

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS
SOCIO PRODUCTIVOS**

TEMA:

**“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA FUERZA AÉREA
ECUATORIANA”**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos.

Autor:

Ochoa Pérez Alexander Patricio

Tutor:

Ing. Franklin Álvarez Zamora M.Sc

Quito - Ecuador

2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor, designado por la Dirección de Posgrados de la Universidad Tecnológica Indoamérica:

CERTIFICO:

Que el Trabajo de Investigación “**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA**”, presentado por el maestrante Ochoa Pérez Alexander Patricio, estudiante del Programa de Maestría en Gestión de Proyectos Socio Productivos, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador que la Dirección de Posgrados designe.

Quito, marzo de 2017

TUTOR

Ing. Franklin Álvarez Zamora M.Sc.

C.C. 1801327444

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Alexander Patricio Ochoa Pérez, declaro ser autor del Trabajo de Investigación titulado “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA”, como requisito para optar por el Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, marzo del dos mil diecisiete, firmo conforme:

Autor: Alexander Patricio Ochoa Pérez

Firma:

Número de cédula: 1717227357

Dirección: Calle Río Suno S28-72 y José Pontón

Correo Electrónico: alexpatricio8a@gmail.com

Teléfono: 5117-011

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

El Trabajo de Investigación Científica, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previa la obtención del Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, por lo tanto, autorizamos al postulante la presentación de su sustentación pública.

Quito,

EL JURADO

PRESIDENTE DEL JURADO

EXAMINADOR

DIRECTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi esposa Daniela, mi apoyo permanente y constante; y a mis hermosos hijos Valentina y Alejandro, mis inspiraciones diarias de una vida maravillosa.

A mis amados padres, que han sido claro ejemplo de superación y esfuerzo diario.

A mis hermanos Iván y Cesar, quienes me extienden su apoyo cada vez que necesito su aliento y comprensión.

Alex

AGRADECIMIENTO

Muchas gracias mi Dios, por darme a mí y a mi familia, la salud necesaria e iluminar mi camino en todo momento de mi existencia.

A mi esposa, amiga y compañera Daniela; mis hijos Valentina y Alejandro, seres inspiradores que motivan y apoyan todas las actividades de mi vida.

A mis padres y hermanos, que son un ejemplo de lucha, humildad y apoyo para el cumplimiento de mis objetivos.

A la Fuerza Aérea por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente y a la Universidad Tecnológica Indoamérica, por abrir sus puertas y permitirme fortalecer mis competencias.

Alex

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR.....	iii
APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
GLOSARIO.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
EXECUTIVE SUMMARY	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
Tema.....	3
Línea de Investigación.....	3
Planteamiento del Problema.....	4
Contextualización.....	4
Macro.....	4
Meso	5
Micro	6
Árbol de problemas	9
Análisis Crítico.....	10
Prognosis	11
Formulación del problema.....	11
Delimitación de la Investigación.....	12
Justificación.....	12
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO	15
Antecedentes investigativos	15
Fundamentaciones	17
Filosófica.....	17
Técnica	17
Tecnológica	18
Legal.....	18
Marco conceptual	22
Categorías Fundamentales.....	26
Constelación de Ideas.....	27
Hipótesis.....	37
CAPÍTULO III.....	38

METODOLOGÍA	38
Enfoque	38
Modalidad de Investigación.....	38
Investigación Bibliográfica	38
Investigación de campo.....	39
Niveles o tipos	39
Población y Muestra.....	40
Muestra.....	41
Operacionalización de Variables.....	42
Recolección, procesamiento y análisis de la información.....	43
Plan para la recolección de información	43
Procesamiento y Análisis	45
Plan para el procesamiento de información	45
Plan de análisis e interpretación de resultados	46
CAPÍTULO IV	49
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
Resultados de la Entrevista utilizando el cuestionario estructurado	50
Verificación de Hipótesis	55
Variables.....	55
Modelo Matemático	56
Modelo Estadístico	56
Nivel de Significación	57
Prueba de la Hipótesis	58
Regla de Decisión.....	60
Campana de Gauss	60
Decisión Estadística	60
CAPÍTULO V	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
CAPÍTULO VI.....	63
PROPUESTA	63
Datos Informativos	63
Objetivo General	67
Objetivos Específicos	67
Procesos Gobernantes.....	82
Procesos adjetivos de Asesoría.....	82
Procesos adjetivos de Apoyo.....	82
Procesos sustantivos.....	82
Cadena de valor y mapa de procesos.....	83
Institucionales.....	97
Humanos.....	97
Materiales	98
Económicos	98
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1: Nómina oficial de responsables de planificación estratégica....	41
Cuadro N° 2: Gestión Estratégica	42
Cuadro N° 3: Fortalecimiento Institucional	43
Cuadro N° 4: Procedimiento de recolección de información.....	45
Cuadro N° 5: Título con idea principal de la pregunta.....	46
Cuadro N° 6: Relación de objetivos, conclusiones y recomendaciones.....	48
Cuadro N° 7: Enfoque estratégico.....	50
Cuadro N° 8: Traslado hacia el BSC.....	51
Cuadro N° 9: Sincronización y despliegue.....	52
Cuadro N° 10: Cultura de ejecución.....	53
Cuadro N° 11: Resumen elementos BSC en la FAE.....	54
Cuadro N° 12. Valores tabulados de distribución Chi	58
Cuadro N° 13: Frecuencias Observadas	58
Cuadro N° 14: Frecuencias Esperadas	59
Cuadro N° 15: Tabla del cálculo de Chi 2.....	59
Cuadro N° 16: Línea base del fortalecimiento institucional	64
Cuadro N° 17: Matriz de entradas y salidas del foco estratégico.....	70
Cuadro N° 18: ADN de la visión.....	74
Cuadro N° 19: Matriz de entradas y salidas del diseño de 3Ms.....	77
Cuadro N° 20: Matriz 3Ms	78
Cuadro N° 21: Matriz de alineamiento estratégico	81
Cuadro N° 22: Matriz de Contribución Crítica	84
Cuadro N° 23: Scorecard primer y segundo nivel.....	87
Cuadro N° 24: Matriz de cultura de ejecución	92
Cuadro N° 25: Estrategias de fortalecimiento en cultura estratégica.....	93
Cuadro N° 26: Indicadores de impacto de la propuesta	94
Cuadro N° 27: Plan de acción	95
Cuadro N° 28: Socialización	96
Cuadro N° 29: Recursos humanos.....	97
Cuadro N° 30: Recursos materiales.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1: Relación Causa - Efecto (Árbol de problemas).....	9
Gráfico N° 2: Red de Inclusiones Conceptuales	26
Gráfico N° 3: Constelación de Ideas de la Variable Independiente	27
Gráfico N° 4: Constelación de Ideas de la Variable Dependiente	28
Gráfico N° 5: El Cuadro de Mando como estructura estratégica.	30
Gráfico N° 6: Las cuatro barreras para la implementación de la estrategia. ...	30
Gráfico N° 7: Causas de enfermedades típicas	31
Gráfico N° 8: Diamante de la Excelencia Organizacional	32
Gráfico N° 9: Título con idea principal de la pregunta	46
Gráfico N° 10: Enfermedad típica de Prueba y Error	54

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo N° 1: Matriz MAS	104
Anexo N° 2: Cuestionario	105
Anexo N° 3: Entrevista para determinar el fortalecimiento institucional	111
Anexo N° 4: Autorización del trabajo de investigación.....	113

GLOSARIO

BSC.- *Balanced Scorecard*

CMI.- Cuadro de Mando Integral

CEPAL.- Comisión Económica para América Latina y el Caribe

COAD.- Comando Aéreo de Defensa

COMACO.- Comando Conjunto

COED.- Comando de educación y Doctrina

DDI.- Dirección de Desarrollo Institucional

FAE.- Fuerza Aérea Ecuatoriana

FF.AA.- Fuerzas Armadas

PNVB.- Plan Nacional para el Buen Vivir

UTI.- Universidad Tecnológica Indoamérica

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS

TEMA:

“La gestión estratégica y su incidencia en el fortalecimiento institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana”

AUTOR:

Alexander Patricio Ochoa Pérez

TUTOR:

Ing. Franklin Álvarez Zamora, M.Sc.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación: “La gestión estratégica y su incidencia en el fortalecimiento institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana” busca relacionar como las instituciones se benefician al aplicar una correcta gestión estratégica en las actividades que llevan a los resultados deseados. La Fuerza Aérea, como institución, está encargada principalmente del control y vigilancia del espacio aéreo nacional de acuerdo a lo que manda la constitución del Ecuador; las estrategias que aplican y que son descritas en los instrumentos de planificación del nivel político de la defensa, permiten en la Programación Anual de la Planificación (PAP), una alineación de programas, objetivos y presupuesto, la misma que es gestionada bajo sistemas de medición tradicionales, enfocándose únicamente en indicadores económicos de actuación pasada, sin considerar inductores de actuación futura, lo que provoca una deficiente ejecución de la estrategia a nivel institucional. Por tanto, se presenta una propuesta de modelo para la aplicación de la gestión estratégica, tomando en consideración el foco estratégico, diseño de 3Ms, alineamiento estratégico y cultura de ejecución, concibiendo a la estrategia como un proceso disciplinado y constante que permita mejorar la calidad en la toma de decisiones y acrecentar el fortalecimiento institucional; buscando como principales beneficios el logro de los objetivos estratégicos, la optimización de los recursos asignados, y, por consiguiente, la mejora del servicio de seguridad y defensa que demanda el estado para la sociedad ecuatoriana.

DESCRIPTORES: Gestión estratégica, fortalecimiento institucional, *Balanced Scorecard*, indicadores de gestión.

TECHNOLOGY INDOAMERICA UNIVERSITY

CENTRE OF POSGRADUATE

MAESTRÍA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS

TOPIC:

"The strategic management and its incidence in the institutional strengthening of the Ecuadorian Air Force"

AUTHOR:

Alexander Patricio Ochoa Pérez

TUTOR:

Ing. Franklin Álvarez, M.Sc.

EXECUTIVE SUMMARY

The present research: "Strategic management and its impact on the institutional strengthening of the Ecuadorian Air Force" seeks to relate how institutions benefit by applying a correct strategic management in the activities that lead to the desired results. The Air Force, as an institution, is in charge of the control and surveillance of the national airspace according to what mandates the constitution of Ecuador; The strategies that they apply and which are descriptions in the instruments of planning of the level of defense, allow in the Annual Planning of the Planning (PAP), an alignment of programs, objectives and budget, the same that is managed under the systems of the measure Traditional, focus only on economic indicators of past performance, without considering inducers of future action, which causes a poor implementation of the strategy at an institutional level. Therefore, a proposal for a model for the application of strategic management is presented, taking into account the strategic approach, the design of 3Ms, the strategic alignment and the culture of execution, conceiving a strategy as a disciplined and constant process that allow to improve Quality in decision-making and increase institutional strengthening; Seeking as main benefits the achievement of the strategic objectives, the optimization of the resources allocated, and, by the improvement of the security service and the defense demanded by the state for Ecuadorian society.

DESCRIPTORS: Strategic management, institutional strengthening, Balanced Scorecard, management indicators.

INTRODUCCIÓN

En el país, el Gobierno Nacional a partir del año 2013 implementó la metodología y herramienta denominada “Gobierno por Resultados” (GPR) basada en conceptos de planificación estratégica, táctica, operativa y el modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) creada por Kaplan y Norton, la misma que es de aplicación obligatoria en el sector público; con esto el gobierno central busca que las instituciones públicas del estado, entre ellas las Fuerzas Armadas, se articulen al Plan Nacional de Desarrollo y reporten los resultados de su gestión en contribución al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2013-2017.

El presente proyecto pretende, diseñar un modelo de gestión estratégica que permita poner en acción la estrategia en la Fuerza Aérea, basado en las teorías del Diamante de la Excelencia Organizacional y *Balanced Scorecard*, de manera de convertir la estrategia institucional en objetivos relacionados y medibles que satisfagan los requerimientos y necesidades de las partes interesadas, de entre otros el Ministerio de Defensa Nacional (MIDENA), las Fuerzas Armadas y la Sociedad.

Para esto se determinó la metodología en gestión estratégica basada en el *Balanced Scorecard* que permita poner en acción la estrategia en la Fuerza Aérea, partiendo con el conocimiento del nivel de fortalecimiento institucional con el análisis de los principales indicadores estratégicos y análisis situacional de aplicación según los cuatro elementos claves del BSC.

El BSC no debe ser considerado como un sistema de control exclusivamente, sino más bien, deber ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación de la estrategia.

El tema de investigación se encuentra estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, contiene la contextualización a nivel macro, meso y micro permitiendo conocer y analizar cómo se presenta el problema en diferentes realidades para un mejor entendimiento. Adicionalmente, incluye el análisis crítico, árbol de problemas, formulación del problema, pronóstico, delimitación de la investigación, justificación, objetivo general y objetivos específicos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO conformado por los antecedentes investigativos, fundamentaciones filosóficas y legales, marco conceptual, categorías fundamentales, constelación de ideas de las variables independiente y dependiente e hipótesis.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA contiene, el enfoque y modalidad de investigación, niveles o tipos, población o muestra, operacionalización de las variables, recolección, procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, incluye la entrevista dirigida al señor Comandante General y Directores de cada sistema de la Fuerza, el análisis e interpretación de los resultados, gráficos y decisión.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, son el resultado del trabajo de investigación, enunciadas como conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA de solución al problema de investigación formulado, misma que determina la metodología para poner en acción la estrategia en la Fuerza Aérea.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Tema

“La gestión estratégica y su incidencia en el fortalecimiento institucional de la Fuerza Aérea”

Línea de Investigación

La presente investigación se realizó considerando la línea de investigación Bienestar Humano, la misma que según la Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI), expresa:

(...) El acceso a la educación se la entiende como el motor de la sociedad ecuatoriana que busca el desarrollo de las capacidades intelectuales que posibiliten la adquisición de saberes para mejorar progresivamente la calidad de vida, fundamentada en el conocimiento científico y la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, para resolver los problemas de la sociedad considerando al currículo, los actores sociales, los avances científicos y tecnológicos.

Esta investigación pretende fundamentar la metodología y herramientas técnicas científicas de gestión estratégica que permitan fortalecer a la Fuerza Aérea, con la finalidad de brindar un bien público de calidad al estado y sociedad.

Planteamiento del Problema

Contextualización

Macro

En el Ecuador en el año 2008, el Gobierno Nacional instaura un nuevo estilo de gestión pública, iniciando con la Estructura Democrática del Estado, Modelos de Gestión y el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 que contiene objetivos, metas, políticas y lineamientos estratégicos, de manera de informar resultados y rendir cuentas de manera efectiva y transparente.

Este Plan Nacional fue actualizado a finales del año 2013 y publicado con un nuevo horizonte “2013-2017”, constituyéndose en una guía para que las instituciones públicas y privadas inicien con el proceso de articulación y actualización de sus instrumentos de planificación institucional, permitiendo al estado pasar de la visión estratégica a la acción según la Ssecretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), la misma que sigue siendo insuficiente debido en gran parte a la deficiente gestión de indicadores no financieros por parte del estado.

Para el caso de la Defensa, el Ministerio de Defensa Nacional MIDENA como órgano político, estratégico y administrativo de la defensa nacional, y que según la Ley Orgánica de la Defensa Nacional tiene entre otras obligaciones las de; administrar y coordinar la participación de las Fuerzas Armadas en el desarrollo social y económico del país; y, emitir políticas para la planificación estratégica institucional, las mismas que limitadamente fueron socializadas en la Agenda Política de la Defensa, disponiendo para el periodo 2014-2017 cuatro misiones para las Fuerzas Armadas que son:

1. Garantizar la defensa de la Soberanía e integridad territorial.
2. Participar en la seguridad integral.
3. Apoyar al desarrollo nacional en el ejercicio de las soberanías

4. Contribuir a la paz regional y mundial.

De igual forma, tomando en consideración mencionada agenda, esta indica que los tres objetivos de la Defensa (Ministerio de Defensa Nacional y Fuerzas Armadas) son:

1. Garantizar la defensa de la Soberanía e integridad territorial y participar en la seguridad integral.
2. Apoyar al desarrollo nacional en el ejercicio de las soberanías
3. Contribuir a la paz regional y mundial.

Estos objetivos anteriormente descritos, si bien cuentan con políticas y estrategias que difícilmente han sido puestas en acción; en razón, que a finales del año 2016 el MIDENA oficializa su plan estratégico para el periodo 2014-2017 el cual fue elaborado a inicios del 2015, pero por razones de elevada rotación de autoridades no pudo ser socializado ni implementado a su debido tiempo, dejando a las Fuerzas Armadas sin el foco estratégico que les permita actualizar su planificación institucional.

Meso

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, anteriormente conocido como “Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas”, se crea con Registro Oficial N° 232-R, del 10 de mayo de 1971, en el cual se publica el Decreto Ejecutivo N° 063, suscrito durante la presidencia constitucional del Dr. José María Velasco Ibarra, por el cual se promulga la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas que, en su Capítulo III, Art. 22 lit. b), determina que el Comando Conjunto es un organismo superior de las Fuerzas Armadas y participa directamente en la preparación y conducción estratégica de las operaciones militares (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador, 2014, p. s/n). Actualmente cuenta con 45 años de creación, como órgano de máxima planificación, preparación y conducción estratégica de las

operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional.

El Comando Conjunto es el órgano rector de las Fuerzas Armadas y está integrado por “El Comando, los órganos operativos, los órganos de planeamiento y asesoramiento y los órganos técnico-administrativos” según (Asamblea Nacional, 2007, p. 6).

De esto, los líderes militares están llamados a realizar su mejor esfuerzo en identificar y determinar herramientas técnicas de gestión estratégica, que contribuyan a; alcanzar la visión y los objetivos estratégicos determinados en el Plan Estratégico Institucional de las Fuerzas Armadas 2010-2021.

Este documento fue socializado por el COMACO evidenciando la necesidad de que las Fuerzas Armadas conozcan el pensamiento estratégico institucional militar, aun cuando no se conociera de la planificación estratégica política del MIDENA; en razón, que este órgano rector de la Defensa carecía de este instrumento de planificación.

De igual forma esta planificación estratégica no ha podido ser implementada ni gestionada con medidas efectivas y oportunas, generando incertidumbre al momento de tomar decisiones que trasciendan a la institución; pero sobre todo, dificultando a que las Fuerzas; Terrestre, Naval y Aérea puedan alinear y gestionar sus objetivos, indicadores y metas con lineamientos, herramientas y técnicas claras según un modelo de gestión estratégica propio para la institución militar.

Micro

El Departamento de Seguimiento y Evaluación de da DDI, responsable de realizar las revistas de gestión trimestrales, viene realizando está activad considerando sistemas tradicionales que miden básicamente resultados

económicos, tales como “ejecución presupuestaría que al 2016 fue del 94,64%” limitando la toma de decisiones más asertivas.

Para contrarrestar esta debilidad se evidencia el contar con una gestión estratégica que complemente los indicadores financieros de actuación pasada con inductores de actuación futura, contempladas desde cuatro perspectivas; la financiera, del cliente, de procesos internos y de crecimiento (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009, p. 25), permitiendo de esta manera gestionar la estrategia a corto, mediano y largo plazo, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos y “Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; y, aumentar el feedback y formación estratégica” según (Kaplan & Norton, 2009, p. 26).

La institución debe mejorar la gestión de la estrategia y pasar de la era de la revolución industrial con una medición netamente financiera, a la era de la información con una medición financiera y no financiera, lo que contribuirá alcanzar el éxito y fortalecimiento institucional (desarrollo institucional y fortalecimiento de capacidades).

La elaboración de este proyecto obedece a la necesidad que la Dirección de Desarrollo Institucional (DDI) de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), ubicado en la Calle Exposición 208, La Recoleta, parroquia Centro Histórico del Cantón Quito provincia de Pichincha, unidad administrativa responsable de gestionar el desarrollo institucional, cuenta con un modelo de gestión estratégica basado en el *Balanced Scorecard*.

Actualmente se presenta una deficiente aplicación de la gestión estratégica en la FAE por las siguientes razones; el personal responsable tiene una limitada capacitación para la gestión estratégica en todos sus niveles, no existe ningún modelo implementado que permita poner en acción la estrategia, existe un deficiente proceso de planificación estratégica y no se cuenta con una herramienta

informática que permita automatizar la información estratégica y que a su vez le permita alinearse con el sistema de gestión Gobierno por Resultados para el seguimiento, evaluación y ajuste de la estrategia institucional. Los efectos se visualizan en un inadecuado proceso de comunicación y entendimiento de la estrategia en los diferentes niveles, que exista personal desvinculado con la estrategia que desconoce su papel y aporte en la consecución de los objetivos planteados, que exista un deficiente proceso en la toma de decisiones y un limitado fortalecimiento institucional.

