



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Pensamiento estratégico y desarrollo institucional en una
institución de las fuerzas armadas del Perú, 2023**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTOR:

Sevilla Arias, Juan Carlos (orcid.org/0009-0004-7761-1480)

ASESORES:

Dra. Silva Narvaste, Bertha (orcid.org/0000-0002-2926-6027)

Mg. Romani Allende, Freddy Gamaniel (orcid.org/0000-0002-1054-6715)

Dr. Ochoa Tataje, Freddy Antonio (orcid.org/0000-0002-1410-1588)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria

Al conocimiento universal, faro de sabiduría
que guía nuestras mentes.

Agradecimientos

A todas las personas que apoyaron este trabajo. Su invaluable ayuda fue fundamental.

Declaración de autenticidad del asesor

Yo, SILVA NARVASTE BERTHA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Pensamiento estratégico y desarrollo institucional en una institución de las Fuerzas Armadas del Perú, 2023", cuyo autor es SEVILLA ARIAS JUAN CARLOS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Cesar Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 26 de diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
SILVA NARVASTE BERTHA DNI: 45104543 ORCID: 0000-0002-2926-6027	Firmado electrónicamente por: BSILVAN el 11-01-2024 19:56:06

Código documento Trilce: TRI - 0708780

Declaración de autenticidad del autor

Yo, SEVILLA ARIAS JUAN CARLOS estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC – LIMA ATE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Pensamiento estratégico y desarrollo institucional en una institución de las Fuerzas Armadas del Perú, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
JUAN CARLOS SEVILLA ARIAS DNI: 43275555 ORCID: 0009-0004-7761-1480	Firmado electrónicamente por: JSEVILLAAR el 26-12-2023 16:48:01

Código documento Trilce: TRI - 0708782

Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de tablas	vii
Índice de gráficos y figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	28
3.1 Tipo y Diseño de Investigación	28
3.2 Variables y Operacionalización	29
3.3 Población, Muestra, Muestreo	31
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	32
3.5 Procedimiento	33
3.6 Método de Análisis de Datos	34
3.7 Aspectos Éticos	34
IV. RESULTADOS	35
V. DISCUSIÓN	45
VI. CONCLUSIONES	52
VII. RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 01. Validación de instrumentos de medición	33
Tabla 02. Frecuencias de pensamiento estratégico y desarrollo institucional	35
Tabla 03. Frecuencias de pensamiento crítico y desarrollo institucional	36
Tabla 04. Frecuencias de pensamiento creativo y desarrollo institucional	37
Tabla 05. Frecuencias de liderazgo estratégico y desarrollo institucional	38
Tabla 06. Frecuencias de cultura estratégica y desarrollo institucional	39
Tabla 07. Correlación de pensamiento estratégico y desarrollo institucional	40
Tabla 08. Correlación de pensamiento crítico y desarrollo institucional	41
Tabla 09. Correlación de pensamiento creativo y desarrollo institucional	42
Tabla 10. Correlación de liderazgo estratégico y desarrollo institucional	43
Tabla 11. Correlación de cultura estratégica y desarrollo institucional	44
Tabla 12. Confiabilidad del cuestionario	73
Tabla 13. Prueba de normalidad	104

Índice de gráficos y figuras

Figura 01. Esquema de diseño de investigación	33
Gráfico 01. Frecuencias de Pensamiento Estratégico y Desarrollo Institucional	35
Gráfico 02. Frecuencias de Pensamiento Crítico y Desarrollo Institucional	36
Gráfico 03. Frecuencias de Pensamiento Creativo y Desarrollo Institucional	37
Gráfico 04. Frecuencias de Liderazgo Estratégico y Desarrollo Institucional	38
Gráfico 05. Frecuencias de Cultura estratégica y Desarrollo Institucional	39

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el pensamiento estratégico y desarrollo institucional en una institución de las Fuerzas Armadas del Perú. Se buscó comprender como el pensamiento estratégico abordado desde diversas dimensiones se relaciona directamente con el desarrollo institucional. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y es de tipo básica no experimental; así mismo la muestra de estudio incluyó a 80 oficiales de una institución de las Fuerzas Armadas del Perú. La elección de los participantes se basó en criterios específicos que aseguraron la diversidad de roles y niveles jerárquicos dentro de la dependencia. El instrumento utilizado en esta investigación fue el cuestionario diseñado específicamente para recopilar datos sobre el pensamiento estratégico y desarrollo institucional, el mismo que fue validado por expertos y que fue sometido a la prueba de confiabilidad con un alfa de cronbach ($\alpha= 0,903$). Se ha identificado una correlación positiva considerable ($Rho=0,694$) entre el pensamiento estratégico y el desarrollo institucional respaldando la hipótesis de investigación. Los resultados obtenidos sugieren la necesidad de fortalecer la formación en pensamiento estratégico en las Fuerzas Armadas del Perú.

Palabras clave: Pensamiento crítico, pensamiento creativo, liderazgo estratégico, cultura estratégica.

Abstract

The main objective of this research was to determine the relationship between strategic thinking and institutional development in an institution of the Peruvian Armed Forces. We sought to understand how strategic thinking approached from various dimensions is directly related to institutional development. This research has a quantitative approach and is basic, non-experimental; Likewise, the study sample included 80 officers from an institution of the Peruvian Armed Forces. The selection of participants was based on specific criteria that ensured the diversity of roles and hierarchical levels within the agency. The instrument used in this research was the questionnaire specifically designed to collect data on strategic thinking and institutional development, which was validated by experts and was subjected to a reliability test with a Cronbach's alpha ($\alpha = 0.903$). A considerable positive correlation ($Rho = 0.694$) has been identified between strategic thinking and institutional development supporting the research hypothesis. The results obtained suggest the need to strengthen training in strategic thinking in the Peruvian Armed Forces.

Keywords: Critical thinking, creative thinking, strategic leadership, strategic culture.

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto global actual donde las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos y cambiantes, el pensamiento estratégico es fundamental para el éxito y sostenibilidad a largo plazo de cualquiera de ellas al permitirles anticipar y adaptarse a un entorno dinámico convirtiéndose en una herramienta clave para la gestión eficiente y el logro de metas a largo plazo. Es por eso que en la actualidad el pensamiento estratégico es considerado un tema de trascendencia para toda organización, sea esta de carácter pública o privada. Las organizaciones hoy en día buscan la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos (humanos, económicos, físicos, etc.) que les permitan enfrentar un entorno cambiante y lleno de incertidumbre, sea este de carácter nacional o internacional.

Ejemplos claros de la implementación exitosa del pensamiento estratégico se observan en líderes reconocidos a nivel mundial. Por ejemplo, empresas tecnológicas como Apple han demostrado cómo una visión estratégica sólida puede transformar industrias enteras. Del mismo modo, gobiernos visionarios como el de Singapur han utilizado el pensamiento estratégico para orientar el desarrollo del país y generar prosperidad para sus ciudadanos.

En paralelo, el desarrollo institucional, entendido como el proceso continuo de fortalecer la capacidad organizativa, se manifiesta como la aplicación práctica del pensamiento estratégico. Países como Noruega, reconocidos por su sólida infraestructura y sistema educativo han abrazado el desarrollo institucional como un medio para construir sociedades resilientes y prósperas. Un ejemplo claro de esta relación entre el pensamiento estratégico y el desarrollo institucional se evidencia en el enfoque holístico de Singapur para planificar y ejecutar políticas que han llevado al país a convertirse en un referente económico y tecnológico. Esta integración efectiva ha permitido a Singapur no solo anticipar desafíos, como la escasez de recursos, sino también capitalizar oportunidades emergentes.

Por otro lado, en la actual configuración geopolítica, donde la seguridad y la estabilidad son imperativos críticos, el desarrollo de un pensamiento

estratégico se erige como un pilar fundamental para el fortalecimiento de las fuerzas armadas. La capacidad de enfrentar posibles amenazas, adaptarse a cambios abruptos y llevar a cabo operaciones eficaces se torna esencial para la seguridad nacional. Este imperativo estratégico se evidencia en notables ejemplos de naciones que han logrado robustecer sus defensas y mantener un equilibrio estratégico gracias a una sólida planificación estratégica.

En ese contexto, la importancia del pensamiento estratégico en el desarrollo institucional se revela con toda su magnitud. No se trata simplemente de una herramienta teórica, sino de un catalizador para el crecimiento sostenible y adaptabilidad en un mundo de constante cambio. Por ejemplo, Colombia a lo largo de los últimos años ha demostrado ser un ejemplo destacado de como el pensamiento estratégico puede transformar capacidades y la eficacia de sus fuerzas armadas en respuesta a los desafíos internos y externos que se le presentan. Frente a las amenazas como en narcotráfico y la insurgencia, las fuerzas militares de Colombia han aplicado estrategias integrales que combinan operaciones militares con esfuerzos diplomáticos y desarrollo económico en áreas afectadas. Esta aproximación holística ha contribuido significativamente a mejorar la seguridad y la estabilidad en su país.

La visión del Ejército del Perú es: “*ser un ejército eficazmente disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad*”; dicha visión nos plantea que como institución debemos ser capaces de ver más allá del tiempo y del espacio y plantear estrategias que nos permitan tener una orientación correcta en el logro de dicha visión. Actualmente esta responsabilidad recae en nuestros líderes estratégicos quienes aplican toda su experiencia y competencias adquiridas a lo largo de su carrera para dar forma a esta visión y garantizar que las políticas implementadas para su logro sean eficientes y eficaces a fin de que nos permita como institución estar preparados para asumir los nuevos roles asignados por el estado frente a las nuevas amenazas que surgen y surgirán en el tiempo. En ese sentido, el pensamiento estratégico podría constituir el elemento central que posibilita dilucidar el análisis de la complejidad inherente al proceso estratégico. Este esclarecimiento se logra mediante la convergencia entre, por un lado, la

disciplina de la administración estratégica y, por otro lado, diversas corrientes teóricas de los estudios organizacionales (De la Rosa, Lozano y López, 2013).

En ese contexto, es crucial que nuestros líderes posean la capacidad de cultivar un pensamiento estratégico que les faculte vislumbrar un futuro más allá de la perspectiva temporal que caracteriza a los líderes tácticos u operacionales. Dicha capacidad implica una visión proactiva que trascienda las contingencias inmediatas, permitiendo a los líderes anticipar desafíos, capitalizar oportunidades y trazar un curso de acción sólido hacia el éxito a largo plazo.

Como se ha mencionado anteriormente, la forma actual en que los líderes estratégicos de una organización planifican, toman decisiones y visualizan las cosas a menudo se limita al corto plazo en lugar de contemplar el mediano o largo plazo. Este enfoque centrado en lo inmediato tiene consecuencias importantes para el desarrollo de la institución. Es probable que muchos de los oficiales no comprendan completamente el concepto o la importancia de pensar de manera estratégica; sin embargo, la realidad muestra que la manera actual en la que muchos de nuestros líderes actúan y toman decisiones no contribuye al progreso que toda organización con visión de futuro debería tener. En ese contexto, es evidente la necesidad urgente de promover un pensamiento estratégico más profundo y orientado hacia el futuro, ya que la falta de esa perspectiva puede limitar la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades a largo plazo. Un enfoque centrado exclusivamente en el corto plazo dificulta el desarrollo sostenido de la organización.

La justificación de la presente investigación radica en la necesidad imperante de comprender a fondo como el pensamiento estratégico influye directamente en el desarrollo institucional. La investigación busca proporcionar una visión integral de como los líderes estratégicos al cultivar un pensamiento estratégico sólido, pueden no solo enfrentar desafíos presentes, sino también sentar las bases para una evolución continua y una adaptabilidad eficaz en el futuro. Debido a la importancia que tienen las fuerzas armadas en el desarrollo nacional, esta investigación aspira a evidenciar como un enfoque estratégico en la toma de decisiones no solo permitirá fortalecer la eficiencia operativa de la

institución sino también alinearlas con los objetivos a largo plazo delineadas por las políticas de estado contribuyendo no solo al desarrollo institucional sino al desarrollo sostenible del país.

Para realizar el presente trabajo de investigación se ha propuesto el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la relación entre el pensamiento estratégico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023?, del cual se desprenden los siguientes problemas específicos: 1) ¿Cuál es la relación entre el pensamiento crítico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023?; 2) ¿Cuál es la relación entre el pensamiento creativo y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023?; 3) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo estratégico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023?; y 4) ¿Cuál es la relación entre la cultura estratégica y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023?

Por otro lado, la investigación plantea el objetivo general siguiente Determinar la relación entre el pensamiento estratégico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023; del cual se desprenden los siguientes objetivos específicos: 1) Determinar la relación entre el pensamiento crítico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023; 2) Determinar la relación entre el pensamiento creativo y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023; 3) Determinar la relación entre el liderazgo estratégico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023; y 4) Determinar la relación entre la cultura estratégica y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023.

Finalmente, se ha planteado la siguiente hipótesis general: Existe relación entre el pensamiento estratégico se relaciona con el desarrollo institucional del Ejército del Perú 2023; de la cual se desprenden las siguientes hipótesis específicas: 1) Existe relación entre el pensamiento crítico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023; 2) Existe relación entre el pensamiento creativo y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023; 3) Existe relación entre el liderazgo estratégico y el

desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023; y 4) Existe relación entre la cultura estratégica y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023.

II. MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación se consideraron diversos antecedentes tanto a nivel internacional nacional como local, artículos científicos y bases teóricas que permitieron una mejor apreciación del tema.

Dentro de los antecedentes internacionales, tenemos a:

González, Sánchez y Cárdenas (2022) en su artículo de investigación titulado *Pensamiento estratégico y reestructuración industrial* se propusieron identificar los componentes del pensamiento estratégico y la reestructuración industrial dentro del clúster cerámico, además de establecer la relación existente entre ambos. Para llevar a cabo este estudio, se implementó una metodología cuantitativa basada en el método hipotético deductivo, lo que permitió establecer la conexión entre el pensamiento estratégico y el proceso de reconversión productiva. Señala que el pensamiento estratégico comprende cinco elementos esenciales: el enfoque de sistemas, enfoque de intención, oportunismo inteligente, pensar a través del tiempo y tener un pensamiento basado en hipótesis. Por otro lado concluye que el pensamiento estratégico se describe como una forma de reflexión cognitiva que aborda eficazmente los problemas en el ámbito institucional. Este enfoque combina aspectos racionales, intuitivos y creativos, ofreciendo así una perspectiva integral e integrada de la organización..

Arteaga (2021) en su artículo titulado *Pensamiento estratégico en tiempo de crisis*, explora los conceptos clave del pensamiento estratégico en situaciones críticas como la pandemia ocasionada por el COVID 19 donde la urgencia constituye un factor determinante destacando su relevancia para abordar desafíos complejos que afectan a distintas áreas de acción. En ese sentido el autor resalta la importancia del enfoque estratégico en la generación de soluciones a largo plazo; así mismo, destaca como las iniciativas a corto plazo, aunque puedan resolver problemas inmediatos, pueden acarrear riesgos adicionales. Apunta que estas soluciones temporales podrían no abordar completamente la raíz del problema y, eventualmente, requerirían esfuerzos adicionales para enfrentar desafíos previstos. Finalmente, destaca como el pensamiento estratégico busca minimizar la necesidad de intervenciones

reiteradas y reactivas al enfrentar desafíos, promoviendo en cambio una visión holística que abarque tanto el presente como las posibles evoluciones futuras.

Bani-Hani (2021) en su artículo titulado *The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency*, cuyo propósito fue investigar el efecto del pensamiento estratégico sobre la gestión del talento humano, recopiló los datos primarios en base a una muestra compuesta por 310 gerentes que trabajan en hospitales privados saudis empleando un cuestionario bien estructurado. Dicho estudio tenía como objetivo conocer como la gestión del talento humano y el pensamiento estratégico pueden afectarse entre sí en los hospitales privados. Los resultados revelaron que existe una correlación positiva significativa entre la gestión del talento humano y el pensamiento estratégico. Así mismo, recomendó fomentar el nivel y la calidad del pensamiento estratégico en sus organizaciones e invertir en pensamiento estratégico de los gerentes tanto como sea posible. Por otro lado señala que el pensamiento estratégico incide en el desarrollo y mejora de la planificación organizacional futura como también afecta positivamente las mejoras de la institución.

Aznar (2020) en su documento de análisis titulado *Reflexiones sobre la evolución del pensamiento estratégico*, publicado por el Instituto Español de Estudios Estratégicos señala que:

“El pensamiento estratégico nos sitúa ante una formulación que se pretende intelectualmente elevada. Este, atendiendo a su naturaleza trascendente, en parte desatiende la realidad más tangible e inmediata en beneficio de un objetivo que puede no resultar del todo visible aún. Supone una práctica inteligente que determina que el resultado de la aplicación del esfuerzo no dependa tanto de este como del modo en que se aplica y se adecue a los fines pretendidos” (p.4).

El párrafo destaca acertadamente la naturaleza elevada e intelectualmente desafiante del pensamiento estratégico; al referirse a su naturaleza trascendente subraya la capacidad de este enfoque para ir más allá de las realidades inmediatas orientándose hacia metas y objetivos a largo plazo

que podrían ser no inmediatamente evidentes. Así mismo resalta la importancia de no solo aplicar esfuerzos, sino de hacerlo de manera reflexiva y adaptable a los fines buscados. Este enfoque sugiere sutilmente que el éxito en el pensamiento estratégico no solo se encuentra en la magnitud del esfuerzo, sino en la calidad y dirección de ese esfuerzo, resaltando así la importancia de la aplicación estratégica de recursos para lograr resultados significativos y alineados con los objetivos establecidos.

Del mismo modo, Muñoz, Cardona, Galviz y Rico (2019) en su artículo de investigación titulado *Pensamiento Estratégico: Una herramienta de competitividad organizacional*, señalan que pensar estratégicamente implica apartarse de los métodos convencionales y abandonar lo común enfatizando en la aplicación lógica en el pensamiento junto con habilidades analíticas, deducción, creatividad, intuición y una mentalidad no lineal e innovadora. Este proceso implica descubrir de manera constante nuevas estrategias mediante el aprovechamiento de las herramientas proporcionadas por el entorno, tanto interno como externo. Por otro lado añade. que la planificación estratégica se define como el desarrollo de las estrategias que emergen del pensamiento estratégico. Esta conexión entre el pensamiento estratégico y la planificación estratégica y las estrategias formuladas en este proceso, alimentan directamente el desarrollo y la planificación a largo plazo de la institución. En ese sentido, el pensamiento estratégico es una herramienta valiosa para impulsar el desarrollo institucional al proporcionar un enfoque reflexivo, analítico y orientado al futuro.

Jiménez, Martillo, y Aguayo (2018) en su trabajo de investigación titulado *El pensamiento crítico y su relación con el pensamiento estratégico y el liderazgo* cuyo objetivo principal fue realizar un análisis detallado de la interrelación entre el pensamiento crítico, el pensamiento estratégico y el liderazgo además de proporcionar un panorama general de como estas tres variables estan relacionadas directa o indirectamente señalan que no se puede concebir un pensamiento estratégico sin contar con un pensamiento crítico sólido, habilidad mental que necesariamente debe exhibir todo líder, ya que se espera que sea una figura orientadora, motivadora, correctiva y mejoradora para el personal que lidera e integra la institución. Por otro lado, recalcan la importancia de impartir y

fomentar la aplicación del pensamiento crítico durante la educación superior, ya que esto potencia la capacidad crítica de los individuos influyendo positivamente en el desarrollo del pensamiento estratégico y en la toma de decisiones acertadas. Finalmente concluyen señalando que todo líder debe resaltar y cultivar el pensamiento crítico y estratégico, competencias que le posibilitarán demostrar la perspicacia necesaria para tomar decisiones acertadas en momentos cruciales, permitiéndole contribuir significativamente con el avance y fortalecimiento de su institución de manera efectiva y oportuna. De acuerdo con dichos autores se pueden destacar dos aspectos cruciales del pensamiento estratégico; en primer lugar se resalta su capacidad para visualizar el futuro mediante el uso avanzado de la teoría y la aplicación del juicio reflexivo. Esta perspectiva proactiva implica ir más allá de la planificación actual basándose en la experiencia pasada y la teoría para fundamentar decisiones a largo plazo. En segundo lugar, se aborda la gestión de problemas, subrayando la habilidad de los líderes estratégicos para enfrentar situaciones complejas y buscar soluciones indirectas y complejas. La efectividad en la toma de decisiones, el ajuste de estrategias y la eliminación de alternativas que obstaculizan el avance son componentes esenciales de esta gestión. En ese sentido, la aplicación activa del pensamiento estratégico dentro de la institución no solo contribuye a la toma de decisiones efectivas en circunstancias complejas, sino que también influye de manera directa en el progreso y desarrollo institucional. El enfoque en la anticipación del futuro y la capacidad de gestionar problemas intrincados podrían ser elementos clave para el avance exitoso y sostenible de la institución.

En antecedentes nacionales se mencionan los siguientes:

Anaya (2023) en su ensayo científico titulado *Pensamiento estratégico gerencial y su incidencia en la sostenibilidad de las PYME de Chiclayo, Perú 2020-2022* sostiene que el pensamiento estratégico es una herramienta preeminente en el ámbito de la alta dirección. Así mismo sostiene que gracias a esta herramienta, es posible establecer criterios óptimos para la toma de decisiones, asegurando una mayor confiabilidad en los resultados que puedan derivarse al adoptar decisiones empresariales. Por otro lado, sostiene que este tipo de pensamiento es comúnmente observado entre los gerentes de empresas

de gran envergadura quienes debido a su formación y competencia en el manejo de las herramientas del management, logran implementar eficazmente estos criterios. En dicho ensayo científico concluye que el pensamiento estratégico resulta de vital importancia para garantizar la sostenibilidad de las PYME de Chiclayo. Con base a lo señalado en el párrafo anterior, se puede afirmar que el pensamiento estratégico se presenta como una herramienta fundamental en la alta dirección destacando su capacidad para establecer criterios óptimos de toma de decisiones y aumentar la confiabilidad de los resultados en el ámbito empresarial. Si bien es cierto el autor se refiere a empresas y PYME, la idea central sobre la vital importancia del pensamiento estratégico puede extrapolarse a la esfera militar. En ese sentido, explorar como el desarrollo de habilidades de pensamiento estratégico entre los líderes estratégicos del Ejército del Perú podría contribuir no solo a la toma de decisiones más eficientes, sino también al fortalecimiento general de la institución y su capacidad para enfrentar desafíos estratégicos a largo plazo.

