

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**



**Construcción de la capacidad de "gestión estratégica" de
defensa nacional**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS
MILITARES CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

Quesada Alburquerque Juan Carlos

LIMA – PERÚ

2021

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL	7
1.1. Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)	7
1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto).....	7
1.3. Lugar y Fecha	8
1.4. Visión del BOPE.....	8
1.5. Misión del BOPE	8
1.6. Funciones y actividades en el puesto que ocupó.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1. Campos de Aplicación	10
2.2. Tipos de aplicación	10
2.3. Definición de términos.....	11
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA.....	13
3.1. Antecedentes	13
3.1.1. Antecedentes Nacionales	13
3.1.2. Antecedentes Internacionales.....	14
3.2. Bases Teóricas	15
3.2.1. De la estrategia militar a la organizativa	15
3.2.2. La estrategia organizacional	15
3.2.3. Implementación de la estrategia	16
3.2.4. Gestión estratégica (GE).....	17
3.2.5. Formulación estratégica.....	18

3.3. Diagnostico	19
3.4. Propuesta de innovación.....	20
3.4.1. Descripción sistemas de renovación.....	21
3.4.2. Bases para la propuesta	21
3.4.3. Diseño de la propuesta presentada	24
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
ANEXO A.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión estratégica.	18
Figura 2. Diseño de la propuesta	25

RESUMEN

La suficiencia profesional se titula: CONSTRUCCIÓN DE LA CAPACIDAD DE "GESTIÓN ESTRATÉGICA" DE DEFENSA NACIONAL. El Objetivo General de la investigación es proponer una solución para construir la Capacidad Gestión Estratégica de Defensa Nacional, basada en un enfoque metodológico apropiado y estructurado por el vector integrador de los elementos de capacidad (Doctrina, Organización, Capacitación, Material, Liderazgo, Personal, Infraestructura e Interoperabilidad).

El área de investigación en donde se plantea el estudio es el Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE), perteneciente al Comando Administrativo del Cuartel General del Ejército - CA-CGE, ubicado en la ciudad de Lima, Perú. El problema observado tiene relación que la presente era del conocimiento, las tecnologías de la información han sucedido a las industriales, la comunicación en red ha hecho del mundo una aldea global, se han convertido en el activo máspreciado y diferenciador de las organizaciones. Es en este contexto que el Ejército del Perú, está llamado a reconocer su entorno, a ser examinados permanentemente y a adaptarse continuamente.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Estrategia, Gestión Estratégica, Planeamiento Estratégico.

INTRODUCCIÓN

El autor quien presenta este estudio, ostenta el Grado de Mayor en el Arma Infantería, encontrándose actualmente en situación de retiro y que en base a su amplia experiencia de 23 años de servicio militar al Ejército del Perú. Por estos motivos presenta la siguiente suficiencia profesional, en donde desempeño distintas funciones en las diversas Unidades asignadas por la institución militar. Su importancia radica en la presentación de la aplicación de Gestión Estratégica al componente militar y a la Defensa Nacional, por lo que este proyecto tiene como objetivo contribuir simultáneamente a profundizar el conocimiento, la experiencia y especificidades de la aplicación del Proceso de Gestión Estratégico a las organizaciones de defensa, siendo en este caso el ejército. Este estudio esta estructurado de la siguiente manera:

Primero se establece un detallado resumen, el cual menciona el objetivo general y se especifican la experiencia adquirida en la escala militar.

En el primer capítulo, se presenta la información general, donde se menciona la ubicación de la región implicada, se da a conocer la dependencia o unidad, el tipo de actividad, el lugar y fecha y función desempeñada en el tiempo de servicio.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, este el cual incluye los campos y tipos de aplicación, seguido por la definición de términos.

El tercer capítulo, describe y está establecido por los antecedentes tanto nacionales como internacionales, la descripción teórica con sus diversos fundamentos, seguido por un preciso diagnostico actual y una relevante propuesta de innovación.

CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)

El desarrollo de la siguiente suficiencia profesional se establece en el Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE), perteneciente al Comando Administrativo del Cuartel General del Ejército - CA-CGE



1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto)

El puesto desempeñado era de Comandante de Compañía siendo un miembro efectivo de la fuerza terrestre a través del planeamiento y supervisión de las actividades de la Unidad correspondiente, realizando además actividades de liderazgo militar siendo responsable del entrenamiento básico de los soldados.

1.3. Lugar y Fecha

Es el Departamento de Lima, Perú, el lugar donde está ubicado el Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE) el año en que el autor desempeñó funciones en esta Unidad fue el año 2003.

1.4. Visión del BOPE.

Establecer la constitución de un batallón reconocido en el ejército peruano que promueve el respeto y la seguridad, y promueve la sana convivencia dentro de la jurisdicción de su competencia, generando así el respeto a los principios de nuestra Constitución.

1.5. Misión del BOPE

La misión principal del Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE) es dar el debido uso del poder militar, siempre que esté dentro del plan de acción. El propósito es fortalecer la seguridad y protección y promover el desarrollo del Ministerio de Defensa peruano; apoyando así la integridad de los ciudadanos y la soberanía territorial de cara de cualquier forma de amenaza.