Árbol de problemas

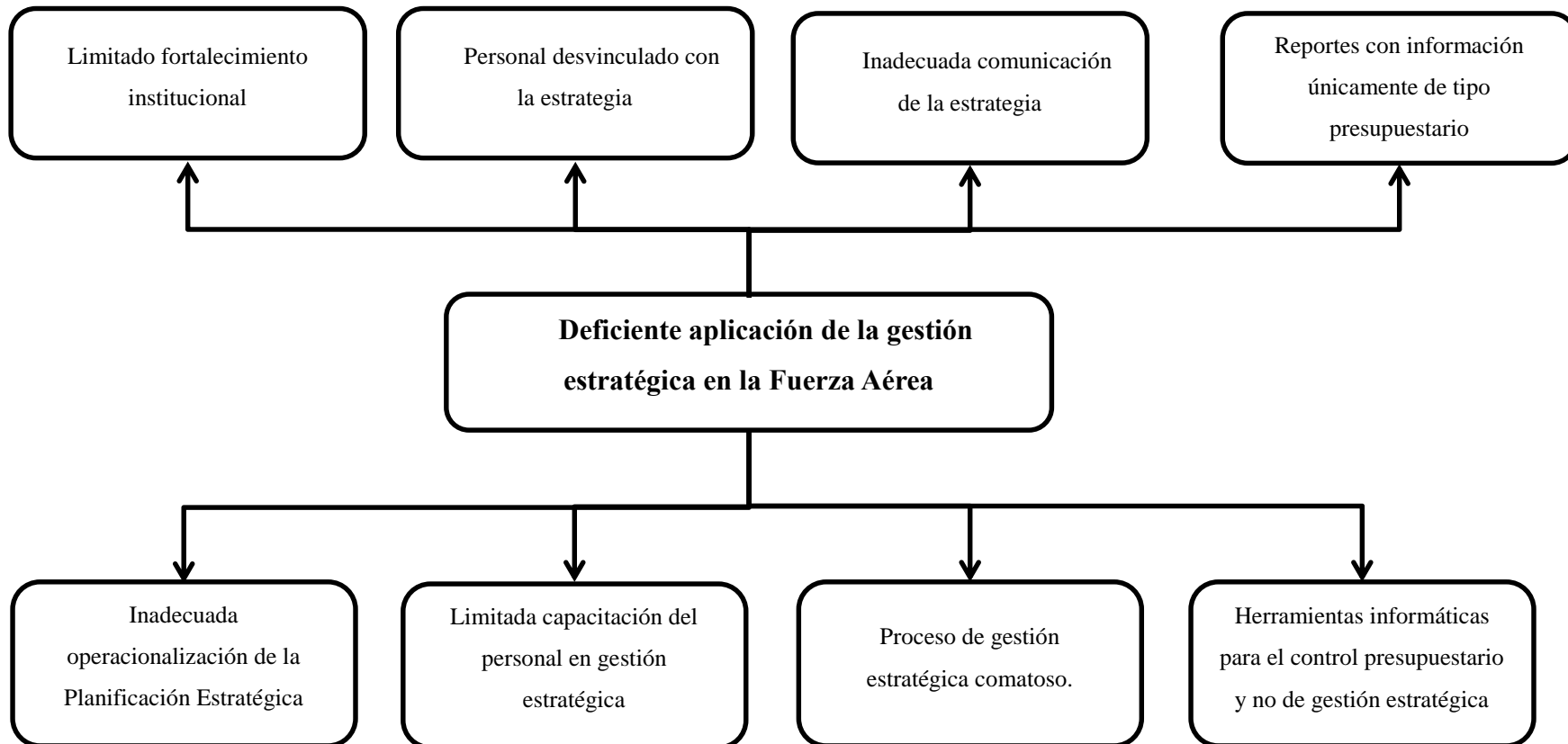


Gráfico N° 1: Relación Causa - Efecto (Árbol de problemas)
Elaborado por: El Investigador

Análisis Crítico

El problema central se enfoca en la deficiente aplicación de la gestión estratégica en la FAE, desprendiéndose de la misma cuatro causas y cuatro efectos, descritos en el problema a resolver.

La principal causa de la deficiente aplicación de la gestión estratégica en la FAE es la inadecuada operacionalización de la planificación estratégica misma que será la variable independiente y el principal efecto es el limitado fortalecimiento institucional misma que será la variable dependiente (ver anexo 1 - matriz MAS).

La segunda causa es la limitada capacitación del personal en gestión estratégica; en razón, que existe una cultura sobre lo urgente y no sobre lo importante, evidenciando al personal desvinculado con la estrategia que la institución formula y desea lograr.

La tercera causa es el proceso de gestión estratégica comatoso; en razón que el Estatuto Organizacional de Gestión por Procesos se encuentra en etapa de aprobación por la Secretaria Nacional de la Administración Pública (SNAP) dificultando la implementación de la nueva estructura orgánica con personal competente y ocasionando una inadecuada comunicación de la estrategia.

La cuarta causa son las herramientas informáticas para el control presupuestario y no de gestión estratégica, debida al limitado interés de una evaluación no financiera en tiempo real, oportuna y veraz, reflejando una deficiente toma de decisiones asertivas en beneficio institucional.

Prognosis

Considerando a la Fuerza Aérea como un sistema integrado, que necesita alinear, sincronizar y desplegar cada componente del sistema a la estrategia institucional y enfatizando que este no debe ser visto como una meta, sino como un proceso constante, ajustable y perfectible en el tiempo. Según el actual escenario estratégico de la Fuerza Aérea y el limitado desempeño del proceso de gestión estratégica, de seguimiento y evaluación que realiza la FAE, permite avizorar gran preocupación del mando militar, por la limitada base de datos e información estratégica que cuenta la institución, dificultando significativamente la toma de decisiones asertivas en las operaciones militares y en el asesoramiento sobre políticas militares y de defensa nacional.

El continuar sin la aplicación de la gestión estratégica evidenciará continuar con una medición y evaluación exclusivamente presupuestaria, dificultando que la institución pueda fortalecer sus capacidades específicas tomando en consideración mediciones al capital intangible.

De igual manera, la Fuerza Aérea seguirá generando planes estratégicos que serán letra muerta sobre los escritorios de los principales Comandantes y Directores, impidiendo identificar el logro de la visión y objetivos estratégicos, la articulación de los planes de siguiente nivel y la alineación de los proyectos, procesos y del presupuesto a la estrategia.

Formulación del problema

¿Es la inadecuada operacionalización de la planificación estratégica, la principal causa de la deficiente aplicación de la gestión estratégica en la Fuerza Aérea, lo que conlleva a un limitado fortalecimiento institucional durante el período 2015-2016?

Delimitación de la Investigación

Campo: Gestión de Proyectos Socio Productivos.

Área: Planificación Estratégica.

Aspecto: Estrategia institucional en la Fuerza Aérea.

Delimitación Espacial: Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia San Sebastián, Barrio San Sebastián, Calle Av. Maldonado Número S/N Intersección Exposición, Referencia Diagonal al Colegio Abdón Calderón, Edificio Comandancia General de la Fuerza Aérea

Delimitación Temporal: El tiempo de estudio del problema se realizó tomando en consideración el periodo 2015 – 2016.

Justificación

Este trabajo de investigación es original porque toma como marco de referencia las metodologías del Diamante de la Excelencia Organizacional y *Balaced Scorecard* consideradas muy importantes en esta era de la información, mismas que son aplicadas por empresas de carácter mundial.

El desconocimiento de cómo poner en acción la planificación estrategia institucional no es solo un problema presente para la Fuerza Aérea; sino más bien, este está muy marcado en el Ministerio de Defensa, Comando Conjunto y las Fuerzas.

La deficiente aplicación de la gestión estratégica causada principalmente por la inadecuada operacionalización de la planificación estratégica sin considerar las necesidades de la institución militar, conlleva un limitado fortalecimiento institucional acrecentando la improvisación en el proceso de toma de decisiones.

Técnicamente es factible poner en acción la estrategia en la Fuerza Aérea, iniciando con la aprobación de un modelo de gestión estratégica que toma en consideración las cuatro etapas (FOCO ESTRATÉGICO, DISEÑO DE 3MS,

ALINEAMIENTO Y FEEDBACK ESTRATÉGICO) ajustadas a las necesidades institucionales y posteriormente, conformar un equipo multidisciplinario que se empodere de la metodología y facilite alcanzar los retos establecidos para beneficio de la institución y de la sociedad.

Los beneficios de gestionar la estrategia para la institución será; la formulación, actualización e implementación de la planificación estratégica, la sincronización y despliegue de la estrategia, la alineación de los proyectos, procesos críticos y del presupuesto, pero fundamentalmente el logro de los objetivos estratégicos con la optimización de recursos. Esto permitirá alcanzar ventaja competitiva, crear valor en el servicio defensa y seguridad, incrementar la imagen, credibilidad, y confianza, y el fortalecimiento institucional.

Para alcanzar estos fines, es necesario diseñar y establecer al BSC o Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, que permita conectar la formulación estratégica con su aplicación o implementación, articulada a la planificación nacional; promoviendo una medición en base a indicadores e inductores de actuación futura, que permitan una evaluación periódica del cumplimiento de; objetivos estratégicos y resultados esperados.

Se cuenta con el auspicio del mando para realizar el trabajo de investigación, facilitando el uso de la información, acceso, recursos tecnológicos, económicos y humanos que contribuirán en la realización de este trabajo.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la incidencia de la gestión estratégica en el fortalecimiento institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana para la aplicación de la estrategia a nivel institucional.

Objetivos Específicos

- Investigar la gestión estratégica en la Fuerza Aérea para determinar el porcentaje de aplicación de la estrategia.
- Analizar los principales indicadores estratégicos que se aplican actualmente en la Fuerza Aérea para identificar el nivel de fortalecimiento institucional.
- Proponer un modelo de gestión estratégica para la aplicación de la estrategia institucional en la Fuerza Aérea.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

Con el propósito de enriquecer este trabajo se investigó información en los repositorios digitales de las universidades, indagó en bibliotecas de la localidad, páginas electrónicas, se estudió casos prácticos reales de implementación del *Balanced Scorecard* y a libros técnicos relacionados al tema de investigación, que servirán como marco de referencia en el estudio de las variables determinadas para la investigación a fin de estructurar la metodología de trabajo a realizar.

Una tesis con temática parecida al objeto de estudio es el tema; DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SISTEMA DE MOVILIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS. Realizada por MERINO. Edmundo, (2015) estudiante de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Cuyo problema planteando se investiga con el objetivo de; Diseñar el cuadro de mando Integral de Movilización Militar de las FF.AA. y entre sus principales conclusiones menciona que; se entrega una herramienta útil para realizar el seguimiento y control de la estrategia planteada por las diferentes Instituciones que conforman el Sistema de la Defensa Nacional; y, este proyecto facilitara a los Directivos de esta institución visualizar el progreso y desarrollo de los diferentes programas, planes y proyectos para mejorar su eficiencia y eficacia institucional.

El autor citado permite determinar que la ejecución de la estrategia facilita a los Directivos el seguimiento y control de la estrategia, con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de la institución.

Otra tesis de interés para este estudio corresponde al tema; DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL ESTRATÉGICO APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL INTERMEDIARIO DE SEGUROS AEROSEGUROS CIA LTDA. Realizada por Marcillo y Garzón, (2014) estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Cuyo problema es la ausencia de un modelo de gestión estratégica planteándose el objetivo de; Diseñar un Modelo de Control Estratégico aplicando la Metodología del Cuadro de Mando Integral que le permita a Arosegueros Cia. Ltda., mejorar su gestión en el mercado asegurador para cumplir con su misión, objetivos y visión propuesta. Entre sus principales conclusiones menciona que; la empresa no tiene definidos objetivos estratégicos que le permitan alcanzar la visión deseada y transmitirla a su personal para lograr con el compromiso de cumplimiento de los mismos; menos aún una técnica de seguimiento para medir su consecución; y, la compañía en estudio no ha establecido ningún proyecto para el cumplimiento de sus objetivos, planteando únicamente planes de acción frente a la ocurrencia de inconvenientes en la gestión.

Los autores precisan que el no contar con objetivos estratégicos difícilmente se podría alcanzar la visión institucional, generando adicionalmente la desvinculación del personal a la estrategia planteada.

Una tercera tesis de interés corresponde al tema; FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA QUALITY PRINT CÍA. LTDA. 2016-2020. Realizada por GARCÍA, Wilmer, (2016) estudiante de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Cuyo problema es un modelo de gestión ineficiente planteándose el objetivo de; Formular un plan estratégico y elaborar el Balanced Scorecard aplicado para Quality Print Cía. Ltda. 2016-2020 para mejorar las ventas. Su principal conclusión indica que; la herramienta para dar gestión al plan estratégico de Quality Print Cía. Ltda., es el cuadro de mando integral CMI, el cual traduce la misión y visión en objetivos estratégicos, estrategias, proyectos, metas e indicadores.

Las tesis citadas guardan relación en el tema central de estudio que la gestión de la estrategia es vital para el logro de la visión y objetivos estratégicos, los cuales

deben ser puestos en acción tomando en referencia el *Balanced Scorecard* que permite traducir la estrategia y comprometer a todos los colaboradores en alcanzarla.

Fundamentaciones

Filosófica

Este trabajo investigativo se enfoca en brindar información que permita comprender fácilmente como se relaciona el conocimiento científico en la implementación de la estratégica basado en el *Balanced Scorecard*, al respecto:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos según (Kaplan & Norton, 2009, p.18).

Esta cita orienta la investigación bajo un marco de referencia de clase mundial utilizando el CMI como instrumento para implementar la estrategia en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Técnica

Esta metodología puede ser aplicada técnicamente, siguiendo las cuatro etapas del modelo operativo de ejecución de la propuesta, primeramente actualizando el FOCO ESTRATÉGICO en la cual se determinarán; Temas/Rutas Estratégicas y el Mapa Estratégico.

En segundo lugar se diseñará la MATRIZ 3Ms, identificando principalmente las medidas, metas y medios necesarios para gestionar los objetivos estratégicos institucionales. En tercer lugar se realizará el ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

permitiendo determinar mediante la Matriz de Contribución Crítica los Scorecards de las unidades operativas y de apoyo críticas. Por último la CULTURA DE EJECUCIÓN determinará como determinar un aprendizaje estratégico con disciplina organizacional de ejecución.

Tecnológica

En la revista electrónica, Enfoques Tecnológicos:

Una definición sobre la tecnología, (...) por un lado, los aparatos con los cuales la gente comúnmente identifica a la tecnología -herramientas, dispositivos, instrumentos, máquinas, artefactos, armas- y que sirven para una gran variedad de funciones; en segunda instancia, "tecnología" agruparía también todo el cuerpo de actividades técnicas -habilidades, métodos, procedimientos, rutinas- empleadas por la gente para la realización de tareas y a lo que se puede llamar "técnica" (WINNER, 1.979, citado en OSORIO, 2002, p.1).

Para el tema de investigación, esta fundamentación se aplica en la automatización de la información estratégica, permitiendo contar con información real y oportuna del estado y cumplimiento de los objetivos estratégicos mejorando la calidad en la toma de decisiones.

Legal

Este trabajo de investigación se sustenta al marco legal establecido en la Constitución de la República del Ecuador, leyes y demás cuerpos normativos vigentes, mismo que se indican a continuación:

Constitución de la República del Ecuador, publicado en el Registro Oficial N° 449 del día lunes 20 de octubre del 2008 y enmiendas publicado en el Registro Oficial N° 653 del día 21 de diciembre de 2015:

Art. 158.- establece que las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos; además, las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial y, complementariamente, apoyar en la seguridad integral del Estado de conformidad con la ley.

Art. 163.- 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.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 278.- numeral 1.- Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Art. 294.- La Función Ejecutiva elaborará cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrienal. La Asamblea Nacional controlará que la proforma anual y la programación cuatrienal se adecuen a la Constitución, a la ley y al Plan Nacional de Desarrollo y, en consecuencia, las aprobará u observar.

Ley Orgánica de la Defensa Nacional, publicada en el Registro Oficial N° 594 del día miércoles 20 de mayo del 2009:

Art. 2.- Las Fuerzas Armadas, como parte de la fuerza pública, tienen la siguiente misión:

- a) Conservar la soberanía nacional;
- b) Defender la integridad, la unidad e independencia del Estado; y,
- c) Garantizar el ordenamiento jurídico y democrático del estado social de derecho.

Además, colaborar con el desarrollo social y económico del país; podrán participar en actividades económicas relacionadas exclusivamente con la defensa nacional e, intervenir en los demás aspectos concernientes a la seguridad nacional, de acuerdo con la ley.

Art. 6.- Son órganos de la Defensa Nacional:

- a) El Consejo de Seguridad Nacional;
- b) El Ministerio de Defensa Nacional;
- c) El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas;
- d) Las Fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea;
- e) Los órganos reguladores de la situación militar y profesional del personal de las Fuerzas Armadas;
- f) Los órganos asesores; y,
- g) Las entidades adscritas, dependientes y de apoyo.

Art. 15.- El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el máximo órgano de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional.

Art. 21.- Son órganos operativos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea y los medios operativos propios.

La Ley de Seguridad Pública y del Estado, publicada en el Registro Oficial N° 35 del día lunes 28 de septiembre del 2009:

Art. 11 literal a), establece que las acciones de defensa conforman: Ministerios de Defensa, Relaciones Exteriores y Fuerzas Armadas.- La defensa de la soberanía del Estado y la integridad territorial tendrá como entes rectores al Ministerio de Defensa y al de Relaciones Exteriores en los ámbitos de su responsabilidad y competencia. Corresponde a las Fuerzas Armadas su ejecución para cumplir con su misión fundamental de defensa de la soberanía e integridad territorial.

En el Registro Oficial N° 263 de lunes 09 de junio de 2014, se expide la Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Pública y del Estado, en donde se dispone que a continuación del Art. 11, se agregue un artículo innumerado con el siguiente texto: “Art. (...) Complementariedad de acciones de Fuerzas Armadas a la Policía Nacional.- Con el fin de precautelar la protección interna, el mantenimiento y control del orden público y la seguridad ciudadana, las FF.AA podrán apoyar de forma complementaria las operaciones que en esta materia competen a la Policía Nacional. Para tal efecto, los/as responsables de la Defensa Nacional y del Interior, coordinarán la oportunidad y nivel de la intervención de las fuerzas bajo su mando, estableciendo las directivas y protocolos necesarios.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, publicada en el Registro Oficial N° 306 del día viernes 22 de octubre de 2010:

Art. 1- El presente código tiene por objeto organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas.

Art. 18.- El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, constituye el conjunto de procesos, entidades e instrumentos que permiten la interacción de los diferentes actores, sociales e institucionales, para organizar y coordinar la planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno.

Art. 54.- Planes institucionales.- Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados, publicada en el Registro Oficial N° 606 del día miércoles 28 de diciembre de 2011

Art. 1.- (...) La implementación y operación de Gobierno por Resultados tiene como fin obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano (...) dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.

Art. 2.- La presente norma, será de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la Administración Pública central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva en las cuales se implemente la metodología y herramienta Gobierno por resultados.

Marco conceptual

A continuación se precisa algunos conceptos que serán utilizados en la investigación con el propósito de evitar interpretaciones erróneas de este trabajo.

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma Según (Club Tablero de Comando, 2011, p. 4).

Un Cuadro de Mando Integral o denominado Balanced Scorecard, está organizado en torno a perspectivas. “El nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos y entre perspectivas de actuación externas e internas” según (Kaplan & Norton, 2009, p. 12).

La comprensión y aplicación correcta de estos conceptos permitirá que la FAE, pueda implementar la estrategia institucional formulada en su Plan Estratégico y convertirla en un sistema de gestión estratégica efectiva.

Gobierno por Resultados.- Es una metodología y herramienta que permite la alineación, seguimiento y actualización de planes estratégicos y operativos en todos los niveles, gestión de proyectos, riesgos y procesos (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011, p. 5).

Visión.- Es un enunciado breve, realista e inspirador que expresa el estado futuro deseado de una institución (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011, p. 10).

Misión.- Es la razón de ser de la institución, y parte del rol y las competencias de la misma. El consenso y la participación son elementos fundamentales a la hora

de definir la misión, ya que permiten el compromiso y la motivación necesaria para movilizar a las y los integrantes de la organización (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011, p. 10).

Atribuciones.- Son enunciados que expresan las responsabilidades atribuidas a la institución dentro de su marco legal (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011, p. 12).

