

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN EL COMANDO DE LA FUERZA TERRESTRE EN EL ECUADOR

Byron William Sierra Tapia¹ e Ivan Medina²

¹ Academia de Defensa Militar Conjunta, Sangolquí, Ecuador

² Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador

*Autor de correspondencia: ipmedina1@espe.edu.ec

Recibido 04 de diciembre 2018, aceptado después de revisión al 24 de febrero 2019

RESUMEN

La cuantificación al Sistema Integrado de Gestión en la Fuerza Terrestre durante el 2018, alcanzó un valor de 53.3 % como resultado de la interrelación ponderada de tres vectores, el primer vector corresponde a la gestión por procesos que se determina mediante el relacionamiento de la evaluación de los procesos (indicadores de resultado y desempeño) con la valoración de la implementación del modelo de gestión por procesos (documentación, implementación, medición y mejora) obteniéndose un porcentaje de 50.35 %, el segundo vector es el direccionamiento estratégico que relaciona el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan de gestión a través de los planes operativos resultado matemático de este análisis se alcanzó un valor de 62 % y el tercer vector es la gestión de riesgo. En el Informe de Gestión del Ejército en el año 2017 la valoración al Sistema Integrado de Gestión en la Fuerza Terrestre, alcanzó un valor de 62.14 %, experimentando en el 2018 un decremento de 8.84 % como efecto de la acción de eventos de índole interno como externo que incidieron en forma directa en la gestión institucional.

Palabras Clave: Sistema integrado de gestión, procesos, indicadores, direccionamiento estratégico

ABSTRACT

Quantification of the integrated management system in the Army during 2018, reached a value of 53.3% as a result of the weighted interrelation of three vectors. The first vector corresponds to the management by processes that is determined by the relationship of the evaluation of the processes (indicators of result and performance) with the quantification of the implementation of the management model by processes (documentation, implementation, measurement and improvement) obtaining a percentage of 50.35%. The second vector is the strategic direction that relates the fulfillment of the strategic objectives of the management plan through the mathematical result operating plans of this analysis was reached a value of 62%. The third vector is risk management. In the Management Report of the Army in 2017 the Strategic Direction reached a value of 62.14%, experiencing in 2018 a decrease of 8.84% as a result of the action of internal and external events that had a direct impact on the institutional management.

Keywords: Integrated management system, processes, indicators. strategic direction

INTRODUCCIÓN

La Fuerza Terrestre también denominada Ejército, de acuerdo a la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, en el artículo 25, es un órgano operativo de la Defensa que desarrolla el Poder Militar en su ámbito y basada en principios y valores coadyuvan al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. En un mundo globalizado donde la constante es el dinamismo de los escenarios, amenazas y riesgos con características multidimensionales, mutantes e híbridos; y, el mínimo crecimiento económico incrementan la incertidumbre en un entorno complejo para el proceso de toma de decisiones que obliga a desarrollar una estrategia sólida y proactiva para apoyar a los fines del Estado. El Ejército del Ecuador tiene la necesidad de diseñar un adecuado direccionamiento estratégico que permita con efectividad enfrentar nuevos retos para lo cual es estrictamente necesario fortalecer el liderazgo en todos los niveles del mando, reducir la brecha de capacidad militar, contar con nuevas capacidades estratégicas y afianzar el compromiso y empoderamiento de la cultura militar. En el presente estudio se realiza el análisis de la interrelación e implementación de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Gestión de la Fuerza Terrestre (S.I.G.E.F.T) en el Comando de la Institución durante el 2018. Para efecto de estudio se considera como componentes del S.I.G.E.F.T a los siguientes subsistemas: Planificación Estratégica, Gestión Organizacional por Procesos, Evaluación, Riesgos y la mejora a través de la automatización.