Vera (2022) en su artículo titulado *Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales*, destaca la importancia fundamental del desarrollo de líderes, especialmente en instituciones en proceso de transformación como las instituciones castrenses y cómo la participación de líderes estratégicos es vital para el logro de metas preestablecidas. Destaca la necesidad de un conocimiento profundo y una aplicación efectiva del liderazgo estratégico para dirigir con éxito cualquier proceso de desarrollo institucional. Subraya la importancia de que los líderes estratégicos comprendan y se adhieran a los roles que les son legítimos, evitando asumir funciones que no les corresponden; por otro lado, resalta que el desarrollo y mejora de competencias requeridas para un liderazgo efectivo son procesos que demandan tiempo y persistencia. En ese sentido, considera al pensamiento estratégico como una de las competencias conceptuales que todo líder estratégico debe poseer la misma que es necesaria para comprender y dirigir a la organización en un entorno estratégico complejo y ambiguo.

De este modo, resalta dos aspectos cruciales del pensamiento estratégico. En primer lugar, destaca la capacidad de visualizar el futuro, el uso

avanzado de la teoría y la aplicación de un juicio reflexivo. Estos elementos muestran cómo el pensamiento estratégico va más allá de la planificación actual y se proyecta hacia adelante utilizando tanto la experiencia pasada como la teoría para tomar decisiones fundamentadas. En segundo lugar, se aborda la gestión de problemas subrayando que los líderes estratégicos a menudo se enfrentan a situaciones complejas y difíciles de comprender, con soluciones indirectas y complejas. Aquí se destaca la importancia de manejar estos problemas de manera efectiva, tomando decisiones, ajustando estrategias y descartando alternativas que obstaculizan el avance hacia los objetivos deseados. Resalta además la multifacética naturaleza del pensamiento estratégico, destacando su enfoque en la anticipación del futuro, el uso de teoría complejas y la habilidad para gestionar problemas intrincados. El pensamiento estratégico no solo resulta fundamental para la adopción de decisiones efectivas en contextos complejos, sino que también guarda una estrecha relación con el avance y crecimiento de las instituciones. Aquellos líderes estratégicos que emplean el pensamiento estratégico pueden ejercer una influencia significativa en el éxito y la orientación futura de su organización.

Doig (2022) en su artículo *Pensamiento estratégico marítimo: retos y posibilidades*, sostiene que el proceso de pensamiento estratégico consta de tres fases: 1) Apreciación estratégica; 2) Concepción estratégica; y 3) Plan estratégico, comunicación y control. El autor señala que en la última fase, el liderazgo estratégico desempeña un papel fundamental que se caracteriza por una conducción democrática, consensual, prudente y gradual. Este tipo de liderazgo valida la autoridad en el nivel más alto de la organización, ya que el liderazgo estratégico implica la capacidad de articular una visión estratégica para la institución y la habilidad de motivar a los demás para que sean partícipes de esa visión. Así mismo, hace hincapié en características claves que deben tener los buenos líderes en ese nivel, tales como tener una visión, expresarse con elocuencia y coherencia, mostrar un compromiso decidido, estar dispuesto a asignar responsabilidades y conferir autoridad y demostrar astucia política. En este contexto, se sugiere que el liderazgo estratégico desempeña un papel esencial para validar la autoridad en el nivel más alto de la organización destacando su influencia directa en la implementación efectiva del pensamiento

estratégico y el desarrollo institucional. El análisis de Doig sobre el pensamiento estratégico marítimo, especialmente en relación con el papel del liderazgo estratégico, tiene implicaciones valiosas para la gestión institucional en el Ejército del Perú. El reconocimiento de la importancia de un liderazgo democrático, consensual y astuto en la fase final del pensamiento estratégico subraya la necesidad de un enfoque integral y participativo en la toma de decisiones a niveles superiores. La capacidad de articular una visión estratégica y motivar a otros para que se sumen a esa visión es esencial para el liderazgo estratégico en el ámbito militar. Estas cualidades destacadas por el autor no solo fortalecen la autoridad en la organización militar, sino que también tienen un impacto directo en la implementación efectiva del pensamiento estratégico y, por ende, en el desarrollo institucional del Ejército del Perú. La comprensión y aplicación de estos principios pueden contribuir significativamente a una gestión más eficiente y adaptativa.

Por su parte, Gonzáles (2020) en su trabajo de investigación *El pensamiento estratégico incide en el desarrollo del emprendimiento en las PYMES de Los Olivos, 2020*, tenía como objetivo principal evaluar la influencia del pensamiento estratégico en el progreso del emprendimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Los Olivos. La conclusión obtenida fue que el pensamiento estratégico ejerce una incidencia significativa en el desarrollo del emprendimiento en estas organizaciones. Además, un porcentaje elevado de las PYMES consideran que el pensamiento estratégico se utiliza para impulsar la innovación dentro de la organización. Estos resultados pueden tener implicancias prácticas importantes para las empresas que buscan mejorar su capacidad emprendedora y su capacidad de adaptación en un entorno empresarial en constante cambio. El mencionado estudio destaca la relevancia del pensamiento estratégico en el ámbito empresarial. Este enfoque no solo incide de manera positiva en el desarrollo del emprendimiento, sino que también se muestra como un recurso valioso para impulsar la innovación dentro de estas organizaciones. Extrapolando estos resultados al ámbito militar, podemos reconocer la importancia del pensamiento estratégico dentro del Ejército del Perú. Al igual que en las empresas, la capacidad de planificación, adaptación y

gestión eficiente de recursos a través del pensamiento estratégico puede ser crucial para enfrentar desafíos y asegurar el éxito en la gestión institucional.

Por otro lado, se menciona las bases teóricas las cuales detallan información sobre las variables e indicadores mostradas a continuación:

En cuanto a la variable pensamiento estratégico, Muñoz et al. (2019) afirman que el pensamiento estratégico representa un nivel elevado de conciencia que capacita para comprender los acontecimientos, entender sus razones, anticipar las posibles consecuencias y secuelas, así como identificar las implicaciones específicas en cada situación.. Por otro lado, resalta la necesidad de una perspectiva estratégica para abordar situaciones de manera mas compleja y reflexiva. Asi mismo, se presenta como una herramienta que, en un entorno globalizado y altamente competitivo, ofrece estrategias, mecanismos y acciones que permiten a las instituciones mediante directrices, no solo lograr sus objetivos, sino también destacarse frente a otras y permanecer a través de la aplicación de ventajas competitivas.

Desde la perspectiva de Ershadi y Dehdazzi (2019) el pensamiento estratégico puede considerarse como un método para resolver los problemas de nivel estratégico de una institución que combina el enfoque lógico (convergente) con el proceso de pensamiento creativo (divergente). En ese sentido se puede apreciar que dos componentes fundamentales en los cuales se sustenta el pensamiento estratégico son el pensamiento crítico y pensamiento creativo.

Indacochea (2016) lo define como un proceso racional e intuitivo, que relaciona las oportunidades que brinda el entorno con los recursos que posee la institución a fin de poder tener una dirección clara del futuro que se desea para la institución. En ese sentido, desarrollar una visión clara del futuro de la institución constituye un paso fundamental para los líderes de nivel estratégico, los mismos que deberán contar con la capacidad de pensar más allá del hoy y del mañana desarrollando una intención de nivel estratégico a largo plazo en beneficio de la institución.

Huber (2014) lo define como una “forma de procesamiento mental que permite a una persona comprender la realidad de manera mucho más profunda

y tomar decisiones más certeras con respecto a los objetivos deseados, considerando variables, efectos y resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo, tanto a nivel local como global, [...]”. Por otro lado, indica que en el ámbito de la dirección institucional se distinguen dos enfoques mentales: aquellos con mentalidad estratégica y aquellos con mentalidad operativa. En ese sentido contexto, una persona con mentalidad estratégica prioriza los beneficios que se materializarán a mediano y largo plazo, aun cuando esto implique sacrificios en el presente. Por otro lado, una persona con mentalidad operativa exclusiva se concentra en obtener beneficios de manera inmediata, buscando la comodidad a corto plazo, aunque esto conlleve renunciar a ganancias a mediano y largo plazo y enfrentarse a múltiples inconvenientes en el futuro. Finalmente, argumenta que la formulación de planes efectivos requiere imperativamente la aplicación del pensamiento estratégico. La ausencia de este enfoque estratégico conlleva a una definición inadecuada o incorrecta de los planes. Destaca la crucial importancia de que, al momento de concebir planes para alcanzar los objetivos propuestos, el pensamiento estratégico predomine durante la etapa de planificación, por otro lado, enfatiza que, durante la ejecución, es el pensamiento operativo el que debe prevalecer; cualquier confusión en estos roles podría acarrear problemas significativos para la institución. Un ejemplo evidente de esta situación se observa en instituciones donde los líderes de nivel estratégico adoptan un pensamiento operativo en lugar de aplicar un enfoque estratégico. En este escenario en lugar de considerar el panorama general, los líderes se centran únicamente en detalles específicos, generando un ciclo vicioso que impacta negativamente en la eficacia y eficiencia institucional.

Allen & Gerras (2009) definen el pensamiento estratégico como la capacidad de hacer un síntesis holística y creativa de los factores clave que afectan a una institución y su entorno para obtener una ventaja competitiva sostenible y un éxito a largo plazo. Por otro lado, afirman que son elementos esenciales del pensamiento estratégico la capacidad de pensar de manera crítica y creativa. La noción de obtener una ventaja competitiva sostenible y un éxito a largo plazo refuerza la idea de que el pensamiento estratégico no se limita a una mera planificación táctica, sino que implica una visión integral y a largo plazo. Además al subrayar la importancia de la capacidad de pensar de manera

crítica y creativa como elementos esenciales del pensamiento estratégico, los autores enfatizan la necesidad de un enfoque analítico profundo y la capacidad de concebir soluciones innovadoras.

Con respecto a la dimensión pensamiento crítico, Jiménez-Perez (2023) lo define como la destreza de una persona para comprender la realidad de manera imparcial, llevando a cabo análisis y evaluaciones de manera objetiva. En ese sentido, la mención de entender la realidad de manera “aséptica” sugiere la importancia de abordar la información de manera imparcial, sin prejuicios ni sesgos. Por otro lado, se destaca la necesidad de examinar la información de manera cuidadosa y basada en hechos, sin dejarse llevar por suposiciones subjetivas. Esta definición subraya la naturaleza crítica del pensamiento, que implica un enfoque reflexivo y analítico hacia la comprensión del mundo que nos rodea. Además, al enfatizar la objetividad, destaca la importancia de basar las conclusiones en evidencia y razonamiento sólido, elementos esenciales para la toma de decisiones informada y la resolución de problemas. El pensamiento crítico actúa como un cimiento para el desarrollo institucional al promover la toma de decisiones informada, la adaptabilidad a situaciones cambiantes y la mejora continua.

Para Elder y Paul (2020) el pensamiento crítico es la capacidad de examinar y valorar los procesos mentales con el objetivo de perfeccionarlos. Por otro lado sostienen además que una persona con pensamiento crítico debe ser capaz de pensar de manera abierta reconociendo y evaluando las suposiciones, implicancias y consecuencias a las soluciones que plantea para enfrentar un problema complejo. Así mismo, indican que esta capacidad de pensamiento implica la necesidad de superar el egocentrismo natural y propio del todo ser humano que no permite apreciar de manera efectiva las limitaciones de nuestro pensamiento y que nos hace creer que nuestra manera de pensar es la correcta aunque realmente sea errónea. Al respecto, el enfoque planteado por los autores implica una apertura hacia distintas perspectivas que desafían nuestras suposiciones arraigadas evaluando a fondo las implicancias y consecuencias de nuestras soluciones a problemas complejos. Resaltan la importancia de superar el egocentrismo propio reconociendo las limitaciones propias a nuestra manera

de pensar la cual puede ser errada a pesar de nuestra convicción en su veracidad. Ser conscientes de eso es fundamental para abrirnos a más ideas y soluciones más efectivas. Dentro de la institución este tipo de habilidades son esenciales. Fomentar un entorno donde se valoren y promuevan estas actitudes críticas propicia la generación de ideas innovadoras y la resolución efectiva de problemas complejos. Una cultura que aliente la evaluación constante de los procesos mentales individuales y colectivos fortalece la capacidad de adaptarse a entornos complejos y a una toma de decisión informada. En una organización, este enfoque potencia la innovación, mejora la resolución de problemas y promueve una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad, fundamentales para el desarrollo y crecimiento institucional.

En la opinión de Jiménez, Martillo y Aguayo (2018) el pensamiento crítico es la habilidad de razonar de manera que cumpla con los estándares pertinentes de un pensamiento de calidad. Esta capacidad proporciona el criterio necesario para identificar atributos significativos que actúan como fundamentos en el proceso de toma de decisiones de los pensadores. Este tipo de pensamiento no solo se trata de la adquisición de información, sino también de la capacidad de aplicar un juicio informado en la toma de decisiones. En esencia el pensamiento crítico proporciona herramientas mentales para abordar problemas y situaciones de manera más efectiva, al tiempo que fomenta la toma de decisiones fundamentada en un análisis reflexivo. Los autores resaltan que el pensamiento crítico es una herramienta mental que permite abordar desafíos de manera más efectiva. Al proporcionar un marco para el análisis reflexivo, fomenta una toma de decisiones fundamentadas y consciente. Esta perspectiva resuena fuertemente en el contexto organizacional, donde la toma de decisiones informadas es esencial para el desarrollo estratégico y la solución de problemas dentro de la institución. Por otro lado, subrayan la importancia de dotar a las personas con las herramientas cognitivas necesarias para enfrentar situaciones diversas y complejas. Dentro de cualquier institución, promover y desarrollar la capacidad de pensar críticamente no solo impulsa la capacidad de resolver problemas, sino que también nutre la habilidad de tomar decisiones sólidas y fundamentadas. Este tipo de mentalidad arraigada dentro de la cultura

organizacional conduce a una mayor efectividad en la gestión de desafíos y a una mejora continua de la institución.

De acuerdo con Campos (2007) el pensamiento crítico es el proceso mental disciplinado que emplea estrategias y métodos para evaluar argumentos, tomar decisiones y asimilar nuevos conceptos.. En otras palabras, se trata de un enfoque analítico y reflexivo que nos permite analizar y cuestionar de manera objetiva la información que recibimos, así como tomar decisiones fundamentadas y adquirir nuevos conocimientos. La definición presentada por el autor enfatiza la importancia del pensamiento crítico como proceso disciplinado que promueve la toma de decisiones fundamentadas basadas en la objetividad y el razonamiento lógico. Su enfoque analítico y reflexivo constituye un pilar fundamental para la evaluación de información y desarrollo de juicios confiables sobre la credibilidad de una afirmación o la conveniencia de una determinada acción. En resumen, el pensamiento crítico implica analizar de manera objetiva la información disponible y tomar decisiones fundamentadas basadas en evidencia y razonamiento lógico.

El pensador crítico ideal es una persona con una actitud tenáz de curiosidad, está bien informada, confía en la razón, es de mente abierta, flexible y justa al evaluar. Además, sabe enfrentar sus propios sesgos personales, es prudente al emitir juicios y está dispuesta a reconsiderar y retractarse de ser necesario. También es clara identificando problemas o situaciones que requieren su juicio, es organizada cuando enfrenta situaciones complejas, es acuciosa en la búsqueda de información relevante y emplea la razón a la hora de elegir criterios. Además, se enfoca en hacer preguntas, indagar e investigar, y es persistente en la búsqueda de resultados precisos dentro de las circunstancias y el problema o situación que se presenta (Facione, 1990).

El proceso militar de toma de decisiones (PMTD) ayuda a los líderes del Ejército a tomar decisiones en un ambiente de incertidumbre y complejidad. Este proceso se inicia desde que se recibe la orientación inicial del comandante hasta plantear cursos de acción, desde evaluar los cursos de acción hasta identificar hechos y suposiciones, los sesgos connaturales y el razonamiento engañoso pueden desviar a quien toma las decisiones. La heurística de disponibilidad y el

egocentrismo pueden llevar a la unidad (entidad militar) por el camino equivocado si el comandante cree que su intuición es infalible y que la última forma en que abordó un problema funcionará en el siguiente caso. Al final, un líder debe apreciar no sólo el valor del proceso, sino también la importancia del pensamiento crítico (Allen & Gerras, 2009).

De acuerdo con Ohmae (2004), el análisis (parte inherente del pensamiento crítico) es el punto de inicio esencial del pensamiento estratégico. Esto lo desarrolla dividiendo cualquier problema, situación, acontecimiento, etc. en sus partes constitutivas para posteriormente después de analizar cada una de ellas, volverlas a unir para maximizar las ventajas como un todo y tomar una mejor decisión. En ese sentido se destaca la importancia del análisis como una parte componente del pensamiento estratégico donde se realta la idea de que analizar críticamente es fundamental para abordar problemas complejos y tomar decisiones informadas en el ámbito estratégico; así mismo se destaca la necesidad de desglosar, entender y posteriormente sintetizar los elementos del problema, situación o acontecimiento para maximizar la efectividad de la toma de decisiones estratégicas.

Con respecto a la dimensión pensamiento creativo, Facione (2017) sostiene que es un tipo de pensamiento que conduce a descubrimientos nuevos, enfoques innovadores, perspectivas originales y formas completamente diferentes de comprender y concebir las cosas. Nos permite explorar nuevas posibilidades, generar ideas innovadoras y encontrar soluciones originales a los desafíos que enfrentamos en diversas áreas de nuestro día a día. Los líderes estratégicos que aplican este tipo de pensamiento son capaces de generar ideas frescas y disruptivas lo que les permite marcar la diferencia en un entorno competitivo y les permite identificar nuevas oportunidades de crecimiento y adaptarse a un entorno de constante cambio. El pensamiento creativo como lo describe el autor va más allá de la simple resolución de problemas; es la capacidad de explorar terrenos desconocidos y generar soluciones innovadoras. En el contexto institucional este tipo de capacidad podría ser fundamental para identificar estrategias no convencionales y enfrentar desafíos complejos. Los líderes que fomentan y aplican esta mentalidad creativa tienen la capacidad de

liderar desde un lugar de innovación. Esta mentalidad no solo impulsa el progreso, sino que también permite a la institución adaptarse y prosperar en un mundo caracterizado por cambios constantes y rápidos.

Allen y Gerras (2009) postulan que el pensamiento creativo “es un proceso cognitivo que respalda aspectos divergentes y convergentes de la resolución de problemas y la toma de decisiones” (p.78). Así mismo, plantean que pensar creativamente proporciona un medio para identificar que existe un problema y, por lo tanto, ayuda a definirlo y también da lugar a la generación de múltiples alternativas y un abanico de opciones en este componente divergente. Por otro lado, señalan que el pensamiento creativo incrementa nuestra capacidad de innovación en un entorno marcado por la complejidad y el cambio constante; así mismo permite comprender de mejor manera el proceso de resolución de problemas de una manera más creativa. Sin pensamiento creativo, las posibles soluciones a determinados problemas quizá nunca sean explorado o descubiertos.

Para Gallardo (2020) el pensamiento creativo se distingue por su contribución al pensamiento estratégico al proporcionar habilidades de adaptación y resiliencia esenciales para ajustarse a un entorno incierto y dinámico. Este enfoque se centra en la identificación de áreas de oportunidad con el objetivo de modelar el contexto de manera favorable. Se destaca una conexión crucial entre el pensamiento creativo y el pensamiento estratégico, destacando como el primero puede enriquecer y fortalecer al segundo no solo aportando originalidad sino también la capacidad de adaptarse y mostrar resiliencia frente a un entorno incierto y de constante cambio. El término de que el pensamiento estratégico permite a una institución “acomodarse al contexto incierto”, destaca la flexibilidad inherente que tiene la creatividad; mientras que el pensamiento estratégico busca diseñar planes y metas a largo plazo, el pensamiento creativo aporta la agilidad necesaria para poder hacer cambios y/o modificar la estrategia en respuesta al entorno que siempre es cambiante.

El pensamiento creativo se caracteriza por su flexibilidad, aportando a la capacidad estratégica de pensamiento las habilidades necesarias de adaptación y resiliencia para ajustarse a un contexto incierto y cambiante. Su función

primordial radica en identificar oportunidades y modelar el entorno en favor de los objetivos perseguidos. Similar al pensamiento crítico, esta destreza es esencial para la ejecución eficaz del pensamiento estratégico. Su contribución principal se vincula con la innovación, específicamente en la formulación de ideas novedosas o la proposición de nuevos enfoques para resolver problemas (Gallardo, 2020)

Con respecto a la dimensión liderazgo estratégico, el U.S. Army War College lo define como “el proceso de alinear personas, sistemas, y recursos para lograr una visión para la organización permitiendo al mismo tiempo una cultura adaptativa e innovadora necesaria para obtener una ventaja en un entorno competitivo” (USAWC, 2019). Al respecto se puede evidenciar que el liderazgo estratégico constituye un proceso integral que va más allá de la gestión de recursos. Subraya la necesidad de cohesión y sinergia en todos los aspectos de la organización lo cual implica no solo la eficiente gestión de recursos sino también la gestión del talento humano y la integración de todos los sistemas para trabajar de manera armoniosa enfocada en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución. Según este enfoque, el liderazgo estratégico no solo busca seguir una dirección predefinida sino también el estar preparado para adaptarse a los cambios fomentando la innovación como un medio para lograr ventajas en un entorno que cada vez se hace más dinámico y competitivo.