1.6. Funciones y actividades en el puesto que ocupó

- Dirección de los cursos Integrales de Seguridad Humana destinada a los integrantes militares, esto incluye orientación sobre primeros auxilios, defensa personal, técnicas de protección y operaciones tácticas.
- Instrucción a los militares asignados del Batallón, para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos de misiones militares que son formulados como metas de Gestión Anual y desarrollo en el Ejército del Perú.

- Supervisión del Batallón, para que destinar las operaciones militares al apoyo de la población más vulnerable, quienes son afectados por las acciones de organizaciones criminales.
- Aplicación de los conocimientos teóricos requeridos para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades establecidas en la Institución Militar.
- Conducción de operaciones de mantenimiento de paz, estableciendo la seguridad civil. Donde se busca restaurar los servicios esenciales tales como, la contribución al desarrollo económico y social, apoyo a los gobiernos locales, establecer el control civil (específicamente el estado de derecho).
- Selección y preparación del contenido sobre las asignaturas a utilizar con métodos, estrategias y técnicas de enseñanza adecuados, aplicando los conocimientos teóricos y prácticos al diseño, desarrollo y evaluación del aprendizaje.
- Dirección de operaciones ante los ataques delincuenciales, planeamiento y supervisión de las actividades de la unidad correspondiente, para el cumplimiento de las misiones establecidas, con la finalidad de impulsar y facilitar los procesos presupuestarios, almacenamiento de intendencia, suministros alimenticios y tesorería, tomando en consideración los lineamientos planteados por los comandos superiores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Campos de Aplicación

El área de investigación en donde se plantea el estudio es el Batallón de Operaciones de Protección del Ejército (BOPE), perteneciente al Comando Administrativo del Cuartel General del Ejército - CA-CGE, ubicado en la ciudad de Lima, Perú.

La línea de investigación: Técnicas, procedimientos y métodos activos, con Estrategias de Enseñanza y una Propuesta pedagógica: Constructivismo del Liderazgo.

2.2. Tipos de aplicación

Se direcciona este trabajo de suficiencia profesional al nivel operativo, técnico y administrativo y se espera que contribuya a modernizar y mejorar la coherencia estratégica entre las entidades superiores de la Defensa Nacional, resultando en las siguientes ventajas:

- Mejoramiento de la alineación estructural-gerencial y militar-operacional en la Defensa Nacional del país.
- Mejora de la gestión del sector (planificación, organización, dirección y control).
- Mayor racionalidad y coherencia en la obtención y uso de recursos;
- Modernización del sector, mediante la optimización de procesos y reducción de burocracia.
- Mayor eficacia y eficiencia en la preparación, el empleo y el apoyo de la Fuerzas, promoviendo el cumplimiento de la misión del Ejército del Perú y la creación de valor.

2.3. Definición de términos

a) Balanced Scorecard (BSC).

Es un modelo o sistema de gestión organizacional integrado que vincula la formulación y planificación estratégica con la ejecución operativa. Consta de seis fases: Desarrollo de la estrategia, Planificación de la estrategia, Alineación de la organización, Planificación de las operaciones, Seguimiento y aprendizaje y Prueba y adaptación de la estrategia. Dado que el BSC comenzó como un sistema de medición del desempeño organizacional, también se refiere al componente de medición (ISOTools, 2015).

b) Capacidad de defensa.

Este concepto articula todos los elementos relevantes para la construcción coherente y sustentable de una capacidad: Doctrina, Organización, Capacitación, Material, Liderazgo, Personal, Infraestructura e Interoperabilidad. El modelo integra todas estas dimensiones de la capacidad para que las personas no se dejen seducir, bajo la presión de limitaciones de recursos u otras, a pensar que el cambio de un elemento, como la redacción de una nueva doctrina, da como resultado automáticamente la generación de los efectos respectivos de las condiciones de funcionamiento deseadas (Glosario Militar, s.f.).

c) Misión.

Es el propósito o razón de ser de una organización. Pone a disposición de la sociedad (servicios y productos). La declaración de misión debe definir el propósito fundamental que diferencia a la organización de las demás e identificar el objetivo principal de su existencia y las operaciones que realiza (Glosario Militar, s.f.).

d) Operaciones.

Actividades de la organización relacionadas con el desarrollo de productos y / o servicios para el cliente o ciudadano y las funciones de apoyo a la producción (Glosario Militar, s.f.).

e) Planificación estratégica.

Se trata de la determinación de los objetivos de la organización a mediano y largo plazo y la adopción de líneas de acción (Caminos) y asignación de los recursos necesarios (Medios) para lograrlos. (Glosario Militar, s.f.).

f) Visión.

Es la declaración del líder de la organización que expresa lo que aspira a ser. Su propósito es establecer una perspectiva de futuro, para entusiasmar, ganar compromiso y motivar el compromiso y desempeño de los empleados (Glosario Militar, s.f.).

g) Objetivo Estratégico.

Es un resultado o estado final que el plan estratégico o directiva identifica que debe lograrse. Debe establecerse con verbos de acción e identificar qué se debe lograr, cuándo y en qué grado (cuantificación). El cumplimiento de los objetivos corporativos debe conducir al cumplimiento de la misión propia de la organización (Glosario Militar, s.f.).

h) Business Intelligence (BI).