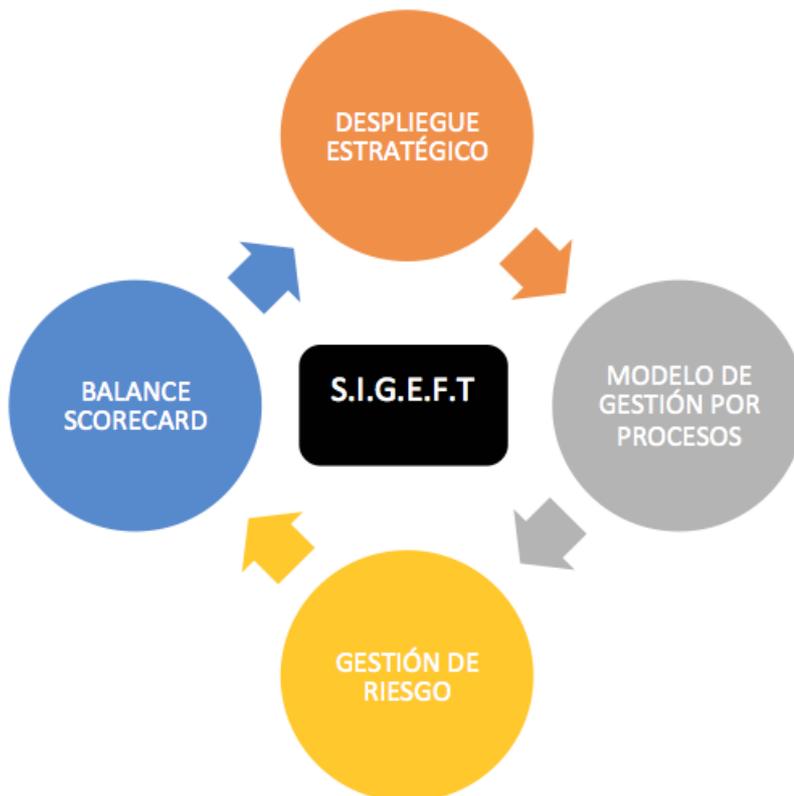


Figura 1. Componentes del S.I.G.E.F.T. Fuente: Proyecto del S.I.G.E.F.T

ANTECEDENTES

La Fuerza Terrestre, como parte de las Fuerzas Armadas ha venido gestionando su estrategia institucional, a través del Plan de Gestión Institucional 2010-2021, el mismo que fue implementado en forma relativa y para su evaluación se contó con un Cuadro de Mando y Control, apoyado por parte de Holding DINE, a través de una aplicación informática denominada STRATEGIC LINK, que se fundamenta en la aplicación de la metodología de El Diamante de la Excelencia Organizacional con base en el Balance Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton. En el año 2009, se firmó un contrato entre HOLDING DINE y la COMPAÑÍA NEXT LEVEL DESARROLLO EMPRESARIAL, para la implementación de la estrategia a través del Cuadro de Mando Integral en la Comandancia General de la Fuerza Terrestre, el mismo que no tuvo éxito debido a causales de índole tecnológica, operativa y jurídica. En lo referente a la implementación de procesos para optimizar la gestión institucional la ESPE en el período (2002 – 2008) realizó la caracterización del primer manual de procesos (versión 0) con la metodología definida en las normas ISO, sin embargo, la institución no alcanzó su implementación. En el período (2011 -2013) existe la disposición formal del Estado que las organizaciones dependientes de la administración central tienen la obligación de implementar el modelo de gestión de procesos para optimizar el uso efectivo de recursos, generándose un nuevo Manual de Procesos (Versión 1). En el período (2014 – 2016) la Secretaría Nacional de la Administración Pública emite la norma técnica 1580 para el diseño y modelamiento de procesos en el sector público y luego de una racionalización de procesos como acción inicial para alcanzar la mejora se elabora el Manual de Procesos en su versión 2. La metodología definida por la SNAP para la implementación del Modelo de Gestión por Procesos comprende un ciclo de cuatro fases: la generación de documentación, la implementación, la medición y la mejora, en el Comando de la Fuerza Terrestre luego de cumplir con este ciclo se definieron procesos comatosos y proyectos de mejora lo que permitió en el 2017 obtener el Manual de Procesos del Comando de la Fuerza Terrestre (Versión 2.1).

UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO

La unidad responsable de la planificación ha ido evolucionando desde el Estado Mayor Planificador, luego la Dirección de Desarrollo Institucional con la implementación de la estrategia materializada en el Plan de Gestión Estratégico 2010 -2021 y en el año 2016 de acuerdo a la normativa de la SNAP se estandariza en las tres Fuerzas el nombre de la unidad como Dirección de Planificación y Gestión Estratégica (D.P.G.E). La Dirección de Planificación y Gestión Estratégica es la unidad asesora del Comandante General de la Fuerza Terrestre en el direccionamiento estratégico y luego de la actualización del escenario ha diseñado el Plan de Gestión Estratégico 2017 -2021 alineado al Plan Estratégico del Comando Conjunto. Para cumplir con su propósito, la D.P.G.E presenta en la estructura el nivel de dirección y operativo con los departamentos de desarrollo organizacional, planificación estratégica y seguimiento y evaluación.