Por otro lado, el ADP 6-22, Liderazgo del Ejército y la Profesión, señala que todo líder debe contar con atributos y competencias que se aplican en todos los niveles de liderazgo del ejército. Dichos niveles están determinados por ciertos factores como la relación del líder con su subordinado, el número de subordinados, el alcance de la responsabilidad y los horizontes temporales de las misiones. El tercer nivel es el liderazgo estratégico donde los líderes son los promotores del cambio y transformación de la institución; en este nivel de liderazgo el enfoque es a largo plazo por lo que es usual que los líderes en este nivel no vean concretadas sus decisiones durante su periodo de mandato; en este nivel de liderazgo, los líderes aplican una perspectiva global, regional, nacional y social a las organizaciones que lideran. En ese sentido, si bien es cierto existe diversidad y complejidad en los niveles de liderazgo, se destaca la

peculiaridad del liderazgo estratégico donde la visión a largo plazo y la comprensión global son fundamentales para liderar el cambio y la transformación institucional.

Para Rowe (2001) el liderazgo estratégico se define como la competencia para ejercer influencia sobre los demás con el fin de incitar la toma voluntaria y continua de decisiones que redunden en el incremento de la sostenibilidad a largo plazo de la organización, al mismo tiempo que se preserva la estabilidad financiera en el corto plazo. Este enfoque subraya la complejidad y habilidad requerida para liderar estratégicamente, fusionando una perspectiva a largo plazo con una gestión hábil de las realidades del presente para garantizar el éxito sostenible de la organización. Indudablemente, abordar el desafío del pensamiento estratégico requiere de conocimientos esenciales, ya que estos constituyen un componente fundamental en la construcción de la base sobre la cual se edificará la idea estratégica. Esta idea estratégica posibilitará la anticipación a futuros requerimientos y situaciones de manera ventajosa o, alternativamente, permitirá resolver problemas que demanden una solución definitiva (Arteaga, 2021).

Huber (2014) menciona que, en los diferentes niveles organizacionales, es en el nivel estratégico donde se necesitan líderes con la capacidad de perfeccionar el pensamiento estratégico ya que en ese ámbito se determinan los objetivos a largo plazo y se articulan las políticas generales de la estrategia que la institución seguirá para alcanzar dichos objetivos. El autor destaca la trascendencia del liderazgo estratégico en la definición de la trayectoria y el logro de los objetivos a largo plazo de una institución. Así mismo destaca la necesidad de contar con líderes con habilidades específicas para perfeccionar el pensamiento estratégico; individuos capacitados y visionarios en los niveles superiores de la organización para garantizar su éxito sostenido. Subraya la función estratégica del liderazgo en la formulación de la visión a largo plazo y en la toma de decisiones que impactaran significativamente en el curso y éxito de la organización.

Con respecto a la dimensión cultura estratégica, Ansoff (1984) señala que esta viene a ser el conjunto de valores y normas de un grupo social que tiene

una tendencia hacia un tipo determinado de comportamiento estratégico el mismo que debe estar alineado con su estrategia y objetivos. Es la forma como una institución define y promueve una serie de principios y prácticas que guían su toma de decisiones, así como las acciones y relaciones internas y externas. La cultura estratégica es fundamental para el éxito de cualquier institución ya que influye en cómo se llevan, por ejemplo, las actividades diarias, la interacción entre sus integrantes y como estos se adaptan a los cambios del entorno. Algunos elementos clave en una cultura estratégica son los valores y creencias que comparten sus miembros, la orientación que estos tienen hacia el logro de objetivos, el enfoque a la innovación, colaboración y trabajo en equipo entre otros.

En toda organización y/o institución la cultura constituye un aspecto clave debido a que esta influye en los procesos de cambio y en la estrategia que los decisores implementen para lograr los objetivos trazados; esta influencia está dada por el comportamiento de sus integrantes que constituye parte de su cultura.

Tal y como plantea Aznar (2018), en toda institución existe una cultura estratégica que es fruto de su historia y su experiencia pasada que se impregna en todos los niveles de la organización; en ese sentido es imperativo comprenderla y conocer el impacto que genera en el cambio que esta genera dentro de la institución. En ese sentido, que la cultura estratégica este impregnada en todos los niveles de organización sugiere que esta no se limita solo a los altos niveles de jerarquía sino que permea a lo largo de la institución influyendo en el comportamiento y las percepciones de todos los miembros de la institución. Comprender esta influencia generalizada es un componente clave para cualquier intento de cambio o transformación institucional. Por otro lado, el autor destaca la conexión intrínseca entre la cultura estratégica, la historia de la institución y el impacto que esto puede generar en los procesos de cambio; entender esta relación es esencial que sea conocida por los líderes y tomadores de decisiones que buscan influir en la dirección estratégica de la institución.

En cuanto a la variable desarrollo institucional, Vargas-Hernández (2013) lo define como el proceso mediante el cual una organización y/o institución

mejora y fortalece sus capacidades, estructuras y sistemas para lograr sus objetivos y cumplir con su misión de manera más efectiva. Implica la implementación de cambios y mejoras en las políticas, procesos, recursos humanos entre otros con el fin de optimizar su funcionamiento y rendimiento y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Implica la gestión y dirección del cambio organizacional. En una escala macroeconómica, el desarrollo institucional se considera esencial para mejorar la administración económica, abarcando la asignación eficiente, movilización y utilización de recursos humanos y materiales de manera más productiva.

Según la Universidad de Guadalajara (2012) el desarrollo institucional se refiere a la transformación planificada, sistemática y coordinada que una institución lleva a cabo de manera consciente, con el objetivo de elevar los niveles de calidad, equidad y pertinencia. Este proceso implica la modificación de los procesos centrales y la estructura organizativa de la institución. Este enfoque enfatiza la necesidad de un cambio consciente y estructurado en la institución para lograr mejoras significativas en términos de calidad, equidad y pertinencia. La asunción colectiva del cambio sugiere que se busca una participación y compromiso por parte de los miembros de la institución en la implementación de las modificaciones. Esto refleja un reconocimiento de la importancia de adaptarse y evolucionar para cumplir con los estándares y expectativas en un entorno en constante cambio.

Por otro lado, Pinto (2012) señala que el objetivo principal del desarrollo institucional radica en mejorar la eficacia de la institución mediante el fomento del aprendizaje renovado de su personal. Este enfoque va más allá del solo hecho de adquirir conocimientos, sino también de generar la creatividad en su personal; de esta manera, no solo se persigue el logro de los objetivos de la institución sino también el de su personales.

Garzón (2005), plantea que el desarrollo institucional se configura como un procedimiento dinámico, dialéctico y constante, caracterizado por cambios planificados derivados de diagnósticos realistas de la situación. Se emplean estrategias, métodos e instrumentos orientados a optimizar la orientación entre individuos y grupos con el objetivo de lograr una mejora continua y la renovación

de sistemas abiertos de índole técnica, económica y administrativa. Este enfoque busca potenciar la eficacia y la salud de la organización, garantizando así su supervivencia y proporcionando el desarrollo mutuo tanto de la institución como de sus integrantes. En este contexto, es crucial que las personas que lideran las instituciones cuenten con la habilidad de pensamiento estratégico que impulsen el crecimiento y mejora de la institución.

Con respecto a la dimensión gestión administrativa, se presenta como un modelo que provee a las organizaciones, independientemente de su naturaleza, con normativas, pautas de toma de decisiones, valores y recursos esenciales para llevar a cabo sus operaciones. Este enfoque implica la aplicación de dimensiones clave como la planificación, la organización, la dirección y el control, con el propósito de asegurar una adecuada producción en conjunto con el bienestar de su personal (Robbins y De Cenzo, 2002). Se destaca la importancia de la gestión administrativa como un modelo integral que proporciona a la organización las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva. En un contexto institucional, como el Ejército del Perú, la gestión administrativa adquiere una relevancia particular. La aplicación efectiva de estos principios no solo facilita la ejecución eficiente de operaciones y misiones, sino que también contribuye al bienestar y la moral del personal militar. La planificación cuidadosa, la organización efectiva y el control constante son esenciales para la preparación y respuesta a situaciones cambiantes, garantizando la capacidad de la institución para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. La visión de Robbins y De Cenzo sobre la gestión administrativa resalta su papel fundamental en proporcionar una estructura integral para el funcionamiento efectivo de las organizaciones. En el contexto militar, como el Ejército del Perú, la gestión administrativa no solo implica la implementación de procesos eficientes, sino que también se convierte en un pilar crucial para garantizar el bienestar y la moral de su personal. La aplicación adecuada de la planificación, organización, dirección y control dentro del ámbito militar contribuye directamente a la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la institución en situaciones dinámicas y cambiantes. En última instancia,

la gestión administrativa eficaz es esencial para la efectividad operativa y la salud organizacional en un entorno tan estratégico como el militar.

Con respecto a la dimensión gestión financiera, Córdoba (2012) señala que es un procedimiento que abarca los flujos de entrada y salida asociados al manejo racional del dinero en las organizaciones, dando lugar a la rentabilidad financiera resultante. A partir de esto, define el objetivo fundamental de la gestión financiera considerando dos elementos principales: la generación de recursos o ingresos y la eficiencia y eficacia, esta última se refiere a los esfuerzos y requisitos para controlar los recursos financieros con el fin de alcanzar niveles aceptables y satisfactorios en su administración. La visión del autor sobre la gestión financiera destaca la importancia de equilibrar la generación de ingresos y la eficiencia en la administración de recursos. En el contexto de las instituciones, especialmente en el ámbito militar como el Ejército del Perú, esta perspectiva cobra relevancia. Una gestión financiera sólida no solo asegura la disponibilidad de recursos para las operaciones inmediatas, sino que también sienta las bases para la capacidad de inversión y adaptación a largo plazo. Además, la eficiencia en el uso de los recursos financieros puede liberar fondos para iniciativas estratégicas y fortalecer la autonomía y flexibilidad institucional. En resumen, la gestión financiera efectiva es un componente esencial para la estabilidad y el desarrollo sostenible de cualquier institución, incluyendo el Ejército, proporcionando los cimientos necesarios para enfrentar desafíos presentes y futuros.

Con respecto a la dimensión gestión de recursos humanos, Vivares, Calderón-Hernández, y Naranjo, (2023) señalan que esta implica el uso de las habilidades, métodos, políticas, técnicas y prácticas específicas con la finalidad de gestionar las conductas internas y optimizar el capital humano de una organización. Su meta consiste en la selección, dirección y gestión del personal a fin de alinearlos con los objetivos y metas de la organización. Se aprecia claramente como los autores resaltan la importancia de la gestión de recursos humanos como un conjunto de estrategias destinadas a administrar y potenciar el capital humano en una organización. Esta no solo se centra en aspectos operativos, sino también en el alineamiento del personal con los objetivos y metas institucionales. En ese sentido, en el contexto del desarrollo institucional,

la efectiva gestión de recursos humanos es esencial, ya que un personal bien dirigido y comprometido puede ser un factor determinante para el crecimiento y evolución positiva de la institución. La selección adecuada, la dirección efectiva y el desarrollo continuo de los empleados contribuyen significativamente a la capacidad de la institución para alcanzar sus metas u objetivos y adaptarse a los desafíos que están en constante cambio. La gestión de recursos humanos se convierte en un elemento clave para el desarrollo integral y sostenible de la institución.

Mahapatro (2010) argumenta que la gestión de recursos humanos es un procedimiento destinado a unir individuos y organizaciones con el fin de alcanzar los objetivos de ambas partes. Su objetivo es obtener el máximo rendimiento de las personas al ganarse su cooperación incondicional. En resumen puede ser caracterizada como la habilidad de adquirir, desarrollar y retener un personal competente con el propósito de lograr los objetivos de una organización de manera efectiva y eficiente. La efectiva gestión de recursos humanos, al adquirir, desarrollar y retener personal competente, no solo busca la eficacia operativa, sino que también contribuye a la construcción y fortalecimiento de la institución en su conjunto. Al invertir en crecimiento y la capacitación del recurso humano, se sientan las bases para un desarrollo institucional sostenible, asegurando que la organización esté en condiciones para enfrentar los desafíos cambiantes y alcanzar sus objetivos a largo plazo. La perspectiva de Mahapatro (2010) sobre la gestión de recursos humanos destaca su importancia no solo para lograr la eficacia operativa, sino también para la construcción y fortalecimiento general de la institución. Al enfocarse en adquirir, desarrollar y retener personal competente, la gestión de recursos humanos se convierte en un catalizador esencial para el desarrollo institucional sostenible. La inversión en el crecimiento y la capacitación del recurso humano no solo optimiza el rendimiento operativo a corto plazo, sino que también posiciona a la organización para enfrentar con éxito desafíos futuros y alcanzar metas a largo plazo. En el contexto militar, esta perspectiva subraya la relevancia de la gestión de recursos humanos para la preparación y la adaptabilidad de las fuerzas armadas frente a las dinámicas demandas estratégicas y operativas.

Con respecto a la dimensión alianzas estratégicas, estas son la forma en que dos entidades, instituciones, etc. colaboran entre sí para crecer sin tener que fusionarse. Esta colaboración es flexible y no implica compartir propiedades ni depender jerárquicamente una de la otra. El objetivo principal es mejorar la posición competitiva de las instituciones involucradas, creando valor y generando beneficios mutuos. Esto se logra mediante un acuerdo temporal que establece como cada parte participará; además, implica muchas veces compartir conocimientos y recursos con el compromiso de lograr un buen entendimiento y metas compartidas, algo que sería más difícil de alcanzar por sí solas (Carvajal, Almodóvar, y Vassolo, 2021). . En un mundo cada vez más interconectado, esta forma de colaboración se revela como un recurso valioso para superar desafíos y capitalizar oportunidades. En el ámbito militar, las alianzas estratégicas pueden desempeñar un papel fundamental al potenciar la capacidad de defensa y seguridad a través de la colaboración internacional. La perspectiva de Carvajal, Almodóvar y Vassolo sobre las alianzas estratégicas resalta su naturaleza colaborativa y flexible, subrayando su papel en el fortalecimiento de instituciones a través de la generación de beneficios mutuos. Extrapolando este enfoque al ámbito militar, se destaca la relevancia de las alianzas estratégicas para potenciar la capacidad de defensa y seguridad. La colaboración entre fuerzas armadas de diferentes naciones puede ser clave para abordar desafíos globales y regionales, aprovechando recursos y conocimientos especializados. En un entorno geopolítico dinámico, estas alianzas ofrecen una vía efectiva para enfrentar amenazas comunes y mejorar la eficiencia operativa, al tiempo que fomentan la cooperación internacional

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica ya que su objetivo principal es ampliar el conocimiento teórico o científico sin necesariamente tener una aplicación práctica inmediata (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

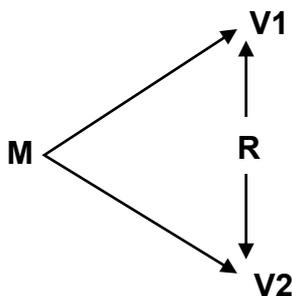
3.1.2 Diseño de investigación

La investigación actual se llevó a cabo empleando un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental-correlacional, ya que la recopilación de datos se basa en la medición, la cual será analizada mediante métodos estadísticos con el propósito de determinar la existencia de relaciones entre las variables (Hernández , Fernández, & Baptista, 2014).

Esta investigación se esquematiza de la siguiente manera:

Figura 1

Esquema de diseño de investigación



Donde:

M: Muestra

V1: Pensamiento estratégico

V2: Desarrollo institucional

R: Relación entre variables de estudio

3.2 Variables y Operacionalización

Variable 1: Pensamiento Estratégico

Definición Conceptual. Gallardo (2020) define al pensamiento estratégico como la capacidad de razonamiento fundamentalmente pragmática, dirigida hacia la solución de problemas complejos en entornos caracterizados por cambios constantes y elevada incertidumbre. Por otro lado, menciona que este se sustenta sobre cuatro componentes que proporcionan un elemento relevante para su conformación; estos componentes son: el pensamiento crítico, el pensamiento creativo, el liderazgo estratégico y la cultura estratégica (p.5).

Definición Operacional. La variable pensamiento estratégico será operacionalizada en esta investigación mediante la evaluación de cuatro dimensiones clave: 1) Pensamiento Crítico, 2) Pensamiento Creativo, 3) Liderazgo Estratégico y 4) Cultura estratégica. Cada dimensión será evaluada mediante indicadores específicos, encuestas y análisis documental para proporcionar una medida cuantitativa del pensamiento estratégico en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores. 1) Capacidad de identificar diversas perspectivas de un problema, 2) Capacidad de aplicar ideas de otros a un problema concreto, 3) Grado de influencia en la cultura organizacional de la institución, 4) Nivel de compromiso con los procesos de planificación estratégica.

Escala de medición. Para el presente cuestionario, se utilizó una escala ordinal tipo Likert con cinco opciones de respuesta claramente definidas. Los participantes pudieron expresar su grado de acuerdo frente a diversas afirmaciones, disponiendo de las siguientes opciones: 1) "Totalmente en desacuerdo", 2) "En desacuerdo", 3) "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4) "De acuerdo", y 5) "Totalmente de acuerdo". Esta elección de escala es fundamental, ya que permitió capturar no solo la dirección del acuerdo o desacuerdo, sino también el matiz o grado de la percepción frente a los elementos evaluados. La precisión en la medición de estas respuestas resultó crucial para comprender con mayor profundidad las perspectivas y posturas de los participantes en relación con los temas abordados en esta investigación.

Variable 2: Desarrollo Institucional

Definición Conceptual. El desarrollo institucional se refiere al proceso mediante el cual una organización fortalece su capacidad para cumplir con su misión y objetivos a través de la mejora de las políticas, procesos, estructuras y recursos necesarios para su funcionamiento. (Vargas-Hernández, 2013)

Definición Operacional. La variable desarrollo institucional será operacionalizada en esta investigación mediante la evaluación de tres dimensiones clave: 1) Gestión financiera, 2) Gestión administrativa, 3) Gestión de recursos humanos y 4) Alianzas estratégicas. Cada dimensión será evaluada mediante indicadores específicos, encuestas y análisis documental para proporcionar una medida cuantitativa del desarrollo institucional.

Indicadores. 1) Grado de eficiencia en la asignación de recursos financieros para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución, 2) Grado de eficiencia en la gestión de procesos administrativos de la institución, 3) Grado de eficacia en la capacitación y desarrollo del personal, 4) Grado de habilidad para identificar y establecer alianzas estratégicas con actores relevantes.

Escala de medición. Para el presente cuestionario, se utilizó una escala ordinal tipo Likert con cinco opciones de respuesta claramente definidas. Los participantes pudieron expresar su grado de acuerdo frente a diversas afirmaciones, disponiendo de las siguientes opciones: 1) "Totalmente en desacuerdo", 2) "En desacuerdo", 3) "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4) "De acuerdo", y 5) "Totalmente de acuerdo". Esta elección de escala es fundamental, ya que permitió capturar no solo la dirección del acuerdo o desacuerdo, sino también el matiz o grado de la percepción frente a los elementos evaluados. La precisión en la medición de estas respuestas resultó crucial para comprender con mayor profundidad las perspectivas y posturas de los participantes en relación con los temas abordados en esta investigación.

3.3 Población, Muestra, Muestreo

3.3.1 Población

En palabras de López (2004), la población constituye el conjunto de individuos u objetos que se pretende investigar para obtener información en el marco de una indagación específica. Este universo puede abarcar diversas categorías como individuos, animales, registros médicos, nacimientos, muestras de laboratorio, accidentes viales, entre otras posibles clasificaciones. En el contexto de la investigación la población se configura como el ámbito integral que comprende todos los elementos pertinentes al objeto de estudio.

Para la presente investigación, la población de estudio estará conformada por el personal de oficiales del Estado Mayor General del Ejército, el mismo que asciende a 100 oficiales.

Criterios de inclusión. 1) Personal de oficial es que laboran en las Direcciones del Estado Mayor y realizan el planeamiento estratégico de la institución, 2) Personal de oficiales involucrados en el proceso de planeamiento estratégico, 3) Personal de oficiales calificados en liderazgo y planeamiento estratégico.

Criterios de exclusión. 1) Personal de oficiales cuya responsabilidad laboral no está directamente ligada al proceso de planeamiento estratégico. Personal. 2) Personal de oficiales sin experiencia o calificación en planeamiento estratégico. 3) Personal que no tiene un rol activo en la toma de decisiones estratégicas de la institución.

3.3.2 Muestra

La muestra constituye una fracción o segmento del universo o población en la cual se realizará la investigación. Su objetivo es ser una porción representativa de la población en cuestión (López, 2004). Para el presente trabajo de investigación se constituirá un tamaño de muestra proveniente de un muestreo probabilístico, por lo que se aplicará el tipo de muestreo aleatorio. La determinación del tamaño de muestra se hizo utilizando un software de cálculo maestral (QuestionPro 2023), el mismo que asciende a 80 oficiales

3.3.3 Muestreo

Otzen & Manterola (2017) sostienen que se pueden obtener muestras de dos maneras distintas: enfoque probabilístico y enfoque no probabilístico. En el caso de las técnicas de muestreo probabilísticas, se puede determinar la probabilidad de inclusión de cada individuo en el estudio a través de una selección aleatoria. Por otro lado, en el caso de las técnicas de muestreo no probabilístico la elección de los participantes del estudio se basará en ciertas características específicas. Para el presente trabajo de investigación se empleará la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple en razón que garantiza que todo el personal que compone la población tiene la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el presente trabajo se ha empleado la encuesta como técnica de recolección de datos ya que es recomendable en este tipo de investigación que busca el estudio de poblaciones mediante la construcción de muestras estadísticamente representativas (Meneses, 2016). El instrumento de recolección de datos que se empleó fue el cuestionario el mismo que se centró en medir la percepción del pensamiento estratégico y como este se relaciona con el desarrollo institucional; así mismo, ayudó a medir las variables de estudio permitiendo evaluar la correlación entre las mismas. El cuestionario será compuesto por 40 items, los mismos que están organizados por 8 dimensiones, las mismas que cuentan con 5 preguntas por cada dimensión.

La fiabilidad del instrumento se hizo en base a la prueba piloto, la misma que sirvió para calcular la consistencia interna del instrumento cuyo resultado ($\alpha=0,903$) figura en el anexo 7.

Por otro lado, la validez del instrumento se determinó mediante la opinión de personas conocedoras y contrayectoria en el tema, las mismas que gozan con reconocimiento académico aportando juicios y valoraciones informadas.