Objetivos estratégicos institucionales.- Denominados OEI, describe los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011, p. 11).

Mapa Estratégico.- “El mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y un modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos años” (Kaplan y Norton, citado Antonio & Álvaro, 2010, p. 50).

Estrategia.- Son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican como o que se necesita para lograr el objetivo y sirven también de base en la formulación de objetivos del siguiente nivel (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011, p. 15).

Indicador.- Es un instrumento que sirve para monitorear, predecir y administrar el desempeño organizacional, necesario para alcanzar las metas determinadas en los objetivos (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011, p.21).

Fortalecimiento institucional.- Entendido como el desarrollo institucional con un sistema de gestión integrado de gestión estratégica y fortalecimiento de las capacidades estratégicas conjuntas (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2011, p. 35).

Meta.- Se considera meta a un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011, p. 25).

Medios.- Son aquellas iniciativas, proyectos o procesos que necesita la institución para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Capacidad.- La aptitud o suficiencia específica que le permite a una organización cumplir con su misión básica y sus funciones, denominadas para las Fuerzas Armadas como capacidades estratégicas y capacidades específicas (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2011, p. 29).

Categorías Fundamentales

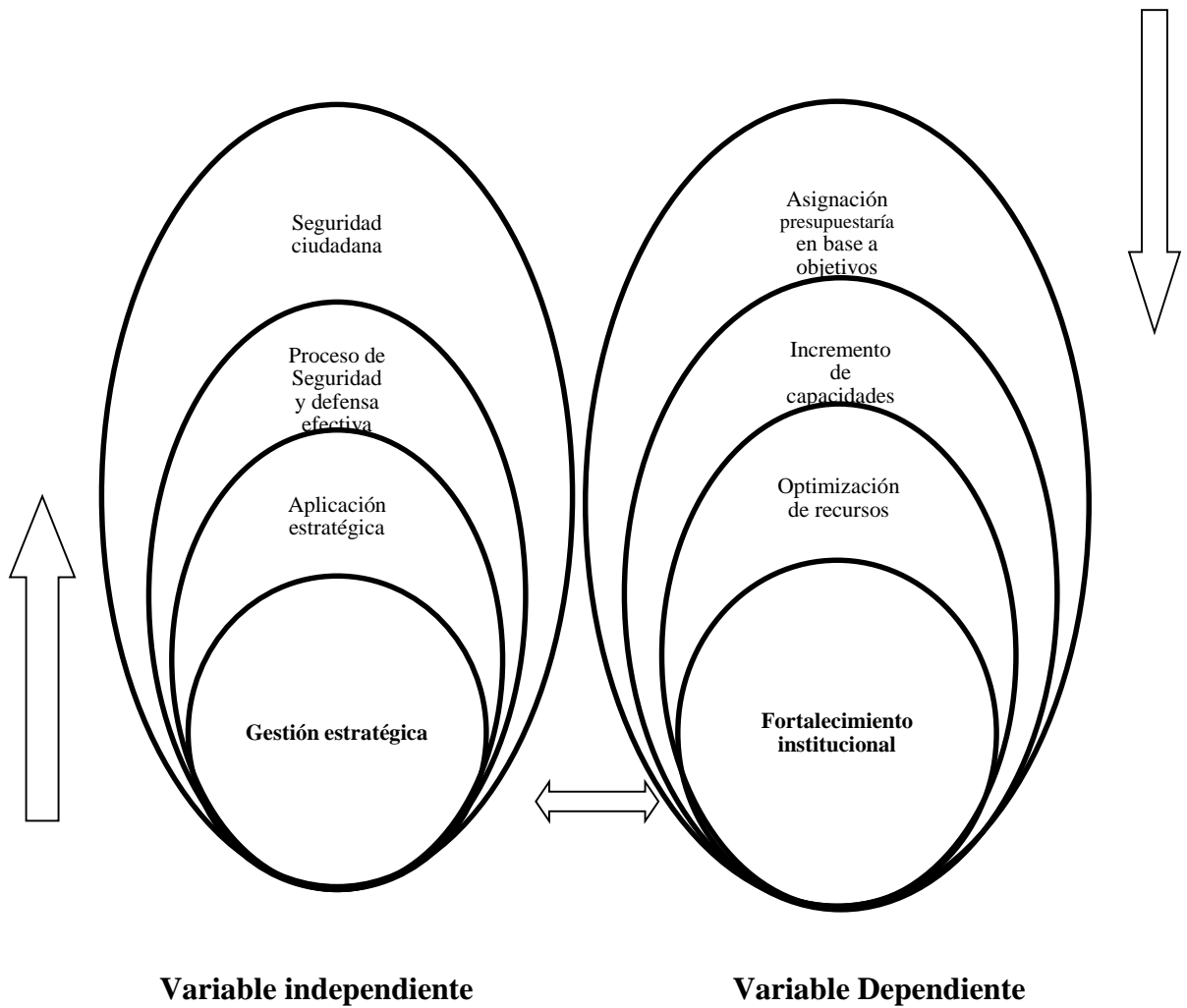


Gráfico N° 2: Red de Inclusiones Conceptuales
Elaborado por: El investigador

Constelación de Ideas

Variable Independiente:

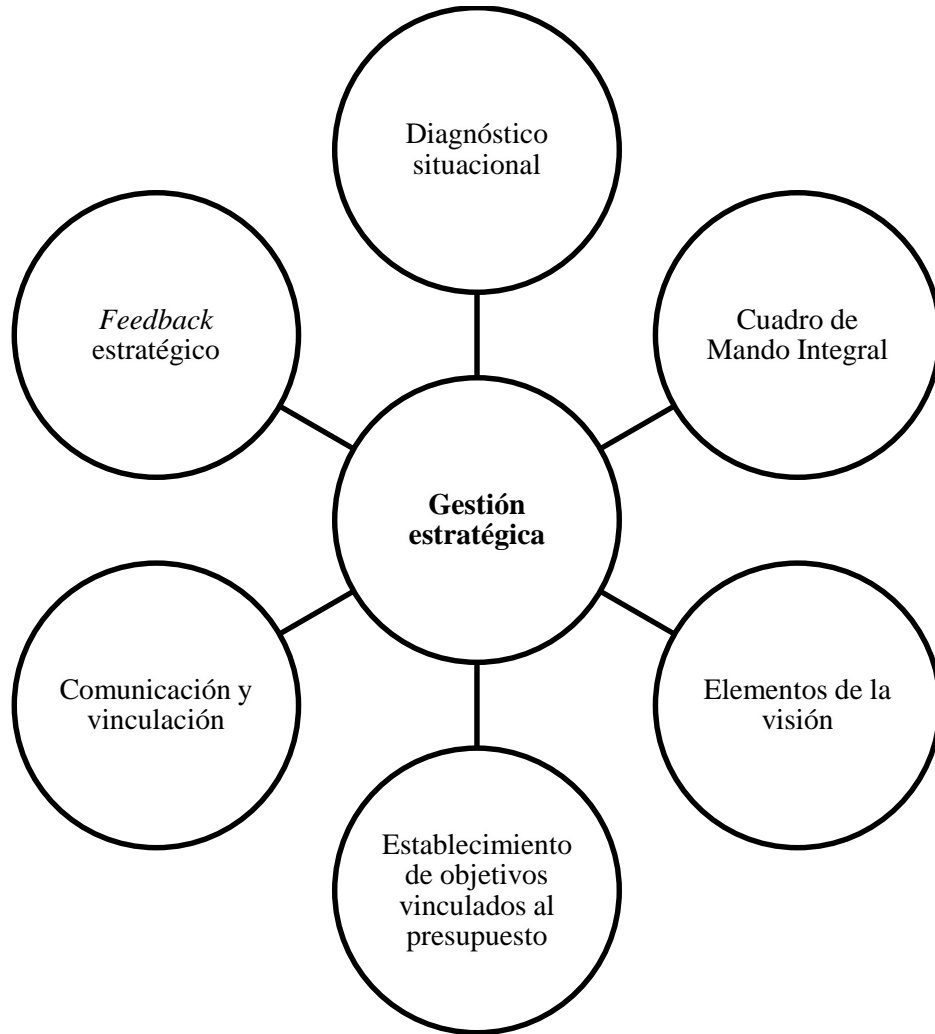


Gráfico N° 3: Constelación de Ideas de la Variable Independiente
Elaborado por: El Investigador

Variable Dependiente:

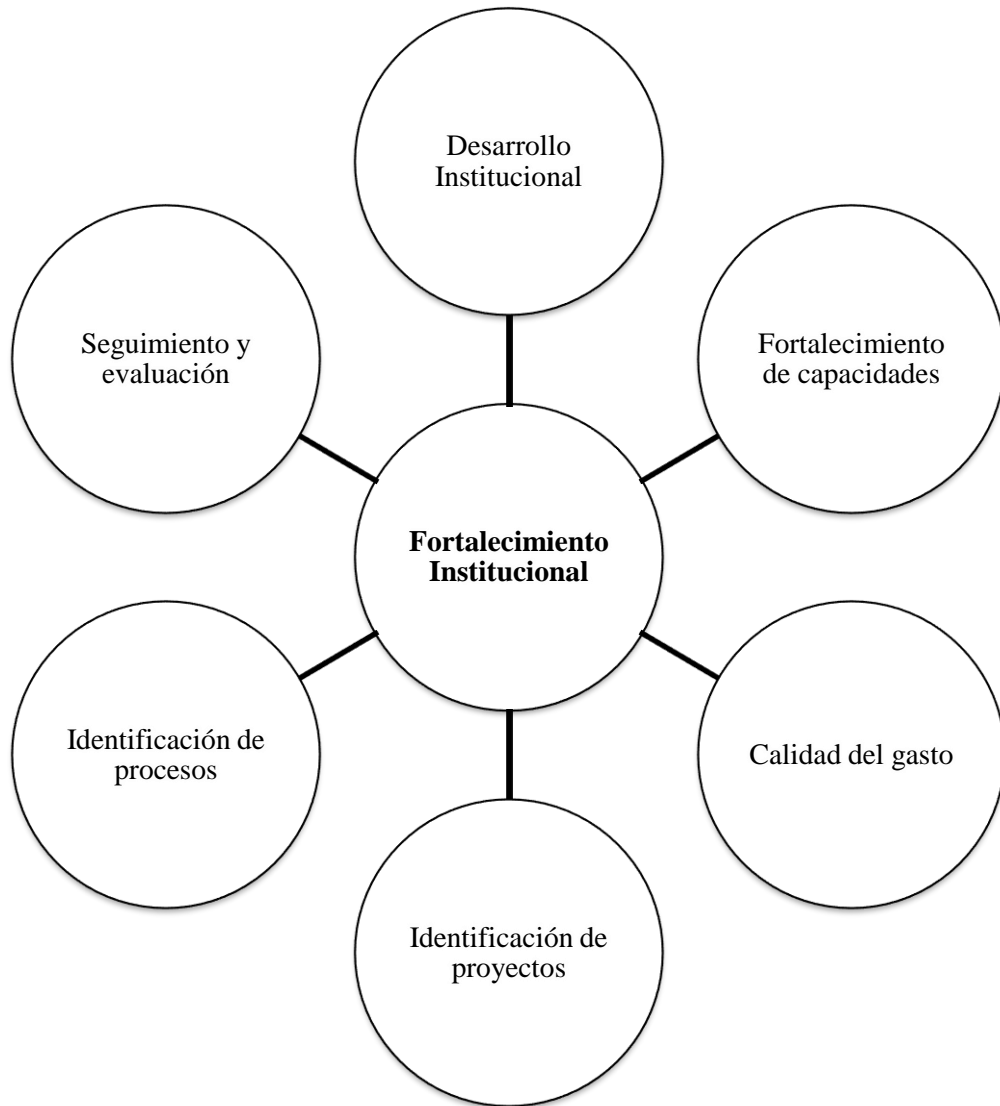


Gráfico N° 4: Constelación de Ideas de la Variable Dependiente
Elaborado por: El Investigador

Desarrollo de las Variables

Variable Independiente: Gestión estratégica

El determinar cómo utilizar el cuadro de mando integral permitirá implementar con éxito los cambios que cualquier empresa necesita para mejorar la organización y ser más eficientes. Kaplan y Norton, creadores del Cuadro de Mando Integral (CMI), proponen un enfoque práctico a sus teorías que sitúa a la estrategia como clave de la gestión empresarial.

La teoría del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral motivado por los caducos enfoques de medición, primordialmente de valoraciones contables, busca a más de ayudar en la implementación de la estrategia y permitir una medición de indicadores financieros y no financieros. “El Cuadro de Mando Integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos” (Kaplan & Norton, 2009, p. 9).

Estos insumos son considerados en el diseño del Mapa Estratégico, deben ser organizados según la perspectiva correspondiente sean estas financiera, cliente, procesos y aprendizaje y distribuidos según el análisis causa efecto. “Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2009, p. 26).

Partiendo de este concepto, se propone que la Matriz de Diagnóstico Estratégico aplique su estrategia, tomando las mejores prácticas de la metodología *Balanced Scorecard*, que permita principalmente; aclarar y traducir la visión, comunicar la estrategia, establecer objetivos y la formación y *feedback* estratégico.



Gráfico N° 5: El Cuadro de Mando como estructura estratégica para la acción.
Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Existen varias empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica que les permite conectar la formulación estratégica con su aplicación o implementación. Para esto, se debe derribar las barreras específicas que generalmente existen para la implementación eficaz de la estrategia.

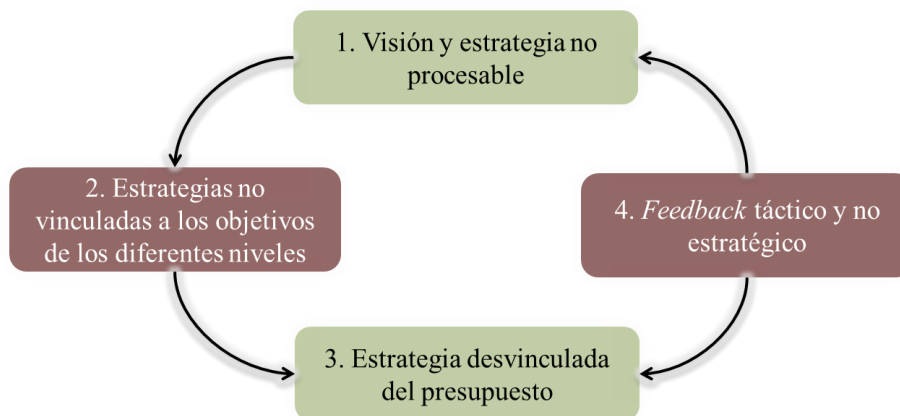


Gráfico N° 6: Las cuatro barreras para la implementación de la estrategia.
Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Como punto de partida de la investigación se necesitará determinar la situación actual de aplicabilidad empírica de los elementos claves de la administración basada en el BSC que están siendo utilizados por la institución e identificar las causas críticas de los problemas presentados en la gestión estratégica.

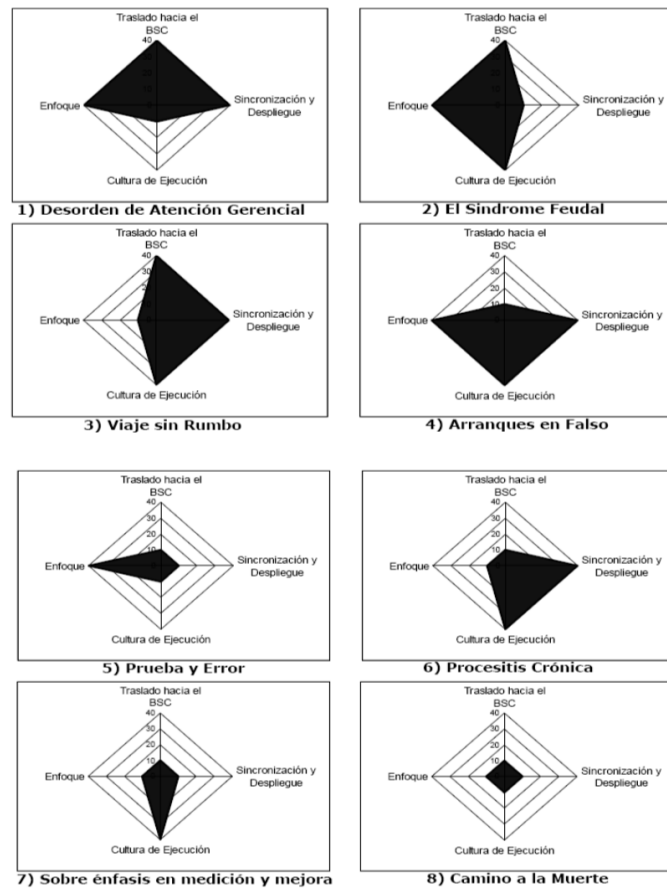


Gráfico N° 7: Causas de enfermedades típicas
Fuente: Edison Proaño A.

La metodología Excelencia Organizacional sugiere cambios innovadores en su modelo de gestión, que garantice una propuesta de valor única para sus clientes, impacto y efectividad en el uso de sus recursos.

Peter Senge plantea la idea de alinear o integrar diversos componentes aislados en un único sistema mayor. “Para lograr esta relación es necesario alinear - sincronizar y desplegar - el desempeño de cada uno de los componentes de dicho sistema” (Antonio & Álvaro, 2010, p. 14).

El diseño del Plan Estratégico se plantea concebirlo no como un fin, sino más bien como parte o insumo de un proceso de gestión estratégica que permita alcanzar la excelencia organizacional. Adicional se pretende conectar a los responsables de la planificación con los responsables de implementar la estrategia.

La mayor parte de las instituciones invierten muchos recursos en la generación de su planificación estratégica; pensando que por sí solo, este instrumento va a generar los resultados esperados y se olvidan que es necesario gestionar un proceso mucho más complejo y decisivo para poner en marcha o implementar la estrategia institucional formulada. “Las etapas necesarias para implementar lo anterior las hemos estructurado en una metodología denominada Diamante de la excelencia organizacional” (Antonio & Álvaro, 2010, p. 17).

Esta teoría se puede resumir con la siguiente figura.

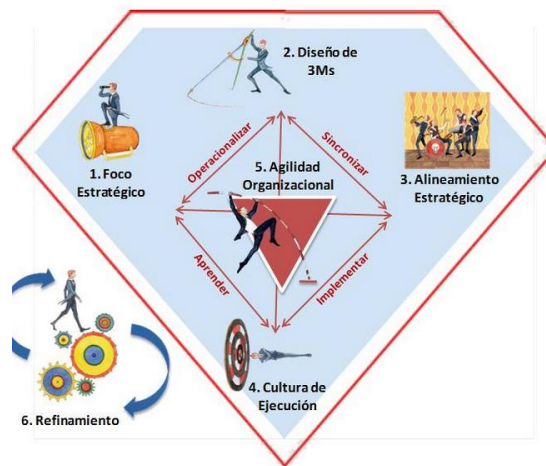


Gráfico N° 8: Diamante de la Excelencia Organizacional
Fuente: Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso

La Teoría General de los Sistemas considerada de aplicación universal, relaciona al hombre, máquina y programación conjuntamente con la tecnología del mundo moderno.

Es necesario estudiar no sólo partes y procesos aislados, sino también resolver problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de estas cuando se estudian aisladas o dentro del todo (Bertalanffy, 1989, p. 31).

Partiendo de esta premisa, el sistema de gestión estratégica propuesto para la FAE, toma en consideración la importancia de interrelacionar la visión, misión,

objetivos estratégicos, indicadores, metas, proyectos, procesos y presupuesto en contribución del fortalecimiento institucional.

A continuación se mencionan algunos casos de empresas donde se ha implementado la metodología del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral con el fin de resolver los problemas estructurales de gestión y alcanzar los resultados esperados.

Según MBA Nephthalí Sierraalta (2008-2011) cuyo caso de implementación del Cuadro de Mando Integral en el Instituto de Formación Femenina Integral (IFFI) Cochabamba – Bolivia se denominó: De una gestión por actividades a una gestión por resultados.

El CMI expresado en el mapa Estratégico, Indicadores y metas, fundamentalmente cuantitativos, hizo que IFFI se gestionara por resultados. Las matrices de monitoreo se cambiaron del seguimiento de actividades al seguimiento de resultados (Club Tablero de Comando, 2011, p. 14).

De esto se evidencia necesaria la implementación de esta metodología para contribuir con el sistema de gestión Gobierno por Resultados impulsado por el Estado.

