma de cascada y desarrollen sus planes en sus respectivos niveles. A continuación, se describen en la Tabla 1, los principales documentos y responsables dentro de la planificación para el desarrollo nacional e institucional

**Tabla 1:** Niveles de Planificación y desarrollo nacional

	<b>POLÍTICO</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>		<b>OPERACIONAL</b>	
<b>Organismo</b>	Presidencia de la República	Secretaría de Seguridad	Ministerio de Defensa	Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas	Fuerza Terrestre, Aérea, Naval
<b>Documento</b>	Plan Nacional de Desarrollo	Agenda de Coordinación Intersectorial de Seguridad	Plan Estratégico Institucional de la Defensa	Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas	Plan de Gestión Institucional
<b>Responsable</b>	Consejo Nacional de Desarrollo (S. N. P.)		Subsecretaría de Planificación y Economía de la Defensa	Jefatura de Estado Mayor Institucional	Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

*Nota.* En esta tabla se describen los niveles de planificación para el desarrollo nacional e institucional.

Elaboración del autor en referencia a la Política de la Defensa Nacional del Ecuador 2018.

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) Art. 3, se determinan los deberes primordiales del Estado y en el numeral cinco se establece que el Estado debe “Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir” (p. 9). Para dar cumplimiento a este mandato constitucional se elabora y ejecuta el Plan Nacional de Desarrollo (PND), conocido en este gobierno como: Plan de Creación de Oportunidades (PCO) 2021-2025, documento liderado en su proceso de construcción por la Secretaría Nacional de Planificación y aprobado por el Consejo Nacional de Planificación, según como consta en mencionado plan (PCO, 2021, p. 1). Este plan marca las directrices sobre las cuales deben estar alineadas todas las instituciones del Estado.

Posteriormente, y en cada nivel, las organizaciones correspondientes deben elaborar los documentos encuadrados en las directrices del PND del período de gobierno. Es así que el Ministerio de Defensa (MIDENA) elabora el Plan estratégico institucional de defensa basado en los lineamientos de la Agenda de Coordinación intersectorial de Seguridad y del PND, al cual debe estar alineado el Plan estratégico del Comando Conjunto que elabora el Plan Estratégico Institucional de FF.AA. liderado por la Jefatura de Estado Mayor Institucional en coordinación con la Jefatura de Estado Mayor Operacional responsable de establecer el Plan de Capacidades de FF.AA.

A este plan debe alinearse el Plan de Gestión Institucional de cada una de las Fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea. Cada una de las Fuerzas y en las instancias institucionales correspondientes elaboran su PEI alineado a los Objetivos estratégicos del nivel superior. De esta manera, quedan todas las instituciones alineadas a los objetivos estratégicos de su escalón superior hasta llegar a alinearse con los objetivos estratégicos del PND y automáticamente con los objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

### 3.2 Proceso para la formulación del Plan Estratégico Institucional

Existe un sinnúmero de modelos para establecer un PEI que permite llevar a las instituciones a un futuro deseado, ubicándoles en una mejor posición en relación con la competencia y sobre todo para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Todas las metodologías llegan a establecer los elementos fundamentales de un PEI: misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategias, con sus respectivos programas y proyectos. La ex Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPALDES) emitió en el 2012 la Guía Metodológica de Planificación Institucional, que sirve de guía para el sector público y referencia para el privado; siendo actualizada por la Norma técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa (2029) que plantea contenidos mínimos y que se complementa con el proceso de administración estratégica definido por Lussier R. & Achua como: “Conjunto de decisiones y acciones utilizadas para formular e implementar estrategias específicas que se adaptan a las capacidades de la organización y su ambiente a fin de alcanzar las metas organizacionales” (p. 367).

Todas estas concepciones se las describe en la Tabla 2, que abarca el ciclo de planificación: formulación, ejecución y el seguimiento y evaluación a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) conocido como BSC<sup>1</sup>. Es importante la planificación. Sin embargo, no sirve de nada, si no se la ejecuta. Además, se debe tomar en cuenta que es flexible porque durante la ejecución se puede ir realizando cambios y adaptaciones a las circunstancias que se vayan presentando.