Disciplina que integra aplicaciones, infraestructura, herramientas y buenas prácticas que facilitan el acceso y análisis de la información para mejorar y optimizar la toma de decisiones, potenciando la superioridad de ejecución y los resultados a obtener” (ISOTools, 2015).

CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA

CONSTRUCCIÓN DE LA CAPACIDAD DE "GESTIÓN ESTRATÉGICA" DE DEFENSA NACIONAL

3.1. Antecedentes

3.1.1. Antecedentes Nacionales

Callpa (2021). En su trabajo de suficiencia profesional titulado: “Planificación y renovación a largo plazo de los sistemas de armas para el período futuro”. Escuela Militar de Chorrillos, Lima, Perú. El objetivo estuvo basado en cooperar para el mejoramiento del proceso de capacitación en el ciclo del planeamiento en la Defensa militar. Este estudio parte de un análisis crítico del ciclo actual del ejército del Perú, rodeando sus diversas fases y estructuras, y presenta disfunciones y aportes que pueden introducirse para su optimización. Por esta razón, es necesario fortalecer la cultura organizacional de la planificación militar, y es importante confiar en el desarrollo militar futuro, implementar una gestión institucional adecuada y caracterizar el entorno estratégico futuro.

Se concluye que, los factores que influyen en el contexto estratégico están guiados por reflexiones sobre el futuro en la organización para permitirles anticipar y enfrentar proactivamente los desafíos actuales con base en perspectivas pasadas y futuras. Es una decisión basada en la opinión de expertos, tomando en cuenta la existencia de incertidumbres externas. Es importante adecuar el proyecto a la evolución del contexto estratégico que enfrenta el Perú, junto con la participación en la alianza y finanzas, para la inversión en modernización en equipos y sistemas de armas de indudable utilidad estratégica, operativa y táctica.

Las tendencias evolutivas del poder militar desarrolladas en la identificación de entornos estratégicos futuros no son suficientes para el proceso de planificación estratégica militar a largo plazo, pero "en las primeras etapas, es necesario incluir siempre un análisis del entorno operacional de interés. A este respecto, este estudio encuentra contribuciones efectivas y creíbles a la planificación militar y de capacidad en el identificable y de largo plazo que la defensa y seguridad del Perú puede enfrentar.

3.1.2. Antecedentes Internacionales

Pazos (2017). Artículo de investigación titulado: "La planificación estratégica como una herramienta de apoyo para determinar capacidades militares", expuesto en la Revista política y estrategia. Tuvo como objetivo explorar las capacidades futuras y capacidades militares, con el propósito de identificar relaciones y adaptar mecanismos para combinar planes futuros con decisiones de capacidad militar. La planificación de escenarios es muy importante porque permite imaginar el futuro a partir de las diversas posibilidades en el entorno turbulento y volátil actual. Esta visualización proporciona una ventaja competitiva, facilita la identificación de amenazas potenciales en cada escenario y es información estratégica que determina las capacidades requeridas para estas amenazas. Por lo tanto, la previsión es una herramienta básica para la toma de decisiones militares. El alcance de los escenarios puede tener en cuenta su infinitud, pero el análisis estratégico requiere la visualización de al menos tres escenarios (optimista, pesimista, de moda). El requisito mínimo para determinar el poder militar es considerar las amenazas tradicionales y no tradicionales, así como las capacidades "predecibles" y "potenciales".

Determinar la fuerza militar de un ejército sin visualizar el alcance del escenario limita su potencial, en su alcance de acción y efectividad. Esto se debe a que algunas habilidades simplemente se adaptan a cada escenario, mientras que otras son completamente diferentes. En conclusión, esta capacidad de diseñar para posibles situaciones futuras tiene un impacto significativo en la estructuración presupuestaria.

Por lo tanto, las características "predecibles" o ideales no se consideran para limitar el presupuesto, pero las características "posibles" del sector de defensa. Determinar la funcionalidad posible o real es la única opción y debe diseñarse adecuadamente para abordar las amenazas que aparecen en la escena. La ventaja de la metodología expuesta en la investigación es la proporción general de una serie de escenarios realizados por militares. Esto se puede enfrentar y aplicar para determinar el poder militar en función de los rangos futuros.

3.2. Bases Teóricas

3.2.1. De la estrategia militar a la organizativa

La palabra Estrategia deriva del griego, que significa "arte de dirigir o comandar el ejército" y designaba el rol del General. Según Freire (1997, p. 18), debido a sus raíces militares, la estrategia consiste en la disposición y maniobra de fuerza militar para lograr la victoria, siendo concebida por el General y traducándose en un plan de campaña que determina acciones ofensivas y defensivas. De igual manera, en las organizaciones, la estrategia se connota con la formulación de un plan que aglutina los objetivos, políticas y acciones. Sin embargo, mientras que en las operaciones militares el propósito de la estrategia es derrotar al enemigo, en las organizaciones es la creación de una ventaja competitiva sostenible (Hoqui, 2010).

3.2.2. La estrategia organizacional

Hasta la década de 1960, la estrategia era una disciplina político-militar. Con el aumento de la complejidad y competitividad empresarial, las organizaciones privadas comenzaron a desarrollar una capacidad de Planificación Estratégica (PE). Entre los principales pioneros que contribuyeron a la aplicación de la estrategia a la gestión de organizaciones se encuentran Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Theodore Levitt e Igor-Ansoff (Hoqui, 2010).