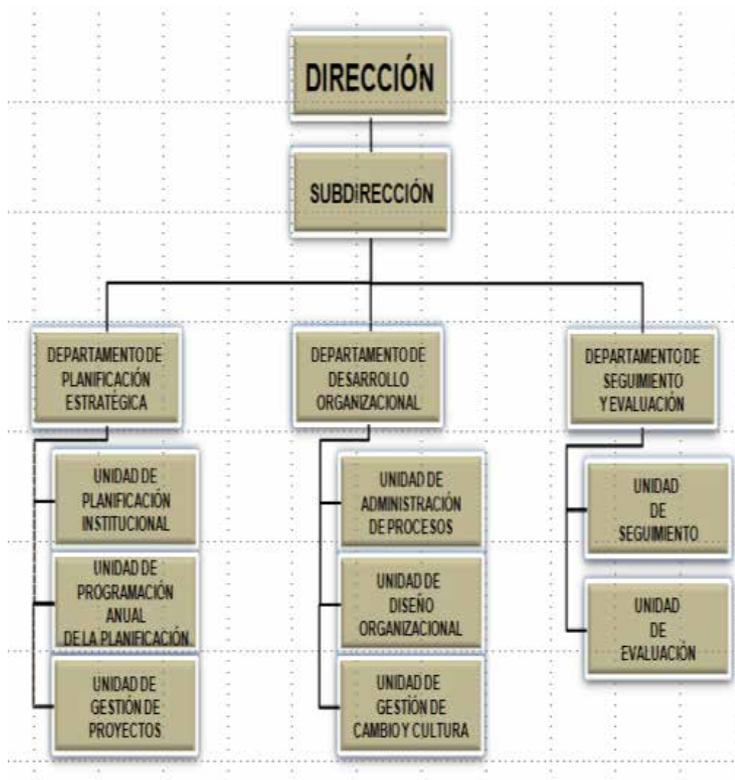


Figura 2. Orgánico de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica. Fuente: Plan Operativo de la D.P.G.E 2018

Entre los principales productos de la D.P.G.E se tiene el Plan de Fortalecimiento, Plan de Gestión Estratégica (2017-2021), Plan Anual de Inversión, Plan de Actividades, Portafolio de Proyectos, Plan Operativo, Estatuto Organizacional por Procesos, Proyecto Orgánico Estructural Posicional y Numérico, Manuales de Procesos, Manuales de Procedimientos, Informe de Gestión e Informe de Transparencia.

CONTEXTO Y ESTADO DEL ARTE

Siguiendo cronológicamente los hechos, tenemos que en el año 2017 y con la finalidad de dar cumplimiento a la política de Comando de mejora continua (PHVA) del Dr. Demming Edwards. En el ámbito de la planificación; la Fuerza Terrestre deja sin efecto el Plan de Gestión Institucional (2010 – 2021), por lo que se desarrolló el nuevo escenario al 2021 y en función del mismo se pone en vigencia el Plan de Gestión Institucional (2017 – 2021) donde se definen los elementos orientadores de la Fuerza Terrestre (Visión, Misión y Valores) y nueve objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias y lineamientos. El despliegue estratégico en los Comandos y Direcciones se realizó en el 2017 y 2018 a través de planes operativos y las Divisiones, Brigadas y Batallones con planes específicos. La ejecución de la estrategia como segundo componente de la mejora continua se realiza a través del modelo de gestión por procesos.

El 23 de enero de 2018, el Ministerio del Trabajo en el ámbito de sus competencias, aprueba los proyectos de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y las Fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea; Mediante Acuerdo Ministerial N° 050 de fecha 13 de marzo de 2018, publicado en la Orden General

Ministerial N° 035 de fecha 13 de marzo de 2018, el Ministerio de Defensa Nacional en el ámbito de sus competencias, aprueba proyectos de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y las Fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea. En el último trimestre del 2017 e inicios del 2018 se producen tres eventos que inciden directamente en la estructuración de la Fuerza Terrestre: 1) El Estado elimina la Secretaría Nacional de la Administración Pública entregando sus competencias al Ministerio de Relaciones Laborales, 2) La Norma Técnica de Diseño de Procesos 1573 substituye a la norma técnica 1580, 3) Se aprueba el Estatuto Orgánico por Procesos de las FF.AA obligando a la institución a desarrollar la Versión 2.2 del Manual de Procesos para el Comando de la Fuerza Terrestre. En lo referente a la Gestión de Riesgos y en cumplimiento a lo dispuesto por la Contraloría General del Estado se ha desarrollado el Manual de Gestión de Riesgos versión 1 como parte del segundo componente de la mejora continua. El tercer componente de la mejora continua, constituye la evaluación y se realiza utilizando la metodología de BSC para lo cual se ha diseñado un mapa estratégico, matrices 3M (Medidas, Metas, Medios) para el nivel estratégico y operativo, sistema de indicadores de impacto, resultado y desempeño cuyo análisis se incorporó en el Informe de Gestión del Ejército 2017.

La última fase de la mejora continua en el Ejército se consideró la automatización del S.I.G.E.F.T que relaciona un nivel estratégico y un nivel operativo con los siguientes nodos: planificación, gestión de procesos, gestión de riesgos, sistema de indicadores y proyectos de mejora. El proyecto es un trabajo sinérgico entre la D.P.G.E., Instituto Geográfico Militar y Universidad de Fuerzas Armadas UFA-ESPE que consiste en diseñar y construir un aplicativo que pueda ser empleado (S.I.G.E.F.T) para cualificar la gestión en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo descriptivo utilizando técnicas de observación directa y recolección de información de fuentes primarias y secundarias utilizando igualmente la consulta de bibliografía especializada. La información primaria se obtiene del trabajo realizado con los directores y comandantes del Comando de la Fuerza Terrestre y con la aplicación de un diagnóstico sobre el estado actual de la documentación del Sistema Integrado de Gestión y coherencia con la normativa establecida por la Contraloría General del Estado, SENPLADES, Ministerio de Trabajo, MIDENA (GPR), Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. A partir de la recopilación y selección de información se procedió a realizar el diagnóstico de la situación actual de la documentación (manuales de procesos y planes operativos), la métrica (indicadores) y el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión en el nivel cero de la organización. En función del algoritmo diseñado por la D.P.G.E, se establece la interrelación entre el modelo de gestión por procesos, direccionamiento estratégico y gestión de riesgo para cuantificar el nivel del S.I.G.E.F.T.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno del quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen

(Armijo, 2009, pág. 5). La Planificación Estratégica centra su accionar en una metodología que permita definir los objetivos de carácter prioritarios y el establecer los cursos de acción o estrategias para alcanzarlos. Es necesario determinar el diagnóstico de la situación actual y diseñar el camino para llegar al futuro deseado a mediano y largo plazo (Armijo, 2009, pág. 6). La definición de los objetivos estratégicos, estrategias, indicadores y las metas permite mediante el despliegue definir los objetivos operativos como entrada para la elaboración de la Programación Anual Operativa que constituye la base para la elaboración del proyecto de presupuesto (Armijo, 2009, pág. 6).

Cuando se habla de planificación estratégica se refiere a la definición de objetivos estratégicos que constituyen el camino que parte desde la Misión para llegar a la Visión. Por lo tanto la planificación estratégica es la base para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de los objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede ejecutar sino existe un proceso de planificación estratégica (Armijo, 2009, pág. 9).

ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA FUERZA TERRESTRE.

Para iniciar con el análisis de la implementación del Sistema Integrado de Gestión Estratégica en la Fuerza Terrestre es necesario resaltar los elementos orientadores de la institución:

MISIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE.

La Fuerza Terrestre desarrolla el poder militar terrestre, preparando, entrenando y equipando al personal militar, mejorando su capacidad operativa de forma permanente y en todo el territorio nacional, para alcanzar los objetivos derivados de la planificación estratégica militar, a fin de coadyuvar en forma conjunta a la defensa de la soberanía e integridad territorial, contribuir en la gestión del estado en el ámbito interno y el desarrollo de la nación (Ejército, 2017).

VISIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE.

Ser una institución al 2021, con alta efectividad operacional, capacidad de maniobra, personal profesional, ético y moralmente calificado, con un alto nivel de identidad e imagen institucional; con equipo, tecnología y medios modernos que garanticen la seguridad y defensa del territorio nacional (Ejército, 2017). Para llegar a esta visión, la Fuerza Terrestre plantea que todo su personal debe guardar los valores de Honor, Disciplina, Lealtad, Cohesión, Coraje y Patriotismo para alcanzar los objetivos estratégicos a través de las respectivas estrategias como se detalla en la Tabla 1.

La Fuerza Terrestre para diseñar su estructura en el nivel cero de la organización y cumplir con la misión determinada en su planificación estratégica y modelo de gestión, se consideran los siguientes procesos en la estructura institucional en cumplimiento a la norma técnica 1573:

- **Procesos gobernantes.**- Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control de la Fuerza Terrestre.
- **Procesos sustantivos.**- Son aquellos procesos que realizan las actividades esenciales para proveer de los servicios y productos que se ofrece a sus clientes y/o usuarios, los mismos que se enfocan a cumplir la misión de la Fuerza Terrestre.
- **Procesos adjetivos.**- Son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos, se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo (Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, 2018).

Tabla 1. Relación Objetivos estratégicos – Estrategias. Fuente: Plan de Gestión de la Fuerza Terrestre (2017-2021)

OR- DEN	OBJETIVOS ES- TRATÉGICOS	ESTRATEGIAS			
1	Incrementar la efectividad en el Control del Territorio Nacional.	Estructurar unidades militares flexibles, móviles y multipropósito que puedan operar en diversos tipos de misiones y escenarios geográficos	Confirmar la localización actual o relocalizar las unidades militares, considerando su agrupación en fuertes militares	Proponer los cambios que sean pertinentes al marco legal	Optimizar las operaciones militares en la defensa de la soberanía y seguridad integral
2	Mantener la imagen institucional.	Optimizar los procesos de difusión de información que tengan impacto estratégico	Fortalecer la imagen institucional y cohesión interna con el manejo adecuado de los temas legales (disciplinarios) y evitando el involucramiento del personal militar en actividades ilícitas	Fortalecer la integración y cooperación con los ejércitos de los países amigos	Optimizar las actividades de apoyo al desarrollo con las entidades del estado y mejorar los niveles de cooperación e integración con las otras fuerzas
3	Incrementar la efectividad operacional de las unidades militares.	Desarrollar protocolos y procedimientos que definan las condiciones de empleo, tareas específicas y coordinaciones que se deben realizar para el cumplimiento de misiones y tareas de apoyo a la seguridad integral	Optimizar la infraestructura de las unidades militares con el mantenimiento y construcción de instalaciones acorde a los requerimientos operacionales	Optimizar el apoyo a la gestión de riesgos	Capacitar y entrenar al personal militar en temas de derechos humanos y derecho internacional humanitario
4	Incrementar las capacidades militares.	Recuperar, modernizar y adquirir material, armamento y equipo (terrestre, aéreo y fluvial) para la defensa de la soberanía y misiones de apoyo en el ámbito interno	Fortalecer los procesos y estructuras de inteligencia en el ejército	Fortalecer la capacidad de “Ciberdefensa”	
5	Incrementar el alistamiento operacional.	Mejorar los niveles de entrenamiento, educación militar y generación de doctrina	Fortalecimiento de las reservas a través de un eficiente entrenamiento al personal que realiza el servicio cívico militar voluntario	Optimizar los procesos de entrenamiento por medio del uso de simuladores y nueva tecnología	
6	Incrementar la efectividad en el apoyo logístico.	Fortalecer el sistema logístico	Reformular los procesos de mantenimiento y conservación del material, equipo, medios e infraestructura a fin de alargar la vida útil del mismo		