**Tabla 2:** Modelo del proceso para la formulación del PEI

PASOS	SUBPASOS	ELEMENTOS	PRODUCTO
1. Descripción y análisis institucional	a. Descripción y diagnóstico institucional	1) Descripción	- Historia - Marco legal - Facultades, competencias, atribuciones, rol
		2) Diagnóstico institucional	- Fortalezas - Debilidades - Planes - Estructura organizacional - Talento Humano - Tics - Procesos - Financiero - Cadena de valor
	b. Análisis situacional.	1) Análisis de contexto 2) Análisis Sectorial 3) Diagnóstico territorial	- Oportunidades - Amenazas
2. Elementos Orientadores	a. Misión	1) Identidad 2) Actividad 3) ¿Cómo lo hace? 4) ¿Para qué lo hace?	- Misión final de la institución
	b. Visión	- Tiempo - ¿Qué deseo ser? - Nivel - Talento Humano - Tics - Eficiencia organizacional	- Visión de futuro
	c. Valores	- Enumerar los valores que permiten cumplir la misión y visión - Seleccionar los más importantes - Definir cada valor	- Valores que inspiran el comportamiento de quienes conforman la institución

<sup>1</sup> BSC: Según Robert S. Kaplan y David P. Norton, Balanced Scorecard en inglés y en español Cuadro de Mando Integral, es un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia, utilizado como un “sistema de gestión estratégica”. Harvard Business Review (1996)

		- Matriz FODA		
3. Elementos Estratégicos	Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)	- OEI Relacionadas a las perspectivas BSC de Kaplan y Norton. <sup>a</sup>	- Cliente	Objetivos relacionados a proporcionar servicios de calidad
			- Procesos internos	Objetivos relacionados a desarrollar la cadena de valor
			- Aprendizaje y crecimiento	Objetivos relacionados a desarrollar talento humano, TICS, eficiencia organizacional
			- Financiero	Objetivos relacionados a la optimización presupuestaria
			Estrategias	Descritas en la matriz FODA

*Nota.* En esta tabla se describe el proceso establecido para las instituciones públicas y referentes para las privadas para el desarrollo del PEI. a Kaplan, S. y Norton, D. (2001, pp.160-63). Tomado de Norma técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa (2019)

La ejecución es el dominio de los líderes operativos que traducen los planes en acciones donde se requiere un liderazgo firme para implementar las estrategias a través del desarrollo de los programas y proyectos apoyados en el CMI que constituye una herramienta donde se encuentra desplegado el PEI con sus respectivas perspectivas, OEI, estrategias y sobre todo medidas (indicadores), metas (anuales en el nivel cero o semestrales niveles uno, dos, etc.) y los medios (programas y proyectos) que permiten a las personas se pongan en movimiento para ejecutar lo planificado e ir controlando y tomando correctivos.

El PEI constituye la estrategia general determinada por el líder institucional, la misma que se plasma en el mapa estratégico que constituye la representación gráfica de la estrategia institucional. Es así que la institución militar cuenta con su estrategia de éxito: El PEI 2021-2033. Caso contrario, se determinaría lo que afirma Oglistri en el libro de Rojas, P (2004) “la empresa que no tiene estrategia, depende, generalmente de un dueño carismático, que maneja con fuerza de su personalidad, de un medio impregnado de imprevisión, inestabilidad y liderazgo autoritario o personalizado” (p.113).

### 3.3 El liderazgo estratégico y la implementación del PEI

Se puede definir al liderazgo estratégico de acuerdo a Lussier R. y Achua C. (2016) como: “la capacidad del líder para anticipar, prever, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros para iniciar cambios que crearán un futuro viable para una organización” (p. 397). Por tanto, los altos mandos en sus respectivos niveles responsables de conducir y desarrollar las capacidades operativas e institucionales son los primeros en dictar sus políticas y direccionar hacia donde quieren llevar a institución a través de liderar un adecuado proceso que permita establecer los elementos esenciales del PEI.

El líder estratégico que llegue a dirigir la institución, debe tener conocimiento pleno de lo planificado y reciba una inducción de cómo se va cumpliendo los OEI y vaya tomando los correctivos de ser el caso. Lo

importante es la gestión que se vaya realizando para atacar los elementos exógenos que constituyen amenazas y aprovechando las oportunidades que se presenten, así como identificando los elementos internos minimizando las debilidades y maximizando las fortalezas institucionales.

El líder estratégico debe canalizar esas necesidades de cambio e ir alcanzando esa transformación regida y direccionada por el cumplimiento de la visión institucional. Se debe tomar en cuenta la frase de Gandhi “debemos convertirnos en el cambio que queremos ver” y ese cambio está marcado en la visión. Además, para que se mantenga el cambio, se puede aplicar el “modelo del cambio del campo de fuerzas” de Kurt Lewin establecido por Shirey (2013) “1) “descongelar” el estado existente, 2) cambiar a un estado nuevo y deseable y, después, 3) “re congelar” el estado nuevo (pp. 69-72).