El concepto de “gestión por objetivos” indica que todos los miembros de la organización contribuyen de manera diferente a un objetivo común. Sus esfuerzos deben encauzarse en la misma dirección y sus aportes deben configurarse para producir un todo coherente (Noguera, Barbosa y Castro, 2014).

Según Drucker “cada gerente, desde el jefe hasta el capataz, necesita objetivos claramente definidos que determinen el nivel de desempeño esperado de la unidad que lideran. El énfasis debe estar en el trabajo en equipo y los resultados”. La gestión por objetivos, aplicada a las áreas funcionales de la organización, lleva a Drucker a inventar el concepto de “autocontrol”: “Para controlar su desempeño, el gerente necesita saber más que sus metas. Debe poder medir y comparar sus resultados con los goles correspondientes”. En el contexto de sus aportaciones, la “Estrategia aplicada a las organizaciones” es decisiva para la adopción del PE. La “Gestión por Objetivos” está en la base de la formulación estratégica y el “Autocontrol” es un concepto querido por las organizaciones, vinculado al Seguimiento y Control del desempeño, la responsabilidad individual y organizacional y los procesos de recompensa (Turriago, 2009).

3.2.3. Implementación de la estrategia

Para Wheelen (2012, p. 21), la implementación estratégica es el proceso que pone la estrategia en acción, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. La implementación de la estrategia consiste en ajustar los siguientes componentes de la organización:

Estructura organizacional:

- Procesos (Recursos Humanos, logísticos, operativos, etc.);
- Comportamientos.

La implementación u operacionalización de la estrategia consiste en:

- Elección de la estructura organizativa;
- Asignación de recursos a la OE;
- Mejora de actividades, habilidades y procesos críticos;
- Articulación de actividades y definición de flujos de información;
- Comunicación estratégica y unidad y motivación de las personas en torno a los objetivos;
- Adecuación del estilo de liderazgo y las políticas de gestión que mejoran la creación de ventajas competitivas y éxito en la ejecución de la estrategia.

Para Noguera et al (2014), el éxito de la estrategia organizacional, medido en términos de la medida en que permite alcanzar los objetivos planteados, depende, no solo de su bondad y oportunidad, sino también, y de en gran medida, la forma en que se operacionaliza y ejecuta sobre el terreno.

3.2.4. Gestión estratégica (GE)

Según Bartol y Martín (1998, cit. Por Rogelo, 2008), GE es un “proceso a través del cual los gerentes formulan e implementan estrategias, tendientes a asegurar el logro de los objetivos de la organización, dependiendo del entorno y las condiciones internas”. Para estos autores, el Proceso de Gestión Estratégica integra dos subprocesos secuenciales: la formulación y la implementación estratégica.

La formulación estratégica comienza aclarando la misión y realizando el análisis del entorno, deduciendo las operaciones estratégicas para acometer que, utilizando factores internos (potencialidades / vulnerabilidades), exploren oportunidades y superen desafíos. Los resultados de esta reflexión permiten deducir los objetivos a alcanzar y la estrategia a desarrollar en cada nivel de la organización, reflejados en planes estratégicos (Rogelo, 2008).

La implementación de la estrategia operacionaliza y ejecuta estos planes, monitoreando y controlando su implementación y los resultados obtenidos. La siguiente figura representa el proceso secuencial y cíclico de GE:

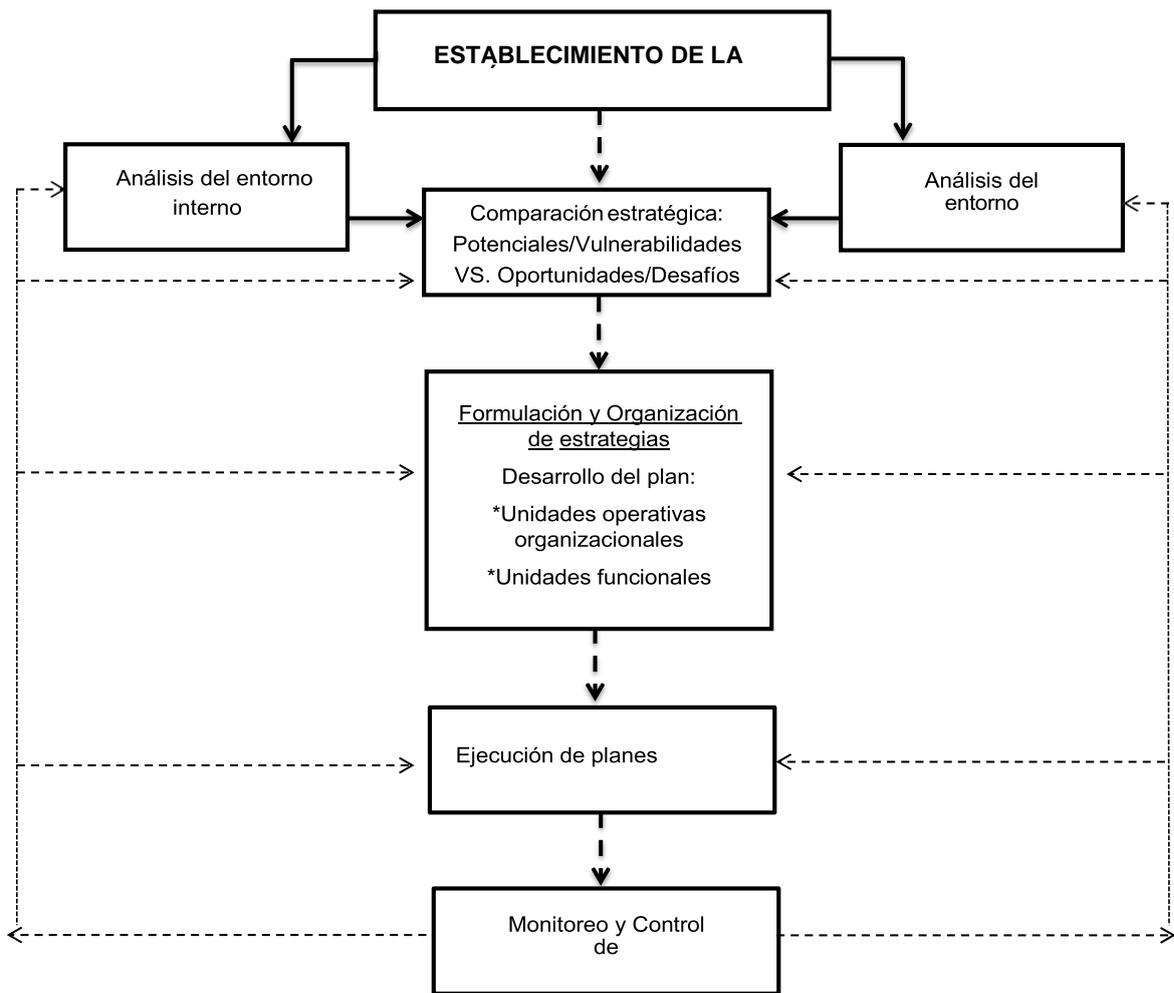


Figura 1. Gestión estratégica.

Fuente: Rogelo, (2008).

3.2.5. Formulación estratégica

Según Rogelo (2008), la formulación estratégica resulta de un proceso dinámico que, a partir de la misión de la organización y la evaluación de los resultados de la ejecución estratégica actual, deduce, a través de la reflexión y el análisis estratégico, la estrategia que asegura la mejor relación entre potencial / vulnerabilidades y oportunidades / desafíos. La definición de los objetivos a perseguir implica, no solo la definición del horizonte temporal al que se refieren (ciclo estratégico), sino también el esclarecimiento de las iniciativas estratégicas (iniciativas) a realizar, las metas a alcanzar y los respectivos indicadores estratégicos (indicadores).

Modelo de GE "Cuadro de mando integral"

El Cuadro de Mando Integral se ha implementado rápidamente en varios tipos de organizaciones. Su potencial, reconocido mundialmente por organismos implementadores, consultores, investigadores y académicos, llevó a la revista Harvard Business Review a clasificarla como una de las 75 mejores ideas de gestión del siglo XX (Cárdenas, 2007).

BSC como sistema de evaluación del desempeño

El BSC fue introducido en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, como un sistema revolucionario para evaluar el desempeño organizacional, presentado en el artículo "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", publicado en la prestigiosa Harvard Business Review (HBR) (ISOTools, 2015).

Hasta entonces, los sistemas de valoración tradicionales monitoreaban exclusivamente indicadores financieros, presupuestarios y contables que, como resultado del desempeño pasado de la organización, no le permitían medir su capacidad futura para crear valor sostenido. "Era necesario integrar y 'balancear' en la medición del desempeño otro tipo de indicadores además de los financieros, solución que presentaron Kaplan y Norton con el nombre Balanced Scorecard" (ISOTools, 2015).

3.3. Diagnostico

En la era de la sociedad de la información y el conocimiento, las tecnologías de la información han sucedido a las industriales, la comunicación en red ha hecho del mundo una aldea global y el conocimiento y su agente, el hombre, se han convertido en el activo máspreciado y diferenciador de las organizaciones. Es un mundo diferente, dinámico y acelerado, lleno de oportunidades, pero también de desafíos y amenazas que apelan, como nunca antes, a la continua adaptabilidad de las organizaciones.

Es en este contexto el Perú, sus organizaciones privadas e instituciones públicas, incluido el Ejército, están llamadas a reconocer su entorno, a ser escrutadas permanentemente y a adaptarse continuamente, siendo la única forma de seguir siendo relevante y aprovechar de las oportunidades y superar los desafíos de esta ola de transformación y cambio. La forma en que el Ejército del Perú cumple su misión y la comunica es cada vez más examinada por la sociedad en general y los contribuyentes en particular, pero también por los socios de la defensa.

Es fundamental la capacidad de gestionar estratégicamente las organizaciones, vislumbrar y proyectar su futuro y perseguir, monitorear y adecuar la ejecución de los planes correspondientes a la dinámica del entorno. Así, este estudio tiene como objetivo investigar la forma más adecuada para construir una capacidad sostenible de “Gestión Estratégica” (GE) transversal al sector de Defensa Nacional (DN) que, a través de la mejora de los alineamientos estratégicos:

- Vertical, a nivel de gestión estructural, entre el Ministerio de Defensa y el Ejército del Perú.
- Vertical, a nivel militar-operativo, entre Estado Mayor de las Fuerzas Militares;
- Horizontal, a nivel de gestión estructural y militar-operacional, entre las ramas. Incrementar la coherencia entre “pensar” y “ejecutar” la Defensa Nacional, especialmente su componente militar.