Tabla 1*Validación de instrumentos de medición*

N°	Jueces validadores	Grado académico	Validación del instrumento
1	Experto 1	Magister	Aplicable
2	Experto 2	Magister	Aplicable
3	Experto 3	Magister	Aplicable

3.5 Procedimiento

El primer paso consistió en recopilar información acerca de las variables que serán objeto de estudio. Posteriormente se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente para garantizar la pertinencia y validez de las preguntas incluidas. Posteriormente, se procedió a realizar pruebas piloto con un grupo reducido de participantes (15) a fin de poder identificar posibles ambigüedades o dificultades interpretativas en las preguntas. Seguidamente, se elaboró y certificó un documento de validación por parte de profesionales que cuentan con el grado académico de magister. Seguidamente, se realizó una prueba piloto y los resultados se sometieron a la prueba de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach.

Una vez ajustado el cuestionario, se llevó a cabo la aplicación formal del mismo, siguiendo un protocolo estandarizado para garantizar la consistencia en la administración. Se estableció contacto con los participantes, explicando detalladamente el propósito de la investigación y asegurando obtener su consentimiento informado. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo de mediante el uso del software Google Forms. Este recurso tecnológico proporcionó una plataforma versátil y accesible para la creación y distribución del instrumento de recolección de datos.

Posteriormente, se realizó un minucioso proceso de recopilación y verificación de los datos, asegurándome de que estuvieran completos y fiables. Este proceso involucró la codificación de las respuestas y la aplicación de técnicas estadísticas adecuadas para su posterior análisis.

Para analizar y llegar a conclusiones, se llevó a cabo una discusión de hallazgos después de aplicar el programa estadístico SPSS v.26 para poner a prueba las hipótesis planteadas.

3.6 Método de Análisis de Datos

Los datos se analizarán por medio de la aplicación del análisis estadístico empleando el software SPSS v.26 y la hoja de cálculo Excel, donde se procesarán los resultados obtenidos.

3.7 Aspectos Éticos

Se siguió los lineamientos de la Guía Normas APA 7 edición. Por otro lado, la investigación respetó todas las disposiciones establecidas en la Guía de elaboración de productos de investigación para la obtención de grados académicos y título profesional y se cumplieron con solicitar los permisos correspondientes que se requieran para realizar dicha investigación.

Es importante señalar que la aplicación del instrumento se realizó con la debida autorización del personal que formaba parte de la muestra, notificándoles que la encuesta se llevaría a cabo con propósitos académicos. Igualmente, es relevante señalar que los datos fueron analizados sin intervención o manipulación alguna por parte del investigador.

IV. RESULTADOS

4.1 Estadística descriptiva

Tabla de Frecuencias

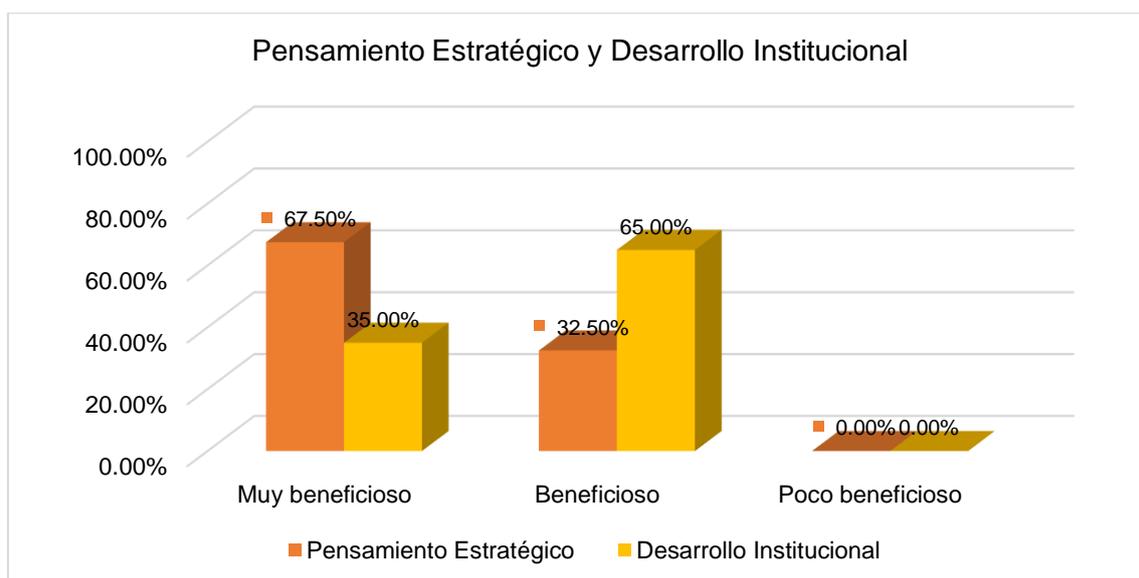
Tabla 2

Frecuencias de pensamiento estratégico y desarrollo institucional

Categoría	Pensamiento Estratégico	Desarrollo Institucional	fi	hi	fi	hi
Muy beneficioso	74-100	74-100	54	67.50%	28	35.00%
Beneficioso	47-73	47-73	26	32.50%	52	65.00%
Poco beneficioso	20-46	20-46	--	0.00%	--	--
Total			80	100.00%	80	100%

Gráfico 1

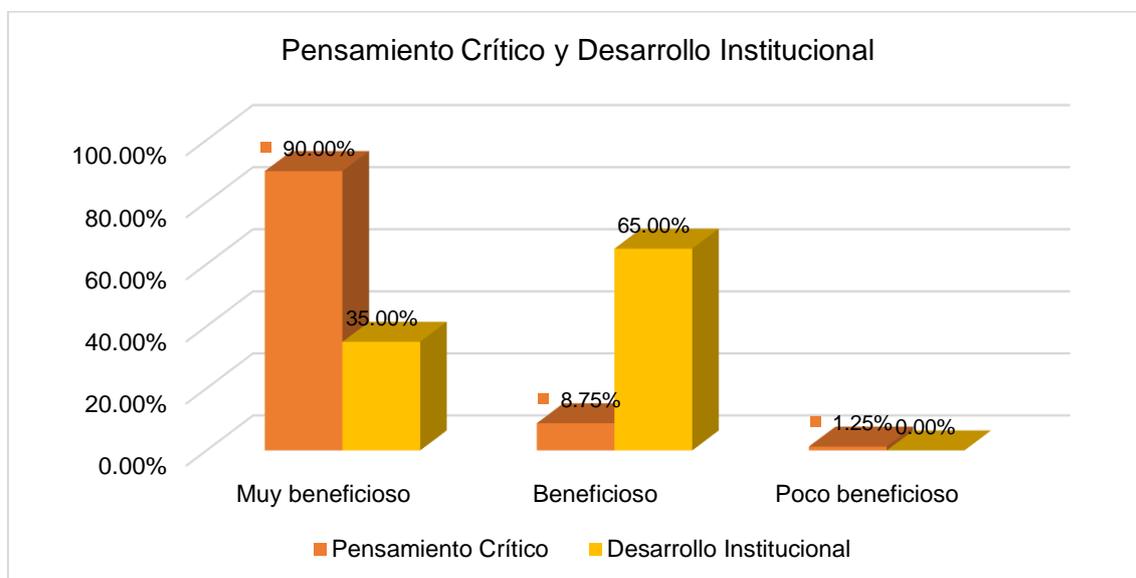
Frecuencias de pensamiento estratégico y desarrollo institucional



Como se puede observar en la tabla 2 y gráfico 1, el 67.50 % del personal encuestado considera que la aplicación del pensamiento estratégico en la institución es muy beneficioso para su desarrollo, mientras que el 32.50 % considera que es beneficioso. Los hallazgos indican que la gran mayoría del personal encuestado valora la importancia de cultivar la capacidad de pensamiento estratégico como un elemento clave para mejorar el desarrollo institucional.

Tabla 3*Frecuencias de pensamiento crítico y desarrollo institucional*

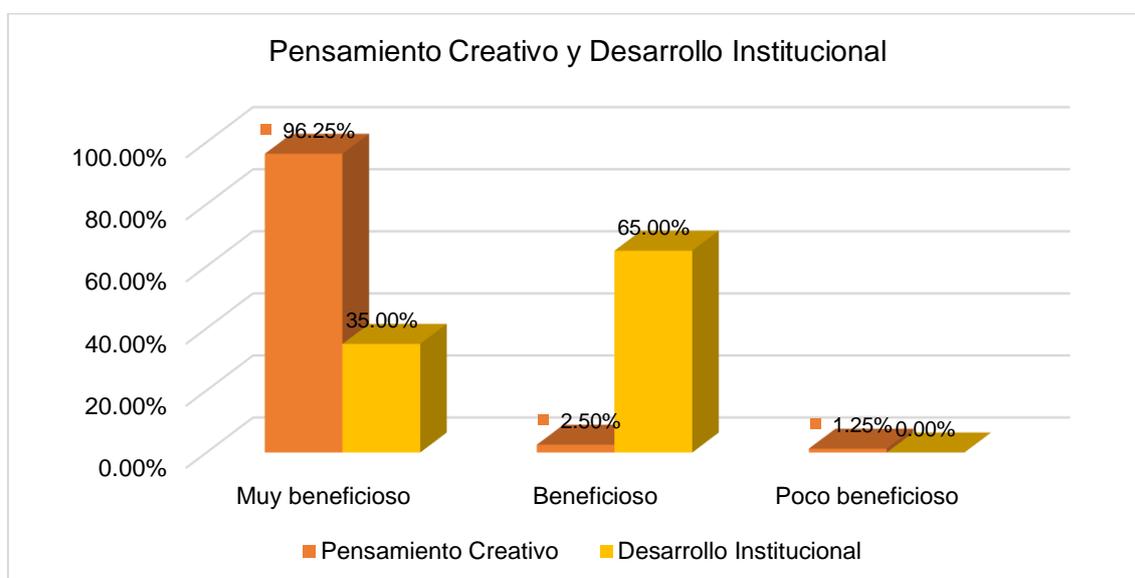
Categoría	Pensamiento Crítico	Desarrollo Institucional	fi	Hi	fi	hi
Muy beneficioso	19-25	74-100	72	90.00%	28	35.00%
Beneficioso	12-18	47-73	7	8.75%	52	65.00%
Poco beneficioso	5-11	20-46	1	1.25%	--	--
Total			80	100.00%	80	100%

Gráfico 2*Frecuencias de pensamiento crítico y desarrollo institucional*

Como se puede observar en la tabla 3 y gráfico 2, el 90.00 % del personal encuestado considera que la aplicación del pensamiento crítico en la institución es muy beneficioso para su desarrollo, mientras que el 8.75 % considera que es beneficioso. Los hallazgos indican que la gran mayoría del personal encuestado valora la importancia de cultivar la capacidad de pensamiento crítico como un elemento clave para mejorar el desarrollo institucional.

Tabla 4*Frecuencias de pensamiento creativo y desarrollo institucional*

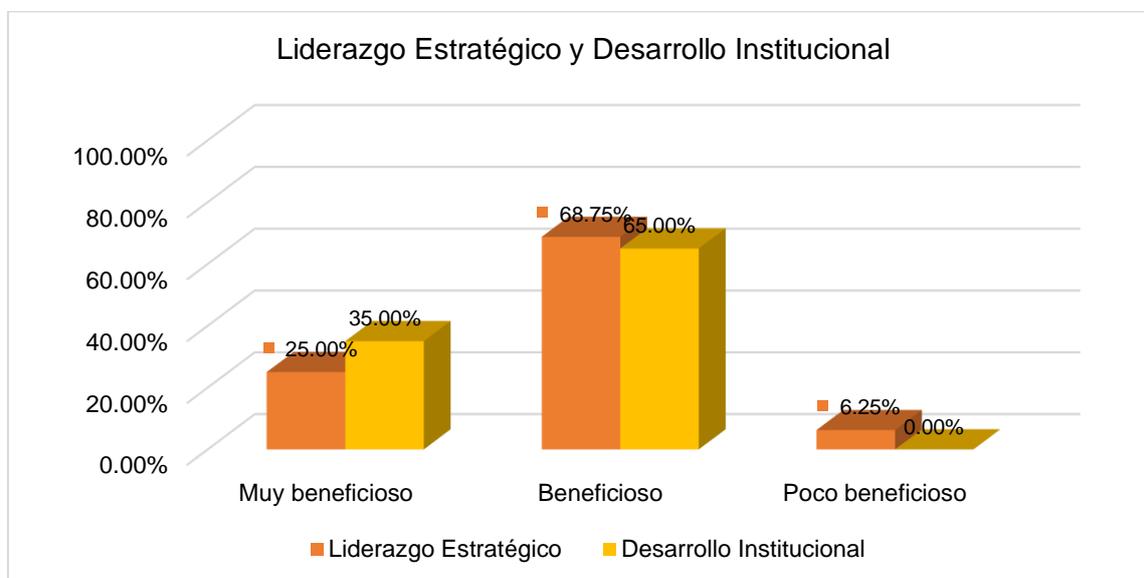
Categoría	Pensamiento Creativo	Desarrollo Institucional	fi	Hi	fi	Hi
Muy beneficioso	19-25	74-100	77	96.25%	28	35.00%
Beneficioso	12-18	47-73	2	2.50%	52	65.00%
Poco beneficioso	5-11	20-46	1	1.25%	--	--
			80	100.00%	80	100%

Gráfico 3*Frecuencias de pensamiento creativo y desarrollo institucional*

Como se puede observar en la tabla 4 y gráfico 3, el 96.25 % del personal encuestado considera que la aplicación del pensamiento crítico en la institución es muy beneficioso para su desarrollo, mientras que el 2.50 % considera que es beneficioso. Los hallazgos indican que la gran mayoría del personal encuestado valora la importancia de cultivar la capacidad de pensamiento creativo como un elemento clave para mejorar el desarrollo institucional.

Tabla 5*Frecuencias de liderazgo estratégico y desarrollo institucional*

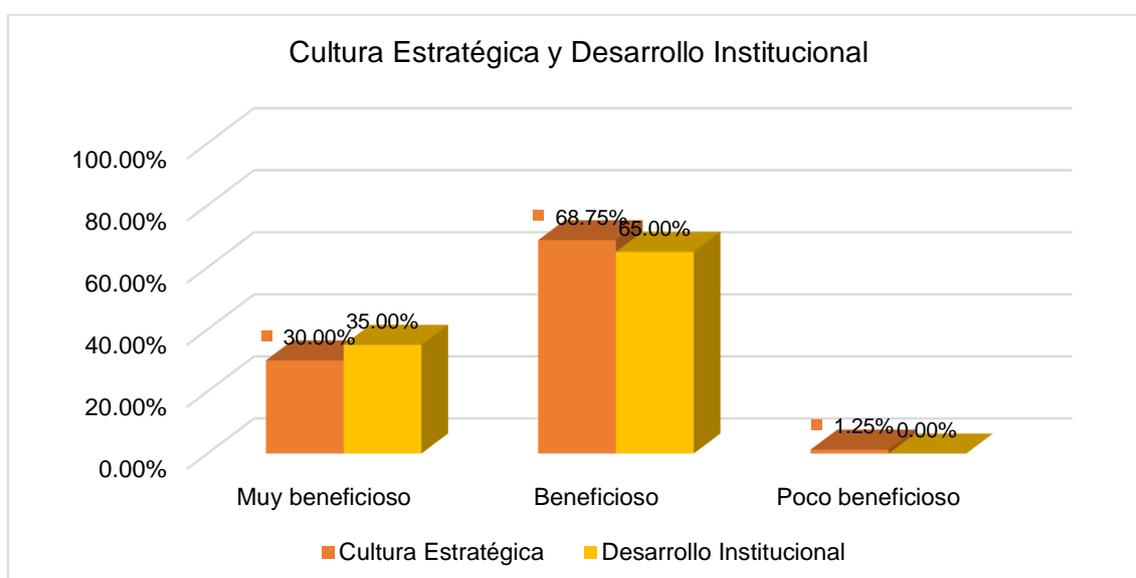
Categoría	Liderazgo Estratégico	Desarrollo Institucional	fi	hi	fi	hi
Muy beneficioso	19-25	74-100	20	25.00%	28	35.00%
Beneficioso	12-18	47-73	55	68.75%	52	65.00%
Poco beneficioso	5-11	20-46	5	6.25%	--	--
			80	100.00%	80	100%

Gráfico 4*Frecuencias de liderazgo estratégico y desarrollo institucional*

Como se puede observar en la tabla 5 y gráfico 4, el 25.00 % del personal encuestado considera que la aplicación de un buen liderazgo estratégico en la institución es muy beneficioso para su desarrollo, mientras que el 68.75 % considera que es beneficioso. Los hallazgos indican que la gran mayoría del personal encuestado valora la importancia de cultivar la capacidad de un buen liderazgo estratégico como un elemento clave para mejorar el desarrollo institucional.

Tabla 6*Frecuencias de cultura estratégica y desarrollo institucional*

Categoría	Cultura Estratégica	Desarrollo Institucional	fi	hi	fi	hi
Muy beneficioso	19-25	74-100	24	30.00%	28	35.00%
Beneficioso	12-18	47-73	55	68.75%	52	65.00%
Poco beneficioso	5-11	20-46	1	1.25%	--	--
			80	100.00%	80	100%

Gráfico 5*Frecuencias de cultura estratégica y desarrollo institucional*

Como se puede observar en la tabla 6 y gráfico 5, el 30.00 % del personal encuestado considera que la existencia de una cultura estratégica en la institución es muy beneficiosa para su desarrollo, mientras que el 68.75 % considera que es beneficiosa. Los hallazgos indican que la gran mayoría del personal encuestado valora la importancia de tener una cultura estratégica fortalecida entre sus integrantes como un elemento clave para mejorar el desarrollo institucional.

4.2 Estadística inferencial

Hipótesis General

Ho: No existe relación entre el pensamiento estratégico y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, 2023.

Ha: Existe relación entre el pensamiento estratégico y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, 2023.

Tabla 7

Correlación entre pensamiento estratégico y desarrollo institucional.

		Pensamiento Estratégico	Desarrollo Institucional
Pensamiento Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,694**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Desarrollo Institucional	Coeficiente de correlación	,694**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Se tiene que el valor de significancia es de 0,000 valor menor a 0,05 con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. A partir de ello se tiene evidencia para afirmar que existe relación entre la variable pensamiento estratégico y el desarrollo institucional. Además, de acuerdo con Mondragón (2014) el pensamiento estratégico se relaciona de manera positiva considerable (**Rho = 0,694**) con el desarrollo institucional, es decir que ante una óptima capacidad de pensamiento estratégico se da un nivel considerable de desarrollo institucional lo que se confirma la significancia estadística.

Hipótesis Específica 1

Ho: No existe relación entre el pensamiento crítico y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, 2023.

Ha: Existe relación entre el pensamiento crítico y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, 2023

Tabla 8

Correlación entre pensamiento crítico y desarrollo institucional

		Pensamiento Crítico	Desarrollo Institucional
Pensamiento Crítico	Coeficiente de correlación	1,000	,431**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Desarrollo Institucional	Coeficiente de correlación	,431**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Se tiene que el valor de significancia es de 0,000 valor menor a 0,05 con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. A partir de ello se tiene evidencia para afirmar que existe relación entre la variable pensamiento crítico y el desarrollo institucional. Además, de acuerdo con Mondragón (2014) el pensamiento crítico se relaciona de manera positiva media (**Rho = 0,431**) con el desarrollo institucional, es decir que ante una óptima capacidad de pensamiento crítico se da un nivel moderado de desarrollo institucional lo que se confirma la significancia estadística.

Hipótesis Específica 2

Ho: No existe relación entre el pensamiento creativo y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, 2023.

Ha: Existe relación entre el pensamiento creativo y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, 2023.

Tabla 9

Correlación entre pensamiento creativo y desarrollo institucional.

		Pensamiento Creativo	Desarrollo Institucional
Pensamiento Creativo	Coefficiente de correlación	1,000	,262*
	Sig. (bilateral)	.	,019
	N	80	80
Desarrollo Institucional	Coefficiente de correlación	,262*	1,000
	Sig. (bilateral)	,019	.
	N	80	80

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación.

Se tiene que el valor de significancia es de 0,019 valor menor a 0,05 con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. A partir de ello se tiene evidencia para afirmar que existe relación entre la variable pensamiento crítico y el desarrollo institucional. Además, de acuerdo con Mondragón (2014) el pensamiento creativo se relaciona de manera positiva media (**Rho = 0,262**) con el desarrollo institucional, es decir que ante una óptima capacidad de pensamiento creativo se da un nivel moderado de desarrollo institucional lo que se confirma la significancia estadística.

Hipótesis Específica 3

Ho: No existe relación entre el liderazgo estratégico y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, 2023.

Ha: Existe relación entre el liderazgo estratégico y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, 2023.

Tabla 10

Correlación entre liderazgo estratégico y desarrollo institucional

		Liderazgo Estratégico	Desarrollo Institucional
Liderazgo Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,663**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Desarrollo Institucional	Coeficiente de correlación	,663**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Se tiene que el valor de significancia es de 0,000 valor menor a 0,05 con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. A partir de ello se tiene evidencia para afirmar que existe relación entre la variable liderazgo estratégico y el desarrollo institucional. Además, de acuerdo con Mondragón (2014) el liderazgo estratégico se relaciona de manera positiva considerable (**Rho = 0,663**) con el desarrollo institucional, es decir que ante una óptima capacidad de liderazgo estratégico se da un nivel considerable de desarrollo institucional lo que se confirma la significancia estadística.

Hipótesis Específica 4

Ho: No existe relación entre la cultura estratégica y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, 2023.

Ha: Existe relación entre la cultura estratégica y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, 2023.

Tabla 11

Correlación entre cultura estratégica y desarrollo institucional.

		Cultura Estratégica	Desarrollo Institucional
Cultura Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,625**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Desarrollo Institucional	Coeficiente de correlación	,625**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Se tiene que el valor de significancia es de 0,000 valor menor a 0,05 con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. A partir de ello se tiene evidencia para afirmar que existe relación entre la variable cultura estratégica y el desarrollo institucional. Además, de acuerdo con Mondragón (2014) la cultura estratégica se relaciona de manera positiva considerable (**Rho = 0,625**) con el desarrollo institucional, es decir que ante la existencia de una cultura estratégica se da un nivel considerable de desarrollo institucional, lo que se confirma la significancia estadística.

