

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL CON**  
**MENCIÓN EN PLANEAMIENTO Y GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**



**Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ingeniería Industrial con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial**

**Estrategias para el Fortalecimiento Institucional de la Junta Interamericana de Defensa en un horizonte de tres a cinco años**

**Autor: Bach. Gallegos Rengifo, Dante Wilfredo**

**Asesor: Mg. Rivera Lynch, César Armando**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

## **PÁGINA DEL JURADO**

1. Presidente
2. Miembro
3. Miembro
4. Asesor
5. Representante de la EPG

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi esposa y a mis hijos, que son: los portadores del sentido de mi vida, el estímulo de mis esfuerzos, la estabilidad de mis emociones y el equilibrio de mis dificultades.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la universidad Ricardo Palma y a sus dignos Profesores que vertieron sus conocimientos en mí, fortaleciendo mis capacidades profesionales y permitiendo que sus enseñanzas trasciendan a través de mi ejercicio profesional, en el Ejército, institución a la cual pertenezco y en el extranjero: en la Junta Interamericana de Defensa y en Naciones Unidas, prestigiosas organizaciones en donde tuve la oportunidad de trabajar.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Descripción del problema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Formulación del problema.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Problema General.....	18
1.2.2 Problemas Específicos .....	18
<b>1.3 Importancia y Justificación del estudio .....</b>	<b>18</b>
1.3.1 Importancia .....	18
1.3.2 Justificación .....	19
<b>1.4 Delimitación del Estudio .....</b>	<b>21</b>
1.4.1 Delimitación espacial.....	22
1.4.2 Delimitación temporal.....	22
1.4.3 Delimitación teórica.....	22
1.4.4 Limitaciones.....	23
<b>1.5 Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>24</b>
1.5.1 Objetivo General.....	26
1.5.2 Objetivos Específicos.....	26
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Marco Histórico .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Investigaciones relacionadas con el tema.....</b>	<b>29</b>
2.2.1 Investigaciones Internacionales .....	29
2.2.2 Investigaciones Nacionales .....	31
<b>2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio .....</b>	<b>33</b>
2.3.1 Gestión Estratégica .....	33
2.3.2 Planeamiento Estratégico.....	37
2.3.3 Dirección Estratégica .....	39
2.3.4 Estrategia .....	39

2.4	Definición de términos básicos .....	40
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>42</b>
3.1	Tipo de investigación .....	42
3.2	Diseño de la investigación .....	44
3.3	Población y muestra .....	46
3.3.1	Población .....	46
3.3.2	Muestra .....	47
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	48
3.4.1	Técnicas .....	48
3.4.2	Instrumentos.....	51
3.4.3	Recolección de datos.....	53
3.4.4	Descripción de procedimientos de análisis .....	55
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>		<b>61</b>
4.1	Resultados.....	62
4.1.1	Rendimiento de la JID.....	63
4.1.2	Posicionamiento Estratégico de la JID.....	90
4.2	Análisis de los Resultados .....	106
4.2.1	Diagnóstico Organizacional.....	107
4.2.2	Diseño Estratégico .....	116
4.2.3	Estrategias para los Objetivos de la investigación .....	127
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>134</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>134</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>136</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>137</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>142</b>
	Anexo 1: Declaración de Autenticidad.....	143
	Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación.....	144
	Anexo 3: Matriz de Consistencia .....	148
	Anexo 4: Protocolos e instrumentos utilizados .....	149
	Anexo 5: Diagrama de generación de la Teoría Sustantiva 1.....	170
	Anexo 6: Diagrama de generación de la Teoría Sustantiva 2.....	171
	Anexo 7: Diagrama de generación de la Teoría Formal a partir de las Teorías Sustantivas 1 y 2 ..	172

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Actividades que desarrolla la JID .....	16
<b>Tabla 2</b> Actividades de asesoramiento realizadas por la JID el año 2018 .....	17
<b>Tabla 3</b> Categorías de los Objetivos según su nivel de complejidad.....	25
<b>Tabla 4</b> Correspondencia entre las Técnicas, los Instrumentos y las Fuentes .....	50
<b>Tabla 5</b> Formato de validez para la guía de entrevista.....	53
<b>Tabla 6</b> Elementos de la teoría Fundamentada .....	59
<b>Tabla 7</b> Conocimiento de la situación problemática de la JID .....	63
<b>Tabla 8</b> Organización del CID y de la Secretaría – Desarrollo de sus propias competencias.....	73
<b>Tabla 9</b> Factores del Rendimiento y Factores Internos de la JID .....	90
<b>Tabla 10</b> Fondos Regulares y Específicos asignados a la SSM el 2014.....	100
<b>Tabla 11</b> Fondos Regulares y Específicos asignados a la SSM el 2018.....	100
<b>Tabla 12</b> Asignación presupuestal para la SSM y la JID .....	102
<b>Tabla 13</b> Factores del Posicionamiento Estratégico y Factores Externos de la JID ....	106
<b>Tabla 14</b> Diseño de las estrategias para los Objetivos de la investigación .....	107
<b>Tabla 15</b> Consideraciones generales para la validación de las matrices.....	108
<b>Tabla 16</b> Matriz FODA de la JID .....	109
<b>Tabla 17</b> Matriz de evaluación de los Factores Internos.....	110
<b>Tabla 18</b> Matriz de evaluación de los Factores Externos .....	112
<b>Tabla 19</b> Matriz de evaluación de los Factores Estratégicos .....	114
<b>Tabla 20</b> Indicadores de los Objetivos Estratégicos de la JID.....	120
<b>Tabla 21</b> Análisis CAME – Alternativas Estratégicas .....	122
<b>Tabla 22</b> Alternativas Estratégicas con sus correspondientes estrategias.....	125
<b>Tabla 23</b> Indicadores de Gestión para las Estrategias.....	126
<b>Tabla 24</b> Correspondencia entre las Estrategias diseñadas y los OOEE de la JID .....	128
<b>Tabla 25</b> Correspondencia entre el Obj. Esp 1, sus Estrategias, y el Obj. Estratégico 1 .....	130
<b>Tabla 26</b> Correspondencia entre el Obj. Esp 2, sus Estrategias, y el Obj. Estratégico 2 .....	132
<b>Tabla 27</b> Correspondencia entre el OG, las Estrategias y el Obj. Est. 3.....	133

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Factores del rendimiento (al interior) y del Posicionamiento Estratégico (al exterior) que influyen en Fortalecimiento Institucional de la JID. Elaboración propia.	26
<b>Figura 2.</b> Proceso de Gestión Estratatégica. Tomado de (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 196).	34
<b>Figura 3.</b> Elementos del Proceso de Gestión Estratégica y su interacción dinámica. Elaboración propia.	35
<b>Figura 4.</b> Elementos del proceso de Gestión Estrategica y sus componentes. Elaboración propia.	36
<b>Figura 5.</b> Descripción del Enfoque Cualitativo de la Investigación. Adaptado del capítulo 1 de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)	44
<b>Figura 6.</b> Proceso de clasificación y análisis de los datos/información. Adaptado de (Carrero, Soriano, & Trinidad, 2012, pág. 43). “Código Teórico es un constructo que tiene valor explicativo o interpretativo propio, en un sistema de categorías concreto” (pag. 33).	56
<b>Figura 7.</b> Diagrama de Flujo del recojo y análisis de los datos y la información hasta la formulación del documento – Tesis. Elaboración propia.	60
<b>Figura 8.</b> Elementos del proceso de Gestión Estratégica de acuerdo al modelo propuesto por Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2015). Elaboración propia.	62
<b>Figura 9.</b> Estructura Organizacional de la JID. Elaboración propia.	67
<b>Figura 10.</b> Modelo de Estructura Funcional, adaptado de (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).	68
<b>Figura 11.</b> Modelo de Estructura Multidivisional, adaptado de (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).	69
<b>Figura 12.</b> Modelo de Estructura Matricial, adaptado de (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).	69
<b>Figura 13.</b> Aportes asignados por la OEA para el año 2013: \$ 1,117,320 sin considerar el valor de uso de la Casa del Soldado (\$ 1,997,071 - \$ 879,751). Elaboración propia con datos obtenidos de (Presupuesto AG, 2014).	75
<b>Figura 14.</b> Distribucion aproximada de los recursos financieros asignados por la OEA para el año 2014. Elaboración propia con datos obtenidos de (Presupuesto AG, 2014).	76
<b>Figura 15.</b> Recursos recibidos para ser administrados por el CID, de parte de Estados Unidos para el 2013. Elaboración propia con datos obtenidos de (Junta de Auditores Externos, 2013).	77

<b>Figura 16.</b> Aportes recibidos de parte de la OEA y EEUU, incluyendo costos del valor de uso de las instalaciones (Fuerte McNair y Casa del Soldado). Elaboración propia con datos obtenidos de (Junta de Auditores Externos, 2013).	77
<b>Figura 17.</b> Fondos que recibió la JID para funcionamiento. Elaboración propia con datos obtenidos de (Junta de Auditores Externos - ADM, 2018).	78
<b>Figura 18.</b> Fondos recibidos por la JID de procedencia del Departamento de Defensa de Estados Unidos y otros Estados de la OEA. Elaboración propia con datos obtenidos de (Junta de Auditores Externos - ADM, 2018).	78
<b>Figura 19.</b> Aportes recibidos de parte de la OEA, EEUU y los Estados miembros. Elaboración propia con datos obtenidos de (Junta de Auditores Externos, 2013).	81
<b>Figura 20.</b> Recursos valorizados recibidos por la JID el año 2017 – USD 19,720,761.00. Elaboración propia con datos de (Junta de Auditores Externos - ADM, 2018).	81
<b>Figura 21.</b> Recursos valorizados recibidos por la JID el año 2018 – USD 19,641,692.00. Elaboración propia con datos de (Junta de Auditores Externos - ADM, 2018).	82
<b>Figura 22.</b> Objetivos Estratégicos y su relación con los Factores del Rendimiento y del Posicionamiento Estratégico de la JID. Elaboración propia.	119

## RESUMEN

La Junta Interamericana de Defensa (JID), desarrolla actividades de asesoramiento y consulta en asuntos Militares y de Defensa en concordancia con los conceptos de Seguridad Multidimensional y Nuevas Amenazas, definidos por la OEA en su “Declaración sobre seguridad en las Américas de 2003”. Desde hace unos años la JID atraviesa una situación de dificultad, debido a diferentes factores internos de la propia organización y externos de su ambiente de interacción – la OEA y los países que la conforman. Esta situación fue estudiada teniendo como herramientas principales los procedimientos de la Gestión Estratégica y del análisis FODA.

El objetivo de este estudio fue diseñar estrategias que permitan el Fortalecimiento Institucional de la JID y contribuyan a la formulación de su Plan Estratégico para un horizonte temporal de 3 a 5 años.

La investigación se desarrolló empleando la metodología cualitativa y dentro de esta, la Teoría Fundamentada, los datos fueron obtenidos por el investigador, inicialmente, en la sede de la propia Junta Interamericana de Defensa (Washington DC) en el periodo 2013 – 2015, durante el cual se desempeñó como Vice Director de Asuntos Administrativos y Conferencias de la Secretaría de la JID; y posteriormente, en el periodo 2018 – 2020 en el cual se desarrolló este estudio.

El resultado de la investigación determinó que para lograr el Fortalecimiento Institucional de la JID es necesario mejorar su Rendimiento y su Posicionamiento Estratégico en el contexto de la OEA y sus Estados miembros.

Las conclusiones de este estudio están contenidas en dos teorías Sustantivas y una teoría Formal, que explican la situación problemática de la JID y sus propuestas de solución.

**Palabras clave:** Rendimiento, Posicionamiento Estratégico, Fortalecimiento Institucional, Gestión Estratégica.

## **ABSTRACT**

The Inter-American Defense Board (IADB) conducts advisory and consultation activities in military and Defense matters in accordance with the concepts of Multidimensional Security and New Threats, defined by the OAS in its "Declaration on Security in the Americas 2003". The IADB has been in a situation of difficulty for some years, due to different internal factors of the organization itself and external to its environment of interaction – the OAS and the countries that make up it. This situation was studied with as main tools the procedures of Strategic Management and the SWOT analysis.

The objective of this study was to design strategies that would enable the Institutional Strengthening of the IADB and contribute to the formulation of its Strategic Plan for a time horizon of 3 to 5 years.

The research was carried out using the qualitative methodology and within it, the Grounded Theory, the data were obtained by the researcher, initially, at the headquarters of the Inter-American Defense Board (Washington DC) in the period 2013 – 2015, during which he served as Vice Director of Administrative Affairs and Conferences of the IADB Secretariat; and then, in the period 2018 – 2020 in which this study was developed.

The outcome of the research determined that in order to achieve the Institutional Strengthening of the IADB it is necessary to improve its Performance and Strategic Positioning in the context of the OAS and its Member States.

The conclusions of this study are contained in two Substantive theories and one Formal theory, which explain the problematic situation of the IADB and its solution proposals.

**Keywords:** Performance, Strategic Positioning, Institutional Strengthening, Strategic Management.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como tema central a la junta Interamericana de Defensa, organización internacional de asuntos Militares y de Defensa conformada por 28 países del hemisferio. Se estudió a esta organización con la intención de desarrollar estrategias que permitan revertir la situación de dificultad que atravieza desde algunos años, producto de las limitaciones presupuestales y la disminución del respaldo y aceptación de parte de la OEA y algunos países que la conforman, así como de la pérdida de interés en el ámbito internacional sobre los asuntos de Defensa.

El planteamiento del problema fue desarrollado en el Capítulo I, empleándose para ello, una pregunta General referida al Fortalecimiento Institucional de la JID y dos Específicas referidas a su Rendimiento y a su Posicionamiento Estratégico; mediante estas preguntas se muestra la realidad problemática de esta organización.

El sustento teórico-técnico que sirvió de base y guía para este estudio esta contenido en el Capítulo II y corresponde a la propuesta metodológica de Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2015) para el proceso de Gestión Estratégica, empleándose adicionalmente para el análisis, algunas herramientas como la Matriz FODA y la Matriz CAME, que permitieron determinar los Factores Internos y Externos de la organización; así como el conocimiento en detalle y con objetividad de la situación problemática de la JID y sus órganos componentes.

La investigación se desarrolló empleando la metodología del enfoque Cualitativo y el diseño de la Teoría Fundamentada (Capítulo III). El recojo de los datos fue realizado de manera presencial en una primera parte, en el periodo 2013 – 2015, cuando el investigador prestó servicios en la JID, situación ventajosa que le permitió conocer “in situ” la realidad problemática de esta organización y generar su interés y preocupación, para mediante este estudio contribuir a la solución del problema que la afecta. En una segunda parte durante los años 2018 y 2020 se actualizó y complementó la información con la incorporación de nuevos datos que permitieron conocer en profundidad la situación problemática y la realidad de la JID en un espacio temporal de más de 5 años.

En el Capítulo IV se realizó el análisis de la organización y se pudo conocer su situación problemática, la misma que fue plasmada en un Diagnóstico Organizacional que fue el punto de partida para llegar a los Objetivos de la Investigación. De esta manera se determinó que la JID puede revertir esta situación, alcanzando su Fortalecimiento Institucional a través de la mejora de su Rendimiento en el desarrollo de sus actividades

de asesoramiento y consulta, y de su Posicionamiento Estratégico en el contexto de la OEA y sus Estados miembros. Estos Objetivos contienen las Estrategias que al ser aplicadas a la JID, deben ser los ejes conductores para el logro de sus Objetivos Estratégicos contemplados en su Plan Estratégico Institucional.

En las conclusiones están expresados los resultados finales de la investigación, mediante dos teorías Sustantivas y una teoría Formal que concentran en oraciones propositivas la realidad problemática de la JID y sus propuestas de solución.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

La Junta Interamericana de Defensa (JID) es un organismo público internacional con personería jurídica propia, que a partir del año 2006 pasó a ser una entidad de la Organización de Estados Americanos (OEA). Su labor a partir de esa fecha es brindar asesoramiento y consulta en asuntos Militares y de Defensa a la OEA y a sus Estados miembros.

La creación de la JID data de la segunda Reunión de Consulta de los Ministerios de Relaciones Exteriores para la “Asistencia recíproca y Cooperación Defensiva de las Naciones Americanas” (La Habana 1940), donde se recomendó formar una comisión compuesta por técnicos militares o navales, nombrados por cada uno de sus gobiernos para estudiar y sugerir medidas necesarias para la Defensa del Continente. En este sentido el Consejo Directivo de la Unión Panamericana, el 25 febrero de 1942 aprobó la creación de la Junta Interamericana de Defensa (JID), quedando constituida formalmente el 30 marzo de 1942, con sede en el Distrito de Columbia (Washington – EEUU). Su labor quedó definida en “preparar gradualmente a las Repúblicas americanas para la defensa del Continente mediante la realización de estudios y la recomendación de medidas destinadas a tal efecto”, esta labor fue la que realizó hasta antes de ser parte de la OEA.

La JID es un valioso organismo para el intercambio de puntos de vista, estudio de problemas y la formulación de recomendaciones referentes a la Defensa del Hemisferio y para fomentar una estrecha colaboración entre las fuerzas militares, navales y aéreas de los países del continente americano.

Sin embargo actualmente el funcionamiento de la Junta Interamericana de Defensa (JID) muestra ciertas limitaciones; de los 35 países integrantes de la OEA, 28 conforman la JID, de los cuales 24 tenían representación en el Consejo de Delegados (CD) – al cierre del 2019; la evaluación de su rendimiento en cuanto al desarrollo de actividades de asesoramiento y consulta en asuntos Militares y de Defensa muestra resultados menores, sin embargo se pueden resaltar sus actividades de asesoramiento técnico para el manejo, aseguramiento y destrucción de arsenales de armas, y la formación de desminadores humanitarios. Esta situación hace que la JID tenga un rol secundario para la OEA, lo que genera la necesidad de un estudio exhaustivo con la intención de proponer alternativas de solución que permitan contribuir a su Fortalecimiento Institucional.

La OEA tiene a la Secretaría de Seguridad Multidimensional (SSM) como elemento encargado de tratar todos los asuntos de Seguridad y Defensa que atañen al hemisferio y este organismo desarrolla estos asuntos desde su creación en 2005. Como es sabido la JID se incorporó a la OEA el año 2006, en consecuencia, podría afirmarse que a partir de ese año, y siendo especialista en asuntos Militares y de Defensa; debería haberse hecho cargo de estos asuntos, lo cual no ocurrió, pues significaría reducir el campo de acción de la SSM, asignándole a la JID las responsabilidades que por su naturaleza le corresponden. Ante esta situación la JID quedó relegada en el ámbito de la OEA a una entidad de segundo nivel, lo que resalta en los hechos, como: la escasa asignación presupuestal que recibe anualmente, la interferencia de funciones con la SSM, que dicho sea de paso recibe ingentes cantidades presupuestales, cerca de 27 millones de dolares el 2014, casi 24 millones el 2018, contra aproximadamente 1 millón que anualmente le es asignado a la JID, debiendo mencionarse que la SSM cierra su gestión por lo general, con saldos de actividades sin ejecutar, como por ejemplo el año 2018 con 11.383 millones de dolares aproximadamente (Junta de Auditores Externos - ADM, 2019, pág. 70); la posibilidad de venta de las instalaciones (la Casa del Soldado) que ocupa la JID desde la década de los años 80, al respecto, en el Informe al Consejo Permanente de la OEA de 2015, elaborado por la Junta de Auditores Externos – ADM, se recomendó su venta como parte de la estrategia de Mantenimiento de Bienes Inmuebles y Activos Fijos y con el pretexto de obtener fondos para paliar la crisis financiera que afectaba a la OEA, “... opciones clave, como la venta de la Casa del Soldado, la conversión de la sala de conferencias Rubén Darío en oficinas y el alquiler del Salón de las Américas para eventos privados” (Junta de Auditores Externos - ADM, 2016, pág. 8), y el deseo de Venezuela y Bolivia de desaparecer a la JID porque consideran que ya no existe amenaza exterior contra los países de este hemisferio, pues no aquilatan el peso de esta organización como el principal instrumento de la OEA en medidas de confianza, así como su valor estratégico como articuladora y coordinadora de las demás organizaciones regionales relacionadas a Defensa y, su contribución a través del Colegio Interamericano de Defensa en la formación de líderes con conocimientos de nivel estratégico en asuntos de Defensa y Seguridad que aportan con valioso asesoramiento a sus países de procedencia.

La Organización de Estados Americanos dentro del marco de la Seguridad y Defensa establece los siguientes propósitos esenciales (OEA, 2019):

- Afianzar la paz y seguridad del continente;

- Prevenir la posibles causas de dificultades y asegurar la solución pacífica de controversias que surjan entre los Estados miembros;
- Alcanzar una efectiva limitación de armamentos convencionales que permitan dedicar el mayor número de recursos al desarrollo económico y social de los Estados miembros.

La JID contribuye al cumplimiento de estos propósitos desarrollando actividades en las siguientes líneas de acción (JID, 2019):

- Amenazas emergentes o nuevas amenazas;
- Asistencia humanitaria ante desastres;
- Desminado humanitario;
- Medidas de Fomento de Confianza y Seguridad.

**Tabla 1**

***Actividades que desarrolla la Junta Interamericana de Defensa***

LÍNEAS DE ACCIÓN	SITUACIÓN DEL RENDIMIENTO
<b>Amenazas emergentes: terrorismo, tráfico ilícito de drogas, tráfico ilícito de armas, ataques cibernéticos.</b>	Pocas conferencias, seminarios y estudios realizados, pese a tener países con mucha experiencia en estos asuntos: Perú, Colombia, Bolivia, Brasil.
<b>Asistencia humanitaria ante desastres: monitoreo, gestión oportuna de ayudas.</b>	No dispone de una plataforma de monitoreo, recibe información después de ocurridos los hechos, la gestión de ayudas no está planificada ni sectorizada.
<b>Desminado humanitario: desde 1998 se desarrolla el programa de Acción Integral Contra Minas Antipersonal (AICMA)</b>	Solo valida la certificación de los asesores de desminado que se instruyen en Colombia, las actividades extensivas de apoyo social a las víctimas y recuperación de áreas minadas las realiza la Secretaría de Seguridad Multidimensional.
<b>Medidas de Fomento de Confianza y Seguridad</b>	Según el reporte de 2017 (JID, 2017), de los 35 países de la OEA, solo 5 (Brasil, Chile, EEUU, Guatemala y México, cumplieron con remitir a la JID sus informes de MFCS aplicadas el 2016).

Fuente: Elaboración propia con datos de (JID, 2019).

La Tabla 1, muestra el limitado Rendimiento de la JID en cuanto a sus actividades de asesoramiento a la OEA y a sus países miembros. La poca producción se debe a las limitaciones presupuestales y al reducido empleo de las capacidades de los miembros militares de la JID.

El Posicionamiento Estratégico de la JID está determinado por su presencia e influencia como organización en el marco de la OEA y sus Estados miembros, este Posicionamiento se manifiesta mediante la aceptación que le dan como organización especialista en asuntos Militares y de Defensa, lo cual significa valoración, confianza e importancia para el asesoramiento y consulta en estos asuntos. La asignación de tareas relevantes de parte de la OEA son mínimas y los requerimientos de consulta de parte de

sus Estados miembros son casi nulos, como se evidencia en la Tabla 2, que contiene datos del Informe Anual de la Secretaría General de la OEA de 2018, donde se consignan 27 actividades en las que participó la JID durante ese año, pudiendo apreciarse que en la mayoría de ellas solo desempeñó un rol representativo, siendo solo 6, las que podrían considerarse de asesoramiento.

**Tabla 2**

***Actividades de Asesoramiento realizadas por la JID el año 2018***

ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO	Certificación a los grupos de Monitores y Asesores Técnicos Interamericanos en Colombia, para actividades de desminado humanitario.
	Taller de “Desafíos y amenazas multidimensionales en el Hemisferio”.
	Seminario “Mecanismos de acción del Comité Interamericano de Reducción de Desastres Naturales”.
	Conferencia “El papel cambiante de las Fuerzas Armadas: entre la Defensa y Seguridad Multidimensional, sus implicaciones jurídicas”.
	Conferencia “Ciberdefensa en las Américas: importancia del ciberespacio como campo de batalla del siglo XXI”.
	Graduación como magister de 63 estudiantes del Colegio Interamericano de Defensa, de la clase 57.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Secretaría General de la OEA, 2018, pág. 101).

**1.2 Formulación del problema**

Para este estudio el autor consideró conveniente redactar los problemas en forma interrogativa, cuidando la claridad de su redacción y empleando términos precisos que faciliten la comprensión de la realidad problemática, de tal manera que se eviten distorsiones interpretativas durante el desarrollo de la investigación. Siendo este un estudio cualitativo no se establecieron variables ni se buscó la verificación de hipótesis, al respecto Strauss & Corbin (2002), refieren que la investigación cualitativa:

No implica hacer declaraciones sobre las relaciones entre una variable dependiente y una independiente, como es lo común en estudios cuantitativos, porque su propósito no es comprobar hipótesis. La pregunta de la investigación en un estudio cualitativo es una declaración que identifica los fenómenos que se van a estudiar y les dice a los lectores que quiere saber específicamente el investigador sobre su tema. (p.46)

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) manifiestan que en la investigación cualitativa:

Los objetivos y las preguntas poseen una naturaleza distinta, ya que no se busca precisar ni acotar el problema o fenómeno de estudio al comenzar el proceso de investigación. Estos elementos del planteamiento del problema o tema de estudio son enunciativos y constituyen un punto de partida para el desarrollo de la investigación. (p.525)

Las preguntas de investigación son la expresión del problema de investigación y deben generar los Objetivos que persigue el desarrollo de este trabajo de investigación. Se han considerado tres preguntas de investigación para expresar la realidad problemática de la JID, las mismas que constituyen el problema General y los problemas Específicos. Para la redacción de estas preguntas se ha tenido especial cuidado en no emplear palabras tales como: “efecto”, “influencia”, “comparar” y “relación”, considerando que en una investigación cualitativa las preguntas por lo general describen y no relacionan variables o comparan grupos; es por eso que normalmente se orientan al empleo del “que” y del “como” (Abreu, Parra, & Molina, 2012).

### **1.2.1 Problema General**

¿Qué estrategias permitirían el Fortalecimiento Institucional de la Junta Interamericana de Defensa (JID) en un horizonte temporal de 3 a 5 años?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- Problema Específico 1:

¿Qué estrategias permitirían mejorar el Rendimiento de la JID?

- Problema Específico 2:

¿Que estrategias permitirían lograr el Posicionamiento Estratégico de la JID entre la OEA y sus Estados miembros?

## **1.3 Importancia y Justificación del estudio**

### **1.3.1 Importancia**

Esta investigación es de vital importancia porque está relacionada al área de Defensa y Seguridad, que constituye la piedra angular de la estabilidad en todo Estado, y hoy en día cobra vigencia a través de la Seguridad Multidimensional que es un concepto contemplado por la OEA en su “Declaración sobre Seguridad de las Américas” aprobada en la Conferencia Especial sobre Seguridad de 2003 en México, donde se definieron las Nuevas Amenazas a la Seguridad de los Estados y se determinó que estas son de carácter Multidimensional y en consecuencia requieren también, una respuesta Multidimensional, lo que implica la participación de los Estados, en todos los dominios, desde la Seguridad propiamente dicha, hasta el Desarrollo Social y otras actividades importantes como la

Economía, la Defensa Civil, etc., por lo tanto estas amenazas no son solamente de carácter local, sino que trascienden al ámbito internacional; y es ahí donde radica la relevancia de este estudio porque rescata el rol preponderante que debe tener la JID para integrar los esfuerzos multinacionales de todos los países del hemisferio y orientarlos al combate y desarticulación de las “Nuevas Amenazas”.

Mediante este estudio, se pretende contribuir con un modelo de análisis organizacional que ayude al Planeamiento Estratégico de la JID, mediante la formulación de sus Objetivos Estratégicos y sus Estrategias que le permitan arribar a dichos objetivos, para ello se emplearon herramientas como las Matrices de Análisis de los Factores Internos, Externos y Estratégicos de la organización, que permitieron determinar de manera objetiva, mediante valores numéricos su estado situacional, lo que es novedoso debido a que no se han aplicado nunca estos procedimientos para la formulación del Plan Estratégico de la JID, que tiene la particularidad de que sus aportes a la OEA y a sus Estados miembros, no son recursos materiales, sino conocimientos materializados en actividades de asesoramiento y consulta en asuntos Militares y de Defensa, que contribuyen a generar un marco de estabilidad y seguridad en el hemisferio, lo que tiene un valor inconmensurable, considerando que permite el desarrollo y la convivencia pacífica y armoniosa entre los Estados del continente americano.

### **1.3.2 Justificación**

Se justifica este estudio porque la JID es la única Institución en el hemisferio que de manera natural se constituye en la mayor “Medida de Confianza” entre sus Estados integrantes, es la organización de Defensa más antigua del mundo, de vasta presencia internacional y tiene relevancia como organización en asuntos Militares y de Defensa, por lo tanto, y dadas las dificultades que tiene esta organización, es conveniente contribuir mediante este estudio con un aporte teórico y técnico que posibilite su recuperación y Fortalecimiento Institucional, y permita una mejor explotación y aprovechamiento de sus capacidades. La situación general que atraviesa esta organización no es la mejor o más adecuada, como se explica en el Capítulo IV de este estudio, razón que genera preocupación en el investigador, considerando que al ser miembro de las Fuerzas Armadas es parte del Sistema Nacional e Internacional de Seguridad y Defensa, y por ende conocedor de estos asuntos, lo que le da una perspectiva diferente y le permite visualizar aspectos que son propios de su dominio profesional, más aún al haber prestado servicios durante dos años en esta organización y ser testigo presencial de sus dificultades; por otro lado siendo el Perú parte del sistema de Defensa Hemisférico e

integrante de la JID, con participación activa en sus actividades, acciones y decisiones, es imperativo contribuir con soluciones que ayuden a revertir esta difícil situación y contribuyan a consolidar un Sistema Internacional de Seguridad y Defensa estable, y con la participación activa en los asuntos de Seguridad y Defensa de todos los Estados que conforman la OEA.

Este estudio aporta conocimiento mediante la aplicación del procedimiento de Gestión Estratégica que emplea la empresa privada (que por lo general busca rentabilidad y utilidades), adaptado al estudio de una organización no gubernamental sin fines de lucro como es la Junta Interamericana de Defensa. También se empleó la Matriz FODA que es una herramienta de análisis que permite determinar la situación de los Factores Internos y Externos de la organización, complementada con la Matriz de Análisis CAME que contribuyó a formular las Alternativas Estratégicas y las Estrategias que siendo parte del Plan Estratégico institucional permitirían determinar los rumbos de la organización en un corto y mediano plazo (3 a 5 años).

Balestrini (2006), propone las siguientes consideraciones a tener en cuenta para la argumentación de la importancia y justificación de una investigación, las que adicionalmente a lo expresado en los párrafos precedentes, se han tenido en cuenta para este estudio:

- Aportes de la investigación al enriquecimiento de la disciplina científica en la cual se ubica el estudio. - Este estudio se plantea desde una perspectiva diferente de análisis, al desarrollarlo mediante la Teoría Fundamentada, proponiéndose alternativas de solución para resolver la situación problemática que atraviesa la JID y teorías que explican su realidad problemática.

Una característica de la investigación Cualitativa es que cada estudio es único, en tal sentido, este trabajo de investigación contribuirá al conocimiento de los asuntos de Defensa con aportes diferentes que muestran las potencialidades de la JID.

- Aportes a la solución de problemas prácticos. - La JID es una organización sin fines de lucro, con connotaciones de entidad pública sin serlo y con personería jurídica propia que involucra intereses de la OEA y por lo tanto de todos los países que la conforman. Las recomendaciones planteadas se orientan a resolver su situación problemática y a mejorar su condición.

Desde la perspectiva de la Seguridad Multidimensional, los asuntos Militares y de Defensa no son aislados, tienen que ser tratados de manera multidimensional, porque su impacto involucra acciones en los campos del quehacer político, social,

económico, educativo, judicial, y otros, por lo tanto, las propuestas de solución para enfrentar a la realidad problemática que afecta a la JID tendrán una repercusión favorable en la OEA y en sus Estados miembros.

- Interés personal del responsable de la investigación para profundizar en una determinada área de conocimiento. - El investigador al ser integrante de las Fuerzas Armadas, esta relacionado directamente con los asuntos Militares y de Defensa, por consiguiente, conoce de cerca la realidad problemática de la JID y desde su perspectiva eminentemente técnica, puede entender las potencialidades de esta organización, por lo que tiene una preocupación natural, que lo motiva al desarrollo de este trabajo de investigación, considerando que al resolverse la situación problemática de la JID, esta puede aportar con conocimientos en asuntos de Defensa a mejorar las condiciones de Seguridad de los países de este hemisferio.
- Necesidad de crear conocimiento, con el cual se justifiquen trabajos posteriores. - El desarrollo de este estudio está orientado a la comprensión de la realidad problemática que atraviesa la JID y propone alternativas de solución que contribuyan a su fortalecimiento institucional, lo cual puede ser el inicio de trabajos posteriores que se orienten a la implementación de las propuestas planteadas. Por ahora los aportes de la JID contribuyen a la mejora de las condiciones de la seguridad de poblaciones que han sido afectadas por minas antipersonales, en Colombia, Ecuador y Perú. Sin embargo, no se están aprovechando adecuadamente las potencialidades de las Fuerzas Armadas en trabajos de desarrollo social mediante construcciones de carreteras, tendido de puentes, construcción de complejos habitacionales, actividades de control migratorio, de control y seguridad de la población mediante la administración de centros de refugiados, control de la inmigración ilegal, narcotráfico, entre otras.

#### **1.4 Delimitación del Estudio**

El objeto de estudio es la JID y para llegar a él se desarrolló un procedimiento inductivo, propio de la metodología cualitativa. Partiendo del estudio por separado de sus elementos componentes (órganos), que constituyen las unidades de análisis: el Consejo de Delegados, la Secretaría y el Colegio Interamericano de Defensa; se arribó al estudio del todo (la JID). Este proceso es secuencial y lógico, pues permitió inicialmente, conocer la situación de cada órgano, posteriormente de toda la JID y finalmente, las relaciones e interacciones al interior de la JID entre sus órganos, y al exterior con la OEA y sus Estados miembros. De esta manera se pudieron desarrollar las estrategias con una orientación específica para cada situación problemática.

Este estudio se inició el año 2013, con el acopio de los datos y la información, directamente del objeto de estudio que es la JID en sus propias instalaciones de la ciudad de Washington DC – Estados Unidos de América. El proceso de análisis y desarrollo de la investigación propiamente dicha, se llevó a cabo en la ciudad de Lima durante los años 2018 y 2019.

Una delimitación identifica los límites, o alcance específico, de un estudio, aquí se deben determinar aspectos de índole temporal, espacial, metodológico y teórico. Asimismo es conveniente referir consideraciones restrictivas, limitativas o dificultades si las hubieran (Pajares, 2007).

#### **1.4.1 Delimitación espacial**

Al ser la JID una organización hemisférica con participación activa y representativa de 24 países del continente americano y teniendo en cuenta que sus actividades están orientadas a satisfacer las demandas de asesoramiento de la OEA y de cada uno de sus Estados miembros, se considera a todo el hemisferio como su ámbito de acción geográfico, pues a través de los delegados acreditados de 24 países que conforman el Consejo de Delegados de la JID, esta puede acceder a información actualizada y permanente de estos países, con lo cual los asuntos Militares y de Defensa que desarrolla tienen alcance hemisférico; por lo tanto es apropiado afirmar que la delimitación geográfica o espacial de este estudio abarca todo el continente americano.

#### **1.4.2 Delimitación temporal**

Este estudio se inició con el acopio de información entre los años 2013 y 2015, cuando el investigador desempeñó funciones en la JID, como Vice Director de Asuntos Administrativos y Conferencias de la Secretaría, lo que le permitió conocer de cerca a esta organización y a su entorno de influencia, principalmente la OEA y sus elementos relacionados a Seguridad y Defensa que son la Secretaría de Seguridad Multidimensional y la Comisión de Seguridad Hemisférica. Sin embargo, durante el periodo 2018 – 2019 en que se desarrolló la investigación, se actualizó y complementó la información recogida previamente, lo que significa finalmente que la realidad problemática abordada comprende el periodo 2013 – 2019.

#### **1.4.3 Delimitación teórica**

La delimitación teórica que circunscribe al estudio es el proceso de Gestión Estratégica y el proceso de Planeamiento Estratégico. El primero permitió conocer la realidad problemática de la organización en dos aspectos fundamentales: su Rendimiento en el desarrollo de actividades de asesoramiento y consulta en asuntos Militares y de Defensa,

y su Posicionamiento Estratégico en el contexto de la OEA y sus Estados miembros; y el segundo permitió desarrollar las estrategias para lograr el Fortalecimiento Institucional de la JID, a través de la mejora de su Rendimiento y de su Posicionamiento Estratégico.

El proceso de Gestión Estratégica comprende los siguientes elementos: Inspección del Ambiente Organizacional, Formulación de la Estrategia, Implementación de la Estrategia, y Evaluación y Control (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 38).

De los elementos referidos en el párrafo anterior, el primero y el cuarto se han desarrollado en su totalidad, el segundo (Formulación de la Estrategia) se ha desarrollado parcialmente y el tercero no se ha desarrollado. La Formulación de la Estrategia comprende la elaboración de la Visión, la Misión, los Objetivos Estratégicos, el Plan Estratégico Organizacional y las Políticas para su implementación, no se ha elaborado el Plan Estratégico por ser un documento oficial de la organización y no ser necesario para los objetivos de este estudio, ni las Políticas, por ser estas, institucionales y estar determinadas por consideraciones personales de quienes las formulan, que en este caso deben ser los miembros del Consejo de Delegados de la JID. En cuanto a la Implementación de la Estrategia, no corresponde a este estudio, por ser la materialización del Plan Estratégico Organizacional, es decir su aplicación en la organización en un periodo de tiempo (de 3 a 5 años).

#### **1.4.4 Limitaciones**

Esta investigación no presenta mayores limitaciones, ya que la información es de fuente abierta y de conocimiento público, y existen diferentes manuales y textos disponibles que permiten el acceso a información de carácter técnico en asuntos Militares y de Defensa, así como de aspectos teóricos relacionados a Planeamiento y Gestión.

Es necesario precisar que la distancia geográfica (las instalaciones de la JID están en Washington – EEUU) y el hecho de que el personal que trabaja en la JID sea rotativo (normalmente cada dos años) fueron aspectos que ofrecieron ciertas dificultades para el intercambio de información, pero que fueron minimizadas por el empleo de la tecnología virtual, que permitió el contacto con personal administrativo permanente de la organización, y con compañeros del Ejército que prestaban servicios en dicha organización al momento de ser consultados.

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

Para este estudio, y en razón de que no se emplearon hipótesis, lo cual es una característica de la investigación cualitativa, los Objetivos son los que determinaron el camino y la orientación que siguió el investigador durante todo el proceso investigativo.

Portilla, Rojas, & Hernández (2014) afirman que “la investigación cualitativa es holística” (p.92). Desde la perspectiva holística, el fin último de una investigación es la búsqueda y generación de conocimiento, el mismo que puede ser clasificado en categorías según su grado de complejidad o nivel de elaboración alcanzado y debe estar en relación directa con los Objetivos; asimismo, el conocimiento del fenómeno de estudio debe ser integral, abordándolo como un todo, con la finalidad de obtener mayor comprensión en cuanto a su complejidad y sus relaciones e interacciones (Hurtado de Barreda, *Cómo formular Objetivos de Investigación*, 2004, pág. 21).

En la Tabla 3, se resume la propuesta que plantea la investigación holística en relación a la coherencia epistemológica que debe existir entre el tipo de investigación, las categorías de los objetivos de la investigación (clasificados por su grado de complejidad) y el conocimiento que se pretende obtener después de terminado el proceso investigativo (clasificado por su nivel de complejidad). De acuerdo con esta clasificación, este estudio corresponde al tipo de investigación Proyectiva, pues los Objetivos de la investigación planteados terminan en propuestas de “alternativas de cambio”, que al ser implementadas en la JID deben ser soluciones a su situación problemática. La investigación Proyectiva “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar, proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta” (Hurtado de Barreda, *El Proyecto de Investigación Científica*, 2012, pág. 122). Por consiguiente y en concordancia con esta perspectiva de investigación, los Objetivos determinados para este estudio corresponden a la categoría “Propositiva” y al nivel “Comprensivo” por el conocimiento que se pretende construir.

**Tabla 3*****Categorías de los Objetivos según su nivel de complejidad analítica***

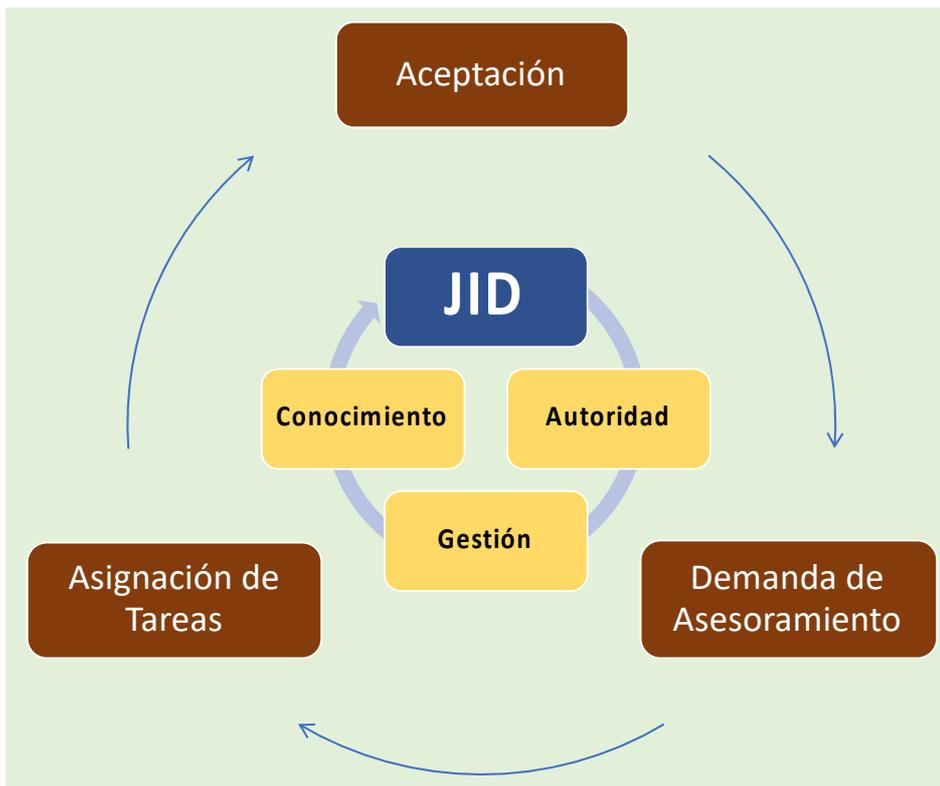
TIPO DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	NIVELES DE COMPLEJIDAD (de menos a más)
Evaluativa	Evaluar	<b>Integrativo:</b> el conocimiento trasciende el campo de las explicaciones para expresarse en acciones concretas, que de manera intencional y planificada, modifiquen o transformen el evento que se está estudiando
Confirmatoria	Confirmar	
Interactiva	Modificar	
Proyectiva	Proponer	<b>Comprensivo:</b> el investigador establece conexiones entre diversos eventos, a partir de los cuales puede formular explicaciones que le permiten anticipar situaciones y también planificar o desarrollar propuestas de transformación.
Predictiva	Predecir	
Explicativa	Explicar	
Comparativa	Comparar	<b>Aprehensivo:</b> el investigador relaciona características y reinterpreta sus observaciones para captar en el evento de estudio aspectos o cualidades que no se captan en una primera impresión. Abarca los campos del análisis y de la interpretación.
Analítica	Analizar	
Descriptiva	Describir	
Exploratoria	Explorar	<b>Perceptual:</b> el investigador intenta estudiar el evento desde lo más evidente y manifiesto de sus características. Trata de hacer el menor número de interpretaciones.

Fuente: Adaptado de (Hurtado de Barreda, *Cómo formular Objetivos de Investigación*, 2004, págs. 64, 68).

Según la propuesta holística, cada nivel de conocimiento alcanzado implica el paso por los otros niveles de menor complejidad, lo que se ha logrado en este estudio que contempla en su desarrollo: inicialmente la exploración de la JID para el conocimiento de su situación general, luego la descripción y explicación de su realidad problemática, y finalmente la propuesta de las estrategias que son la respuesta al Objetivo General. Hurtado de Barreda (2004) en su texto “Cómo formular Objetivos de Investigación” afirma:

El Objetivo General define el tipo de investigación a realizar. En ese sentido el tipo de investigación estará entonces dado por el nivel de complejidad con el que se aspira culminar la investigación, y no por los estadios anteriores por los cuales el investigador transite. (p.68)

Mediante el logro de los Objetivos planteados en este estudio, se pretende contribuir al Planeamiento Estratégico de la JID, a través del diseño de Estrategias relacionadas a sus Factores de Rendimiento (Conocimiento, Autoridad, Gestión) y de Posicionamiento Estratégico (Aceptación, Asignación de tareas, Demanda de asesoramiento) que influyen en su desempeño como organización, tanto al interior como al exterior (Figura 1).