3.4. Propuesta de innovación

Como parte del proceso de transformación y para reforzar la implementación de buenas prácticas de gestión en el Ejército, es importante integrarlas bases de un modelo de Procesos de una Gestión Estratégica como el modelo Balanced Scorecard (BSC).

3.4.1. Descripción sistemas de renovación

Esta propuesta constituye un punto de inflexión en la Gestión Estratégica del Ejército, al introducir los conceptos y buenas prácticas de la gestión moderna. En este sentido, se plantea como una manifestación inequívoca la determinación de lograr los objetivos establecidos para el próximo bienio, mediante una gestión eficiente y racional de los recursos, que constituye el elemento central en el proceso de transformación. Para ello, considero fundamental comenzar con la implementación de mecanismos rigurosos en materia de planificación, gestión y control de resultados y, al mismo tiempo, proceder con la alineación e identificación individual y sectorial con las metas establecidas.

Refiriéndose a la importancia de introducir el modelo Balanced Scorecard (BSC), el Ejército debe afianzar “los conceptos relacionados con Gestión y Planeamiento y análisis Estratégico asociados a la metodología BSC implementada a través de la herramienta Gestión de proyectos empresariales, permitirán alcanzar los próximos objetivos establecidos, además de las líneas de acción específicas imprescindibles para su seguimiento, constituyéndose como referente para el Planeamiento Estratégico del Ejército y en el documento rector para la transformación.

3.4.2. Bases para la propuesta

Para establecer el desarrollo de la propuesta presentada es importante constituir las bases para construir

Doctrina

Las Entidades superiores de Defensa Nacional, como el Ejército del Perú deben desarrollar una doctrina sobre capacidades de gestión estratégica en la Defensa Nacional, que incluya:

- Realización de análisis estratégicos
- Formulación de estrategias
- Traducción de estrategias
- Alineación de la organización (estratégica, operativa / recursos, presupuesto y recursos humanos)
- Monitorear y controlar la Ejecución estratégica
- Revisión de la estrategia
- Gobernanza de la capacidad y buenas prácticas.

Organización

Las entidades deben integrar en su estructura de planificación una subestructura dedicada a la Gestión Estratégica, a la que llamamos Oficina de Gestión Estratégica, la cual debe contar con el personal calificado necesario para realizar las siguientes funciones:

- Preparar la Dirección Estratégica corporativa y su traducción en mapa estratégica.

- Apoyar a los equipos de Gestión Estratégica de las Unidades en:

Producción de la Dirección Estratégica (alineación estratégica); o Preparación del Plano de Actividades Anual y en el plano presupuestario (alineación operativa / recursos y presupuesto); o Diseño e implementación del plan de comunicación (alineación de los recursos humanos).

- En la fase Ejecución Estratégica (EE):

El monitorear y controlar o Supervisión y regulación de los procesos de EE de Unidades; o Informe periódico de resultados de Ejecución Estratégica

- Coordinación del proceso de revisión de la estrategia.

En vista de la tendencia global del Planeamiento Estratégico de las organizaciones a evolucionar hacia Procesos de Gestión Estratégico, se estima que las estructuras de planificación de Defensa Nacional evolucionan progresivamente hacia estructuras Gestión Estratégica.

Gobernación

Internamente Defensa Nacional, la capacidad debe ser administrada por un grupo entre unidades organizativas, encabezado por Gestión Estratégica A lo largo de la Defensa Nacional, para asegurar el desarrollo y evolución consistente de las capacidades, incluida la cooperación con entidades externas a la Defensa Nacional.

Capacitación

Es fundamental para la sostenibilidad del Proceso o Procesos de Gestión Estratégica (GE) que las personas involucradas conozcan los subprocesos bajo su responsabilidad. En ese sentido, deben recibir la formación adecuada. Considerando, por razones de simplificación, tres niveles de intervención: Administradores, Gerentes y Ejecutivos, la capacitación en GE debe incluir lo siguiente:

Material

Desarrollar un Sistema de Información de Gestión Estratégica alrededor del cual se posicionan los Sistemas de Información operacionales y funcionales de la organización que brindan información, constituyendo el Sistema de información de desempeño integrado Organizativo.

Liderazgo

Este es el factor de éxito más crítico en la implementación y el mantenimiento de un Procesos de Gestión Estratégica. Si no se garantiza el patrocinio y una fuerte participación de los líderes, lo más probable es que el proceso fracase. En este sentido, es fundamental que la alta dirección reconozca los beneficios y los patrocina y lidere la implementación, la gestión del cambio y la gobernanza de la Capacidad o capacidades de gestión estratégica.

Personal

Es fundamental proporcionar a los Organismos y Unidades Estratégicos con personal calificado para administrar Proceso o Procesos de Gestión Estratégica y comunicación estratégica, monitorear Ejecución estratégica y organizar, Monitorear y controlar reuniones de revisión estratégica. Además, es necesario contar con personal en las áreas técnicas y científicas de negocio inteligente, Gestión Estratégica, gestión de proyectos y reingeniería de procesos.