7	Incrementar la eficiencia institucional.	Optimizar los procedimientos de planificación estratégica del ejército	Implementar un sistema integrado de gestión institucional por resultados	Implantar la administración por procesos en todas las estructuras militares del ejército	Optimizar en forma permanente la estructura organizacional de la institución
8	Incrementar el desarrollo del talento humano.	Mejorar las competencias del personal militar y de servidores públicos en función del perfil profesional	Fortalecer la práctica de un adecuado liderazgo, valores militares, así como el cumplimiento estricto de normas y procedimientos institucionales	Fortalecer el clima laboral, política de género, asistencia social del personal, manteniendo una adecuada cultura organizacional y adaptación a los procesos de modernización	Mejorar la prestación de los servicios (vivienda fiscal, residencia militar, centros de desarrollo infantil, centros de recreación, salud militar, rancho, entre otras.)
9	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	Mejorar los procesos y procedimientos que permitan optimizar la planificación y ejecución presupuestaria (gasto corriente/gasto de inversión), así como el manejo administrativo de las unidades de acuerdo a las normas vigentes	Realizar el manejo del presupuesto y recursos institucionales bajo una política de priorización en virtud de los requerimientos operacionales y administrativos más importantes		

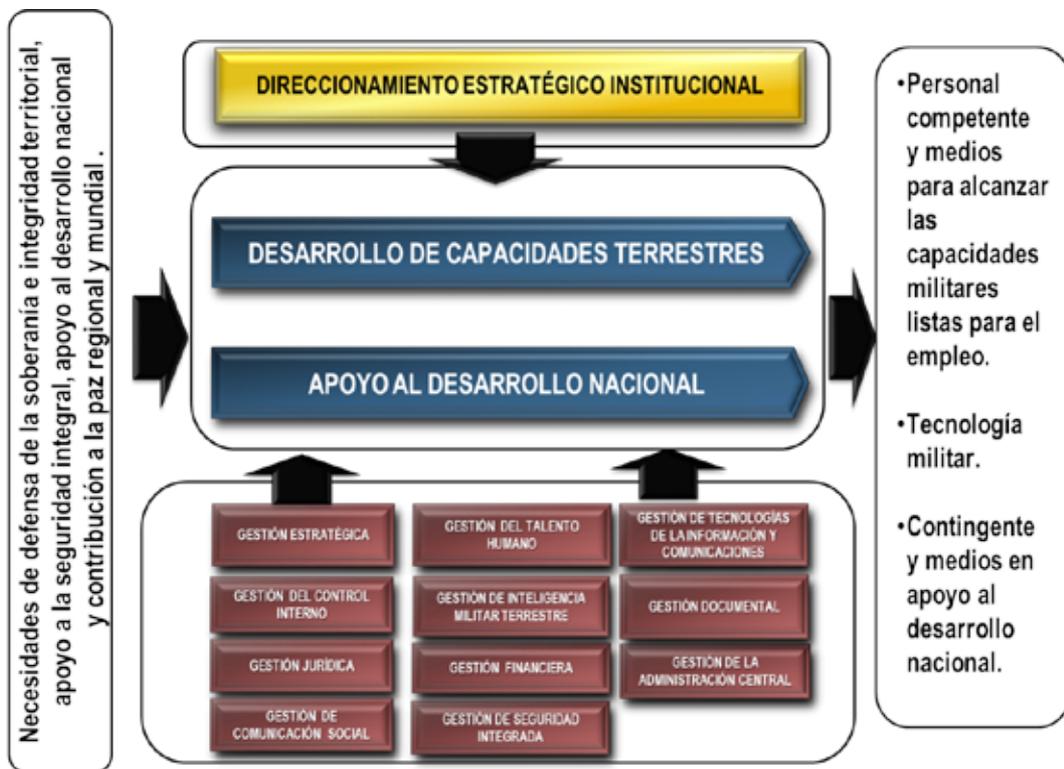


Figura 3. “Mapa de Procesos de la Fuerza Terrestre”. Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos de la Fuerza Terrestre 2018

En base a los procesos se plantea la estructura para el Comando de la Fuerza Terrestre considerando el nivel directivo (Comando y Jefatura de Estado Mayor), nivel de asesoría (Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, Inspectoría General, Dirección de Comunicación Social, Dirección Jurídica); nivel de apoyo (Dirección General de Talento Humano, Dirección de Inteligencia, Dirección Financiera, Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Dirección de Seguridad Integral, Dirección de Administración Central, Secretaría General) y nivel operativo (Comando Operaciones Terrestre, Comando de Educación y Doctrina Militar Terrestre y la Dirección de Logística) (Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, 2018, pág. 10).