V. DISCUSIÓN

Luego de procesar los resultados obtenidos, los resultados fueron contrastados con los antecedentes de estudio y bases teóricas consultados y que se tomaron de base para el presente estudio.

Primera discusión: Respecto a la hipótesis general de investigación y en base a los datos recolectados y analizados, se determinó una correlación positiva significativa ($Rho = 0,694$) entre el pensamiento estratégico y el desarrollo institucional. Esta relación significativa puede interpretarse como indicador de que una mayor atención o mejora en el pensamiento estratégico dentro del Ejército puede tener un impacto positivo en el desarrollo y la eficacia de la institución. Así mismo, los resultados estadísticos arrojan un nivel de significancia menor a 0,01 ($p < 0,01$) lo que sugiere que la probabilidad de que los resultados observados sean debido al azar es menor al 1%; en otras palabras, hay una alta certeza de que la relación identificada reflejan una verdadera asociación entre las variables estudiadas. Así mismo los resultados obtenidos en la estadística descriptiva sugieren que la gran mayoría del personal valora positivamente la asociación entre el pensamiento estratégico y el desarrollo institucional, destacando su importancia para la mejora organizacional. El total de encuestados (100.00%) se encuentran en el rango de personas que consideran muy beneficioso y beneficioso el pensamiento estratégico para el desarrollo de la institución, en ese sentido, se enfatiza la importancia de fomentar y fortalecer esta habilidad para impulsar el crecimiento y la efectividad de la institución. Este hallazgo concuerda con lo planteado por Ban-Hani (2021) en su artículo titulado *The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency*, donde recomendó fomentar el nivel y la calidad del pensamiento estratégico de los gerentes tanto como sea posible y señaló que el pensamiento estratégico incide en el desarrollo y mejora de la planificación institucional. En ese sentido es importante establecer estrategias de capacitación y desarrollo que potencien en nuestros líderes esta capacidad. Esto permitirá tal y como lo señala Aznar (2020) a incrementar la capacidad de este tipo de enfoque e ir mas allá de las realidades del presente orientándose hacia las metas y objetivos a largo plazo que no son

necesariamente inmediatos. Huber (2014) plantea una distinción clara entre pensamiento estratégico y operativo donde el primero se enfoca en la visión a largo plazo, considerando múltiples variables y consecuencias futuras, mientras que el segundo se centra en los beneficios inmediatos sin considerar el panorama general. En ese sentido, es importante equilibrar el pensamiento estratégico y operativo en la toma de decisiones y la gestión institucional ya que no valorar adecuadamente el pensamiento estratégico ocasionaría una ejecución deficiente en la gestión institucional. Es importante entonces destacar la importancia de la práctica del pensamiento estratégico ya que su no implementación puede generar un impacto negativo en la efectividad y eficiencia institucional.

Segunda discusión: En base a los datos recolectados y analizados, se determinó una correlación positiva significativa ($Rho = 0,431$) entre el pensamiento crítico y el desarrollo institucional lo que indica que a medida que mejora la habilidad de pensamiento crítico, también tiende a mejorar el nivel de desarrollo institucional. Así mismo la percepción general del personal encuestado concuerda con que una mayor capacidad de pensamiento crítico es muy beneficiosa (90.00%) y puede influir positivamente en el desarrollo en la institución, otra parte del personal considera que es beneficioso (8.75%) con lo que se puede afirmar categóricamente que la amplia mayoría del personal (98.75%) tiene una percepción positiva hacia este tipo de pensamiento. Esta relación positiva significativa entre el pensamiento crítico y el desarrollo institucional subraya la importancia de fomentar y promover habilidades críticas entre el personal militar no solo para fortalecer las habilidades del personal, sino que también ayudará a potenciar la capacidad colectiva de la organización para enfrentar desafíos, adaptarse a cambios y tomar decisiones informadas y de nivel estratégica. Esto impacta de manera directa en la eficacia, innovación y capacidad de respuesta de la institución ante un entorno en constante cambio y evolución. Esta idea coincide con lo dicho por Facione (1990) quien sostenía que el pensamiento crítico es un proceso intelectual que implica la aplicación de habilidades de orden cognitivo, así como el análisis, síntesis y la evaluación para poder resolver problemas y tomar decisiones informadas. En una institución esto se traduce en la capacidad de los líderes para poder tomar decisiones basadas

en evidencia y análisis riguroso lo que resulta en una toma de decisiones mas acertadas y estratégicas que contribuyen al crecimiento de la institución. Por otro lado, este hallazgo no solo respalda la hipótesis específica 1, sino que también sugiere la necesidad de estrategias de capacitación y desarrollo que potencien esta habilidad crítica, lo que podría tener un impacto directo en el progreso y la eficiencia institucional. En ese sentido, este hallazgo proporciona una base sólida para considerar la implementación de programas de formación y estrategias que fomenten y cultiven el pensamiento critico dentro de la estructura y cultura organizacional del Ejército. El fortalecimiento de estas habilidades podría influir positivamente en la capacidad de adaptación, resolución de problemas y toma de decisiones estratégicas, elementos esenciales para el crecimiento y eficiencia de la institución. Esta idea concuerda con lo planteado por Elder & Paul (2020) quienes sostienen que todo lo que construimos o realizamos depende de la calidad de nuestro pensamiento afirmando que un pensamiento de mala calidad cuesta dinero; es en este contexto que recomiendan que nuestra calidad de pensamiento debe ejercitarse constantemente y de forma sistémica

Tercera discusión: En base a los datos recolectados y analizados, se determinó una correlación positiva significativa ($Rho = 0,262$) entre el pensamiento creativo y el desarrollo institucional, que, aunque más baja, aún indica una relación positiva. Así mismo la percepción general del personal encuestado concuerda con que el pensamiento creativo constituye un factor fundamental que potencia el desarrollo en la institución. Una amplia mayoría del personal encuestado (96.25%) consideran que el pensamiento creativo es muy beneficioso para la institución y un 2.50% lo consideran beneficioso con lo que se puede afirmar que la gran mayoría del personal (98.75%) del personal tienen una percepción positiva hacia el pensamiento creativo como capacidad que va a ayudar a mejorar el desarrollo institucional. Este hallazgo resalta la importancia crucial del pensamiento creativo como motor para el desarrollo e innovación institucional; la capacidad de generar ideas innovadoras y soluciones originales se correlaciona directamente con la mejora y el progreso de aspectos institucionales clave. Esto se encuentra de acuerdo con lo planteado por Facione (2017) quien sostiene que este tipo de pensamiento nos permite explorar nuevas

posibilidades, generar ideas innovadoras y encontrar soluciones originales a los desafíos que enfrentamos en diversas áreas en el día a día. Así mismo, Allen & Gerras (2009) argumentan que el pensamiento creativo amplía nuestra habilidad de innovar en un contexto caracterizado por su intrincada complejidad y su continua variabilidad; además, facilita una mejor comprensión del proceso de abordaje creativo en la resolución de problemas. Sin el pensamiento creativo, es posible que las soluciones potenciales a problemas específicos no sean nunca consideradas ni descubiertas. En ese sentido la teoría del pensamiento creativo ofrece un marco valioso para comprender cómo la promoción de esta capacidad puede impactar directamente en el pensamiento estratégico como parte componente de él y por ende en el desarrollo institucional brindando herramientas que permitan mejorar la capacidad de innovación estratégica y resolución efectiva de problemas. El estímulo y cultivo de un pensamiento creativo dentro de la institución no solo se relaciona con la generación de soluciones originales, sino que también impacta en la mejora global de la institución. Esta capacidad para pensar de manera innovadora puede ser un factor diferenciador en la forma como el Ejército se adapte a escenarios dinámicos y en la resolución efectiva de problemas complejos, contribuyendo directamente al desarrollo y eficacia de la institución, lo cual aporta a la calidad del pensamiento estratégico tal como lo plantea Gallardo (2020) quien sostiene que el pensamiento creativo aporta al pensamiento estratégico capacidades de adaptación y resiliencia necesarias para poder acomodarse a un contexto cambiante identificando oportunidades que otros no ven y utilizarlas a su favor.

Cuarta discusión: En base a los datos recolectados y analizados, se determinó una correlación positiva significativa ($Rho = 0,663$) entre el liderazgo estratégico y el desarrollo institucional lo que indica que a medida que aumenta la capacidad del liderazgo estratégico, también tiende a aumentar el nivel de desarrollo institucional. Así mismo la percepción general del personal encuestado (93.75%) concuerda con que el liderazgo estratégico constituye un factor fundamental que potencia el desarrollo en la institución y están de acuerdo que resulta beneficioso para la conducción de la institución. Así mismo, los resultados estadísticos arrojan un nivel de significancia menor a 0,01 ($p < 0,01$) lo que sugiere que la probabilidad de que los resultados observados sean debido

al azar es menor al 1%; en otras palabras, hay una alta certeza de que la relación identificada reflejan una verdadera asociación entre la variable liderazgo estratégico y desarrollo institucional. Por otro lado, los resultados obtenidos en la estadística descriptiva sugieren que la gran mayoría del personal valora positivamente la asociación entre el liderazgo estratégico y el desarrollo institucional, destacando su importancia para la mejora organizacional. Del total de encuestados, el 93.75% se encuentran en el rango de personas que consideran muy beneficioso y beneficioso un buen liderazgo estratégico para el desarrollo de la institución, en ese sentido, se enfatiza la importancia de fomentar y fortalecer esta habilidad para impulsar el crecimiento y la efectividad de la institución. Este hallazgo coincide con la idea de Huber (2014) quien destaca la importancia del liderazgo estratégico en la definición de la trayectoria y logro de objetivos a largo plazo de la institución. Su enfoque en la importancia de contar con líderes capacitados y visionarios en los niveles superiores de la organización resalta la necesidad de habilidades específicas para perfeccionar el pensamiento estratégico. Esta perspectiva resalta la trascendencia del liderazgo en la formulación de la visión a largo plazo, así como su influencia directa en las decisiones que moldearán el futuro de la institución. La habilidad de estos líderes para articular y comunicar esta visión estratégica de manera efectiva se convierte en un factor determinante para el éxito sostenido de la institución. La capacidad de inspirar, alinear y movilizar a los miembros de la organización hacia metas comunes es esencial en este nivel. En ese sentido, este enfoque resalta la responsabilidad significativa que recae en los líderes estratégicos y destaca la necesidad de invertir en el desarrollo de estas habilidades en los niveles superiores de la institución.

Quinta discusión: En base a los datos recolectados y analizados, se determinó una correlación positiva significativa ($Rho = 0,625$) entre la cultura estratégica y el desarrollo institucional lo que indica que a medida que aumenta el nivel de pensamiento estratégico, también tiende a aumentar el nivel de desarrollo institucional. Así mismo la percepción general del personal encuestado concuerda que contar con una sólida cultura estratégica constituye un factor fundamental que potencia el desarrollo en la institución. Así mismo, los resultados estadísticos arrojan un nivel de significancia menor a 0,01 ($p < 0,01$) lo

que sugiere que la probabilidad de que los resultados observados sean debido al azar es menor al 1%; en otras palabras, hay una alta certeza de que la relación identificada reflejan una verdadera asociación entre la variable cultura estratégica y desarrollo institucional. Así mismo los resultados obtenidos en la estadística descriptiva sugieren que la gran mayoría del personal valora positivamente la asociación entre el cultura estratégica y desarrollo institucional, destacando su importancia para la mejora organizacional. Del total de encuestados, el 98.75% se encuentran en el rango de personas que consideran muy beneficioso y beneficioso tener una cultura estratégica sólida para el desarrollo de la institución, en ese sentido, se enfatiza la importancia de contar con una cultura estratégica y fortalecerla para impulsar el crecimiento y la efectividad de la institución. Este hallazgo se alinea con lo que plantea Mintzberg (1994), quien destaca que la cultura estratégica es fundamental para el éxito de una organización. Sus ideas sugieren que una cultura que respalde y fomente el pensamiento estratégico y la visión a largo plazo es esencial para el progreso institucional. Por otro lado, Ansoff (1984) destaca que la cultura estratégica está compuesta por valores y normas que orientan el comportamiento estratégico en una organización; esto se alinea perfectamente con la correlación positiva significativa entre cultura estratégica y desarrollo institucional reflejada en los resultados estadísticos. Los valores compartidos y la orientación hacia metas, fundamentales en la cultura estratégica, pueden influir directamente en el crecimiento de la institución. Así mismo, Ansoff (1984) destaca que la cultura estratégica refleja la identidad de la institución, esta perspectiva se alinea con la correlación significativa entre cultura estratégica y desarrollo institucional, mostrando cómo esta cultura moldea la forma en que la organización se percibe así misma y cómo se proyecta hacia el exterior. Aznar (2018) destaca cómo la cultura estratégica influye en los procesos de cambio; esta idea puede conectarse con los resultados estadísticos que muestran una alta certidumbre sobre la cultura estratégica y desarrollo institucional. Esta conexión resalta cómo una cultura estratégica sólida puede facilitar la implementación efectiva de cambios para impulsar el desarrollo. La promoción de valores compartidos, la orientación hacia metas, el fomento del pensamiento estratégico y la capacidad de adaptación al cambio son elementos clave que, cuando se incorporan en la cultura organizacional, pueden conducir a resultados tangibles. Implementar

estrategias específicas para fortalecer y alinear esta cultura con los objetivos institucionales se vuelve crucial para avanzar hacia el éxito sostenido de la organización.

VI. CONCLUSIONES

Primera. - De acuerdo con lo planteado en la hipótesis general de investigación, se evidenció que existe una correlación positiva considerable ($Rho = 0,694$) entre las variables de investigación, lo cual indica que el pensamiento estratégico se relaciona de manera directa y significativa con el desarrollo institucional. Así mismo, los resultados sugieren que la mayoría del personal reconoce y otorga alta relevancia a la promoción y desarrollo de la capacidad de pensamiento estratégico como un elemento fundamental para potenciar el desarrollo de la institución.

Segunda. - De acuerdo con lo planteado en la hipótesis específica 1, se evidenció que existe una correlación positiva media ($Rho = 0,431$), lo cual indica que el pensamiento crítico se relaciona de manera directa y significativa el desarrollo institucional. Así mismo, los resultados muestran que la mayoría del personal reconoce y otorga alta relevancia a la promoción y desarrollo de la capacidad de pensamiento crítico como un elemento fundamental para potenciar el desarrollo de la institución.

Tercera. - De acuerdo con lo planteado en la hipótesis específica 2, se evidenció que existe una correlación positiva media ($Rho = 0,262$), lo cual indica que el pensamiento creativo se relaciona de manera directa y significativa con el desarrollo institucional. Así mismo, los resultados muestran que la mayoría del personal reconoce y otorga alta relevancia a la promoción y desarrollo de la capacidad de pensamiento creativo como un elemento fundamental para potenciar el desarrollo de la institución.

Cuarta. - De acuerdo con lo planteado en la hipótesis específica 3, se evidenció que existe una correlación positiva considerable ($Rho = 0,663$), lo cual indica que el liderazgo estratégico se relaciona de manera directa y significativa con el desarrollo institucional. Por otro lado, los resultados muestran que la mayoría del personal reconoce y otorga alta relevancia del liderazgo estratégico dentro de la organización como un elemento fundamental para potenciar el desarrollo de esta.

Quinta. - De acuerdo con lo planteado en la hipótesis específica 4, se evidenció que existe una correlación positiva considerable ($Rho = 0,625$), lo cual indica que la cultura estratégica se relaciona de manera directa y significativa con el desarrollo institucional. Por otro lado, los resultados muestran que la mayoría del personal reconoce y otorga alta relevancia a contar con una cultura estratégica sólida como un elemento fundamental que ayude a potenciar el desarrollo de la institución.

VII. RECOMENDACIONES

Primera. - Dada la fuerte correlación positiva que existe entre el pensamiento estratégico y desarrollo institucional, se recomienda que las estrategias de planificación a largo plazo se integren de manera más estrecha en la toma de decisiones institucionales. En ese sentido, se recomienda que la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército explore la viabilidad de implementar programas de formación y capacitación que fomenten activamente el pensamiento estratégico entre los miembros del Ejército. Al hacerlo, se vería una mejora significativa en la capacidad de anticipar y abordar desafíos, promoviendo así un desarrollo institucional más robusto y coherente. Además, se sugiere establecer mecanismos eficaces para evaluar de forma regular la alineación de las estrategias con los objetivos institucionales, asegurando un desarrollo sostenible y adaptativo a largo plazo.

Segunda. - Se debe enfocar esfuerzos específicos en el fortalecimiento del pensamiento crítico dentro de los miembros del Ejército del Perú. En ese sentido, se recomienda a la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército el estudio e implementación de programas de entrenamiento y desarrollo que fomenten la habilidad de analizar situaciones desde múltiples perspectivas y cuestionar suposiciones. Al integrar activamente prácticas de pensamiento crítico en la planificación estratégica y en la resolución de problemas cotidianos, se anticipa una contribución significativa al desarrollo institucional a largo plazo, fortaleciendo la capacidad de adaptación y la toma de decisiones fundamentadas en el personal militar.

Tercera. - Se sugiere fomentar la creatividad como parte integral de la cultura organizacional del Ejército del Perú. Esto puede lograrse mediante la implementación de iniciativas que estimulen la generación de ideas innovadoras y soluciones creativas a los desafíos que enfrenta la institución. En ese sentido se recomienda que la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército realizar el estudio de factibilidad a fin de diseñar e implementar programas de capacitación en creatividad que proporcionen a los miembros del Ejército herramientas y técnicas para la estimulación de ideas innovadoras, así mismo crear espacios colaborativos físicos o virtuales que fomenten la colaboración e intercambio de

ideas durante la permanencia de los oficiales en los distintos programas académicos que se realizan cada año.

Cuarta. - Se recomienda enfocar los esfuerzos en el desarrollo de habilidades de liderazgo estratégico dentro del Ejército del Perú. En ese sentido se recomienda a la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército el estudio de factibilidad a fin de diseñar e implementar programas de capacitación y desarrollo del liderazgo que se centren específicamente en la capacidad de los líderes para pensar estratégicamente, tomar decisiones a largo plazo y alinear las acciones con los objetivos institucionales. Así mismo, programas de mentoría donde los líderes experimentados con fuertes habilidades estratégicas guíen y asesoren a los líderes más jóvenes. Por otro lado, se recomienda a la Dirección de Personal del Ejército en coordinación con el Comando de Personal del Ejército, identificar a los líderes que demuestren fuertes habilidades de liderazgo estratégico para ocupar roles clave dentro de la institución lo que sentaría las bases para el éxito de la institución a largo plazo.

Quinta. - Se recomienda que la Dirección de Personal del Ejército realice un estudio de la cultura organizacional de la institución a fin de fortalecer y promover activamente una cultura que fomente la comprensión y adhesión a los principios estratégicos dentro del Ejército del Perú. Esto implica no solamente la comunicación clara de la visión estratégica de la institución, sino también la integración de estos principios en las prácticas diarias, la toma de decisiones y la evaluación del desempeño; una cultura organizacional fuertemente alineada con los principios estratégicos garantiza que cada miembro de la institución comprenda y trabaje hacia los objetivos estratégicos de la institución.

REFERENCIAS

- Allen, C., & Gerras, S. (2009). Developing Creative and Critical Thinkers. *Military Review*, 77-83.
- Anaya, O. (2023). Pensamiento estratégico gerencial y su incidencia en la sostenibilidad de las PYME de Chiclayo, Perú 2020-2022. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 1-17. doi:<https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a4>
- Ansoff, I. (1984). *Dirección y su actitud ante el entorno*. Barcelona: Deusto.
- Arteaga, M. (2021). Pensamiento Estratégico en tiempo de crisis. *Global Strategy Report*(30). Obtenido de <https://global-strategy.org/pensamiento-estrategico-en-tiempos-de-crisis/>
- Aznar, F. (2018). *Repensando el liderazgo estratégico*. Madrid: Silex.
- Aznar, F. (2020). Instituto de Estudios Estratégicos de España. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Obtenido de https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2020/DIEEEA13_2020FEDAZN_decada20.pdf
- Bani-Hani, J. (2021). The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competence. *Management Science Letters*, 11(1), 213-222. doi:10.5267/j.msl.2020.8.013
- Campos, A. (2007). *Pensamiento Crítico. Técnicas para su desarrollo*. Bogotá: Aula Abierta.
- Carvajal, M., Almodóvar, P., & Vassolo, R. (2021). Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: un enfoque longitudinal (1972-2020). *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Número Especial 5), 290-314. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.20>
- CFLI. (2005). *Leadership in the Canadian Forces*. Canada.
- Chávez, K., & Calanchez, Á. (2022). Pensamiento estratégico para impulsar el emprendimiento en el contexto de la pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 572-588.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill Educación.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- De la Rosa, A., Lozano, O., & López, A. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Revista Administración y Organizaciones*, 30(16), 19-50. Obtenido de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/103>
- Delamer, G. (2005). *Estrategia. Para la política, la empresa y la seguridad*. Buenos Aires: ANS Global & Instituto de Estudios Navales.
- Doig, J. (2022). Pensamiento estratégico marítimo: Retos y posibilidades.
- Dussán, C., Serna, H., & Caliman, G. (2016). Pensamiento estratégico, el gran desafío para las fuerzas armadas de Colombia. *Revista Logos. Ciencia & Tecnología*, 7(2), 5-13.
- Elder, L., & Paul, R. (2020). *The Miniature Guide to Critical Thinking*. London: Rowman & Littlefield.
- Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.
- Facione, P. (1990). Pensamiento Crítico: Una Declaración De Consenso De Expertos Con Fines De Evaluación E Instrucción. *Asociación Filosófica Americana*, 3.
- Facione, P. (2007). Pensamiento Crítico: ¿Qué es y por qué es importante? *Insight Assessment*, 23-56.
- Fonseca, T., Bahamón, M., & Moreno, J. (2022). The Armed Forces of Perú and the new security scenarios and challenges. *Via Inveniendi Et Iudicandi*, 17(2), 37-59. doi:<https://doi.org/10.15332/19090528.8763>
- Gallardo, M. (2020). ¿Cómo definir el Pensamiento Estratratégico? *Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra*, 5.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

- Glenn, R. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/4165712?origin=JSTOR-pdf>
- González, V. (2020). *El pensamiento estratégico incide en el desarrollo del emprendimiento en las PYMES de Los Olivos, 2020*.
- González, V. (2020). El pensamiento estratégico incide en el desarrollo del emprendimiento en las PYMES de Los Olivos, 2020. Lima.
- González-Mendoza, J., Sánchez-Molina, J., & Cárdenas-García, M. (2022). Pensamiento estratégico y reestructuración industrial. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-20. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.14.1.4995>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta Edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Huber, L. (2014). *Pensamiento Estratégico en organizaciones y personas*.
- Indacochea, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios. La perspectiva empresarial: Más allá del planeamiento estratégico*. México: CENGAGE Learning Editores.
- Javad, M., & Eskandari, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*. doi:<https://doi.org/10.1108/TQM-05-2018-0062>
- Jimenez, E. (2023). Pensamiento crítico VS competencia crítica: lectura crítica. *Investigaciones sobre lectura*, 18(1), 1-26. doi:<https://doi.org/10.24310/isl.vi18.15839>
- Jiménez, S., Martillo, I., & Aguayo, M. (2018). El pensamiento crítico y su relación con el pensamiento estratégico y el liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 112-116. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/893>
- Jiménez-Pérez, E. (2023). Pensamiento crítico VS competencia crítica. *Investigaciones Sobre Lectura*, 18(1), 1-26.