Adicionalmente, las conclusiones representativas del caso de implementación del CMI para un cambio organizacional exitoso en EFFI son:

- La decisión política de los directivos de IFFI que asumieron el reto de implementar un nuevo tipo de gestión, a pesar de las dificultades importantes que se presentaron en el proceso.
- La predisposición al cambio de todo el equipo de IFFI que, a pesar de la inicial resistencia, asumió el cambio de tipo de gestión como suyo.
- El apoyo técnico especializado que orientó el proceso.

Tomando en consideración lo citado, se puede exteriorizar que existe el apoyo del mando militar para realizar y ejecutar el presente trabajo investigativo.

Según Msc. Reina Caridad Gómez Herrera (2011) cuyo caso es el Tablero de Comando La Habana – Cuba denominado “Particularidades para las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC) como herramienta de Planeación Estratégica” misma que según menciona que:

(...) La propuesta actual está basada en utilizar el Tablero de Comando con sus particularidades para las TIC como herramienta para materializar y dar seguimiento a la estrategia de tecnología alineada a los propósitos empresariales a largo plazo unidos a sus acciones a corto plazo (Club Tablero de Comando, 2011, p. 60).

Dichas herramientas serán consideradas en la propuesta mismas que serán de gran importancia para la gestión de la estrategia.

Según MATI José Arturo Morales (2011) cuyo caso es la “Implementación del BSC en la Notaria Pública 19 de San Luis Potosí, México” aplicó el Diagnóstico Situacional del BSC a todos los integrantes de su institución, mismo que ayuda a detectar cuál o cuáles elementos claves de la administración basada en el BSC (Traslado hacia el BSC, Sincronización y Despliegue, Cultura de Ejecución y Enfoque), tienen vicios y culturas organizacionales erróneas, a fin de proponer soluciones de manera inteligente y definir programas que respondan a las deficiencias detectadas en el Diagnóstico Situacional.

Este trabajo investigativo se enfoca en brindar información que permita comprender fácilmente como se relaciona el conocimiento científico en la implementación de un sistema de gestión estratégica basado en el *Balanced Scorecard*.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos (Kaplan & Norton, 2009, p. 18).

Esta cita orienta la investigación bajo un marco de referencia de clase mundial utilizando el CMI como instrumento para implementar la estrategia en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Variable Dependiente: Fortalecimiento Institucional

El fortalecimiento institucional, conformado por el fortalecimiento de capacidades específicas y el desarrollo institucional.

(...) La reestructuración para contar con unas Fuerzas Armadas modernas, flexibles y capaces de adaptarse a los desafíos del siglo XXI, con la finalidad de fortalecer su institucionalidad, reafirmar su conducción civil, alinearse a la planificación estratégica del Estado y responder a los nuevos escenarios (Ministerio de Defensa Nacional, 2014, p. 56)

Tomando en consideración esta cita, las Fuerzas Armadas en su escenario prospectivo al 2021 mencionan:

Las Fuerzas Armadas para su desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades estratégicas, se encuentran alineadas completamente al Proyecto “Gobierno por Resultados” (GPR), implementado por el Gobierno Nacional y cuenta con un Sistema Integrado de Gestión Estratégica (Gestión por procesos, gestión por proyectos, gestión por resultados, cuadro de mando integrado y mejoramiento continuo)

estructurado en planes, programas y proyectos, debidamente diseñados, basados en herramientas informáticas para la gestión estratégica y con políticas integrales(...) (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2011, p. 31)

Partiendo de este concepto, se propone para la Fuerza Aérea contar con un sistema de gestión estratégica considerando el CMI como una metodología efectiva que permita traducir la estrategia y mejorar la calidad en la toma de decisiones.

Con respecto a la calidad del gasto, este principio se aplica para poder invertir y ejecutar el presupuesto programado en la institución de manera efectiva y coherente tomando en consideración preponderantemente los objetivos estratégicos.

La identificación de proyectos estará encaminada al logro de objetivos, los mismos que podrán ser financiados con gasto de inversión o corriente. La Oficina de Proyectos los gestionará considerando las mejores prácticas de las metodologías de Marco Lógico y del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK)

La identificación de procesos críticos serán determinados mediante el análisis de la Matriz de Contribución Crítica (MCC) y posteriormente comunicados al Departamento de Procesos, con la finalidad que estos tengan mayor prioridad, control y soporte; en razón, que son lo que intervienen directamente en el logro de los objetivos estratégicos.

El seguimiento y evaluación tanto de la gestión estratégica como del fortalecimiento institucional debe ser considerado en las revistas de gestión que se realizan trimestralmente en la institución, sumándose a la evaluación presupuestaria que actualmente realiza la Fuerza Aérea, permitiendo de esta manera corregir y ajustar la estrategia a tiempo.

Hipótesis

La inadecuada operacionalización de la planificación estratégica incide en un limitado fortalecimiento institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Señalamiento de variables

Variable Independiente: Gestión Estratégica.

Variable Dependiente: Fortalecimiento Institucional.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Enfoque

La presente investigación es predominantemente cualitativa, porque los objetivos y el proceso de investigación son tomados y conocidos solo por los técnicos y los investigadores.

Se utiliza en diferentes ámbitos, desde estudios de opinión hasta diagnósticos para establecer políticas de desarrollo. Descansa en el principio de que las partes representan al todo; estudiando a cierto número de sujetos de la población (una muestra) nos podemos hacer una idea de cómo es la población en su conjunto (Universidad Politécnica de Valencia, 2012, p. 1).

Modalidad de Investigación.

La modalidad que seguirá la investigación será:

Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica se considera como un proceso de la investigación científica que permite buscar datos e información sobre un tema en particular escogido por el investigador, a fin de contar con un marco de referencia que le sirva en la construcción de su tema.

La investigación bibliográfica permite, entre otras cosas, ayudar al investigador en el tema tratado, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de casos de implementación ya realizados para tomarlos como referencia de ser necesario y desarrollar el marco teórico.

Investigación de campo.

Es la investigación que se realiza in situ, misma que es un proceso sistémico, que permite obtener diagnosticando necesidades y problemas, datos e información actualizada, realista y objetiva, nuevos conocimientos en el área de intervención de la investigación.

El instrumento aplicado para la investigación será la entrevista dirigida. “Sigue un procedimiento fijado de antemano por un cuestionario o una guía de la entrevista, esto es, por una serie de preguntas que el entrevistador prepara de antemano” (Pardinas, 2005, p. 113).

Esta técnica de investigación de campo permitirá identificar, el diagnóstico situacional identificando la línea base de los cuatro elementos claves de la administración basada en el BSC en la FAE, a fin de contar con un punto de partida para establecer la estrategia que contribuya al fortalecimiento institucional. Cabe indicar que esta técnica se considera la más viable en cuanto realza el respeto, la disciplina militar y órgano regular pilares fundamentales de la institución.

Niveles o tipos

Exploratorio.- Son investigaciones realizadas a problemas poco estudiados, que permitirán a la institución indagar desde una perspectiva innovadora la propuesta de implementación de un sistema de gestión estratégica basado en el *Balanced Scorecard*, preparando el terreno para nuevos estudios en beneficio del fortalecimiento institucional. Adicional permite definir líneas base, con el fin de profundizar el tema de investigación propuesto.

Descriptivo.- Este nivel considera el estudio del fenómeno y sus componentes, identificados en las variables dependiente e independiente del tema de investigación, proporcionando información para el presente trabajo. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, 2010, p. 80).

Se pretende especificar cuáles de los elementos claves del modelo BSC están siendo aplicados en la Fuerza Aérea para construir un modelo que se ajuste a una realidad institucional más objetiva.

Población y Muestra.

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que tienen características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se realiza una investigación debe considerarse algunas características esenciales de la población sujeta estudio.

Para esta investigación se consideró como objeto de análisis a los señores Comandantes, Directores y responsables directos de la gestión estratégica en la Fuerza Aérea.

Cuadro N° 1: Nómina oficial de responsables de planificación estratégica en FAE.

Nº	CARGO
1	Comandante General de la FAE
2	Comandante Comando de Operaciones Aéreas y Defensa
3	Comandante del Comando de Educación y Doctrina
4	Director de Desarrollo Aeroespacial
5	Director de Desarrollo Institucional
6	Director de Talento Humano
7	Director General de Logística
8	Director de Tecnologías de Información y Comunicaciones
9	Director de Seguridad Integral
10	Director de Finanzas
11	Director Administrativo Financiero
12	Director de Comunicación Social
13	Director de Inteligencia
14	Director de Infraestructura
15	Secretaría General
16	Asesor Jurídico
17	Jefe Departamento de Planificación
18	Jefe de la Sección de Planificación Estratégica

Fuente: Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos de la FAE

Elaborado por: El investigador

Muestra

Es un subconjunto representativo de la población el cual dependerá de la calidad y representatividad del estudio de la población. Para la presente investigación no se requiere de la determinación de la muestra; en razón, que la población esta

previamente definida y no es mayor a 100, razón por la cual no exige el cálculo de esta metodología.

Operacionalización de Variables

Es un análisis que permite pasar de lo abstracto a lo operativo, desarticulando las variables dependiente e independiente previstas en la investigación.

Variable Independiente: Gestión Estratégica

Cuadro N° 2: Gestión Estratégica

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Se define como el diseño de herramientas, procesos y procedimientos sistémicos, que orientan la aplicación de la estrategia institucional, con la finalidad de mejorar la calidad en la toma de decisiones y gestionar el logro de los objetivos estratégicos institucionales.	Enfoque.	Sumatoria total de Fortalezas observadas	¿El foco estratégico está claramente identificado en la institución?	Técnica: Entrevista. Instrumento: Guía de entrevista (Cuestionario estructurado).
	Traslado hacia el BSC.	Sumatoria total de Fortalezas observadas	¿El foco estratégico está trasladado hacia el BSC?	
	Alineación y despliegue.	Sumatoria total de Fortalezas observadas	¿La estrategia está sincronizada y desplegada en la institución?	
	Cultura de ejecución.	Sumatoria total de Fortalezas observadas	¿La estrategia está siendo aplicada con una cultura de ejecución?	

Elaborado por: El investigador

Variable Dependiente: Fortalecimiento Institucional

Cuadro N° 3: Fortalecimiento Institucional

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Se define como el fortalecimiento de capacidades específicas y el desarrollo institucional, con la finalidad de fortalecer su institucionalidad, reafirmar su conducción militar, alinearse a la planificación estratégica del Estado y responder a los nuevos escenarios.	Capacidades Específicas. Objetivos Estratégicos. Ejecución Presupuestaria.	Capacidades actuales/ capacidades necesarias. Objetivos logrados/ objetivos planificados. Presupuesto asignado/ presupuesto devengado.	¿Cuál es el porcentaje de capacidad específica? ¿Cuál es el porcentaje de logro de objetivos? ¿Cuál es el porcentaje de ejecución presupuestaria?	Técnica: Entrevista. Instrumento: Guía de entrevista (Cuestionario parcialmente estructurado).

Elaborado por: El investigador

Recolección, procesamiento y análisis de la información

Plan para la recolección de información

Se definió a objetos de estudio que serán investigados mismo que son los responsables directos de gestionar el proceso de planificación y seguimiento y evaluación, de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cualitativo, considerando los siguientes elementos.

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. Se efectuará la entrevista estructurada los responsables de la planificación estratégica en la Fuerza Aérea, cuyos objetivos de la investigación son determinar cuáles de los elementos claves del modelo BSC están siendo aplicados por la FAE y contar

con un punto de partida, generando una estrategia que permita elevar su nivel de aplicación.

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. Se realizará una entrevista estructurada con un cuestionario estructurado y parcialmente estructurado para cada una de las variables independiente y dependiente respectivamente, que permita luego de una conversación directa obtener información vital para el objeto de estudio. La técnica seleccionada para la recolección de información es la entrevista, en función de que esta evidencia la profundidad del conocimiento del entrevistador referente al tema de investigación y garantizará la veracidad de las respuestas de los cuestionarios, estructurado y parcialmente estructurado respectivamente.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Para determinar la situación actual de ejecución de la estrategia se tomará en consideración la metodología “Diagnóstico Situacional de aplicabilidad de los elementos claves de la administración basada en el BSC”. Para determinar el nivel de fortalecimiento institucional el investigador diseñará un cuestionario parcialmente estructurado que permita contar con información del nivel de capacidades específicas, cumplimiento de objetivos estratégicos y ejecución presupuestaria.

Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc. La investigación será efectuada en la Dirección de Desarrollo Institucional de la FAE unidad administrativa ubicada en el Complejo del Ministerio de Defensa sector la Recoleta el mes de septiembre de 2016.

Cuadro N° 4: Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Entrevista	Se aplicará con un cuestionario estructurado y parcialmente estructurado considerando las variables de estudio.
	Se aplicará el instrumento de recolección de información en la FAE.
	La aplicación del instrumento de recolección de información, será la tercera semana del mes de septiembre de 2016

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El investigador

Procesamiento y Análisis

Plan para el procesamiento de información

Revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta y no pertinente.

Repetición de la recolección. En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados. Se analizarán los cuestionarios realizados, a fin de eliminar posibles datos defectuosos, contradictorios, incompletos o no pertinentes, a fin de contar con información asertiva que permita la tabulación de los datos.

Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de resultados obtenidos con la entrevista.

Cuadro N° 5: Título con idea principal de la pregunta

ELEMENTOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
ENFOQUE ESTRATÉGICO	49	54%
TRASLADO HACIA EL BSC	36	40%
SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE	46	51%
CULTURA DE EJECUCIÓN	42	47%
PROMEDIO	43,25	48%

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborado por: El Investigador

De igual forma se realizará la representación gráfica de los resultados. A continuación se indica un ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual de resultados obtenidos con la tabla anterior.

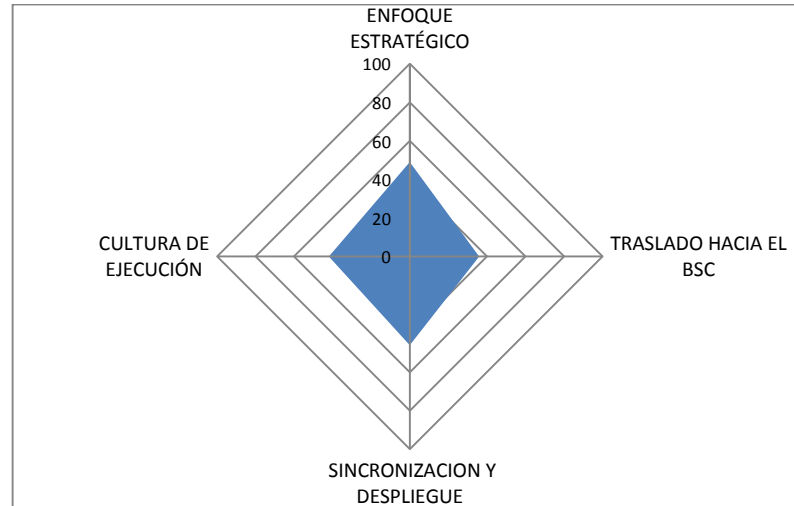


Gráfico N° 9: Título con idea principal de la pregunta

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Elaborado por: El Investigador

Plan de análisis e interpretación de resultados

Análisis de los resultados estadísticos. Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).

Interpretación de los resultados. Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

Comprobación de hipótesis. Se aplicará la metodología chi cuadrado.

Establecimiento de conclusiones y recomendaciones. Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas.

Cuadro N° 6: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Investigar la gestión estratégica en la Fuerza Aérea, para determinar el porcentaje de aplicación de la estrategia.	De acuerdo a la investigación realizada, aplicando la técnica de la entrevista la personal responsable de gestionar la estrategia en la Fuerza Aérea se pudo determinar que el nivel de aplicación de la gestión estratégica corresponde al 28% calificada como una gestión de Prueba y Error, evidenciando una mediana planificación con una deficiente ejecución de la estrategia institucional.	Incrementar el nivel de aplicación de la gestión estratégica, gestionando los elementos clave del BSC que permitan poner en acción la planificación y prescindir de la gestión Prueba y Error que actualmente presenta la Fuerza Aérea.
Analizar los principales indicadores estratégicos que se aplican actualmente en la Fuerza Aérea para identificar el nivel de fortalecimiento institucional.	Según el análisis realizado en la Dirección de Desarrollo Institucional se pudo determinar los principales indicadores estratégicos que se aplican actualmente en la Fuerza Aérea, los cuales corresponden a una capacidad específica del 23%, un cumplimiento de objetivos estratégicos del 0% y una ejecución presupuestaria del 94,64%, evidenciando mayor priorización en el control del presupuesto asignado a la institución.	Mejorar el resultado de los principales indicadores estratégicos, mediante la gestión de indicadores e inductores de actuación futura, evaluaciones periódicas y capacitaciones constantes a todo el personal involucrado en la estrategia.
Proponer un modelo de gestión estratégica para la aplicación de la estrategia institucional en la Fuerza Aérea.	No se dispone de un modelo para la aplicación de la gestión estratégica en la Fuerza Aérea que permita mejorar la calidad en la toma de decisiones y evidenciar el logro de los objetivos estratégicos institucionales.	Elaborar un modelo para la aplicación de la gestión estratégica acorde a los requerimientos institucionales que permita articular, sincronizar y desplegar la estrategia hasta segundo nivel, mejorando la calidad en la toma de decisiones y contribuyendo al fortalecimiento institucional.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Investigador

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla el estudio interpretativo de la información recolectada en las entrevistas; primeramente, se evaluarán los resultados del cuestionario estructurado que permita identificar cuál o cuáles de los cuatro elementos claves de la administración basada en el BSC están ocasionado problemas; y posteriormente, se analizarán los resultados concernientes a la determinación del nivel de fortalecimiento institucional.

Para cada uno de los elementos de la Excelencia Organizacional impulsada por los profesores Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso, se presentan diez enunciados claves de evaluación, utilizando una escala de calificación según la percepción de la situación actual.

La evaluación que se dé a cada enunciado está en función de los siguientes parámetros, si es positiva es considerada como una fortaleza y su calificación es de 2,5 y si es negativa se considerada como debilidad y su calificación será de 0.

Posteriormente, se realizará la representación gráfica, utilizando el diagrama de red de la situación actual de la FAE y comparándola con una de las causas de enfermedades típicas de la ejecución de la estrategia institucional.

Resultados de la Entrevista utilizando el cuestionario estructurado

Pregunta N° 1: ¿El foco estratégico está claramente identificado en la institución?

Cuadro N° 7: Enfoque estratégico

ORD	ENFOQUE ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
1	¿Conoce claramente cuáles son las misiones fundamentales de la Fuerza Aérea, en las cuales deben enfocar los esfuerzos de la organización?	F	2,5
2	¿Tiene un claro conocimiento de las necesidades de la ciudadanía y del Estado?	D	0
3	¿Conoce las fortalezas y debilidades de la Fuerza Aérea?	F	2,5
4	¿Comprende qué es lo que espera el estado de la Fuerza Aérea?	D	0
5	¿Conoce claramente las necesidades del personal de la Fuerza Aérea para el cumplimiento de las operaciones militares?	F	2,5
6	¿Tiene claramente identificado los principales aliados estratégicos?	D	0
7	¿Mantiene herramientas y metodologías que permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector defensa y al país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?	D	0
8	¿Tiene claramente definido y documentada la visión, misión y valores centrales de la organización?	F	2,5
9	¿Conoce que la defensa, debe ser considerado como un bien público?	F	2,5
10	¿Identifica claramente los principales objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea?	F	2,5
TOTAL		6F / 4D	15

Fuente: Investigación de campo DDI

Elaborado por: El Investigador

Análisis e Interpretación

El enfoque estratégico refleja un resultado de 15 sobre un total de 25 puntos, lo que implica que la Fuerza Aérea cuenta con una planificación estratégica medianamente establecida, sin embargo se requiere actualizar tomando en consideración los nuevos escenarios estratégicos.

Pregunta N° 2: ¿El foco estratégico está trasladado hacia el BSC?