**Figura 1.** Factores del rendimiento (al interior) y del Posicionamiento Estratégico (al exterior) que influyen en Fortalecimiento Institucional de la JID. Elaboración propia.

En concordancia con los fundamentos teóricos planteados en los párrafos precedentes, se plantearon para este trabajo de investigación, un Objetivo General y dos Objetivos Específicos.

### 1.5.1 Objetivo General

- Proponer estrategias que permitan el Fortalecimiento Institucional de la Junta Interamericana de Defensa en un horizonte temporal de 3 a 5 años.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Objetivo Específico 1:  
Diseñar estrategias que permitan mejorar el Rendimiento de la Junta Interamericana de Defensa.
- Objetivo Específico 2:  
Diseñar estrategias que permitan lograr el Posicionamiento Estratégico de la Junta Interamericana de Defensa entre la OEA y sus Estados miembros.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco Histórico**

La Junta Interamericana de Defensa nació el año 1942 en Río de Janeiro – Brasil, producto de la tercera Reunión de Consulta de los Ministros de Relaciones Exteriores de los 21 Estados integrantes de la Unión Panamericana, pero la sesión inaugural y que determinó su constitución formal, se llevó a cabo en la sede de la OEA en Washington DC, en marzo del mismo año. La intención de su creación fue inicialmente, la de estudiar y sugerir una defensa organizada del continente americano, contra la expansión o un posible ataque de las potencias del Eje durante la Segunda Guerra Mundial.

El año 2006, la JID se incorporó a la OEA como una entidad más de esta organización, modificándose su estructura organizacional, y quedando constituida hasta la fecha por tres órganos: el Consejo de Delegados, la Secretaría y el Colegio Interamericano de Defensa.

El Consejo de Delegados (CD) es el órgano representativo superior de la JID, responsable de elaborar, implementar y controlar el cumplimiento de las políticas de la organización, en concordancia con las directrices emitidas por la Asamblea General de la OEA.

La Secretaría de la JID, presta servicios de secretaría al Consejo de Delegados, a las comisiones y a los grupos de trabajo, y es el elemento de la JID que desarrolla actividades de asesoramiento y consulta, a través de la SubSecretaría de Asesoramiento que es uno de sus órganos.

El Colegio Interamericano de Defensa (CID) desde su creación el 9 de octubre de 1962, producto de la necesidad de expandir la doctrina y el conocimiento sobre la Seguridad y Defensa del Hemisferio, funciona en el Fuerte Lesley J. McNair que es una instalación proporcionada por el Ejército de Estados Unidos. El CID tiene la reponsabilidad de brindar educación de calidad a sus alumnos en asuntos Militares y de Defensa. Desde el año 2014 tiene una maestría propia de acuerdo a los requisitos exigidos por la Comisión de Licenciamiento de Educación Superior del Distrito de Columbia y está acreditado por el Consejo de Acreditación de Colegios y Universidades Independientes. A la fecha más de 2500 alumnos de 24 países, han egresado de sus aulas, muchos de los cuales han ostentado cargos importantes en sus respectivos países, pasando por ser ministros, embajadores e inclusive presidentes: Lucio Gutierrez de Ecuador, Michelle Bachelet de Chile y Otto Pérez Molina de Guatemala.

Hasta el año 2006, el Presidente del Consejo de Delegados y máxima autoridad representativa de la JID, era un Oficial General de Estados Unidos, en los años subsiguientes y hasta la fecha, han sido Oficiales Generales o Almirantes de otros países. Este cambio afecta significativamente el funcionamiento de la organización, en particular el de la Secretaría que tiene la función de brindar los asesoramientos en temas Militares y de Defensa, que son en suma, el producto principal de la JID. Al dejar de ser el Presidente del CD un General Norteamericano, se perdieron parte de los apoyos logísticos y administrativos que permiten el funcionamiento de este órgano que además es el soporte administrativo del Consejo de Delegados, pues siendo el Presidente un Oficial del país sede permitía muchas facilidades administrativas que son de gran ayuda para todo el personal militar extranjero que trabaja en la JID, como la disponibilidad del carnet militar local, el soporte con medios informáticos (personal especialista y equipos de cómputo), mobiliario diverso y otros artículos que son de vital importancia para el funcionamiento de la organización; felizmente para la organización, la dirección del Colegio Interamericano aún recae en un Oficial General/Almirante de Estados Unidos, lo cual es una gran ventaja porque permite que este órgano, además del presupuesto que le asigna la OEA, reciba presupuesto del Departamento de Defensa y pueda cumplir con su funcionamiento de manera adecuada.

El presupuesto que recibía la JID de parte de la OEA antes del año 2006 era mayor al que recibe en la actualidad, como ejemplo los años 1999 y 2000 recibió \$ 2,159,200 y 2,113,636 respectivamente, el presupuesto actual bordea el millón de dolares. Otro aspecto importante es que la JID sufrió reducciones en personal de empleados civiles progresivamente, desde el año 1987 en que disponía de 87, hasta el año 2008 que disponía de 06 y en el 2019 de 04 solamente. Cabe mencionar que siempre la JID recibió sus fondos regulares a través de la OEA, aún desde antes del año 2006.

La JID al pasar a ser parte de la OEA, encontró que ya esta organización, tenía a la Secretaría de Seguridad Multidimensional, desarrollando actividades que abarcan asuntos de Defensa, por lo que en su estatuto establecido por la Asamblea General de la OEA, se le asignaron funciones solamente de asesoramiento y consulta en estos temas y algunas otras responsabilidades adicionales, lo cual hace que la Secretaría de Seguridad Multidimensional reciba en Fondos Específicos anualmente una cantidad significativa que le permite funcionar adecuadamente y tener preeminencia para la OEA, en la asignación de responsabilidades que bien podría cumplir la JID.

En la actualidad y a la luz de los hechos se puede percibir que la JID para la OEA es un organismo de segundo nivel, lo cual la obliga a mejorar su Rendimiento en las actividades de asesoramiento y consulta que desarrolla, y a mejorar su Posicionamiento Estratégico entre los países miembros de la OEA y esta organización.

## **2.2 Investigaciones relacionadas con el tema**

### **2.2.1 Investigaciones Internacionales**

Se tomaron como referencia, cuatro estudios internacionales que tienen relación con el tema de investigación.

Aladio et al., (2012), Montevideo – Uruguay, en su trabajo sobre la Vigencia del Actual Sistema Interamericano de Defensa; que tiene como objetivo, estudiar la evolución y la vigencia de este Sistema y sus implicancias para Uruguay; muestran los siguientes hallazgos/conclusiones: que el sistema Interamericano de Defensa atravesó diferentes etapas en su evolución institucional, tendiendo a consolidarse después de la Segunda Guerra Mundial en el marco de la bipolaridad y con la influencia predominante de los Estados Unidos de América; que con el fin de la Guerra Fría, desapareció esta situación, sin embargo, pese al tiempo transcurrido el Sistema Interamericano de Defensa (SID) atraviesa cierta indefinición y no tiene un rumbo claro y; que el escenario internacional actual es de mayor inestabilidad e incertidumbre, debido a la proyección de amenazas diferentes y un cuadro de mayor complejidad que hacen necesaria la adaptación del SID. Este estudio fue realizado en base al análisis de documentos y en su desarrollo se empleó la metodología Exploratoria. Es tomado como referencia porque involucra a la OEA que en su “Declaración sobre seguridad en las Américas de 2003”, considera a la “Seguridad Multidimensional” como un concepto que engloba todas las medidas a adoptar para enfrentar la inseguridad internacional, que constituye riesgo para todos los Estados del continente, siendo este el marco en el que la JID se desenvuelve y realiza sus aportes al SID.

Haberkorn (2016), Santa Fe – Argentina, en su trabajo sobre Planificación Estratégica y Políticas Públicas, desarrolló un estudio descriptivo y exploratorio, de tres planes estratégicos sectoriales, formulados por los ministerios de Argentina (Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010 – 2020, Plan Estratégico Industrial Argentina 2020 y Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Argentina Innovadora). En este estudio se emplearon como fuentes de información primaria a referentes técnicos de cada uno de los tres planes, y como fuentes de información secundaria, la revisión bibliográfica de documentos de proyectos

oficiales. El objetivo de este estudio fue “Identificar las posibilidades y los alcances de los diferentes procesos de planificación estratégica sectorial del periodo de post convertibilidad como así también las barreras y obstáculos que afrontaron”. Los hallazgos de este estudio determinaron que los tres planes fueron participativos, con amplio poder de convocatoria y trabajo conjunto con los actores de todos los sectores, lo que garantizó la representación en todo el territorio nacional; concluyéndose que es necesario y conveniente para la obtención de los mejores resultados, la planificación desde la perspectiva del Estado Nacional como ente rector que debe determinar el horizonte sobre la base de los intereses nacionales. Este estudio es un antecedente que refuerza la idea de que la planificación es de vital importancia cuando se trata de tomar decisiones, tanto en el nivel estratégico de gobierno como en los más altos niveles de las organizaciones públicas y privadas, lo que alcanza a la JID, que tiene muchas similitudes con una entidad pública sin serlo.

Solórzano & Rodríguez (2014), Sangolquí – Ecuador, desarrollaron la investigación titulada “Planificación Estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES”, que tuvo como objetivo, elaborar un modelo de Planificación Estratégica Institucional para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2014 – 2017. La metodología empleada fue de Estudio de Casos, teniendo como objeto de estudio a la SENPLADES. Como resultado de esta investigación, se determinó que existe la necesidad de realizar un análisis interno y externo de dicha organización, con la finalidad de medir a través de los indicadores de gestión, el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en la planificación organizacional, lo que permite la operativización y optimización de la estrategia en forma anual o plurianual; asimismo se consideró la ejecución programada de tareas alineadas con el cumplimiento de las actividades y el objetivo general de cada proyecto de inversión, de esta manera se pudo visualizar en el seguimiento, a los indicadores de los objetivos estratégicos y realizar la evaluación final de los resultados. Se resalta en este estudio la importancia de la socialización de los resultados de la Planificación Estratégica en todos los niveles de la organización, con la finalidad de que esta Planificación sea participativa y desconcentrada permitiendo dinamizar su retroalimentación e implementar las mejoras. Se toma como referencia este trabajo, teniendo en cuenta que se analiza a una organización (la SENPLADES), desde la perspectiva de la Planificación Estratégica, la que también fue empleada en el estudio de la JID.

Campos (2014), San José – Costa Rica, desarrolla un estudio Descriptivo en el marco de la metodología Cualitativa, teniendo como objetivo “Diseñar una estrategia con su plan de implementación para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno del Hospital William Allen Taylor de la Caja Costarricense del Seguro Social a partir de la realización de un diagnóstico de su situación actual”. El objeto de estudio fue este hospital y las unidades de análisis su personal médico y administrativo. En este estudio se proponen opciones de mejora, partiendo de la identificación de sus fortalezas y debilidades, y del planteamiento de una propuesta que promueva acciones tendientes a robustecer el referido Sistema, tomándose como base los elementos jurídicos y técnicos del marco normativo existente. En las conclusiones de este estudio se determinó, que una fortaleza del Sistema, es la mejora de la planificación durante los últimos tres años, que permitió la implementación de importantes recursos en sistemas automatizados y el empleo de personal capacitado para su mantenimiento; y que una debilidad del Sistema es la deficiencia de sus procedimientos de control interno, para lo que se determinó la conveniencia de establecer un sistema de valoración del riesgo, vinculado a la planificación y a las actividades de control, así como la necesidad de sensibilizar a los jefes y subordinados sobre la importancia del control interno para su gestión. Este trabajo es una referencia, considerando que también se proponen para la JID estrategias que permitan su Fortalecimiento Institucional.

### **2.2.2 Investigaciones Nacionales**

Se tomaron como referencia, tres estudios nacionales que tienen relación con asuntos tratados en este trabajo de investigación.

López & Silva (2017), Lima – Perú, desarrollaron su estudio sobre la ONG DESCO, siguiendo la metodología del enfoque Cualitativo y el diseño no experimental y transeccional, planteando como objetivo, “Analizar y proponer mejoras a la gestión estratégica de la organización no gubernamental de desarrollo (ONGD) Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) en base al modelo de gestión social de M. Beaumont”. El objeto de estudio en este trabajo de investigación fue la propia ONG. Las conclusiones de esta investigación, referidas a las capacidades de Gestión Estratégica de DESCO, fueron determinadas en base a tres pilares: la Visión orientada a la determinación del valor social que se creará y cómo se logrará; la obtención de los Recursos para poder llegar a esta Visión y; la Operación, entendida como la capacidad de emplear adecuadamente estos Recursos para cumplir con la propuesta de valor planteada. De este estudio se rescata la importancia de la Gestión Estratégica como un proceso que

dinamiza la administración y la dirección, permitiendo la vigencia y renovación permanente de una organización; estas conclusiones permitieron al investigador conocer otra perspectiva del proceso de Gestión Estratégica, lo que contribuyó favorablemente a su análisis de la JID, que se basó en el proceso de Gestión Estratégica pero desde su propia óptica.

Vigo (2017), Lima – Perú, desarrolló un estudio que tuvo como objetivo, determinar en que medida un modelo de gestión sostenible por resultados en riesgos de desastres naturales del Centro de Entrenamiento Táctico Computarizado del Ejército (CETAC) se relaciona con la seguridad nacional en el Perú. Para el desarrollo de su estudio empleó el enfoque Cuantitativo, con un alcance descriptivo correlacional y un diseño no experimental. La población objetivo de este estudio fue de 142 oficiales y funcionarios de este centro (CETAC). En este estudio se pudo arribar a una propuesta de modelo de gestión sostenible en riesgos de desastres naturales para el Centro de Entrenamiento Táctico Computarizado del Ejército, relacionado significativamente con la seguridad nacional del Perú. En dicho modelo se priorizan los resultados en función de la orientación de todos los recursos y esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Se refuerza la intención y el interés del valor público de las instituciones del Estado, mediante los aportes y contribuciones en servicios de calidad a la población. Este estudio permitió tener una óptica diferente de gestión, desde la perspectiva de las entidades públicas, lo que sirvió como una referencia para el estudio de la JID, teniendo en cuenta que tiene similitudes con una entidad pública al no ser una organización con fines de lucro.

Romero (2016), Lima – Perú, desarrolló un estudio que remarca la influencia de la Gestión Estratégica para los planes estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. El objetivo de este estudio fue “Proponer un modelo de Gestión Estratégica Institucional que influya en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala”. La población de estudio considerada fue la Universidad de Machala y las unidades de análisis fueron sus Directivos, Docentes, Titulares y Personal Administrativo. Esta investigación es del tipo empírica, de nivel explicativo, y diseño Transeccional – Descriptivo – Correlacional – No Experimental. Entre las conclusiones se determinó que se puede mejorar y operativizar la Gestión Estratégica Institucional a través de la planificación, ejecución y evaluación de los planes estratégicos institucionales y, que se deben actualizar los planes estratégicos en base a los componentes de la Gestión Estratégica: formulación estratégica, implementación

estratégica y evaluación estratégica. Este estudio aporta conocimiento al estudio de la JID desde la perspectiva de la Gestión Estratégica.

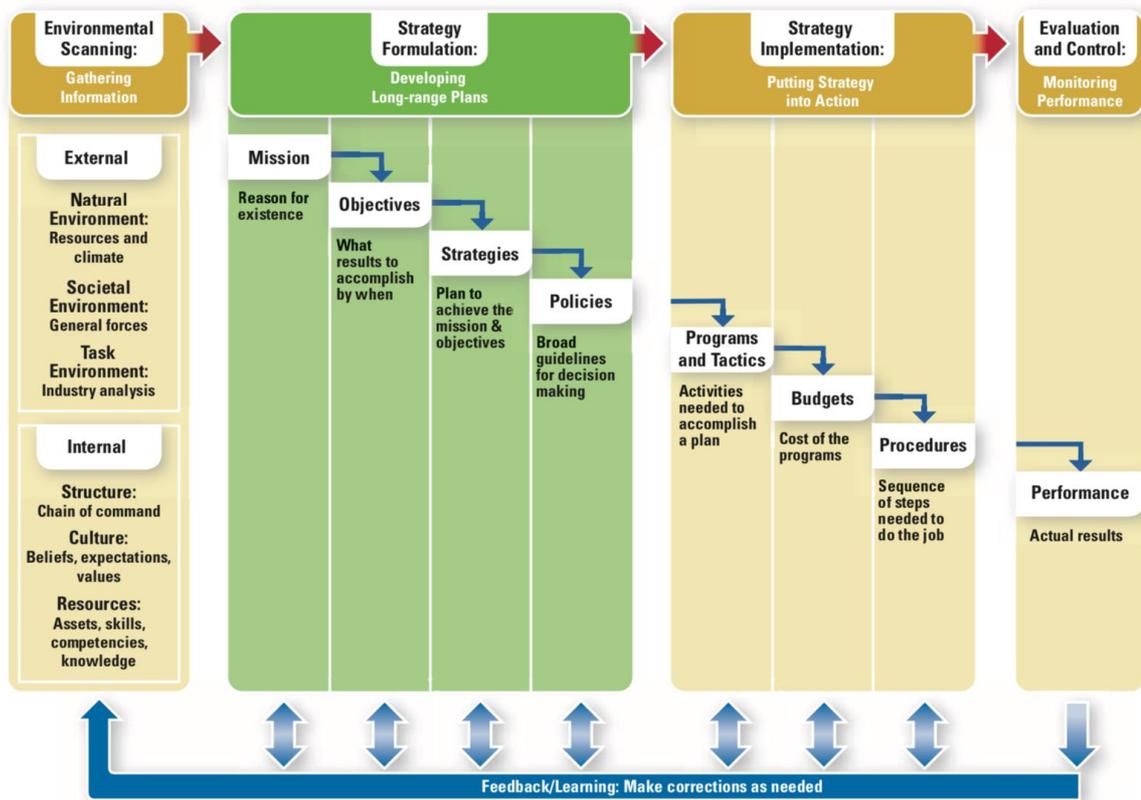
## **2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio**

### **2.3.1 Gestión Estratégica**

Se entiende la Gestión Estratégica como el conjunto de actividades (decisiones y acciones) realizadas por los ejecutivos del más alto nivel de una organización, que permiten su funcionamiento y que son determinantes para su rendimiento, éxito o fracaso. La Gestión Estratégica tiene en cuenta los factores externos que afectan a la organización y que pueden ser favorables o desfavorables (oportunidades y amenazas), así como el conocimiento profundo de los factores internos (fortalezas y debilidades).

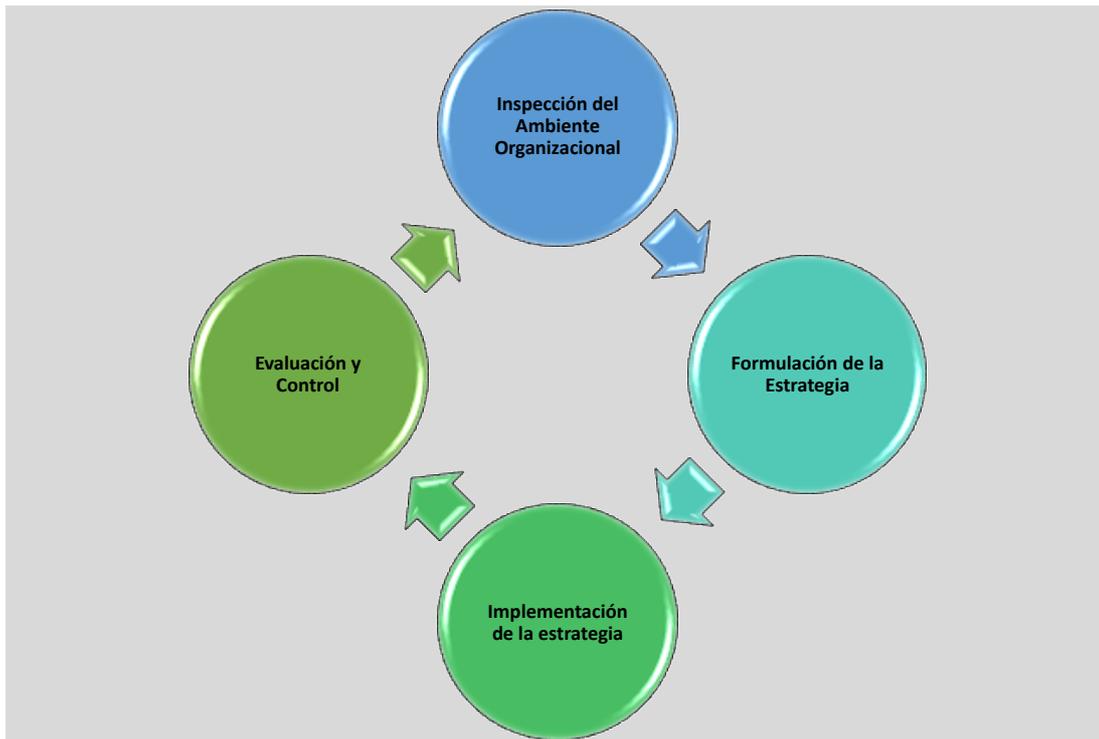
La Gestión Estratégica es un conjunto de decisiones gerenciales y acciones que ayudan a determinar el rendimiento a largo plazo de una organización. Incluye la Inspección del ambiente organizacional (interno y externo), la formulación de la estrategia (planificación a largo plazo), la implementación de la estrategia y la evaluación y control. Originalmente llamada Política Empresarial, la Gestión Estratégica a mejorado sustancialmente con la concentración de los aportes de investigadores y expertos. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 38)

Los cuatro elementos básicos del proceso de GE referidos en el párrafo anterior se muestran didácticamente en la Figura 2: Inspección del Ambiente Organizacional, Formulación de la Estrategia, Implementación de la Estrategia y, Evaluación y Control.



**Figura 2.** Proceso de Gestión Estratégica. Tomado de (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 196).

Estos elementos están relacionados e interactúan entre sí de manera ordenada y secuencial (Figura 3), haciendo un proceso dinámico que permite la conducción de la organización, su adaptación a los cambios y su supervivencia. Cuando el proceso de Gestión Estratégica es llevado a cabo de manera adecuada y en sintonía con la situación favorable de los factores internos y externos que tienen influencia en la organización, genera mejora continua y crecimiento en la organización, haciendo que esta tenga un impacto positivo en su entorno interno y externo.



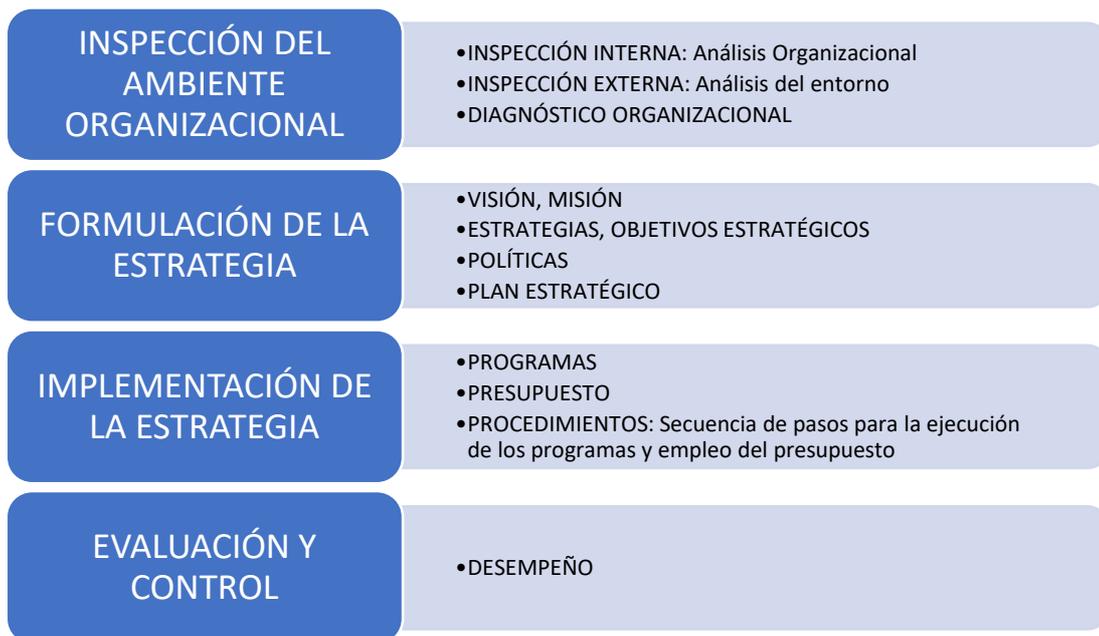
**Figura 3.** Elementos del Proceso de Gestión Estratégica y su interacción dinámica. Elaboración propia.

Se explican a continuación cada uno de los elementos del proceso de Gestión Estratégica contenidos en la Figura 4:

- 1) **Inspección del Ambiente Organizacional.**- Consiste en hacer un análisis del ambiente externo e interno de la organización para determinar cuáles son los Factores Estratégicos que tienen o pueden tener influencia en su futuro. El resultado de este análisis permite mostrar el estado de la organización y sentar las bases para la formulación de los planes estratégicos que contienen las decisiones estratégicas de la corporación (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 48).
- 2) **Formulación de la Estrategia.**- Es un proceso de análisis orientado a determinar las acciones que debe adoptar la organización para obtener la ventaja competitiva. La formulación de la estrategia comprende: la elaboración de la Visión y Misión de la organización, el diseño de sus estrategias, la definición de sus Objetivos Estratégicos y el diseño de sus Políticas que son los ejes conductores que deben guiar el desarrollo de la organización. Todos estos elementos están contenidos en el Plan Estratégico organizacional (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 50).
- 3) **Implementación de la Estrategia.**- Consiste en poner en acción las estrategias y políticas adoptadas, a través del desarrollo de programas y procedimientos respaldados en presupuestos. La Implementación de la Estrategia puede implicar cambios drásticos en la organización (cambios estructurales, dirigenciales o del

proceso general de gestión de la organización) (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 54).

- 4) Evaluación y Control.- Consiste en evaluar el desempeño de la organización en el desarrollo de sus actividades y controlar el cumplimiento de las políticas implementadas por la alta dirección, con la finalidad de realizar los reajustes y correcciones necesarios para mantener la situación deseada. El desempeño de la organización se muestra en el desarrollo de todas las actividades que realiza como parte de su funcionamiento en un periodo de tiempo determinado, normalmente de un año. Para que la Evaluación y Control sean efectivos, requieren que el equipo de trabajo que los realiza tenga acceso a la información de todas las dependencias de la organización de manera exacta e imparcial. La Evaluación y Control completan el modelo de Gestión Estratégica, y basados en la apreciación del desempeño organizacional permiten hacer los reajustes necesarios para mejorar la siguiente gestión (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 55).



**Figura 4.** Elementos del proceso de Gestión Estratégica y sus componentes. Elaboración propia.

Toda organización, empresa o institución hace uso de la GE, evaluando y actualizando de manera permanente cada elemento del proceso. Para este estudio se aplicó a la JID el modelo de Gestión Estratégica desarrollado en (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015). Se partió del cuarto elemento de la GE – Evaluación y Control – para determinar la situación de su desempeño, luego se desarrolló el primer elemento de la GE – Inspección del Ambiente Organizacional, empleando como herramienta el modelo de análisis FODA para el conocimiento de su estado situacional,

tanto al interior como al exterior, y finalmente se desarrolló el segundo elemento de la GE – Formulación de la Estrategia, que debe terminar en el Plan Estratégico que contiene: la Visión y Misión de la organización, las Estrategias, los Objetivos Estratégicos y las Políticas. No se desarrollaron en este estudio, las Políticas, pues corresponde su formulación al Consejo de Delegados de la JID. El tercer elemento - Implementación de la Estrategia – no se desarrolló por ser la fase aplicativa del segundo elemento y consecuentemente no corresponde a este estudio.

### **2.3.2 Planeamiento Estratégico**

Es un proceso organizado y coherente conducido por los altos directivos de una organización, con el propósito de establecer los lineamientos de gestión al más alto nivel que deben determinar los rumbos de la organización. En el Planeamiento Estratégico se determinan las condiciones externas e internas en las que se encuentra la organización en un momento determinado y a partir de ahí, se diseñan las estrategias que permitirán en un periodo de tiempo: dar solución a sus problemas, anticiparse a los cambios del entorno y prepararse para enfrentarlos, potenciar sus productos y su rendimiento, adaptarse a las tendencias y, enfrentar con éxito cualquier contingencia o imprevisto; en suma, es establecer un marco de lineamientos y directrices que debe cumplir la organización en todos sus niveles con la finalidad de desarrollarse normalmente y crecer en concordancia con su Visión.

La planificación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Solórzano & Alaña, 2015, pág. 22)

El Plan Estratégico “Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (Martinez & Milla, 2012, pág. 9). El Planeamiento Estratégico es responsabilidad de la alta dirección, realizado en forma sistemática, coherente y organizada, genera ventajas importantes para cualquier organización. Siguiendo a Martinez & Milla (2012), el Planeamiento Estratégico:

- Obliga a los directivos de la organización a pensar en el futuro y anticiparse a los cambios.
- Permite identificar los cambios en el entorno antes que se den.

- Prepara las condiciones de la organización para recibir los cambios sin generar trastornos.
- Mejora las condiciones de la gestión y administración de la organización, propiciando su desarrollo organizado.
- Permite minimizar las consecuencias de los acontecimientos inesperados.
- Mejora las coordinaciones y la comunicación al interior y exterior de la organización.
- Permite un mejor aprovechamiento de las oportunidades y un adecuado empleo de los recursos.
- Permite el seguimiento y control para optimizar los resultados.

Se puede desarrollar el Planeamiento Estratégico para tres horizontes temporales de implementación y aplicabilidad, determinados en función a las decisiones de los altos directivos de la organización, en concordancia con las necesidades de la organización o su naturaleza (Martinez & Milla, 2012, pág. 16):

- Decisiones Estratégicas de mayor alcance de 10 a 15 años.
- Decisiones Estratégicas de largo alcance de 3 a 5 años.
- Decisiones Operativas de un año o menos.

Un horizonte temporal adecuado y el más comunmente empleado es el de 3 a 5 años, definido también como de mediano plazo.

La Formulación de la Estrategia – segundo elemento de la Gestión Estratégica según el modelo de (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015), es un proceso de Planeamiento Estratégico, que en este trabajo de investigación se desarrolló de la siguiente manera:

- Se partió del Diagnóstico Organizacional, que fue obtenido mediante la aplicación de las Matrices de Evaluación de los Factores Internos, Externos y Estratégicos, de acuerdo a los modelos teóricos establecidos en Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2015), que determinaron el estado situacional de la JID en valores numéricos (Tablas 17, 18 y 19), lo que facilitó el análisis de la organización.
- Posteriormente, se establecieron la Visión y la Misión de la JID, siguiendo las propuestas teóricas de Martinez & Milla (2012).
- Finalmente, se elaboraron los Objetivos Estratégicos para la JID, en base a las estrategias desarrolladas mediante la aplicación de la Matriz CAME, de acuerdo al modelo propuesto por Martinez & Milla (2012), ver Tabla 21.

### **2.3.3 Dirección Estratégica**

La Dirección Estratégica (DE) es la actividad más importante que ejerce el primer ejecutivo de una organización (CEO, Gerente General, etc.), no significando esto que él tome partido directamente en las diversas acciones o gestiones, que deben ser delegadas o son responsabilidad de cada ejecutivo en su nivel correspondiente. La DE permite materializar todo el contenido del Plan Estratégico, al que se llega al término del proceso de Planeamiento Estratégico. La DE es ejercida de manera continua y permanente, respetando los programas preestablecidos y solucionando las contingencias o imprevistos, la Dirección Estratégica determina los resultados de la organización.

La “Dirección Estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 16).

- La posición estratégica.- Trata de identificar el efecto que sobre la estrategia tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización materializada en sus recursos y competencias y las expectativas e influencia de las partes interesadas – “Stakeholders” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 17).
- Las elecciones estratégicas.- Implican el entendimiento de la base para la formulación de la estrategia futura, desde el punto de vista de un sector de la organización, así como desde el punto de vista corporativo o de la organización en su conjunto, y también de las operaciones que permiten desarrollar la estrategia, en relación al rumbo que debe seguir, así como de los métodos y procedimientos que emplea para su desarrollo (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 18).
- La estrategia en acción.- Permite garantizar que las estrategias están funcionando adecuadamente en la práctica (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 19).

El conocimiento profundo de la posición estratégica de la organización permite que los que ejercen la “Dirección Estratégica”, puedan desarrollar y formular las estrategias para enfrentar la realidad problemática de la organización y alcancen sus Objetivos Estratégicos planteados.

### **2.3.4 Estrategia**

La Estrategia “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 10).

Una Estrategia es un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una Estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación de los cambios del entorno y de las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. Quinn, J.B (1980), citado en (Martinez & Milla, 2012, pág. 6).

Según Martinez & Milla (2012) se pueden determinar tres niveles de Estrategia:

- Estrategia Corporativa.- Trata del alcance general de la organización y de cómo esta busca añadir valor a las distintas partes que la conforman.
- Estrategia de Negocio (competitiva).- Se refiere a buscar la manera de competir con éxito en determinados mercados, es decir que se orienta a encontrar la manera de superar a la competencia o minimizar las rivalidades competitivas.
- Estrategia Operativa.- Trata de lograr que las partes que conforman la organización, apliquen eficazmente las Estrategias Corporativas y Competitivas (de Negocio), manejando adecuadamente los recursos, al personal y los procesos.

La “Estrategia”, constituye en sí, el Plan Estratégico Organizacional, que para este trabajo de investigación no ha sido formulado en su totalidad, habiéndose desarrollado solamente una parte de este (Diseño Estratégico), que contiene: la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos y las estrategias/acciones clasificadas de acuerdo al modelo de “Alternativas Estratégicas” propuesto por Martinez & Milla (2012) – párrafo 4.2.2.4., Tabla 21. Estas estrategias están orientadas al logro de los Objetivos Estratégicos propuestos para la JID, los mismos que deben ser alcanzados en un horizonte temporal de 3 a 5 años.

#### **2.4 Definición de términos básicos**

- Amenazas.- Aquellas situaciones que provienen del entorno exterior y pueden atentar incluso contra la propia existencia de la organización. Son los problemas, obstáculos o dificultades que provienen del exterior y que pueden impedir o limitar el desarrollo de una organización (European Union, 2019).
- Debilidades.- Son aquellos factores que ocasionan una situación desfavorable frente a los competidores, tales como: carencia de recursos, falta de habilidades, obsolescencia del conocimiento, etc. Son los aspectos negativos propios de la organización y que esta puede revertir (European Union, 2019).

- Fortalezas.- Son capacidades especiales que dispone la organización y que la hacen diferenciarse de sus competidores, por ejemplo: innovaciones en la tecnología y el conocimiento, recursos únicos, etc. Son los aspectos positivos internos que dependen de la organización y que esta puede explotarlos favorablemente (European Union, 2019).
- Gestión.- Conjunto de actividades que se realizan para dirigir o administrar una entidad u organización. Es entrelazar las funciones corporativas, para organizar, planear, controlar y dirigir una organización, con la finalidad de alcanzar sus objetivos propuestos, en consonancia con sus políticas determinadas por el más alto nivel de dirección organizacional (WebFinance Inc, 2019).
- Medidas de confianza.- Acciones y actividades promovidas de mutuo acuerdo generalmente entre Estados, con el fin de asegurar un clima de estabilidad y evitar crisis o conflictos. Son aquellas que pueden dar transparencia y representan la buena voluntad de los Estados para contribuir a la paz (Silva, 2018).
- Nuevas Amenazas.- Concepto que engloba los riesgos a los que está expuesta la seguridad de los Estados y que no es la amenaza tradicional de la guerra o conflicto entre Estados, sino actividades y acciones no estatales, por lo general de organizaciones fuera de la ley, y que su campo de acción rebasa los límites fronterizos de los Estados, como el narcotráfico, el terrorismo, el crimen organizado, la corrupción internacional y otros (Conferencia Especial sobre Seguridad, 2003).
- Oportunidades.- Aquellos factores del entorno que resultan favorables para la organización si los tuviera y que le permiten generar una ventaja competitiva. Son las posibilidades positivas que ofrece el ámbito externo y que la organización puede aprovecharlas favorablemente (European Union, 2019).
- Seguridad Multidimensional.- Concepto que establece que las amenazas a la seguridad de los Estados son diversas, transfronterizas y globales, y requieren por lo tanto una respuesta múltiple, no solamente en el campo militar, sino también en el diplomático, económico, social, etc. (Font & Ortega, 2012).

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se ha empleado en este estudio es el Cualitativo (Figura 5), que de acuerdo a Vargas (2011), corresponde al paradigma Hermenéutico-Interpretativo.

Con el término "investigación cualitativa", entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. (Strauss & Corbin, 2002, pág. 20)

Considerando que la JID es una organización integrada por personas, se entiende que entre ellas existen interacciones y relaciones individuales y grupales, las que además de ser parte de la socialización laboral propia de cualquier grupo humano, tienen una connotación de subjetividad, ya que la JID básicamente gestiona conocimiento a través del asesoramiento y la educación en asuntos Militares y de Defensa, que son productos y actividades mentales con características interpretativas individuales y colectivas. “La investigación cualitativa busca la subjetividad, y explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales o grupales” (Álvarez & Jurgenson, 2003, pág. 41). En tal sentido, en este trabajo de investigación se analizó el funcionamiento organizacional de la JID, lo que implica el conocimiento de sus interacciones y/o relaciones al interior y al exterior, las mismas que se manifiestan:

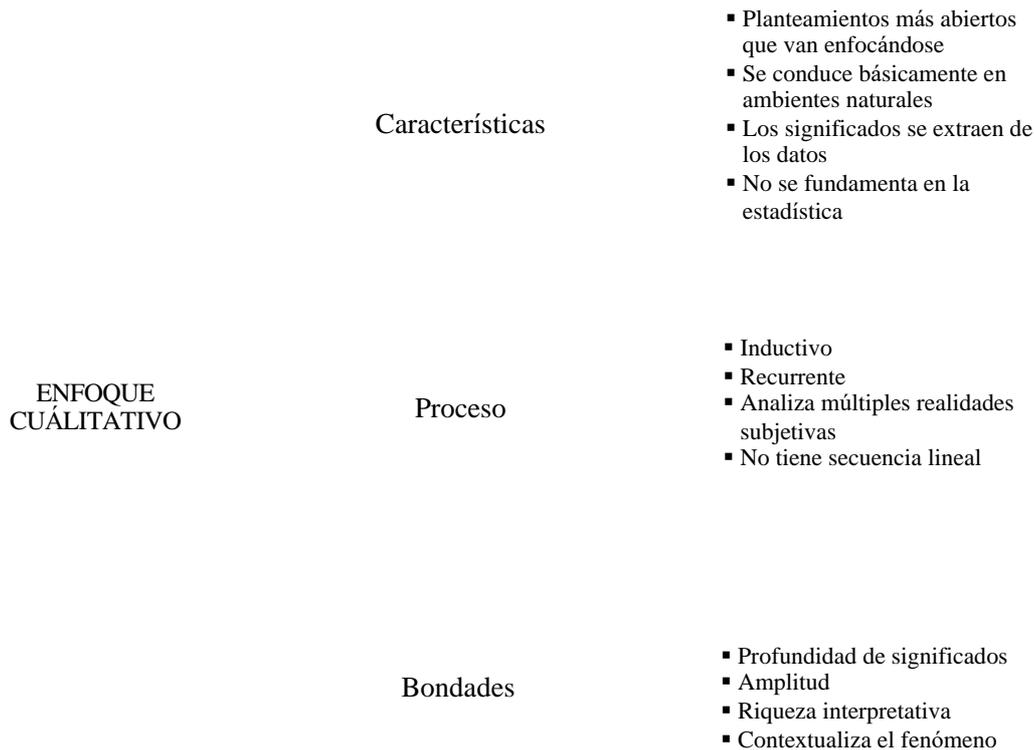
- Al interior de la JID.- Mediante la gestión del conocimiento (experiencia y especialización en asuntos Militares y de Defensa), el empleo de sus capacidades de gestión administrativa en la Secretaría y el Colegio Interamericano de Defensa y la línea de autoridad entre los directivos de sus órganos.
- Al exterior de la JID .- Mediante los requerimientos de asesoramiento, las tareas que le son asignadas y la consideración y aceptación que tiene como organización en el contexto de la OEA y sus Estados miembros.

En la actualidad la investigación Cualitativa es usada ampliamente en el mundo empresarial y de negocios, y sus resultados son la base con frecuencia para la toma de decisiones que implican grandes cantidades de dinero (Álvarez & Jurgenson, 2003, pág. 33).

Aunque este tipo de investigación ha sido relacionada tradicionalmente con estudios sociológicos o psicológicos, se pueden encontrar múltiples trabajos relacionados con otras áreas del conocimiento que lo han utilizado. Pudiendo referir a modo de ejemplo los siguientes: Aplicaciones sobre la Gestión Turística y Hotelera (Connell y Lowe, 1997), Management (Henwood y Pidgeon, 1995), Creación de Empresas (Douglas, 2004a, 2004b), Sistemas de Información (Goldkuhl, 2004), Investigación en Dirección de Empresas (Locke, 2001), Innovación (Lowe, 1995), Fusión de Empresas (Lowe, 1998), Gestión Directiva (Partington, 2000), entre otros (Cuñat, Dialnet, 2007).

La investigación cualitativa es holística, debido a que en su enfoque interpreta a los contextos, sujetos y grupos desde un punto de vista unificador, que considera que todo funciona bajo una lógica integral que es propia de la organización, comunidad o contexto específico que se está estudiando, este tipo de investigación tiene en cuenta las relaciones simbólicas y sociales que se establecen dentro del contexto, sin olvidar factores transcendentales, como son las situaciones históricas vivenciadas por el sujeto o el grupo, yendo desde su pasado hasta su presente, construyendo de esta manera una situación social de referencia. (Portilla, Rojas, & Hernández, 2014, pág. 92)

Este estudio es holístico, se estudió a la JID desde sus partes integrantes (sus órganos), conociendo individualmente sus procesos y relaciones internas, para después entender a la organización como un todo en el desarrollo de sus interacciones y relaciones hacia el exterior con la OEA y sus Estados miembros, lo que permitió conocer su estado situacional y su realidad problemática. En este estudio se abordaron de manera integral, todos los aspectos y elementos que conforman la JID como organización: su estructura material (instalaciones, recursos), su personal, su estructura organizacional, y los vínculos y relaciones que los integran.



**Figura 5.** Descripción del Enfoque Cualitativo de la Investigación. Adaptado del capítulo 1 de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

En el enfoque Cualitativo no se establecen hipótesis antes de la recolección de los datos. “Más bien, durante el proceso el investigador va generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban más datos, o las hipótesis son uno de los resultados del estudio” (Henderson 2009) citado en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 365). Atendiendo a esta consideración no se han planteado hipótesis para el desarrollo de este estudio.

### **3.2 Diseño de la investigación**

El diseño empleado para el presente trabajo de investigación es el de la Teoría Fundamentada. El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategias formulados con la finalidad de obtener la información sobre lo que se desea conocer y su posterior análisis. La Teoría Fundamentada corresponde a la categoría de Estudios Interpretativos dentro de la metodología del enfoque Cualitativo según la clasificación que propone la universidad de Jaen – España, para los estudios cualitativos atendiendo a la profundidad de su análisis (Universidad de Jaen, 2019). Siendo los diseños Descriptivos, los menos complejos (Etnográfico, Fenomenológico, Biográfico, Investigación Acción,

Documental) y los Interpretativos los más complejos (Teoría Fundamentada, Inducción Analítica). En relación a la Teoría Fundamentada, Vargas (2009) afirma lo siguiente:

Este es un método para construir teorías (pequeñas o grandes) no deduciéndolas a partir de conceptos ya estudiados previamente por otros investigadores, sino induciéndolas tomando como fuente de información fundamental la propia realidad. Su objetivo es observar, analizar y reflexionar algún aspecto de la realidad para producir redes de relaciones sistémicas (a veces incluso causales) que permitan interpretar esa misma realidad de una manera consistente. Durante este proceso, es necesario construir de forma muy rigurosa la o las estructura(s) que contengan el todo de la realidad estudiada para poderse presentar como una “Teoría” y no sólo como un conjunto de hallazgos. (p.35)

Mediante este diseño se pretende formular conceptos elaborados o teoría fundamentada que permita el entendimiento y la explicación de la realidad problemática de la Junta Interamericana de Defensa, con la finalidad de presentar propuestas de mejora que contribuyan a fortalecerla como institución y a posicionarla en el ámbito hemisférico como la principal organización de asesoramiento, consulta y opinión en asuntos Militares y de Defensa. Este modelo de investigación propone la obtención de la teoría, a partir del análisis de los datos, después de su clasificación, codificación y categorización; no parte de alguna teoría previa, por lo que la información revisada y los textos de apoyo son solamente referenciales y contribuyen a ampliar el conocimiento del investigador en los asuntos relacionados al tema de estudio.

La Teoría fundamentada puede aplicarse a la ingeniería, al respecto, Giraldo (2011) refiere:

La Teoría Fundamentada tiene aplicación en la ingeniería dentro de la rama de acción curricular gerencial: en estudio y comportamiento de las organizaciones; en estudio de la innovación y/o el cambio tecnológico en la organización y en los sistemas de información, ingeniería ambiental, y en ingeniería de software. (p.79)

Vargas (2011) define a la Teoría Fundamentada, como un “método”, entendiéndose este como un marco conceptual que encierra un procedimiento, lo cual significa diversas acciones y estrategias para arribar a algún fin que en este caso es el logro de los objetivos de estudio.