Interoperabilidad

La interoperabilidad está garantizada por el modelo de Alineación Estratégica. La siguiente figura resume la propuesta arquitectónica de la Capacidad o capacidades de gestión estratégica en la Defensa Nacional.

3.4.3. Diseño de la propuesta presentada

En cuanto a la alineación organizacional, el Ejército ha elaborado ocho Directivas Sectoriales (Figura 2) que deben “establecer Líneas de Acción, identificar y caracterizar acciones / proyectos que materialicen los respectivos objetivos sectoriales. Los proyectos, luego de ser seleccionados y priorizados, forman parte del Plan Anual de Actividad, constituyendo la base para la propuesta presupuestaria del sector.

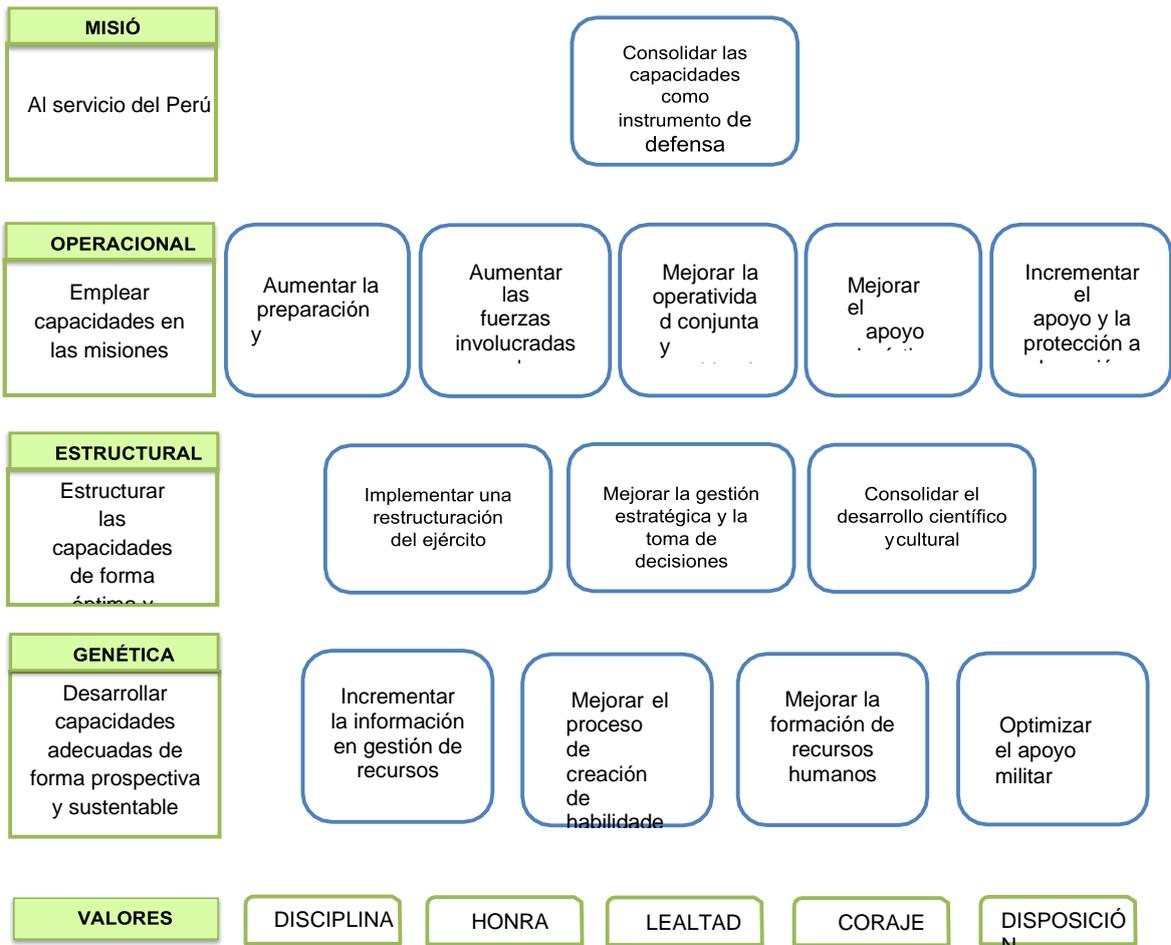


Figura 2. Diseño de la propuesta.

CONCLUSIONES

En un mundo cada vez más exigente y cambiante, donde se requiere que el sector público sea más efectivo y eficiente, la Defensa Nacional y el Ejército del Perú no son una excepción, siendo llamados a mantenerse permanentemente adaptados a su entorno y a modernizar sus procesos, incluido el proceso de punta de su cadena de valor, objeto de este estudio, la “Gestión Estratégica” organizacional, condición necesaria para mantener su relevancia y relevancia institucional ante la ciudadanía y el Estado y potenciar su misión y efectividad militar.