Cuadro N° 8: Traslado hacia el BSC

ORD	TRASLADO HACIA EL BSC	CALIFICACIÓN	RESULTADO
11	¿Para cada objetivo estratégico, la Fuerza Aérea tiene definido un grupo de indicadores claves de desempeño (KPIs)?	D	0
12	¿Para cada uno de los KPIs, la Fuerza Aérea cuenta con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos y responsable?	D	0
13	¿La Fuerza Aérea cuenta con información sobre líneas base (desempeño actual) de cada KPI y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?	D	0
14	¿La Fuerza Aérea cuenta con metas de corto, mediano y largo plazo para cada KPI?	D	0
15	¿Para cada una de las metas, la Fuerza Aérea cuenta con variabilidades (semáforos) que permiten analizar el desempeño de cada objetivo y KPI, para tomar acciones correctivas?	D	0
16	¿Cada una de las metas planificadas por la Fuerza Aérea se han validado tomando en cuenta, los niveles actuales, aspiración de la organización, impacto de la estrategia y recursos disponibles?	D	0
17	¿La Fuerza Aérea tiene identificado inductores/estrategias y/o proyectos, los cuales indican cómo se conseguirán las metas?	D	0
18	¿Para cada uno de las iniciativas planteadas, la Fuerza Aérea tiene descritos proyectos de implementación, los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, recursos y controles?	F	2,5
19	¿La Fuerza Aérea tiene claramente identificadas sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)?	F	2,5
20	¿La Fuerza Aérea difunde las metas e inversiones requeridas en un presupuesto flexible y articulado a la estrategia?	D	0
TOTAL		2F / 8D	5

Fuente: Investigación de campo DDI

Elaborado por: El Investigador

Análisis e Interpretación

El traslado hacia el BSC refleja un resultado de 5 sobre un total de 25 puntos, lo que implica que la Fuerza Aérea tiene una deficiente gestión de la estrategia, al no contar con medidas, metas y medios que permiten avizorar el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

Pregunta N° 3: ¿La estrategia está sincronizada y desplegada en la institución?

Cuadro N° 9: Sincronización y despliegue

ORD	SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE	CALIFICACIÓN	RESULTADO
21	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre sí”, que garantizarse el logro del objetivo estratégico?	D	0
22	¿Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI’s e iniciativas?	D	0
23	¿La Fuerza Aérea ha realizado el despliegue y sincronización del Plan Estratégico Institucional?	D	0
24	¿Para los procesos claves de la cadena de valor la Fuerza Aérea tiene identificado un conjunto de KPI’s en cuenta a: eficiencia, calidad e impacto?	D	0
25	¿El presupuesto está planificado en concordancia con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas en el Plan Estratégico Institucional?	D	0
26	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la Fuerza Aérea son definidos a través de un proceso de cascado (causa-efecto) desde el nivel superior?	D	0
27	¿Se dispone del Manual de Procesos de cada uno de los componentes de la cadena de valor de la Fuerza Aérea?	F	2,5
28	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea?	D	0
29	¿La Fuerza Aérea dispone de los instrumentos orientadores de nivel superior, para realizar la sincronización y despliegue de sus objetivos para satisfacer las necesidades del País en su campo de acción?	D	0
30	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la Fuerza Aérea están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de las organizaciones involucradas en la seguridad integral del País?	D	0
TOTAL		1F / 9D	2,5

Fuente: Investigación de campo DDI

Elaborado por: El Investigador

Análisis e Interpretación

La sincronización y despliegue refleja un resultado de 2,5 sobre un total de 25 puntos, lo que indica que la Fuerza Aérea tiene grandes deficiencias al determinar objetivos, indicadores, metas y medios para el segundo nivel de la institución.

Pregunta N° 4: ¿La estrategia está siendo aplicada con una cultura de ejecución?

Cuadro N° 10: Cultura de ejecución

ORD	CULTURA DE EJECUCIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
31	¿La Fuerza Aérea define e implementa acciones correctivas cuando el desempeño de las estrategias, proyectos y procesos no están de acuerdo a las metas trazadas?	D	0
32	¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, proyectos y recursos?	D	0
33	¿Contamos con un sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional?	D	0
34	¿La evaluación del desempeño del personal Militar y Servidores Públicos están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	D	0
35	¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera y remuneración) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la Fuerza Aérea?	D	0
36	¿Existe una planificación de evaluaciones, que permitan monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?	D	0
37	¿Existe un proceso de seguimiento, entrenamiento y retroalimentación sistematizados del desempeño profesional de Militares y Servidores Públicos?	D	0
38	¿Existe una difusión institucional que permite el empoderamiento de la visión, estrategia, objetivos y valores que refuerzan continuamente una cultura de ejecución?	F	2,5
39	¿Existe un comité de mejora continua que supervise la organización y procesos de la Fuerza Aérea?	D	0
40	¿La Fuerza Aérea dispone de los Planes de Carrera actualizados y establece claramente las competencias y los conocimientos específicos de los puestos de trabajo para Servidores Públicos, que apoyen el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?	F	2,5
TOTAL		2F / 8D	5

Fuente: Investigación de campo DDI

Elaborado por: El Investigador

Análisis e Interpretación

La cultura de ejecución refleja un resultado de 5 sobre un total de 25 puntos, lo que indica que la Fuerza Aérea tiene deficiencias en la implementación de medidas correctivas cuando el desempeño de la estrategia no está acorde a las metas planteadas.

Cuadro N° 11: Resumen elementos BSC en la FAE

ELEMENTOS	RESULTADO	PORCENTAJE
ENFOQUE ESTRATÉGICO	15	60%
TRASLADO HACIA EL BSC	5	20%
SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE	2,5	10%
CULTURA DE EJECUCIÓN	5	20%
TOTAL	28	28%

Fuente: Investigación de campo DDI

Elaborado por: El Investigador



Gráfico N° 10: Enfermedad típica de Prueba y Error

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Elaborado por: El Investigador

Análisis e Interpretación

De la entrevista realizada a los responsables de la planificación estratégica, refleja que la institución está aplicando su estrategia en un 28%, tomando en consideración los cuatro elementos clave del BSC Enfoque Estratégico con un 60%, Traslado hacia el BSC con un 20%, Sincronización y Despliegue con un 10% y Cultura de Ejecución con un 20%.

Los porcentajes de aplicación de estos elementos clave, permite identificar la enfermedad típica **Prueba y Error** que actualmente tiene la Fuerza Aérea, reflejando una mediana planificación sin una correcta gestión de la estrategia y mucho menos una medición efectiva de los resultados esperados.

Verificación de Hipótesis

Para comprobar la hipótesis establecida en la presente investigación, se empleó la prueba de independencia Chi- Cuadrado, metodología efectiva para determinar si la hipótesis planteada es aceptada o rechazada, tomando en consideración las frecuencias esperadas y observadas en la muestra. Este análisis permite determinar si existe una relación entre las variables categóricas, luego de analizar los resultados de la información obtenida en las entrevistas.

Variables

- **Variable independiente:** Gestión Estratégica.
- **Variable dependiente:** Fortalecimiento Institucional.

Planteamiento de la hipótesis

Modelo Lógico

Hipótesis Nula (Ho): La inadecuada operacionalización de la planificación estratégica no incide en un limitado fortalecimiento institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Hipótesis Alternativa (H1): La inadecuada operacionalización de la planificación estratégica incide en un limitado fortalecimiento institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Para desarrollar esta prueba primero construye una tabla de contingencia relacionando dos variables, la primera denominada “gestión estratégica” con cuatro categorías y la segunda “fortalecimiento institucional” con dos categorías, como se indica en el Cuadro N° 13.

Modelo Matemático

Fo= Frecuencias Observadas

Fe= Frecuencias Esperadas

Ho=Fo=Fe (no existe diferencia significativa entre los datos observados y los esperados)

H1=Fo≠Fe (si existe diferencia significativa entre los datos observados y los esperados)

Modelo Estadístico

$$X^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

En donde:

Σ =sumatoria de todas las opciones de respuesta

f_e =Frecuencias observadas (respuestas obtenidas)

f_o =Frecuencias esperadas (respuestas esperadas)

gl =Grados de libertad (libertad en las opciones) = $k-1$

α = (alfa), nivel de significación (probabilidad de ocurrencia de chi cuadrado)

Nivel de Significación

El nivel de significación es del 5% que representa al 0.05

El nivel de confiabilidad es del 95% que representa al 0.95

Zona de rechazo de la Hipótesis Nula (H0)

$$c = 4$$

$$f = 2$$

$$gl = (f-1) (c-1) \quad gl = (5-1)*(2-1)$$

$$gl = 3$$

$$x_t^2 = 7,82$$

Cuadro N° 12. Valores tabulados de distribución Chi

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

Fuente: http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla_chi_cuadrado.pdf

Elaborado por: El investigador

Prueba de la Hipótesis

Cuadro N° 13: Frecuencias Observadas

		FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		
		FORTALEZAS (SI)	DEBILIDAD (NO)	TOTAL
GESTIÓN ESTRATÉGICA	ENFOQUE ESTRATÉGICO	11	7	18
	TRASLADO HACIA EL BSC	4	14	18
	SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE	2	16	18
	CULTURA DE EJECUCIÓN	4	14	18
	TOTAL	21	51	72

Fuente: Entrevista

Elaborado por: El Investigador

Para contrastar la prueba chi cuadrado se requiere obtener las frecuencias esperadas de la misma distribución, aplicando las fórmulas matemáticas se obtiene las frecuencias para cada intersección.

Cuadro N° 14: Frecuencias Esperadas

		FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		
		FORTALEZAS (SI)	DEBILIDAD (NO)	TOTAL
GESTIÓN ESTRATÉGICA	ENFOQUE ESTRATÉGICO	5	13	18
	TRASLADO HACIA EL BSC	5	13	18
	SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE	5	13	18
	CULTURA DE EJECUCIÓN	5	13	18
	TOTAL	21	51	72

Fuente: Entrevista

Elaborado por: El Investigador

Cuadro N° 15: Tabla del cálculo de Chi 2

		FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		
		FORTALEZAS (SI)	DEBILIDAD (NO)	TOTAL $\sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$
GESTIÓN ESTRATÉGICA	ENFOQUE ESTRATÉGICO	6,29761905	2,59313725	8,8907563
	TRASLADO HACIA EL BSC	0,29761905	0,12254902	0,42016807
	SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE	2,01190476	0,82843137	2,84033613
	CULTURA DE EJECUCIÓN	0,29761905	0,12254902	0,42016807
	TOTAL	8,9047619	3,66666667	12,5714

Fuente: Chi 2 calculado

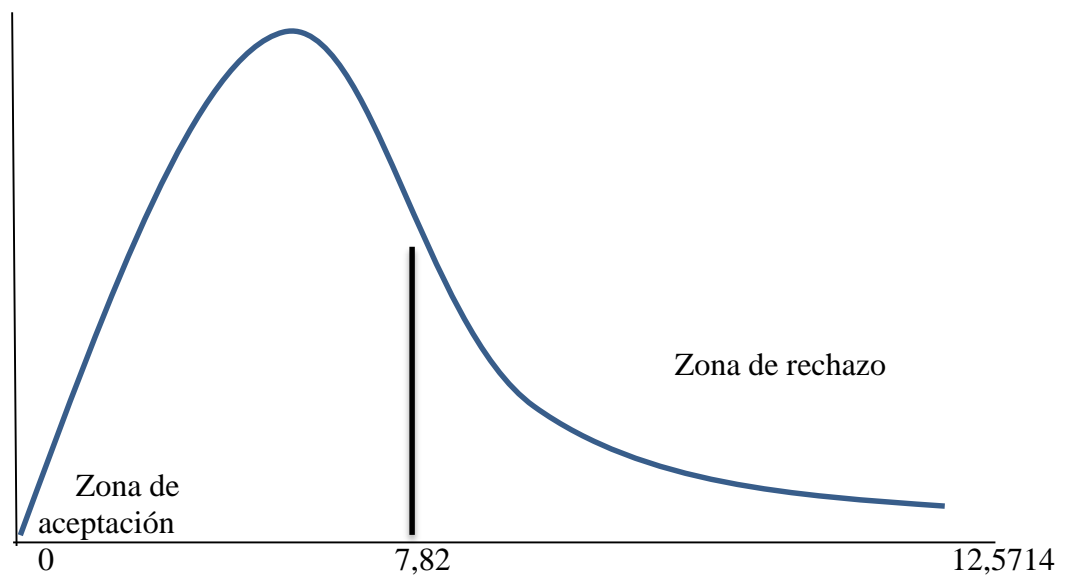
Elaborado por: El Investigador

Regla de Decisión

X^2 calculado $>$ x^2 tabulado entonces se rechaza H_0

12,5714 $>$ 7,82 con el error del 5% $\alpha=0,05$, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa H_1

Campana de Gauss



Fuente: Chi 2 calculado

Elaborado por: El Investigador

Decisión Estadística

Como el valor del Chi cuadrado calculado es mayor que el valor tabulado y cae en la zona de rechazo; se puede concluir que la inadecuada operacionalización de la planificación estratégica si incide en fortalecimiento institucional durante el 2015 - 2016.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación realizada, aplicando la técnica de la entrevista la personal responsable de gestionar la estrategia en la Fuerza Aérea se pudo determinar que el nivel de aplicación de la gestión estratégica corresponde al 28% calificada como una gestión de Prueba y Error, evidenciando una mediana planificación con una deficiente ejecución de la estrategia institucional.
- Según el análisis realizado en la Dirección de Desarrollo Institucional se pudo determinar los principales indicadores estratégicos que se aplican actualmente en la Fuerza Aérea, los cuales corresponden a una capacidad específica del 23%, un cumplimiento de objetivos estratégicos del 0% y una ejecución presupuestaria del 94,64%, evidenciando mayor priorización en el control del presupuesto asignado a la institución.
- No se dispone de un modelo para la aplicación de la gestión estratégica en la Fuerza Aérea, que permita mejorar la calidad en la toma de decisiones y evidenciar el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

RECOMENDACIONES

- Incrementar el nivel de aplicación de la gestión estratégica, gestionando los elementos clave del BSC que permitan poner en acción la planificación y prescindir de la gestión Prueba y Error que actualmente presenta la Fuerza Aérea.

- Mejorar el resultado de los principales indicadores estratégicos, mediante la gestión de indicadores e inductores de actuación futura, evaluaciones periódicas y capacitaciones constantes a todo el personal involucrado en la estrategia

- Elaborar un modelo para la aplicación de la gestión estratégica acorde a los requerimientos institucionales que permita articular, sincronizar y desplegar la estrategia hasta segundo nivel, mejorando la calidad en la toma de decisiones y contribuyendo al fortalecimiento institucional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Título

Modelo de Gestión Estratégica de la Fuerza Aérea para implementar la estrategia institucional.

Datos Informativos

Institución: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: Centro Histórico

Dirección: Calle la Exposición S4-71

Teléfonos: 2583019

E –mail: ddi@fae.mil.ec

Responsable de la Ejecución: Director de Desarrollo Institucional FAE

Beneficiarios: Comando Conjunto, Fuerzas Terrestre y Naval, Autoridades, docentes, estudiantes y sociedad.

Año lectivo: 2015 – 2016

Antecedentes de la Propuesta

Una vez analizadas las conclusiones y recomendaciones de este trabajo, es posible precisar que la Fuerza Aérea carece de una metodología que permita implementar sus estrategias y poner en acción su planificación.

Con la autorización del señor Director de Desarrollo Institucional (DDI) FAE (ver anexo 5) en la entrevista realizada a citada autoridad, con el fin de determinar el nivel de fortalecimiento de la institución, se logró determinar también que el proceso de planificación estratégica cuenta, con insuficiente cantidad de personal (01 Oficial) que es destinado a otras actividades urgentes, con procedimientos empíricos, y sin una herramienta tecnológica que le permita medir los resultados esperados de manera oportuna.

A continuación se refleja lo datos obtenidos de la entrevista al señor DDI:

Cuadro N° 16: Línea base del fortalecimiento institucional

INDICADOR	VALORACIÓN
Actual capacidad específica de la Fuerza Aérea	23%
Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea	0%
Porcentaje de ejecución presupuestaria de la Fuerza Aérea	94,64%

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

Elaborado por: El Investigador

La capacidad específica de la FAE es referencial; en razón que esta información es de carácter reservada, mientras tanto la ejecución presupuestaria aparentemente es alta, no significa una buena ejecución porque esta con corte a diciembre de 2016 considerando las devoluciones que realizó la institución sumando alrededor de cuatro millones de dólares americanos aproximadamente.

La Fuerza Aérea debe realizar evaluaciones trimestrales enfocándose en indicadores tangibles (ejecución presupuestaria), pero también debe considerar indicadores intangibles, que permiten medir el capital humano, los procesos críticos pero sobre todo la percepción de seguridad de la ciudadanía generada por un servicio público de Seguridad y Defensa otorgado por la Fuerza Aérea.

El actual escenario prospectivo implícito en el Plan Estratégico de las Fuerzas Armadas menciona, que es poco probable enfrentamientos entre estados; sin embargo, se debe mejorar su capacidad de lucha contra las nuevas amenazas, especialmente aquellas relacionadas con los grupos ilegales armados, la inseguridad ciudadana, el tráfico de drogas, la trata de personas, el crimen organizado transnacional, la contaminación ambiental, el cambio climático, los desastres naturales y el ciberespacio.

El presente modelo de gestión estratégica alineado al actual escenario es considerado en los objetivos estratégicos institucionales los mismos necesitan una adecuada identificación de medios, iniciativas y proyectos que permitan su logro y modernizar las capacidades específicas necesarias para neutralizar las nuevas amenazas internas que la sociedad demande.

Estas amenazas deben ser contrarrestadas con capacidades específicas modernas determinando especialmente proyectos que permitan atender las necesidades de la sociedad en cuanto a transporte aéreo de pasajeros y carga, búsqueda y rescate, evacuación aeromédica y vigilancia y control del espacio aéreo, mejorando de esta manera la percepción de seguridad en la ciudadanía.

El modelo propuesto busca que la institución mejore la aplicación y seguimiento de las estrategias establecidas para cumplir con las misiones constitucionales que son dispuestas, logrando de esta manera que la sociedad perciba una mejora con respecto a la seguridad que obtiene por parte de la Fuerza Aérea y se pueda cumplir con la frase comúnmente utilizada: “una sociedad segura es una sociedad que

progresar”. En otras palabras, el fin social de la presente propuesta se encamina a que la sociedad se sienta más segura con las actividades que realiza la FAE.

Este tema de investigación servirá de consulta, guía o modelo para especialmente el Ministerio de Defensa, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Fuerza Terrestre y Fuerza Naval tomen las mejores prácticas recomendadas para aplicar la gestión de la estrategia en base a los requerimientos y especificidad de cada uno de estos.

Justificación

El Gobierno central, para lograr los objetivos estratégicos implícitos en el Plan de Desarrollo, necesita de la contribución de los diferentes objetivos y metas planteadas por las instituciones públicas que promuevan el buen vivir en la sociedad.

De lo expuesto anteriormente, se evidencia la necesidad de contar con un modelo de gestión estratégica acorde a las necesidades institucionales, que permita que la estrategia de la Fuerza Aérea no quede en letra muerta; sino más bien, esta sea implementada o puesta en acción según los lineamientos establecidos en su planificación para su fortalecimiento.

Medir la estrategia institucional, permitirá mejorar en la formulación, actualización e implementación de; la planificación estratégica y operativa, la alineación, sincronización y despliegue de la estrategia, de los proyectos, de los procesos críticos y del presupuesto institucional, gestionando indicadores de actuación pasada e inductores de actuación futura en el primer y segundo nivel especialmente.

Para alcanzar estos fines, es necesario establecer y diseñar un modelo gestión estratégica para la FAE que vincule los procesos, proyectos y presupuesto, articulada a la planificación nacional y basada en las metodologías y herramientas

impulsadas por el estado, con la finalidad de mejorar la percepción de seguridad en la ciudadanía, mediante una adecuada neutralización de amenazas y una oportuna atención de los requerimientos del estado y de la sociedad.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión estratégica para la aplicación de la gestión estratégica en la Fuerza Aérea.

Objetivos Específicos

- Determinar el foco estratégico plasmado en el Plan Estratégico Institucional de Fuerza Aérea.
- Establecer la matriz 3Ms que permita llevar un control integral de todas las actividades (no solo presupuestarias) que se realizan en la Fuerza Aérea.
- Desplegar la estrategia institucional de segundo nivel, que permita asegurar la responsabilidad compartida de los resultados de la institución y generar valor público institucional en los ciudadanos.
- Mejorar las operaciones militares aéreas con modernas capacidades específicas, identificando proyectos según las nuevas amenazas y futuros requerimientos del estado y de la ciudadanía.

Análisis de factibilidad de implementación de la propuesta

Se tiene factibilidad para realizar el trabajo de investigación; en razón, que se cuenta con el auspicio del mando, conscientes de la necesidad de contar con un modelo que permita implementar su planificación estratégica.

Con respecto a la factibilidad **social**, el alto mando de la institución participará conjuntamente con los mandos medios y bajos, en la traducción, articulación y alineamiento de la estrategia, con la finalidad de mejorar la percepción de seguridad en la ciudadanía.

La factibilidad **ambiental** para este proyecto es asertiva, ya que la institución va a generar el proceso de implementación proporcionando un adecuado ambiente de trabajo, con una evaluación de desempeño profesional considerando el logro de objetivos conjuntamente con la calidad del gasto.