- Kissinger, H. (2023). *Liderazgo. Seis estudios sobre estrategia mundial*. Madrid: Debate.
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Mahapatro, B. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Mondragón, M. (2014). Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104. doi:<https://doi.org/10.33881/2011-7191.mct.08111>
- Muñoz, J., Cardona, J. C., Galviz, D., & Rico, J. (2019). Pensamiento Estratégico. Una herramienta de competitividad organizacional. *Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica*, VIII, 175-187.
- Muñoz, J., Cardona, J., Galvis, D., & Rico, J. (2010). *Pensamiento Estratégico. Teria y casos basados en la experiencia empresarial de las mipymes*. Bogotá: Editorial Bonaventuriana.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232.
- Paul, R., & Elder, L. (2020). *The miniature guide to critical thinking*. London: Rowman & Littlefield.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Tlalnequemia: Red Tercer Milenio S.C.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Hernández, J., López, A., & Cadavid, V. (2023). Análisis, clasificación y fundamentos filosóficos de los modelos de pensamiento crítico. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 211-248.

- Rowe, G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1). doi:10.5465/AME.2001.4251395
- Ruiz, C. (2013). *Instrumentos y técnicas de investigación educativa. Un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos*. Houston, Texas.: DANAGA Training and Consulting.
- USAWC. (2019). *Strategic Leadership: Primer for seniors leaders*. Carlisle: SSI.
- Vargas-Hernández, J. (2013). Análisis crítico sobre el desarrollo institucional. *Desenvolvimento Regional em debate, Año 3(1)*, 23-51.
- Vera, P. (2022). Liderazgo estratégico en el Ejército: Roles y competencias esenciales. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 79-94. doi:https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.8
- Vivares, J., Calderón-Hernández, G., & Naranjo, J. (2023). Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 77-92. doi:https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Pensamiento estratégico y desarrollo institucional en una institución de las Fuerzas Armadas del Perú, 2023.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES DIMENSIONES	METODOLOGIA, TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>Problema General ¿Cuál es la relación entre el pensamiento estratégico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación entre el pensamiento estratégico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023.</p>	<p>Hipótesis General Existe relación entre el pensamiento estratégico y el Desarrollo Institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023</p>	<p>Variable 1 Pensamiento Estratégico</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento crítico - Pensamiento creativo - Liderazgo estratégico - Cultura estratégica 	<p>Enfoque de investigación Cuantitativo</p> <p>Tipo de Investigación Básica</p> <p>Diseño No experimental de tipo transversal</p>
<p>Problema Específico 1 ¿Cuál es la relación entre el pensamiento crítico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023?</p>	<p>Objetivo Específico 1 Determinar la relación entre el pensamiento crítico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023.</p>	<p>Hipótesis General 1 Existe relación entre el pensamiento crítico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023</p>	<p>Variable 2 Desarrollo Institucional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión administrativa - Gestión financiera - Gestión de RRHH - Alianzas estratégicas 	<p>Método de investigación Hipotético deductivo</p>
<p>Problema Específico 2 ¿Cuál es la relación entre el pensamiento creativo y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023?</p>	<p>Objetivo Específico 2 Determinar la relación entre el pensamiento creativo y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023.</p>	<p>Hipótesis General 2 Existe relación entre el pensamiento creativo y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023.</p>	<p>Variable 2 Desarrollo Institucional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión administrativa - Gestión financiera - Gestión de RRHH - Alianzas estratégicas 	<p>Población La población censal estuvo conformada por 100 oficiales de la Jefatura de Estado Mayor General del Ejército – 2023.</p>

<p>Problema Específico 3 ¿Cuál es la relación entre el liderazgo estratégico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023?</p> <p>Objetivo Específico 4 ¿Cuál es la relación entre la cultura estratégica y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023?</p>	<p>institución de las Fuerzas Armadas, 2023.</p> <p>Objetivo Específico 3 Determinar la relación entre el liderazgo estratégico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023.</p> <p>Objetivo Específico 4 Determinar la relación entre la cultura estratégica y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023.</p>	<p>Hipótesis General 3 Existe relación entre el liderazgo estratégico y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023.</p> <p>Hipótesis General 4 Existe relación entre la cultura estratégica y el desarrollo institucional de una institución de las Fuerzas Armadas, 2023.</p>		<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>
---	--	---	--	---

ANEXO 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS/ESCALA
Pensamiento Estratégico	El pensamiento estratégico es una herramienta que reúne el razonamiento con actitudes y valores, la que facilita la resolución de problemas de carácter estratégico en contextos de alta incertidumbre. Presenta cuatro elementos constitutivos: pensamiento crítico, pensamiento creativo, liderazgo estratégico y la cultura estratégica. (Gallardo, 2020)	El pensamiento estratégico será evaluado a través de sus cuatro dimensiones. Para ello se aplicará un cuestionario y una escala tipo Likert	Pensamiento crítico	Capacidad de identificar diversas perspectivas de un problema.	Escala de Likert 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			Pensamiento creativo.	Capacidad de aplicar ideas de otros a un problema concreto.	
			Liderazgo estratégico.	Grado de influencia en la cultura organizacional de la institución.	
			Cultura estratégica	Nivel de compromiso con los procesos de planificación estratégica.	
Desarrollo Institucional	El desarrollo institucional se refiere al proceso mediante el cual una organización fortalece su capacidad para cumplir con su misión y objetivos a través de la mejora de las políticas, procesos,	El desarrollo institucional puede incluir la mejora de la gestión financiera, administrativa y de recursos humanos, la implementación de	Gestión Financiera	Grado de eficiencia en la asignación de recursos financieros para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.	Escala de Likert 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente

	estructuras y recursos necesarios para su funcionamiento. (Vargas-Hernández, 2013)	sistemas de monitoreo y evaluación, la mejora de la comunicación interna y externa, y la creación de alianzas estratégicas con otras organizaciones.	Gestión Administrativa.	Grado de eficiencia en la gestión de procesos administrativos de la institución.	4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
			Gestión de Recursos Humanos	Grado de eficacia en la capacitación y desarrollo del personal	
			Alianzas estratégicas.	Grado de habilidad para identificar y establecer alianzas estratégicas con actores relevantes.	

**ANEXO N° 03: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
(VARIABLE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO)**

El propósito del siguiente cuestionario es de recolectar información que ayude a la realización del informe de investigación denominado “Pensamiento estratégico y desarrollo institucional en una institución de las Fuerzas Armadas del Perú, 2023”, por lo que su respuesta será de mucha ayuda para mejorar el entendimiento sobre el tema antes mencionado, el instrumento es de tipo anónimo. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Instrucciones:

Marque solo una de las cinco respuestas que más se aproxime a su parecer, de acuerdo al siguiente detalle:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEM/DIMENSIÓN	1	2	3	4	5
V1: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO						
D1: PENSAMIENTO CRÍTICO						
01.	En un proceso de toma de decisiones estratégicas es necesario evaluar de manera crítica la calidad de la información que se dispone.					
02.	El desarrollo de un pensamiento crítico lleva a proponer mejoras significativas en la eficiencia de la gestión institucional.					
03.	Existe en el Ejército del Perú una cultura que valore la evaluación crítica y el análisis reflexivo de las estrategias que se implementan.					
04.	El pensamiento crítico es un factor determinante para identificar y abordar de manera efectiva los desafíos que afectan el desarrollo de la institución.					
05.	Los líderes estratégicos deben contar con habilidades de pensamiento crítico.					
D2: PENSAMIENTO CREATIVO						
06.	La aplicación del pensamiento creativo es esencial para generar ideas innovadoras que impulsen el desarrollo institucional.					
07.	La implementación de iniciativas creativas genera un impacto positivo en la eficacia y facilitan la gestión institucional.					

08.	El pensamiento creativo aporta capacidades de adaptación y resiliencia frente a entornos inciertos y de constante cambio					
09.	La implementación de soluciones creativas impacta en el logro de los objetivos estratégicos de la institución.					
10.	El pensamiento creativo aporta la agilidad necesaria para poder hacer cambios y/o modificar la estrategia en respuesta al entorno que siempre es cambiante.					
	D3: LIDERAZGO ESTRATÉGICO					
11.	Se desarrolla y empodera a los líderes en todos los niveles de liderazgo de la institución.					
12.	Los líderes estratégicos del Ejército del Perú tienen una perspectiva a largo plazo y comprensión global del entorno.					
13.	Los líderes estratégicos del Ejército del Perú están comprometidos con la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.					
14.	Existe una comunicación efectiva entre los líderes estratégicos y los subordinados sobre la dirección estratégica de la institución.					
15.	Es importante que los líderes estratégicos del Ejército del Perú cuenten con una mentalidad estratégica.					
	D4: CULTURA ESTRATÉGICA					
16.	Los valores institucionales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la institución.					
17.	Existe una comprensión común y compartida en el Ejército del Perú de la misión y visión institucional.					
18.	La colaboración y trabajo en equipo son aspectos importantes para alcanzar los objetivos estratégicos.					
19.	La cultura organizacional del Ejército del Perú fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad para responder a cambios en el entorno externo y a las necesidades estratégicas.					
20.	En el Ejército del Perú se alienta activamente la generación de nuevas ideas y enfoques para abordar desafíos estratégicos.					

**ANEXO N° 04: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
(VARIABLE DESARROLLO INSTITUCIONAL)**

El propósito del siguiente cuestionario es de recolectar información que ayude a la realización del informe de investigación denominado “Pensamiento estratégico y desarrollo institucional en una institución de las Fuerzas Armadas del Perú, 2023”, por lo que su respuesta será de mucha ayuda para mejorar el entendimiento sobre el tema antes mencionado, el instrumento es de tipo anónimo. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Instrucciones:

Marque solo una de las cinco respuestas que más se aproxime a su parecer, de acuerdo al siguiente detalle:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEM/DIMENSIÓN	1	2	3	4	5
V2: DESARROLLO INSTITUCIONAL						
D1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
01.	La administración de recursos dentro de la Ejército del Perú se encuentra alineada con los objetivos estratégicos institucionales.					
02.	Existe una buena capacidad de respuesta de la gestión administrativa dentro del Ejército del Perú ante cambios en las condiciones externas que podrían afectar a la institución.					
03.	La asignación de recursos en la gestión administrativa del Ejército del Perú se realiza de manera equitativa y eficiente.					
04.	La implementación de tecnologías de gestión mejora la eficiencia y transparencia en la administración de recursos.					
05.	La gestión administrativa fomenta la adaptabilidad y flexibilidad ante cambios estratégicos.					
D2: GESTIÓN FINANCIERA						
06.	La asignación de recursos financieros en el Ejército del Perú refleja una planificación estratégica efectiva.					
07.	Las inversiones estratégicas realizadas que realiza el Ejército del Perú deben encontrarse alineadas con los objetivos a largo plazo que visa la institución.					
08.	La asignación del presupuesto refleja adecuadamente las prioridades estratégicas y operativas del Ejército del Perú.					

09.	La gestión financiera promueve la innovación y la modernización de la institución.					
10.	La transparencia en la gestión financiera contribuye a fortalecer la confianza interna y externa dentro de la institución.					
	D3: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
11.	La capacitación y desarrollo profesional para fortalecer habilidades estratégicas en el personal de oficiales del Ejército del Perú es efectiva.					
12.	La gestión de recursos humanos en el Ejército del Perú respalda de manera efectiva la implementación de estrategias institucionales.					
13.	La asignación de roles y responsabilidades dentro del Ejército del Perú se alinea con los objetivos estratégicos de la institución y las competencias individuales					
14.	La comunicación interna dentro del Ejército del Perú en relación con la implementación de estrategias y objetivos institucionales fomenta un ambiente de confianza y colaboración.					
15.	La implementación de prácticas de gestión del desempeño en el Ejército del Perú impulsa el rendimiento y logro de objetivos estratégicos de la institución.					
	D4: ALIANZAS ESTRATÉGICAS					
16.	La diversificación de alianzas estratégicas contribuye a una mejor resiliencia y capacidad de respuesta de la institución ante situaciones imprevistas.					
17.	La transparencia en las negociaciones y acuerdos con socios estratégicos son un factor clave para el éxito de las alianzas estratégicas.					
18.	Las alianzas estratégicas que actualmente tiene el Ejército del Perú contribuyen a la implementación exitosa de estrategias a largo plazo.					
19.	Las alianzas estratégicas contribuyen positivamente a la innovación y modernización de la institución.					
20.	Las alianzas estratégicas que realice el Ejército del Perú son esenciales para afrontar los desafíos futuros que enfrente la institución.					

ANEXO N° 05: CONSENTIMIENTO INFORMADO A ENTREVISTADOS

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Juan Carlos Sevilla Arias, alumno de la Universidad César Vallejo. El título de investigación es **Pensamiento estratégico y desarrollo institucional en una institución de las fuerzas armadas, 2023**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de un cuestionario. Esto tomará aproximadamente diez minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguno de los ítems del cuestionario le parece incómodo, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Juan Carlos Sevilla Arias. Así mismo, he sido informado (a) de que el objetivo del presente estudio. Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario de cuarenta (40) preguntas, lo cual tomará aproximadamente diez minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Oscar Williams Flores Chipama



13 DIC 2023

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Juan Carlos Sevilla Arias, alumno de la Universidad César Vallejo. El título de investigación es **Pensamiento estratégico y desarrollo institucional en una institución de las fuerzas armadas, 2023**.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de un cuestionario. Esto tomará aproximadamente diez minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguno de los ítems del cuestionario le parece incómodo, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Juan Carlos Sevilla Arias. Así mismo, he sido informado (a) de que el objetivo del presente estudio. Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario de cuarenta (40) preguntas, lo cual tomará aproximadamente diez minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

EDUAR GUZDANO B. ECERIA  13-DIC-2023

Nombre del Participante (en letras de imprenta)	Firma del Participante	Fecha
--	------------------------	-------

ANEXO N° 06: BASE DE DATOS DE LA PRUEBA PILOTO

Variable Pensamiento estratégico

N°	PENSAMIENTO CRÍTICO					PENSAMIENTO CREATIVO					LIDERAZGO ESTRATÉGICO					CULTURA ESTRATÉGICA				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	2	2	5	4	2
2	2	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	2	4	1	2
3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	2	5	4	4	5	3	3
4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	1	3	2	3	5	3	3	5	2	3
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
6	5	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	5	4	4	5	4	4
7	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	2	2	2	2	5	4	1	5	2	3
8	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	3	3	4	3	5	4	4	5	3	3
9	5	5	1	5	5	3	5	3	5	5	3	3	2	2	5	5	5	5	1	1
10	5	5	2	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3
11	4	4	2	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	2	4	2	3	5	4	4
12	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3
13	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	2	2	3	5	4	3	4	2	3
14	4	4	2	4	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	5	4	4	4	3	3
15	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	5	4	3	5	3	3

Variable desarrollo institucional

N°	PENSAMIENTO CRÍTICO					PENSAMIENTO CREATIVO					LIDERAZGO ESTRATÉGICO					CULTURA ESTRATÉGICA				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	2	2	2	4	4	2	5	2	2	5	4	2	2	2	4	5	5	5	5	5
2	4	3	2	4	4	2	5	1	2	4	2	1	1	4	5	4	4	4	4	4
3	2	2	2	4	4	3	5	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4
4	3	1	3	4	4	1	5	1	3	5	3	2	1	3	2	4	4	3	4	4
5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	3	4	3	5	5	3	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	4	3	5
7	3	1	3	5	4	1	5	1	2	5	2	2	2	2	2	4	4	2	4	3
8	4	2	3	5	5	3	5	3	3	5	3	2	2	4	4	5	5	5	4	5
9	3	3	1	5	3	5	5	1	1	5	2	2	3	5	5	5	5	3	5	5
10	2	3	2	4	3	3	5	2	3	5	3	3	2	3	2	5	4	3	4	5
11	2	2	2	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
12	3	3	2	4	4	2	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
13	2	2	2	2	2	2	5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
14	3	2	2	5	4	4	5	2	4	4	3	4	2	2	5	5	5	4	5	5
15	4	4	3	3	3	3	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5

ANEXO N° 07: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

La confiabilidad del cuestionario se ha establecido por medio del Alfa de Cronbach, la misma que ha sido aplicada a los ítems del instrumento. Se calculó a través del software SPSS V.26 y su resultado es de 0,903 que según la interpretación de Ruiz (2013) tiene un nivel de fiabilidad muy alta en razón que se encuentra en el rango de 0,8 a 1. Por lo tanto, se concluye que la consistencia interna del instrumento es muy alta y procede a su aplicación.

Tabla 12

Confiabilidad del cuestionario

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,903	40

**ANEXO N° 08: BASE DE DATOS DE CUESTIONARIO
(VARIABLE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO)**

N°	PENSAMIENTO CRÍTICO					PENSAMIENTO CREATIVO					LIDERAZGO ESTRATÉGICO					CULTURA ESTRATÉGICA				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	2	2	5	4	2
3	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	3	2	3	1	4	4	3	4	3	3
4	2	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	2	4	1	2
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4
6	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	2	5	4	4	5	3	3
7	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	2	3	2	2	5	2	4	5	4	2
8	5	5	1	5	5	5	5	3	3	5	1	1	1	1	5	3	3	5	2	1
9	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	2	5	4	4	4	4	3
10	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
11	4	4	2	4	5	4	4	5	4	4	2	2	3	3	5	3	4	4	4	3
12	5	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	5	4	4	5	4	4
13	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4
14	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	2	2	2	2	5	4	1	5	2	1
15	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4	2	2	2	3	4	3	4	4	4	3
16	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	5	4	4	5	3	3
17	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	3	1	5	1	1
18	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1
19	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	3	4
20	5	5	2	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3
21	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	5	4	1	5	2	2
22	5	4	3	4	4	4	5	3	5	3	3	5	4	5	5	5	4	4	4	3
23	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	3	4	2	2
24	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	3	5	3	2	5	2	3
25	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	2	5	5	3	5	2	2
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
27	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	5	5	2	5	2	2
28	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
29	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3
30	5	4	2	4	5	5	5	5	5	4	2	3	3	3	4	5	5	4	2	4
31	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3
32	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
33	1	1	1	4	1	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4
34	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	2	5	5	5	5	4	4
35	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	5	4	2	5	2	2
36	1	5	3	4	4	4	4	5	4	4	2	1	1	1	5	3	3	4	4	1
37	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	1	2	2	2	5	3	4	5	3	2
38	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
39	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5
40	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

N°	PENSAMIENTO CRÍTICO					PENSAMIENTO CREATIVO					LIDERAZGO ESTRATÉGICO					CULTURA ESTRATÉGICA				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
41	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4
42	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
43	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	5	4	4	4	2	2
44	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4
45	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	2
46	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	4
47	4	4	2	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	2	4	2	3	5	4	4
48	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3
49	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	2	2	3	5	4	3	4	2	3
50	4	4	2	4	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	5	4	4	4	3	3
51	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	5	4	3	5	3	3
52	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	2	2	2	1	5	4	2	4	1	3
53	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2
54	5	5	2	3	5	5	5	4	5	4	1	3	4	2	5	4	2	5	5	2
55	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	2	2	2	2	5	3	3	5	2	3
56	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	2	5	4	3
57	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	2	3
58	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	2	3	5	5	3
99	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	4	3	4
60	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	2	5	4	3	5	1	3
61	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	4	2	2	3	5	4	4	4	2	3
62	5	5	2	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	2	5	4	3	5	2	4
63	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	5	3	5	4	4
64	5	5	2	4	5	5	4	5	5	4	2	2	3	3	5	3	2	5	2	2
65	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4
66	5	4	2	4	5	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4
67	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	5	3	3	5	4	3
68	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	2	2	5	2	3
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	4
70	5	5	2	5	5	5	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2
71	4	5	2	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	2	3
72	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3	2	4	3	3	4	3	3
73	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
74	5	5	3	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	2
75	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	4	2	2	4	2	2
76	5	5	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	4	2	2	5	2	2
77	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	5	2	5	5	2	3
78	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	2	2	3	5	4	3	4	2	3
79	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	2	2	2	1	5	4	2	4	1	3
80	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	2	4	3	3

(VARIABLE DESARROLLO INSTITUCIONAL)