Álvarez & Jurgenson (2003), prefieren definir a la Teoría Fundamentada como “marco teórico o interpretativo” ya que lo consideran como un paradigma o una forma de ver o enmarcar los fenómenos, y citando a Cresswell proponen entre otros los siguientes

principios básicos de la Teoría Fundamentada, los mismos que se han tenido en cuenta en el desarrollo de este estudio:

- Su propósito es generar o descubrir teoría (Anexos 5, 6 y 7).
- Propone una relación entre los conceptos y grupos de conceptos (Anexo 4.B).
- La teoría se deriva de datos obtenidos en el trabajo de campo mediante entrevistas, observaciones y documentos.
- El análisis de los datos es sistemático y empieza en el momento de obtenerse estos, se realiza por la identificación de categorías y estableciendo relaciones o conexiones entre ellas.
- Los conceptos se desarrollan gracias a la comparación constante de los datos adicionales que se siguen obteniendo.
- El análisis de los datos incluye la codificación abierta (identificación de categorías, propiedades y dimensiones), la codificación axial (exámen de condiciones, estrategias y consecuencias), y la codificación selectiva de la historia emergente (Figura 6).
- La teoría resultante puede presentarse dentro de un marco narrativo o como un grupo de proposiciones.

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

Población es “El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (Bernal, 2006, pág. 164)

Para determinar la población y la muestra del presente estudio, se empleó el modelo de Kinnear y Taylor, referido en (Bernal, 2006, pág. 165). Según este modelo se consideran cinco pasos para llegar a la muestra:

- Paso 1: Definir la población.
- Paso 2: Identificar el marco muestral.
- Paso 3: Determinar el tamaño de la muestra.
- Paso 4: Seleccionar un procedimiento de muestreo.
- Paso 5: Seleccionar la muestra.

La población es la Junta Interamericana de Defensa (objeto de estudio) y está conformada por tres elementos (unidades de análisis) que son sus órganos: El Consejo de Delegados, la Secretaría y el Colegio Interamericano de Defensa; cada elemento está definido de la siguiente manera:

- El Consejo de Delegados.- Conformado por las delegaciones de los países miembros de la JID, que constituyen sus unidades de muestreo; su alcance es el medio donde estos se desenvuelven (La Casa del Soldado – Washington D.C.) y el tiempo es el periodo comprendido entre el 2013 y 2019.
- La Secretaría.- Es el órgano administrativo y de asesoramiento de la JID, sus unidades de muestreo son la SubSecretaría de Asesoramiento y la SubSecretaría de Asuntos Administrativos y Conferencias; su alcance es el lugar donde funciona (La Casa del Soldado – Washington D.C.) y el tiempo es el periodo 2013 – 2019.
- El Colegio Interamericano de Defensa, es el centro de enseñanza de la JID y sus unidades de muestreo son el Área Académica, el Curso y el Área Administrativa; su alcance es el Fuerte McNair – Washington D.C., donde funciona y el tiempo es el periodo 2013 - 2019.

### **3.3.2 Muestra**

Definida la población (párrafo 3.3.1), se desarrollaron los cuatro pasos siguientes del modelo de Kennear y Taylor (1998), para llegar a la muestra:

- Identificación del marco muestral.- Está conformado por todas las unidades de muestreo contenidas en los elementos de la población: las delegaciones de los países miembros de la JID, la SubSecretaría de Asesoramiento y la SubSecretaría de Asuntos Administrativos y Conferencias de la Secretaría; el Área Académica, el Curso y el Área Administrativa del CID.
- Determinación del tamaño de la muestra.- En la metodología cualitativa la muestra es necesariamente pequeña, del tamaño suficiente que permita responder a las necesidades de la información y no tan grande que impida su análisis en profundidad (Mena, 2017). En este caso de estudio el tamaño de la muestra fue de 12 personas, seleccionadas teniendo en cuenta su experiencia laboral en la JID y/o relaciones con esta organización, así como por sus vastos conocimientos profesionales en asuntos Militares y de Defensa; requerimientos indispensables para garantizar respuestas, opiniones y juicios acertados y realistas, exentos de improvisación y/o sesgos personalizados. Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) refieren en relación a la muestra lo siguiente: “En los estudios cualitativos, el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia” (p.391). Otras consideraciones que se tuvieron en cuenta para la determinación del tamaño de la muestra fueron, la capacidad de recolección y análisis de los datos de parte del

investigador, la comprensión del problema de investigación por parte de los entrevistados, y las necesidades de información requeridas para dar respuesta a los objetivos de estudio. Finalmente, es acertado afirmar que en la investigación cualitativa las muestras son siempre flexibles, por consiguiente existe coherencia y consecuencia en el tamaño determinado para la muestra.

- Selección del procedimiento de muestreo.- El procedimiento empleado fue el no probabilístico intencional o de conveniencia, siguiendo los criterios del investigador, de acuerdo a: los requerimientos de información específicos en asuntos técnicos, históricos, contables y administrativos; a la afinidad con los colaboradores y a su predisposición para participar en el estudio, a la disponibilidad y accesibilidad al archivo bibliográfico y documental, y otras consideraciones de oportunidad.
- Selección de la muestra.- En el proceso cualitativo la muestra es “El grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 384). La muestra seleccionada fue la siguiente: 03 delegados del CD, 01 funcionario civil y 02 funcionarios militares de la SSAAC, 02 funcionarios militares de la SSA, 01 profesor, 01 funcionario administrativo y 02 alumnos del CID. Adicionalmente y como complemento auxiliar de la muestra se consideró al archivo bibliográfico y documental de la Secretaría (SSAAC).

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1 Técnicas**

La recolección de los datos se realizó en una primera parte en la ciudad de Washington DC, directamente de los ambientes de la JID (la Secretaría y el Colegio Interamericano de Defensa), cuando el investigador se encontró cumpliendo funciones en esa organización, como Vice Director de Asuntos Administrativos y Conferencias de la Secretaría durante el periodo 2013 – 2015. Posteriormente se actualizó y completó la información durante los años 2018 y 2019, en la ciudad de Lima, en este periodo se emplearon medios de comunicación virtual para la interacción con los participantes (whatsapp, correos electrónicos, skype, etc.).

En las investigaciones de tipo cualitativo se buscará que las técnicas de generación y recolección de información respondan a un encuadre particular derivado de las características de cada situación, circunstancia, persona o grupo, más que a un proceso de estandarización u homogenización de estas. Así como también, deberán

corresponder a los progresos obtenidos en la comprensión de las respectivas realidades por parte del investigador, lo que conllevará a que, en ocasiones, con cada etapa de la investigación se tengan que variar las técnicas e instrumentos usados. (Quintana, 2006)

Las técnicas de investigación finalmente, son los procedimientos y las vías que relacionan al investigador con las fuentes de datos, son las distintas maneras o formas de obtener la información. Teniendo en cuenta estas consideraciones y con la flexibilidad propia de la investigación Cualitativa, se emplearon las siguientes técnicas para el acopio de la información (Tabla 4):

- 1) La observación participante.- Que involucra directamente al investigador que fue parte de la organización objeto de estudio y le permitió mediante el desarrollo de su actividad diaria en la Secretaría de la JID, obtener la información requerida para el presente trabajo de investigación, en particular, en lo concerniente a la propia Secretaría y al Consejo de Delegados.
- 2) La observación directa.- El investigador pudo acceder mediante la interacción directa con funcionarios del Colegio Interamericano de Defensa y de organismos de la OEA (Comisión de Seguridad Hemisférica y Secretaría de Seguridad Multidimensional), a información relevante para este estudio y pudo evidenciar la realidad problemática “in situ”. El investigador por función propia de su cargo en la JID era el coordinador general de las dos reuniones mensuales del CD, donde tenía acceso directo a toda la información concerniente a los asuntos de la JID. Eventualmente el investigador participó en reuniones de coordinación y de trabajo con representantes de la CSH y de la SSM.
- 3) La entrevista abierta.- Permitted al investigador interactuar con el personal que desempeña funciones en la Secretaría, en el CID y en el Consejo de Delegados. Este personal es de origen diverso y procede de los países que conforman la JID, lo cual es muy enriquecedor en cuanto a experiencias y opiniones, mucho más si se tiene en cuenta que la mayoría de funcionarios de la Secretaría, del Consejo de Delegados y del CID, son oficiales del grado de coronel que acumulan una experiencia promedio de 25 años de servicio en sus respectivas instituciones. El Anexo 4.E contiene las preguntas empleadas durante las entrevistas formales programadas, sin embargo algunas de esas preguntas y otras de oportunidad fueron empleadas de manera informal durante conversaciones no protocolares desarrolladas en los eventos sociales y de intercambio realizados en la JID una vez por mes (años 2103 – 2015), donde

participaban además de los delegados del CD, representantes del CID, de la Secretaría, delegados de algunos de los países Observadores Permanentes de la JID y algunos invitados de la OEA.

- 4) Análisis de documentos.- Se analizaron diversos documentos de carácter técnico e histórico que obran en los archivos de la Secretaría y en la biblioteca del CID, así como también otros de fuente abierta en internet. El acceso a los archivos de la Secretaría era factible durante todos los días de la semana en el horario de trabajo regular de 08:00 a 16:00 horas, en cuanto al acceso a la biblioteca del CID, se hacían las visitas de manera no programada y dependiendo de la información requerida.
- 5) Análisis de archivos bibliográficos/bibliografía diversa.- Se estudió abundante literatura relacionada a asuntos de Defensa y Seguridad, y a temas relacionados a planeamiento estratégico en libros, revistas, documentos diversos, bibliotecas virtuales, etc. Las notas y los resúmenes fueron virtuales y físicos, empleándose también fotos de algunos fragmentos de libros, revistas u otros documentos cuando estuvo permitido.

**Tabla 4**

***Correspondencia entre las Técnicas, los Instrumentos y las Fuentes***

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FUENTES</b>
<b>Observador Participante</b>	Libretas de notas, agendas, carpetas de almacenamiento virtual, WhatsApp, Dropbox, internet, USB	El investigador
<b>Observación Directa</b>		
<b>Entrevista Abierta</b>	Preguntas preformuladas y específicas, cuestionarios no elaborados, preguntas sueltas, libretas de apuntes, WhatsApp, correo electrónico	Funcionarios civiles y militares de la JID, Delegados de diversos países
<b>Análisis de Documentos y Bibliografía diversa</b>	Fichas bibliográficas, diagramas, informes, etc.	Libros, revistas, informes, documentos diversos, bibliotecas virtuales, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los

participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 396)

### **3.4.2 Instrumentos**

En una investigación Cualitativa, el investigador constituye el principal instrumento de recolección de datos, sin embargo, existen otros medios o mecanismos para recoger y registrar los datos, que emplean sus propios métodos y técnicas; así, se tiene que para una investigación Cualitativa, son más adecuados los instrumentos de investigación “que permiten la observación directa, el diálogo, la entrevista abierta y las discusiones de grupo” (Mora, 2005, pág. 94).

El investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No sólo analiza, sino que es el medio de obtención de la información. Por otro lado, en la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 397)

Los instrumentos, en suma, son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información (Anexo 4.H). Hernández, Fernández, & Baptista (2014) refieren “... no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación” (p.12).

Según Alvarado, Canales y Pineda (1994), citados en (Corral, 2009, pág. 229), un instrumento “...es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información”. Los instrumentos empleados en este estudio se ajustan a esta consideración y a las referidas en los párrafos precedentes, siendo los siguientes: las fichas y libretas de notas, los cuestionarios no elaborados, las preguntas sueltas buscando respuestas directas y objetivas, las agendas, las notas virtuales y otros que con la ayuda de la tecnología de la información son muy frecuentes y tienen la virtud de facilitar en gran medida el intercambio de información, como:

- Las redes sociales.- El “WhatsApp” es una herramienta que facilita el intercambio de información en formatos diversos, como textos, fotografías, y respuestas a preguntas y opiniones, acortando los tiempos y dinamizando el flujo de la información.

- El Internet (navegadores).- Que permite el acceso a bibliotecas virtuales y a información diversa.
- Las carpetas virtuales.- Que facilitan el almacenamiento y clasificación de la información con gran flexibilidad y practicidad.
- Los dispositivos de almacenamiento “USB”.- Que permiten el transporte de la información virtual de todo tipo y en grandes cantidades.

Álvarez & Jurgenson (2003) refieren, que la investigación Cuantitativa se basa en tres conceptos fundamentales que son la validez, la confiabilidad y la muestra, y que la mayoría de autores cualitativos “no logran sacudirse de la necesidad de cumplir con estos postulados” (p.31). Para Alvarez y Jurgenson, la validez y la confiabilidad no son indispensables en la investigación Cualitativa, consideran que es preferible y más descriptivo hablar de “autenticidad”, teniendo en cuenta que en este tipo de investigación se busca obtener y asegurar el conocimiento de la situación real y verdadera de lo que se estudia.

Hernández, 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009, citados en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 200), refieren: que “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. Asimismo “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 200). Por lo tanto, la confiabilidad y la validez están relacionadas a la investigación Cuantitativa, porque se aplican a la medición – la “confiabilidad” y a las variables – la “validez”.

En la investigación Cualitativa no se emplean ni la “medición” ni las “variables”, por consiguiente, no es necesario aplicar la validez ni la confiabilidad a los instrumentos de recolección de datos. Al respecto, Corral (2009) manifiesta, que:

Existen instrumentos para recabar datos que por su naturaleza no ameritan el cálculo de la confiabilidad, como son: entrevistas, escalas de estimación, listas de cotejo, guías de observación, hojas de registros, inventarios, rúbricas, otros. A este tipo de instrumentos, sin embargo, debe estimarse o comprobarse su validez, a través del juicio de expertos. (p.245)

En consecuencia, se aplicó la Validez de Contenido (cuya estimación es subjetiva), a la “guía de entrevista” y a las “preguntas sueltas”, mediante el Juicio de Expertos por el método del Experto Único/Agregados Individuales, para lo cual se pidió de manera independiente a tres expertos que den su propia estimación de los ítems del instrumento

(preguntas) y lo validen, ver Anexo 4.F. Vale recalcar que las referidas preguntas fueron aplicadas de manera indistinta, dependiendo del entrevistado, no siendo necesario ni conveniente, la aplicación de todas las preguntas que contiene el cuestionario en un mismo orden ni en su totalidad a todos los entrevistados. La Tabla 5 muestra el formato de validez empleado. Los resultados de las respuestas a cada una de las preguntas están contenidos en el Anexo 4.G.

**Tabla 5**

**Formato de validez para la guía de entrevista**

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR						OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia de contenido		Inducción a la respuesta		
	Si	No	Si	No	Si	No	
P-1							
P-2							
.....							
ASPECTOS GENERALES					Si	No	
Los ítems contribuyen al logro de los objetivos de la investigación							
El número de ítems es suficiente para recoger la información requerida							
<b>VALIDEZ</b>							
Aplicable					Si	No	
Validado por:							
Fecha:			Tf.:		e-mail:		
Firma:							Grado académico:
							Especialización:
Documento de identidad:							

Fuente: Adaptado de (Corral, 2009, pág. 233).

**3.4.3 Recolección de datos**

Los datos y la información recogida provienen de la JID, y fueron obtenidos por observación directa del investigador sobre la realidad estudiada, de documentación existente en los archivos de la Secretaría de la JID; de aportes y opiniones de colaboradores de la Secretaría de la JID, del Consejo de Delegados, del Colegio Interamericano de Defensa y de fuente abierta.

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 415)

Estos datos e información han sido procesados y clasificados en códigos que son unidades de estudio que contienen un determinado nivel de conocimiento y complejidad determinados por su contenido temático y conceptualización, siendo desde los menos simples hasta los más elaborados o complejos los siguientes: Incidentes-Indicadores, Categorías-Código, Conceptos y Categoría Central (véase Anexo 4.B).

Un código contiene un significado o diferentes tipos de significado, lo que permite que puedan referirse a situaciones o contextos, actividades o acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos y estrategias, procesos. En definitiva, “La codificación no es más que la operación concreta por la que se asigna a cada unidad, un código propio de la categoría en la que la consideramos incluida. Es el proceso físico, manipulativo mediante el cual dejamos constancia de la categorización realizada” (Rodríguez, Gil y García, 1999: 208), citado en (Carrero, Soriano, & Trinidad, 2012, pág. 43).

Una característica de la Teoría Fundamentada es la obtención de los datos directamente de la realidad estudiada, lo que se da en este estudio, pues el investigador al haber trabajado durante dos años en la JID pudo apreciar “in situ”, a toda la organización en su conjunto y conocer su realidad.

Denzin y Lincoln (1998) citados en (Álvarez & Jurgenson, 2003) hacen referencia al concepto de triangulación “como la utilización de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores, para agregar rigor, amplitud y profundidad a cualquier investigación” (p.32). En el Anexo 4.I, se muestra el diagrama correspondiente al proceso de “Triangulación de datos” empleado para corroborar algunos datos e información, cuando era necesario asegurar su certeza o veracidad, para ello fue necesario emplear diversas fuentes (tres) que con sus respuestas coincidentes pudieron ratificar el contenido de los datos sujetos a evaluación, por ejemplo: para confirmar la información recibida de parte de un colaborador, que “en los años 80 trabajaban en la JID más de 85 funcionarios civiles”, se consultó a un segundo colaborador, quien ratificó lo afirmado por el primero y esta información fue confirmada con los documentos contables del

archivo bibliotecario de la JID, que mostraban los pagos de derechos pensionarios de 87 funcionarios civiles en el año 1987.

El procedimiento de la triangulación se desarrolló de la siguiente manera:

- Primero: la información inicial era obtenida de cualquiera de los tres tipos de fuentes, el investigador, los colaboradores y literatura diversa/documentos; precisando que no todos los datos e información requerían de corroboración; específicamente este procedimiento fue empleado para los datos relacionados al conocimiento interno de la JID (sus recursos, información presupuestal y otros datos que por su naturaleza requerían ser precisados);
- Segundo: esta información era contrastada con las respuestas a preguntas directas relacionadas al tema, hechas a otras fuentes o colaboradores y;
- Tercero: cuando era necesario y factible corroborar la información con documentos formales, se recurría a los archivos de la JID o a documentos disponibles en las páginas oficiales de la JID o de la OEA, tales como los informes anuales, los estados financieros y otros.

#### **3.4.4 Descripción de procedimientos de análisis**

Los datos e información obtenidos fueron ordenados, analizados y clasificados teniendo en cuenta criterios temáticos y conceptuales. En relación al análisis, Hernández, Fernández, & Baptista (2014) refieren:

Por lo general, el análisis no se inicia con ideas preconcebidas sobre como se relacionan los conceptos o variables. Conforme se van reduciendo los datos verbales, en texto y/o audiovisuales, se integran en una base de datos, la cual se analiza para determinar significados y describir el fenómeno estudiado. (p.12)

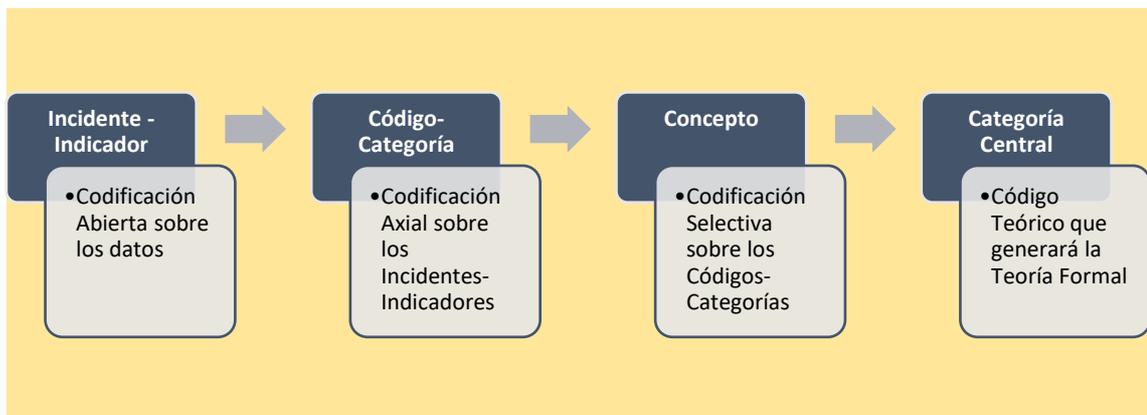
Se emplearon para el análisis de los datos tres procedimientos propios de la Teoría Fundamentada: la codificación Abierta, la codificación Axial y la codificación Selectiva (Figura 6).

- 1) Codificación Abierta o Descriptiva.- Mediante este procedimiento se analizaron los datos puros y la información para obtener los códigos Incidente-Indicador con sus respectivas propiedades y dimensiones.
- 2) Codificación Axial o Relacional.- Este procedimiento parte del anterior y mediante el análisis con mayor profundidad de los códigos Incidente-Indicador, se pudieron construir las Categorías-Código, que son contenidos de conocimiento más elaborados que sirven de base para estructurar y/o descubrir las Teorías Sustantivas. Una

Categoría-Código es “Aquel elemento de clasificación que se asocia a la descripción y/o explicación de los incidentes” (Carrero, Soriano, & Trinidad, 2012, pág. 33).

- 3) Codificación Selectiva.- Mediante este procedimiento se analizaron y relacionaron los Códigos-Categoría obtenidos en el paso anterior y se generaron los Conceptos. De estos Conceptos se obtuvo la Categoría Central, que es “Aquella categoría o código que permite vislumbrar la unión o relación entre conceptos teóricos, con el fin de ofrecer una explicación teórica del fenómeno estudiado. Suele ser la base del tema principal objeto de investigación” (Carrero, Soriano, & Trinidad, 2012, pág. 37). Esta categoría sirvió de base para la elaboración de la Teoría Formal mediante la Codificación Teórica, que es la actividad mental en la que:

El investigador empieza a pensar en términos de la gama completa de propiedades, elementos, dimensiones, etc., que contiene la Categoría Central, introduciendo conceptos de mayor nivel de abstracción dentro de la explicación teórica. Posibilita la construcción de un sistema de relaciones que ofrezcan una explicación mejor y más plausible del problema de la investigación. (Carrero, Soriano, & Trinidad, 2012, pág. 50)



**Figura 6.** Proceso de clasificación y análisis de los datos/información. Adaptado de (Carrero, Soriano, & Trinidad, 2012, pág. 43). “Código Teórico es un constructo que tiene valor explicativo o interpretativo propio, en un sistema de categorías concreto” (pag. 33).

Para emplear estos procedimientos no se hizo uso de herramientas informáticas como el Atlas.ti (programa de análisis cualitativo para gestionar y analizar datos), porque el investigador durante el proceso de recojo de los datos fue muy selectivo, limitándose a extraer solamente la información de interés para la investigación, la misma que era almacenada en carpetas virtuales; además considera, que si bien es cierto, que esta herramienta u otra similar pueden ser de utilidad, sin embargo, ninguna puede suplir el raciocinio de cerebro humano.

Las estrategias empleadas por la Teoría Fundamentada son el Método Comparativo Constante (MCC) y el Muestreo Teórico (MT), ambas se complementaron para el análisis de la información y posterior elaboración de la teoría. El MCC hace uso de la codificación Abierta y Axial, mientras que el MT emplea la codificación Selectiva. Este proceso es iterativo: se obtienen los datos, se codifican, se clasifican y se analizan una y otra vez durante todo el desarrollo de la investigación; cuando se llega a la saturación de los datos, cesa el acopio de información y continúa el análisis, pero ya de una información procesada, hasta la culminación del proceso investigativo que termina con el informe final.

La Teoría Fundamentada utiliza el método inductivo para descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes. Este método no persigue producir teorías formales, sino más bien teorizar sobre problemas muy concretos que podrían adquirir categoría superior en la medida en que se le agreguen nuevos estudios de otras áreas sustanciales o, dicho de otro modo, el investigador no pretenderá probar sus ideas al generar teoría fundamentada, sino sólo demostrar que son plausibles. (Amenzcua & Gálvez, 2002)

El empleo de gráficas (esquemas contextuales, diagramas) y matrices es de gran ayuda para ordenar e interpretar la información, lo que contribuye a facilitar la comprensión de los conceptos y fenómenos, analizándolos en el contexto de sus interrelaciones de dependencia funcional y causal. Algunos autores afirman que los diagramas analíticos y gráficas deben ser parte integral de la metodología para el desarrollo de la Teoría Fundamentada (Borda, Dabenigno, Freidin, & Guelman, 2017). En la Figura 7 se muestra el Diagrama de Flujo del proceso de recojo, codificación y análisis de los datos y la información.

Borda, Dabenigno, Freidin, & Guelman (2017), refieren en relación al empleo de gráficas:

Estos despliegues visuales en sus distintos formatos, nos permiten representar visualmente nuestras ideas teóricas e identificar relaciones, es decir, avanzar en la conceptualización de los datos y las conexiones entre las categorías de análisis. Los despliegues constituyen representaciones gráficas sintéticas y eficientes de información que ilustran detalles de la información provista en textos analíticos más extensos y pueden cumplir distintas funciones a lo largo del proceso de investigación. (p.89)

En concordancia con lo referido en los párrafos precedentes, fueron empleados en el desarrollo de este estudio diversos elementos de apoyo gráficos, que permitieron facilitar la comprensión y análisis de los datos. Adicionalmente para la interpretación e integración de los resultados, se emplearon:

- La Consolidación teórica.- Que permitió la comprobación razonada de los datos y la información para su clasificación adecuada en las categorías conceptuales, para ello se empleó la triangulación entre las fuentes, tanto de colaboradores como de documentos.
- Apoyo de otras teorías.- Mediante conceptos teóricos y marcos referenciales ya definidos y elaborados en otros estudios se pudo contrastar y reforzar los resultados del análisis del investigador.
- La metáfora, símil o analogías.- Estas figuras retóricas fueron empleadas para ayudar en la integración e interpretación de los datos y la información, especialmente durante las entrevistas.
- La Síntesis.- Que permitió integrar datos y conceptos relacionados, de otras investigaciones o textos de referencia para aplicarlos a este trabajo de investigación, con la finalidad de complementarlo, así como de facilitar su interpretación y comprensión.

En las “Conclusiones” de este estudio se sintetiza todo el proceso investigativo de la Teoría Fundamentada (recojo, codificación y análisis de los datos), mediante dos teorías Sustantivas y una teoría Formal que expresan la realidad problemática de la JID y sus propuestas de solución.

Para la TF, la teoría puede ser Sustantiva o Formal. La teoría es Sustantiva cuando esta relacionada a una misma clase de grupos o casos. Es Formal cuando está referida a grupos o casos comparables a nivel sustantivo, pero comparables a un nivel conceptual más amplio. Cuando se busca ampliar las posibilidades de generalización de una teoría Sustantiva a un nivel mayor de generalización (la teoría Formal), se dice que se está ampliando el alcance de la teoría. (Vasilachis, 2019, pág. 158)

Tanto las teorías Sustantivas como la teoría Formal, han sido elaboradas en base a los datos obtenidos durante todo el proceso de la investigación. Las teorías Sustantivas 1 y 2 fueron generadas mediante el análisis comparativo entre los grupos correspondientes a las áreas sustantivas del Rendimiento y del Posicionamiento Estratégico respectivamente, mientras que la teoría Formal que corresponde a una categoría

conceptual con mayor nivel de abstracción y complejidad – Fortalecimiento Institucional de la JID; fue obtenida mediante el análisis comparativo aplicado a las áreas Sustantivas del Rendimiento y del Posicionamiento Estratégico.

Glaser & Strauss (1967) refieren que la teoría Sustantiva se desarrolla para un área empírica o sustantiva, mientras que la Formal se desarrolla para un área conceptual o formal. Tanto la teoría Sustantiva como la Formal son teorías básicas o de “rango medio” y se fundamentan en los datos. Estas teorías son generadas por análisis comparativo y tienen los siguientes elementos (Tabla 6):

- Las Categorías conceptuales y sus propiedades conceptuales. “Una categoría es en si misma un elemento conceptual de la teoría. Una propiedad, a su vez, es un aspecto conceptual o elemento de la categoría” (Glaser & Strauss, 1967, pág. 36).
- Las relaciones generalizadas entre las categorías y sus propiedades.

**Tabla 6**

***Elementos de la teoría Fundamentada***

ELEMENTOS DE LA TEORÍA	TIPOS DE TEORÍA	
	Sutantiva	Formal
Categorías Conceptuales		
Propiedades de la categorías		
Relaciones generalizadas entre las categorías y sus propiedades		

Fuente: Adaptado de (Glaser & Strauss, 1967, pág. 42).

En el Anexo 4.K (Elementos de las Teorías Sustantivas y de la Teoría Formal) se detallan los componentes de las Teorías Sutantivas 1 y 2 y de la Teoría Formal. Debe tenerse en cuenta que las teorías formuladas no son un producto terminado, pues en la concepción metodológica de la Teoría Fundamentada, son más bien un proceso. Al respecto Glaser & Strauss (1967) afirman:

Nuestra estrategia del análisis comparativo para generar teoría pone gran énfasis en la teoría como proceso; esto es, la teoría como una entidad en permanente desarrollo, no como un producto perfecto, (...). La teoría como proceso permite reproducir plenamente la realidad de la interacción social y su contexto estructural.  
(p.32)

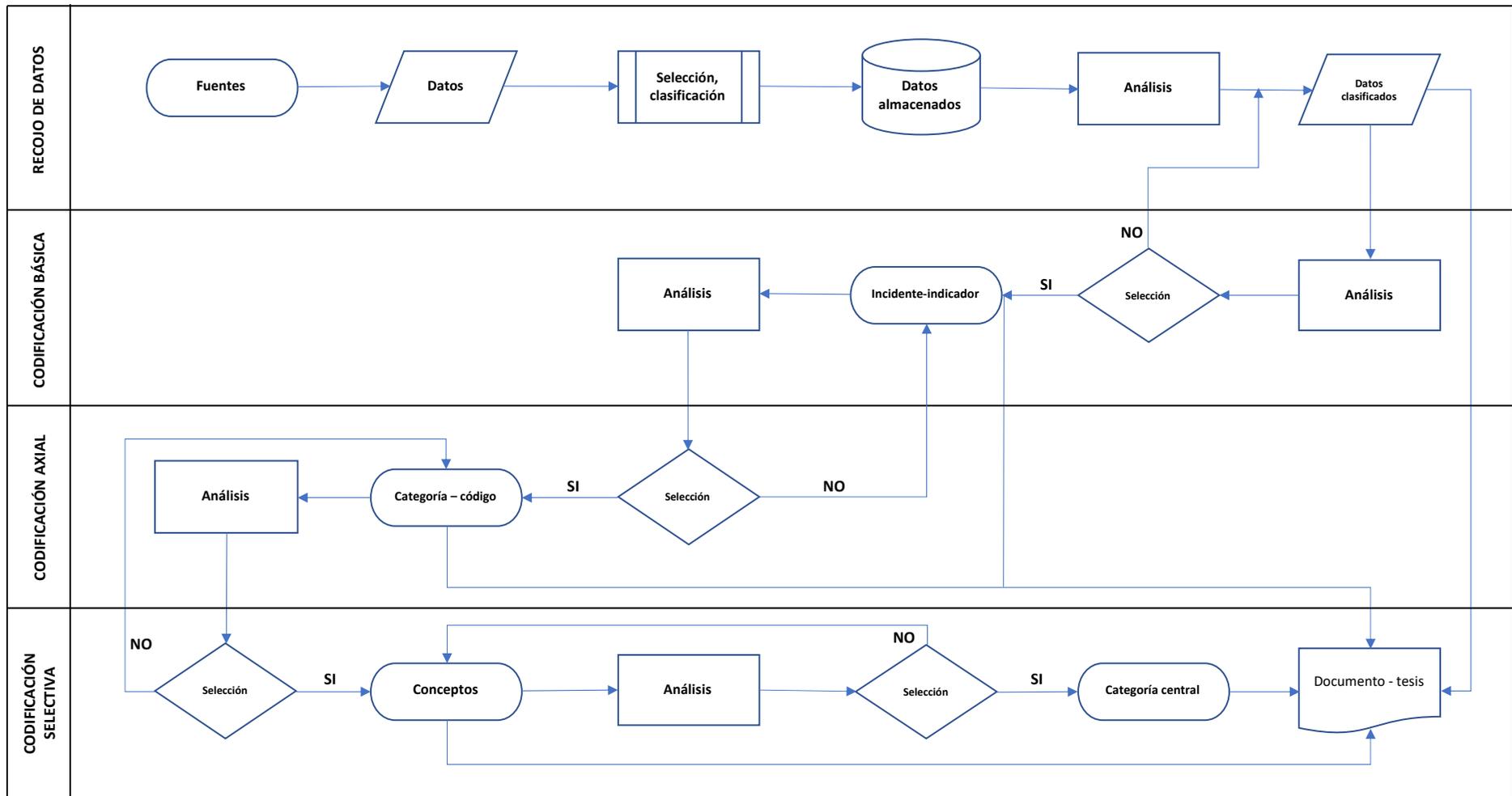


Figura 7. Diagrama de Flujo del recojo y análisis de los datos y la información hasta la formulación del documento – Tesis. Elaboración propia.

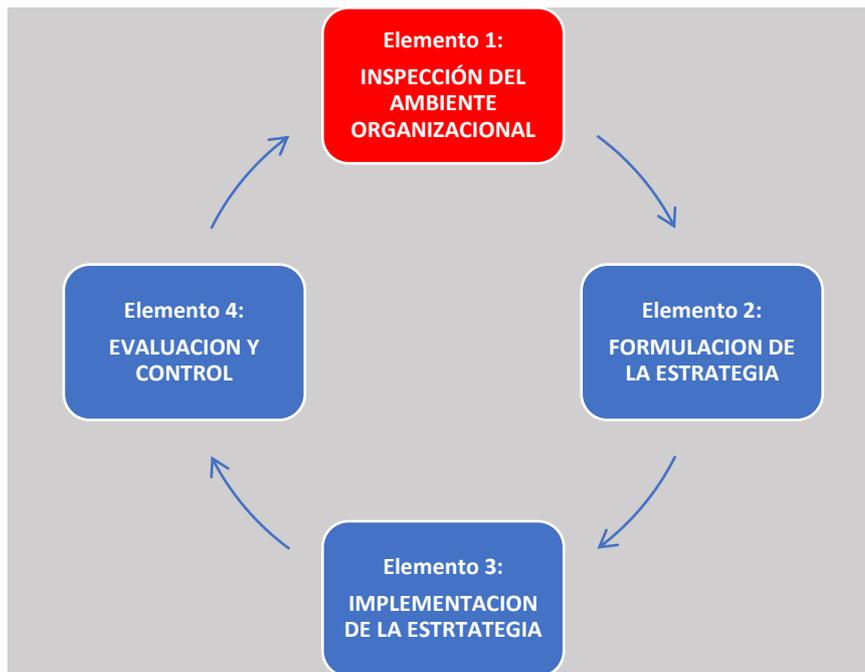
## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El recojo de los datos/información, y su correspondiente análisis se realizaron durante todo el proceso investigativo de manera paralela y simultánea hasta la “saturación de los datos”, lo cual es propio de la Teoría Fundamentada, “El análisis de los datos es sistemático y se inicia desde el momento en que empiezan a obtenerse” (Álvarez & Jurgenson, 2003, pág. 91). Todo este proceso se resume en el Anexo 4.B de los protocolos de la investigación, que contiene la información procesada y clasificada de acuerdo a su nivel de conceptualización en: Incidentes-Indicadores, Categorías-Códigos, Conceptos y una Categoría Central. En base a los Conceptos y a la Categoría Central fueron elaboradas las teorías Sustantivas y la teoría Formal (Conclusiones y Anexos 5, 6 y 7). “El análisis de los datos se realiza por la identificación de categorías y estableciendo relaciones y conexiones entre ellas” (Álvarez & Jurgenson, 2003, pág. 91).

Este capítulo se desarrolló en dos partes:

- En una primera parte, se estudiaron los Factores/Elementos del Fortalecimiento Institucional de la JID - Rendimiento y Posicionamiento Estratégico, determinándose en base a este estudio los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y Externos (Oportunidades y Amenazas) de esta organización, que constituyen los “Resultados”.
- En una segunda parte y luego de someter al proceso de análisis los “Resultados – Factores Internos y Externos de la JID”, se realizó inicialmente el “Diagnóstico” de la organización y posteriormente su “Diseño Estratégico” que contiene las “Estrategias” que dan respuesta a los Objetivos de la Investigación.

La base teórica de este estudio fue el proceso de Gestión Estratégica propuesto en Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2015) – resumido en la Figura 8, que permitió el conocimiento de la JID, no solamente en su estructura organizativa y material, sino también en su proceso dinámico de funcionamiento e interacción, lo que facilitó la obtención de la información y su análisis de manera ordenada y coherente (Anexo 4.A).



**Figura 8.** Elementos del proceso de Gestión Estratégica de acuerdo al modelo propuesto por Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2015). Elaboración propia.

#### 4.1 Resultados

Para obtener los “Resultados” que constituyen los Factores Internos de la JID (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), se aplicaron al Rendimiento y al Posicionamiento Estratégico de la JID, los procedimientos de la Evaluación y Control (Elemento 4 del proceso de GE) y de la Inspección del Ambiente Organizacional (Elemento 1 del proceso de GE) correspondientes a la propuesta teórica de Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2015), ver Tabla 7.

Este párrafo consta de dos partes:

- La primera, el estudio del Rendimiento de la JID que permitió determinar sus Factores Internos.
- La segunda, el estudio de su Posicionamiento Estratégico que permitió determinar sus Factores Externos.

**Tabla 7****Conocimiento de la situación problemática de la JID**

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA		ELEMENTOS DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA JID	RESULTADOS	PROBLEMAS ESPECÍFICOS 1 Y 2
<b>Evaluación y Control – Elemento 4</b>	Desempeño de la JID	Rendimiento	Factores Internos de la JID	Necesidad de mejorar el Rendimiento de la JID
<b>Inspección del Ambiente Organizacional – Elemento 1</b>	Inspección Interna de la JID			
		Inspección Externa de la JID	Posicionamiento Estratégico	Factores Externos de la JID

Fuente: Elaboración propia.

**4.1.1 Rendimiento de la JID**

La JID tiene como propósito “prestar a la OEA y a sus Estados Miembros asesoramiento técnico, consultivo y educativo sobre temas relacionados con asuntos Militares y de Defensa” (Asamblea General de la OEA, 2006, pág. 3), el asesoramiento técnico y consultivo lo realiza la Secretaría a través de la Sub Secretaría de Servicios de Asesoramiento (SSA) y el asesoramiento educativo<sup>i</sup> lo realiza el Colegio Inteamericano de Defensa (CID). Por consiguiente cabe preguntarse cuanto asesoramiento y de que calidad está brindando esta organización. Para responder esta interrogante, es necesario conocer su Rendimiento en el desarrollo de estas actividades.

El Rendimiento de la JID depende de los siguientes factores: del Conocimiento que dispone en asuntos Militares y de Defensa, de la Autoridad que ejerce el elemento directriz de la organización sobre los órganos subordinados (Secretaría y CID), y de la Gestión adecuada de sus recursos.

Para determinar los Resultados del Rendimiento se empleó la propuesta teórica de Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2015) para los elementos 1 y 4 del proceso de Gestión Estratégica. Este párrafo consta de tres partes:

- Evaluación del Desempeño Organizacional, en base al desempeño de los órganos de la JID, que corresponde al elemento 4 del proceso de GE (Evaluación y Control).
- Inspección Interna de la JID (Análisis Organizacional), que corresponde al elemento 1 del proceso de GE.
- Determinación de los Factores Internos de la JID.

#### **4.1.1.1 Evaluación del desempeño de la JID**

Para conocer el desempeño organizacional de la JID se analizaron por separado a sus tres órganos: el Consejo de Delegados, la Secretaría y el Colegio Interamericano de Defensa.

##### **1) El Consejo de Delegados (CD)**

El CD tiene participación activa en todas las actividades de la JID, los delegados desempeñan un rol importante en la conducción de las diferentes comisiones de trabajo que realizan tanto la Secretaría como el Colegio Interamericano de Defensa, y ejercen el seguimiento y control mediante sus reuniones quincenales, lo que les permite conocer la problemática interna de la JID y trabajar en mejorar la gestión administrativa de la organización. El Presidente del CD desempeña un papel trascendental que le ha permitido estructurar y dinamizar el proceso de decisiones del CD. En el marco de su rol político entre otras cosas destaca la inclusión de San Cristobal y Nieves como miembro de la JID en el año 2014, así como el incremento de la participación de los delegados en las reuniones y comisiones.

Asimismo el hecho de que la JID tenga un espacio y participe activamente en los diferentes foros internacionales relacionados a Defensa (CMDA, CEA, CNI, CEFAC, etc.)<sup>ii</sup> genera la posibilidad de alcanzar un rol protagónico en el ámbito de las organizaciones hemisféricas de Defensa o relacionadas, y por ende mayor notoriedad e importancia en el seno de la OEA.

Sin embargo es conveniente mencionar que los temas de discusión en las reuniones del CD mayormente están relacionados a asuntos internos, con lo que se limita la posibilidad y el potencial que tiene este órgano para tratar asuntos de interés hemisférico que pueden ser más trascendentes y le darían mayor notoriedad a la JID.

##### **2) La Secretaría**

La Secretaría aún con las limitaciones de medios hace su mayor esfuerzo por desarrollar actividades que tengan repercusión en los “clientes” de la JID (OEA y sus países miembros), pudiendo destacar su participación en actividades de Desminado, Medidas de Fomento de Confianza y Seguridad, asesoramiento en la elaboración del Libro Blanco de Haití (2014 – 2015), así como el apoyo brindado a las Conferencias de Ministros de Defensa que se realizan todos los años, y el estudio realizado sobre los componentes de una Estrategia Cibernética para los Pequeños Estados Insulares del Caribe (durante los años 2014 y 2015).

Sin embargo cabe mencionar que en la mayoría de conferencias o simposios que la JID realiza con gran despliegue de iniciativa por parte de la Secretaría, el

público auditorio termina siendo el propio personal de la JID. Esta realidad es un indicador de que no se están llenando las expectativas, ni de la OEA ni de sus Estados miembros.

La Sub Secretaría de Asesoramiento (SSA) es un órgano subordinado de la Secretaría, que según el Estatuto de la JID (Artículo 19.1), debería prestar servicios de asesoramiento técnico al Consejo de Delegados, sin embargo desarrolla la actividad principal de asesoramiento técnico y consultivo que realiza la JID a través de la Secretaría, por consiguiente debería disponer de mayores medios para la ejecución de sus trabajos; y debería considerarse la posibilidad de evaluar su estructura organizacional para determinar si es la más adecuada para el cumplimiento de esta responsabilidad.

Los requerimientos de asesoramiento o apoyo que se hacen a la JID se transmiten a través de los mandatos de la Asamblea General y la respuesta inmediata de la JID debería ser mediante un programa de trabajo calendarizado y presupuestado para cada actividad, de igual forma deben existir procedimientos planificados (en tiempo y recursos) para todas las funciones que están establecidas en el Estatuto.

### **3) El Colegio Interamericano de Defensa (CID)**

El CID en su condición de instituto internacional de educación, afincado en Washington DC, se rige por las normas y criterios del Consejo de Educación de Estados Unidos, y con gran esfuerzo ha logrado obtener la licencia de parte de la Comisión de Educación del Distrito de Columbia para otorgar una maestría en “Ciencias de la Seguridad y Defensa Interamericana” (Departamento Académico - CID, 2014), hecho que constituye un paso importante que le permite elevar su categoría entre los centros de enseñanza superior y obtener mayor relevancia en el ámbito hemisférico, lo que le obliga a trabajar permanentemente para mantener su acreditación de acuerdo a los estándares y niveles exigidos para su nueva condición. Es conveniente resaltar que la acreditación hace que el CID esté sujeto a verificaciones y controles permanentes por parte de las dependencias responsables que regulan los procedimientos y estándares educativos en el ámbito del Distrito de Columbia.

En el periodo 2013 - 2014 el CID hizo importantes cambios en su infraestructura, logrando remodelar y mejorar sus instalaciones (aulas, auditorio, oficinas, etc.) con el objetivo de contribuir a la obtención de su acreditación y mejorar las condiciones de comodidad y confort de sus alumnos.

En el año académico 2013 – 2014, el CID graduó a 55 alumnos procedentes de 15 países, siendo la primera promoción que obtuvo una maestría propia (Ciencias de la Seguridad y Defensa Interamericana), este fue un logro importante que contribuyó a alcanzar uno de los objetivos estratégicos contenidos en el Plan Estratégico 2011 – 2016 de la JID. En el año académico 2017 – 2018, el CID graduó a 63 estudiantes de la Clase 57 procedentes de 15 países de la OEA.

Con la posibilidad que tiene el CID de otorgar una maestría, está logrando mayor alcance y nivel para la función que le ha sido asignada en el Estatuto de la JID (Asamblea General de la OEA, 2006, pág. 16); pues la maestría, es un cambio cualitativo en el nivel profesional de sus alumnos, por lo tanto sus egresados además del conocimiento adquirido, se ven respaldados por un grado académico de nivel superior, que definitivamente otorgará mayor categoría a las actividades de asesoramiento que desarrollen en el ámbito de sus respectivos países y del hemisferio. El año 2018 como ratificación al éxito de esta maestría, el CID fue declarado oficialmente como candidato para la acreditación de la agencia denominada "Comisión Middle States en Educación Superior".