El mando institucional y autoridades de la Fuerza Aérea, están prestos a contribuir para contar con un sistema de medición con indicadores estratégicos de resultados centrales e inductores de actuación, haciendo factible la **operación** de la propuesta, a fin de evidenciar el fortalecimiento de sus capacidades específicas.

El aplicar la gestión de la estrategia, permitirá a la Fuerza Aérea determinar y alinear de manera técnica; los proyectos, procesos y recursos necesarios para alcanzar su estrategia, optimizando especialmente la limitada asignación presupuestaria y propiciando una ejecución del 100% sin la necesidad de devolver dinero de ninguna fuente de financiamiento, con un cumplimiento de objetivos aceptable sobre el 75% de cumplimiento y permitiendo de esta manera incrementar las capacidades específicas según lo esperado. Esto hace que la factibilidad **económica**, sea favorable enfocándose en lo que se tienen que hacer y en dejar de hacer lo que no se tienen que hacer promoviendo la calidad del gasto en la institución.

Fundamentación científico técnica

Para la elaboración del Modelo de Gestión Estratégica de la Fuerza Aérea, que permita la aplicación de la gestión estratégica institucional, se considerará las mejores prácticas del Diamante de la Excelencia Organizacional y del Cuadro de Mando Integral.

(...) La clave de la ventaja competitiva, la creación de valor para clientes, empleados y accionistas y el logro de resultados críticos de la organización, en un ambiente de continuo cambio de condiciones macro y micro ambientales, radican en concebir la estrategia no como un evento, sino como un proceso disciplinado que garantice la excelencia organizacional (Antonio & Álvaro, 2010, p. 17).

Tomando en consideración este enunciado, la Fuerza Aérea propende crear valor y brindar un servicio público de calidad, seleccionando de los diferentes escenarios posibles el de mayor oportunidad para el accionar de la institución.

El Cuadro de mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009, p. 9).

De lo expuesto, la Fuerza Aérea necesita gestionar y mejorar su estrategia, contando con información efectiva y oportuna, que facilite la toma de decisiones y permita el fortalecimiento institucional.

Modelo operativo de ejecución de la propuesta

La metodología implementada en la siguiente propuesta, establece la aplicación de las siguientes etapas o procesos:



Gráfico N° 10: Metodología propuesta para implementar la estrategia en la FAE
Fuente: Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso
Elaborado por: El Investigador

1. ETAPA I.- FOCO ESTRATÉGICO

Consiste en determinar que se va hacer y que no, para crear conciencia de valor en la seguridad y defensa en el ámbito aéreo en la ciudadanía, para que este se transforme en aceptación, credibilidad confianza y finalmente mejor contribución económica.

Cuadro N° 17: Matriz de entradas y salidas del foco estratégico

ENTRADAS		SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Visión - Misión - Valores institucionales 	ETAPA I FOCO ESTRATÉGICO (Factores críticos de éxito)	<ul style="list-style-type: none"> - Temas/Rutas estratégicas - Mapa estratégico

Fuente: Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso
Elaborado por: El Investigador

1.1 Entradas Del Proceso

Como constan en el sitio web oficial de la Fuerza Aérea Ecuatoriana <http://www.fuerzaaereaecuadoriana.mil.ec> los elementos orientadores de la institución son:

Visión

Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional.

Misión

Desarrollar el poder militar aéreo para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la Nación.

Valores Institucionales

Respeto Patrio.- Es el sentimiento de profunda veneración que todo militar debe guardar a los símbolos de la patria.

Justicia.- Es el atributo de todo militar, que le permite actuar con equidad, imparcialidad, rectitud y firmeza en el ejercicio de su autoridad. La justicia implica recompensa o castigo de acuerdo con los méritos o desméritos del caso.

Honor Militar.- Severa conciencia y estricto cumplimiento del deber que la profesión de las armas impone. Conducta irreprochable o celo extremo dentro de la moral rígida y el exaltado patriotismo que el servicio militar exige.

Moral.- Conjunto de valores que deben cultivarse para practicar el bien y evitar el mal, factor determinante de toda actividad dentro y fuera de sus funciones específicas.

Abnegación.- La renuncia voluntaria de todo aquello que en lo material e inmaterial constituye un obstáculo para la consecución del fin propuesto.

Valor.- El coraje moral es el que sostiene a un hombre en los momentos de crisis mental, es el que impone la veracidad sin importar los riesgos que aquello pueda representar, lo que permite mantener sus convicciones, lo induce a admitir sus errores después de darse cuenta que está equivocado. En lo físico existe valor cuando el carácter es suficientemente fuerte para dominar el instinto del miedo e impedir que éste se apodere de las personas para enfrentar el peligro y estar en capacidad de luchar con sangre fría y tranquilidad, esto es, bajo el más perfecto dominio de sus facultades.

Integridad.- Verticalidad del carácter, firmeza de principios morales, cualidad de la verdad y honestidad absoluta, es una virtud indispensable en un Comando

Lealtad.- Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permiten un ambiente de confianza y seguridad entre los miembros de las Fuerzas Armadas, logrando así una mayor entrega a la Institución.

Disciplina.- Estado de acatamiento y obediencia consciente por parte del personal militar, que se manifiesta con el cumplimiento inmediato de todas las órdenes impartidas por un superior.

Servicio.- Acto o función específica que debe cumplir una persona o un grupo de personas, de acuerdo a lo estipulado en los reglamentos correspondientes. Así tenemos el servicio de guardia, de semana, etc.

1.2 Determinación de ejes o temas estratégicos

Permiten resumir o agrupar los objetivos estratégicos tomando en consideración dos grandes ejes para el fortalecimiento de la Fuerza Aérea estos son: Capacidades Operativas y el Desarrollo Institucional.

De esta manera, se puede evidenciar y gestionar los objetivos que pertenecen a cada eje estratégico y enfocar mayor atención en aquellos que presenten problemas que estén afectando el cumplimiento de la misión y logro de la visión.

1.3 Identificación de objetivos estratégicos

A continuación se refleja los objetivos que responden a como la Fuerza Aérea alcanzará su visión, los mismos que han sido diseñados determinando sus factores críticos de éxito (FCE).

Cuadro N° 18: ADN de la visión

VISIÓN	ADN	Cómo Contribuyo al logro del ADN FCE (¿Qué hacer?, ¿qué tener?)	OBJETIVOS	RESPONSABLE	PERSPECTIVA
Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional.	Ser una Fuerza Aérea disuasiva	Capacidades operativas adecuadas. Ejecutando operaciones militares de defensa externa.	Incrementar la capacidad de defensa de la soberanía e integridad territorial	COAD	EFFECTIVIDAD OPERACIONAL
		Equipos aéreos y terrestres disponibles. Optimización de la infraestructura militar, tecnológica y administrativa. Combatir las nuevas amenazas de influencia transnacional.	Incrementar la capacidad de respuesta en las operaciones militares	COAD	EFFECTIVIDAD OPERACIONAL
		Mejorando las competencias del Talento humano. Fortaleciendo el liderazgo institucional.	Incrementar el desarrollo del talento humano	COED	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	Respetada y aceptada por la sociedad	Concientizando al personal en los valores y principios institucionales. Participar en planes integrales de protección para la prevención del cuidado del medio ambiente.	Incrementar la percepción de seguridad a nivel nacional	CC.SS.	IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD
		Concientizando al personal para el cumplimiento de leyes y normativa civil - militar. Protegiendo la seguridad y defensa de los recursos estratégicos.	Incrementar la relación civil-militar en el país	CC.SS.	IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD
		Fortaleciendo sistemas de intercambio de información regional. Mejorando el nivel de coordinaciones en acciones combinadas.	Incrementar la participación en programas regionales, ayuda humanitaria y mantenimiento de la paz a nivel internacional	COAD	IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD
		Disponiendo del presupuesto planificado. Optimizar el presupuesto asignado. Evaluar la calidad del gasto.	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	DIRFIN	FINANCIERA Y PRESUPUESTO
		Realizando operaciones militares de defensa interna (subsidiarias).	Incrementar la eficiencia institucional	DDI	EFFECTIVIDAD OPERACIONAL

		Brindado un servicio de seguridad y defensa de calidad.			
		Apoyando a las acciones de seguridad integral. Previniendo y controlando la delincuencia común y organizada. Modernizando los sistemas de mando y control, comunicaciones informática, guerra electrónica.	Incrementar las acciones de apoyo al desarrollo nacional	DDA	IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD
	Pionera en el desarrollo aeroespacial nacional.	Tener una industria aeroespacial consolidada. Guiar o influenciar la política aeroespacial del país. Consolidar la participación de la FAE en los organismos asociados al desarrollo aeroespacial (IEE, DIAF, CIDFAE). Disponer de un marco legal adecuado. Realizar investigación y desarrollo aeroespacial. Disponer de personal capacitado en el ámbito aeroespacial. Infraestructura y equipamiento adecuado para la industria aeroespacial.	Incrementar la investigación, desarrollo e industria aeroespacial	DDA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Fuente: Prof. Mario Vogel
Elaborado por: El Investigador

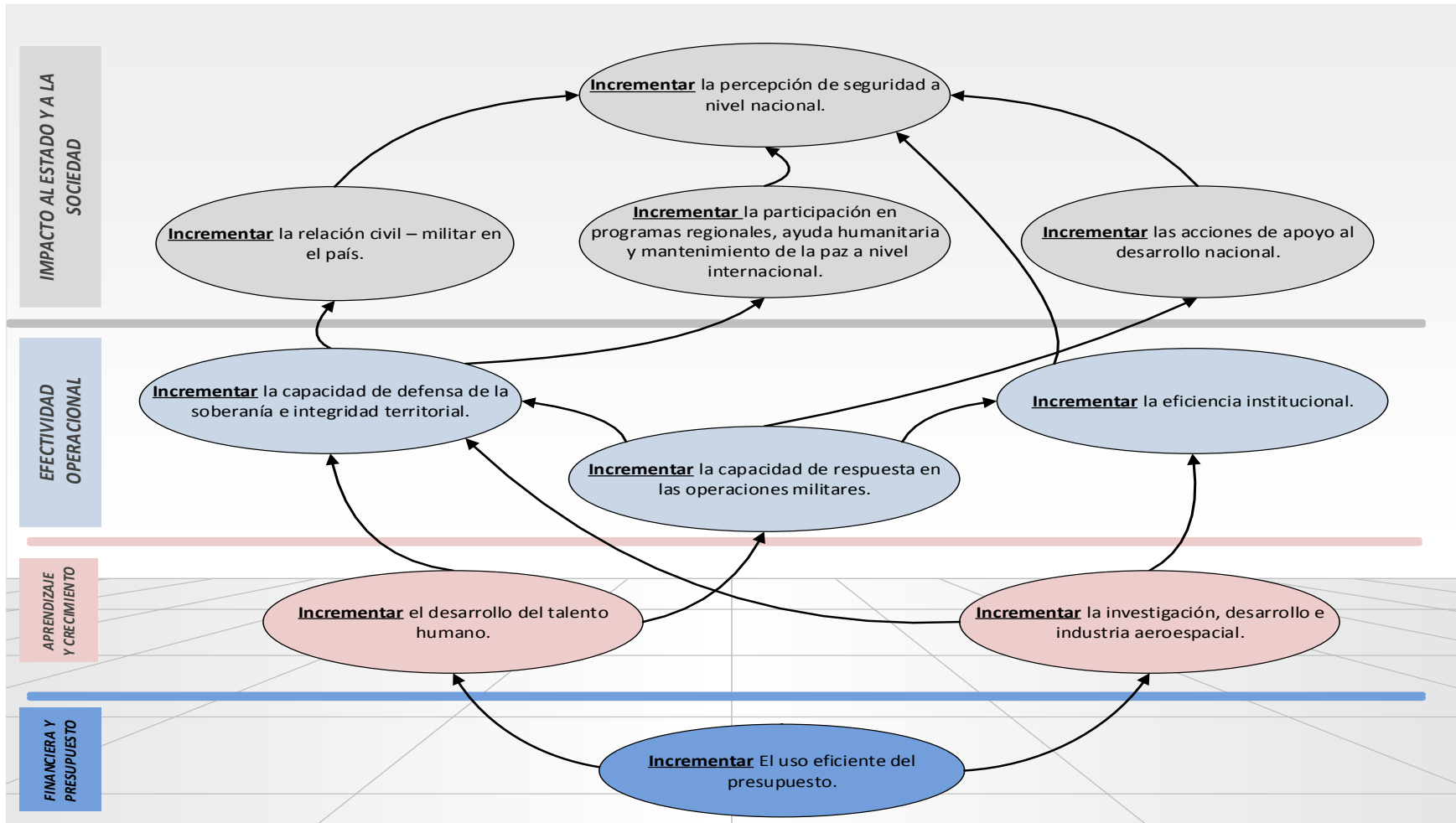


Gráfico N° 11: Mapa Estratégico de la FAE
Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton
Elaborado por: El Investigador

2. ETAPA II.- DISEÑO DE 3Ms

Identificación de matriz 3Ms

Operacionaliza la estrategia, definiendo principalmente las medidas, datos, metas y medios, proyectos y presupuestos de cada objetivo estratégico priorizado, los mismos que proporcionarán diferentes tipos de alerta permitiendo ajustar la estrategia para conseguir el destino deseado.

Cuadro N° 19: Matriz de entradas y salidas del diseño de 3Ms

ENTRADAS		SALIDAS
- Temas/Rutas estratégicas - Mapa estratégico	ETAPA II MATRIZ 3Ms	- Determinación de KPIs (medidas) - Determinación de metas - Determinación del banco de proyectos (medios)

Fuente: Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso

Elaborado por: El Investigador

La definición de KPIs se compone de dos partes: “Key Performance”, que implica que deben ser clave, permitir enfocar en las variables críticas del negocio, ser estratégicos (alineados a los objetivos), asegurar impacto y ser balanceados. Es decir, deben influir diferentes perspectivas que nos aseguren un control del desempeño integral. (Antonio & Álvaro, 2010, p. 99).

Esta afirmación, motiva que la Fuerza Aérea cuente con su matriz 3Ms, contando con información diseñada técnicamente y garantizando una correcta gestión de los signos vitales de la institución.

Cuadro N° 20: Matriz 3Ms

MAPA ESTRATÉGICO		MEDIDAS					METAS				MEDIOS		
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI'S (Indicadores clave de desempeño)	Definición Operacional	Fórmula	Frecuencia de Medición	Fuente de Captura de Datos	Línea base	Meta 2017	Dic.	Meta 2021	Dic.	Responsable de la Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	1. Incrementar la percepción de seguridad a nivel nacional.	Nivel de confianza de la FAE en la sociedad ecuatoriana	Este indicador permite conocer el nivel de aceptación que tiene la FAE en la sociedad ecuatoriana	$(\text{Total \% confianza año } 1 / \text{Total \% confianza año } 0) - 1 \times 100$	Anual	Encuesta	75%	76%		85%		Dirección de Comunicación Social	Difundir los logros, beneficios y potencialidades de la FAE en medios internos y externos.
													Realizar alianzas estratégicas con los medios comunicacionales.
													Contribuir a la integración institucional de las Fuerzas Armadas.
	2. Incrementar la relación civil - militar en el país.	Nivel de aceptación ciudadana hacia la FAE	Este indicador permite conocer la aceptación que tiene la FAE en la sociedad	$(\text{Total \% aceptación positiva año } 1 / \text{Total \% aceptación positiva año } 0) - 1 \times 100$	Semestral	Informe de Operaciones Aéreas Orden de Vuelo Informe de Gestión	60%	70%		80%		Comando de Operaciones Aéreas y Defensa	Contribuir en actividades de protección del medio ambiente y mejoramiento de la calidad de vida especialmente de la población más necesitada.
													Fortalecer la investigación y desarrollo para generar productos y servicios para la defensa.
													Fortalecer la participación, cooperación y diálogo activo, con los grupos de interés de la FAE.
													Promover la responsabilidad social.
	3. Incrementar las acciones de apoyo al desarrollo nacional.	Porcentaje de operaciones en apoyo a la seguridad interna del Estado	Este indicador permite determinar la eficacia en las operaciones de seguridad interna.	$\text{Número de operaciones ejecutadas en apoyo a la seguridad interna} / \text{Número de operaciones planificadas para seguridad Interna} \times 100$	Mensual	Informe Dirección de Recursos Humanos Informe Comando de Operaciones Aéreas y Defensa	95%	100%				Comando de Operaciones Aéreas y Defensa	Mejorar los planes militares en el sector de seguridad y defensa, observando las normas internacionales y nacionales de derechos humanos y derecho internacional humanitario.
													Fortalecer el apoyo a los organismos del Estado con una interceptación aérea oportuna.
													Alcanzar un alistamiento operativo efectivo a fin de cumplir las operaciones de seguridad interna de manera oportuna.
	4. Incrementar la participación en programas regionales, ayuda humanitaria y mantenimiento de la paz a nivel internacional.	Porcentaje de operaciones aéreas ejecutadas en apoyo humanitario	Este indicador permite conocer el número de operaciones de transporte aéreo ejecutadas por la FAE	$(\% \text{ de operaciones aéreas de ayuda humanitaria ejecutadas año } 1 / \% \text{ de operaciones aéreas de ayuda humanitaria ejecutadas año } 0) - 1 \times 100$	Anual	Informe	50%	55%		70%		Comando de Operaciones Aéreas y Defensa	Fortalecer la participación y proyección de la FAE en el ámbito internacional.
													Fortalecer la incorporación del personal femenino de la FAE en los contingentes de las FF.AA.
													Apoyar al desarrollo de la doctrina, entrenamiento y empleo en operaciones de paz, ayuda humanitaria, gestión de riesgos y crisis.
													Fortalecer las relaciones con las Fuerzas Armadas de otros países, en especial con miembros de la UNASUR.
													Impulsar iniciativas de paz, de desarme y ayuda humanitaria en la comunidad internacional.

MAPA ESTRATÉGICO		MEDIDAS					METAS				MEDIOS		
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI'S (Indicadores clave de desempeño)	Definición Operacional	Fórmula	Frecuencia de Medición	Fuente de Captura de Datos	Línea base	Meta 2017	Dic. 2017	Meta 2021	Dic. 2021	Responsable de la Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
EFECTIVIDAD OPERACIONAL	5. Incrementar la capacidad de defensa de la soberanía e integridad territorial.	Porcentaje de cumplimiento de misiones de vigilancia, control, alarma temprana y defensa de la Fuerza Aérea	Este indicador establece el nivel de apoyo de la capacidad de vigilancia, control, alarma temprana y defensa de la FAE	(# Misiones ejecutadas/# misiones planificadas) x 100	Anual	Informe	60%	70%		75%		Comando de Operaciones Aéreas y Defensa Dirección General de Logística FAE	Fortalecer el sistema de vigilancia, control, exploración y defensa del espacio aéreo.
													Fortalecer la fuerza de reacción inmediata.
													Recuperar la capacidad de defensa antiáerea.
	6. Incrementar la capacidad de respuesta en las operaciones militares.	Porcentaje de incremento anual de alistamiento operacional de FAE	Este indicador establece el porcentaje de variación anual del nivel de alistamiento operacional de FAE	((% de cumplimientos de misiones + % personal capacitado + % de disponibilidad de medios) ejecutados / (% de cumplimientos de misiones + % personal capacitado + % de disponibilidad de medios) planificados) x 100	Anual	Informe	45%	60%		70%		Comando de Operaciones Aéreas y Defensa Dirección General de Logística FAE	Modernizar las plataformas aéreas, material aeronáutico y armamento terrestre.
													Fortalecer la capacidad de formación, perfeccionamiento, capacitación y entrenamiento de pilotos militares.
													Fortalecer la movilidad y las capacidades logísticas para el apoyo a las operaciones aéreas y terrestres.
													Fortalecer la administración, el mantenimiento, y funcionamiento de las unidades militares.
													Disponer de unidades orgánicamente completas, con capacidad para despliegue rápido.
													Actualizar y generar Doctrina militar en la Fuerza Aérea alineada con la doctrina conjunta de Fuerzas Armadas.
	7. Incrementar la eficiencia institucional.	Nivel de cumplimiento de los objetivos de contribución de la Fuerza Aérea	Este indicador nos permite conocer la variación anual de la capacidad específica adquirida en la Fuerza Aérea.	(% capacidad específica FAE año 1 / % capacidad específica FAE año 0) - 1 x 100	Anual	Informe Operativo	23%	25%		30%		Comando de Operaciones Aéreas y Defensa Dirección General de Logística FAE	Mejorar los procesos de instrucción y entrenamiento para disponer de reservas preparadas, entrenadas y equipadas.
Fortalecer el sistema de mando y control (C4IVR).													
Fortalecer al sistema de inteligencia aérea para que proporcione información precisa y oportuna.													
												Fortalecer la movilidad y rescate de combate en la FAE para el posicionamiento oportuno y apoyo logístico de las Fuerzas Armadas.	
												Establecer líneas de mando simples y directas hacia las unidades subordinadas, evitando la duplicidad de tareas.	
												Determinar el orgánico estructural y numérico de la Fuerza Aérea.	
												Determinar el número adecuado de plataformas aéreas (supersónicas, subsónicas, de transporte y ala rotativa) y equipo militar (vehículos de combate, misiles, fusiles, entre otros).	
												Dirección Desarrollo Institucional	Impulsar un sistema de gestión estratégica en la FAE alineado a la normativa GPR.
													Fomentar una cultura de planificación y control.
													Impulsar un sistema de gestión por procesos en la FAE alineado a la normativa GPR.