N°	GESTIÓN ADMINISTRATIVA					GESTIÓN FINANCIERA					GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					ALIANZAS ESTRATÉGICAS				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	4	4	2	5	2	2	5	4	2	2	2	4	5	5	5	5	5
3	3	2	1	4	3	2	4	2	4	5	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3
4	4	3	2	4	4	2	5	1	2	4	2	1	1	4	5	4	4	4	4	4
5	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5
6	2	2	2	4	4	3	5	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4
7	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5
8	1	1	1	4	4	1	5	1	3	5	3	1	1	3	1	4	4	1	4	4
9	3	3	2	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
10	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	3	3	4	4	3	5	3	3	5	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4
12	3	4	3	5	5	3	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	4	3	5
13	3	2	3	4	4	3	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	1	1	1	5	4	1	5	1	2	5	2	2	2	2	2	4	4	2	4	3
15	3	2	2	4	3	2	4	2	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4
16	4	2	3	5	5	3	5	3	3	5	3	2	2	4	4	5	5	5	4	5
17	2	2	2	2	4	2	5	2	2	1	2	2	4	2	2	5	5	2	5	5
18	1	1	1	5	3	5	5	1	1	5	1	1	3	5	5	5	5	1	5	5
19	3	2	2	5	5	2	5	2	3	5	2	2	4	3	3	5	5	4	3	5
20	2	3	2	4	3	3	5	2	3	5	3	3	2	3	2	5	4	3	4	5
21	2	2	2	5	4	4	5	2	4	5	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4
22	5	4	3	4	2	3	4	5	5	5	2	2	3	4	4	2	5	2	5	5
23	2	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	1	2	4	2	4	4
24	4	3	3	5	5	3	5	3	2	5	5	4	2	4	3	5	5	5	5	5
25	2	2	2	5	5	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	5	5	2	5	5
26	4	4	2	3	4	2	4	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
27	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	2	2	2	3	2	5	5	2	5	5
28	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
30	2	4	2	4	5	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
31	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4
32	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4
33	1	1	1	1	1	1	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
34	2	2	2	5	2	2	5	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4
35	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	2	2	2	4	4	5	5	4	4	4
36	1	2	1	4	4	1	5	1	4	5	1	1	2	4	4	4	4	4	5	5
37	2	2	3	5	4	2	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5
38	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	2	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

N°	GESTIÓN ADMINISTRATIVA					GESTIÓN FINANCIERA					GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					ALIANZAS ESTRATÉGICAS				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
41	3	3	3	5	5	3	5	2	5	5	4	3	4	4	4	5	5	3	5	3
42	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3
43	3	2	2	5	4	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2
44	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	1
45	2	2	2	5	4	2	5	2	5	5	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4
46	3	3	3	4	4	1	5	3	5	5	3	3	5	4	4	5	5	4	5	5
47	2	2	2	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
48	3	3	2	4	4	2	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
49	2	2	2	2	2	2	5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
50	3	2	2	5	4	4	5	2	4	4	3	4	2	2	5	5	5	4	5	5
51	4	4	3	3	3	3	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5
52	2	1	1	2	2	1	5	2	2	4	1	1	1	2	4	4	4	3	4	5
53	2	2	2	5	5	2	2	2	5	5	1	1	2	1	2	5	5	2	5	2
54	2	2	2	5	4	2	5	2	5	5	1	1	3	5	5	5	5	3	5	5
55	2	2	2	4	4	3	5	3	3	4	3	3	2	2	4	5	4	3	4	5
56	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4
57	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4
58	3	3	2	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5
99	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
60	1	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	3	3	2	4	4	2	4	3	3	5	4	2	2	3	3	5	5	3	4	5
62	4	3	3	5	3	3	5	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3
63	2	2	2	3	5	3	4	4	4	5	2	2	2	2	2	5	5	2	5	5
64	2	2	2	5	2	2	5	3	3	5	2	3	2	2	3	5	5	4	4	5
65	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
66	3	2	2	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4
67	4	3	4	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
68	2	2	2	5	5	2	5	2	2	5	2	2	2	4	2	4	5	2	5	5
69	4	2	2	5	5	2	5	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4
71	2	3	2	5	5	2	5	3	2	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5
72	3	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5
73	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
74	2	2	3	4	3	4	2	2	2	5	4	2	2	4	3	5	5	2	5	2
75	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4
76	2	2	1	4	4	2	4	1	5	5	2	2	2	4	4	3	3	4	4	5
77	2	3	2	4	4	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4
78	2	2	2	2	2	2	5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
79	2	1	1	2	2	1	5	2	2	4	1	1	1	2	4	4	4	3	4	5
80	3	3	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4

ANEXO N° 09: VALIDEZ DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario sobre Pensamiento Estratégico y Desarrollo Institucional”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer en gestión. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez	Víctor Bezada Zambrano
Grado profesional	Maestro
Área de formación académica	Ciencias Militares – Planeamiento estratégico
Áreas de experiencia profesional	Planeamiento
Institución donde labora	Ejército del Perú
Tiempo de experiencia profesional en el área	Más de 5 años

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la prueba	Cuestionario sobre Pensamiento Estratégico y Desarrollo Institucional.
Autor	Juan Carlos Sevilla Arias
Procedencia	Santiago de Surco – Lima
Administración	Directa
Tiempo de aplicación	15 minutos
Ámbito de aplicación	Lima Metropolitana
Significación	El cuestionario está determinado por ítems.

4. Soporte teórico

El *pensamiento estratégico* es una herramienta que reúne el razonamiento con actitudes y valores, la que facilita la resolución de problemas de carácter estratégico en contextos de alta incertidumbre. Presenta cuatro elementos constitutivos: pensamiento crítico, pensamiento creativo, liderazgo estratégico y la cultura estratégica (Gallardo, 2020).

Variable	Dimensiones	Definición
----------	-------------	------------

Pensamiento Estratégico	Pensamiento crítico	Según Campos (2007) el pensamiento crítico es el “proceso mental disciplinado que hace uso de estrategias y formas que usa la persona para evaluar argumentos, tomar decisiones y aprender nuevos conceptos.
	Pensamiento creativo	Facione (2017) sostiene que es un tipo de pensamiento que conduce a descubrimientos nuevos, enfoques innovadores, perspectivas originales y formas completamente diferentes de comprender y concebir las cosas.
	Liderazgo estratégico	Para Rowe (2001) el liderazgo estratégico es “la habilidad de influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga la estabilidad financiera en el corto plazo
	Cultura estratégica	Ansoff (1984) señala que esta viene a ser el conjunto de valores y normas de un grupo social que tiene una tendencia hacia un tipo determinado de comportamiento estratégico el mismo que debe estar alineado con su estrategia y objetivos.

El **desarrollo institucional** se refiere al proceso mediante el cual una organización fortalece su capacidad para cumplir con su misión y objetivos a través de la mejora de las políticas, procesos, estructuras y recursos necesarios para su funcionamiento (Vargas-Hernández, 2013).

Variable	Dimensiones	Definición
Desarrollo Institucional	Gestión administrativa	Es un modelo que provee a las organizaciones, independientemente de su naturaleza, con normativas, pautas de toma de decisiones, valores y recursos esenciales para llevar a cabo sus operaciones (Robbins & De Cenzo, 2002).
	Gestión financiera	Córdoba (2012) señala que es un procedimiento que abarca los flujos de entrada y salida asociados al manejo racional del dinero en las organizaciones, dando lugar a la rentabilidad financiera resultante.
	Gestión de recursos humanos	Mahapatro (2010) argumenta que la gestión de recursos humanos es un procedimiento destinado a unir individuos y organizaciones con el fin de alcanzar los objetivos de ambas partes

	Alianzas estratégicas	Son la forma en que dos entidades, instituciones, etc. colaboran entre sí para crecer sin tener que fusionarse. Esta colaboración es flexible y no implica compartir propiedades ni depender jerárquicamente una de la otra (Carvajal, Almodóvar, & Vassolo, 2021).
--	-----------------------	---

5. Presentación de instrucciones para el juez

A continuación, le presento a Ud. el cuestionario sobre Pensamiento Estratégico y Desarrollo Institucional elaborado por Juan Carlos Sevilla Arias, año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores. Califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD (C) El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA (Co) El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. En Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. De Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA (R) El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Lea con detenimiento los ítems y califique en una escala del 1 al 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel

3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Pensamiento crítico, Pensamiento creativo, Liderazgo estratégico, Cultura estratégica, Gestión administrativa, Gestión financiera, Gestión de recursos humanos y Alianzas estratégicas.

a. Dimensión Pensamiento crítico

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia del pensamiento crítico en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Nivel de acuerdo con la importancia del pensamiento crítico	En un proceso de toma de decisiones estratégicas es necesario evaluar de manera crítica la calidad de la información que se dispone.	4	4	4	
Mejoras derivadas del pensamiento estratégico	El desarrollo de un pensamiento crítico lleva a proponer mejoras significativas en la eficiencia de la gestión institucional.	4	4	4	
Percepción de existencia de una cultura de evaluación crítica.	Existe en el Ejército del Perú una cultura que valore la evaluación crítica y el análisis reflexivo de las estrategias que se implementan.	4	4	4	
Relación entre pensamiento crítico y resolución de desafíos	El pensamiento crítico es un factor determinante para identificar y abordar de manera efectiva los desafíos que afectan el desarrollo de la institución.	4	4	4	
Evaluación de las habilidades de pensamiento crítico en líderes estratégicos.	Los líderes estratégicos deben contar con habilidades de pensamiento crítico.	4	4	4	

b. Dimensión Pensamiento creativo

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia del pensamiento creativo en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Nivel de conciencia de importancia del pensamiento creativo.	La aplicación del pensamiento creativo es esencial para generar ideas innovadoras que impulsen el desarrollo institucional.	4	4	4	
Índice de eficacia percibida del pensamiento crítico.	La implementación de iniciativas creativas genera un impacto positivo en la eficacia y facilitan la gestión institucional.	4	4	4	
Índice de percepción de cambio.	El pensamiento creativo aporta capacidades de adaptación y resiliencia frente a entornos inciertos y de constante cambio	4	4	4	

Índice de cumplimiento de objetivos estratégicos.	de de	La implementación de soluciones creativas impacta en el logro de los objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	
Índice de adaptación al cambio.	de al	El pensamiento creativo aporta la agilidad necesaria para poder hacer cambios y/o modificar la estrategia en respuesta al entorno que siempre es cambiante.	4	4	4	

c. Dimensión Liderazgo estratégico

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia del liderazgo estratégico en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Grado de autonomía otorgado a los líderes.	Se desarrolla y empodera a los líderes en todos los niveles de liderazgo de la institución.	4	4	4	
Integración de escenarios prospectivos en la toma de decisiones estratégicas.	Los líderes estratégicos del Ejército del Perú tienen una perspectiva a largo plazo y comprensión global del entorno.	4	4	4	
Efectividad en la comunicación de la estrategia y objetivos estratégicos al personal.	Los líderes estratégicos del Ejército del Perú están comprometidos con la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	
Nivel de comprensión del personal sobre la decisión estratégica de la institución.	Existe una comunicación efectiva entre los líderes estratégicos y los subordinados sobre la dirección estratégica de la institución.	4	4	4	
Calidad de las decisiones tomadas por los líderes estratégicos.	Es importante que los líderes estratégicos del Ejército del Perú cuenten con una mentalidad estratégica.	4	4	4	

d. Dimensión: Cultura Estratégica

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la cultura estratégica en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Percepción del personal sobre alineación entre los valores institucionales y los	Los valores institucionales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	

objetivos estratégicos.					
Nivel de conocimiento general de la visión y misión institucional.	Existe una comprensión común y compartida en el Ejército del Perú de la misión y visión institucional.	4	4	4	
Percepción del personal sobre la existencia de una cultura colaborativa en la institución.	La colaboración y trabajo en equipo son aspectos importantes para alcanzar los objetivos estratégicos.	4	4	4	
Efectividad de la institución para adaptarse a cambios del entorno externo.	La cultura organizacional del Ejército del Perú fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad para responder a cambios en el entorno externo y a las necesidades estratégicas.	4	4	4	
Percepción de impulso a generar nuevas ideas de carácter estratégicas.	En el Ejército del Perú se alienta activamente la generación de nuevas ideas y enfoques para abordar desafíos estratégicos.	4	4	4	

e. Dimensión: Gestión Administrativa

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la gestión administrativa en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Recursos asignados a iniciativas de nivel estratégico.	La administración de recursos dentro de la Ejército del Perú se encuentra alineada con los objetivos estratégicos institucionales.	4	4	4	
Capacidad de ajustar el presupuesto en respuesta a cambios externos.	Existe una buena capacidad de respuesta de la gestión administrativa dentro del Ejército del Perú ante cambios en las condiciones externas que podrían afectar a la institución.	4	4	4	
Equidad en la distribución de recursos.	La asignación de recursos en la gestión administrativa del Ejército del Perú se realiza de manera equitativa y eficiente.	4	4	4	
Automatización en tiempos de ejecución.	La implementación de tecnologías de gestión mejora la eficiencia y transparencia en la administración de recursos.	4	4	4	
Adaptabilidad a cambios estratégicos.	La gestión administrativa fomenta la adaptabilidad y flexibilidad ante cambios estratégicos.	4	4	4	

f. Dimensión: Gestión Financiera

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la gestión financiera en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Asignación de recursos y prioridades estratégicas.	La asignación de recursos financieros en el Ejército del Perú refleja una planificación estratégica efectiva.	4	4	4	
Alineación de las inversiones con objetivos a largo plazo.	Las inversiones estratégicas realizadas que realiza el Ejército del Perú deben encontrarse alineadas con los objetivos a largo plazo que visa la institución.	4	4	4	
Proporción del presupuesto asignada a iniciativas estratégicas.	La asignación del presupuesto refleja adecuadamente las prioridades estratégicas y operativas del Ejército del Perú.	4	4	4	
Apoyo financiero a iniciativas de modernización.	La gestión financiera promueve la innovación y la modernización de la institución.	4	4	4	
Acceso a informes financieros.	La transparencia en la gestión financiera contribuye a fortalecer la confianza interna y externa dentro de la institución.	4	4	4	

g. Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la gestión de recursos humanos en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Evaluación de impacto de capacitación.	La capacitación y desarrollo profesional para fortalecer habilidades estratégicas en el personal de oficiales del Ejército del Perú es efectiva.	4	4	4	
Capacitación específica para estrategias institucionales.	La gestión de recursos humanos en el Ejército del Perú respalda de manera efectiva la implementación de estrategias institucionales.	4	4	4	
Relación entre competencias individuales y responsabilidades.	La asignación de roles y responsabilidades dentro del Ejército del Perú se alinea con los objetivos estratégicos de la institución y las competencias individuales	4	4	4	
Retroalimentación efectiva.	La comunicación interna dentro del Ejército del Perú en relación con la implementación de estrategias y objetivos institucionales fomenta un ambiente de confianza y colaboración.	4	4	4	
Evaluación del desempeño relacionada con los objetivos estratégicos.	La implementación de prácticas de gestión del desempeño en el Ejército del Perú impulsa el rendimiento y logro de objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	

h. Dimensión: Alianzas estratégicas

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de las alianzas estratégicas en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Efectividad de respuesta ante situaciones imprevistas.	La diversificación de alianzas estratégicas contribuye a una mejor resiliencia y capacidad de respuesta de la institución ante situaciones imprevistas.	4	4	4	
Claridad en condiciones y términos de los acuerdos con socios estratégicos.	La transparencia en las negociaciones y acuerdos con socios estratégicos son un factor clave para el éxito de las alianzas estratégicas.	4	4	4	
Contribución de alianzas estratégicas.	Las alianzas estratégicas que actualmente tiene el Ejército del Perú contribuyen a la implementación exitosa de estrategias a largo plazo.	4	4	4	
Contribución a la innovación y modernización.	Las alianzas estratégicas contribuyen positivamente a la innovación y modernización de la institución.	4	4	4	
Contribución a capacidad de respuesta ante amenazas emergentes.	Las alianzas estratégicas que realice el Ejército del Perú son esenciales para afrontar los desafíos futuros que enfrente la institución.	4	4	4	

Lima, 01 de diciembre del 2023



VÍCTOR BEZADA ZAMBRANO

DNI N° 29652045

EVALUADOR

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS N° 2

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario sobre Pensamiento Estratégico y Desarrollo Institucional”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer en gestión. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez	Ever Inca Sánchez
Grado profesional	Maestro
Área de formación académica	Ciencias Militares – Planeamiento estratégico
Áreas de experiencia profesional	Planeamiento
Institución donde labora	Ejército del Perú
Tiempo de experiencia profesional en el área	Más de 5 años

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la prueba	Cuestionario sobre Pensamiento Estratégico y Desarrollo Institucional.
Autor	Juan Carlos Sevilla Arias
Procedencia	Santiago de Surco – Lima
Administración	Directa
Tiempo de aplicación	15 minutos
Ámbito de aplicación	Lima Metropolitana
Significación	El cuestionario está determinado por ítems.

4. Soporte teórico

El *pensamiento estratégico* es una herramienta que reúne el razonamiento con actitudes y valores, la que facilita la resolución de problemas de carácter estratégico en contextos de alta incertidumbre. Presenta cuatro elementos constitutivos: pensamiento crítico, pensamiento creativo, liderazgo estratégico y la cultura estratégica (Gallardo, 2020).

Variable	Dimensiones	Definición
Pensamiento Estratégico	Pensamiento crítico	Según Campos (2007) el pensamiento crítico es el “proceso mental disciplinado que hace uso de estrategias y formas que usa la persona para evaluar argumentos, tomar decisiones y aprender nuevos conceptos.
	Pensamiento creativo	Facione (2017) sostiene que es un tipo de pensamiento que conduce a descubrimientos nuevos, enfoques innovadores, perspectivas originales y formas completamente diferentes de comprender y concebir las cosas.
	Liderazgo estratégico	Para Rowe (2001) el liderazgo estratégico es “la habilidad de influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga la estabilidad financiera en el corto plazo
	Cultura estratégica	Ansoff (1984) señala que esta viene a ser el conjunto de valores y normas de un grupo social que tiene una tendencia hacia un tipo determinado de comportamiento estratégico el mismo que debe estar alineado con su estrategia y objetivos.

El **desarrollo institucional** se refiere al proceso mediante el cual una organización fortalece su capacidad para cumplir con su misión y objetivos a través de la mejora de las políticas, procesos, estructuras y recursos necesarios para su funcionamiento (Vargas-Hernández, 2013).

Variable	Dimensiones	Definición
Desarrollo Institucional	Gestión administrativa	Es un modelo que provee a las organizaciones, independientemente de su naturaleza, con normativas, pautas de toma de decisiones, valores y recursos esenciales para llevar a cabo sus operaciones (Robbins & De Cenzo, 2002).
	Gestión financiera	Córdoba (2012) señala que es un procedimiento que abarca los flujos de entrada y salida asociados al manejo racional del dinero en las organizaciones, dando lugar a la rentabilidad financiera resultante.
	Gestión de recursos humanos	Mahapatro (2010) argumenta que la gestión de recursos humanos es un

		procedimiento destinado a unir individuos y organizaciones con el fin de alcanzar los objetivos de ambas partes
	Alianzas estratégicas	Son la forma en que dos entidades, instituciones, etc. colaboran entre sí para crecer sin tener que fusionarse. Esta colaboración es flexible y no implica compartir propiedades ni depender jerárquicamente una de la otra (Carvajal, Almodóvar, & Vassolo, 2021).