#### **4.1.1.2 Inspección Interna de la JID – Análisis Organizacional**

La Inspección Interna de la JID contiene la información y análisis del estado situacional de la organización correspondiente a su ámbito interno, lo que permitió conocer su Estructura Organizacional, sus Recursos Corporativos y sus Competencias.

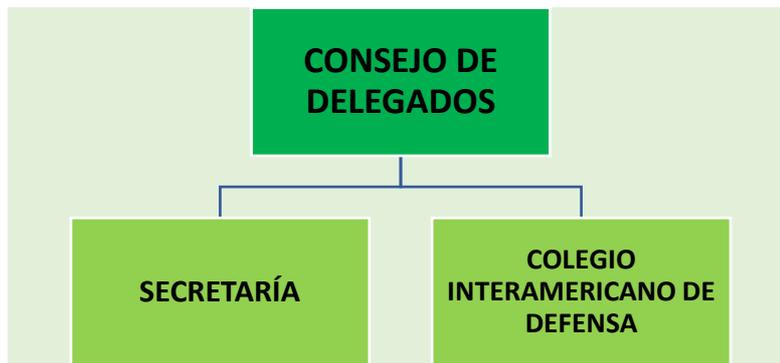
##### **1) Estructura Organizacional**

El diseño estructural tiene que estar alineado con los retos que debe superar la organización. Un diseño adecuado permite una buena distribución y empleo del recurso más valioso de la organización (el personal). La estructura organizacional define el papel que desempeña cada individuo, sus responsabilidades y sus relaciones jerárquicas.

La estructura organizacional puede facilitar o dificultar las relaciones e interacciones dentro y fuera de la organización, así como contribuir al desarrollo favorable o desfavorable de los procesos de gestión. Indudablemente, una buena estructura organizacional no garantiza el éxito si no va acompañada de la calidad y capacidad profesional del personal.

Es necesario considerar que la estructura organizacional de una organización debe ser lo suficiente flexible para hacer frente a los cambios del entorno o al diseño de nuevas estrategias que determinen nuevos rumbos para la organización.

De acuerdo a su Estatuto (Asamblea General de la OEA, 2006), la JID es una entidad de la OEA, que está constituida por tres órganos (Figura 9):

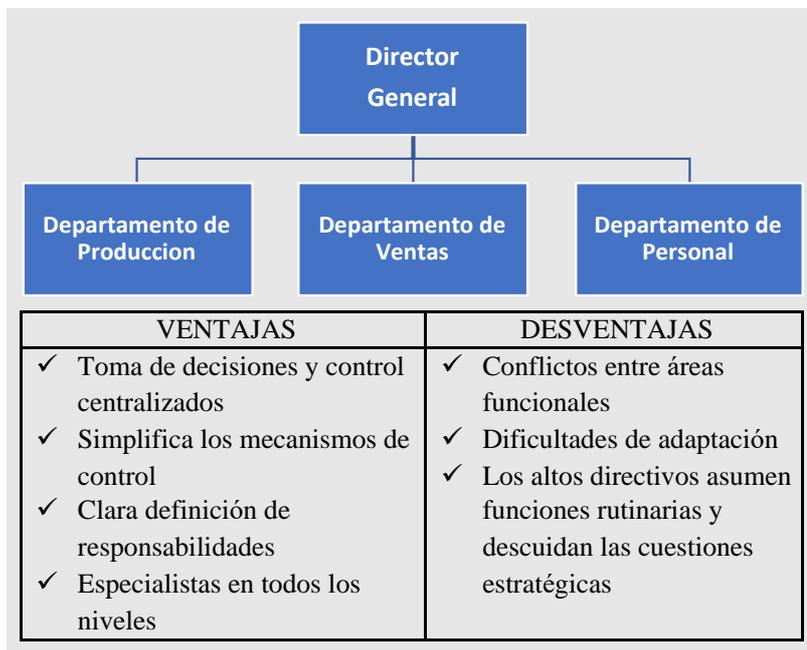


**Figura 9.** Estructura Organizacional de la JID. Elaboración propia.

- Consejo de Delegados (CD).- Es el órgano representativo superior de la JID, jerárquicamente está sobre los otros dos órganos. Elabora las políticas y directrices generales bajo las cuales se encaminan y desenvuelven la Secretaría y el CID. Además cumple una función de supervisión sobre estos dos órganos. El CD toma sus decisiones mediante votación. Tiene un Presidente que es el responsable de coordinar sus actividades y representar a la organización en sus relaciones externas, siendo la máxima autoridad representativa de la organización.
- Secretaría.- Es el órgano administrativo permanente de la JID, de acuerdo al estatuto desempeña dos roles fundamentales en la organización: Es la responsable del soporte administrativo al CD y al CID (a través de la Sub Secretaría de Servicios Administrativos y Conferencias); y de brindar servicios de asesoramiento técnico y consultivo a la OEA y a sus Estados miembros en temas relacionados con asuntos Militares y de Defensa (actividad que realiza la Sub Secretaría de Asesoramiento)<sup>iii</sup>. El Director General es el representante legal de la JID y su funcionario ejecutivo jefe; además, es responsable directamente ante el CD por sus actos y ante este debe rendir cuentas.
- Colegio Interamericano de Defensa (CID).- Es el órgano responsable de las actividades educativas de la JID, realiza cursos académicos avanzados en temas relacionados con asuntos Militares y de Defensa, que a partir del período 2013 - 2014 están comprendidos en la Maestría de Ciencias de la Seguridad y Defensa Interamericana. Esta maestría está orientada a oficiales militares y policiales, así como a funcionarios civiles de los Estados miembros de la OEA. El Director del CID es responsable ante el CD por la administración del colegio.

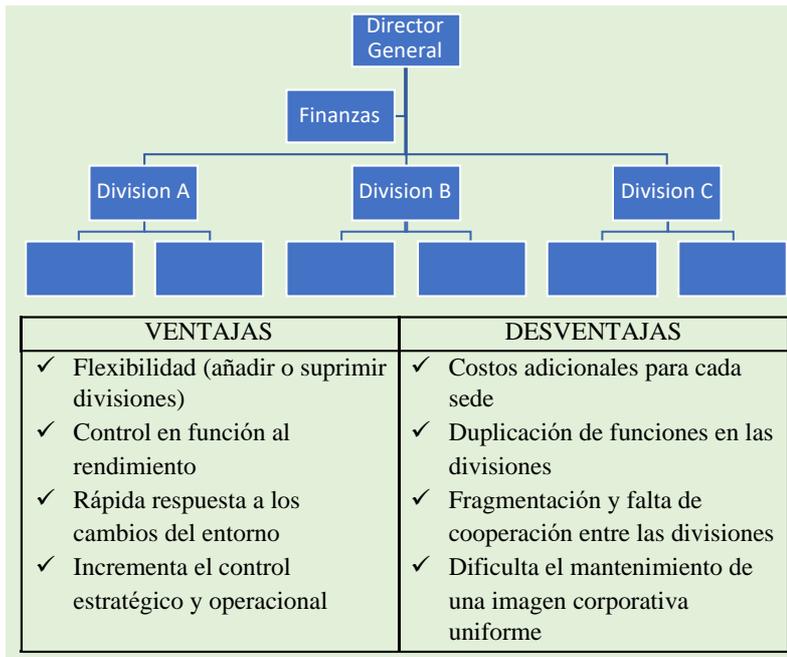
Aunque la JID es una organización única con características particulares diferenciadas, sin embargo, para efectos de este estudio se determinó cuál es su estructura organizacional, teniendo como referencia los tres tipos de estructuras formales más comunes del mundo empresarial y comercial (Figuras 10, 11, 12): Funcional, Multidivisional y Matricial (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 392).

- Estructura Funcional.- Se organiza en función de las principales actividades que desarrolla la organización para elaborar sus productos o servicios. Es centralizada y altamente especializada (Figura 10).



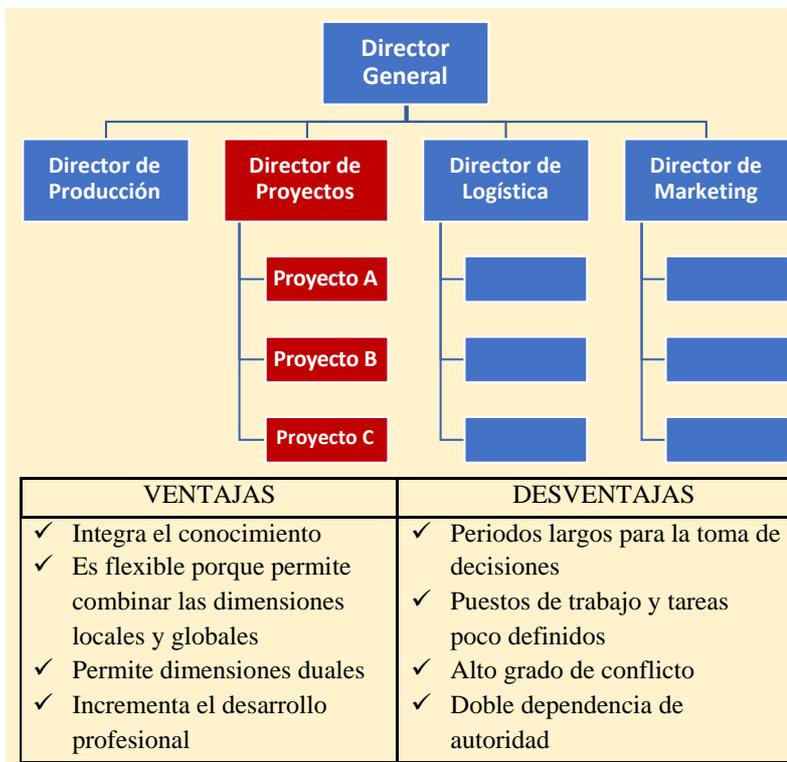
**Figura 10.** Modelo de Estructura Funcional, adaptado de (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

- Estructura Multidivisional.- Se organiza en divisiones separadas, en función de sus productos, servicios, clientes o áreas geográficas. Cada división puede tener una estructura funcional y cierta autonomía (Figura 11).



**Figura 11.** Modelo de Estructura Multidivisional, adaptado de (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

- Estructura Matricial.- Combina elementos funcionales y divisionales. La organización puede ser funcional y a la vez orientada en relación a un producto, mercado o proyecto (Figura 12).



**Figura 12.** Modelo de Estructura Matricial, adaptado de (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Comparando los tres tipos de estructura organizacional descritos, con la estructura organizacional de la JID, se puede encontrar que la estructura

Multidivisional, es la que más se ajusta a la realidad de la JID. Por consiguiente, para este estudio, se consideró la estructura organizacional de la JID como Multidivisional, siendo la Secretaría y el CID, divisiones, que coincidentemente, funcionan como Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). Una UEN es “Una unidad empresarial diseñada para fabricar y comercializar uno o más productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos” (Mejía, 2010).

Tanto la Secretaría como el CID, tienen una estructura interna que es Funcional, desarrollan sus propios planes y objetivos (dentro del marco general de la organización), se desenvuelven en sus propias áreas geográficas (instalaciones independientes) y principalmente tienen productos diferenciados que son los Servicios Consultivos y de Asesoramiento para la Secretaría y los Servicios Educativos para el CID.

Este tipo de estructura es la más adecuada para la JID, porque necesariamente, se tienen que separar los procedimientos que generan los servicios que ambos órganos brindan. Inclusive compartiendo las mismas instalaciones, tendrían que tener organizaciones diferenciadas, mas aún, con la incorporación del CID al sistema educativo local mediante el otorgamiento de la licencia para la Maestría, y los procesos de estandarización a los que debe estar sometido permanentemente para mantener la acreditación.

Esta estructura sin embargo tiene las siguientes ventajas y desventajas para la Organización (JID):

▪ **Ventajas:**

- a) Permite que cada órgano desarrolle sus propias competencias y por lo tanto tenga la posibilidad de especializarse en sus asuntos y procedimientos. Ambos órganos administran sus recursos de forma independiente, tienen sus propios productos y procedimientos, sus relaciones funcionales, y respetan sus líneas jerárquicas, tal como se puede apreciar en la Tabla 8.
- b) Permite mayor involucramiento y control de parte de los directivos de cada órgano, en todos los procesos y estrategias llevados a cabo para el logro de sus objetivos.

▪ **Desventajas:**

- a) Permite mucha autonomía a ambos órganos, porque tienen orientaciones diferentes en cuanto a sus actividades y sus jefes tienen independencia en sus

decisiones, lo cual genera el falso concepto de “organizaciones paralelas”, con la tendencia a sobreponer sus propios intereses respecto de los de la JID como organización.

- b) Genera dificultades para mantener una imagen corporativa uniforme, porque cada órgano puede interactuar con otras entidades y organizaciones a nombre propio, lo cual se agrava teniendo en cuenta que sus Directores son autoridades representativas de diferentes países sin obligaciones jerárquicas entre si y que no tienen subordinación a una autoridad personalizada dentro de la organización, por lo tanto se ven dificultadas las coordinaciones y las orientaciones unidireccionales de la organización.

Una autoridad colegiada como la que ejerce el CD, solamente funciona cuando está reunida y tiene consenso. En toda organización existe un órgano máximo que toma las decisiones, pero que delega en un único funcionario (Director Ejecutivo, Jefe Ejecutivo, etc.) las responsabilidades de la conducción de la organización así como del control y ejecución de sus disposiciones y mandatos. En el Estatuto erróneamente se le asigna esta función al Director de la Secretaría, la que por supuesto no la puede cumplir porque no tiene autoridad ni control sobre el CID. Esta función debe recaer en el Presidente del Consejo de Delegados y se le debe otorgar autoridad y mando sobre los responsables de los otros dos órganos.

- c) Existe duplicidad de funciones, particularmente en la parte administrativa. Aunque por mandato del Estatuto, la Secretaría es la que debe proporcionar apoyo administrativo al CID, esto solamente funciona para la parte financiera, porque solamente a través de la Secretaría se pueden canalizar los recursos adicionales que recibe el CID de parte del gobierno de EEUU; las funciones de logística, personal, protocolo y otras, existen en ambos órganos, lo cual es lógico considerando que ocupan instalaciones diferentes y tienen sus propias estructuras organizacionales. Sin embargo en un contexto macro, viendo a la JID como un todo, esto significa mayor gasto en recursos y personal.

Contrariamente a lo que está dispuesto en el estatuto de la JID, el CID es el que brinda apoyo administrativo a la Secretaría y al CD, mediante la asignación para uso de equipos y muebles, empleo de instalaciones (auditorio), brindando todo el soporte informático y realizando gestiones administrativas

ante el Gobierno de EEUU en favor del personal de ambos órganos (tramitación del carnet de identidad militar y otros documentos).

**Tabla 8**

**Organización del CID y de la Secretaría – Desarrollo de sus propias competencias**

TIPO DE ORGANIZACIÓN	RECURSOS	PROCEDIMIENTOS	PRODUCTOS Y CLIENTES
<b>CID (FUNCIONAL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones adecuadas</li> <li>• Recursos financieros adicionales</li> <li>• Personal del gobierno de EEUU en funciones administrativas, con permanencia mayor a 2 años</li> <li>• Infraestructura interna moderna (muebles, computadoras, laboratorios, etc.)</li> <li>• Acceso a otro tipo de recursos o ventajas por estar dirigido por un alto oficial del país sede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia entre sus planes y sus objetivos académicos</li> <li>• Requisitos de admisión para sus alumnos</li> <li>• Niveles de estandarización para sus profesores</li> <li>• Procedimientos administrativos y educativos, acordes con las normas de acreditación</li> <li>• Relaciones externas con entidades y personalidades académicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Producto:</u> Maestría en Ciencias de la Seguridad y Defensa Interamericana</li> <li>• <u>Clientes:</u> Países de la OEA (15)</li> </ul>
<b>Secretaría (FUNCIONAL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones con deficiencias en mantenimiento</li> <li>• Recursos financieros insuficientes</li> <li>• Personal con permanencia limitada (1 a 2 años)</li> <li>• Infraestructura interna con limitaciones (sistemas de audio, de aire acondicionado, computadoras, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes no concuerdan con los objetivos (no se cumplen con todos los objetivos)</li> <li>• Se recibe a todo el personal que es enviado a prestar funciones en la Secretaría</li> <li>• Relaciones externas con entidades afines</li> <li>• No se desarrollan actividades en todas las funciones establecidas en el estatuto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Producto:</u> Asesoramiento (de acuerdo a los mandatos de la OEA y al Estatuto de la JID)</li> <li>• <u>Clientes:</u> OEA (CSH, SSM) y sus Estados miembros</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2) Recursos Corporativos

Se consideran dos tipos de recursos (Tangibles e Intangibles), los cuales no son necesariamente propiedad de la JID, pero están a su disposición y son empleados por ella.

### ▪ Recursos Tangibles

#### a) Instalaciones, equipos y muebles

La JID dispone para el desarrollo de sus actividades, de los inmuebles que le proporciona el Departamento de Defensa de EEUU dentro del Fuerte McNair para el CID, y de la “Casa del Soldado” que es propiedad de la Secretaría General de la OEA, para uso del Consejo de Delegados y de la Secretaría. El valor anual referencial de uso de estas instalaciones, fue de \$ 2.380 millones por las instalaciones que emplea el CID y de \$ 879.750 mil por la “Casa del Soldado” el año 2014 (Junta de Auditores Externos, 2014, pág. 141), este valor referencial tiene variaciones anuales que dependen de los precios de alquiler del mercado inmobiliario de Estados Unidos.

Las instalaciones del CID fueron remodeladas el año 2013 con una asignación de \$ 3.503 millones de parte del Departamento de Defensa de EEUU, con estas mejoras el CID no tiene problemas en cuanto a infraestructura. No es la misma situación la que ocurre en “La Casa del Soldado”, pues este edificio requiere de mantenimiento especializado y remodelación tanto de su infraestructura como de sus equipos y sistemas (aire acondicionado, calefacción, sistema de alarmas, etc.) que son muy antiguos y continuamente presentan fallas en su funcionamiento. La OEA no tiene previsto asignar fondos para solucionar estos problemas, sino todo lo contrario, hace algunos años inclusive, se planteaba la posibilidad de vender este edificio con la finalidad de obtener recursos para cubrir otros requerimientos de mayor urgencia. De darse esta situación el Consejo de Delegados y la Secretaría, tendrían que desarrollar sus actividades en otras instalaciones que serían asignadas por la OEA.

Los equipos de cómputo y otros, además de los muebles que están en la “Casa del Soldado”, son de propiedad de la OEA y del Departamento de Defensa de EEUU (DoD). Todo el soporte informático (internet, y otros tipos de software) que está a disposición y uso de la Secretaría y del CD es brindado por el CID. Sin embargo es necesario mencionar que los equipos de cómputo no son de última generación, pero cumplen con las exigencias mínimas de

funcionamiento para permitir el desarrollo de las actividades del CD y de la Secretaría. La realidad del CID es diferente pues si dispone de infraestructura informática y muebles diversos en optimas condiciones.

Se puede decir que las instalaciones del CID en la actualidad son adecuadas para el cumplimiento de sus actividades. En cuanto a las instalaciones que disponen el CD y la Secretaría, si bien es cierto que no son las más modernas, pero cumplen con los requerimientos necesarios para que estos dos órganos puedan funcionar.

Los muebles y equipos (informáticos, de oficina, etc.) que dispone la organización, en forma general satisfacen los requerimientos de los usuarios.

#### b) Recursos financieros

La asignación anual en recursos que provienen de los Fondos Regulares de la OEA, siempre es menor al requerimiento que hace la JID y con una tendencia decreciente. Para el año 2013 fue de \$ 1.117 millones (Figura 13) y para el año 2014 de \$ 1.116 millones (Figura 14).



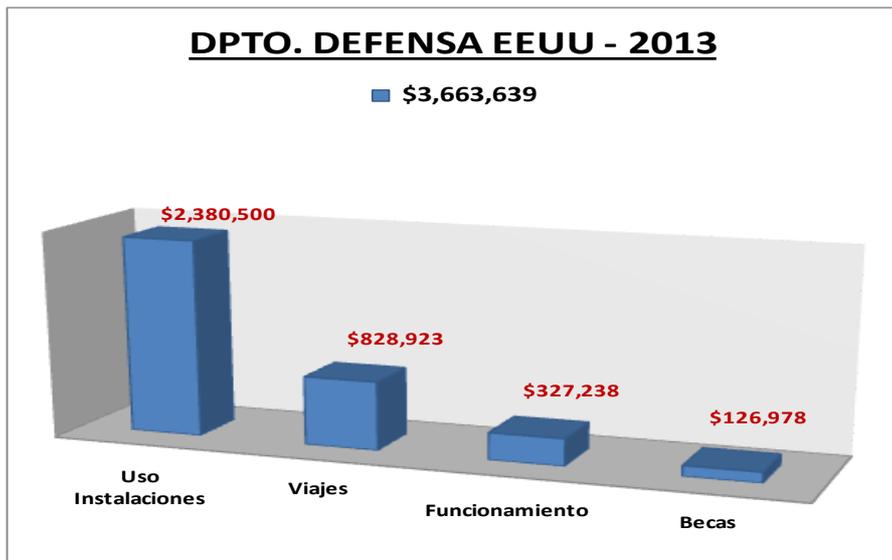
**Figura 13.** Aportes asignados por la OEA para el año 2013: \$ 1,117,320 sin considerar el valor de uso de la Casa del Soldado (\$ 1,997,071 - \$ 879,751). Elaboración propia con datos obtenidos de (Presupuesto AG, 2014).

(\*) Dentro del monto asignado al Consejo de Delegados, están incluidos los costos de funcionamiento de las instalaciones y pagos de un empleado civil<sup>iv</sup>.

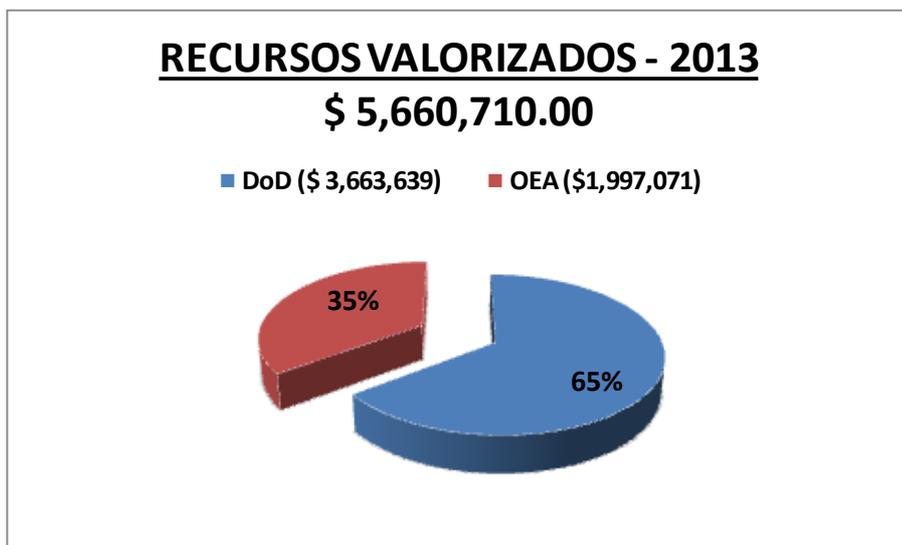


**Figura 14.** Distribución aproximada de los recursos financieros asignados por la OEA para el año 2014. Elaboración propia con datos obtenidos de (Presupuesto AG, 2014).

La JID también recibe fondos de parte del gobierno de EEUU a través del Departamento de Defensa, para ser empleados por el CID, sin los cuales sería prácticamente imposible que este centro de estudios funcione. Para el año 2014 recibió aproximadamente \$ 831.232 mil (casi el 85 % de su presupuesto de funcionamiento). El año 2013, recibió contribuciones por un valor aproximado de \$ 3.663 millones, siendo parte de estos fondos, destinada al uso de instalaciones (mantenimiento y mejoras) – Figura 15, de los cuales \$ 828.923 mil correspondieron a costos de aeronaves y otros gastos de los viajes de estudio, \$ 327.238 mil a gastos de funcionamiento y \$ 126.978 mil como contribución en fondos de asistencia y becas para aumentar la participación de estudiantes de los estados miembros de la OEA<sup>v</sup>. En total el año 2013 la JID dispuso entre asignaciones financieras y valor de uso de instalaciones de más de \$ 5.66 millones (Figura 16).



**Figura 15.** Recursos recibidos para ser administrados por el CID, de parte de Estados Unidos para el 2013. Elaboración propia con datos obtenidos de (Junta de Auditores Externos, 2013).



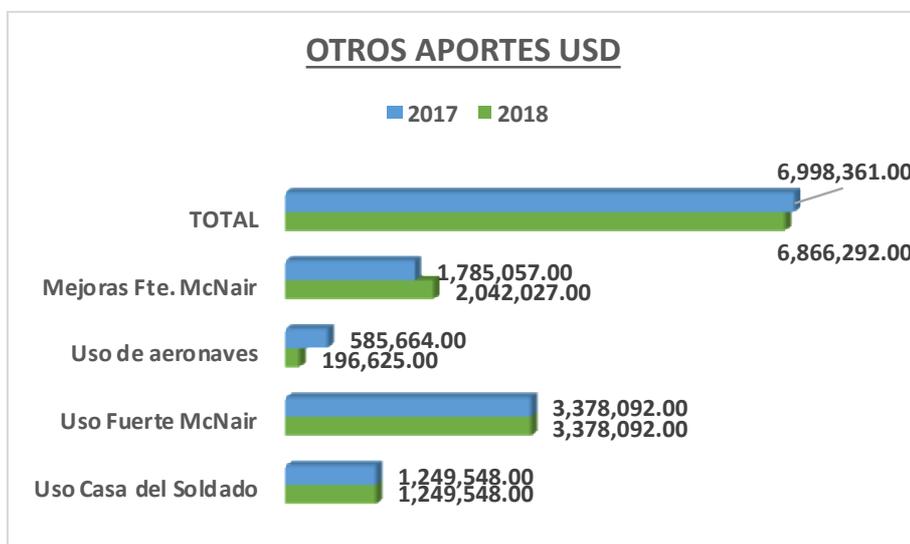
**Figura 16.** Aportes recibidos de parte de la OEA y EEUU, incluyendo costos del valor de uso de las instalaciones (Fuerte McNair y Casa del Soldado). Elaboración propia con datos obtenidos de (Junta de Auditores Externos, 2013).

Los recursos financieros para funcionamiento que recibe la JID de parte de la OEA, permiten satisfacer los requerimientos básicos para que la Secretaría y el CD puedan subsistir, sin embargo no son suficientes para el CID, que gracias a los aportes del Departamento de Defensa puede desarrollarse y cumplir con sus objetivos. Asimismo las actividades de representatividad (viajes de las autoridades de la JID) y de asesoramiento que desarrolla la Secretaría (SSA), se ven limitadas. Las Figuras 17 y 18 muestran los aportes recibidos por la JID durante los años 2017 y 2018. La Figura 18 muestra el valor de uso de las instalaciones que emplean la Secretaría de la JID (Casa del

Soldado) y el Colegio Interamericano de Defensa (Fuerte McNair), que constituyen las Contribuciones en Especie y las mejoras de las instalaciones del Fte. McNair y el uso de aeronaves para viajes de los cursos del CID que constituyen los Ingresos reembolsables que proceden del Departamento de Defensa de Estados Unidos y de algunos países de la OEA.



**Figura 17.** Fondos que recibió la JID para funcionamiento. Elaboración propia con datos obtenidos de (Junta de Auditores Externos - ADM, 2018).



**Figura 18.** Fondos recibidos por la JID de procedencia del Departamento de Defensa de Estados Unidos y otros Estados de la OEA. Elaboración propia con datos obtenidos de (Junta de Auditores Externos - ADM, 2018).

### c) Recursos humanos

El personal que presta funciones en la JID casi en su totalidad proviene de los Ministerios de Defensa o similares de algunos países integrantes de esta organización. El denominador común de todo el personal militar, policial y civil

es su permanencia temporal en la organización (entre uno y dos años normalmente).

El Consejo de Delegados está conformado por los representantes de los Estados miembros (Jefes de Delegación) y sus Delegados Alternos. El personal que conforma el CD, no siempre está completo, durante los años 2013 a 2015 solo tenían representatividad 23 delegaciones, lo cual no fue impedimento para sesionar y tomar decisiones, sin embargo no es lo ideal. Al cierre del año 2018, 24 de los 28 países que conforman la JID tenían representatividad.

El personal que desempeña funciones administrativas y de asesoramiento en la Secretaría está conformado por oficiales de las Fuerzas Armadas y Policía, personal militar subalterno y, empleados civiles; el promedio en cantidad es de 35 a 40 en los últimos años, con este personal solamente se cubren los cuadros mínimos de su estructura organizacional, la misma que debe ser evaluada considerando la necesidad de reforzar a la Subsecretaría de Servicios de Asesoramiento (SSA), que lleva la responsabilidad de los servicios de asesoramiento que son el principal rubro de los servicios que brinda la JID. Un aspecto desfavorable para la Secretaría es el hecho de que su personal tenga permanencia limitada ejerciendo funciones (de uno a dos años) y que los procesos de relevo sean interrumpidos por los vacíos que se ocasionan cuando el responsable de una división termina sus funciones y no existe la seguridad de que habrá un relevo o si lo hay asume funciones extemporáneamente, perdiéndose la continuidad de la gestión e interrumpiéndose los procesos de asesoramiento. La estructura de la Subsecretaría de Servicios de Asesoramiento y Conferencias (SSAC) debe estar diseñada para dar soporte administrativo a toda la organización, de acuerdo a lo que está establecido en el Estatuto de la JID, sin embargo está demostrado que la Secretaría no puede dar soporte administrativo al CID, por lo tanto es necesario considerar una reestructuración de este órgano de acuerdo a las circunstancias reales.

En el CID prestan servicios sin considerar a los alumnos, aproximadamente 80 funcionarios entre militares y civiles que provienen de los países miembros de la JID y del Departamento de Defensa de EEUU (profesores, asesores y personal administrativo). El CID tiene sus cuadros de personal completos, lo que le ha permitido entrar en un proceso de acreditación educativa que obliga a mantener unos estándares mínimos en cuanto a personal,

además de otros asuntos. Esto se da por que el CID cuenta con recursos adicionales que le permiten asumir los costos de profesores de planta y personal administrativo que tiene permanencia en la institución. Además cuenta con personal militar de EEUU, que no tiene los problemas de pérdida de continuidad en la gestión cuando es reasignado a otras funciones fuera del Colegio. Asimismo dispone de personal de asesores que complementan las actividades de los docentes, siendo la mayoría de estos asesores, oficiales graduados del propio Colegio, lo que favorece la trasmisión de conocimiento y repercute positivamente en el cumplimiento de la misión del CID.

La JID tiene empleados civiles que gozan de estabilidad laboral y tienen vínculos con la organización de acuerdo a las leyes de EEUU, para el 2015 disponía de cinco, dos de los cuales trabajaban en la Secretaría y los tres restantes en el CID, todos contribuyentes a un plan de pensiones que administra la Comisión del Plan de Jubilaciones y Pensiones de la OEA, las contribuciones a este plan por parte de la JID con cargo a su presupuesto anual 2013, fueron de \$ 77.632 mil, de acuerdo al informe de la Junta de Auditores Externos de la OEA de ese año. Para el año 2018 el personal de empleados civiles fue reducido a cuatro.

Considerando solo al personal militar que desempeña funciones en la JID y que sus gastos son asumidos por sus respectivos gobiernos (ministerios de Defensa) y con una asignación estimada de \$ 7,000 mensuales (tomando como dato promedio la cantidad de 140, entre las Delegaciones, la Secretaría y el CID, sin considerar alumnos), resulta un total de más de \$ 11.7 millones<sup>vi</sup>, que es el costo del personal de la JID, asumido por los Ministerios de Defensa o similares.

#### **d) Valor de los Recursos Tangibles de la JID**

Tomando como referencia las contribuciones recibidas el año 2013, la JID dispone en recursos tangibles valorizados, de más de \$ 17.4 millones anualmente (Figura 19), considerando costos de uso de instalaciones, asignaciones monetarias para funcionamiento y costos de personal (excluyendo los costos de los muebles y equipos).



**Figura 19.** Aportes recibidos de parte de la OEA, EEUU y los Estados miembros. Elaboración propia con datos obtenidos de (Junta de Auditores Externos, 2013).

(\*) DoD y OEA - Asignaciones monetarias más costo de uso de instalaciones.

(\*\*) Estados Miembros - Costos de personal.

Las Figuras 20 y 21 muestran los recursos valorizados de la JID para los años 2017 y 2018, considerando las asignaciones ordinarias para funcionamiento que recibe de la OEA, los aportes de algunos países de la OEA y de Estados Unidos (contribuciones en especie y recursos reembolsables) y los costos de personal que son asumidos por los Estados que envían a sus profesionales civiles y militares para desempeñar funciones en la JID.



**Figura 20.** Recursos valorizados recibidos por la JID el año 2017 – USD 19,720,761.00. Elaboración propia con datos de (Junta de Auditores Externos - ADM, 2018).

## RECURSOS VALORIZADOS - 2018

Por funcionamiento de la OEA

Contribuciones en especie y recursos reembolsables

Costos de personal



**Figura 21.** Recursos valorizados recibidos por la JID el año 2018 – USD 19,641,692.00. Elaboración propia con datos de (Junta de Auditores Externos - ADM, 2018).

### ▪ **Recursos Intangibles (activos inmateriales)**

#### **a) Información**

La JID cuenta con documentación (Actas, resoluciones, informes, etc.) que constituyen un Archivo histórico de más de 70 años, esta información es un recurso invaluable que puede mostrar el panorama hemisférico y mundial de Defensa desde épocas de la Guerra Fría. Asimismo los delegados y personal que conforma la JID son poseedores de información de primera mano en cuanto a la realidad de sus respectivos países en asuntos de Defensa.

La información que guarda la JID en documentos y archivos, contiene un valor histórico que no está siendo explotado. El personal del CD así como el de la Secretaría, dispone de información actualizada de la realidad de sus respectivos países en cuanto al empleo de sus FFAA y al manejo de sus asuntos Militares y de Defensa, que puede ser transformada en documentos de interés común que podrían contribuir a enriquecer el conocimiento de las instituciones de Defensa del hemisferio y de los propios países.

La información actualizada que poseen los delegados y los asesores de la Secretaría, en asuntos de Defensa de sus respectivos países, además de su propia experiencia y conocimientos, deben ser adecuadamente explotados para contribuir a mantener la buena reputación de la JID entre las organizaciones de Defensa del hemisferio. Es fundamental para la JID, no solamente tener un buen manejo de imagen institucional, sino también hacer mérito al propósito de su razón de ser, que es brindar asesoramiento y consulta en asuntos Militares y de

Defensa. Es conveniente rediseñar su página web y disponer de una estructura organizacional (división, departamento, etc.) adecuada para el manejo de la misma, la que debe estar bajo la orientación del órgano de más alto nivel de la organización (CD), con la finalidad de evitar conflictos de intereses y manejos aislados con orientaciones independientes de la información que se comparte. La JID debe orientar esfuerzos para diseñar una revista digital especializada, que sea representativa y esté orientada a constituirse en una herramienta de consulta en asuntos de Defensa.

**b) Reputación**

La JID es la organización de Defensa más antigua del mundo y la que congrega a más países en el hemisferio (28 en total), por lo tanto su alcance en cuanto a presencia hemisférica es mayor que la de cualquier otra organización de Defensa. Tan solo este hecho constituye la mayor “Medida de Confianza” entre los países que la conforman. Los Delegados aunque en su mayoría provienen o son designados por sus respectivos ministerios de Defensa, representan a sus países (gobiernos) ante la Organización, lo que posibilita la presencia internacional de estos países y le otorga relevancia e importancia a la JID como organización Internacional de Defensa.

La JID es una organización que goza de cierto prestigio y consideración entre las otras organizaciones de Defensa del hemisferio, hecho que debe obligar a una participación más activa en relación a los asuntos que son de interés de estas organizaciones. A diferencia de las demás organizaciones de Defensa del hemisferio, la JID tiene el propósito de brindar servicios de asesoramiento y consulta, por consiguiente su participación en los foros de estas organizaciones debe ser aportando conocimiento.

**c) Conocimiento**

La JID cuenta con personal experimentado y capacitado del más alto nivel en asuntos de Defensa, sin embargo su estructura organizacional no permite una mejor explotación y aprovechamiento de estas capacidades. La mayoría de Oficiales que trabajan en la JID son del grado de Coronel con una experiencia profesional promedio de más de 25 años y un nivel de preparación que va más allá del ámbito de la Defensa (muchos tienen Maestrías y Doctorados en disciplinas que no son del ámbito militar); estas características constituyen un

potencial de mucho valor que bien aprovechado podría posicionar a la JID como una organización referente, en asuntos de Defensa y Seguridad en el hemisferio.

Asimismo el CID es un centro de enseñanza de nivel superior en asuntos de Seguridad y Defensa, y por lo tanto constituye un recurso valioso como fuente de conocimiento con más de 50 años de experiencia.

El conocimiento sobre asuntos Militares y de Defensa, respaldado en la experiencia profesional, que posee el personal militar que labora en la JID, es un recurso que aún no está siendo aprovechado en su máximo potencial, cabe especial mención la experiencia de combate en Guerra Interna de los oficiales de Colombia y de Perú que constituye un recurso valioso y fuente de transmisión de experiencias.

#### **d) Intención Política**

La JID debe su existencia al deseo de integración de los países que la conforman, lo que es una muestra de la voluntad Política de los Gobiernos de mantener los nexos y relaciones entre ellos a través de la interacción de sus Delegados. No existe un compromiso formal que obligue a los gobiernos a formar parte de la JID, lo hacen por voluntad propia.

Sin embargo es necesario considerar algunos aspectos que van en desmedro de la organización afectando su imagen y debilitándola, como son: el retiro oficial de Ecuador de la organización que se produjo el año 2013<sup>vii</sup>, la participación nula de algunos países en los asuntos de la JID y la ausencia de las delegaciones de Bolivia y Venezuela. Estos hechos ameritan una evaluación al más alto nivel (Consejo de Delegados), a fin de hacer esfuerzos por revertirlos y mantener la unidad de la organización.

No cabe duda que la “Intención Política” de la mayoría de los países que conforman la JID, permite que esta, aún continúe en funciones a pesar de intereses discordantes. Por lo que constituye un recurso valioso que hay que cuidar y fortalecer.

### **3) Competencias de la JID**

La JID es una organización que pese a las dificultades y cambios en el entorno político hemisférico y mundial ha podido sobrevivir por más de 70 años. A partir del año 2006 en que pasa a ser parte de la OEA, sus responsabilidades y retos son diferentes y le exigen mayores esfuerzos, y contrariamente con menores medios. Para determinar las Competencias de la JID se hizo un análisis de sus recursos, específicamente de los

que gestionan la Secretaría y el CID, las competencias de estos dos componentes de la JID determinan las competencias de toda la organización. “El término competencia se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos por los que una organización estructura sus recursos de manera eficaz” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 117). Es decir las habilidades de la organización para gestionar sus recursos.

Los recursos y competencias de la JID determinarán el nivel de su Capacidad Estratégica para enfrentar los retos y desafíos del entorno y obtener una ventaja competitiva en relación a otras organizaciones que tratan asuntos de Defensa en el hemisferio “La Capacidad Estratégica se puede definir como la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 115).

Existen dos posibilidades: disponer de una Capacidad Estratégica mínima, solo para satisfacer las exigencias de subsistencia (Capacidad Umbral) o de una Capacidad Estratégica con posibilidades de obtener una ventaja competitiva, con recursos únicos y competencias nucleares (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 117).

Aunque una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) se crea en base a una intención estratégica, que no es el caso en la JID, sin embargo en la realidad el CID y la Secretaría actúan como tal. Ambos desarrollan sus actividades con orientaciones diferentes hacia sus propios productos y clientes, es decir emplean sus propias estrategias de gestión para obtener sus resultados. Esta es la razón por la que cada órgano es una División dentro de la estructura organizacional de la JID y a la vez una UEN (de “Asesoramiento y consulta” la Secretaría y de “Enseñanza” el CID).

▪ **Competencias de la Secretaría (Gestión de sus recursos)**

La Secretaría tiene la mayor responsabilidad dentro la organización, porque es la encargada de brindar servicios de asesoramiento y consulta a los órganos de la OEA y a sus países miembros; esta es la razón de ser de la JID, sin embargo el espectro de acción y responsabilidad de estos servicios, es muy amplio y normalmente no se cumplen con todas las actividades previstas, esto se ve reflejado cuando se presenta el programa-presupuesto a la Secretaría General de la OEA y como viene ocurriendo hace varios años, solo se recibe la tercera parte de lo que se solicita; lo que indica que muchas de las actividades previstas y planeadas se dejan de realizar. La Secretaría tiene cuatro fuentes de suministro de actividades y responsabilidades.

- a) La primera, proviene del más alto nivel de la OEA, y son las resoluciones y mandatos de la Asamblea General o del Consejo Permanente canalizados a través de la Comisión de Seguridad Hemisférica (CSH). Estas actividades tienen como fin prestar asesoramiento y apoyo a los Estados miembros de la OEA y a otras entidades relacionadas a Seguridad y Defensa, por ejemplo: los estudios para elaborar los componentes de una estrategia cibernética para los Pequeños Países Insulares del Caribe – el año 2013, el apoyo brindado a la XI CMDA el año 2014 y los años subsiguientes, y a la propia CSH con el apoyo al VI Foro sobre medidas de la confianza y seguridad el 2015.

Estas actividades demandan mayor dedicación por parte de la JID, considerando que son requerimientos de parte de los órganos de más alto nivel de la OEA (Asamblea General y Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores), así como del principal elemento en asuntos de Seguridad y Defensa de la OEA (la CSH).

- b) La segunda, proviene del Estatuto de la JID y son las 12 funciones asignadas a esta organización. Estas funciones no se desarrollan en su totalidad por diferentes razones y el hecho de ser consideradas como tal, las convierte en actividades permanentes y rutinarias, lo cual resta su importancia y prioridad. Es conveniente evaluar cada una de estas funciones para determinar su factibilidad, los niveles en los que se puede asesorar y a quienes les interesa este asesoramiento.
- c) La tercera, emana de las resoluciones que emite el Consejo de Delegados. Estas actividades deben ser consideradas de manera especial, pues se supone que son de interés de la organización y al ordenarlas se entiende que se han tenido en cuenta las posibilidades de su factibilidad en cuanto a recursos y capacidades.
- d) La cuarta, se origina en los requerimientos hechos por otros órganos de la OEA, concretamente de la Secretaría de Seguridad Multidimensional (SSM), o por los países que son parte de la OEA. Estas actividades de asesoramiento se realizan cuando las posibilidades y los medios los permiten; así tenemos el apoyo a las actividades de desminado que se brinda a la SSM y el asesoramiento a la república de Haití en la formulación de su “Libro Blanco” durante los años 2014 - 2015.

Al analizar el propósito de la JID de brindar “... servicios de asesoramiento técnico, consultivo y educativo sobre temas relacionados con asuntos Militares y

de Defensa...” (Asamblea General de la OEA, 2006), se entiende que se debe disponer de información y conocimientos de alto nivel en estos asuntos, considerando que es necesario ser experto en algo para poder asesorar y ser sujeto de consulta.

No cabe duda que el personal de la SSA tiene los conocimientos y la experiencia necesarios, para prestar estos servicios de asesoramiento; sin embargo la estructura de la organización no permite sacar el máximo provecho de estas capacidades. No existe una forma de materializar esta experiencia y conocimientos de manera que puedan ser compartidos y aprovechados por las organizaciones de Defensa del hemisferio o por cualquier entidad relacionada con asuntos de Defensa de los países miembros de la JID (Universidades, centros de investigación, etc.). No se desarrollan programas ni proyectos de investigación, no se emiten publicaciones técnicas u otros documentos de consulta que pudieran recoger la experiencia y conocimientos del personal que pasa por la SSA y contribuir a posicionar a la JID como una organización referente con opinión y personalidad propia en asuntos de Defensa.

Es necesario priorizar las actividades de asesoramiento en base a la disponibilidad de medios y a las capacidades técnicas. Para lo cual se deben focalizar los asuntos de interés en los que se puede brindar asesoramiento con excelencia y de esta manera poder concentrar el interés de los países de la OEA, entidades de Defensa y la propia OEA.

Por consiguiente, la Secretaría aun disponiendo de “recursos únicos”, que son su personal militar y sus conocimientos y experiencia profesional; solo puede desarrollar “capacidades umbral”, lo que significa que gestiona sus recursos de manera tal, que solo satisface las exigencias mínimas de producción (servicios de asesoramiento y consulta) y de esta manera asegura su supervivencia dentro de la organización. Esto se ve reflejado en el limitado espacio de aceptación que la JID tiene dentro de la OEA y en las pocas veces que sus servicios de asesoramiento son requeridos por los países miembros de la OEA.

Recursos Únicos son los que mantienen la ventaja competitiva y que los competidores tienen dificultades para imitar u obtener. Capacidades Umbral son aquellas capacidades esenciales, necesarias para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 117).

La relevancia de los servicios de asesoramiento, no se obtiene por el volumen de mandatos o actividades desarrolladas solamente, sino también por la calidad del asesoramiento brindado, que debe transformarse en necesidad para los clientes (la OEA y sus países miembros). La JID debe buscar constituirse en el principal ente de asesoramiento en asuntos de Defensa para la CSH y demostrar que posee las capacidades y el conocimiento para desplazar a la SSM de su participación en estos asuntos.