En este contexto, este estudio tuvo como objetivo investigar la solución más adecuada para construir una capacidad de Gestión Estratégica sostenible en toda la Defensa Nacional. Así, se propone, es decir, que la solución más adecuada es la que garantice la construcción de Capacidades de Gestión Estratégica sustentable, metodológica y estructuralmente la Doctrina, Organización, Capacitación, Material, Liderazgo, Personal, Infraestructura e Interoperabilidad. Para aprovechar el proceso práctico de construcción del Gestión Estratégica de Defensa Nacional, se dedujeron seis factores críticos para el éxito del proyecto, a saber: “Liderazgo activo”, “Unión en la gestión. Autonomía y Adaptación en la solución, Gestionar el cambio, Aprender y conducir, Controlar el riesgo y Compartir tecnología. A partir de estos Factores críticos del éxito, se identificaron los principios y medidas prioritarias identificadas en todo el sector para que en la fase de diseño se pudieran construir los componentes metodológicos y estructurales construidos en este estudio que establece como propuesta integrar el modelo Balanced Scorecard (BSC).

RECOMENDACIONES

El presente estudio, llamado: **CONSTRUCCIÓN DE LA CAPACIDAD DE "GESTIÓN ESTRATÉGICA" DE DEFENSA NACIONAL**, considera que se logró el objetivo asumido por esta investigación, habiendo propuesto una solución para la construcción de una Capacidad de Gestión Estratégica y Defensa Nacional, robusto y sustentable, subsidiando así el conocimiento científico en cuanto a la aplicación a estructuras de Defensa y Militar, con aplicabilidad nacional e internacional, concretamente a nivel de una Alianza. Se cree que la solución también es de interés como aporte y ejemplo para una mejor estructuración de la gestión de los distintos sectores del Estado.

Finalmente, se recomienda abrir una línea de investigación de Gestión Estratégica aplicable:

1. La planificación estratégica de la Defensa Nacional y militares, de la cual se deduce la documentación estructural relevante de Defensa, con el fin de potenciar su perfeccionamiento y hacerlos evolucionar a las capacidades de Gestión Estratégica;
2. Gestión de Defensa Nacional en el Ejército del Perú, como factor de apoyo a su modernidad, efectividad militar y relevancia social y nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Callpa, C. (2021). *Planificación y renovación a largo plazo de los sistemas de armas para el período futuro*. Escuela Militar de Chorrillos, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.escuelsamilitar.edu.pe/handle/EMCH/486>
- Cárdenas, T. (2007). Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica. *Perspectivas*, núm. 19, pp. 75-92. Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453007.pdf>
- Glosario Militar (s.f.). Glosario Militar. Recuperado de: <http://www.ccfaa.mil.pe/cultura-militar/glosario-militar/>
- Hoqui, J. (2010). *¿Qué relación tiene la Estrategia Militar con la Estrategia de Negocios?* - Asociación de Profesionales Senior. Asociación de Profesionales Senior. Recuperado de: <http://avpsonline.com/%C2%BFque-relacion-tiene-la-estrategia-militar-con-la-estrategia-de-negocios/>
- ISOTools. (2015). Cómo aplicar el BSC en la evaluación por competencias. Software ISO. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/11/05/como-aplicar-el-bsc-en-la-evaluacion-por-competencias/>
- Noguera, Á., Barbosa, D., y Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153–161. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Pazos, D. (2017). La planificación estratégica como una herramienta de apoyo para determinar capacidades militares. *Revista política y estrategia*. 13. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/319969190_LA_PLANIFICACION_ESTRATEGICA_COMO_UNA_HERRAMIENTA_DE_APOYO_PARA_DETERMINAR_CAPACIDADES_MILITARES

Rogelo, L. (2008). La administración Estratégica como herramienta de gestión. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 9, núm. 1. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>

Turriago, A. (2009). Acción humana empresarial en la obra de Peter Drucker. *Rev.fac.cienc.econ Vol 17*, 9-21. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a02.pdf>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). Administración estratégica y política de negocios (13 ed.). Bogotá: Pearson.

ANEXO A

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



“Alma Mater del Ejército del Perú”

ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

1. DATOS PERSONALES:

1.01	Apellidos y Nombres	QUESADA ALBURQUEQUE JUAN CARLOS
1.02	Grado y Arma / Servicio	MY INF
1.03	Situación Militar	RETIRO
1.04	CIP	117611000
1.05	DNI	43618292
1.06	Celular y/o RPM	955852323
1.07	Correo Electrónico	juancarlos_quesada_a@hotmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	01.01.1991
2.02	Fecha_ egreso EMCH	31.12.1994
2.04	Fecha de alta como Oficial	01.01.1995
2.05	Años_ experiencia de Oficial	23 años de servicio
2.06	Idiomas	Ingles

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	1995	6TA RM	BIS No 31	Jefe de Sección
3.02	2003	CGE	BOPE	Comandante CIA
3.03	2014	CGE	JBIENE	APOYO ACADEMICO
3.04	2015	II DE	CG	JEFE RDR
3.05	2017	CA CGE	ESCUELA DE GUERRA	ALUMNO

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2002	COEDE JUL – DIC	CURSO BASICO	CERTIFICADO
4.02	2011	COEDE JUL-DIC	CURSO AVANZADO	CERTIFICADO

4.03	2017	CA CGE ENE -DIC	ESCUELA GUERRA NAVAL	DIPLOMA /MAESTRIA EN ESTRATEGIAS MARITIMAS.
4.04				
4.05				

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01	2017	ESCUELA MILITAR CHORRILLOS	BACHILLER
5.02			

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01			
6.02			

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01	2013	ESAN	DIPLOMADO
7.02			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

FIRMA _____

POSTFIRMA