MAPA ESTRATÉGICO		MEDIDAS						METAS			MEDIOS		
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI'S (Indicadores clave de desempeño)	Definición Operacional	Fórmula	Frecuencia de Medición	Fuente de Captura de Datos	Línea base	Meta 2017	Dic. 2021	Meta 2021	Dic.	Responsable de la Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	8. Incrementar el desarrollo del talento humano.	Nivel de cumplimiento de los programas de capacitación.	Permite conocer el nivel de cumplimiento de los programas de capacitación impartidos al personal Militar, Servidores y Trabajadores Públicos.	$(\text{Total de programas de capacitación ejecutados}) / \text{Total de programas de capacitación planificados} * 100$	Anual	Informe Dirección de Recursos Humanos	75%	90%		100%		Dirección de Talento Humano	<p>Implementar el sistema de gestión del Talento Humano por competencias en la Fuerza Aérea.</p> <p>Implementar el Sistema integrado de Seguridad en la Fuerza Aérea.</p> <p>Fortalecer los servicios de medicina de aviación, bienestar social y salud.</p> <p>Elevar la productividad y optimizar el empleo del recurso humano manteniendo un adecuado clima laboral en armonía a los intereses institucionales.</p> <p>Fortalecer la formación, perfeccionamiento capacitación y especialización del personal militar y servidores públicos.</p>
	9. Incrementar la investigación, desarrollo e industria aeroespacial.	Porcentaje de productos tecnológicos desarrollados en la FAE aplicables al ámbito de la defensa	Este indicador permite conocer el porcentaje de productos tecnológicos ejecutados por la FAE enfocados a la defensa	$(\# \text{ productos tecnológicos ejecutados} / \# \text{ productos tecnológicos planificados}) * 100$	Anual	Informe Centro de Investigaciones y Desarrollo	50%	75%		100%		Dirección de Desarrollo Aeroespacial Centro de Investigación y Desarrollo CID-FAE	<p>Fortalecer el sistema de investigación y desarrollo de sistemas tecnológicos.</p> <p>Fortalecer la gestión del Centro de Investigación, para el desarrollo de productos aplicables a la defensa y generar la transferencia e integración tecnológica.</p>
FINANCIERA Y PRESUPUESTO	10. Incrementar el uso eficiente del presupuesto asignado.	Grado de errores detectados en la documentación financiera	Este indicador permite determinar el nivel de cumplimiento del presupuesto asignado a la FAE en gasto corriente	$\text{N}^{\circ} \text{ inconsistencias} / \text{N}^{\circ} \text{ total Dtos. Tramitados} * 100$	Mensual	Informe mensual	94,64%	96%		99%		Dirección Finanzas	<p>Fortalecer el sistema de gestión administrativa – financiera en la Fuerza Aérea.</p> <p>Formular y optimizar el presupuesto alineado a los procesos y a la normativa legal vigente.</p> <p>Impulsar la disciplina de gasto, manejo transparente y rendición de cuentas.</p>

Fuente: Comando Conjunto de las FF.AA. - JEMI
Elaborado por: El Investigador

3. ETAPA III.- ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Alineación, sincronización y despliegue de la estrategia

Permite determinar los procesos críticos, los mismos que deberán generar planes de acción alineados a los objetivos, indicadores y metas de nivel superior, asegurando la responsabilidad compartida de los resultados en todo nivel de la institución.

Cuadro N° 21: Matriz de alineamiento estratégico

ENTRADAS		SALIDAS
- Determinación de KPIs (medidas) - Determinación de metas - Determinación del banco de proyectos (medios)	ETAPA III ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	- Matriz de Contribución Crítica - Scorecards unidades operativas críticas - Scorecards unidades de apoyo críticas

Fuente: Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso
Elaborado por: El Investigador

3.2 Matriz de Contribución Crítica

Es una herramienta que permite identificar los actores (procesos o unidades) claves para el logro de las metas previstas por la Fuerza Aérea en su matriz 3Ms; adicionalmente, sirve como base para facilitar el alineamiento, sincronización y despliegue de la estrategia.

Esta matriz considera tres aspectos fundamentales objetivos estratégicos, KPIs, y metas de primer nivel (de la Fuerza Aérea), que son analizados por los líderes militares, responsables de cada proceso o unidad operativa y de apoyo, a fin de determinar las contribuciones vitales de cada uno de estos en la estrategia.

3.3 Proceso de la Fuerza Aérea

La Fuerza Aérea para el cumplimiento de su misión institucional, gestiona los siguientes procesos:

Procesos Gobernantes

- ✓ Direccionamiento Estratégico Institucional.

Procesos adjetivos de Asesoría

- ✓ Gestión Institucional.
- ✓ Gestión de Control Interno.
- ✓ Gestión Jurídica.
- ✓ Gestión de Comunicación Social.

Procesos adjetivos de Apoyo

- ✓ Gestión de Talento Humano.
- ✓ Gestión Logística.
- ✓ Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- ✓ Gestión de Seguridad Integrada.
- ✓ Gestión Financiera.
- ✓ Gestión Administrativa Central.
- ✓ Gestión Documental y Relaciones Interinstitucionales.

Procesos sustantivos.

- ✓ Desarrollo de Capacidades Militares Aéreas.
- ✓ Apoyo al Desarrollo Nacional.

Cadena de valor y mapa de procesos

Según el proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos 2016 Conforme los objetivos asignados a la institución se identificó la siguiente cadena de valor y mapa de procesos:

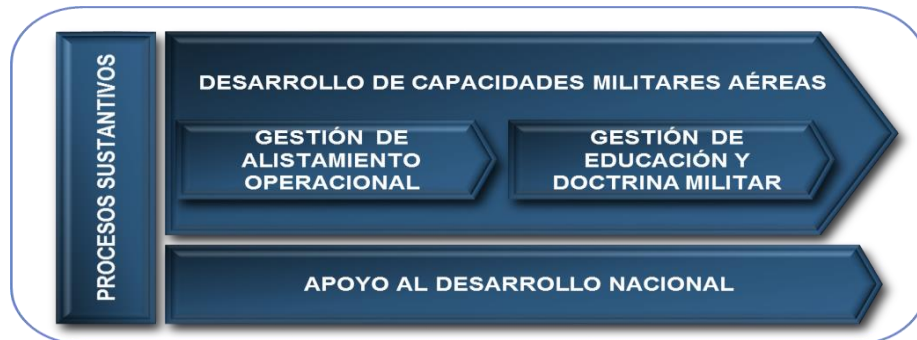


Gráfico N° 12: Cadena de Valor de la FAE
Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional FAE
Elaborado por: El Investigador



Gráfico N° 12: Mapa de Macroprocesos de la FAE
Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional FAE
Elaborado por: El Investigador

Cuadro N° 22: Matriz de Contribución Crítica

OBJETIVOS		MEDIDAS	METAS	SUSTANTIVO		ASESOR				APOYO						
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI'S (Indicadores clave de desempeño)	2017	Desarrollo de Capacidades Militares Aéreas	Apoyo al Desarrollo Nacional	Gestión Institucional	Gestión de Control Interno	Gestión Jurídica	Gestión de Comunicación Social	Gestión de Talento Humano	Gestión Logística	Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Gestión de Seguridad Integrada	Gestión Financiera	Gestión Documental y Relaciones Interinstitucionales	Gestión Administrativa Central
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	1. Incrementar la percepción de seguridad a nivel nacional.	Nivel de confianza de la FAE en la sociedad ecuatoriana	76%	X	X				X							
	2. Incrementar la relación civil - militar en el país.	Pobladores beneficiados	70%	X	X				X							
	3. Incrementar las acciones de apoyo al desarrollo nacional.	Porcentaje de operaciones en apoyo a la seguridad interna del Estado	100%	X	X											
	4. Incrementar la participación en programas regionales, ayuda humanitaria y mantenimiento de la paz a nivel internacional.	Porcentaje de operaciones aéreas ejecutadas en apoyo humanitario	55%	X												

OBJETIVOS		MEDIDAS	METAS	SUSTANTIVO		ASESOR				APOYO						
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI'S (Indicadores clave de desempeño)	2017	Desarrollo de Capacidades Militares Aéreas	Apoyo al Desarrollo Nacional	Gestión Institucional	Gestión de Control Interno	Gestión Jurídica	Gestión de Comunicación Social	Gestión de Talento Humano	Gestión Logística	Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Gestión de Seguridad Integrada	Gestión Financiera	Gestión Documental y Relaciones Interinstitucionales	Gestión Administrativa Central
EFECTIVIDAD OPERACIONAL	5. Incrementar la capacidad de defensa de la soberanía e integridad territorial.	Porcentaje de cumplimiento de misiones de vigilancia, control, alarma temprana y defensa de la Fuerza Aérea	70%	X							X					
	6. Incrementar la capacidad de respuesta en las operaciones militares.	Porcentaje de incremento anual de alistamiento operacional de FAE	60%	X							X					
		Nivel de incremento de las capacidades específicas de la Fuerza Aérea	25%	X		X										
	7. Incrementar la eficiencia institucional.	Nivel de cumplimiento de los objetivos de contribución de la Fuerza	80%			X										

				SUSTANTIVO		ASESOR				APOYO						
OBJETIVOS		MEDIDAS	METAS	Desarrollo de Capacidades Militares Aéreas	Apoyo al Desarrollo Nacional	Gestión Institucional	Gestión de Control Interno	Gestión Jurídica	Gestión de Comunicación Social	Gestión de Talento Humano	Gestión Logística	Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Gestión de Seguridad Integrada	Gestión Financiera	Gestión Documental y Relaciones Interinstitucionales	Gestión Administrativa Central
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI'S (Indicadores clave de desempeño)	2017													
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	8. Incrementar el desarrollo del talento humano.	Nivel de cumplimiento de los programas de capacitación.	90%							X						
	9. Incrementar la investigación, desarrollo e industria aeroespacial.	Porcentaje de productos tecnológicos desarrollados en la FAE aplicables al ámbito de la defensa	75%		X							X				
FINANCIERA Y PRESUPUESTO	10. Incrementar el uso eficiente del presupuesto asignado.	Grado de errores detectados en la documentación financiera	80%			X								X		

Fuente: Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso
Elaborado por: El Investigador

3.4 Sincronización de objetivos, KPIs y metas

Partiendo del análisis de la MCC de primer nivel, se procede a la sincronización horizontal de objetivos, KPIs y metas de los diferentes macroprocesos eslabonados entre sí, con la finalidad de asegurar el logro de la meta estratégica.

Los macroprocesos considerados de vital importancia, deben determinar únicamente objetivos de contribución y KPIs que realmente sean fundamentales para el logro de los objetivos institucionales; así como también, apoyen al cumplimiento de los objetivos de contribución de los macroprocesos relacionados con la estrategia.

A continuación se detallan los scorecards de segundo nivel sincronizados a los objetivos de primer nivel.

Cuadro N° 23: Scorecard primer y segundo nivel

SCORECARD DE PRIMER NIVEL		
OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADOR KPI DE PRIMER NIVEL	
1. Incrementar la percepción de seguridad a nivel nacional.	Nivel de confianza de la FAE en la sociedad ecuatoriana	
SCORECARD DE SEGUNDO NIVEL		
MACROPROCESO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR KPI SINCRONIZADO
Desarrollo de Capacidades Militares Aéreas	Disminuir las denuncias (quejas) por violación a los derechos humanos cometidos en operaciones militares.	Número de denuncias
Apoyo al Desarrollo Nacional	Incrementar las actividades (programas, proyectos, campañas, eventos, entre otros) de apoyo al desarrollo.	Número de actividades
Gestión de Comunicación Social	Incrementar los medios o mecanismos comunicacionales.	Número de medios comunicacionales

SCORECARD DE PRIMER NIVEL		
OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADOR KPI DE PRIMER NIVEL	
2. Incrementar la relación civil - militar en el país.	Nivel de aceptación ciudadana hacia la FAE	
SCORECARD DE SEGUNDO NIVEL		
MACROPROCESO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR KPI SINCRONIZADO
Desarrollo de Capacidades Militares Aéreas	Incrementar la participación en la seguridad integral.	Porcentaje de participación
Apoyo al Desarrollo Nacional	Incrementar las operaciones aéreas que contribuyan al desarrollo nacional	Número de operaciones
Gestión de Comunicación Social	Incrementar la afectividad en la difusión de logros institucionales	Número de noticias publicadas en medios nacionales

SCORECARD DE PRIMER NIVEL		
OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADOR KPI DE PRIMER NIVEL	
3. Incrementar las acciones de apoyo al desarrollo nacional.	Porcentaje de operaciones en apoyo a la seguridad interna del Estado	
SCORECARD DE SEGUNDO NIVEL		
MACROPROCESO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR KPI SINCRONIZADO
Desarrollo de Capacidades Militares Aéreas	Incrementar la eficiencia en el entrenamiento del personal militar	Nivel de eficiencia operacional
Apoyo al Desarrollo Nacional	Incrementar el número de proyectos de desarrollo	Número de proyectos implementados

SCORECARD DE PRIMER NIVEL		
OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADOR KPI DE PRIMER NIVEL	
4. Incrementar la participación en programas regionales, ayuda humanitaria y mantenimiento de la paz a nivel internacional.	Porcentaje de operaciones aéreas ejecutadas en apoyo humanitario	
SCORECARD DE SEGUNDO NIVEL		
MACROPROCESO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR KPI SINCRONIZADO
Desarrollo de Capacidades Militares Aéreas	Incrementar la efectividad en la participación en misiones de paz	Nivel de eficiencia operacional

SCORECARD DE PRIMER NIVEL		
OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADOR KPI DE PRIMER NIVEL	
5. Incrementar la capacidad de defensa de la soberanía e integridad territorial.	Porcentaje de cumplimiento de misiones de vigilancia, control, alarma temprana y defensa de la Fuerza Aérea	
SCORECARD DE SEGUNDO NIVEL		
MACROPROCESO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR KPI SINCRONIZADO
Desarrollo de Capacidades Militares Aéreas	Incrementar la capacidad operativa de Fuerza Aérea	Porcentaje de capacidad operativa
Gestión Logística	Incrementar la disponibilidad de medios	Número de medios disponibles

SCORECARD DE PRIMER NIVEL	
OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADOR KPI DE PRIMER NIVEL
6. Incrementar la capacidad de respuesta en las operaciones militares.	Porcentaje de incremento anual de alistamiento operacional de FAE

	Nivel de incremento de las capacidades específicas de la Fuerza Aérea	
SCORECARD DE SEGUNDO NIVEL		
MACROPROCESO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR KPI SINCRONIZADO
Desarrollo de Capacidades Militares Aéreas	Incrementar el alistamiento operativo en las operaciones aéreas conforme a la priorización, amenazas y riesgos.	Porcentaje de alistamiento operativo
Gestión Logística	Incrementar la efectividad en los procesos de mantenimiento y adquisición de medios	Nivel de mantenimiento
Gestión Institucional	Incrementar la efectividad en la priorización de proyectos de inversión	Nivel de priorización de proyectos

SCORECARD DE PRIMER NIVEL	
OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADOR KPI DE PRIMER NIVEL
7. Incrementar la eficiencia institucional.	Nivel de cumplimiento de los objetivos de contribución de la Fuerza

SCORECARD DE SEGUNDO NIVEL		
MACROPROCESO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR KPI SINCRONIZADO
Gestión Institucional	Incrementar la eficiencia en la gestión de proyectos de inversión	Nivel de gestión de proyectos

SCORECARD DE PRIMER NIVEL		
OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADOR KPI DE PRIMER NIVEL	
8. Incrementar el desarrollo del talento humano.	Nivel de cumplimiento de los programas de capacitación.	
SCORECARD DE SEGUNDO NIVEL		
MACROPROCESO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR KPI SINCRONIZADO

Gestión de Talento Humano	Incrementar las competencias del personal	Índice de desempeño profesional

SCORECARD DE PRIMER NIVEL		
OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADOR KPI DE PRIMER NIVEL	
9. Incrementar la investigación, desarrollo e industria aeroespacial.	Porcentaje de productos tecnológicos desarrollados en la FAE aplicables al ámbito de la defensa	
SCORECARD DE SEGUNDO NIVEL		
MACROPROCESO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR KPI SINCRONIZADO
Apoyo al Desarrollo Nacional	Incrementar las capacidades de investigación, desarrollo e industria aeroespacial de la Fuerza Aérea.	Número de productos de investigación
Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Reducir la dependencia extranjera de medios y equipos	Número de medios y equipos desarrollados

SCORECARD DE PRIMER NIVEL		
OBJETIVO DE PRIMER NIVEL	INDICADOR KPI DE PRIMER NIVEL	
10. Incrementar el uso eficiente del presupuesto asignado.	Grado de errores detectados en la documentación financiera	
SCORECARD DE SEGUNDO NIVEL		
MACROPROCESO	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR KPI SINCRONIZADO
Gestión Institucional	Disminuir las reformas presupuestarias	Número de reformas
Gestión Financiera	Incrementar la capacitación en la calidad del gasto	Número de capacitaciones

Fuente: Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso

Elaborado por: El Investigador

4. ETAPA IV.- CULTURA DE EJECUCIÓN

Pocas empresas logran poner en acción su estrategia, sea esto porque dan prioridad a lo urgente, por el desconocimiento de una metodología que permita lograr este propósito o simplemente por la poca importancia de las autoridades hacia una cultura de gestión estratégica.

A continuación se detalla la matriz de entradas y salidas de esta etapa:

Cuadro N° 24: Matriz de cultura de ejecución

ENTRADAS		SALIDAS
<ul style="list-style-type: none">- Matriz de Contribución Crítica- Scorecards unidades operativas críticas- Scorecards unidades de apoyo críticas	ETAPA IV CULTURA DE EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Determinación de cómo alcanzar un aprendizaje estratégico.- Disciplinas organizacionales para la ejecución.- Pautas sobre como intervenir la cultura para gestar el cambio.

Fuente: Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso

Elaborado por: El Investigador

La implementación de la estrategia se evidencia con el logro de resultados, de ahí que es necesario una evaluación tanto a nivel operativo como estratégico manteniendo una modernización cultural contante, hasta lograr que todas las personas de la institución tomen decisiones correctas oportunamente.

Un elemento vital que garantiza la ejecución exitosa de la estrategia, es la capacidad de las instituciones para aprender de los errores y adaptarse a los cambios oportunamente. Estas pueden lograrse si:

Cuadro N° 25: Estrategias de fortalecimiento en cultura estratégica

ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	RESULTADOS	RESPONSABLE
Incorporar las prácticas de gestión del capital humano (8Cs).	Desarrollar las competencias requeridas para implementar la estrategia.	Personal con buen nivel de toma de decisiones oportunas y asertivas.	Dirección de Talento Humano
Mantener información accionable.	Conocer las señales críticas de la institución que indiquen su situación actual.	Signos estratégicos institucionales vitales. Recomendaciones estratégicas.	Dirección de Desarrollo Institucional
Incorporar disciplinas organizacional para evaluación	Contar con revisiones sistemáticas de las decisiones y resultados obtenidos.	Informes de evaluación estratégica.	Dirección de Desarrollo Institucional

Fuente: Prof. Antonio Kovacevic y Prof. Álvaro Reynoso
Elaborado por: El Investigador

Evaluación de impactos de la propuesta

La presente propuesta es un modelo que determina procesos y actividades claves para la aplicación de la gestión estratégica de forma asertiva y oportuna, generando los siguientes beneficios:

1. Determinación del foco estratégico, detallando que se va hacer y que se dejaría de hacer con la finalidad de optimizar recursos.
2. Diseño de la matriz 3Ms, definiendo principalmente las medidas, datos, metas y medios, proyectos y presupuestos de cada objetivo estratégico priorizado, que proporciones la alerta estratégica que permita conseguir los objetivos estratégicos planificados.