▪ **Competencias del CID (Gestión de sus recursos)**

El CID brinda servicios educativos de nivel avanzado que se materializan en un producto único, para lo cual tiene su propia estructura organizacional, sus procesos internos y sus relaciones que le permiten gestionar sus recursos de manera independiente.

Desde el período académico 2013 - 2014 desarrolla una maestría, por consiguiente no brinda servicios de “asesoramiento educativo”, sino servicios educativos (enseñanza de nivel superior en asuntos de Defensa y Seguridad). Esto le permite tener una orientación única en cuanto a sus actividades, es decir todos los esfuerzos son dirigidos a obtener el producto final que es la Maestría en “Ciencias de la Seguridad y Defensa Interamericana”.

El CID dispone de personal permanente proporcionado por el gobierno de EEUU, que le permite estabilidad en su manejo administrativo, dispone de asesores que complementan las actividades de enseñanza de los profesores, estos asesores normalmente son graduados del propio colegio, dispone de recursos logísticos y financieros que le permiten capacidad de maniobra para cumplir con sus programas académicos. Por consiguiente, dispone de los recursos suficientes para el cumplimiento de sus fines.

En el periodo académico 2014 - 2015 el CID impartió enseñanzas a 64 alumnos de 15 países, esto significa que está llenando las expectativas de menos del 50 % de su “público objetivo”, que son los 35 países que conforman la OEA. Por ahora no tiene competidores, pero considerando que en la IX Reunión Ordinaria de la Instancia Ejecutiva del Consejo de Defensa Suramericano (CDS) y la V Reunión Ordinaria de este Consejo, de febrero 2014, se aprobó la creación de un centro de estudios para la formación de civiles y militares en materia de Defensa (Escuela Suramericana de Defensa), es conveniente adoptar las providencias necesarias para afrontar una futura competencia, si en algún momento se diera<sup>viii</sup>.

El CID está gestionando sus recursos de manera adecuada, sin embargo se puede considerar que dispone de Recursos Únicos y Competencias Nucleares, que son las “Actividades que sostienen la ventaja competitiva y los competidores tienen dificultades para imitar u obtener” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 117). Estos recursos y competencias le permitirían lograr una ventaja competitiva en relación a otros centros de estudios avanzados en asuntos de Defensa que pudieran crearse. Esto debe corroborarse en el tiempo, cuando más países envíen alumnos y en la medida que el CID mantenga los estándares exigidos por los sistemas de acreditación educativa del medio local.

#### **4.1.1.3 Determinación de los Factores Internos de la JID**

Los Factores Internos de la JID, obtenidos mediante la Evaluación de su Desempeño y de su Inspección Interna, se expresan en términos de Fortalezas y Debilidades y fueron empleados para la formulación de la Matriz FODA.

##### **1) Fortalezas**

- Personal experimentado y con alto nivel de conocimiento en asuntos Militares y de Defensa.
- Disponibilidad de un centro de enseñanza de nivel avanzado en asuntos de Seguridad y Defensa con una Maestría propia.
- Infraestructura adecuada para el desempeño de sus funciones.
- Los Delegados tienen un alto nivel de compromiso con la organización, tienen participación activa en sus asuntos, en todos los niveles de gestión (particularmente en la toma de decisiones y el control).
- Disponibilidad de información actualizada en asuntos de Defensa de cada país a través de sus delegaciones.
- Disponibilidad de información histórica en asuntos de Defensa del hemisferio.

##### **2) Debilidades**

- No existe línea de autoridad entre el Presidente del CD quien es la máxima autoridad representativa de la JID y los Directores de los 2 órganos subordinados.
- La estructura organizacional de la SSA no es la adecuada para la realización de las actividades de asesoramiento.
- No se dispone de una publicación que sea representativa de la organización, relacionada a asuntos Militares y de Defensa.
- Las limitaciones presupuestarias no permiten el desarrollo de todas las actividades de asesoramiento.

- La Secretaría no cuenta con personal preparado para desarrollar proyectos de acuerdo a los procedimientos que emplea la OEA.
- El personal de la SSA que realiza actividades de asesoramiento tiene permanencia limitada en la organización (1 a 2 años).
- No se realiza un manejo adecuado de la página web de la JID.

### 3) Correspondencia entre los Factores Internos de la JID y los Factores de su Rendimiento (Tabla 9)

Los Factores Internos (FFII) de la JID son los elementos que constituyen los Factores del Rendimiento de la JID, el análisis de los FFII permitió diseñar las estrategias para mejorar el Rendimiento de la JID y dar respuesta al Objetivo Específico 1 del presente estudio.

**Tabla 9**

#### ***Factores del Rendimiento y Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) de la JID***

<b>FACTORES INTERNOS DE LA JID</b>	<b>FACTORES DEL RENDIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal experimentado y con alto nivel de conocimiento en asuntos Militares y de Defensa.</li> <li>▪ Disponibilidad de un centro de enseñanza de nivel avanzado en asuntos de Seguridad y Defensa con una Maestría propia.</li> <li>▪ Disponibilidad de información actualizada en asuntos de Defensa de cada país a través de sus delegaciones.</li> <li>▪ Disponibilidad de información histórica en asuntos de Defensa del hemisferio.</li> <li>▪ La Secretaría no cuenta con personal preparado para desarrollar proyectos de acuerdo a los procedimientos que emplea la OEA.</li> </ul>	<b>Conocimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los Delegados tienen un alto nivel de compromiso con la organización, tienen participación activa en sus asuntos, en todos los niveles de gestión (particularmente en la toma de decisiones y el control).</li> <li>▪ No existe línea de autoridad entre el Presidente del CD quien es la máxima autoridad representativa de la JID y los Directores de los 2 órganos subordinados.</li> <li>▪ No se realiza un manejo adecuado de la página web de la JID.</li> </ul>	<b>Autoridad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura adecuada para el desempeño de sus funciones.</li> <li>▪ La estructura organizacional de la SSA no es la adecuada para la realización de las actividades de asesoramiento.</li> <li>▪ No se dispone de una publicación que sea representativa de la organización, relacionada a asuntos Militares y de Defensa.</li> <li>▪ El personal de la SSA que realiza actividades de asesoramiento tiene permanencia limitada en la organización (1 a 2 años).</li> </ul>	<b>Gestión</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2 Posicionamiento Estratégico de la JID**

Para el estudio del Posicionamiento Estratégico de la JID se analizó la información de la JID referente a su ámbito externo, principalmente en sus relaciones con la OEA y los países que conforman esta organización, para ello se empleó como base teórica el elemento 1 del proceso de Gestión Estratégica propuesto en (Wheelen, Hunger, Hoffman,

& Bamford, 2015), correspondiente a la Inspección Externa de la JID (Análisis del Entorno).

Para Ries & Trout (1990), el Posicionamiento es un proceso de penetración en la mente del cliente, siendo posible posicionar cualquier cosa: una persona, un político, un producto e inclusive una empresa o cualquier otra organización; de tal manera que el cliente o público objetivo esté tan convencido, de que está recibiendo lo mejor para sus intereses y no tenga la necesidad de buscar otra alternativa en la competencia. Para lograr ello no necesariamente se debe crear algo nuevo o diferente, basta con manipular favorablemente lo que ya existe en la mente del cliente. Refieren también, que: “El poder de la organización es consecuencia del poder del producto y la posición que el producto ocupa en la mente del cliente” (p.30).

Bajo esta perspectiva, el Posicionamiento Estratégico que se propone para la JID, viene a ser la ubicación de esta organización en una posición expectante en el contexto de los países del hemisferio americano y de la OEA, como referente en asuntos Militares y de Defensa con preeminencia sobre las demás organizaciones relacionadas a los mismos asuntos. El Posicionamiento Estratégico de la JID depende de los siguientes factores: Demanda de Asesoramiento, Asignación de Tareas y Aceptación.

La Demanda de Asesoramiento proviene de la OEA y de sus países miembros, la Asignación de tareas emana de la OEA a través de la Comisión de Seguridad Hemisférica y la Aceptación, está referida a la consideración e importancia que le dan a la JID, la OEA y sus países miembros como entidad especializada en asuntos Militares y de Defensa.

El estudio del Posicionamiento Estratégico de la JID contiene dos partes:

- Inspección Externa de la JID (Análisis del Entorno), mediante la aplicación del Elemento 1 del proceso de GE.
- Determinación de los Factores Externos de la JID.

#### **4.1.2.1 Inspección Externa de la JID**

La JID es un organismo público internacional con personería jurídica propia, que a partir del año 2006, se convierte en una Entidad de la OEA. Como cualquier otra organización, recibe la influencia de diversos actores externos, que tienen repercusión en sus planes y en sus actividades. Estos actores están constituidos por las tendencias políticas internacionales y coyunturales, por sus vínculos y relaciones con otros organismos dentro de la OEA y por sus interrelaciones con otras organizaciones internacionales y con algunos países. La Inspección Externa de la JID, permitirá conocer el grado en que estos actores la afectan o favorecen y cuál es su capacidad de respuesta.

El estudio del impacto o influencia de estos actores sobre la JID, fue determinado mediante el desarrollo de los siguientes temas: Entorno General, Entorno Inmediato y Grupos de Interés.

## 1) Entorno General

### ▪ Percepción Política de los Asuntos de Defensa

Con el fin de la Guerra Fría, desapareció la amenaza de agresión extra continental que había sido la razón principal para la creación y existencia de la JID. En ese entonces, los asuntos de Defensa tenían relevancia en el ámbito hemisférico y la JID era una necesidad y un interés común para los países del hemisferio; su existencia era validada y sus recursos que eran asignados a través de la OEA, no eran su preocupación.

La caída de la Unión Soviética, significó también un debilitamiento y en algunos casos la desaparición de los movimientos subversivos internos de los países de Centro y Sud América, lo cual determinó, la reducción del papel protagónico desempeñado por las Fuerzas Armadas en asuntos de Defensa Interna y el incremento de responsabilidades para las Fuerzas Policiales; pues la lucha política de los grupos subversivos se orientó hacia el crimen organizado (pandillas, narcotráfico, extorsiones, etc.) en Centro América; y en Sud América, los grupos subversivos que aún subsisten (remanentes de Sendero Luminoso, de las FARC y del ELN), están bastante debilitados y se mantienen con recursos provenientes del narcotráfico.

En el Perú con la desaparición de las Zonas de Emergencia a raíz de la desarticulación y debilitamiento de Sendero Luminoso, se redujo la magnitud de las FFAA, así como también su rol protagónico en asuntos de Seguridad Interna; cediendo espacio a la Policía Nacional, que por mandato constitucional tiene esta responsabilidad. En el caso de Colombia, con el acuerdo de paz del 26 de septiembre de 2016 entre el Gobierno y las FARC, el país tiene que hacer una reforma estructural de sus Fuerzas Armadas, pues la dimensión del problema es menor de lo que fue en otros tiempos pero aun subsiste.

A partir de los sucesos del 11 de septiembre de 2001, cambió el panorama mundial en relación a los asuntos de Seguridad y Defensa. El terrorismo, el narcotráfico, el crimen organizado y otros problemas que afectaban la seguridad interna de algunos Estados, cobran nueva dimensión y son considerados como una amenaza que puede afectar a la seguridad internacional. Esto se ve ratificado con la

Declaración de Seguridad de las Américas de 2003, que afianza el concepto de Seguridad Multidimensional. Las Nuevas Amenazas, particularmente el narcotráfico, el terrorismo y el tráfico de armas; le dan a los asuntos de Seguridad mayor preeminencia sobre los asuntos de Defensa, y esto porque constituyen un riesgo latente para la seguridad internacional hemisférica a diferencia de las amenazas tradicionales (conflictos armados entre Estados) que son mínimas o ya no existen. Por consiguiente, los Estados orientan sus preocupaciones para enfrentar estos riesgos, y con participación de la OEA revitalizan compromisos de cooperación suscritos con anterioridad (CIFTA, CICTE, CICAD, etc.)<sup>ix</sup>; con lo cual los asuntos de Defensa tradicionales sin dejar de ser importantes para la propia existencia de los Estados; pierden protagonismo en el ámbito de la Seguridad Hemisférica.

Por otro lado, EEUU también reorientó su política internacional en relación a sus asuntos de Defensa y Seguridad, priorizando sus intereses hacia el medio Oriente y Asia (Afganistán, Irak, Siria, etc.). Lo cual se ve reflejado en la desaparición de su rol protagónico dentro de la JID, hecho que afecta directamente las actividades de esta organización (por la falta de recursos), particularmente las actividades que desarrollan la Secretaría y el Consejo de Delegados. Aún, con la necesidad que tiene de mantener su hegemonía internacional y salvaguardar sus intereses más allá de sus fronteras; tiende a la reducción de sus gastos de Defensa en este hemisferio.

Todos estos hechos demuestran que en los tiempos actuales, las amenazas contra la Seguridad Hemisférica ya no provienen del riesgo de conflictos armados entre Estados, que ponían en primera línea los asuntos de Defensa y requerían de FFAA fuertes e ingentes recursos financieros destinados a mantenerlas. Ahora la estabilidad hemisférica se ve amenazada por el incremento de la violencia local ligada al crimen internacional y al narcotráfico que tiende a extenderse sin respetar fronteras. Esta realidad hace que los asuntos de Defensa, no tengan la prioridad de otros tiempos en la agenda política de los Gobiernos.

▪ **Las Fuerzas Armadas en otras actividades (Tareas No Tradicionales)**

En la actualidad se nota un cambio en los roles tradicionales que desempeñaban las FFAA. Los riesgos de guerra internacional o confrontación bélica entre Estados casi han desaparecido en el hemisferio y los problemas que pudieron haber sido “casus belli” entre algunos países, han sido resueltos en instancias internacionales

(Corte Internacional de Justicia), por ejemplo: el problema limítrofe entre Perú y Chile en el 2014 o el de Nicaragua y Colombia en el 2012. Esto no significa por supuesto, que haya una tendencia a la desaparición de las FFAA ante la “ausencia” de su razón de ser que es la guerra y la disminución de su protagonismo en el ámbito hemisférico de la Seguridad.

Contrariamente, esta realidad obliga a la modernización y diversificación de las Fuerzas Armadas (FFAA), para el aprovechamiento de sus potencialidades en actividades No Tradicionales, las mismas que contribuyen a enfrentar los riesgos ocasionados por las Nuevas Amenazas definidas en la Declaración de Seguridad de las Américas de 2003, y esto, por dos razones fundamentales: Porque fue rebasada la capacidad de las fuerzas policiales o porque sencillamente, las FFAA constituyen un recurso disponible con capacidades logísticas y de personal que los países no pueden darse el lujo de desperdiciar.

En consecuencia, las FFAA, están desarrollando tareas en beneficio de la población civil; resaltando sus actividades en apoyo a la Seguridad Pública, en gestión de riesgos y respuesta a Desastres Naturales, y en Desarrollo Social.

Reviste particular atención el incremento de la participación de las FFAA en asuntos de Seguridad Pública. Entre los años 2012 y 2013 las Fuerzas Armadas de la mayoría de los países de Sudamérica y el Caribe realizaron 488 mil operativos en actividades de Seguridad Pública (RESDAL, 2014, pág. 70). Cuatro de estos países, México, Guatemala, Perú y Uruguay tienen inclusive, asignación presupuestaria a sus FFAA armadas para tareas en apoyo a la seguridad ciudadana y combate al narcotráfico.

Es indiscutible que la condición natural de las FFAA, permite que su personal sea el más idóneo y calificado para administrar situaciones de crisis, generadas por catástrofes de índole natural; como en los casos de Haití en el 2010 y de Perú en el 2007, por mencionar solo dos; en los que las FFAA internacionales en el caso de Haití y locales en el caso de Perú, tuvieron la responsabilidad de la asistencia inicial, el control de la población y el restablecimiento del orden.

Por lo menos ocho de los países del hemisferio tienen formalmente establecidas tareas para sus FFAA en actividades de apoyo a la comunidad y desarrollo social mediante campañas sanitarias (atención médica en zonas aisladas o tratamientos epidémicos), trabajos de desarrollo comunal (construcción y

mantenimiento de carreteras), facilidades de comunicación (vuelos de apoyo) y muchas otras<sup>x</sup>.

Como se puede apreciar, muchas de las actividades que desarrollan las FFAA y que se pueden calificar como Tareas No Tradicionales, están contenidas en los llamados “Cuatro Pilares”, que la OEA utiliza como guía para llevar a cabo su gestión. Por consiguiente la JID tiene que redefinir sus objetivos y orientarlos en relación a estas actividades que ya son parte del quehacer diario de muchas de las FFAA del hemisferio, particularmente las que están contenidas en los pilares de “Desarrollo Integral” y “Seguridad Multidimensional”.

Asimismo, el Estatuto en su artículo 2.1 (Propósito de la JID), hace referencia a que el asesoramiento debe ser sobre temas “relacionados con asuntos Militares y de Defensa”, los mismos que al no estar definidos ni delimitados, generan un espacio en términos jurídico-legales para que la JID pueda incursionar en estas “Tareas No Tradicionales” sin el riesgo de afectar su misión y los límites de sus responsabilidades.

## **2) Entorno Inmediato**

La JID al ser parte de la OEA recibe influencia directa de parte de algunos de sus órganos, como la Asamblea General, el Consejo Permanente y la Secretaría General.

### **▪ Asamblea General**

La Asamblea General como órgano supremo de la OEA y con la autoridad que le confiere el artículo 54 de la Carta de la OEA, aprueba el Estatuto de la JID mediante el cual determina su naturaleza, estructura y funciones, así como regula sus relaciones con otros órganos de la OEA y define los límites y alcances de sus atribuciones. Asimismo, tiene la potestad para enmendar o aprobar enmiendas a dicho Estatuto. Por lo tanto la JID aun gozando de autonomía técnica para el cumplimiento de su propósito y funciones, debe tener en cuenta los mandatos de la Asamblea General, de la reunión de Consulta de los Ministros de Relaciones Exteriores y del Consejo Permanente, esto quiere decir que ninguna de sus decisiones puede sobrepasar las consideraciones de estos órganos que jerárquicamente son superiores (Asamblea General de la OEA, 2006, págs. 3, 7, Artículos 1.2 y 10.a). Esto significa que el Consejo de Delegados como órgano representativo superior de la JID, y aun estando conformado por personal designado por sus respectivos Ministerios de Defensa o similares, no puede adoptar decisiones

que emanen de estos ministerios ni de la Conferencia de Ministros de Defensa (máximo foro que congrega a estos ministerios).

En suma la JID aun siendo una organización netamente de Defensa no está al servicio de los Ministerios de Defensa y todas sus decisiones deben estar dentro del marco de las políticas de la OEA.

▪ **Consejo Permanente - CSH**

El Consejo Permanente se relaciona con la JID a través de la Comisión de Seguridad Hemisférica (CSH); esta comisión juega un rol preeminente en asuntos de Seguridad y Defensa en el ámbito de la OEA, pues es responsable de “estudiar y formular recomendaciones al Consejo Permanente sobre los temas de seguridad hemisférica” (CP de la OEA, 2003, págs. 5, Artículo 20), así como de diseñar e implementar las estrategias y políticas de la OEA relacionadas con estos asuntos, dicho rol ha sido reconocido por la Asamblea General mediante sus resoluciones referentes a la Promoción de la Seguridad Hemisférica, emitidas en las Reuniones Ordinarias de los años 2013 y 2014. La CSH dentro de la OEA ejerce el rol de coordinador entre los órganos y entidades relacionados a Defensa y Seguridad; y hacia afuera promueve el establecimiento de enlaces con organizaciones subregionales, regionales e internacionales relacionadas con los mismos asuntos (Conferencia Especial sobre Seguridad, 2003, págs. 13, Artículos 43 y 44).

Si bien es cierto que la CSH coincide con la JID en el desarrollo de algunos temas relativos a Defensa, es conveniente diferenciar los niveles en los que estos temas son tratados. La CSH trata estos temas al nivel político, es decir sus recomendaciones van a ser insumos para las decisiones de los órganos del más alto nivel de la OEA (Consejo Permanente, Reunión de Consulta de los Ministros de RREE y Asamblea General), mientras que la JID lo hace al nivel técnico y por lo tanto su asesoramiento y recomendaciones cuando es el caso, contribuyen al desarrollo de los temas que trata la CSH. En resumen las actividades relacionadas a asuntos Militares y de Defensa que desarrollan ambos organismos<sup>xi</sup> son complementarias y la JID se constituye en asesor de la CSH para determinados asuntos.

Uno de los temas que desarrolló precisamente la CSH fue el de la determinación de los vínculos jurídicos entre la OEA y la JID; que terminó con la incorporación de la JID a la OEA como Entidad y con la aprobación de su estatuto mediante una Resolución de la Asamblea General el año 2006. Sin embargo para la

CSH, tal como se puede apreciar en su página web, la JID continua siendo un “tema”, lo cual hace pensar que aún no están definidos completamente, por lo menos para esta comisión, el rol y la existencia de la JID dentro de la OEA.

Por otro lado y por disposición de la Asamblea General, la JID debe presentar un informe anual a esta comisión en relación a sus actividades de asesoramiento, lo que significa de alguna manera que la CSH en su rol de coordinación dentro de la OEA, ejerce cierto control o por lo menos, tiene la posibilidad de evaluar el desempeño y rendimiento de la JID en relación a estas actividades.

También es conveniente resaltar, aunque no está normado, que la JID es el principal instrumento para vincular a la CSH con los organismos hemisféricos, regionales y subregionales de Defensa (los Ministerios de Defensa, la CMDA y otras entidades como la CEA, CNI, SICOFFA, etc.).

Cabe mencionar que la CSH no desarrolla proyectos ni administra recursos, sus actividades son ejecutadas con el soporte administrativo de la Oficina del Secretario General Adjunto que para el año 2014 recibió una asignación en fondos regulares de \$ 1.280 millones<sup>xii</sup>, para ser empleados en las oficinas de la Secretaría de la Asamblea General, la Reunión de Consulta, el Consejo Permanente y Órganos Subsidiarios.

#### ▪ **Secretaría General – SSM**

La Secretaría General prepara el proyecto de programa-presupuesto de la OEA, que posteriormente es evaluado por la Comisión de Asuntos Administrativos y Presupuesto del Consejo Permanente (CAAP) y presentado con sus recomendaciones a la Asamblea General para su aprobación; por consiguiente determina el presupuesto que será asignado a la JID. De acuerdo a lo que está sucediendo este presupuesto tiene variaciones mínimas anualmente, con lo cual se ven limitadas las actividades de la JID, esto significa que la Secretaría General no tiene en consideración el programa-presupuesto enviado por la JID o en todo caso determina que algunos asuntos considerados en dicho programa no son prioritarios para los fines de la organización (OEA).

La Secretaría General también se relaciona con la JID mediante la Secretaría de Seguridad Multidimensional (SSM). La JID presta asistencia técnica a la SSM dentro del marco de su Programa de Desminado Humanitario, dicha asistencia se realiza a través de los monitores o supervisores internacionales certificados por la JID, quienes desarrollan sus funciones en las zonas afectadas de los países

beneficiarios del programa. La JID también participa junto a la SSM en diversos eventos relacionados a Seguridad y Defensa, como en el desarrollo del Sexto Foro de Medidas de Fomento de la Confianza y la Seguridad realizado el año 2015, dicho apoyo fue determinado por la Asamblea General en su 43 Periodo Ordinario de Sesiones realizado el año 2013.

El hecho de que la SSM desarrolle algunos asuntos relacionados a Defensa como: almacenamiento de armas y municiones, actividades de desminado y otros, muestra que este organismo está relegando a la JID en funciones que por su naturaleza le corresponderían, sin embargo es necesario tener en cuenta algunas consideraciones para poder entender cuál es realmente el vínculo entre estos dos organismos y porque hay sobreposición de funciones:

a) Es conveniente hacer referencia a “Seguridad” y “Defensa”, en términos de definición, aun sabiendo que no existe consenso ni entre los académicos ni entre los centros especializados, en cuanto a los alcances y delimitaciones de ambos conceptos. Para efectos de este estudio sin embargo, se hace una diferencia entre las formas como éstos conceptos son tratados en el ámbito de cada Estado y dentro de la OEA.

En primer lugar los Estados con la independencia y soberanía propia de su naturaleza determinan los alcances de “Seguridad” y “Defensa” de acuerdo con sus propios intereses y dentro del respeto mutuo. En segundo lugar; la OEA maneja estos términos sin definirlos con precisión, dentro del concepto de “Seguridad Multidimensional” que es más holístico y engloba además asuntos económicos, políticos, sociales, de salud y ambientales (Conferencia Especial sobre Seguridad, 2003). En este concepto se consideran a las “Amenazas tradicionales” y a las “Nuevas Amenazas, preocupaciones y otros desafíos”, como los factores que pueden afectar la Seguridad del hemisferio; entendiéndose que dentro de las amenazas tradicionales están entre otras, los riesgos de conflictos armados entre Estados, que eminentemente son asuntos Militares y de Defensa; y dentro de las Nuevas Amenazas, asuntos de Seguridad, como el narcotráfico, el crimen organizado y otros. Por lo tanto la CSH y la SSM abordan bajo el concepto de “Seguridad Multidimensional” los asuntos de Seguridad y Defensa.

b) Otro aspecto a considerar es el hecho de que la SSM fue creada en el año 2005, como una consecuencia de la Declaración de Seguridad de las Américas, para

ese entonces la JID aún no estaba integrada a la OEA. Esta tal vez sea una de las razones por las que no se separaron los asuntos de Defensa para asignarlos a la JID.

- c) La SSM tiene la misión de “coordinar y promover la cooperación entre los Estados miembros de la OEA y de éstos con el Sistema Interamericano y otras instancias del Sistema Internacional, a fin de evaluar, prevenir, enfrentar y responder a las amenazas a la seguridad”<sup>xiii</sup>. Es claro que esta misión a diferencia de la que tiene la JID no está limitada únicamente a actividades de asesoramiento y su campo de acción es mucho más amplio y diversificado, lo cual significa que este organismo tiene una función más activa que la JID y esto porque los asuntos que desarrolla, constituyen amenaza vigente a la Seguridad de los estados del hemisferio; como por ejemplo el narcotráfico y el terrorismo. Por consiguiente los Estados se comprometen mediante acuerdos a desarrollar acciones y asignar recursos orientados a beneficiar a determinados sectores sociales y a reforzar sus capacidades institucionales.
- d) La SSM está estructurada en base a cuatro órganos, dos de los cuales son Secretaría Técnica de organismos que fueron creados por la Asamblea General; estos son: la Comisión Interamericana para el Abuso de Drogas (CICAD) creada en 1986 y el Comité Interamericano Contra el Terrorismo (CICTE) creado en 1999. Los otros dos son: el Departamento de Seguridad Pública que trabaja en apoyo a los esfuerzos de los Estados en relación a sus actividades contra las amenazas a la Seguridad Pública y que tiene entre sus responsabilidades, la administración del programa de Acción Integral contra las Minas Antipersonal (AICMA) y colabora estrechamente con la Reunión de Ministros en Materia de Seguridad Pública de las Américas (MISPA) que es el órgano político de más alto nivel en asuntos de Seguridad Pública del hemisferio; y el Departamento Contra la Delincuencia Organizada Transnacional (DDOT), creado en 2016 por el Secretario General de la OEA como parte de la reestructuración de la SSM, con el propósito de coordinar los esfuerzos de la Secretaría General para reforzar las capacidades institucionales y las políticas públicas para enfrentar y responder a las distintas modalidades de la delincuencia organizada transnacional.

Mientras que la JID con 14 años dentro de la OEA y más de 70 años de historia aún no termina de definirse y encontrar su propio rumbo; la SSM con

15 años de existencia es uno de los organismos más activos y trascendentes de la OEA.

El año 2014 se le asignaron a la SSM para el desarrollo de sus proyectos, aproximadamente \$ 28 millones (\$ 3.6 en Fondos Regulares y \$ 23.55 en Fondos Específicos), mientras que la JID en el mismo año se le asignaron en Fondos Regulares solamente \$ 1.116 millones. Los montos asignados a cada Departamento de la SSM se aprecian en la Tabla 10.

**Tabla 10**  
***Fondos Regulares y Específicos asignados a la SSM el año 2014***

DEPARTAMENTO	F / REGULARES (\$ millones)	F / ESPECÍFICOS (\$ millones)
Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD)	1.576	11.093
Comité Interamericano Contra el Terrorismo (CICTE)	0.526	7.101
Departamento de Seguridad Pública (DSP)	1.498	5.356
<b>TOTAL</b>	<b>3.6</b>	<b>23.55</b>

Fuente: Datos tomados del Programa-Presupuesto de la Organización 2014. Sección III, p. 44. Aprobado por la Asamblea General en el XLV Periodo Extrordinario de Sesiones – Octubre 2013 AG/RES. 1 (XLV-E/13)

La Tabla 11 muestra la misma tendencia de disponibilidad de fondos para el desarrollo de los programas y proyectos de la SSM (\$ 24.833 millones para el 2018), mientras que a la JID para el mismo ejercicio presupuestal solo se le asignaron \$ 0.961 millones.

**Tabla 11**  
***Fondos Regulares y Específicos asignados para la SSM el año 2018***

DEPARTAMENTO	F / REGULARES (\$ millones)	F / ESPECÍFICOS (\$ millones)
Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD)	1.366	6.240
Comité Interamericano Contra el Terrorismo (CICTE)	0.361	5.624
Departamento de Seguridad Pública (DSP)	1.115	8.033
Dpto. Contra la Delincuencia Organizada Transnacional (DDOT) y Otros	1.386	0.708
<b>TOTAL</b>	<b>4.228</b>	<b>20.605</b>

Fuente: Datos tomados del Programa-Presupuesto de la Organización 2018. Capítulo 8, p. 119. Aprobado por la Asamblea General en el LII Periodo Extrordinario de Sesiones – Octubre 2017 AG/RES. 1 (LII-E/17)

Los Fondos Específicos que la SSM administró el año 2014 fueron proporcionados por algunos de los países comprometidos en los

correspondientes acuerdos, por ocho países con calidad de Observadores Permanentes de la OEA y por diez instituciones no gubernamentales. Además de los recursos monetarios la SSM cuenta con personal capacitado en los diversos campos que desarrolla, y que además de ser pagado por la OEA, tiene permanencia en el ejercicio de sus funciones, a diferencia de la mayoría del personal de la JID. Para el año 2014, la SSM contaba con un “staff” de 151 funcionarios.

- e) Otro aspecto importante es que la SSM desarrolla sus actividades bajo el control directo de la Secretaría General que a su vez es depositaria de la confianza de la Asamblea General, que dicho sea de paso, es la gestora y promotora de muchos de los organismos internacionales que comprometen a sus países signatarios, a participar activamente en actividades que repercutirán en beneficio propio (CICAD, AICMA, CIFTA). La JID no depende de la Secretaría General y dadas las condiciones de su actual situación, es difícil pretender que la Asamblea General tenga la confianza para hacerla depositaria de algún proyecto de su interés.

Como se puede apreciar, existe una diferencia abismal entre la JID y la SSM en cuanto a la disponibilidad de recursos y diferenciación de procesos (Tabla 12). La SSM trata los asuntos relacionados a Defensa, con una orientación social, es decir más allá del aspecto meramente técnico-militar, por ejemplo los asuntos de desminado incluyen apoyo psicológico y rehabilitación física para las víctimas, así como la recuperación para la actividad económica de las áreas despejadas. La JID apoya solamente en la parte técnica y operativa con los monitores y desminadores. No significa que el aspecto técnico sea menos importante que el social, pero es importante la orientación cuando se buscan los fondos de financiamiento. Definitivamente, el aspecto social sensibilizará más que el aspecto técnico a los potenciales donantes. Por consiguiente dadas las circunstancias actuales la JID no puede competir con la SSM.

**Tabla 12**  
*Asignación presupuestal para la SSM y la JID*

ORGANISMO	AÑOS			
	2015 (\$ millones)	2016 (\$ millones)	2017 (\$ millones)	2018 (\$ millones)
SSM – Fondos Regulares	4.007	3.228	3.633	4.228
SSM – Fondos Específicos	15.197	10.257	17.249	20.605
JID – Fondos Regulares (*)	1.111	1.111	0.961	0.961

Fuente: Datos obtenidos de (Asamblea General, 2017)

(\*) La JID no recibe Fondos Específicos

### 3) Grupos de Interés

#### ▪ Organizaciones de Defensa del hemisferio

La JID aun con sus limitaciones y su dependencia de la OEA, es una organización que tiene un peso histórico entre las organizaciones de Defensa regionales y subregionales, por su antigüedad y porque congrega a casi todos los países del hemisferio. Esta condición le genera cierta aceptación entre las organizaciones de Defensa especializadas (CMDA, CEA, SICOFAA, CNI) y regionales (CARICOM, CFAC, CDS, SRS), hecho que le permite relacionarse e interactuar con ellas, más aun, considerando que en la Primera reunión de Organizaciones Militares Interamericanas llevada a cabo en noviembre 2013, se estableció como uno de sus objetivos, fortalecer los mecanismos de diálogo y cooperación entre la JID, la CEA, la CNI y la SICOFA (RESDAL, 2014, pág. 47). Por otro lado no se puede negar que la JID es el organismo natural “ad hoc”, dentro de la OEA, para vincular a ésta, con las organizaciones de Defensa del hemisferio y facilitar el rol que desempeña la CSH en representación de la OEA.

Sin embargo merece especial atención su relación con los Ministerios de Defensa o similares y por ende con la CMDA que es el máximo foro de Defensa en el hemisferio. Lo paradójico de esta relación, es que aun siendo los Ministerios de Defensa quienes designan y asumen los gastos del personal que conforma la JID (aproximadamente 200, entre el Consejo de Delegados, la Secretaría y el CID incluyendo alumnos), que en términos monetarios de lejos supera la asignación anual que le otorga la OEA a la JID, no tengan autoridad política ni jerárquica sobre esta organización<sup>xiv</sup>; por lo tanto cualquier requerimiento en asuntos de asesoramiento u otro tipo de apoyo de parte de los Ministerios de Defensa o de la CMDA hacia la JID, que no esté contemplado en sus funciones (artículo 3, párrafos

“b” hasta “l” de su Estatuto), tiene que recibir el visto bueno y autorización de la OEA (Asamblea General de la OEA, 2006, págs. 3, Artículo 3). Esta particularidad le da a la JID un carácter de indefinición en cuanto a su orientación y rumbo político, pues debe moverse en un espacio incierto entre el ámbito Diplomático determinado por la OEA a la cual pertenece y el ámbito de la Defensa Hemisférica que es el medio habitual propio de su naturaleza.

▪ **Países que conforman la OEA**

La OEA está conformada por 35 países considerando inclusive a Cuba<sup>xv</sup>, que es firmante de la Carta de las Américas y no tiene representación permanente. De estos 35 países, 28 conforman la JID y 24 tienen Delegados acreditados y participación activa en este organismo (situación al cierre del año 2019). Sin embargo cuatro de los 28 países (Bolivia, Ecuador, Nicaragua y Venezuela), se opusieron a la asignación de fondos para el presupuesto 2015 de la JID, manifestando que el Sistema Interamericano y la JID, correspondieron a tiempos de la Guerra Fría y que el presupuesto de la OEA debería ser orientado a prioridades que definan los Estados<sup>xvi</sup>.

Sabiendo que 34 países tienen representación permanente en la OEA y participan en las decisiones que toma la Asamblea General, máximo órgano de la OEA y conociendo también que existen corrientes divergentes dentro de esta organización en relación al futuro de la JID que consideran inclusive, la posibilidad de disolver (desaparecer/cesar en sus funciones) a esta organización, y no habiendo ningún documento con valor jurídico que haga referencia a la disolución de este organismo; es necesario remitirse a la Resolución XXXIV de la Novena Conferencia Internacional Americana de 1948, en la que se determina que la JID continúe en funciones “hasta que los gobiernos americanos por una mayoría de dos terceras partes, resuelvan dar por terminadas sus labores”; por consiguiente siendo la Asamblea General, el único foro que podría tener esta atribución, como institución sucesora de las Conferencias Internacionales de Estados Americanos y suponiendo que prosperara la intención de estos países, probablemente tendría que adoptarse este procedimiento.

Sin embargo, el hecho de que 24 países de los 28 que integran la JID tengan representación y participación activa en esta organización y también la tengan en la Asamblea General, permite pensar que por lo menos bajo este procedimiento (mayoría de las dos terceras partes) no estaría amenazada la existencia de la JID.

En consecuencia, la JID debe realizar un trabajo al más alto nivel con la finalidad de revertir estas intenciones, para lo cual debe reforzar su imagen institucional y mejorar sus procedimientos con la finalidad de hacer más visibles y provechosos sus servicios o productos.

Otro aspecto a considerar, es que el nivel de compromiso e involucramiento en los asuntos de la JID, por parte de sus Estados miembros es sumamente disímil. Esto se ve reflejado en el CID, que entre el 2012 y 2018 recibió alumnos procedentes de 15 países en promedio; y en la Secretaría, que en el mismo periodo fueron asignados asesores provenientes de 9 países en promedio. Estos datos indican que también se requiere una acción más activa y de alto nivel para lograr un mayor compromiso por parte de los países que tienen Delegados acreditados en la JID, con el fin de incrementar su participación y fortalecer a la Secretaría y al CID que tienen el peso de desarrollar las actividades que contribuyen al sostenimiento de la organización en términos de producción, mediante sus actividades de asesoramiento y educación de alto nivel, respectivamente.

▪ **Países Observadores permanentes de la JID**

En el año 2013 los países Observadores Permanentes de la JID, que también tienen esta condición en la OEA, aportaron en Fondos Específicos<sup>xvii</sup> a esta organización más de \$ 9.7 millones (Junta de Auditores Externos, 2013, pág. 50), en el 2018 sus aportes fueron de \$ 16.135 millones, lo que significa el 39% de los Fondos Específicos de la OEA en ese año (Junta de Auditores Externos, 2018, pág. 23), lo que demuestra el alto grado de compromiso y cooperación con esta organización. Por ende, y considerando que la JID es parte de la OEA, es conveniente pensar en estos países como una potencial fuente de financiación, por lo tanto es necesario trabajar en un acercamiento estratégico, con la finalidad de involucrarlos y comprometerlos con los proyectos que pudiera desarrollar la JID.

Por consiguiente urge la necesidad de que la JID reoriente sus políticas y capacite a su personal para desarrollar proyectos de acuerdo a los parámetros técnicos y consideraciones que están normados en la OEA para tal fin; o en todo caso que desarrolle sus propios procedimientos y haga los requerimientos directamente a estos países, lo que por supuesto requiere un alto nivel de conocimientos y técnicas en estos asuntos, y por ende obligaría al envío de personal especializado en gestión de proyectos a la JID por parte de sus Estados miembros.

Es conveniente tener en cuenta que los Fondos Específicos que obtiene la OEA, se materializan mediante convenios (acuerdos bilaterales) entre el donante y la OEA que es representada por la Secretaría General, por consiguiente este organismo es depositario de los recursos y ejerce control y supervisión sobre la entidad que los administra. En vista de que no existe dependencia entre la JID y la Secretaría General, no habría posibilidad de que este organismo ejerza control sobre la JID, por lo que aparentemente, sería más difícil acceder a estos recursos a través de la OEA. Por lo tanto, es conveniente también, pensar en la posibilidad de orientar la obtención de Fondos Específicos directamente de los potenciales donantes; mediante propuestas atractivas que capten su atención e interés, las cuales tendrían que estar respaldadas en estudios de factibilidad que tienen un costo, el mismo que tendría que tener la cobertura presupuestal y aceptación de quienes determinan el empleo de los escasos recursos que administra la JID, considerando aun la posibilidad del riesgo de no obtener la aceptación y financiación esperada<sup>xviii</sup>.

#### **4.1.2.2 Determinación de los Factores Externos de la JID**

Los Factores Externos de la JID, obtenidos de su Inspección Externa se expresan en términos de Oportunidades y Amenazas y fueron empleados para la formulación de la Matriz FODA.

##### **1) Oportunidades**

- Tendencia al empleo de las FFAA en actividades no tradicionales.
- Rol desempeñado por la CSH en actividades relacionadas con asuntos de Defensa.
- Aceptación de la JID por parte de las Organizaciones de Defensa del hemisferio.
- Disposición de algunos países Observadores Permanentes de la JID a contribuir económicamente con la OEA.
- Necesidad de una “Secretaría Técnica” para el máximo foro Político de Defensa del hemisferio (CMDA).

##### **2) Amenazas**

- Pérdida de protagonismo de los asuntos de Defensa en el contexto de la Política Internacional.
- Cuestionamientos al rol de la JID por parte de algunos Estados que integran la OEA.
- Situación deficitaria de la OEA, en cuanto a la disponibilidad de Recursos Ordinarios.
- Destacado rol en asuntos de Seguridad y Defensa de la SSM.
- Limitado apoyo y compromiso con la JID de parte de sus Estados miembros.

### 3) Correspondencia entre los Factores Externos de la JID y los factores de su Posicionamiento Estratégico (Tabla 13)

Los Factores Externos (FFEE) de la JID son los elementos que conforman los Factores de su Posicionamiento Estratégico, el análisis de los FFEE permitió diseñar las estrategias para alcanzar el Posicionamiento Estratégico de la JID y para responder al Objetivo Específico 2 de este estudio.

**Tabla 13**

***Factores del Posicionamiento Estratégico y Factores Externos (Oportunidades y Amenazas) de la JID***

FACTORES EXTERNOS	FACTORES DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendencia al empleo de las FFAA en actividades no tradicionales.</li> <li>▪ Pérdida de protagonismo de los asuntos de Defensa en el contexto de la Política Internacional.</li> <li>▪ Necesidad de una “Secretaría Técnica” para el máximo foro Político de Defensa del hemisferio (CMDA).</li> </ul>	<b>Demanda de Asesoramiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rol desempeñado por la CSH en actividades relacionadas con asuntos de Defensa.</li> <li>▪ Situación deficitaria de la OEA, en cuanto a la disponibilidad de Recursos Ordinarios.</li> <li>▪ Destacado rol en asuntos de Seguridad y Defensa de la SSM.</li> </ul>	<b>Asignación de Tareas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceptación de la JID por parte de las Organizaciones de Defensa del hemisferio.</li> <li>▪ Disposición de algunos países Observadores Permanentes de la JID a contribuir económicamente con la OEA.</li> <li>▪ Cuestionamientos al rol de la JID por parte de algunos Estados que integran la OEA.</li> <li>▪ Limitado apoyo y compromiso con la JID de parte de sus Estados miembros.</li> </ul>	<b>Aceptación</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2 Análisis de los Resultados

Los Resultados, constituidos por los Factores Internos y Externos de la JID, fueron analizados mediante la aplicación del elemento 2 del proceso de GE “Formulación de la Estrategia” propuesto en (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015) y del modelo de la Matriz CAME desarrollado en (Martinez & Milla, 2012); este análisis permitió inicialmente, obtener el “Diagnóstico Organizacional” de la JID y posteriormente desarrollar su “Diseño Estratégico” que contiene en su última parte las “Estrategias” correspondientes a los Objetivos Específicos 1 y 2 del presente estudio, que al juntarlas e integrarlas responden al Objetivo General de la investigación (Tabla 14).

**Tabla 14*****Diseño de las estrategias para los Objetivos de la investigación***

<b>ELEMENTOS DE LA GE</b>	<b>MATRIZ CAME</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>
<b>Formulación de la Estrategia – Elemento 2</b>	Factores Internos	Estrategias para mejorar el Rendimiento de la JID	Estrategias para el Fortalecimiento Institucional de la JID
	Factores Externos	Estrategias para lograr el Posicionamiento Estratégico de la JID	

Fuente: Elaboración propia.

La “Formulación de la Estrategia – Elemento 2 del proceso de GE”, termina en el Plan Estratégico de mediano o largo plazo que debe ser la guía conductora de la organización para su funcionamiento y desarrollo. El Plan Estratégico siguiendo la propuesta teórica de Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2015), está conformado por los siguientes elementos:

- La Visión de la organización
- La Misión de la organización
- Los Objetivos Estratégicos
- Las Estrategias, que serán la base para la elaboración del Plan Estratégico, y
- Las Políticas, que son los lineamientos de la Alta Dirección o Junta de Directores para la toma de decisiones

En este estudio no se elaboró el Plan Estratégico, solo se desarrollaron cuatro de sus cinco elementos, obviándose el último - las “Políticas”, que corresponden a la Junta de Directores que para el caso de la JID es el Consejo de Delegados. A la agrupación de los cuatro elementos desarrollados se le denominó “Diseño Estratégico”, que constituye la segunda parte del “Análisis de los Resultados”.

#### **4.2.1 Diagnóstico Organizacional**

En esta parte del estudio, y ya determinados los Factores Internos y Externos de la organización, se plasmó inicialmente la Matriz FODA (Tabla 16), que permitió apreciar de manera clara y didáctica, el estado situacional de la JID mediante sus Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Posteriormente, en base a los Factores Internos y Externos se determinaron los Factores Estratégicos que son los que tienen mayor incidencia en la organización y pueden influir en su éxito o fracaso. Finalmente se emplearon los Factores Internos, Externos y Estratégicos como insumos para las matrices de Evaluación correspondientes, lo que permitió tener una apreciación objetiva del estado situacional de la JID plasmada

en valores numéricos y tener un diagnóstico que corrobora las necesidades de mejorar su Rendimiento (Problema Específico 1), alcanzar su Posicionamiento Estratégico (Problema Específico 2) y buscar su Fortalecimiento Institucional (Problema General).