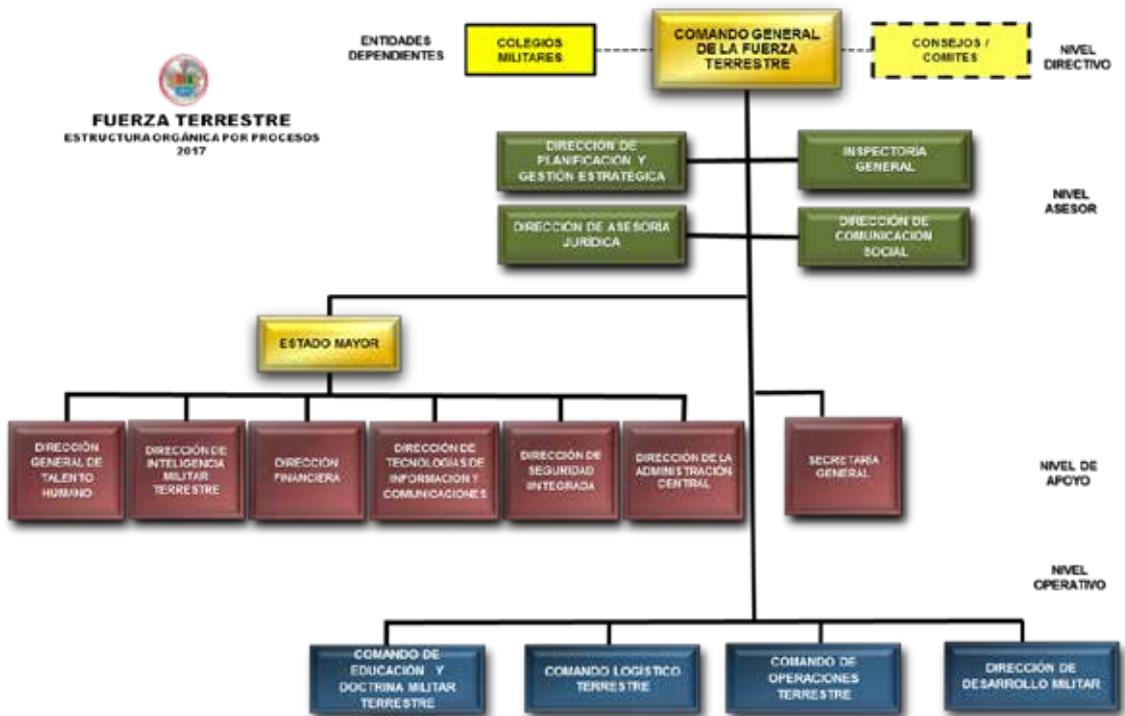


Figura 4. Estructura de la Fuerza Terrestre. Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos de la Fuerza Terrestre 2018

ANÁLISIS DEL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas como órgano de planificación y conducción de las operaciones militares y las tres Fuerzas como órganos ejecutores, para su accionar se desenvuelven en dos ejes fundamentales; el primero corresponde al cumplimiento de la misión constitucional (Defensa de la Soberanía e Integridad Territorial) para lo cual se desarrolla el escalonamiento de la planificación militar desde el escalón político, político-estratégico, estratégico-militar y operativo. El segundo eje corresponde a la planificación institucional y obedece a un despliegue (Hoshin Kanri) en base al Plan Estratégico del Ministerio de Defensa

Nacional (MIDENA), Plan Estratégico del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y los Planes de Gestión de cada una de las Fuerzas. La Fuerza Terrestre adopta como modelo de dirección, la gestión definida por Hoshin kanri que consiste en coordinar las actividades de la institución para lograr objetivos estratégicos en un entorno saturado de incertidumbre. Abarca a toda la organización e integra la gestión del nivel estratégico con la gestión operativa y táctica; para estos es condición necesaria ligar los hoshin (objetivos) de la alta dirección con otros hoshin de menor jerarquía, en un proceso de despliegue en cascada que debe llegar hasta la parte táctica (Alfonso, 2010).

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA.

La matriz de contribución crítica en la Fuerza Terrestre, se la construye con el aporte que realiza cada una de las Direcciones y Comandos a través de los productos definidos en el Estatuto Orgánico y Manuales de Procesos (Dirección Planificación y Gestión Estratégica, 2017) y constituye uno de los insumos para la elaboración de la planificación operativa.