3. Alineación, sincronización y despliegue de la estrategia, determinando los procesos críticos que deberán generar planes de acción alineados a los objetivos, indicadores y metas de nivel superior, asegurando una responsabilidad compartida de los resultados en todo nivel de la institución.
4. Cultura de ejecución, para que todas las personas tomen decisiones correctas aprendiendo de los errores y adaptándose al cambio, permitiendo lograr los resultados esperados.

Con lo anteriormente expuesto, se evidenciará un impacto positivo en los principales indicadores estratégicos de la institución como se refleja a continuación:

Cuadro N° 26: Indicadores de impacto de la propuesta

INDICADOR	LÍNEA BASE	METAS 2021	RESPONSABLE
Porcentaje de capacidades específicas	23%	30%	Comando de Operaciones y Defensa
Porcentaje de cumplimiento de objetivos estratégicos	0%.	70%	Dirección de Desarrollo Institucional
Porcentaje de ejecución presupuestaria	94,64%	99%	Dirección de Desarrollo Institucional

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional FAE

Elaborado por: El Investigador

Esta información estratégica fue considerada de la Matriz 3Ms, la misma que permite evidenciar especialmente los objetivos estratégicos, los indicadores, metas y medios necesarios para lograr la estrategia institucional. De igual forma este impacto permitirá mejorar la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía principalmente a la población más vulnerable.

Plan de acción

El plan de acción que a continuación se detalla, describe las estrategias, acciones, responsables y la duración que se debería considerar al momento de poner en práctica el modelo de gestión estratégica.

Cuadro N° 27: Plan de acción

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN
Fortalecer las competencias de los Oficiales responsables del proceso de gestión estratégica en la FAE.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seminario-talleres en gestión estratégica. 2. Realizar Regulaciones para medir la estrategia institucional. 3. Capacitar al personal Directivo de la institución en gestión estratégica. 	Director de Desarrollo Institucional FAE	Cada 6 meses
Implementar un proceso de gestión estratégica en la FAE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la elaboración de nuevos productos / entregables estratégicos en la institución. 2. Completar el orgánico numérico de la Dirección de Desarrollo Institucional. 	Director de Desarrollo Institucional FAE Director de Talento Humano FAE	Cada 6 meses
Automatizar la gestión estratégica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar en la PAP asignación presupuestaria para herramientas informáticas. 2. Licitación de la contratación de una empresa que provea un sistema automatizado de gestión estratégica. 	Director de Finanzas	Anualmente

Elaborado por: El Investigador

Actividades para la Socialización del Plan de Acción

A continuación se describe el horario, actividades, temas, recursos y responsables que serían parte del equipo de trabajo para la socialización del modelo de gestión estratégica y posiblemente del enriquecimiento del mismo.

Cuadro N° 28: Socialización

HORA	ACTIVIDADES	TEMA	RECURSOS	RESPONSABLE
8:30-9:30	Bienvenida	Agenda	Sala de reuniones	Investigador
8:30-10:30	Presentación e Inauguración del proyecto en la DDI	Proyecto de aplicación de la gestión estratégica	Sala de reuniones DDI	Directores, personal DDI e Investigador
10:30-11:00	BREACK			Directores, personal DDI e Investigador
11:00-13:00	Talleres para implementar la estrategia (MCC y 3Ms) en la DDI	Talleres prácticos	Sala de reuniones DDI	Directores, personal DDI e Investigador
13:00-13:30	Solventar dudas	Recomendaciones y/o ajuste	- Proyector -Laptop -Hojas	Investigador

Elaborado por: El Investigador

Presupuesto de la Propuesta

RECURSOS

Institucionales

Se cuenta con el auspicio de la Fuerza Aérea, por tanto se brindarán las facilidades en la recolección de información necesaria para el tema de estudios.

Humanos

Detallar el talento humano remunerado y necesario para el desarrollo del proceso investigativo.

Cuadro N° 29: Recursos humanos

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL, USD \$
Tutor	1	250,00 \$ / obra	250,00
Digitador	1	0,20 \$ / hoja	80,00
Entrevistador	1	0,00 \$ / cuestionario	0,00
Estadista	1	30,00 \$ / cálculo	30,00
Asesor técnico	1	40,00 \$ / hora	400,00
Asesor informático	1	30,00 \$ / hora	60,00
SUBTOTAL, USD \$			820,00
+ 10% IMPREVISTOS, USD \$			82,00
TOTAL, USD \$			902,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El investigador

Novecientos dos dólares con 00/100.

Materiales

Detalle de rubros necesarios para el desarrollo del proceso investigativo.

Cuadro N° 30: Recursos materiales

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL, USD \$
Suministros de oficina	----	-----	200,00
Fotocopias	----	0,03 \$ / copia	80,00
Transporte	----	0,18 \$ / viaje	350,00
Servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet)	----	-----	230,00
Alimentación	----	-----	280,00
Ordenador (computador) personal	1	1000,00 \$ / CPU	1000,00
Memoria USB (pendrive)	1	20 \$ / artículo	20,00
Alquiler de equipos	2	80 \$ hora	160,00
SUBTOTAL, USD \$			2320,00
+ 10% IMPREVISTOS, USD \$			232,00
TOTAL, USD \$			2552,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El investigador

Dos mil quinientos cincuenta y dos dólares con 00/100.

Económicos

Presupuesto. Se calcula utilizando la fórmula del presupuesto de operación, donde se suman los totales de los recursos previamente estimados:

$$PO = \sum Rm + \sum Rh$$

$$PO = \$ 902,00 + \$ 2552,00$$

PO = USD 3454,00

Tres mil cuatrocientos cincuenta y cuatro con 00/100.

Financiamiento. La forma o manera con la cual se cubrirá el presupuesto de operación, está planificada en la Programación Anual de la Planificación de la Dirección de Desarrollo Institucional, considerando un valor de USD 15.000 para la puesta en práctica de un modelo de gestión estratégica.

Impacto económico. Considerando que la Fuerza Aérea auspicio el presente programa de estudios y luego de determinar el presupuesto invertido en la propuesta de USD 3.454,00, se puede precisar que el ahorro para la institución sería de alrededor de USD 11.546,00 monto que podría ser reformado y utilizado en otras necesidades institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio, K., & Álvaro, R. (2010). *Diamante de la Excelencia Organizacional* (1 ed.). México D.F.: Aguilar.
- Asamblea Nacional. (19 de enero de 2007). *Ley Orgánica de la Defensa Nacional*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2014, de Registro Oficial N° 4: http://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_ORGANICA_DE_LA_DEFENSA_NACIONAL.pdf
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. México F.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- CGEConsultoria. (2007). *EVALUACION PARA ADMINISTRACION BASADA EN EL BALANCE SCORECARD*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LOS CUATRO ELEMENTOS CLAVES: http://cgeconsultoria.com/Eval_bsc/Eval_bsc.htm
- Chacón, J. M. (Ed.). (s.f.). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México DF., México: Mc Graw Hill.
- Club Tablero de Comando. (2011). *Libros de Balanced Scorecard*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de Cómo realizar un Cuadro de Mando Integral: http://tablerodecomando.com/manuales/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf
- Club Tablero de Comando. (2011). *Libros de Balanced Scorecard*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2014, de Tablero de Comando en Iberoamérica: <http://www.tablero-decomando.com/socios/amigos-manual.asp>
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2011). *PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS*. (C. C. Montalvo, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador. (28 de junio de 2014). *Institución*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2014, de RESEÑA HISTÓRICA: <http://www.cffaa.mil.ec/index.php/institucion/historia>
- EL UNIVERSO. (16 de Agosto de 2014). *Ecuador recorta a 4% su expectativa de crecimiento económico en 2014*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2014, de Economía:

- <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/08/16/nota/3438181/ecuador-recorta-4-su-expectativa-crecimiento-economico-2014>
- Kaplan. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (3 ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (3 ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (3 ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Pardinas, F. (2005). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. (S. XXI, Ed.) Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de <http://books.google.es/books?id=PDqKweTKbhUC&pg=PA115&dq=tecnica+de+investigaci%C3%B3n+entrevista&hl=en&sa=X&ei=u5VmVNbgH8eWNsGbhKgF&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=tecnica%20de%20investigaci%C3%B3n%20entrevista&f=false>
- Robert, S. K., & David, P. N. (2008). *THE EJECUTION PREMIUM INTEGRANDO LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Roberto, H. S. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF.: McGraw Hill.
- Sampieri, H. R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF.: McGraw Hill.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (20 de Diciembre de 2011). NORMA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADOS. *Art. 1.- OBJETO*, 40. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2011). Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de Guía metodológica de planificación institucional: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Gu%C3%ADa-metodol%C3%B3gica-de-planificaci%C3%B3n-institucional.pdf>
- Sesecretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017* (1 ed.). Quito, Pichincha, Ecuador.

Sun, T. (2008). *El arte de la Guerra* (14 ed.). Madrid: Fundamentos. Obtenido de http://www.dominiopublico.es/libros/T/Sun_Tzu/Sun%20Tzu%20-%20El%20Arte%20de%20la%20Guerra.pdf

Universidad Politécnica de Valencia. (2012). *Cuaderno Docentes en Procesos de Desarrollo N° 1*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2014, de Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación: [http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodologa%20y%20tcnicas%20cuantitativas%20de%20investigacin_6060.pdf?sequence=3](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodologa%20y%20tecnicas%20cuantitativas%20de%20investigacin_6060.pdf?sequence=3)

ANEXOS

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz MAS

<i>MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES</i>			
Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<p>Las FAE requiere desarrollar su estrategia de valor (promesa) con la finalidad de obtener ventaja competitiva, crear valor, imagen, credibilidad, confianza, resultados, crecimiento y fortalecimiento institucional, para lo cual se debe revisar y actualizar la filosofía organizacional o institucional pero sobre todo realizar el proceso de implementación de la estrategia institucional.</p> <p>Para alcanzar estos fines, es necesario establecer y diseñar un modelo de planeación y gestión estratégica, articulada a la planificación nacional y basada en las metodologías y herramientas en vigencia; con la finalidad de mejorar el desempeño institucional, orientando el 20% al proceso de planeación y al menos el 80% a la ejecución de la estrategia, midiendo periódicamente el avance del cumplimiento de objetivos estratégicos, generar resultados y rendir cuentas como mecanismo de responsabilidad social institucional.</p> <p>Actualmente se presenta una deficiente aplicación de la estrategia en FAE por las siguientes razones; el personal tiene una limitada capacitación para la gestión estratégica en todos sus niveles, no existe ninguna metodología implementada que permita la ejecución estratégica, no se cuenta una herramienta informática que permita automatizar la información de gestión estratégica y que a su vez le permita alinearse con el sistema de gestión (herramienta) Gobierno por Resultados para el seguimiento, evaluación y ajuste de la estrategia institucional. Los efectos se visualizan en un inadecuado proceso de comunicación y entendimiento de la estrategia en los diferentes niveles de la organización de la FAE personal desvinculado que desconoce su papel y aporte en la consecución de los objetivos planteados limitando el fortalecimiento de la institución.</p>	<p>Deficiente aplicación de la estrategia institucional en la Fuerza Aérea.</p>	<p>La Fuerza Aérea con un efectivo <i>estilo de gestión estratégica</i> y sean parte del <i>Half of Fame</i> Ecuador por usar el <i>Balaced Scorecard</i> de forma ejemplar para el logro de sus objetivos.</p>	<p>Propuesta de implementación de un modelo de Gestión Estratégica para la Fuerza Aérea basado en el <i>Balanced Scorecard</i>.</p>

Anexo N° 2: Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA UTI
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

PROYECTO: PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRIGIDO A: Señor Director de la Dirección de Desarrollo Institucional de la Fuerza Aérea, responsable del proceso de Direccionamiento Estratégico Institucional.

OBJETIVO: Determinar la situación actual de aplicabilidad, de los cuatro elementos de administración del *Balaced Scorecard* y su fortalecimiento institucional.

MOTIVACIÓN: Con un cordial saludo, solicito muy comedidamente se digne contestar según su opinión los siguientes elementos enunciados a continuación, información que permitirá identificar la situación actual de aplicación en la Fuerza Aérea de los cuatro elementos claves de la **ADMINISTRACIÓN BASADA EN SCORECARDS**, con la finalidad de contar con un diagnóstico estratégico confiable que facilite la determinación de estrategias asertivas para poner en acción la estrategia institucional.

Los datos proporcionados serán considerados de carácter confidencial y no se considerarán para ningún propósito distinto al de la investigación objeto de estudio.

INSTRUCCIONES: Lea cada enunciado detenidamente e identifique con una F si considera que es una fortaleza o una D si considera que es una debilidad institucional.

Equivalencia de rangos = Tipo bipolar, en donde la fortaleza tiene una calificación de 2,5 y las debilidades una calificación de 0

Pregunta N° 1: ¿El foco estratégico está claramente identificado en la institución?

ORD	ENFOQUE ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN
1	¿Conoce claramente cuáles son las misiones fundamentales de la Fuerza Aérea, en las cuales deben enfocar los esfuerzos de la organización?	
2	¿Tiene un claro conocimiento de las necesidades de la ciudadanía y del Estado?	
3	¿Conoce las fortalezas y debilidades de la Fuerza Aérea?	
4	¿Comprende qué es lo que espera el estado de la Fuerza Aérea?	
5	¿Conoce claramente las necesidades del personal de la Fuerza Aérea para el cumplimiento de las operaciones militares?	
6	¿Tiene claramente identificado los principales aliados estratégicos?	
7	¿Mantiene herramientas y metodologías que permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector defensa y al país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?	
8	¿Tiene claramente definido y documentada la visión, misión y valores centrales de la organización?	
9	¿Conoce que la defensa, debe ser considerado como un bien público?	
10	¿Identifica claramente los principales objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea?	

Pregunta N° 2: ¿El foco estratégico está trasladado hacia el BSC?

ORD	TRASLADO HACIA EL BSC	CALIFICACIÓN
1	¿Para cada objetivo estratégico, la Fuerza Aérea tiene definido un grupo de indicadores claves de desempeño (KPIs)?	
2	¿Para cada uno de los KPIs, la Fuerza Aérea cuenta con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos y responsable?	
3	¿La Fuerza Aérea cuenta con información sobre líneas base (desempeño actual) de cada KPI y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?	
4	¿La Fuerza Aérea cuenta con metas de corto, mediano y largo plazo para cada KPI?	
5	¿Para cada una de las metas, la Fuerza Aérea cuenta con variabilidades (semáforos) que permiten analizar el desempeño de cada objetivo y KPI, para tomar acciones correctivas?	
6	¿Cada una de las metas planificadas por la Fuerza Aérea se han validado tomando en cuenta, los niveles actuales, aspiración de la organización, impacto de la estrategia y recursos disponibles?	
7	¿La Fuerza Aérea tiene identificado inductores/estrategias y/o proyectos, los cuales indican cómo se conseguirán las metas?	
8	¿Para cada uno de las iniciativas planteadas, la Fuerza Aérea tiene descritos proyectos de implementación, los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, recursos y controles?	
9	¿La Fuerza Aérea tiene claramente identificadas sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)?	
10	¿La Fuerza Aérea difunde las metas e inversiones requeridas en un presupuesto flexible y articulado a la estrategia?	

Pregunta N° 3: ¿La estrategia sincronizada y desplegada en la institución?

ORD	SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE	CALIFICACIÓN
1	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre sí”, que garantizarse el logro del objetivo estratégico?	
2	¿Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI’s e iniciativas?	
3	¿La Fuerza Aérea ha realizado el despliegue y sincronización del Plan Estratégico Institucional?	
4	¿Para los procesos claves de la cadena de valor la Fuerza Aérea tiene identificado un conjunto de KPI’s en cuenta a: eficiencia, calidad e impacto?	
5	¿El presupuesto está planificado en concordancia con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas en el Plan Estratégico Institucional?	
6	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la Fuerza Aérea son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) desde el nivel superior?	
7	¿Se dispone del Manual de Procesos de cada uno de los componentes de la cadena de valor de la Fuerza Aérea?	
8	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea?	
9	¿La Fuerza Aérea dispone de los instrumentos orientadores de nivel superior, para realizar la sincronización y despliegue de sus objetivos para satisfacer las necesidades del País en su campo de acción?	
10	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la Fuerza Aérea están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de las organizaciones involucradas en la seguridad integral del País?	

Pregunta N° 4: ¿La estrategia está siendo aplicada con una cultura de ejecución?

ORD	CULTURA DE EJECUCIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La Fuerza Aérea define e implementa acciones correctivas cuando el desempeño de las estrategias, proyectos y procesos no están de acuerdo a las metas trazadas?	
2	¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, proyectos y recursos?	
3	¿Contamos con un sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional?	
4	¿La evaluación del desempeño del personal Militar y Servidores Públicos están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	
5	¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera y remuneración) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la Fuerza Aérea?	
6	¿Existe una planificación de evaluaciones, que permitan monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?	
7	¿Existe un proceso de seguimiento, entrenamiento y retroalimentación sistematizados del desempeño profesional de Militares y Servidores Públicos?	
8	¿Existe una difusión institucional que permite el empoderamiento de la visión, estrategia, objetivos y valores que refuerzan continuamente una cultura de ejecución?	
9	¿Existe un comité de mejora continua que supervise la organización y procesos de la Fuerza Aérea?	
10	¿La Fuerza Aérea dispone de los Planes de Carrera actualizados y establece claramente las competencias y los conocimientos específicos de los puestos de trabajo para Servidores Públicos, que apoyen el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ESPACIO RESERVADO PARA ENTREVISTADORES DE LA UTI

	Entrevista personal	Entrevista telefónica
Fecha (día/mes/año)		
Hora de inicio (hr/min.)		
Hora de término (hr/min.)		
Grado	Nombre y Apellido del entrevistador	Firma

Anexo N° 3: Entrevista para determinar el fortalecimiento institucional

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA UTI
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARCIALMENTE
ESTRUCTURADA

PROYECTO: PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRIGIDO A: Señor Director de la Dirección de Desarrollo Institucional de la Fuerza Aérea, responsable del proceso de Direccionamiento Estratégico Institucional.

OBJETIVO: Determinar la situación actual de la capacidad operativa, cumplimiento de los objetivos estratégicos y ejecución presupuestaria de la Fuerza Aérea.

MOTIVACIÓN: Con un cordial saludo, solicito muy comedidamente se digne contestar las siguientes preguntas que a continuación se detallan, mismas que permitirán contar con indicadores estratégicos claves para saber el nivel de fortalecimiento institucional y propiciar estrategias que ayuden a incrementarlo.

Los datos proporcionados serán considerados de carácter confidencial y no se considerarán para ningún propósito distinto al de la investigación objeto de estudio.

INSTRUCCIONES: Según el ámbito de sus competencias y atribuciones, precise la siguiente información.

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN/VALORACIÓN
¿Cuál es la actual capacidad específica de la Fuerza Aérea?	
¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea?	
¿Cuál es el porcentaje de ejecución presupuestaria de la Fuerza Aérea?	

Observación: La Fuera Aérea cuenta con reducido personal con competencias en gestión de la estrategia, dificultando cubrir las vacantes orgánicas de esta unidad administrativa evidenciando un deficiente desempeño de la planificación estratégica.

Adicional, no se cuenta con un software, ni personal competente suficiente que avizore futuras escenarios y generar una planificación más asertiva tomando en consideración variables estratégicas vitales para la institución.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ESPACIO RESERVADO PARA ENTREVISTADORES DE LA UTI

	Entrevista personal	Entrevista telefónica
Fecha (día/mes/año)		
Hora de inicio (hr/min.)		
Hora de término (hr/min.)		
Grado	Nombre y Apellido del entrevistador	Firma

Anexo N° 4: Autorización del trabajo de investigación



FUERZA AÉREA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



Oficio Nro. FA-EA-A-1-2016-384-O

Quito, D.M. 08 SEP 2016

Asunto: Auspicio trabajo de investigación.

Señora Mg
Hortencia Bustos
DIRECTORA POSGRADOS QUITO
Presente.-

De mi consideración:

Por el presente me permito informar a usted señora Directora, que la Dirección de Desarrollo Institucional de la Fuerza Aérea, autoriza al señor Capitán Ochoa Pérez Alexander Patricio, realizar el trabajo de investigación "LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA" en razón, que la institución requiere implementar su estrategia con un metodología que se adapte a los requerimientos institucionales, proporcionando diferentes tipos de alerta, permitiendo ajustar la estrategia con la finalidad de conseguir los objetivos deseados.

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD,

Geovanny Espinel P.
Cnrl. EMC.Ávc.
DIRECTOR DE DESARROLLO INSTITUCIONAL FAE



/PCMIA, Childe.-