La matriz de Evaluación de los Factores Internos (Tabla 17), muestra un resultado que es el reflejo de la organización en cuanto al manejo de sus Fortalezas y Debilidades.

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (Tabla 18), muestra la influencia que tienen sobre la organización las Amenazas y como esta aprovecha o no las Oportunidades de su entorno.

La matriz de Evaluación de los Factores Estratégicos (Tabla 19), da como resultado un valor numérico, que muestra el nivel en el que se encuentra la organización, en relación a una escala convencional que permite determinar si su situación como organización es optima, regular o mala. En suma esta matriz expresa el Diagnóstico de la JID.

Los valores numéricos asignados a los coeficientes “Peso” y “Clasificación” de las matrices de evaluación de los Factores Internos, Externos y Estratégicos de la JID fueron estimados por el investigador en base al análisis de toda la información empleada en este estudio, adicionalmente, y para corroborar estos valores, fueron sometidas las matrices a Juicio de Expertos mediante el método de “Experto Único” – Tabla 15, Anexo 4.J; logrando de esta manera facilitar la comprensión del estado situacional de la JID.

**Tabla 15**

***Consideraciones generales para la validación de las matrices***

<b>Objetivos de la validación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados de las Matrices de Evaluación de los Factores Internos, Externos y Estratégicos de la JID</li> <li>▪ Valores asignados a los coeficientes “Peso” y “Clasificación” de las referidas matrices</li> </ul>
<b>Expertos</b>	<p>Tres oficiales del Ejército del grado de coronel con más de 25 años de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 01 egresado del CID</li> <li>▪ 02 funcionarios de la Secretaría de la JID</li> </ul>
<b>Método de validación</b>	<p>“Experto Único” – los expertos emiten su opinión de manera independiente, sin estar en contacto entre sí.</p>

Fuente: Adaptado de (Robles & Rojas, 2015).

**Tabla 16****Matriz FODA de la Junta Interamericana de Defensa**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal experimentado y con alto nivel de conocimiento en asuntos Militares y de Defensa.</li> <li>2. Disponibilidad de un centro de enseñanza de nivel avanzado en asuntos de Defensa y Seguridad, con una Maestría propia.</li> <li>3. Infraestructura adecuada para el desempeño de sus funciones.</li> <li>4. Los Delegados tienen un alto nivel de compromiso con la organización, tienen participación activa en sus asuntos, en todos los niveles de gestión (particularmente en la toma de decisiones y el control).</li> <li>5. Disponibilidad de información actualizada en asuntos de Defensa de cada país a través de sus delegaciones.</li> <li>6. Disponibilidad de información histórica en asuntos de Defensa del hemisferio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe línea de autoridad entre el Presidente del CD, quien es la máxima autoridad representativa de la JID y los Directores de los 2 órganos subordinados.</li> <li>2. La estructura organizacional de la SSA no es la adecuada para la realización de las actividades de asesoramiento.</li> <li>3. No se dispone de una publicación que sea representativa de la organización, relacionada a asuntos Militares y de Defensa.</li> <li>4. Las limitaciones presupuestarias, no permiten el desarrollo de todas las actividades de asesoramiento.</li> <li>5. La Secretaría no cuenta con personal preparado para desarrollar proyectos de acuerdo a los procedimientos que emplea la OEA.</li> <li>6. El personal de la SSA que realiza actividades de asesoramiento tiene permanencia limitada en la organización (1 a 2 años).</li> <li>7. No se realiza un manejo adecuado de la página web de la JID.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia al empleo de las FFAA en actividades no tradicionales.</li> <li>2. Rol desempeñado por la CSH en actividades relacionadas con asuntos de Defensa.</li> <li>3. Aceptación de la JID por parte de las Organizaciones de Defensa del hemisferio.</li> <li>4. Disposición de algunos países Observadores Permanentes de la JID a contribuir económicamente con la OEA.</li> <li>5. Necesidad de una “Secretaría Técnica” para el máximo foro Político de Defensa del hemisferio (CMDA).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdida de protagonismo de los asuntos de Defensa en el contexto de la Política Internacional.</li> <li>2. Cuestionamientos al rol de la JID por parte de algunos países que integran la OEA.</li> <li>3. Situación deficitaria de la OEA, en cuanto a la disponibilidad de Recursos Ordinarios.</li> <li>4. Destacado rol en asuntos de Seguridad y Defensa de la SSM.</li> <li>5. Limitado apoyo y compromiso con la JID de parte de sus Estados miembros.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

**4.2.1.1 Evaluación de los Factores Internos**

Los Factores Internos fueron evaluados mediante la matriz correspondiente (Tabla 17), comparándolos para tener una apreciación de como la organización está manejando sus Fortalezas y Debilidades y cuál de estos dos factores tiene mayor incidencia sobre los asuntos de la JID. Si el resultado de la columna “Ponderado” es 3.00 indica que la organización está dentro del promedio en cuanto al manejo de sus Factores Internos. Si el resultado es mayor que 3.00, indica que está utilizando sus Fortalezas y minimizando

sus Debilidades. Si el resultado es menor que 3.00, indica que no se están empleando sus Fortalezas adecuadamente y sus Debilidades están afectando a la organización.

**Tabla 17**

***Matriz de evaluación de los Factores Internos***

	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PESO<sup>a</sup></b>	<b>CLASIFICACIÓN<sup>b</sup></b>	<b>PONDERADO<sup>c</sup></b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Personal experimentado y con alto nivel de conocimiento en asuntos Militares y de Defensa	0.05	2.00	0.10
2	Disponibilidad de un centro de enseñanza de nivel avanzado en asuntos de Seguridad y Defensa, con maestría propia	0.15	5.00	0.75
3	Infraestructura adecuada para el desempeño de sus funciones	0.05	3.00	0.15
4	Los delegados tienen un alto nivel de compromiso con la organización, tienen participación activa en sus asuntos en todos los niveles de gestión (particularmente en la toma de decisiones y el control)	0.10	3.00	0.30
5	Disponibilidad de información actualizada en asuntos de Defensa de cada país a través de sus delegaciones	0.05	2.00	0.10
6	Disponibilidad de información histórica en asuntos de Defensa del hemisferio	0.05	1.00	0.05
<b>DEBILIDADES</b>				
1	No existe línea de autoridad entre el Presidente del CD, quien es la máxima autoridad representativa de la JID y los Directores de la Secretaría y el CID	0.15	1.00	0.15
2	La Estructura Organizacional de la SAA no es la adecuada para la realización de las actividades de asesoramiento	0.10	2.00	0.20
3	No se dispone de una publicación representativa de la organización, relacionada a asuntos Militares y de Defensa	0.05	1.00	0.05
4	Las limitaciones presupuestarias no permiten el desarrollo de todas las actividades de asesoramiento	0.10	1.00	0.10
5	La Secretaría no cuenta con personal preparado para desarrollar proyectos de acuerdo con los procedimientos que emplea la OEA	0.05	2.00	0.10
6	El personal de la SAA que realiza actividades de asesoramiento tiene permanencia limitada en la organización (de 1 a 2 años)	0.10	2.00	0.20
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.25<sup>d</sup></b>

Fuente: Adaptado de “Internal Factor Analysis Summary – IFAS Table” (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 188).

<sup>a</sup> Contiene valores desde 0.00 (sin importancia) hasta 1.00 (muy importantes), en relación al probable impacto que pueden tener estos factores respecto a la Posición Estratégica de la organización. <sup>b</sup> Contiene valores desde

1.00 (pobres) hasta 5.00 (sobresalientes) en relación a la respuesta de la organización respecto a los valores contenidos en la columna “Peso”. <sup>c</sup> Los valores se obtienen multiplicando los de las columnas “Peso” y “Clasificación”. <sup>d</sup> Es la suma de los “Ponderados” e indica el nivel en que se encuentra la organización en relación a la forma como está empleando sus Fortalezas y qué tanto la están afectando sus Debilidades.

- **Interpretación del Resultado**

El resultado obtenido (2.25), indica que los Factores Internos están limitando el Rendimiento de la organización. No se están aprovechando las Fortalezas y no se están corrigiendo las Debilidades.

**4.2.1.2 Evaluación de los Factores Externos**

Los Factores Externos fueron evaluados mediante la matriz correspondiente (Tabla 18), comparándolos para tener una idea de las respuestas de la organización hacia las Oportunidades y Amenazas, así como para determinar cuál de estos dos factores tiene mayor incidencia sobre los asuntos de la JID. Esta matriz refleja su resultado, en el valor de la columna “Ponderado”. Si este valor es 3.00, indica que la organización está dentro del promedio en cuanto al manejo de los Factores Externos. Si el resultado es mayor que 3.00, indica que está aprovechando las Oportunidades ventajosamente y está enfrentando las Amenazas adecuadamente. Si el resultado es menor que 3.00, entonces indica que no se están aprovechando las Oportunidades y las Amenazas están afectando a la organización.

**Tabla 18****Matriz de evaluación de los Factores Externos**

	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PESO<sup>a</sup></b>	<b>CLASIFICACIÓN<sup>b</sup></b>	<b>PONDERADO<sup>c</sup></b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Tendencia al empleo de las FFAA en actividades no tradicionales	0.10	2.00	0.20
2	Rol desempeñado por la CSH en actividades relacionadas con asuntos de Defensa	0.10	3.00	0.30
3	Aceptación de la JID por parte de las organizaciones de Defensa del hemisferio	0.05	2.00	0.10
4	Disposición de algunos países Observadores Permanentes de la JID a contribuir económicamente con la OEA	0.10	1.00	0.10
5	Necesidad de una “Secretaría Técnica” para el máximo foro político de Defensa del hemisferio (CMDA)	0.05	5.00	0.25
<b>AMENAZAS</b>				
1	Pérdida de protagonismo de los asuntos de Defensa en el contexto de la Política Internacional	0.20	2.00	0.40
2	Cuestionamiento del rol de la JID por parte de algunos Estados que integran la OEA	0.05	1.00	0.05
3	Situación deficitaria de la OEA en cuanto a la disponibilidad de Recursos Ordinarios	0.10	1.00	0.10
4	Destacado rol en asuntos de Seguridad y Defensa de la SSM	0.15	2.00	0.30
5	Limitado apoyo y compromiso con la JID de parte de sus Estados miembros	0.10	2.00	0.20
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.00<sup>d</sup></b>

Fuente: Adaptado de “External Factor Analysis Summary – EFAS Table” (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 155).

<sup>a</sup> Contiene valores desde 0.00 (sin importancia) hasta 1.00 (muy importantes), en relación al probable impacto que pueden tener estos factores respecto a la Posición Estratégica de la organización. <sup>b</sup> Contiene valores desde 1.00 (pobres) hasta 5.00 (sobresalientes) en relación a la respuesta de la organización respecto a los valores contenidos en la columna “Peso”. <sup>c</sup> Los valores se obtienen multiplicando los de las columnas “Peso” y “Clasificación”. <sup>d</sup> Es la suma de los “Ponderados” e indica el nivel en que se encuentra la organización en relación a la forma como aprovecha las Oportunidades y como enfrenta a las Amenazas.

#### - Interpretación del Resultado

El resultado obtenido (2.00), indica que los Factores Externos no están siendo manejados adecuadamente, es decir que las Amenazas están afectando a la organización y no se están aprovechando aún las Oportunidades, lo cual incide negativamente en el Posicionamiento Estratégico de la JID.

#### 4.2.1.3 Evaluación de los Factores Estratégicos

Después de la evaluación de los Factores Externos e Internos empleando las respectivas matrices, se seleccionaron los factores más importantes (de mayor incidencia en la

organización) a los que se denominan “Factores Estratégicos” (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 199), con la finalidad de evaluarlos mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Estratégicos y tener una apreciación de la situación en la que se encuentra la organización (Tabla 19).

Mediante esta matriz se compararon los Factores Estratégicos, para tener una apreciación del nivel en que se encuentra la organización, respecto al éxito o fracaso. Si el resultado de la columna (Ponderado) es 3.00 indica que la organización está dentro del promedio y que, los Factores Internos y Externos están siendo gestionados dentro de los parámetros normales y no hay amenazas contra la supervivencia de la organización ni posibilidades de obtener una ventaja competitiva. Si el resultado es mayor que 3.00, indica que la organización está sobre el promedio y que sus Factores Internos le permiten afrontar con éxito la influencia de sus Factores Externos. Si el resultado es menor que 3.00, entonces la organización está debajo del promedio, y sus Factores Internos se ven sobrepasados por la influencia de sus Factores Externos, esto significa que su existencia está en riesgo.

**Tabla 19****Matriz de evaluación de los Factores Estratégicos**

	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PESO<sup>a</sup></b>	<b>CLASIF<sup>b</sup></b>	<b>POND<sup>c</sup></b>	<b>CORTO<sup>e</sup></b> (< 1 año)	<b>INTERMEDIO<sup>e</sup></b> (1 a 3 años)	<b>LARGO<sup>e</sup></b> (> 3 años)	<b>COMENTARIOS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>								
1	Tendencia al empleo de las FFAA en actividades no tradicionales	0.10	2.00	0.20	X	X		Algunos países ya la están empleando
2	Rol desempeñado por la CSH en actividades relacionadas con asuntos de Defensa	0.10	3.00	0.30		X		La JID puede ser su principal asesor
3	Disposición de algunos países Observadores Permanentes de la JID a contribuir económicamente con la OEA	0.10	1.00	0.10			X	Posibilidad de que aporten directamente a la JID
<b>AMENAZAS</b>								
1	Pérdida de protagonismo de los asuntos de Defensa en el contexto de la Política Internacional	0.10	2.00	0.20	X	X		A partir del fin de la Guerra Fría
2	Destacado rol en asuntos de Seguridad y Defensa de la SSM	0.10	2.00	0.20	X	X	X	Mas de 142 proyectos ejecutados entre 2013 - 2015
<b>FORTALEZAS</b>								
1	Disponibilidad de un centro de enseñanza de nivel avanzado en asuntos de Seguridad y Defensa con Maestría propia	0.15	5.00	0.75				15 países en promedio participan con alumnos
2	Los Delegados tienen un alto nivel de compromiso con la organización, tienen participación activa en sus asuntos en todos los niveles de gestión (particularmente en la toma de decisiones y el control)	0.05	4.00	0.20		X	X	Participan en todas las comisiones de trabajo

<b>DEBILIDADES</b>							
1	No existe línea de autoridad entre el Presidente del CD, quien es la máxima autoridad representativa de la JID y los Directores de la Secretaría y el CID	0.10	1.00	0.10	X	X	Dificulta las coordinaciones
2	La Estructura Organizacional de la SAA no es la adecuada para la realización de las actividades de asesoramiento	0.10	2.00	0.20	X		Dispone de poco personal y sus procedimientos son limitados
3	Las limitaciones presupuestarias no permiten el desarrollo de todas las actividades de asesoramiento	0.10	1.00	0.10		X	Es una realidad de la OEA
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.35<sup>d</sup></b>			

Fuente: Adaptado de “Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) Matrix” (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 200).

<sup>a</sup> Contiene valores desde 0.00 (sin importancia) hasta 1.00 (muy importantes), en relación al impacto que puede tener cada factor sobre el éxito futuro de la organización. <sup>b</sup> Contiene valores desde 1.00 (pobres) hasta 5.00 (sobresalientes) en relación a la respuesta de la organización respecto a los valores contenidos en la columna “Peso”. <sup>c</sup> Los valores se obtienen multiplicando los de las columnas “Peso” y “Clasificación”. <sup>d</sup> Es la suma de los “Ponderados” e indica el nivel en el que se encuentra la organización. <sup>e</sup> Indica los periodos de tiempo probables en que estos factores pueden recibir respuesta de la organización.

#### - **Interpretación del Resultado**

El resultado obtenido (2.35), indica que la JID está por debajo del promedio, lo cual muestra que sus Factores Internos tienen respuesta limitada a la influencia de sus Factores Externos; por consiguiente la organización podría estar en situación de riesgo. “El puntaje total representa el rendimiento actual en términos de productividad y presencia en el mercado. El puntaje total de una empresa promedio en la industria es siempre 3.00” (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 155). Esta escala de comparación fue empleada para la evaluación y diagnóstico organizacional de la JID.

Este resultado representa la Situación Estratégica de la JID como organización, es decir, el nivel de su desempeño determinado por la gestión de sus Factores Internos y el impacto de su existencia e influencia en el ámbito hemisférico, determinado por la gestión de sus Factores Externos que provienen de la OEA y sus Estados miembros; lo que significa que la conjunción e interacción de su Rendimiento y Posicionamiento Estratégico están por debajo del promedio ( $< 3.00$ ), que es el estándar convencional de cualquier organización que desarrolla sus actividades y funciona de manera regular. Este resultado indica que es imperativo trabajar en el Fortalecimiento Institucional de la JID.

#### **4.2.2 Diseño Estratégico**

El Diseño Estratégico, establecido para este estudio, contiene los cuatro primeros elementos del Plan Estratégico, sin embargo, es conveniente referir que en base al cuarto elemento “Estrategias”, se desarrollaron los Objetivos de la Investigación.

##### **4.2.2.1 Visión para la JID**

Como concepto general se puede definir la Visión, como una declaración que determina a dónde quiere llegar la organización en el futuro, ¿QUÉ QUIERE SER?, cuál debe ser el futuro deseado para la JID, en un horizonte de largo plazo (más de 5 años). Esta Visión debe estar basada en los resultados del Diagnóstico Organizacional y en las intenciones del Consejo de Delegados, y debe tener por lo menos las siguientes características (Martinez & Milla, 2012, pág. 21):

- Debe ser un objetivo que engloba al resto de objetivos, ampliamente inspirador y de largo plazo.
- Aunque no existe un indicador específico para medir el grado en que está siendo alcanzada, debe constituir la expresión de los valores, aspiraciones y metas de la organización.

- Debe ser coherente con la realidad, relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de la organización.

La propuesta de la Visión, basada en las consideraciones técnicas planteadas y en el diagnóstico de la JID como organización, que indica que está debajo del promedio (2.35 puntos), es la siguiente:

*“Ser la principal organización de asesoramiento en asuntos Militares y de Defensa, para la OEA y sus Estados miembros; y consolidar al Colegio Interamericano de Defensa, como referente para otros centros de enseñanza superior en los mismos asuntos”.*

#### **4.2.2.2 Misión para la JID**

La Misión es la razón de ser de la organización, debe contener su propósito, así como la base de la competencia y la ventaja competitiva. A diferencia de la Visión, la Misión refleja el presente de la organización. Debe ser específica y centrada en la disponibilidad de sus medios. Responde a las preguntas: ¿POR QUE EXISTIMOS?, ¿CUÁL ES NUESTRO CAMPO DE ACCIÓN? y ¿CÓMO LO DESARROLLAMOS?, debe estar basada en los resultados del Diagnóstico Organizacional y tener las siguientes características (Martinez & Milla, 2012, pág. 23):

- Cambiar cuando las condiciones competitivas cambian drásticamente o cuando la organización enfrenta nuevas amenazas y oportunidades.
- Debe ser el objetivo primordial hacia el que se orientan los planes y programas de la organización.
- Debe comunicar, porque la organización es especial o diferente.

Teniendo en cuenta la realidad de las actividades que desarrolla la JID, las consideraciones técnicas y los resultados del presente estudio, se propone la siguiente Misión:

*“Brindar asesoramiento técnico y consultivo de alto nivel en asuntos Militares y de Defensa, a la OEA y a sus Estados miembros, y contribuir al crecimiento y desarrollo profesional del personal militar, civil y policial seleccionado de los países de la OEA, mediante la realización de una Maestría en asuntos de Defensa y Seguridad”.*

#### **4.2.2.3 Objetivos Estratégicos para la JID**

Los Objetivos Estratégicos deben contribuir a alcanzar la Visión en un largo plazo y deben ser (Martinez & Milla, 2012, pág. 26):

- Mensurables.- Tener por lo menos un indicador o criterio de medición que permita determinar si el objetivo está o no ayudando a la organización.

- Específicos.- Definidos con precisión, para poder determinar que necesita ser realizado.
- Apropriados.- Consistentes con la Misión y la Visión de la organización.
- Realistas.- Factibles de alcanzar, teniendo en consideración las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.
- Oportunos.- Requieren de un plazo de tiempo para su cumplimiento.

Los Objetivos Estratégicos planteados para la JID son (Figura 22):

#### 1) Objetivo Estratégico 1

*“Mejorar el Rendimiento de la JID a través del incremento de sus actividades de asesoramiento y otras actividades relacionadas a asuntos Militares y de Defensa”.*

El Rendimiento será mejorado con una adecuada “Gestión” y administración de las actividades y recursos por parte de la Secretaría y del CID, y mediante la optimización y explotación del “Conocimiento” que disponen, para lo cual será necesario el ejercicio de la “Autoridad” a través del Consejo de Delegados y su Presidente, lo que significa liderazgo del Presidente del Consejo de Delegados y subordinación de los Directores del CID y la Secretaría.

El Rendimiento será plasmado en más actividades de asesoramiento, diversificadas y con calidad en asuntos Militares y de Defensa (artículos académicos, actividades de desarrollo social, actividades de desminado, actividades de búsqueda y rescate, actividades de atención a riezgo de desastres, etc.).

Para el logro de este objetivo es necesario el empleo de las estrategias diseñadas para el Objetivo Específico 1.

#### 2) Objetivo Estratégico 2

*“Lograr el Posicionamiento Estratégico de la JID en el ámbito de la OEA y sus Estados miembros”.*

Esto se logrará fomentando la “Demanda de Asesoramiento” de parte de la OEA y sus Estados miembros y la “Aceptación” de la JID como una organización altamente calificada y especializada en asuntos Militares y de Defensa. Lo que conllevará a la “Asignación de Tareas a la JID” relacionadas a estos asuntos, de parte de la Comisión de Seguridad Hemisférica.

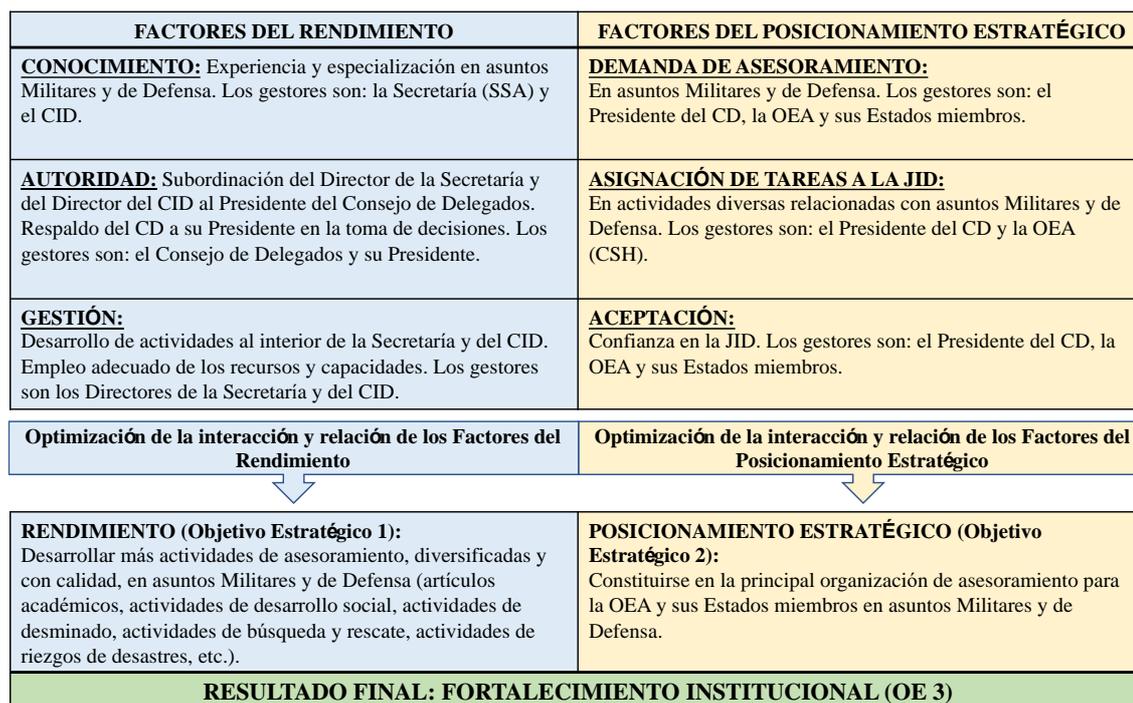
El logro de este Objetivo hará que la JID se constituya en la principal organización de asesoramiento para la OEA y sus estados miembros en asuntos Militares y de Defensa.

Las estrategias que deben emplearse para alcanzar este objetivo serán las diseñadas para el Objetivo Específico 2 de la investigación.

### 3) Objetivo Estratégico 3

*“Fortalecer Institucionalmente a la JID en un horizonte temporal de 3 a 5 años”.*

Este objetivo se alcanzará mediante la mejora de su “Rendimiento” y el logro de su “Posicionamiento Estratégico”. Lo que significa la combinación coordinada de las actividades correspondientes a los Objetivos Estratégicos 1 y 2.



**Figura 22.** Objetivos Estratégicos y su relación con los Factores del Rendimiento y del Posicionamiento Estratégico de la JID. Elaboración propia.

Los Indicadores de los Objetivos Estratégicos son (Tabla 20):

- 1) Actividades de Asesoramiento y consulta.- Aquellas que son brindadas a los Estados miembros de la OEA y a la Comisión de Seguridad Hemisférica o a la Secretaría de Seguridad Multidimensional, se miden en veces que la JID presta estos servicios.
- 2) Otras actividades relacionadas.- Actividades en las que la JID participa a través de cualquiera de sus órganos y que son afines a asuntos Militares y de Defensa, ejemplo: Secretaría Técnica de la Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas, participación en la Accion Integral contra minas de la Américas, producción de publicaciones, participación en seminarios, etc. Se mide en cantidad de actividades.
- 3) Países de la OEA que demandan asesoramiento.- Por ejemplo el asesormiento brindado a Haití el año 2014 para la formulación de su Libro Blanco. Se mide en cantidad de países.

- 4) Tareas asignadas por la Comisión de Seguridad Hemisférica.- Aquellas relacionadas a asuntos Militares y de Defensa, que son encargadas a la JID, en provecho de la OEA o de algunos de sus países miembros. Se mide en cantidad de tareas.
- 5) Países que envían alumnos al CID.- Los países de la OEA que tienen alumnos cursando maestría en el Colegio Interamericano de Defensa. Se mide por la cantidad de países que envían alumnos al CID.

**Tabla 20**  
**Indicadores de los Objetivos Estratégicos de la JID**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	
OE 3 – Fortalecimiento Institucional de la JID	OE 1 – Rendimiento de la JID	Asesoramiento y consulta	Número de veces
		Actividades relacionadas	Cantidad
	OE 2 – Posicionamiento Estratégico de la JID	Países que demandan asesoramiento	Cantidad
		Tareas asignadas por la CSH	Cantidad
		Países que envían alumnos al CID	Cantidad

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2.4 Estrategias

Las Estrategias, que finalmente son la respuesta a los Objetivos de este estudio, fueron desarrolladas en base a las “Alternativas Estratégicas”, que contienen de manera general, todas las estrategias diseñadas que al ser aplicadas a la organización le permitirían alcanzar sus Objetivos Estratégicos contenidos en su Plan Estratégico organizacional.

##### - **Alternativas Estratégicas:**

La matriz CAME permite combinar los factores Internos y Externos de la organización, con el fin de plantear opciones de acción/estrategias, que ésta tendría que adoptar para revertir las situaciones negativas y mantener y/o mejorar las situaciones favorables. Es necesario considerar que los factores Externos actúan generalmente como tendencias (a futuro) y los factores Internos son el presente, lo que de cierto modo permite adoptar una acción inmediata en relación a estos últimos (Martinez & Milla, 2012, pág. 113).

Mediante esta matriz se diseñaron las estrategias (Tabla 21), que deben ser empleadas para hacer frente a la situación problemática que atraviesa la JID. Esta matriz de manera general, expresa lo que la organización debe hacer en relación a sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, de ahí el acrónimo “CAME”:

- Corregir las Debilidades
- Afrontar las Amenazas

- Mantener las Fortalezas
- Explotar las Oportunidades

Las estrategias diseñadas empleando la matriz CAME, fueron agrupadas teniendo en consideración la situación específica que la organización debe enfrentar, relacionada con sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas; a estos grupos de estrategias se les denomina “Alternativas Estratégicas”. Cada alternativa estratégica contiene estrategias que deben plasmarse en el Plan Estratégico de la organización; su implementación y desarrollo dependerá de las decisiones que se adopten en el más alto nivel de dirección mediante sus Políticas, donde se determinarán cuales son las más urgentes o apremiantes y las que se ajustan más a sus intereses y posibilidades, considerando adicionalmente plazos de cumplimiento. La Tabla 22 contiene las Alternativas Estratégicas con sus correspondientes estrategias diseñadas para la JID.

En (Martinez & Milla, 2012, pág. 114), se establece la siguiente clasificación para las Alternativas Estratégicas:

- Estrategias Ofensivas.- Para sacar el máximo provecho de las Fortalezas de la organización y de las Oportunidades del entorno.
- Estrategias Defensivas.- Con la finalidad de minimizar las Amenazas del entorno empleando las Fortalezas de la organización.
- Estrategias de Reorientación.- Con la finalidad de aprovechar la Oportunidades que ofrece el entorno para revertir las Debilidades de la organización.
- Estrategias de Supervivencia.- Con la finalidad de hacer frente a las Amenazas del entorno y fortalecer las Debilidades de la organización.

**Tabla 21**  
**Análisis CAME – Alternativas Estratégicas**

<p style="text-align: center;"><b>FODA / CAME</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal experimentado y con alto nivel de conocimiento, en asuntos Militares y de Defensa.</li> <li>2. Disponibilidad de un centro de enseñanza de nivel avanzado en asuntos de Defensa y Seguridad, con una Maestría propia.</li> <li>3. Infraestructura adecuada para el desempeño de sus funciones.</li> <li>4. Los Delegados tienen un alto nivel de compromiso con la organización, tienen participación activa en sus asuntos, en todos los niveles de gestión (particularmente en la toma de decisiones y el control).</li> <li>5. Disponibilidad de información actualizada en asuntos de Defensa de cada país a través de sus delegaciones.</li> <li>6. Disponibilidad de información histórica en asuntos de Defensa del hemisferio.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe línea de autoridad, entre el Presidente del CD, quien es la máxima autoridad representativa de la JID y los Directores de los 2 órganos subordinados.</li> <li>2. La estructura organizacional de la SSA no es la adecuada para la realización de las actividades de asesoramiento.</li> <li>3. No se dispone de una publicación que sea representativa de la organización, relacionada a asuntos Militares y de Defensa.</li> <li>4. Las limitaciones presupuestarias, no permiten el desarrollo de todas las actividades de asesoramiento.</li> <li>5. La Secretaría no cuenta con personal preparado para desarrollar proyectos de acuerdo a los procedimientos que emplea la OEA.</li> <li>6. El personal de la SSA que realiza actividades de asesoramiento tiene permanencia limitada en la organización (de 1 a 2 años).</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia al empleo de las FFAA en actividades no tradicionales.</li> <li>2. Rol desempeñado por la CSH en actividades relacionadas con asuntos de Defensa.</li> <li>3. Aceptación de la JID por parte de las Organizaciones de Defensa del hemisferio.</li> <li>4. Disposición de algunos países Observadores Permanentes de la JID a contribuir económicamente con la OEA.</li> <li>5. Necesidad de una “Secretaría Técnica” para el máximo foro Político de Defensa del hemisferio (CMDA).</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar activamente en los grupos de trabajo de la CSH que desarrollan temas relacionados a Defensa: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acción contra minas AP</li> <li>▪ CITAAC</li> <li>▪ Combate al tráfico ilícito de armas</li> <li>▪ Fomento de la confianza y seguridad</li> <li>▪ Preocupaciones sobre la seguridad de los pequeños estados insulares del Caribe</li> </ul> </li> <li>2. Consolidar el rol de la JID como secretaría técnica de la CMDA.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar proyectos y realizar actividades de asesoramiento en el pilar de Desarrollo Integral (Desarrollo Social y Desastres Naturales), con la finalidad de acceder a los fondos del Fondo Especial Multilateral del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral (FEMCIDI).</li> <li>2. Fortalecer los vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID, con la finalidad de comprometerlos en el financiamiento de proyectos.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdida de protagonismo de los asuntos de Defensa en el contexto de la Política Internacional.</li> <li>2. Cuestionamientos al rol de la JID por parte de algunos países que integran la OEA.</li> <li>3. Situación deficitaria de la OEA, en cuanto a la disponibilidad de Recursos Ordinarios.</li> <li>4. Destacado rol en asuntos de Defensa y Seguridad que desarrolla la SSM.</li> <li>5. Limitado apoyo y compromiso con la JID de parte de sus países miembros.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar proyectos y asesorar a la SSM, en asuntos del pilar Seguridad Multidimensional. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terrorismo</li> <li>▪ Minas AP</li> <li>▪ Armas convencionales</li> <li>▪ Tráfico de armas</li> <li>▪ Apoyo a las actividades de seguridad pública</li> </ul> </li> <li>2. Proyectar la imagen institucional mediante el rediseño de la página web, que refleje los intereses de la organización y se constituya en herramienta de consulta. Que contenga por lo menos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información técnica en asuntos Militares y de Defensa</li> <li>▪ Una publicación digital que represente a la JID</li> <li>▪ Experiencias de las FFAA en tareas no tradicionales</li> </ul> </li> <li>3. Trabajar en un acercamiento estratégico hacia los países que no forman parte de la JID, ofreciendo los beneficios educativos de alto nivel que brinda el CID; mediante cursos de corta duración dirigidos especialmente a políticos y diplomáticos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el vínculo de la JID con los países miembros, mediante reuniones de alto nivel con sus delegados ante la OEA y con sus Ministros de Defensa, con el fin de establecer un compromiso formal de apoyo con personal y otros recursos.</li> <li>2. Replantear la estructura organizacional de la JID, con énfasis en el establecimiento de una línea de autoridad entre los mandos, y en la estructura de la Secretaría.</li> </ol>

Fuente: Adaptado de (Martinez & Milla, 2012, pág. 113).

Las Estrategias diseñadas están comprendidas en los cuatro tipos de Alternativas Estratégicas consideradas en (Martinez & Milla, 2012, pág. 114), y son las siguientes:

▪ **Estrategias Ofensivas (Fortalezas y Oportunidades):**

a) Estrategia Ofensiva 1 (EO 1).- Participar activamente en los grupos de trabajo de la CSH que desarrollan temas relacionados a Defensa:

- ✓ Acción contra minas AP
- ✓ Convención Interamericana sobre Transparencia en las Adquisiciones de Armas Convencionales (CITAAC)
- ✓ Combate al tráfico ilícito de armas
- ✓ Fomento de la confianza y seguridad
- ✓ Preocupaciones sobre la seguridad de los pequeños estados insulares del Caribe

b) Estrategia Ofensiva 2 (EO 2).- Consolidar el rol de la JID como Secretaría Técnica de la CMDA.

▪ **Estrategias de Reorientación (Debilidades y Oportunidades):**

a) Estrategia de Reorientación 1 (ER 1).- Desarrollar proyectos y realizar actividades de asesoramiento en el pilar de “Desarrollo Integral” (Desarrollo Social y Desastres Naturales), con la finalidad de acceder a los recursos del Fondo Especial Multilateral del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral (FEMCIDI).

b) Estrategia de Reorientación 2 (ER 2).- Fortalecer los vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID, con la finalidad de comprometerlos en el financiamiento de proyectos.

▪ **Estrategias Defensivas (Fortalezas y Amenazas):**

a) Estrategia Defensiva 1 (ED 1).- Desarrollar proyectos y asesorar a la SSM, en asuntos del pilar “Seguridad Multidimensional”:

- ✓ Terrorismo
- ✓ Minas AP
- ✓ Armas convencionales
- ✓ Tráfico de armas
- ✓ Apoyo a las actividades de seguridad pública

- b) Estrategia Defensiva 2 (ED 2).- Proyectar la imagen institucional mediante el rediseño de su página web, que refleje los intereses de la organización y se constituya en herramienta de consulta. Que contenga por lo menos:
    - ✓ Información técnica en asuntos Militares y de Defensa
    - ✓ Una publicación digital que represente a la JID
    - ✓ Experiencias de las FFAA en tareas no tradicionales
  - c) Estrategia Defensiva 3 (ED 3).- Trabajar en un acercamiento estratégico hacia los países que no forman parte de la JID, ofreciendo los beneficios educativos de alto nivel que brinda el CID; mediante cursos de corta duración dirigidos especialmente a políticos y diplomáticos.
- **Estrategias de Supervivencia (Debilidades y Amenazas):**
- a) Estrategia de Supervivencia 1 (ES 1).- Fortalecer el vínculo de la JID con los países miembros, mediante reuniones de alto nivel con sus delegados ante la OEA y con sus Ministros de Defensa, con el fin de establecer un compromiso formal de apoyo con personal y otros recursos.
  - b) Estrategia de Supervivencia 2 (ES 2).- Replantear la estructura organizacional de la JID, con énfasis en el establecimiento de una línea de autoridad entre los mandos, y en la estructura de la Secretaría.

Estas Estrategias deben ser verificadas durante su periodo de implementación y aplicación, para lo cual es necesario establecer parámetros de control cuantitativos, que permitan apreciar objetivamente su factibilidad, estos parámetros son los Indicadores de Gestión, que además de estar ligados a las estrategias, deben ser accesibles y de fácil comprensión (Martinez & Milla, 2012, pág. 227), ver Tabla 23.

**Tabla 22**

**Alternativas Estratégicas con sus correspondientes estrategias**

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	Plazos de implementación		
	1 año	3 años	5 años
<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>			
EO 1 - Participar activamente en los grupos de trabajo de la CSH que desarrollan temas relacionados a Defensa: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acción contra minas AP</li> <li>✓ CITAAC</li> <li>✓ Combate al tráfico ilícito de armas</li> <li>✓ Fomento de la confianza y seguridad</li> <li>✓ Preocupaciones sobre la seguridad de los pequeños estados insulares del Caribe</li> </ul>	X	X	
EO 2 - Consolidar el rol de la JID como secretaría técnica de la CMDA.		X	
<b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACION</b>			
ER 1 - Desarrollar proyectos y realizar actividades de asesoramiento en el pilar de Desarrollo Integral (Desarrollo Social y Desastres Naturales), con la finalidad de acceder a los fondos del FEMCIDI.		X	X
ER 2 - Fortalecer los vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID, con la finalidad de comprometerlos en el financiamiento de proyectos.		X	X
<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>			
ED 1 - Desarrollar proyectos y asesorar a la SSM, en asuntos del pilar “Seguridad Multidimensional”. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Terrorismo</li> <li>✓ Minas AP</li> <li>✓ Armas convencionales</li> <li>✓ Tráfico de armas</li> <li>✓ Apoyo a las actividades de seguridad pública</li> </ul>		X	X
ED 2 - Proyectar la imagen institucional mediante el rediseño de la página web, que refleje los intereses de la organización y se constituya en herramienta de consulta. Que contenga por lo menos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Información técnica en asuntos militares y de defensa</li> <li>✓ Una publicación digital que represente a la JID</li> <li>✓ Experiencias de las FFAA en tareas no tradicionales</li> </ul>	X	X	
ED 3 - Trabajar en un acercamiento estratégico hacia los países que no forman parte de la JID, ofreciendo los beneficios educativos de alto nivel que brinda el CID; mediante cursos de corta duración dirigidos especialmente a políticos y diplomáticos.		X	
<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b>			
ES 1 - Fortalecer el vínculo de la JID con los países miembros, mediante reuniones de alto nivel con sus delegados ante la OEA y con sus Ministros de Defensa, con el fin de establecer un compromiso formal de apoyo con personal y otros recursos.	X	X	
ES 2 - Replantear la estructura organizacional de la JID, con énfasis en el establecimiento de una línea de autoridad entre los mandos, y en la estructura de la Secretaría.	X		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 23**

**Indicadores de Gestión para las Estrategias**

ESTRATEGIAS	Plazo en años / % de avance					INDICADORES
	1er	2do	3er	4to	5to	
EO 1: Participar activamente en los grupos de trabajo de la CSH que desarrollan temas relacionados a Defensa.	30%	60%	100%			Veces que es invitada la JID a la CSH, hasta constituirse en parte de los grupos de trabajo.
EO 2: Consolidar el rol de la JID como secretaria técnica de la CMDA.	30%	60%	100%			Cantidad de Actas y asesorías que brinda la JID a la CMDA, hasta ser reconocida oficialmente como Secretaria Técnica.
ER 1: Desarrollar proyectos y realizar actividades de asesoramiento en el pilar de Desarrollo Integral (Desarrollo Social y Desastres Naturales), con la finalidad de acceder a los fondos del FEMCIDI.	20%	40%	60%	80%	100%	Cantidad de personal capacitado en el desarrollo de proyectos, cantidad de proyectos desarrollados, cantidad de proyectos aprobados, cantidad de proyectos en ejecución. Cada actividad desarrollada en etapas.
ER 2: Fortalecer los vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID, con la finalidad de comprometerlos en el financiamiento de proyectos.	20%	40%	60%	80%	100%	Cantidad de países comprometidos a financiar los proyectos de la JID. El acercamiento debe ser progresivo. Países observadores: China, Dinamarca, Francia, Italia, Países Bajos, Portugal, España y Reino Unido.
ED 1: Desarrollar proyectos y asesorar a la SSM, en asuntos del pilar “Seguridad Multidimensional”.	20%	40%	60%	80%	100%	Cantidad de proyectos en los que la JID asesora a la SSM. Hasta tener exclusividad en los asuntos relacionados a Defensa.
ED 2: Proyectar la imagen institucional mediante el rediseño de la página web, que refleje los intereses de la organización y se constituya en herramienta de consulta.	30%	60%	100%			Cantidad de publicaciones en la página web, cantidad de ingresos a la página web, cantidad de usuarios que consultan la página web. El incremento debe ser progresivo hasta lograr una media.
ED 3: Trabajar en un acercamiento estratégico hacia los países que no forman parte de la JID, ofreciendo los beneficios educativos de alto nivel que brinda el CID; mediante cursos de corta duración dirigidos especialmente a políticos y diplomáticos.	30%	60%	100%			Cantidad de nuevos países que envían alumnos, cantidad de alumnos políticos y diplomáticos.
ES 1: Fortalecer el vínculo de la JID con los países miembros, mediante reuniones de alto nivel con sus delegados ante la OEA y con sus Ministros de Defensa, con el fin de establecer un compromiso formal de apoyo con personal y otros recursos.	30%	60%	100%			Cantidad de reuniones de coordinación del Presidente del Consejo de Delegados con los delegados de los países miembros de la OEA.
ES 2: Replantear la estructura organizacional de la JID, con énfasis en el establecimiento de una línea de autoridad entre los mandos, y en la estructura de la Secretaría.	100%					Cantidad de reuniones del Consejo de Delegados, hasta aprobar el rediseño estructural de la JID.

Fuente: Elaboración propia.

### **4.2.3 Estrategias para los Objetivos de la investigación**

En esta parte del estudio, las estrategias contenidas en cada una de las Alternativas Estratégicas, fueron evaluadas y clasificadas de manera específica para dar respuesta a cada uno de los Objetivos de la investigación, siendo algunas exclusivas para cada Objetivo Específico, otras alcanzan a ambos Objetivos Específicos de manera paralela y simultánea y todas de manera sinérgica responden al Objetivo General. A su vez las estrategias diseñadas para cada objetivo de la investigación están en correspondencia con los Objetivos Estratégicos que fueron formulados para la JID y que deben ser parte de su Plan Estratégico Organizacional. En la Tabla 24 se puede apreciar de manera didáctica esta correspondencia lógica.