En la actualidad, la gerencia organizacional ha venido evolucionando como indica Betancourt (2002) hasta llegar al cuarto paradigma conocido como la Gestión Estratégica mismo que “está basado en el Poder de la Gente. Este establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo” (p. 24). Es así que los líderes estratégicos no solo deben conformarse con elaborar un plan excelente sino deben ponerle en ejecución y medir el grado de su gestión. Es decir cuánto van avanzando y lo pueden realizar con el despliegue estratégico a través del CMI o BSC que como indica Kaplan y Norton (2008) se busca poner en marcha la estrategia: “describimos como traducir una estrategia en líneas estratégicas, objetivos, indicadores y metas que representan qué desea la organización” (p. 130). Todas estas incluyen las iniciativas estratégicas que son la fuerza que mueve a la organización y está representada por los programas y proyectos que permiten alcanzar la visión institucional.

Nuestros líderes estratégicos toman decisiones acertadas basadas en su preparación intelectual y experiencia y deciden la estrategia institucional efectiva.

### 3.4 Discusión

Dentro del sector público, todas las instituciones dependientes del nivel superior deben alinearse estratégicamente especialmente cuando se elabora el PEI; es así que en el sector Defensa, se identifica que en la Política de la Defensa (2008) literal “F” sobre la conducción política de la defensa nacional, numeral 5 se determina que: “El Ministerio de Defensa Nacional es el órgano político, estratégico y administrativo de la defensa nacional”. Las atribuciones y obligaciones las ejerce el ministro del ramo en la administración de las Fuerzas Armadas conforme a las políticas impartidas por el presidente de la República. Dirige la Política de Defensa Nacional, emite las políticas para la planificación estratégica institucional y elabora la directiva de defensa militar, documento que orienta la planificación militar (p. 68). En tal razón, el órgano correspondiente a elaborado el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, realizado “sobre la base de los instructivos metodológicos establecidos por la SNP, guarda consistencia con la Constitución de la República del Ecuador y el Plan de Creación de Oportunidades 2021- 2025” (p.12).

EL PEI de la Defensa, marca la ruta que precisa el accionar de la institución armada y es remitido al Comando Conjunto para que elabore el PEI de FF.AA. sobre la base de lo establecido por el MIDENA, tomando en cuenta que dentro del equipo que realiza el PEI de la Defensa se encuentran delegados del CC.FF.AA. y de las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea. El CC.FF.AA. a través de la Jefatura de Estado Mayor Institucional, elabora el PEI de FF.AA. 2021- 2033, el mismo que será remitido al MIDENA por período de gobierno en este caso 2021-2025 y remite a las Fuerzas para que elaboren su Plan de Gestión Institucional y posteriormente cada Fuerza a sus respectivas instituciones para que elaboren sus planes correspondientes que permitan el desarrollo institucional y puedan alcanzar la visión correspondiente.

En la Academia de Guerra del Ejército (AGE), los futuros líderes estratégicos de la Fuerza son capacitados en el área de la Gestión Estratégica, permitiéndoles alcanzar los conocimientos necesarios para comprender y desarrollar los planes estratégicos que coadyuvan a desarrollar las capacidades militares e institucionales para direccionar a la institución armada al cumplimiento de la misión constitucional en las mejores condiciones acorde a la visión de futuro planteada.

En la Tabla 3 se determina que el 97,13% de las últimas cinco promociones de oficiales de la Fuerza Terrestre que han pasado por la AGE, no tenían conocimiento de esta importante área del conocimiento necesaria para que el líder estratégico pueda direccionar los destinos de unas Fuerzas Armadas hacia la Visión de Futuro como consta en el PEI de FF.AA. (2021): “Fuerzas Armadas disuasivas, modernas y multi misión, dotadas de medios multipropósitos, con un modelo de organización inteligente para contribuir de manera efectiva a la seguridad integral y desarrollo del Estado y posicionarse en la cooperación internacional para el mantenimiento de la paz, que permita estar acorde para el combate a las nuevas amenazas con tecnología de punta (p.29)”.

**Tabla 3:** *Futuros líderes estratégicos capacitados en el proceso del liderazgo estratégico PEI*

<b>AÑO</b>	<b>CURSOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CONOCEN PEI</b>	<b>NO CONOCEN PEI</b>	<b>% NO CONOCE PEI</b>
<b>2016</b>	CEMA EMS	66	1	65	98,48
<b>2018</b>	CEMA EMS	58	2	63	96,55
<b>2019</b>	CEMA EMS	79	2	77	97,47
<b>2021</b>	CEMA EMS	60	2	58	96,67
<b>2022</b>	CEMA EMS	113	4	109	96,46
					97,13

*Nota.* Cuadro de oficiales de los cursos de Estado Mayor de Arma y Servicios que han adquirido conocimientos del liderazgo estratégico relacionados con el proceso del PEI. Elaborado por el autor.