Tabla 2. Contribución Crítica

Orden	Objetivo Estratégico	Unidades relacionadas	Unidad Gestora	Ponderación del Objetivo al Dir. Est.
1	Incrementar la efectividad en el Control del Territorio Nacional.	COT, C.L.T, D.P.G.E, D.J, D.D.T.M, D.G.T.H, D.C.I	D.P.G.E	10%
2	Mantener la imagen institucional.	C.E.D.M.T, COT, D.C.S, D.S.I, D.G.T.H, I.G, D.J	D.C.S	10%
3	Incrementar la efectividad operacional de las unidades militares.	C.E.D.M.T, COT, C.L.T, D.G.T.H, D.C.I	COT	10%
4	Incrementar las capacidades militares.	COT, C.L.T, D.D.T.M, D.P.G.E, D.C.I	D.P.G.E	10%
5	Incrementar el alistamiento operacional.	C.E.D.M.T, COT, C.L.T, D.D.T.M, D.C.I.	COT	15%
6	Incrementar la efectividad en el apoyo logístico.	C.L.T, D.D.T.M, D.C.I.	C.L.T	20%
7	Incrementar la eficiencia institucional.	D.P.G.E, I.G, D.C.I, S.G,	D.P.G.E	5%
8	Incrementar el desarrollo del talento humano.	C.E.D.M.T, D.G.T.H	D.G.T.H	15%
9	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	D.F, D.P.G.E	D.F	5%

DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Para desplegar los objetivos estratégicos se considera las estrategias asociadas a cada objetivo que para el siguiente fueron considerados como objetivos operativos de acuerdo a la relación definida en la matriz de contribución crítica (Fuerza Terrestre, 2018).

Tabla 3. Despliegue Estratégico

Objetivo estratégico	Propósito de la unidad gestora	Objetivo operativo	Indicador
Incrementar la efectividad en el Control del Territorio Nacional.	La D.P.G.E Planifica y gestiona estratégicamente a la Fuerza Terrestre, mediante: la Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional y Seguimiento y Evaluación, a fin de contribuir al Direccionamiento Estratégico.	Incrementar la eficiencia y la eficacia del empleo del personal militar mediante el orgánico posicional y numérico institucional.	Porcentaje de unidades militares que cumplen con el orgánico 2018-2022 en la institución.
Mantener la imagen institucional	La D.C.S Dirige la Comunicación Social, mediante: la Comunicación Estratégica y el Ceremonial y Protocolo a fin de contribuir al Direccionamiento Estratégico Institucional	Incrementar el nivel de comprometimiento que tiene el personal del Ejército con la institución durante el año mediante la aplicación de procedimientos para el manejo de crisis comunicacional.	Nivel de identidad institucional obtenida por el Ejército Ecuatoriano en el año 2018.
Incrementar la efectividad operacional de las unidades militares.	El COT Gestiona las operaciones militares terrestres, mediante: las operaciones, capacidades y certificación, a fin de contribuir a la defensa de la soberanía y la integridad territorial, el apoyo a la seguridad pública y del Estado	Incrementar la presencia militar en el territorio nacional a través de la ejecución de las operaciones militares para cumplir con la misión asignada por el CC.FF.AA.	Porcentaje de operaciones militares en el ámbito interno ejecutadas por las unidades militares en el periodo de análisis
Incrementar las capacidades militares.	La D.P.G.E Planifica y gestiona estratégicamente a la Fuerza Terrestre, mediante: la Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional y Seguimiento y Evaluación, a fin de contribuir al Direccionamiento Estratégico.	Incrementar los proyectos de inversión a ser financiados mediante la gestión para la inclusión de los mismos en el Plan Anual de Inversión (PAI).	Porcentaje de proyectos de inversión incluidos en el PAI del periodo de análisis.
Incrementar el alistamiento operacional.	El COT Gestiona las operaciones militares terrestres, mediante: las operaciones, capacidades y certificación, a fin de contribuir a la defensa de la soberanía y la integridad territorial, el apoyo a la seguridad pública y del Estado	Incrementar el entrenamiento y equipamiento militar en las unidades mediante el cumplimiento de los objetivos específicos del Plan de Gestión Operacional.	Porcentaje de Objetivos específicos cumplidos del Plan de Gestión Operacional del COT en el periodo de análisis.
Incrementar la efectividad en el apoyo logístico.	El C.L.T Gestiona el sostenimiento logístico mediante, el abastecimiento, mantenimiento, transporte, compras públicas, infraestructura, sanidad y seguros a fin de contribuir al cumplimiento de la misión de la Fuerza Terrestre	Incrementar la efectividad del plan logístico integral, mediante el acompañamiento y seguimiento a las unidades militares en lo relacionado a la ejecución presupuestaria, la implementación de proyectos y el cumplimiento de objetivos institucionales.	Nivel del Plan Logístico alcanzado por las unidades en el periodo de análisis.
Incrementar la eficiencia institucional.	La D.P.G.E Planifica y gestiona estratégicamente a la Fuerza Terrestre, mediante: la Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional y Seguimiento y Evaluación, a fin de contribuir al Direccionamiento Estratégico.	Incrementar la gestión por resultados mediante la asistencia y apoyo de una herramienta sistematizada de seguimiento a la planificación y control de la gestión estratégica institucional	Porcentaje del avance del S.I.G.E.F.T desarrollados por la F.T en el periodo de análisis.