**Tabla 24**

*Relación de correspondencia entre las Estrategias diseñadas y los Objetivos Estratégicos de la JID*

ESTRATEGIAS / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (Objetivo Estratégico 3)					
		RENDIMIENTO (Obj. Estratégico 1)			POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO (Obj. Estratégico 2)		
		Cconocimiento	Autoridad	Gestión	Demanda de Asesoramiento	Asignación de Tareas	Aceptación
Participar activamente en los grupos de trabajo de la CSH que desarrollan temas relacionados a Defensa.	EO 1				X	X	X
Consolidar el rol de la JID como secretaría técnica de la CMDA.	EO 2					X	X
Desarrollar proyectos y realizar actividades de asesoramiento en el pilar de Desarrollo Integral de la OEA (Desarrollo Social y Desastres Naturales), con la finalidad de acceder a los fondos del FEMCIDI.	ER 1	X		X	X		
Fortalecer los vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID, con la finalidad de comprometerlos en el financiamiento de proyectos.	ER 2		X			X	
Desarrollar proyectos y asesorar a la SSM, en asuntos del pilar “Seguridad Multidimensional” de la OEA.	ED 1	X		X	X		
Proyectar la imagen institucional mediante el rediseño de la página web, que refleje los intereses de la organización y se constituya en herramienta de consulta.	ED 2	X		X			X
Trabajar en un acercamiento estratégico hacia los países que no forman parte de la JID, ofreciendo los beneficios educativos de alto nivel que brinda el CID; mediante cursos de corta duración dirigidos especialmente a políticos y diplomáticos.	ED 3	X					X
Fortalecer el vínculo de la JID con los países miembros, mediante reuniones de alto nivel con sus delegados ante la OEA y con sus Ministros de Defensa, con el fin de establecer un compromiso formal de apoyo con personal y otros recursos.	ES 1		X				X
Replantear la estructura organizacional de la JID, con énfasis en el establecimiento de una línea de autoridad entre los mandos, y en la estructura de la Secretaría.	ES 2		X				

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.3.1 Estrategias para el Objetivo Específico 1 (Tabla 25)**

- 1) Estrategia de Reorientación 1 (ER 1).- Desarrollar proyectos y realizar actividades de asesoramiento en el pilar de “Desarrollo Integral” de la OEA (Desarrollo Social y Desastres Naturales), con la finalidad de acceder a los recursos del Fondo Especial Multilateral del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral (FEMCIDI).
- 2) Estrategia de Reorientación 2 (ER 2).- Fortalecer los vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID, con la finalidad de comprometerlos en el financiamiento de proyectos.
- 3) Estrategia Defensiva 1 (ED 1).- Desarrollar proyectos y asesorar a la SSM, en asuntos del pilar “Seguridad Multidimensional” de la OEA:
  - Terrorismo
  - Minas AP
  - Armas convencionales
  - Tráfico de armas
  - Apoyo a las actividades de seguridad pública
- 4) Estrategia Defensiva 2 (ED 2).- Proyectar la imagen institucional mediante el rediseño de su página web, que refleje los intereses de la organización y se constituya en herramienta de consulta. Que contenga por lo menos:
  - Información técnica en asuntos Militares y de Defensa
  - Una publicación digital que represente a la JID
  - Experiencias de las FFAA en tareas no tradicionales
- 5) Estrategia Defensiva 3 (ED 3).- Trabajar en un acercamiento estratégico hacia los países que no forman parte de la JID, ofreciendo los beneficios educativos de alto nivel que brinda el CID; mediante cursos de corta duración dirigidos especialmente a políticos y diplomáticos.
- 6) Estrategia de Supervivencia 1 (ES 1).- Fortalecer el vínculo de la JID con los países miembros, mediante reuniones de alto nivel con sus delegados ante la OEA y con sus Ministros de Defensa, con el fin de establecer un compromiso formal de apoyo con personal y otros recursos.
- 7) Estrategia de Supervivencia 2 (ES 2).- Replantear la estructura organizacional de la JID, con énfasis en el establecimiento de una línea de autoridad entre los mandos, y en la estructura de la Secretaría.

**Tabla 25**

**Correspondencia entre el Objetivo Específico 1, sus Estrategias, y el Objetivo Estratégico 1**

OBJETIVO ESPECÍFICO 1	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	ESTRATEGIAS	PLAZO (AÑOS)	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1
Diseñar estrategias que permitan mejorar el Rendimiento de la JID.	Estrategias de Reorientación	ER 1: Desarrollar proyectos y realizar actividades de asesoramiento en el pilar de Desarrollo Integral (Desarrollo Social y Desastres Naturales), con la finalidad de acceder a los fondos del FEMCIDI.	3 a 5	Mejorar el Rendimiento de la JID a través del incremento de sus actividades de asesoramiento y otras actividades relacionadas a asuntos Militares y de Defensa.
		ER 2: Fortalecer los vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID, con la finalidad de comprometerlos en el financiamiento de proyectos.	3 a 5	
	Estrategias Defensivas	ED 1: Desarrollar proyectos y asesorar a la SSM, en asuntos del pilar "Seguridad Multidimensional".	3 a 5	
		ED 2: Proyectar la imagen institucional mediante el rediseño de la página web, que refleje los intereses de la organización y se constituya en herramienta de consulta.	1 a 3	
		ED 3: Trabajar en un acercamiento estratégico hacia los países que no forman parte de la JID, ofreciendo los beneficios educativos de alto nivel que brinda el CID; mediante cursos de corta duración dirigidos especialmente a políticos y diplomáticos.	3	
	Estrategias de Supervivencia	ES 1: Fortalecer el vínculo de la JID con los países miembros, mediante reuniones de alto nivel con sus delegados ante la OEA y con sus Ministros de Defensa, con el fin de establecer un compromiso formal de apoyo con personal y otros recursos.	1 a 3	
ES 2: Replantear la estructura organizacional de la JID, con énfasis en el establecimiento de una línea de autoridad entre los mandos, y en la estructura de la Secretaría.		1		

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.3.2 Estrategias para el Objetivo Específico 2 (Tabla 26)**

- 1) Estrategia Ofensiva 1 (EO 1).- Participar activamente en los grupos de trabajo de la CSH que desarrollan temas relacionados a Defensa:
  - Acción contra minas AP
  - Convención Interamericana sobre Transparencia en las Adquisiciones de Armas Convencionales (CITAAC)
  - Combate al tráfico ilícito de armas
  - Fomento de la confianza y seguridad
  - Preocupaciones sobre la seguridad de los pequeños estados insulares del Caribe
- 2) Estrategia Ofensiva 2 (EO 2).- Consolidar el rol de la JID como secretaría técnica de la CMDA.
- 3) Estrategia de Reorientación 1 (ER 1).- Desarrollar proyectos y realizar actividades de asesoramiento en el pilar de “Desarrollo Integral” de la OEA (Desarrollo Social y Desastres Naturales), con la finalidad de acceder a los recursos del Fondo Especial Multilateral del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral (FEMCIDI).
- 4) Estrategia de Reorientación 2 (ER 2).- Fortalecer los vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID, con la finalidad de comprometerlos en el financiamiento de proyectos.
- 5) Estrategia Defensiva 1 (ED 1).- Desarrollar proyectos y asesorar a la SSM, en asuntos del pilar “Seguridad Multidimensional” de la OEA:
  - Terrorismo
  - Minas AP
  - Armas convencionales
  - Tráfico de armas
  - Apoyo a las actividades de seguridad pública
- 6) Estrategia Defensiva 2 (ED 2).- Proyectar la imagen institucional mediante el rediseño de su página web, que refleje los intereses de la organización y se constituya en herramienta de consulta. Que contenga por lo menos:
  - Información técnica en asuntos Militares y de Defensa
  - Una publicación digital que represente a la JID
  - Experiencias de las FFAA en tareas no tradicionales
- 7) Estrategia Defensiva 3 (ED 3).- Trabajar en un acercamiento estratégico hacia los países que no forman parte de la JID, ofreciendo los beneficios educativos de alto

nivel que brinda el CID; mediante cursos de corta duración dirigidos especialmente a políticos y diplomáticos.

- 8) Estrategia de Supervivencia 1 (ES 1).- Fortalecer el vínculo de la JID con los países miembros, mediante reuniones de alto nivel con sus delegados ante la OEA y con sus Ministros de Defensa, con el fin de establecer un compromiso formal de apoyo con personal y otros recursos.

**Tabla 26**

***Correspondencia entre el Objetivo Específico 2, sus Estrategias, y el Objetivo Estratégico 2***

OBJETIVO ESPECÍFICO 2	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	ESTRATEGIAS	PLAZO (AÑOS)	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2
Diseñar estrategias que permitan lograr el Posicionamiento Estratégico de la JID entre la OEA y sus Estados miembros.	Estrategias ofensivas	EO 1: Participar activamente en los grupos de trabajo de la CSH que desarrollan temas relacionados a Defensa.	1 a 3	Lograr el Posicionamiento Estratégico de la JID en el ámbito de la OEA y sus Estados miembros.
		EO 2: Consolidar el rol de la JID como secretaría técnica de la CMDA.	3	
	Estrategias de Reorientación	ER 1: Desarrollar proyectos y realizar actividades de asesoramiento en el pilar de Desarrollo Integral (Desarrollo Social y Desastres Naturales), con la finalidad de acceder a los fondos del FEMCIDI.	3 a 5	
		ER 2: Fortalecer los vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID, con la finalidad de comprometerlos en el financiamiento de proyectos.	3 a 5	
	Estrategias Defensivas	ED 1: Desarrollar proyectos y asesorar a la SSM, en asuntos del pilar "Seguridad Multidimensional".	3 a 5	
		ED 2: Proyectar la imagen institucional mediante el rediseño de la página web, que refleje los intereses de la organización y se constituya en herramienta de consulta.	1 a 3	
		ED 3: Trabajar en un acercamiento estratégico hacia los países que no forman parte de la JID, ofreciendo los beneficios educativos de alto nivel que brinda el CID; mediante cursos de corta duración dirigidos especialmente a políticos y diplomáticos.	3	
	Estrategia de Supervivencia	ES 1: Fortalecer el vínculo de la JID con los países miembros, mediante reuniones de alto nivel con sus delegados ante la OEA y con sus Ministros de Defensa, con el fin de establecer un compromiso formal de apoyo con personal y otros recursos.	1 a 3	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3.3 Estrategias para el Objetivo General (Tabla 27)

Todas las Estrategias diseñadas se proponen como respuesta al Objetivo General de este estudio y deben permitir alcanzar el Objetivo Estratégico 3 (Fortalecimiento Institucional de la JID).

**Tabla 27**

***Correspondencia entre el Objetivo General de la investigación, las Estrategias diseñadas y el Objetivo Estratégico 3 propuesto para la JID***

OBJETIVO GENERAL	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	ESTRATEGIAS	PLAZO (AÑOS)	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3
Proponer estrategias que permitan el Fortalecimiento Institucional de la JID en un horizonte temporal de 3 a 5 años.	Estrategias ofensivas	EO 1: Participar activamente en los grupos de trabajo de la CSH que desarrollan temas relacionados a Defensa.	1 a 3	Fortalecer Institucionalmente a la JID en un horizonte temporal de 3 a 5 años.
		EO 2: Consolidar el rol de la JID como secretaria técnica de la CMDA.	3	
	Estrategias de Reorientación	ER 1: Desarrollar proyectos y realizar actividades de asesoramiento en el pilar de Desarrollo Integral (Desarrollo Social y Desastres Naturales), con la finalidad de acceder a los fondos del FEMCIDI.	3 a 5	
		ER 2: Fortalecer los vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID, con la finalidad de comprometerlos en el financiamiento de proyectos.	3 a 5	
	Estrategias Defensivas	ED 1: Desarrollar proyectos y asesorar a la SSM, en asuntos del pilar "Seguridad Multidimensional".	3 a 5	
		ED 2: Proyectar la imagen institucional mediante el rediseño de la página web, que refleje los intereses de la organización y se constituya en herramienta de consulta.	1 a 3	
		ED 3: Trabajar en un acercamiento estratégico hacia los países que no forman parte de la JID, ofreciendo los beneficios educativos de alto nivel que brinda el CID; mediante cursos de corta duración dirigidos especialmente a políticos y diplomáticos.	3	
	Estrategia de Supervivencia	ES 1: Fortalecer el vínculo de la JID con los países miembros, mediante reuniones de alto nivel con sus delegados ante la OEA y con sus Ministros de Defensa, con el fin de establecer un compromiso formal de apoyo con personal y otros recursos.	1 a 3	
ES 2: Replantear la estructura organizacional de la JID, con énfasis en el establecimiento de una línea de autoridad entre los mandos, y en la estructura de la Secretaría.		1		

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Se expresan las conclusiones de este trabajo de investigación, mediante dos Teorías Sustantivas y una Teoría Formal. Estas teorías explican, mediante la interrelación de proposiciones con sus correspondientes categorías conceptuales la realidad de la JID en su contexto estructural interno y externo, así como la manera de dar solución a su situación problemática. “La forma en la cual una teoría es presentada no la hace teoría, es una teoría porque explica o predice algo” (Glaser & Strauss, 1967, pág. 31).

#### 1. Teoría Sustantiva 1 – Contexto estructural interno

*“La Autoridad ejercida por el Presidente del CD, sobre toda la organización, hará posible la interacción armónica entre la Secretaría y el CID, logrando la Gestión adecuada de la JID y de su principal activo – el Conocimiento en asuntos Militares y de Defensa – permitiendo así, mejorar su Rendimiento en la producción de actividades de asesoramiento y consulta” – Anexo 5.*

- Es conveniente para la JID que el Consejo de Delegados, bajo sus lineamientos, otorgue a su Presidente la potestad de dirigir la organización, con autoridad jerárquica sobre los directores de la Secretaría y del Colegio Interamericano de Defensa, esto permitiría que ambos directores sigan una sola dirección y orienten sus esfuerzos hacia los objetivos institucionales y no los de sus propias organizaciones.
- El principal activo de la JID es el conocimiento en asuntos Militares y de Defensa, los cuales tienen un amplio campo de acción, que involucra a diversos sectores de la sociedad (Económico, de Salud, de Desarrollo Social, de Defensa Civil, de Educación, de Seguridad Interna, etc.), por consiguiente si el CID complementara con su maestría el trabajo de asesoramiento que realiza la Secretaría, la JID podría brindar mejor asesoramiento a la OEA y a todos los países que la conforman.
- La unidad de esfuerzos bajo una sola dirección y liderazgo, minimizará o evitará el surgimiento de intereses particulares y afanes protagonistas, encumbrando a la organización y contribuyendo a maximizar sus contribuciones y aportes en todo el hemisferio.

#### 2. Teoría Sustantiva 2 – Contexto estructural externo

*“La Aceptación de la JID como organización preeminente en asuntos Militares y de Defensa por parte de la OEA, contribuirá al incremento de la Demanda de*

*Asesoramiento de parte de la propia OEA y de sus Estados miembros, así como al incremento y diversificación en la Asignación de Tareas y responsabilidades de parte de la OEA a través de la Comisión de Seguridad Hemisférica, permitiendo el Posicionamiento Estratégico de la JID” – Anexo 6.*

- La OEA debe otorgarle a la JID la confianza como organización especialista en asuntos Militares y de Defensa, la JID es la única organización que concentra lo más selecto del personal militar de los diferentes países del continente, militares de la más alta graduación (generales y coroneles), con amplios conocimientos en estos asuntos, respaldados en una vasta experiencia profesional de 20 a 25 años de servicios en promedio.
- La confianza otorgada a la JID por la principal organización hemisférica (la OEA), permitirá incrementar la demanda de asesoramiento de parte de esta organización y de parte de los países que la integran, con lo cual la JID podrá posicionarse en el hemisferio como la principal organización especializada en asuntos Militares y de Defensa.
- Esta confianza también obligará a la OEA a otorgar a la JID mayores recursos con el fin de incrementar sus actividades de asesoramiento y diversificar sus funciones extendiéndolas al desarrollo de proyectos.

### **3. Teoría Formal – Contexto general (interno y externo)**

*“La mejora del Rendimiento de la JID en el desarrollo de sus actividades de asesoramiento y consulta, así como el logro de su Posicionamiento Estratégico en el contexto de la OEA y sus Estados miembros, permitirán el Fortalecimiento Institucional de la JID” – Anexo 7.*

- Mientras más sean las actividades de asesoramiento y consulta que la JID desarrolla, mayor será su trascendencia y presencia en el ámbito hemisférico, lo que significa más contribuciones y aportes a la OEA y a sus países miembros.
- El Posicionamiento Estratégico de la JID en el contexto hemisférico como la principal organización especializada en asuntos Militares y de Defensa, está en relación directa con la confianza que le debe otorgar la OEA y por extensión sus países integrantes.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones planteadas, están formuladas a modo de pautas orientadoras para la implementación adecuada las Estrategias diseñadas para los Objetivos de la investigación, cuando sean aplicadas para lograr los Objetivos Estratégicos de la JID.

### **1. Para la aplicación de las estrategias del Objetivo Específico 1**

- Priorizar inicialmente la aplicación de la Estrategia de Supervivencia 2, para replantear la estructura organizacional de la JID, estableciendo una línea de autoridad jerárquica entre el presidente del CD y los directores de la Secretaría y del CID. Asimismo, reorganizar y fortalecer a la SubSecretaría de Asesoramiento para potenciar las actividades de asesoramiento.
- En paralelo aplicar la Estrategia de Supervivencia 1, con la finalidad de obtener el respaldo de los países miembros de la JID para comprometerlos a fortalecer su apoyo con personal y recursos financieros. Para ello es importante la labor del Presidente del Consejo de Delegados quien en representación de la JID debe hacer coordinaciones con los delegados de los países ante la OEA.
- Las demás estrategias deben aplicarse progresivamente, tratando de implementarlas y cumplirlas en los plazos considerados.

### **2. Para la aplicación de las estrategias del Objetivo Específico 2**

- La JID debe buscar afianzar su presencia internacional, para lo cual debe continuar haciendo las veces de Secretaría Técnica de la Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas, orientando esfuerzos para formalizar su designación como tal.
- Es prioritario y de suma importancia que la JID se muestre internacionalmente como una entidad referente en asuntos Militares y de Defensa, para lo cual es fundamental la mejora de su página web y el diseño de una publicación con contenido referente a esos temas. Existe mucha información y conocimiento al respecto que no es explotado.
- El desarrollo de las demás estrategias debe ser progresivo, haciendo los esfuerzos necesarios para su cumplimiento en los plazos previstos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J., Parra, C., & Molina, E. (abril de 2012). El Rol de las Preguntas en el Método Científico. *Daena: International Journal of Good Conciense*, 7(1), 169-187.
- Aladio, M., Alves, A., Brener, V., Carega, N., & Caggiani, I. (27 de noviembre de 2012). Vigencia del actual Sistema Interamericano de Defensa. Implicancias para Uruguay. Montevideo, Uruguay.
- Álvarez, J., & Jurgenson, G. (2003). *Cómo hacer Investigación Cualitativa*. México: Paidós.
- Amenzcua, M., & Gálvez, A. (septiembre-octubre de 2002). Los métodos del análisis en la investigación cualitativa en salud: Perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5), 1 -15.
- Asamblea General de la OEA. (2006). Estatuto de la Junta Interamericana de Defensa. *XXXII Periodo Extraordinario de Sesiones*, (pág. 19). Washington DC.
- Asamblea General. (16 de noviembre de 2017). Programa Presupuesto de la Organización para 2018. Washington DC, Estados Unidos.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Pearson Educación.
- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B., & Guelman, M. (2017). *Estrategias para el análisis de datos cualitativos*. Buenos Aires: Centro de Documentación e Informática, IIGG.
- Campos, P. (junio de 2014). Estrategia para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno en el hospital William Allen Taylor de la Caja Costarricense del Seguro Social. San José, Costa Rica.
- Carrero, V., Soriano, R., & Trinidad, A. (2012). *Teoría Fundamentada*. Madrid: CASLON.
- Conferencia Especial sobre Seguridad. (2003). Declaración de Seguridad en las Américas., (pág. 14). Mexico.
- Consejo - JID. (2015). Plan estratégico de la JID 2017 - 2021., (pág. 12). Washington DC.
- Corral, Y. (9 de Enero - Junio de 2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Comunicación*, 19(33), 228 - 247.
- CP de la OEA. (2003). Reglamento del Consejo Permanente., (pág. 21). Washington DC.

- Cuñat, R. (2007). *Dialnet*. (F. Dialnet, Productor) Recuperado el octubre de 2019, de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=275448>
- Cuñat, R. (s.f.). *academia.edu*. Recuperado el noviembre de 2019, de <https://www.academia.edu/>  
/29456105/APLICACIÓN\_DE\_LA\_TEORÍA\_FUNDAMENTADA\_GROUND  
ED\_THEORY\_AL\_ESTUDIO\_DEL\_PROCESO\_DE\_CREACIÓN\_DE\_EMP  
RESAS
- Departamento Académico - CID. (2014). *Informe del Año Académico 2013-2014, clase 54*. Washington DC.
- European Union. (1 de diciembre de 2019). Obtenido de [https://europa.eu/capacity4dev/evaluation\\_guidelines/minisite/es-bases-metodológicas-y-enfoque/herramientas-de-evaluación/análisis-dafo-debilidades-amena](https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/minisite/es-bases-metodológicas-y-enfoque/herramientas-de-evaluación/análisis-dafo-debilidades-amena): <https://europa.eu>
- Font, T., & Ortega, P. (2012). Seguridad Nacional, seguridad Multidimensional y seguridad Humana. *Papeles de las relaciones ecosociales y el cambio global*, 161 - 172.
- Giraldo, M. (2011). *Abordaje de la investigación Cualitativa a través de la Teoría Fundamentada en los datos*. Carabobo, carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. New Jersey, Estados Unidos de América: Aldine Transaction.
- Haberkorn, J. (diciembre de 2016). *Planificación Estratégica y Políticas Públicas. Un análisis comparado de tres Planes Estratégicos en el periodo de Postconvertibilidad*. Santa Fe, Argentina.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (4a edición ed.). México, D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado de Barreda, J. (2000). *Investigación Holística*. Caracas: SYPAL.
- Hurtado de Barreda, J. (2004). *Cómo formular Objetivos de Investigación*. Bogotá: HOLOS.
- Hurtado de Barreda, J. (2012). *El Proyecto de Investigación Científica*. Caracas, Venezuela: QUIRON.
- JID. (12 de diciembre de 2019). Obtenido de <http://www.jid.org>.
- JID. (2017). *Actualización del Inventario de MFCS*. Washington DC.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7a edición ed.). Madrid, Madrid, España: PEARSON.
- Junta de Auditores Externos - ADM. (2016). *Informe al Consejo Permanente 2015*. Washington DC.
- Junta de Auditores Externos - ADM. (2018). *Auditoría Anual de Cuentas y Estados Financieros*. Washington DC.
- Junta de Auditores Externos - ADM. (2019). *Auditoría Anual de Cuentas y Estados Financieros 2018*. Washington DC.
- Junta de Auditores Externos. (2013). *Auditoría Anual de Cuentas y Estados Financieros*. Washington DC.
- Junta de Auditores Externos. (2014). *Auditoría anual de cuentas y estados financieros al 31 de diciembre de 2013*. Informe al consejo Permanente, Washington DC.
- Junta de Auditores Externos. (2018). *Auditoría Anual de Cuentas y Estados Financieros*. Washington DC.
- Lopez, D. (2014). *Gobernanza Estratégica para la gestión de la calidad del aire en el Estado de Baja California*. Tijuana, Mexico.
- López, F., & Silva, J. (21 de abril de 2017). *Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONG DESCO*. Lima, Lima.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mejía, C. (octubre de 2010). *google*. Recuperado el agosto de 2019, de [planning.com.co](http://www.planning.com.co): <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf>
- Mena, L. (2017). Muestra Cualitativa. Una Propuesta Integradora. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales* (págs. 180 - 190). Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Mora, A. (2005). Guia para elaborar una propuesta de investigación. *Educación*, 29(2), 67 - 69.
- OEA. (12 de diciembre de 2019). Obtenido de <http://www.oas.org/es/acerca/proposito.asp>.
- Pajares, F. (2007). Artículo Metodológico. *Revista Evaluar*, 7(1), 47 - 60. Recuperado el diciembre de 2018, de <https://www.uky.edu>: [www.uky.edu](http://www.uky.edu)
- Portilla, M., Rojas, A., & Hernández, I. (2014). Investigación Cualitativa: Una Reflección desde la Educación como hecho Social. *Universitaria*, 86 - 100.

- Presupuesto AG. (2014). Programa Presupuesto 2014-2015. Washington DC, Estados Unidos.
- Quintana, A. (2006). Metodología de la Investigación Científica Cualitativa. *Psicología*.
- RESDAL. (2014). *Atlas comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe*. Buenos Aires: Open Society Foundations.
- Ries, A., & Trout, J. (1990). *Posicionamiento*. Mexico: McGraw Hill.
- Robles, P., & Rojas, M. d. (14 de Febrero de 2015). Validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*(18).
- Romero, O. (2016). La Gestión Estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala. Lima, Perú.
- Secretaría General de la OEA. (2018). *Informe Anual del Secretario General*. Washington DC.
- Silva, C. (2018). *Actualización del Inventario de Medidas de fomento de la Confianza y la Seguridad*. Washington DC: Junta Interamericana de Defensa.
- Solórzano, K., & Rodríguez, B. (noviembre de 2014). Planificación Estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Sangolquí, Ecuador.
- Solórzano, S., & Alaña, T. (2015). Planeación Estratégica. Machala, Ecuador : Universidad Técnica de Machala.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa*. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Universidad de Jaen. (30 de septiembre de 2019). <http://www.ujaen.es>. Obtenido de [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/teoria\\_fundamentada.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/teoria_fundamentada.html)
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer Investigación Cualitativa?* Mexico: ETXETA, SC.
- Vasilachis, I. (2019). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Buenos Aires: GEDISA SA.
- Vera, P., & Enrique, S. (febrero de 2016). Plan de fortalecimiento institucional como herramienta de direccionamiento estratégico para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, periodo 2015-2016. Quito, Ecuador.
- Vigo, P. (2017). Modelo de gestión sostenible en riesgos de desastres naturales del Centro de Entrenamiento Táctico Computarizado del Ejército y la Seguridad Nacional en el Perú, 2015-2016. Lima, Perú.

WebFinance Inc. (1 de diciembre de 2019).  
*<http://www.businessdictionary.com/es/definicion/gestion.html>*. Obtenido de  
BusinessDictionary: <http://www.businessdictionary.com>

Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., & Bamford, C. (2015). *Strategic Management and Business Policy* (Vol. 14). Kendallville, Indiana, Estados Unidos de América: Pearson.

## ANEXOS

Anexo 1: Declaración de Autenticidad

Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación

Anexo 3: Matriz de Consistencia

Anexo 4: Protocolos e instrumentos utilizados:

- A. Estructura del Análisis de la JID en base al proceso de Gestión Estratégica
- B. Matriz de Análisis y Clasificación de la Información procesada en Códigos Conceptuales
- C. Diagrama de Integración Dinámica entre los Códigos Conceptuales
- D. Mapa Conceptual del Proceso de Gestión Estratégica
- E. Guía de Entrevista
- F. Formato de Validez de Expertos para el cuestionario
- G. Resultados de las entrevistas
- H. Instrumentos de recolección de datos
- I. Diagrama de Triangulación de datos e informaciones
- J. Validación de las “Matrices de Evaluación” de los Factores Internos, Externos y Estratégicos de la JID
- K. Elementos de las Teorías Sustantivas y de la Teoría Formal
- L. Diagrama del Proceso Metodológico de la Teoría Fundamentada

Anexo 5: Diagrama de generación de la Teoría Sustantiva 1

Anexo 6: Diagrama de generación de la Teoría Sustantiva 2

Anexo 7: Diagrama de generación de la Teoría Formal a partir de las Teorías Sustantivas 1 y 2

## Anexo 1: Declaración de Autenticidad



Escuela de Posgrado

### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

#### DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando:

Gallegos Rengifo Dante Wilfredo

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

Maestría en Ingeniería Industrial con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Gestión Estratégica para el Fortalecimiento Institucional de la Junta Interamericana de Defensa (JID) Washington, en un horizonte de 3 a 5 años

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

.....  
Firma

.....  
Fecha

## Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación



Escuela de Posgrado

### AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

General de División (Ejército de Brasil) Luciano José Penna  
Presidente del Consejo de Delegados de la Junta Interamericana de Defensa

Dejo constancia que la organización que presido, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Gestión Estratégica para el Fortalecimiento Institucional de la Junta Interamericana de Defensa (JID) Washington, en un horizonte de 3 a 5 años

el mismo que es realizado por el Sr. Estudiante:

Gallegos Rengifo Dante Wilfredo

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

Maestría en Ingeniería Industrial con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Junta Interamericana de Defensa	Autorización para el uso del nombre de la organización en el Informe Final	Si

General de División (Ejército de Brasil) Luciano José Penna	Presidente del Consejo de Delegados de la Junta Interamericana de Defensa
--	--

Teléfono: 202-939-6041 Fax: 202-319-2847	Correo: <a href="mailto:jid@jid.org">jid@jid.org</a>
---	--

.....  
Firma

.....  
Fecha



**ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS**  
**JUNTA INTERAMERICANA DE DEFENSA**  
2600 16<sup>th</sup> Street N.W. – Washington D.C. 20441 – E-mail [jid@jid.org](mailto:jid@jid.org)

Washington, D.C., 17 de diciembre de 2019.

PDCIA 4609 /JID

Distinguido  
Señor General de Brigada  
**VICTOR BAUTISTA VALLE**  
Director de Relaciones Internacionales del Ejército.

Tengo el agrado de dirigirle la presente y a la vez hacer referencia a su Oficio No. 2709 W-b.a de fecha 09 de diciembre de 2019, en lo cual se informa la intención del señor Crl EP GALLEGOS RENGIFO DANTE de realizar un trabajo de investigación sobre la Junta Interamericana de Defensa.

En este sentido, me permito informar a usted que la JID se encuentra empeñada hoy día en el desarrollo de tareas de asesoría relacionadas con el fomento de las medidas de confianza y seguridad, desminado humanitario, fortalecimiento y operación del Comité Interamericano de Reducción de Desastres Naturales (CIRDN), así como en otras áreas se pueda enfrentar de la mejor manera las amenazas emergentes y sus efectos.

De esta forma, en nombre del Consejo de Delegados y en mió propio, está autorizada la conducción de los estudios, siendo esta una excelente oportunidad para proyectarnos el nombre de la Junta Interamericana de Defensa y exponer lo trabajo realizado por este órgano de asesoramiento técnico, consultivo y educativo ante la OEA.

Sin más por el momento, aprovecho esta oportunidad para extenderle las seguridades de mi mayor consideración y deferente estima.

  
**LUCIANO JOSÉ PENNA**  
General de División (Brasil)  
Presidente del Consejo de Delegados

*"Fomentando y Fortaleciendo la Confianza y Seguridad Hemisférica"*



PERÚ Ministerio de Defensa

Ejército del Perú

"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

San Borja, 09 de diciembre de 2019

OFICIO N° 2709 W-b.a

Señor : General de Brigada  
Carlos Humberto CASTAÑEDA NASSI  
Vicepresidente del Consejo de Delegados de la Junta Interamericana de  
Defensa - JID.

Asunto : Solicitud del Crt EP Gallegos Rengifo.

Tengo el honor de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y en atención al documento de la referencia, manifestarle que, el señor Crt EP Gallegos Rengifo Dante, solicita Consentimiento para realizar trabajo de investigación sobre la Junta Interamericana de Defensa.

Por lo anteriormente expuesto, agradeceré a Ud. respetuosamente, se digne disponer a quien corresponda estudie y evalúe dicha solicitud, con el fin de continuar con los trámites administrativos correspondientes.

Dios guarde a Ud.



O - 274827465 - A\*  
VICTOR BAUTISTA VALLE  
General de Brigada

Director de Relaciones Internacionales del Ejército

DISTRIBUCIÓN:

- JID ..... 01  
- ARCHIVO ..... 01/02

WSP/abcd

Av. Paseo del Bosque N° 740 - San Borja  
Central 013171700 Anexo 2430 - Telefax 013171723

EL PERÚ PRIMERO

SOLICITA: CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA JUNTA INTERAMERICANA DE DEFENSA.

SEÑOR PRESIDENTE DEL CONSEJO DE DELEGADOS DE LA JUNTA INTERAMERICANA DE DEFENSA

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente, deseando que el éxito acompañe siempre a su gestión. Soy el Coronel del Ejército del Perú Dante GALLEGOS RENGIFO, trabajé en la JID en el periodo 2013 - 2015 como Vice Director de Asuntos Administrativos y Conferencias. Hice una Maestría en Ing. Industrial con mención en Planeamiento Estratégico y Gestión Empresarial, en la Universidad Ricardo Palma de Lima - Perú.

La grata experiencia profesional de haber servido en esa prestigiosa organización, me motiva a realizar mi tesis de grado, relacionada a Planeamiento Estratégico en base a la JID, por lo que solicito respetuosamente, tenga a bien considerar otorgarme el consentimiento para realizar dicho trabajo de investigación ya que es una exigencia de la universidad. Agradezco por anticipado su intervención y buenas oficinas.

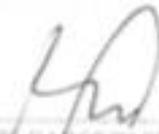
El título de la tesis será: "Gestión Estratégica para el fortalecimiento institucional de la Junta Interamericana de Defensa (JID) - Washington, en un horizonte de 3 a 5 años"

POR LO EXPUESTO: Solicito a Ud., acceder a mi pedido.

Lima, 19 de Noviembre de 2019

DOCUMENTOS ADJUNTOS:

- Copia de CIP
- Copia de DNI

  
DANTE GALLEGOS RENGIFO  
SE. EP  
NA 14629800

ELEVACIÓN No ..... S-1/02.00

SEÑOR PRESIDENTE DEL CONSEJO DE DELEGADOS DE LA JUNTA INTERAMERICANA DE DEFENSA

Con opinión favorable.

Lima, 19 de Noviembre de 2019



  
O - 111464 - O4  
CARLOS ORLANDO RIOS AGUILAR  
General de División  
Presidente General del COPED

### Anexo 3: Matriz de Consistencia

TITULO: ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA JID EN UN HORIZONTE DE 3 A 5 AÑOS					
PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	RECOLECCIÓN DE DATOS	RIGOR DE LA INVESTIGACIÓN
¿Qué estrategias permitirían el Fortalecimiento Institucional de la Junta Interamericana de Defensa (JID) en un horizonte temporal de 3 a 5 años?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué estrategias permitirían mejorar el Rendimiento de la JID?</li> <li>▪ ¿Que Estrategias permitirían lograr el Posicionamiento Estratégico de la JID entre la OEA y sus Estados miembros?</li> </ul>	<p><u>Objetivo General:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Proponer estrategias que permitan el Fortalecimiento Institucional de la JID en un horizonte temporal de 3 a 5 años.</li> </ul> <p><u>Objetivos Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo Específico N° 1 Diseñar estrategias que permitan mejorar el Rendimiento de la JID.</li> <li>– Objetivo Específico N° 2 Diseñar estrategias que permitan lograr el Posicionamiento Estratégico de la JID entre la OEA y sus Estados miembros.</li> </ul>	<p><u>Tipo de investigación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Investigación Cualitativa.</li> <li>– Investigación Proyectiva – en la perspectiva de la investigación Holística</li> </ul> <p><u>Diseño interpretativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teoría Fundamentada – Método Comparativo Constante y Muestreo Teórico.</li> </ul> <p><u>Población:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Junta Interamericana de Defensa.</li> </ul> <p><u>Unidades de Análisis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Consejo de Delegados, Secretaría, Colegio Interamericano de Defensa.</li> </ul> <p><u>Unidades de muestreo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Delegaciones, SSA, SSAAC, Área Académica, Área Administrativa, Clase 54.</li> </ul> <p><u>Muestra:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 12 personas (funcionarios civiles y militares del CD, de la Secretaría y del CID)</li> <li>– Archivo bibliográfico y documentario de la Secretaría</li> </ul>	<p><u>Fuentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Investigador (conocimientos, experiencia propia).</li> <li>– Página web de la OEA.</li> <li>– Página web de la JID.</li> <li>– Bibliografía relacionada.</li> <li>– Colaboradores diversos.</li> </ul> <p><u>Técnicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Observación participante.</li> <li>– Observación directa.</li> <li>– Entrevista abierta.</li> <li>– Análisis de documentos.</li> <li>– Análisis de archivos bibliográficos (libros, revistas)</li> </ul> <p><u>Instrumentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El investigador.</li> <li>– Libretas de notas, agendas, fichas, diagramas, carpetas virtuales, etc.</li> <li>– Redes y correos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Triangulación de los datos entre las fuentes.</li> <li>▪ Empleo de datos reales, respaldados por documentos.</li> <li>▪ Verificación externa permanente por parte del asesor.</li> <li>▪ Disponibilidad de información oportuna, real y directa de las Unidades de Análisis (Investigador – Vicedirector de Asuntos Administrativos y Conferencias de la Secretaría de la JID en el periodo 2013-2015)</li> </ul>

## Anexo 4: Protocolos e instrumentos utilizados

### A. Estructura del Análisis de la JID en base al proceso de Gestión Estratégica

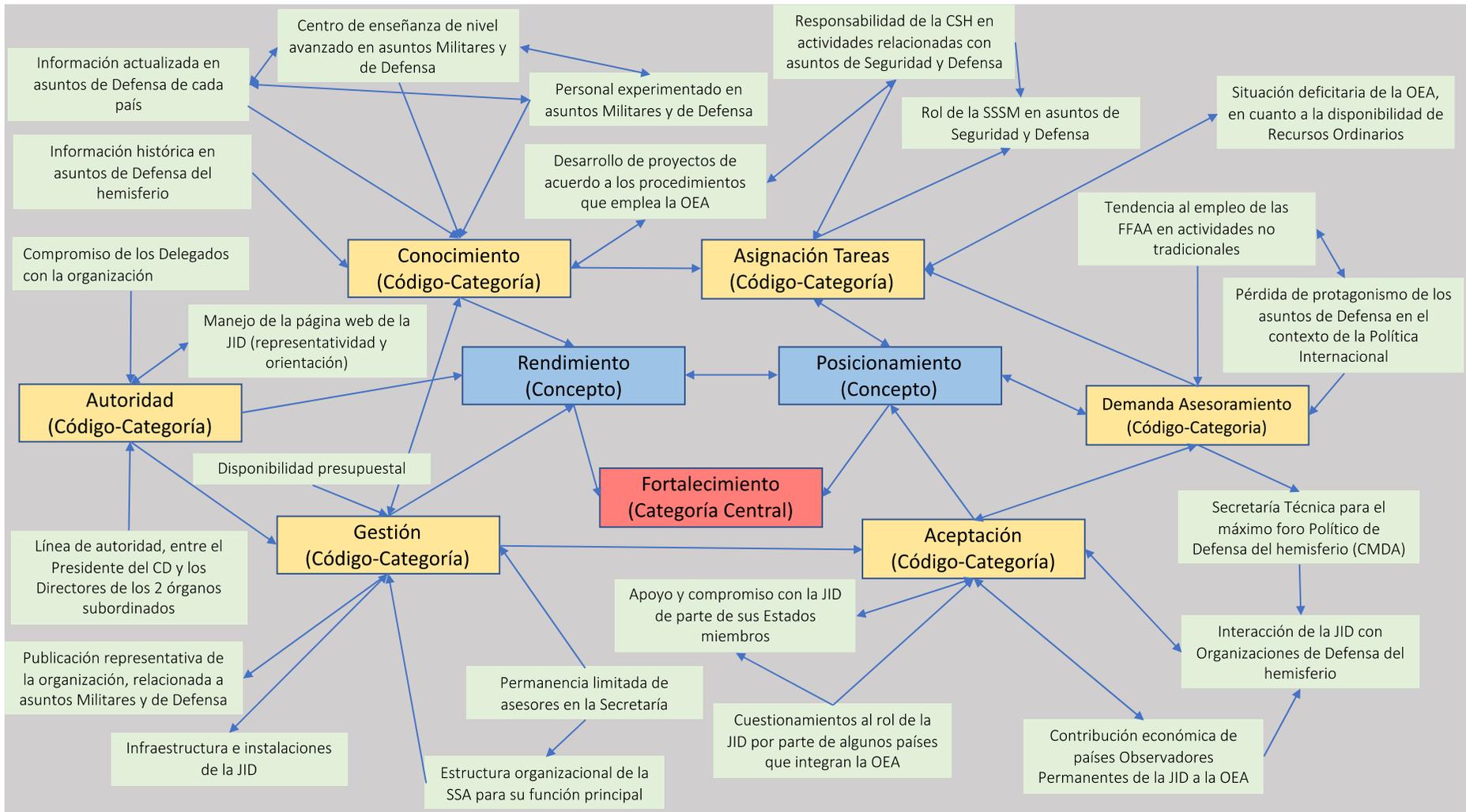
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS	ELEMENTOS DE LA GE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Consejo de Delegados</li> <li>- La Secretaría</li> <li>- El Colegio Interamericano de Defensa</li> </ul>	Desempeño de la JID	Evaluación y Control (Elemento 4 del proceso de Gestión Estratégica)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura Organizacional</li> </ul>	Inspección Interna de la JID: Análisis Organizacional	Inspección del Ambiente (Medio) Organizacional (Elemento 1 del proceso de Gestión Estratégica)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Corporativos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tangibles</li> <li>▪ Intangibles</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias de la JID                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencias de la Secretaría</li> <li>▪ Competencias del CID</li> </ul> </li> </ul>		
Determinación de los Factores Internos de la JID – Fortalezas y Debilidades (Resultados)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno General                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción Política de los Asuntos de Defensa</li> <li>▪ Las Fuerzas Armadas en otras actividades</li> </ul> </li> </ul>	Inspección Externa de la JID: Análisis del Entorno	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno Inmediato                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asamblea General</li> <li>▪ Consejo Permanente – CSH</li> <li>▪ Secretaría General - SSM</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de Interés                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizaciones de Defensa del Hemisferio</li> <li>▪ Países que conforman la OEA</li> <li>▪ Países observadores permanentes de la JID</li> </ul> </li> </ul>		
Determinación de los Factores Externos de la JID – Oportunidades y Amenazas (Resultados)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de Factores Internos</li> <li>- Evaluación de los Factores Externos</li> <li>- Evaluación de los Factores Estratégicos</li> </ul>	Diagnóstico Organizacional (Matriz FODA)	Formulación de la Estrategia (Elemento 2 del proceso de Gestión Estratégica)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión</li> <li>- Misión</li> <li>- Objetivos Estratégicos</li> <li>- Estrategias</li> </ul>	Diseño Estratégico	
Estrategias para los Objetivos de la Investigación		

## B. Matriz de Análisis y Clasificación de la Información procesada en Códigos

### Conceptuales

INCIDENTE – INDICADOR (Codificación Abierta)	CATEGORÍA – CÓDIGO (Cod. Axial)	CONCEPTOS (Cod. Selectiva)	CATEGORÍA CENTRAL: Fortalecimiento Institucional
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal experimentado en asuntos Militares y de Defensa.</li> <li>▪ Centro de enseñanza de nivel avanzado en asuntos Militares y de Defensa.</li> <li>▪ Información actualizada en asuntos de Defensa de cada país.</li> <li>▪ Información histórica en asuntos de Defensa del hemisferio.</li> <li>▪ Desarrollo de proyectos de acuerdo a los procedimientos que emplea la OEA.</li> </ul>	Conocimiento		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de los Delegados con la organización, (toma de decisiones y control).</li> <li>▪ Línea de autoridad, entre el Presidente del CD y los Directores de los 2 órganos subordinados.</li> <li>▪ Manejo de la página web de la JID (representatividad y orientación).</li> </ul>	Autoridad	Rendimiento	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura e instalaciones de la JID.</li> <li>▪ Estructura organizacional de la SSA para su función principal - brindar asesoramiento.</li> <li>▪ Publicación representativa de la organización, relacionada a asuntos Militares y de Defensa.</li> <li>▪ Permanencia limitada de asesores en la Secretaría (1 a 2 años).</li> <li>▪ Disponibilidad presupuestal.</li> </ul>	Gestión		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendencia al empleo de las FFAA en actividades no tradicionales.</li> <li>▪ Pérdida de protagonismo de los asuntos de Defensa en el contexto de la Política Internacional.</li> <li>▪ Secretaría Técnica para el máximo foro Político de Defensa del hemisferio (CMDA).</li> </ul>	Demanda de Asesoramiento		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad de la CSH en actividades relacionadas con asuntos de Seguridad y Defensa.</li> <li>▪ Situación deficitaria de la OEA, en cuanto a la disponibilidad de Recursos Ordinarios.</li> <li>▪ Rol de la SSSM en asuntos de Seguridad y Defensa.</li> </ul>	Asignación de Tareas	Posicionamiento Estratégico	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interacción de la JID con Organizaciones de Defensa del hemisferio (CEA, SICOFA, CNI, CFAC, etc.).</li> <li>▪ Contribución económica de países Observadores Permanentes de la JID a la OEA.</li> <li>▪ Cuestionamientos al rol de la JID por parte de algunos países que integran la OEA.</li> <li>▪ Apoyo y compromiso con la JID de parte de sus Estados miembros.</li> </ul>	Aceptación		

### C. Diagrama de Integración Dinámica entre los Códigos Conceptuales



**D. Mapa Conceptual del Proceso de Gestión Estratégica**



Fuente: Elaboración propia, con datos de (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015, pág. 196).

## E. Guía de Entrevista

Tipo de entrevista: No Estructurada o Abierta

Fecha: ..... Hora: .....

Lugar (ciudad o lugar específico)

Entrevistador: .....

Entrevistado (nombre, edad, puesto/función): .....

Introducción:

.....

Características de la entrevista:

- Las preguntas se deben adecuar a las particularidades del entrevistado.
- Es anecdótica y de carácter amistosa.
- Se basa en una guía general de contenido pero el entrevistador tiene la flexibilidad para cambiarla o adaptarla a las circunstancias.
- Las preguntas son abiertas y neutrales, se pretende obtener perspectivas, experiencias y opiniones particulares y con cierto detalle.

Confidencialidad: .....

Duración aproximada: .....