De acuerdo a lo establecido por Collins (2009) sobre las empresas que sobresalen, hace referencia dentro de su proceso para alcanzar el éxito a lo que llama “el proceso de Rueda Volante”, donde se destaca: la acción, el pensamiento y el personal disciplinado. Dentro de este último se destaca el liderazgo de nivel 5, que viene a constituirse en ese líder estratégico que: “Construye grandeza durable mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional” (p. 36). Estas características de humildad y voluntad son propias de los conductores militares que trabajan para alcanzar la visión institucional y crear una gran organización. Esto quiere decir que su ego no estorba su visión principal y no quiere decir que no tengan ambición personal, sino que sobrepasa a la ambición de que su institución sea cada día la mejor y que brinde un servicio de excelencia.



## IV. Conclusiones

El liderazgo estratégico es ejercido al más alto nivel dentro de las instituciones y son los responsables de direccionarlos hacia esa visión de futuro, que permita ubicarlos en un mejor sitio con un elevado porcentaje de capacidades que permitan cumplir su misión y brindar un servicio efectivo a la sociedad.

Toda institución determina su estrategia a seguir para el cumplimiento de su misión encomendada, la misma que se plasma en el PEI, a través de la identificación de los objetivos estratégicos y sus correspondientes estrategias, programas y proyectos que le permitirán llegar a cumplir la visión establecida por ese líder estratégico que conduce a la institución al éxito esperado.

La PEI es una herramienta que permite al líder estratégico marcar la ruta, establecer las metas, distribuir los recursos en forma adecuada y prioritaria, de tal manera que todos sepan lo que tienen que hacer y adonde tienen que ir y sobre todo debe estar encuadrado en el nivel superior aportando hacia el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

A través del pensum académico de la Academia de Guerra del Ejército, los futuros líderes estratégicos reciben la formación de esta importante área de conocimiento de la gestión estratégica que permite al líder incrementar el pensamiento estratégico y analizar el ámbito externo e interno para la toma de decisiones, anticipándose prospectivamente a lo que puede suceder y a lo que se quiere alcanzar.

El líder estratégico interpone el interés institucional ante el personal, pensando en alcanzar la visión de futuro para lograr una institución de éxito, lo que permitirá desarrollarse mejor y dar continuidad a lo planificado.

A partir del año 2016 el 97.13% de los oficiales de Estado Mayor de Arma y Servicios pertenecientes a seis promociones, han sido capacitados en el liderazgo estratégico institucional, completando el 100%, lo que permitirá a los futuros mandos tener un espectro mayor sobre la toma de decisiones para llevar a la institución a una visión que permita posesionarla en mejor forma a nivel nacional y regional a la institución armada y sobre todo en óptimas condiciones para cumplir con las misiones establecidas en la normativa legal.

En función de las variables establecidas se concluye que se cumple la hipótesis planteada de que el liderazgo estratégico sí influye en el desarrollo de la institución militar, proporcionándole las capacidades militares e institucionales adecuadas para poder ejecutar a cabalidad su misión constitucional.

## Referencias

Betancourt, J. (2000). *Navegando hacia el cuarto paradigma*. T.G. Red 2000 Ediciones.

Constitución política del Estado. (2008). *Deberes del Estado*. Desarrollo nacional.

Collins, J. (2009). *Empresas que sobresalen*. Editorial Norma S.A.

Gómez, O. (enero de 2005, p. 1). *Planificación Estratégica*. <https://www.eumed.net/ce/2005/orgc-plan.htm>

Hernández, S. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education

- Kaplan, R y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R y Norton, D. (2008). *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto.
- Lussier R. y Achua C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo*. Cengage learning.
- Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa. (2019). Registro oficial 91
- Plan de Creación de Oportunidades*. (2021).
- Plan Estratégico Institucional de la Defensa* (2021). Edición Ecuador
- Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas* (2021). Edición Ecuador
- Política de la Defensa Nacional. (2008). *La conducción política de la defensa nacional*. Instituto Geográfico Militar
- Rojas, P. (2004). *Desarrollo organizacional y gerencial - un enfoque estratégico*. Digidoc
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. SENPLADES
- Shirey, M. (2013). *Leadership for Organizational Change*. Jona Volumen 43