5. Presentación de instrucciones para el juez

A continuación, le presento a Ud. el cuestionario sobre Pensamiento Estratégico y Desarrollo Institucional elaborado por Juan Carlos Sevilla Arias, año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores. Califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD (C) El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA (Co) El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. En Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. De Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA (R) El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Lea con detenimiento los ítems y califique en una escala del 1 al 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Pensamiento crítico, Pensamiento creativo, Liderazgo estratégico, Cultura estratégica, Gestión administrativa, Gestión financiera, Gestión de recursos humanos y Alianzas estratégicas.

a. Dimensión Pensamiento crítico

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia del pensamiento crítico en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Nivel de acuerdo con la importancia del pensamiento crítico	En un proceso de toma de decisiones estratégicas es necesario evaluar de manera crítica la calidad de la información que se dispone.	4	4	4	
Mejoras derivadas del pensamiento estratégico	El desarrollo de un pensamiento crítico lleva a proponer mejoras significativas en la eficiencia de la gestión institucional.	4	4	4	
Percepción de existencia de una cultura de evaluación crítica.	Existe en el Ejército del Perú una cultura que valore la evaluación crítica y el análisis reflexivo de las estrategias que se implementan.	4	4	4	
Relación entre pensamiento crítico y resolución de desafíos	El pensamiento crítico es un factor determinante para identificar y abordar de manera efectiva los desafíos que afectan el desarrollo de la institución.	4	4	4	
Evaluación de las habilidades de pensamiento crítico en líderes estratégicos.	Los líderes estratégicos deben contar con habilidades de pensamiento crítico.	4	4	4	

b. Dimensión Pensamiento creativo

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia del pensamiento creativo en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Nivel de conciencia de importancia del pensamiento creativo.	La aplicación del pensamiento creativo es esencial para generar ideas innovadoras que impulsen el desarrollo institucional.	4	4	4	
Índice de eficacia percibida del	La implementación de iniciativas creativas genera un impacto	4	4	4	

pensamiento crítico.		positivo en la eficacia y facilitan la gestión institucional.				
Índice de percepción de cambio.	de de	El pensamiento creativo aporta capacidades de adaptación y resiliencia frente a entornos inciertos y de constante cambio	4	4	4	
Índice de cumplimiento de objetivos estratégicos.	de de	La implementación de soluciones creativas impacta en el logro de los objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	
Índice de adaptación al cambio.	de al	El pensamiento creativo aporta la agilidad necesaria para poder hacer cambios y/o modificar la estrategia en respuesta al entorno que siempre es cambiante.	4	4	4	

c. Dimensión Liderazgo estratégico

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia del liderazgo estratégico en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Grado de autonomía otorgado a los líderes.	Se desarrolla y empodera a los líderes en todos los niveles de liderazgo de la institución.	4	4	4	
Integración de escenarios prospectivos en la toma de decisiones estratégicas.	Los líderes estratégicos del Ejército del Perú tienen una perspectiva a largo plazo y comprensión global del entorno.	4	4	4	
Efectividad en la comunicación de la estrategia y objetivos estratégicos al personal.	Los líderes estratégicos del Ejército del Perú están comprometidos con la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	
Nivel de comprensión del personal sobre la decisión estratégica de la institución.	Existe una comunicación efectiva entre los líderes estratégicos y los subordinados sobre la dirección estratégica de la institución.	4	4	4	
Calidad de las decisiones tomadas por los líderes estratégicos.	Es importante que los líderes estratégicos del Ejército del Perú cuenten con una mentalidad estratégica.	4	4	4	

d. Dimensión: Cultura Estratégica

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la cultura estratégica en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Percepción del personal sobre alineación entre los valores institucionales y los objetivos estratégicos.	Los valores institucionales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	
Nivel de conocimiento general de la visión y misión institucional.	Existe una comprensión común y compartida en el Ejército del Perú de la misión y visión institucional.	4	4	4	
Percepción del personal sobre la existencia de una cultura colaborativa en la institución.	La colaboración y trabajo en equipo son aspectos importantes para alcanzar los objetivos estratégicos.	4	4	4	
Efectividad de la institución para adaptarse a cambios del entorno externo.	La cultura organizacional del Ejército del Perú fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad para responder a cambios en el entorno externo y a las necesidades estratégicas.	4	4	4	
Percepción de impulso a generar nuevas ideas de carácter estratégicas.	En el Ejército del Perú se alienta activamente la generación de nuevas ideas y enfoques para abordar desafíos estratégicos.	4	4	4	

e. Dimensión: Gestión Administrativa

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la gestión administrativa en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Recursos asignados a iniciativas de nivel estratégico.	La administración de recursos dentro de la Ejército del Perú se encuentra alineada con los objetivos estratégicos institucionales.	4	4	4	
Capacidad de ajustar el presupuesto en respuesta a cambios externos.	Existe una buena capacidad de respuesta de la gestión administrativa dentro del Ejército del Perú ante cambios en las condiciones externas que podrían afectar a la institución.	4	4	4	
Equidad en la distribución de recursos.	La asignación de recursos en la gestión administrativa del Ejército del Perú se realiza de manera equitativa y eficiente.	4	4	4	
Automatización de tiempos de ejecución.	La implementación de tecnologías de gestión mejora la eficiencia y transparencia en la administración de recursos.	4	4	4	

Adaptabilidad a cambios estratégicos.	La gestión administrativa fomenta la adaptabilidad y flexibilidad ante cambios estratégicos.	4	4	4	
---------------------------------------	--	---	---	---	--

f. Dimensión: Gestión Financiera

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la gestión financiera en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Asignación de recursos y prioridades estratégicas.	La asignación de recursos financieros en el Ejército del Perú refleja una planificación estratégica efectiva.	4	4	4	
Alineación de las inversiones con objetivos a largo plazo.	Las inversiones estratégicas realizadas que realiza el Ejército del Perú deben encontrarse alineadas con los objetivos a largo plazo que visa la institución.	4	4	4	
Proporción del presupuesto asignada a iniciativas estratégicas.	La asignación del presupuesto refleja adecuadamente las prioridades estratégicas y operativas del Ejército del Perú.	4	4	4	
Apoyo financiero a iniciativas de modernización.	La gestión financiera promueve la innovación y la modernización de la institución.	4	4	4	
Acceso a informes financieros.	La transparencia en la gestión financiera contribuye a fortalecer la confianza interna y externa dentro de la institución.	4	4	4	

g. Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la gestión de recursos humanos en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Evaluación de impacto de capacitación.	La capacitación y desarrollo profesional para fortalecer habilidades estratégicas en el personal de oficiales del Ejército del Perú es efectiva.	4	4	4	
Capacitación específica para estrategias institucionales.	La gestión de recursos humanos en el Ejército del Perú respalda de manera efectiva la implementación de estrategias institucionales.	4	4	4	
Relación entre competencias individuales y responsabilidades.	La asignación de roles y responsabilidades dentro del Ejército del Perú se alinea con los objetivos estratégicos de la institución y las competencias individuales	4	4	4	
Retroalimentación efectiva.	La comunicación interna dentro del Ejército del Perú en relación con la implementación de	4	4	4	

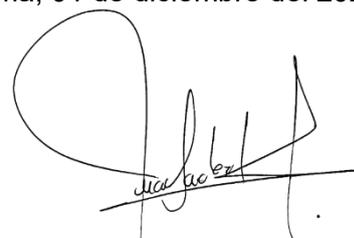
	estrategias y objetivos institucionales fomenta un ambiente de confianza y colaboración.				
Evaluación del desempeño relacionada con los objetivos estratégicos.	La implementación de prácticas de gestión del desempeño en el Ejército del Perú impulsa el rendimiento y logro de objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	

h. Dimensión: Alianzas estratégicas

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de las alianzas estratégicas en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Efectividad de respuesta ante situaciones imprevistas.	La diversificación de alianzas estratégicas contribuye a una mejor resiliencia y capacidad de respuesta de la institución ante situaciones imprevistas.	4	4	4	
Claridad en condiciones y términos de los acuerdos con socios estratégicos.	La transparencia en las negociaciones y acuerdos con socios estratégicos son un factor clave para el éxito de las alianzas estratégicas.	4	4	4	
Contribución de alianzas estratégicas.	Las alianzas estratégicas que actualmente tiene el Ejército del Perú contribuyen a la implementación exitosa de estrategias a largo plazo.	4	4	4	
Contribución a la innovación y modernización.	Las alianzas estratégicas contribuyen positivamente a la innovación y modernización de la institución.	4	4	4	
Contribución a capacidad de respuesta ante amenazas emergentes.	Las alianzas estratégicas que realice el Ejército del Perú son esenciales para afrontar los desafíos futuros que enfrente la institución.	4	4	4	

Lima, 01 de diciembre del 2023



EVER INCA SÁNCHEZ

DNI N° 43610399

EVALUADOR

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS N° 3

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario sobre Pensamiento Estratégico y Desarrollo Institucional”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer en gestión. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez	Ronald Medina Diaz
Grado profesional	Maestro
Área de formación académica	Ciencias Militares – Planeamiento estratégico - Metodología
Áreas de experiencia profesional	Planeamiento – Metodología Investigación
Institución donde labora	Ejército del Perú
Tiempo de experiencia profesional en el área	Más de 5 años

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la prueba	Cuestionario sobre Pensamiento Estratégico y Desarrollo Institucional.
Autor	Juan Carlos Sevilla Arias
Procedencia	Santiago de Surco – Lima
Administración	Directa
Tiempo de aplicación	15 minutos
Ámbito de aplicación	Lima Metropolitana
Significación	El cuestionario está determinado por ítems.

4. Soporte teórico

El *pensamiento estratégico* es una herramienta que reúne el razonamiento con actitudes y valores, la que facilita la resolución de problemas de carácter estratégico en contextos de alta incertidumbre. Presenta cuatro elementos constitutivos: pensamiento crítico, pensamiento creativo, liderazgo estratégico y la cultura estratégica (Gallardo, 2020).

Variable	Dimensiones	Definición
Pensamiento Estratégico	Pensamiento crítico	Según Campos (2007) el pensamiento crítico es el “proceso mental disciplinado que hace uso de estrategias y formas que usa la persona para evaluar argumentos, tomar decisiones y aprender nuevos conceptos.
	Pensamiento creativo	Facione (2017) sostiene que es un tipo de pensamiento que conduce a descubrimientos nuevos, enfoques innovadores, perspectivas originales y formas completamente diferentes de comprender y concebir las cosas.
	Liderazgo estratégico	Para Rowe (2001) el liderazgo estratégico es “la habilidad de influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga la estabilidad financiera en el corto plazo
	Cultura estratégica	Ansoff (1984) señala que esta viene a ser el conjunto de valores y normas de un grupo social que tiene una tendencia hacia un tipo determinado de comportamiento estratégico el mismo que debe estar alineado con su estrategia y objetivos.

El **desarrollo institucional** se refiere al proceso mediante el cual una organización fortalece su capacidad para cumplir con su misión y objetivos a través de la mejora de las políticas, procesos, estructuras y recursos necesarios para su funcionamiento (Vargas-Hernández, 2013).

Variable	Dimensiones	Definición
Desarrollo Institucional	Gestión administrativa	Es un modelo que provee a las organizaciones, independientemente de su naturaleza, con normativas, pautas de toma de decisiones, valores y recursos esenciales para llevar a cabo sus operaciones (Robbins & De Cenzo, 2002).
	Gestión financiera	Córdoba (2012) señala que es un procedimiento que abarca los flujos de entrada y salida asociados al manejo racional del dinero en las organizaciones, dando lugar a la rentabilidad financiera resultante.
	Gestión de recursos humanos	Mahapatro (2010) argumenta que la gestión de recursos humanos es un

		procedimiento destinado a unir individuos y organizaciones con el fin de alcanzar los objetivos de ambas partes
	Alianzas estratégicas	Son la forma en que dos entidades, instituciones, etc. colaboran entre sí para crecer sin tener que fusionarse. Esta colaboración es flexible y no implica compartir propiedades ni depender jerárquicamente una de la otra (Carvajal, Almodóvar, & Vassolo, 2021).

5. Presentación de instrucciones para el juez

A continuación, le presento a Ud. el cuestionario sobre Pensamiento Estratégico y Desarrollo Institucional elaborado por Juan Carlos Sevilla Arias, año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores. Califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD (C) El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA (Co) El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. En Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. De Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA (R) El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Lea con detenimiento los ítems y califique en una escala del 1 al 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Pensamiento crítico, Pensamiento creativo, Liderazgo estratégico, Cultura estratégica, Gestión administrativa, Gestión financiera, Gestión de recursos humanos y Alianzas estratégicas.

a. Dimensión Pensamiento crítico

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia del pensamiento crítico en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Nivel de acuerdo con la importancia del pensamiento crítico	En un proceso de toma de decisiones estratégicas es necesario evaluar de manera crítica la calidad de la información que se dispone.	4	4	4	
Mejoras derivadas del pensamiento estratégico	El desarrollo de un pensamiento crítico lleva a proponer mejoras significativas en la eficiencia de la gestión institucional.	4	4	4	
Percepción de existencia de una cultura de evaluación crítica.	Existe en el Ejército del Perú una cultura que valore la evaluación crítica y el análisis reflexivo de las estrategias que se implementan.	4	4	4	
Relación entre pensamiento crítico y resolución de desafíos	El pensamiento crítico es un factor determinante para identificar y abordar de manera efectiva los desafíos que afectan el desarrollo de la institución.	4	4	4	
Evaluación de las habilidades de pensamiento crítico en líderes estratégicos.	Los líderes estratégicos deben contar con habilidades de pensamiento crítico.	4	4	4	

b. Dimensión Pensamiento creativo

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia del pensamiento creativo en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Nivel de conciencia de importancia del pensamiento creativo.	La aplicación del pensamiento creativo es esencial para generar ideas innovadoras que impulsen el desarrollo institucional.	4	4	4	

Índice de eficacia percibida del pensamiento crítico.	La implementación de iniciativas creativas genera un impacto positivo en la eficacia y facilitan la gestión institucional.	4	4	4	
Índice de percepción de cambio.	El pensamiento creativo aporta capacidades de adaptación y resiliencia frente a entornos inciertos y de constante cambio	4	4	4	
Índice de cumplimiento de objetivos estratégicos.	La implementación de soluciones creativas impacta en el logro de los objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	
Índice de adaptación al cambio.	El pensamiento creativo aporta la agilidad necesaria para poder hacer cambios y/o modificar la estrategia en respuesta al entorno que siempre es cambiante.	4	4	4	

c. Dimensión Liderazgo estratégico

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia del liderazgo estratégico en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Grado de autonomía otorgado a los líderes.	Se desarrolla y empodera a los líderes en todos los niveles de liderazgo de la institución.	4	4	4	
Integración de escenarios prospectivos en la toma de decisiones estratégicas.	Los líderes estratégicos del Ejército del Perú tienen una perspectiva a largo plazo y comprensión global del entorno.	4	4	4	
Efectividad en la comunicación de la estrategia y objetivos estratégicos al personal.	Los líderes estratégicos del Ejército del Perú están comprometidos con la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	
Nivel de comprensión del personal sobre la decisión estratégica de la institución.	Existe una comunicación efectiva entre los líderes estratégicos y los subordinados sobre la dirección estratégica de la institución.	4	4	4	
Calidad de las decisiones tomadas por los líderes estratégicos.	Es importante que los líderes estratégicos del Ejército del Perú cuenten con una mentalidad estratégica.	4	4	4	

d. Dimensión: Cultura Estratégica

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la cultura estratégica en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Percepción del personal sobre alineación entre los valores institucionales y los objetivos estratégicos.	Los valores institucionales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	
Nivel de conocimiento general de la visión y misión institucional.	Existe una comprensión común y compartida en el Ejército del Perú de la misión y visión institucional.	4	4	4	
Percepción del personal sobre la existencia de una cultura colaborativa en la institución.	La colaboración y trabajo en equipo son aspectos importantes para alcanzar los objetivos estratégicos.	4	4	4	
Efectividad de la institución para adaptarse a cambios del entorno externo.	La cultura organizacional del Ejército del Perú fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad para responder a cambios en el entorno externo y a las necesidades estratégicas.	4	4	4	
Percepción de impulso a generar nuevas ideas de carácter estratégico.	En el Ejército del Perú se alienta activamente la generación de nuevas ideas y enfoques para abordar desafíos estratégicos.	4	4	4	

e. Dimensión: Gestión Administrativa

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la gestión administrativa en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Recursos asignados a iniciativas de nivel estratégico.	La administración de recursos dentro de la Ejército del Perú se encuentra alineada con los objetivos estratégicos institucionales.	4	4	4	
Capacidad de ajustar el presupuesto en respuesta a cambios externos.	Existe una buena capacidad de respuesta de la gestión administrativa dentro del Ejército del Perú ante cambios en las condiciones externas que podrían afectar a la institución.	4	4	4	
Equidad en la distribución de recursos.	La asignación de recursos en la gestión administrativa del Ejército del Perú se realiza de manera equitativa y eficiente.	4	4	4	
Automatización en tiempos de ejecución.	La implementación de tecnologías de gestión mejora la eficiencia y transparencia en la administración de recursos.	4	4	4	

Adaptabilidad a cambios estratégicos.	La gestión administrativa fomenta la adaptabilidad y flexibilidad ante cambios estratégicos.	4	4	4	
---------------------------------------	--	---	---	---	--

f. Dimensión: Gestión Financiera

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la gestión financiera en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Asignación de recursos y prioridades estratégicas.	La asignación de recursos financieros en el Ejército del Perú refleja una planificación estratégica efectiva.	4	4	4	
Alineación de las inversiones con objetivos a largo plazo.	Las inversiones estratégicas realizadas que realiza el Ejército del Perú deben encontrarse alineadas con los objetivos a largo plazo que visa la institución.	4	4	4	
Proporción del presupuesto asignada a iniciativas estratégicas.	La asignación del presupuesto refleja adecuadamente las prioridades estratégicas y operativas del Ejército del Perú.	4	4	4	
Apoyo financiero a iniciativas de modernización.	La gestión financiera promueve la innovación y la modernización de la institución.	4	4	4	
Acceso a informes financieros.	La transparencia en la gestión financiera contribuye a fortalecer la confianza interna y externa dentro de la institución.	4	4	4	

g. Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de la gestión de recursos humanos en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Evaluación de impacto de capacitación.	La capacitación y desarrollo profesional para fortalecer habilidades estratégicas en el personal de oficiales del Ejército del Perú es efectiva.	4	4	4	
Capacitación específica para estrategias institucionales.	La gestión de recursos humanos en el Ejército del Perú respalda de manera efectiva la implementación de estrategias institucionales.	4	4	4	
Relación entre competencias individuales y responsabilidades.	La asignación de roles y responsabilidades dentro del Ejército del Perú se alinea con los objetivos estratégicos de la institución y las competencias individuales	4	4	4	
Retroalimentación efectiva.	La comunicación interna dentro del Ejército del Perú en relación con la implementación de	4	4	4	

	estrategias y objetivos institucionales fomenta un ambiente de confianza y colaboración.				
Evaluación del desempeño relacionada con los objetivos estratégicos.	La implementación de prácticas de gestión del desempeño en el Ejército del Perú impulsa el rendimiento y logro de objetivos estratégicos de la institución.	4	4	4	

h. Dimensión: Alianzas estratégicas

Objetivo: Evaluar la percepción de los participantes sobre la importancia de las alianzas estratégicas en el contexto del desarrollo institucional.

Indicadores	Ítem	C.	Co.	R	OBS
Efectividad de respuesta ante situaciones imprevistas.	La diversificación de alianzas estratégicas contribuye a una mejor resiliencia y capacidad de respuesta de la institución ante situaciones imprevistas.	4	4	4	
Claridad en condiciones y términos de los acuerdos con socios estratégicos.	La transparencia en las negociaciones y acuerdos con socios estratégicos son un factor clave para el éxito de las alianzas estratégicas.	4	4	4	
Contribución de alianzas estratégicas.	Las alianzas estratégicas que actualmente tiene el Ejército del Perú contribuyen a la implementación exitosa de estrategias a largo plazo.	4	4	4	
Contribución a la innovación y modernización.	Las alianzas estratégicas contribuyen positivamente a la innovación y modernización de la institución.	4	4	4	
Contribución a capacidad de respuesta ante amenazas emergentes.	Las alianzas estratégicas que realice el Ejército del Perú son esenciales para afrontar los desafíos futuros que enfrente la institución.	4	4	4	

Lima, 01 de diciembre del 2023

RONALD MEDINA DIAZ

DNI N° 29652045
EVALUADOR

ANEXO N° 10: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR INVESTIGACION



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

31
años

"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

Lima, 02 de Noviembre del 2023

Señor (a):

General de Brigada Luis Alberto Rojo Alzamora

Jefe del estado mayor general del ejército:

EJÉRCITO DEL PERÚ - JEFATURA DE ESTADO MAYOR GENERAL DEL EJÉRCITO

N° de Carta : 085 – 2023 – UCV – VA – EPG – F05L03/J

Asunto : Solicita autorización para realizar investigación en la institución que usted dignamente dirige.

Referencia : Solicitud del interesado de fecha: 02 de noviembre del 2023.

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual usted representa.

Luego para comunicarle que la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Lima Ate, tiene los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman para obtener el Grados Académico de Maestro o de Doctor según el caso.

Para obtener el Grado Académico correspondiente, los estudiantes deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis).

Por tal motivo alcanzo la siguiente información:

- 1) Apellidos y nombres de estudiante: **SEVILLA ARIAS JUAN CARLOS**
- 2) Programa de estudios : Maestría
- 3) Mención : Gestión Pública
- 4) Título de la investigación : **"PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL EN UNA INSTITUCION DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERU, 2023"**

Debo señalar que los resultados de la investigación a realizar benefician al estudiante investigador como también a la institución donde se realiza la investigación.

Por lo expuesto, agradeceré a usted tenga a bien autorizar la investigación que realizará el maestrando interesado.

Atentamente

JEFATURA DE ESTADO MAYOR GENERAL DEL EJÉRCITO
OFICINA DE TRAMITE DOCUMENTARIO
DO. TADLER TADLER
FIRMA: [Firma] 1523
FECHA: 20 NOV 2023



[Firma]
Dra. Consuelo Del Pilar Clemente Castillo
Jefa de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo
Campus Ate

"Somos la universidad de los que quieren salir adelante"

Dirección: Ate. Km. 8.2 Carretera Central, Ate
Correo: posgrado.ate@ucv.edu.pe
Celular: 986 326 023 www.ucv.edu.pe



ANEXO N° 11: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR INVESTIGACION



PERÚ

Ministerio de
Defensa

Ejército del
Perú

Jefatura del Estado Mayor
General del Ejército

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

San Borja, 13 de diciembre de 2023

Oficio N° 2778/JEMGE/Q-3

Señora **Dra. Consalia del Pilar Clemente Castillo**
 Jefa de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejos
 Capus Ate

Asunto : Autorización para realizar un trabajo de investigación científica sobre
 pensamiento estratégico y desarrollo institucional

Ref. : a. Carta N° 108-2023-UCV-VA-EPG-F05L03 del 24 Nov 2023
 b. Decreto CGE N° 23856 del 27 Nov 2023

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y manifestarle que mediante el documento de la referencia "a", se solicitó la autorización para que el estudiante SEVILLA ARIAS Juan Carlos alumno de la Maestría en Gestión Pública realice un trabajo de investigación científica titulado **"Pensamiento estratégico y desarrollo institucional en una institución de las Fuerzas Armadas del Perú"**.

Por lo expuesto, hago de su conocimiento que mediante el documento de la referencia "b", la Secretaría de la Comandancia General del Ejército comunica que está autorizado para que el estudiante SEVILLA ARIAS Juan Carlos realice el trabajo de investigación científica; asimismo, se le brindarán las facilidades para la obtención de información y la aplicación de sus instrumentos de investigación.

Hago propicia la oportunidad para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y deferente estima personal.

Dios guarde a Ud.



LUIS ALBERTO ROJO ALZAMORA
General de Brigada
Sub Jefe del Estado Mayor General del Ejército

DISTRIBUCIÓN:

Universidad..... 01
Archivo.....01/02

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"

ANEXO N° 12: PRUEBA DE NORMALIDAD

Hipótesis

Ho: Los datos tienen una distribución normal

Ha: Los datos no tienen una distribución normal

Nivel de significancia

Confianza: 95%

Significancia: 5%

Prueba estadística por emplear

Tras observar los datos y dado que la muestra es mayor a 50 se tendrá en consideración la prueba de Kolmogorov Smirnov.

Tabla 13

Prueba de normalidad

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl.	Sig.
Pensamiento Estratégico	,106	80	,026
Desarrollo Institucional	,100	80	,045

Criterio de decisión

Si $p < 0,05$, rechazamos la Ho y aceptamos la Ha.

Si $p > 0,05$, aceptamos la Ho y rechazamos la Ha.

Decisión y conclusión

Como el valor de “p” es menor a 0,05 se rechazó la Ho y se aceptó la Ha. En ese sentido, las variables no siguen una distribución normal por lo que se empleó estadística no paramétrica. A partir de ello se trabajó con la prueba de Rho de Spearman para medir la correlación de variables.