Preguntas:

1. ¿Qué opina del actual desempeño de la JID en relación a sus actividades de asesoramiento? – Código: P-1
2. ¿Cree que la OEA prefiere a la Secretaría de Seguridad Multidimensional como organismo de asesoramiento en asuntos de Defensa, antes que a la JID? – Código: P-2
3. ¿Qué opina acerca de la relación de autoridad entre los jefes/directores de la Secretaría, del Colegio Interamericano de Defensa y el Presidente de la JID? – Código: P-3
4. ¿Cree que el presupuesto asignado a la JID por la OEA es suficiente? – Código: P-4
5. ¿Qué opina respecto de la página web de la JID? ¿Cree que su diseño ayuda a fortalecer la presencia de la JID en el ámbito hemisférico? – Código: P-5
6. ¿Cómo cree que se puede mejorar el Rendimiento de la JID en sus actividades de asesoramiento? – Código: P-6
7. ¿Cómo cree que se puede mejorar la aceptación de la JID entre la OEA y sus países miembros, como organismo de asesoramiento y consulta en asuntos Militares y de Defensa? – Código: P-7
8. ¿Cómo afectan a la JID las tendencias internacionales relacionadas a diversificar las actividades de los militares en asuntos diferentes a su rol primigenio – la guerra? – Código: P-8
9. ¿Cómo se puede fortalecer institucionalmente a la JID? – Código: P-9

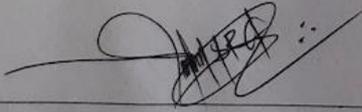
OBSERVACIONES:

.....

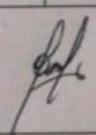
## F. Formato de Validez de Expertos para la Guía de Entrevista

ÍTEM (Preguntas)	CRITERIOS A EVALUAR						OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia de contenido		Inducción a la respuesta		
	Si	No	Si	No	Si	No	
P-1							
P-2							
P-3							
P-4							
P-5							
P-6							
P-7							
P-8							
P-9							
ASPECTOS GENERALES					Si	No	
Los ítems contribuyen al logro de los objetivos de la investigación							
El número de ítems es suficiente para recoger la información requerida							
<b>VALIDEZ</b>							
Aplicable					Si	No	
Validado por:							
Fecha:			Tf.:		e-mail:		
Firma:							Grado académico:
							Especialización:
Documento de identidad:							

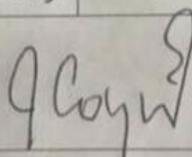
**Experto N° 1**

ÍTEM (Preguntas)	CRITERIOS A EVALUAR						OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia de contenido		Inducción a la respuesta		
	Si	No	Si	No	Si	No	
P-1	✓		✓			✓	
P-2	✓		✓			✓	
P-3	✓		✓			✓	
P-4	✓		✓			✓	
P-5	✓		✓			✓	
P-6	✓		✓			✓	
P-7	✓		✓			✓	
P-8	✓		✓			✓	
P-9	✓		✓			✓	
ASPECTOS GENERALES					Si	No	
Los ítems contribuyen al logro de los objetivos de la investigación					✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información requerida					✓		
<b>Comentarios:</b>							
<b>VALIDEZ</b>							
Aplicable					<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Validado por:							
Fecha: 12/03/2020		Tf: 900583618		e-mail: Jd.floresrujel@gmail.com			
Firma:					Grado académico: Doctor.		
Documento de identidad: 43598327		Especialización: GESTION Y DESARROLLO					

**Experto N° 2**

ÍTEM (Preguntas)	CRITERIOS A EVALUAR						OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia de contenido		Inducción a la respuesta		
	Si	No	Si	No	Si	No	
P-1	X		X		X		Desempeño del Asesoramiento
P-2	X		X		X		Asesoramiento de entidades
P-3	X		X		X		Relación de Autoridad
P-4	X		X		X		Proceso puesto
P-5	X		X		X		Presencia en Redes Sociales
P-6	X		X		X		Medidas para Rendimiento
P-7	X		X		X		Medidas para Aceptación
P-8	X		X		X		Impacto de Tendencias.
P-9	X		X		X		Falta cumplimiento Institucional
ASPECTOS GENERALES					Si	No	
Los ítems contribuyen al logro de los objetivos de la investigación					X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información requerida					X		
<b>Comentarios:</b> Se debe evaluar la pertinencia de la denominación cuestionario o Guía de Entrevista; así mismo la particularidad de la p-6 y p-9.							
<b>VALIDEZ</b>							
Aplicable					X	No	
Validado por: LUIS NICOLAS CUEVA CARBAJAL							
Fecha: 04/05/2020		Tf.: 938163970		e-mail: lberzud0512@hotmail.com			
Firma:					Grado académico: MAESTRO		
Documento de identidad: 43347169					Especialización: GESTIÓN PÚBLICA		

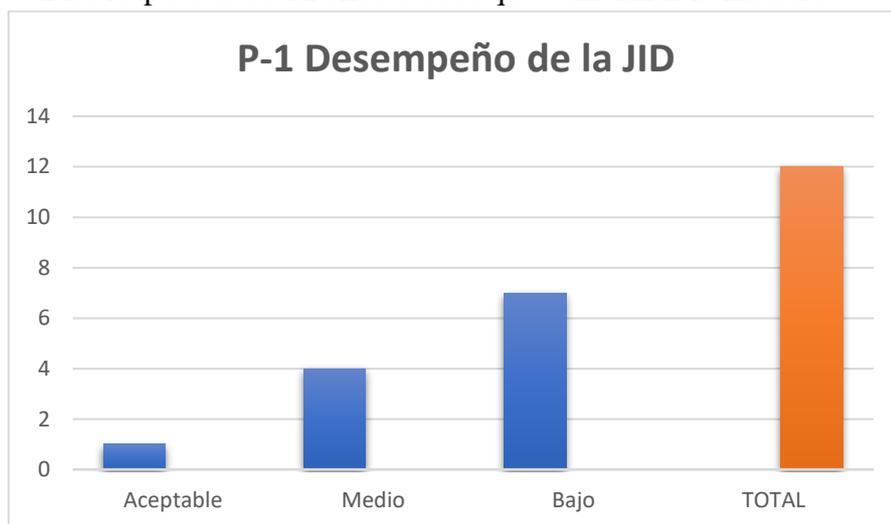
**Experto N° 3**

ÍTEM (Preguntas)	CRITERIOS A EVALUAR						OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia de contenido		Inducción a la respuesta		
	Si	No	Si	No	Si	No	
P-1	X		X		X		
P-2	X		X		X		
P-3	X		X		X		
P-4	X		X		X		
P-5	X		X		X		
P-6	X		X		X		
P-7	X		X		X		
P-8	X		X		X		
P-9	X		X		X		
ASPECTOS GENERALES					Si	No	
Los ítems contribuyen al logro de los objetivos de la investigación					X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información requerida					X		
<b>Comentarios:</b>							
<b>VALIDEZ</b>							
Aplicable					X	No	
Validado por: JOSÉ GERARDO CABREJOS MARTÍNEZ							
Fecha: 21 ENE 2019		Tf.: 990193638		e-mail: jcabrejos@gmail.com			
Firma:						Grado académico:	
						MAGISTER	
						Especialización:	
						DEFENSA Y SEGURIDAD INTERAMERICANA	
Documento de identidad: 43299514							

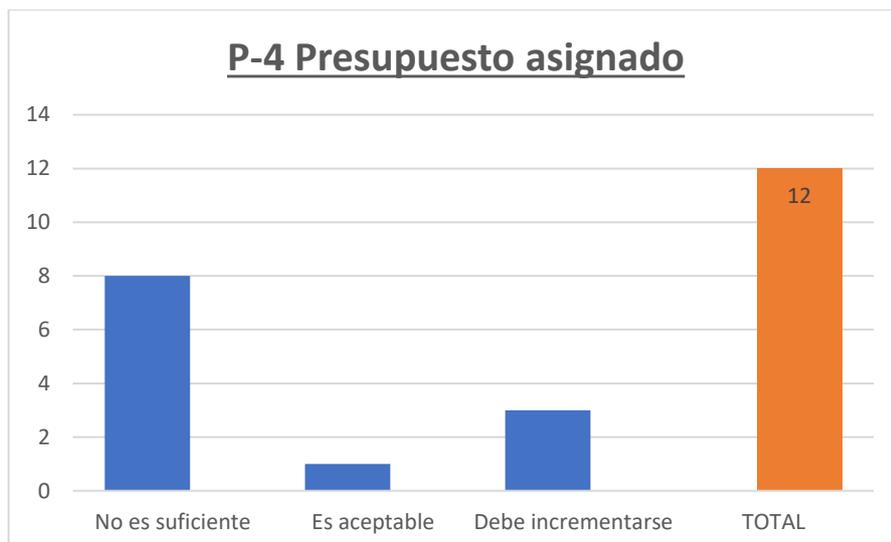
## G. Resultados de las entrevistas

Todas las preguntas fueron hechas a personal militar y civil de diferentes nacionalidades que prestaba servicios en la JID (CD, Secretaría y CID), de manera directa en el periodo 2013-2015 y empleando medios virtuales (WatsApp, Zoom o correos electrónicos, etc.) en el periodo 2018-2019.

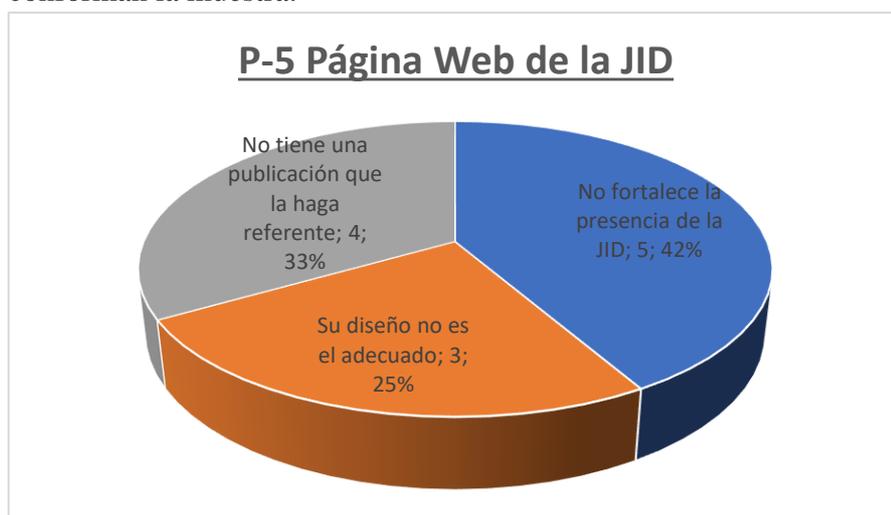
1. Para la pregunta ¿Qué opina del actual desempeño de la JID en relación a sus actividades de asesoramiento? – Código: P-1, se obtuvieron los siguientes resultados con las respuestas de 12 encuestados que conforman la muestra:



2. Para la pregunta ¿Cree que la OEA prefiere a la Secretaría de Seguridad Multidimensional como organismo de asesoramiento en asuntos de Defensa, antes que a la JID? – Código: P-2, se obtuvieron los siguientes resultados, con las respuestas de 12 encuestados que conforman la muestra:
  - 10 opinaron que la OEA prefiere a la SSM
  - 01 opinó que no es preferencia sino que existe mayor afinidad por ser la SSM parte de la propia OEA
  - 01 opinó que la OEA trabaja mejor con la SSM porque existe mayor afinidad al ser sus funcionarios civiles y no militares
3. Para la pregunta ¿Qué opina acerca de la relación de autoridad entre los jefes/directores de la Secretaría, del Colegio Interamericano de Defensa y el Presidente de la JID? – Código: P-3, se obtuvieron los siguientes resultados, con las respuestas de 12 encuestados que conforman la muestra:
  - 06 opinaron que el Presidente del CD debe tener autoridad sobre los 02 directores
  - 02 opinaron que los directores son muy independientes en sus decisiones
  - 01 opinó que el estatuto de la JID no establece autoridad jerárquica
  - 03 opinaron que el CD debe empoderar con autoridad sobre los 02 directores a su Presidente
4. Para la pregunta ¿Cree que el presupuesto asignado a la JID por la OEA es suficiente? – Código: P-4, se obtuvieron los siguientes resultados, con las respuestas de 12 encuestados que conforman la muestra:

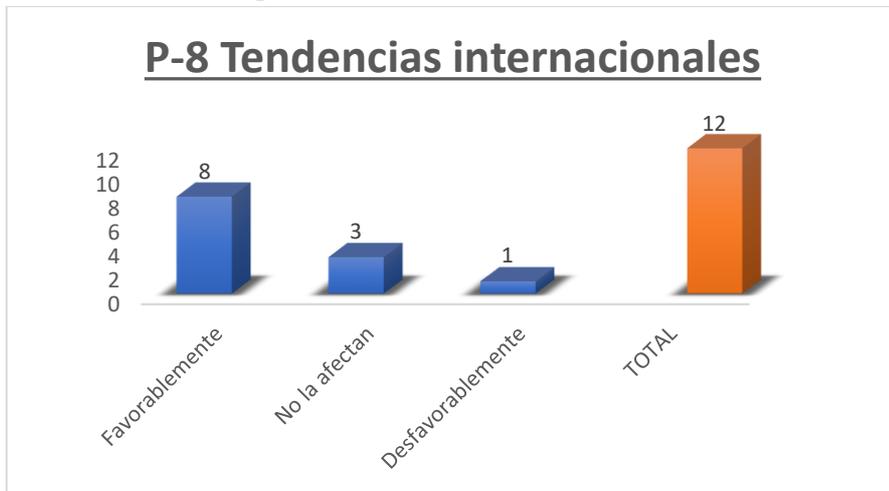


5. Para la pregunta ¿Qué opina respecto de la pagina web de la JID? ¿Cree que su diseño ayuda a fortalecer la presencia de la JID en el ámbito hemisférico? – Código: P-5, se obtuvieron los siguientes resultados, con las respuestas de 12 encuestados que conforman la muestra:

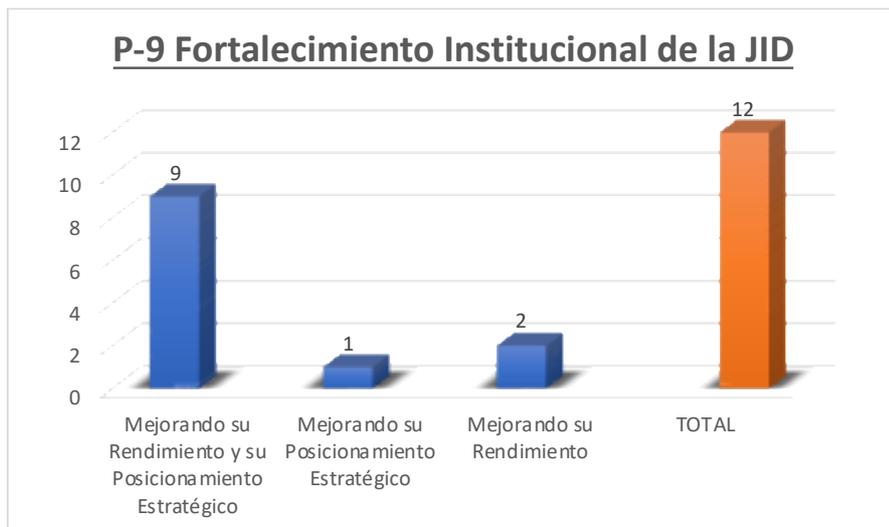


6. Para la pregunta ¿Cómo cree que se puede mejorar el Rendimiento de la JID en sus actividades de asesoramiento? – Código: P-6, se obtuvieron los siguientes resultados, con las respuestas de 12 encuestados que conforman la muestra:
- 05 respondieron que se debe incrementar y diversificar las actividades de asesoramiento
  - 05 respondieron que se debe fortalecer la estructura organizacional de la SubSecretaría de Asesoramiento
  - 02 respondió que se debe incrementar la participacion de los países de la OEA enviando alumnos al CID
7. Para la pregunta ¿Cómo cree que se puede mejorar la aceptación de la JID entre la OEA y sus países miembros, como organismo de asesoramiento y consulta en asuntos Militares y de Defensa? – Código: P-7, se obtuvieron los siguientes resultados, con las respuestas de 12 encuestados que conforman la muestra:

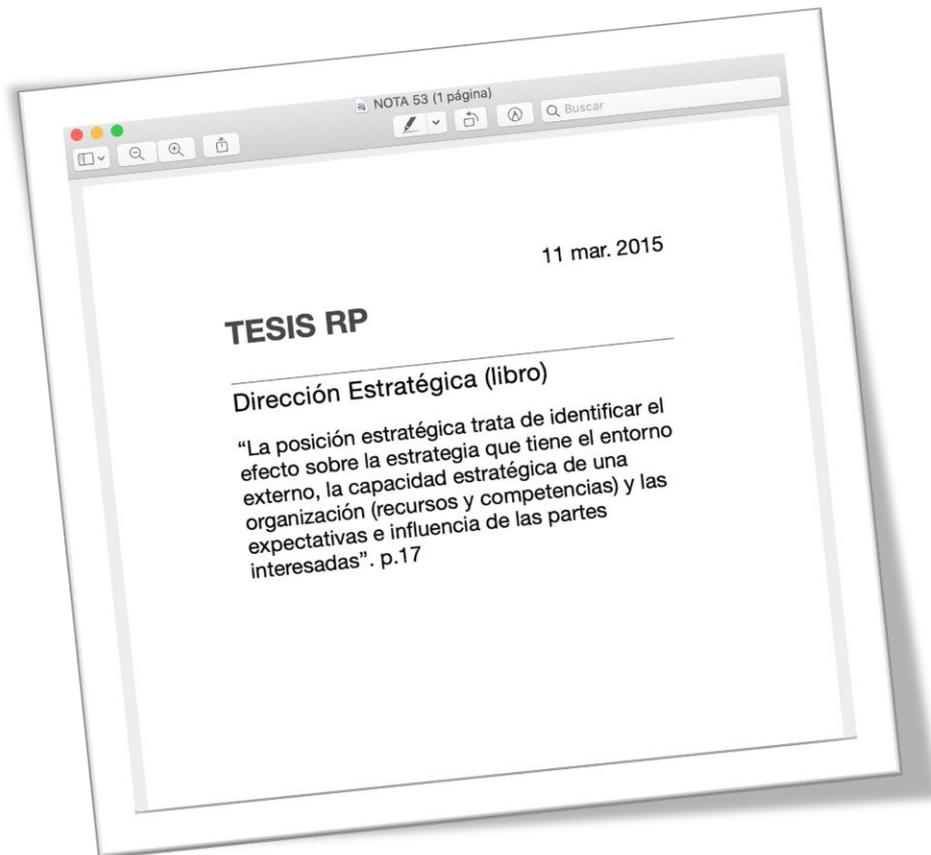
- 05 respondieron que se debe consolidar a la JID como Secretaría Técnica de la Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas
  - 02 respondieron que se debe incrementar la participación de la JID en proyectos promovidos por la CSH
  - 02 respondieron que se debe incursionar en el desarrollo de proyectos del pilar “Desarrollo Integral” de la OEA
  - 03 recomendaron fortalecer vínculos con los países Observadores Permanentes de la JID
8. Para la pregunta ¿Cómo afectan a la JID las tendencias internacionales relacionadas a diversificar las actividades de los militares en asuntos diferentes a su rol primigenio – la guerra? – Código: P-8, se obtuvieron los siguientes resultados, con las respuestas de 12 encuestados que conforman la muestra:



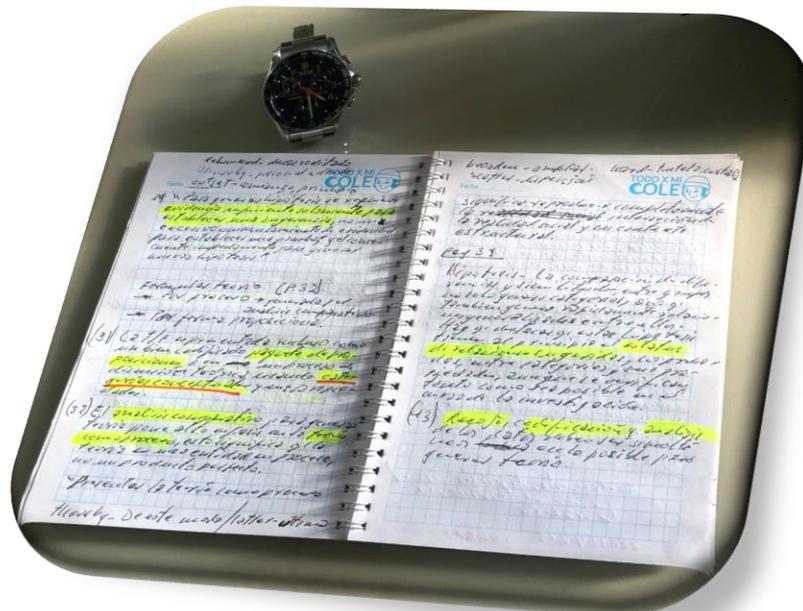
9. Para la pregunta ¿Cómo se puede fortalecer institucionalmente a la JID? – Código: P-9, se obtuvieron los siguientes resultados, con las respuestas de 12 encuestados que conforman la muestra:



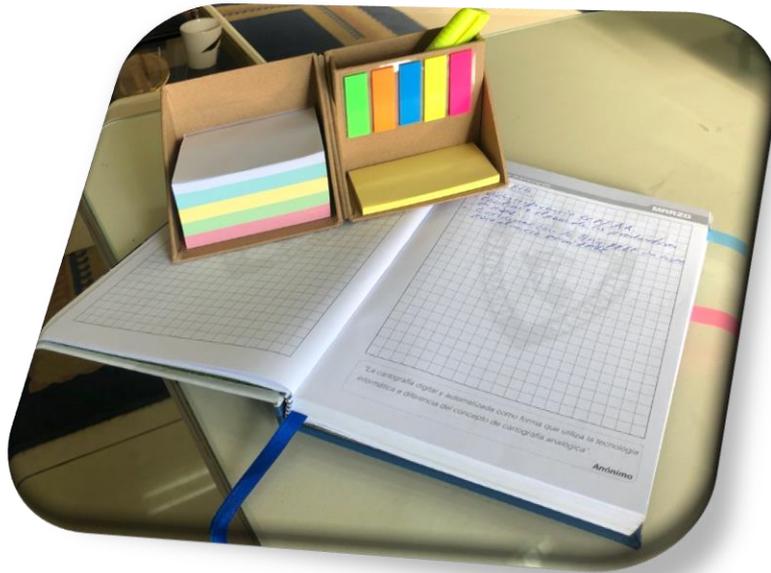
## H. Instrumentos de recolección de datos



Notas virtuales



Notas escritas.



Cuadernos de notas



Agendas

## I. Diagrama de Triangulación de datos e informaciones

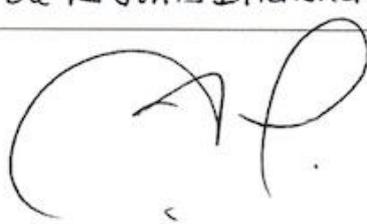


Nota.- El origen de la información o el dato a corroborar puede variar, pudiendo ser el investigador, algún colaborador o algún documento (Bibliografía física o virtual).

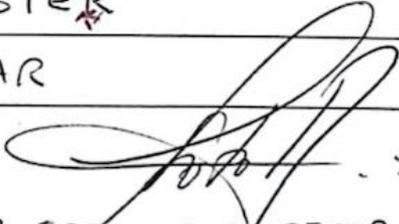
**J. Validación de las “Matrices de Evaluación” de los Factores Internos, Externos y Estratégicos de la JID**

Matrices de Evaluación	Criterios de validación para los valores de los coeficientes “Peso” y “Clasificación”			
	Reflejan la realidad estudiada (Si, No)	Son coherentes con los datos e información recojida (Si, No)	Permiten establecer niveles de importancia (Si, No)	Permiten diferenciar los niveles de respuesta de la JID (Si, No)
Factores Internos				
Factores Externos				
Factores Estratégicos				
<b>Validez de los resultados de las matrices</b>				
Aplicable (Si, No)				
Validado por:				
Fecha:				
Teléfono:				
Email:				
DNI:				
Grado académico:				
Profesión:				
Firma:				

#### Experto N° 4

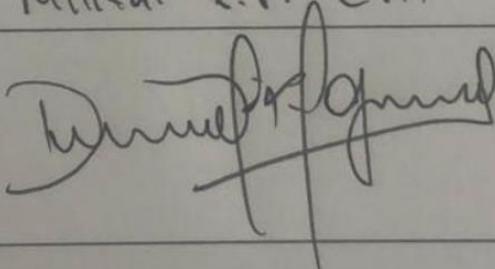
Matrices de Evaluación	Criterios de validación para los valores de los coeficientes "Peso" y "Clasificación"			
	Reflejan la realidad estudiada (Si, No)	Son coherentes con los datos e información recojida (Si, No)	Permiten establecer niveles de importancia (Si, No)	Permiten diferenciar los niveles de respuesta de la JID (Si, No)
Factores Internos	SI	SI	SI	SI
Factores Externos	SI	SI	SI	SI
Factores Estratégicos	SI	SI	SI	SI
Validez de los resultados de las matrices				
Aplicable (Si, No)	SI			
Validado por:	Coronel EP Guillermo A. Santolalla Espinoza			
Fecha:	10 de Diciembre de 2019			
Teléfono:	996132934			
Email:	sabacesginfe@hotmail.com			
DNI:	33263835			
Grado académico:	Magister en Administración			
Profesión:	Asesor de la Junta Interamericana de Defensa			
Firma:				

Experto N° 5

Matrices de Evaluación	Criterios de validación para los valores de los coeficientes "Peso" y "Clasificación"			
	Reflejan la realidad estudiada (Si, No)	Son coherentes con los datos e información recojida (Si, No)	Permiten establecer niveles de importancia (Si, No)	Permiten diferenciar los niveles de respuesta de la JID (Si, No)
Factores Internos	Si	Si	Si	Si
Factores Externos	Si	Si	Si	Si
Factores Estratégicos	Si	Si	Si	Si
Validez de los resultados de las matrices				
Aplicable (Si, No)	Si			
Validado por:	Coronel E.P. RAÚL DEVOTO URIBE			
Fecha:	06 ENERO 2020			
Teléfono:	202 913 8018 (EEUU)			
Email:	enrique.devoto@hotmail.com			
DNI:	07472766			
Grado académico:	MAGISTER			
Profesión:	MILITAR			
Firma:	 ASESOR GRD, SUB SECRETARÍA DE SERVICIOS DE ASESORAMIENTO (SAS) DE LA			

JUNTA INTERAMERICANA DE DEFENSA (JID)

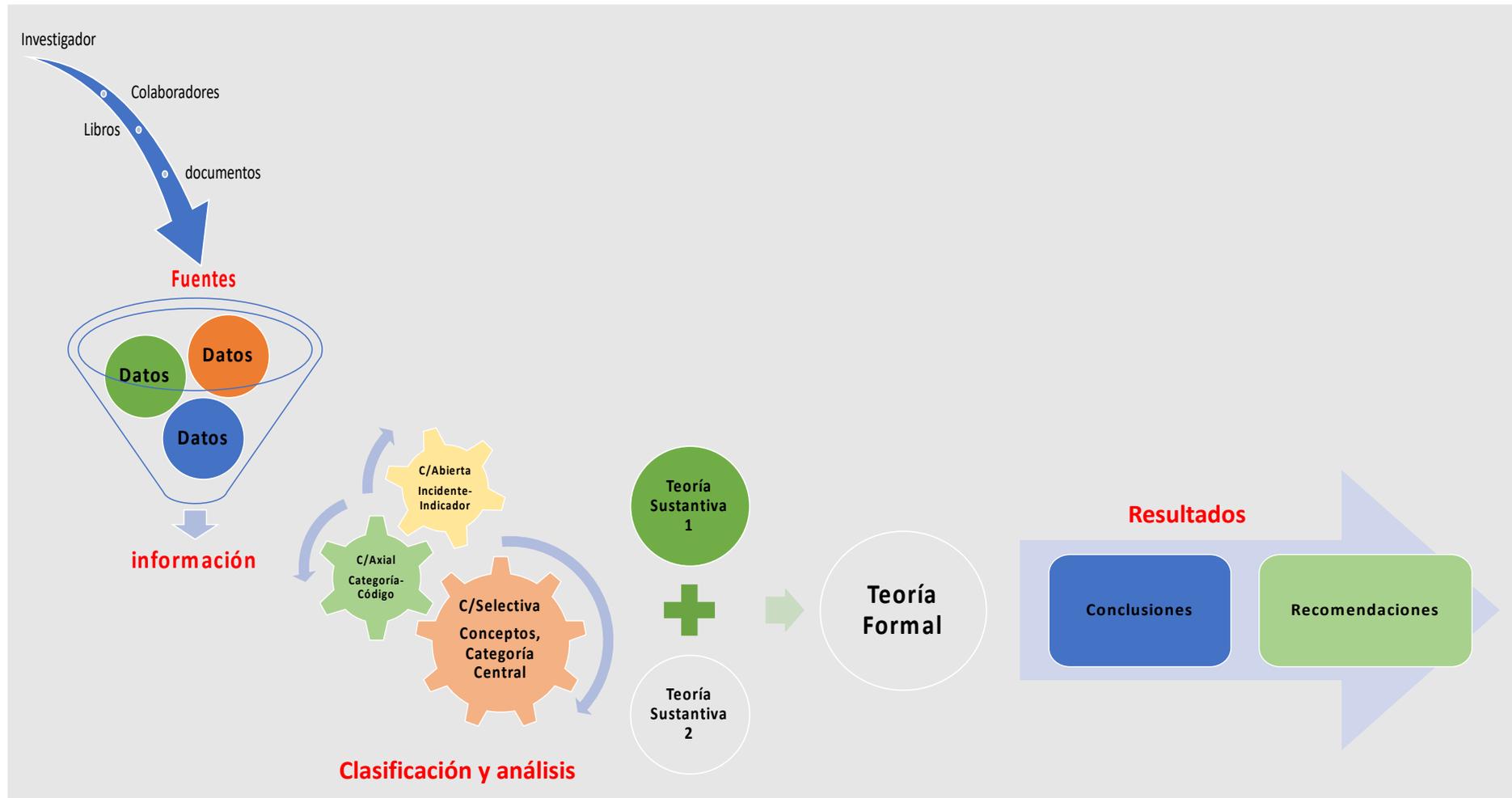
Experto N° 6

Matrices de Evaluación	Criterios de validación para los valores de los coeficientes "Peso" y "Clasificación"			
	Reflejan la realidad estudiada (Si, No)	Son coherentes con los datos e información recojida (Si, No)	Permiten establecer niveles de importancia (Si, No)	Permiten diferenciar los niveles de respuesta de la JID (Si, No)
Factores Internos	Si	Si	Si	Si
Factores Externos	Si	Si	Si	Si
Factores Estratégicos	Si	Si	Si	Si
Validez de los resultados de las matrices				
Aplicable (Si, No)	Si			
Validado por:	Crl EP Darcy goñoz Fernandez			
Fecha:	19 Septiembre 2019			
Teléfono:	EEUU(301)820 5308 Perú 998771041			
Email:	darcygf1@gmail.com			
DNI:	43434095			
Grado académico:	Magister en Defensa y Seguridad Hemisferico			
Profesión:	Militar E.P. Crl.			
Firma:				

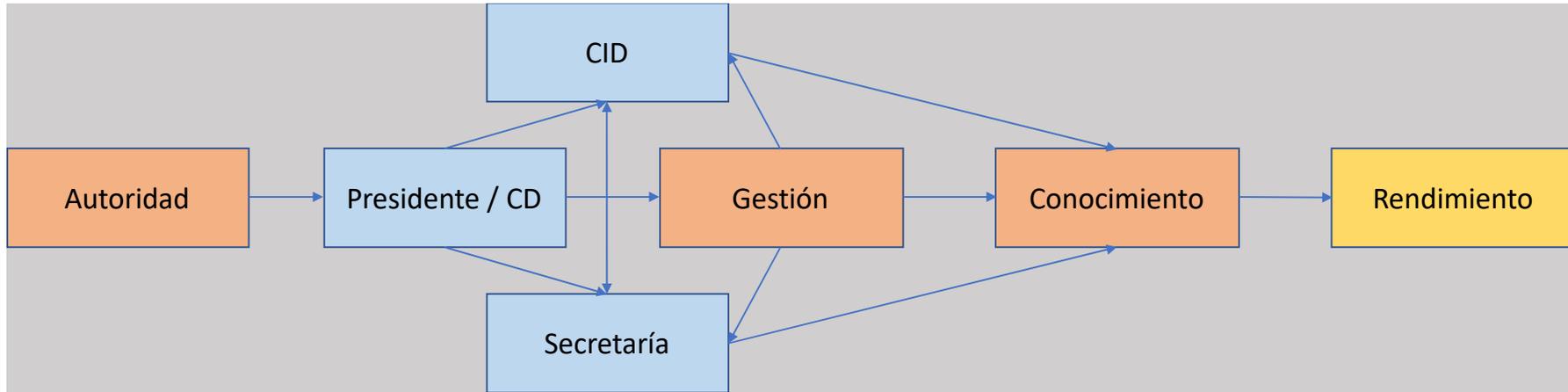
## K. Elementos de las Teorías Sustantivas y de la Teoría Formal

ELEMENTOS DE LAS TEORÍAS	TIPOS DE TEORÍA		
	Sustantiva 1	Sustantiva 2	Formal
<b>Categorías</b>	Rendimiento de la JID	Posicionamiento Estratégico de la JID	Fortalecimiento Institucional de la JID
<b>Propiedades de la categorías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridad</li> <li>- Conocimiento</li> <li>- Gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación</li> <li>- Demanda de Asesoramiento</li> <li>- Asignación de tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento</li> <li>- Posicionamiento Estratégico</li> </ul>
<b>Relaciones generalizadas entre las categorías y sus propiedades</b>	<p>El Rendimiento de la JID será mejorado, mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El ejercicio de Autoridad del Presidente del CD sobre la Secretaría y el CID y;</li> <li>2) La Gestión adecuada de la organización y de su principal activo el Conocimiento</li> </ol>	<p>El Posicionamiento Estratégico de la JID será alcanzado, mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La Aceptación de la JID como organización preeminente en asuntos Militares y de Defensa;</li> <li>2) El incremento en la Demanda de Asesoramiento de parte de la OEA y sus Estados miembros y;</li> <li>3) El incremento en la Asignación de tareas de parte de la OEA</li> </ol>	<p>El Fortalecimiento Institucional de la JID se logrará:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mejorando su Rendimiento y;</li> <li>2) Alcanzando su Posicionamiento Estratégico</li> </ol>

## L. Diagrama del Proceso Metodológico de la Teoría Fundamental



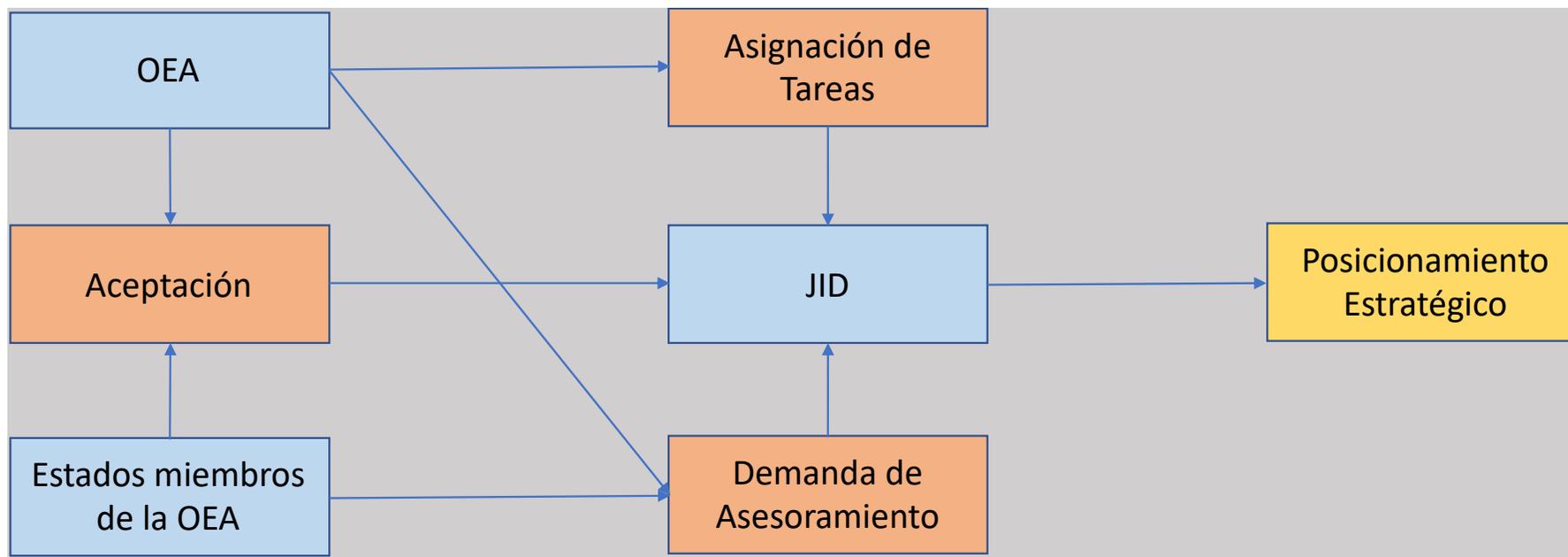
### Anexo 5: Diagrama de generación de la Teoría Sustantiva 1



#### TEORÍA SUSTANTIVA 1:

La Autoridad ejercida por el Presidente del CD, sobre toda la organización, hará posible la interacción armónica entre la Secretaría y el CID, logrando la Gestión adecuada de la JID y de su principal activo – el Conocimiento en asuntos Militares y de Defensa – permitiendo así, mejorar su Rendimiento en la producción de actividades de asesoramiento y consulta.

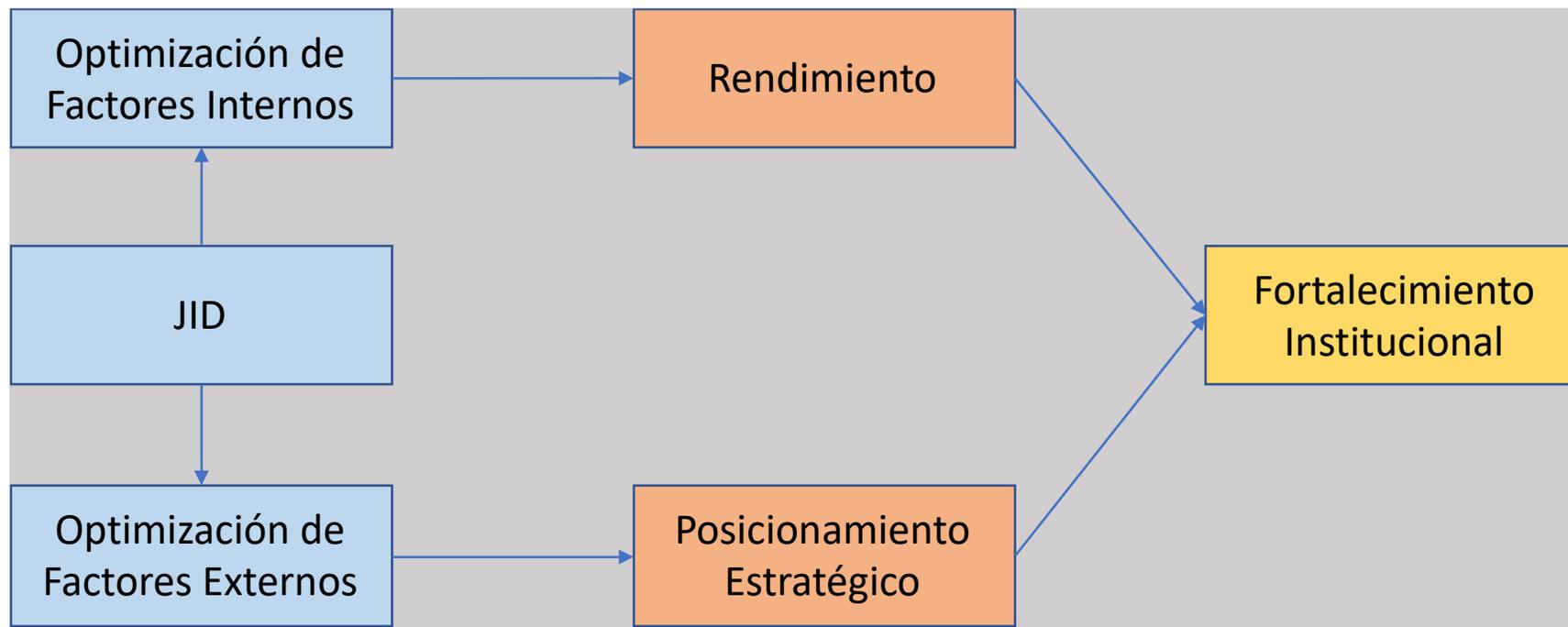
## Anexo 6: Diagrama de generación de la Teoría Sustantiva 2



### TEORÍA SUSTANTIVA 2:

La Aceptación de la JID como organización preeminente en asuntos Militares y de Defensa por parte de la OEA, contribuirá al incremento de la Demanda de Asesoramiento de parte de la propia OEA y de sus Estados miembros, así como al incremento y diversificación en la Asignación de Tareas y responsabilidades de parte de la OEA a través de la Comisión de Seguridad Hemisférica, permitiendo el Posicionamiento Estratégico de la JID.

**Anexo 7: Diagrama de generación de la Teoría Formal a partir de las Teorías Sustantivas 1 y 2**



**TEORÍA FORMAL:**

La mejora del Rendimiento de la JID en el desarrollo de sus actividades de asesoramiento y consulta, así como el logro de su Posicionamiento Estratégico en el contexto de la OEA y sus Estados miembros, permitirán el Fortalecimiento Institucional de la JID.

- 
- <sup>i</sup> Aunque realmente, no es asesoramiento educativo el que da el CID, sino enseñanza de nivel superior en asuntos de Defensa y Seguridad, que culmina con un grado académico (Maestría).
- <sup>ii</sup> CMDA – Conferencia de Ministros de Defensa, CEA – Conferencia de Ejércitos Americanos, CNI – Conferencia Naval Interamericana, CFAC – Conferencia de Fuerzas Armadas Centroamericanas.
- <sup>iii</sup> Este rol está definido en el Estatuto de la JID, pero para brindar asesoramiento técnico al Consejo de Delegados. Estatuto de la Junta Interamericana de Defensa. p. 14.
- <sup>iv</sup> Junta de Auditores Externos. 2013 Informe al Consejo Permanente. Sección III, capítulo 7, p. 152.
- <sup>v</sup> Junta de Auditores Externos. 2013 Informe al Consejo Permanente. Sección III, capítulo 7, p. 141.
- <sup>vi</sup> Monto estimado considerando un ingreso promedio de \$ 7,000.00 mensuales. En realidad, los montos varían a más y a menos, de acuerdo a la asignación que considera autónomamente cada país.
- <sup>vii</sup> Ecuador oficializó su reincorporación el año 2019 y cuenta con un delegado ante la JID.
- <sup>viii</sup> Hasta la fecha no se ha hecho efectivo el funcionamiento de la Escuela Suramericana de Defensa y esto debido a la desintegración del bloque de UNASUR a causa de diferencias políticas e intereses de sus integrantes.
- <sup>ix</sup> CIFTA – Conferencia Interamericana contra la Fabricación y el Tráfico ilícito de Armas, CICTE – Comité Interamericano contra el terrorismo, CICAD – Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas.
- <sup>x</sup> En el Perú, el año 2020 fueron desplegados más de 70,000 miembros de las FFAA en todo el territorio nacional para realizar actividades de control y protección de la población durante el confinamiento social a raíz de la pandemia mundial ocasionada por el COVID-19.
- <sup>xi</sup> “Conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución” – Diccionario de la Real Academia Española.
- <sup>xii</sup> Asamblea General. 2013, octubre. Programa – Presupuesto de la Organización para 2014. AG/RES. 1 (XLV-E/13) Resolución de Presupuesto 2014. 2014. Sección III. p. 43.
- <sup>xiii</sup> OEA (Organización de Estados Americanos). [En línea]. Recuperado en: <[http://www.oas.org/es/ssm/sms\\_secretaria.asp](http://www.oas.org/es/ssm/sms_secretaria.asp)> Consultado el: 20 de enero 2018.
- <sup>xiv</sup> Entendiéndose como “Autoridad Política” a la posibilidad de influir en sus decisiones o emitir lineamientos y orientaciones y como “Autoridad Jerárquica” a la posibilidad de emitir ordenes producto de una relación de subordinación estructural.
- <sup>xv</sup> Considerando a Cuba a partir del 2009, en razón de que mediante la Resolución AG/RES. 2438 (XXXIX-O/09), los Ministros de Relaciones Exteriores de las Américas, dejaron sin efecto la Resolución de 1962, que excluía a este país de participar en el sistema interamericano.
- <sup>xvi</sup> Asamblea General. 2014, noviembre. Programa Presupuesto de la Organización: Bienio 2015-2016. AG/RES. 1 (XLVIII-E/14). Sección I, p. 11.
- <sup>xvii</sup> Los Fondos Específicos están constituidos por contribuciones especiales, incluyendo las recibidas sin fines ni limitaciones de los donantes, de los Estados Miembros, de los Estados Observadores Permanentes y otros Estados de las Naciones Unidas, así como de personas o entidades públicas o privadas (Junta de Auditores Externos, 2018, pág. 22)
- <sup>xviii</sup> Como dato a considerar, se sabe que cerca del 50% de los proyectos presentados por la Comisión de Evaluación de Proyectos de la OEA no reciben financiamiento, hecho que ha sido manifestado como una deficiencia de gestión de la Secretaría General en el “Borrador del Plan Estratégico para la Modernización de la Gestión en la OEA”, presentado a solicitud de la misión de Canadá por el consultor JULIAN MURRAY ante el Consejo Permanente en junio 2014.