Incrementar el desarrollo del talento humano.	La Dirección General tiene como propósito gestionar el Talento Humano, mediante la Administración de Personal y Bienestar de Personal a fin de contribuir al Desarrollo de las Capacidades Militares y el Apoyo al Desarrollo Nacional	Mantener una adecuada cultura organizacional y adaptación a los procesos de modernización mediante la difusión y motivación al personal militar y servidores públicos en temas relacionados con la actividad laboral, seguridad social, servicios institucionales y procesos de modernización.	Nivel de clima laboral alcanzado por la Fuerza Terrestre en el período de análisis.
Incrementar el uso eficiente del presupuesto	La D.F Monitorea, controla y evalúa la ejecución presupuestaria de las Entidades Operativas Desconcentradas de a Fuerza Terrestre (EOD's), para optimizar el uso de recursos financieros, conforme la normativa vigente	Mantener la ejecución presupuestaria de las EOD'S de la F.T mediante la estandarización de los procedimientos enmarcados en la normativa vigente	Porcentaje de EOD's que no han alcanzado la completa ejecución presupuestaria en el período de análisis.

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.

Para la implementación del modelo de gestión por procesos la norma técnica de Gestión por Procesos 1573 emitida por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, establece un ciclo con cuatro fases:

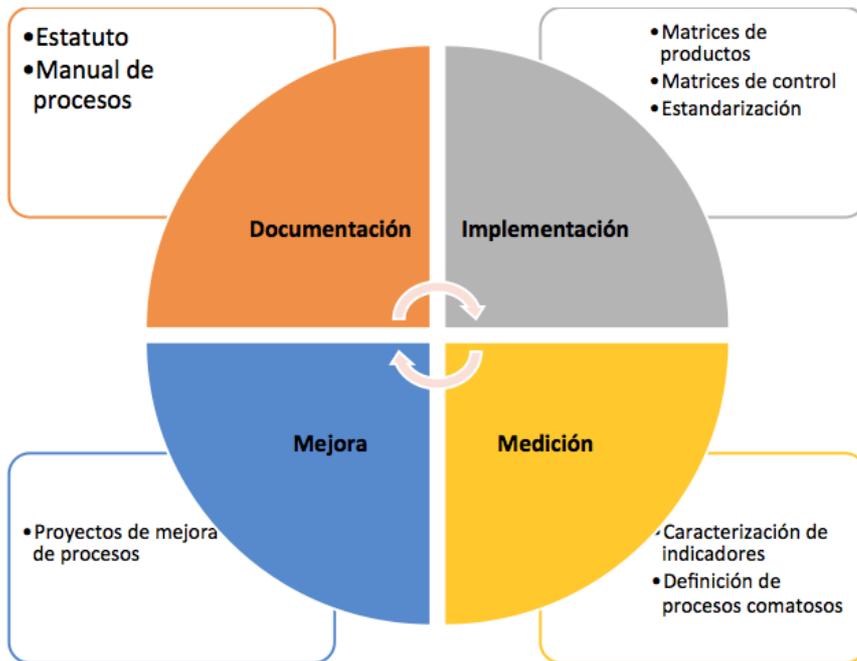


Figura 5. Ciclo de implementación de procesos. Fuente: Dirección de Planificación Estratégica

Cada una de las fases del ciclo de implementación del Modelo de Gestión se aplica en los niveles definidos para la Fuerza Terrestre.



Figura 6. Niveles para la implementación de procesos en la Fuerza Terrestre. Fuente: Dirección de Planificación Estratégica.

En el Ejército la implementación de procesos en todos los niveles de la organización ha evolucionado desde el 2007, sin embargo, se dispone de estadística desde el 2017.

Tabla 4. Implementación de Procesos 2017. Fuente: Informe de Gestión 2017

FASES Y NIVELES	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	SUBTOTAL.
	DOCUMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	MEDICIÓN	MEJORA	
NIVEL 0 C.G.F.T	100 %	97,87 %	79,67 %	80 %	89,38
NIVEL 1 DIVISIÓN	100 %	78,96 %	0 %	0 %	44,74
NIVEL 2 BRIGADA	80 %	0 %	0 %	0 %	20
NIVEL 3 BATALLÓN	50 %	0 %	0 %	0 %	12,5
TOTAL				41,65 %	

Tabla 5. Implementación de Procesos 2018. Fuente: Informe Trimestral 2018 Implementación de Procesos.

FASES Y NIVELES	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	SUBTOTAL
	DOCUMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	MEDICIÓN	MEJORA	
NIVEL 0 C.G.F.T	100 %	85 %	95,46 %	90 %	92,615
NIVEL 1 DIVISIÓN	100 %	94 %	91,05 %	0 %	71,26
NIVEL 2 BRIGADA	100 %	92 %	84,6 %	0 %	69,15
NIVEL 3 BATALLÓN	100 %	82 %	84,68 %	0 %	66,67
TOTAL				74,92 %	

Del análisis de la información precedente se verifica que se ha culminado con el ciclo de implementación tan solo en el nivel cero de la organización, más la fase de mejora, no se ha desarrollado en los otros tres niveles de la institución. Para iniciar la fase de mejora, es necesario determinar la correlación de la importancia y desempeño de los procesos que permita definir los procesos comatosos y sobre estos plantear proyectos de mejora.

DESEMPEÑO DE PROCESOS

El desempeño de procesos corresponde al análisis de la información presentada por las Direcciones y Comandos en los indicadores de desempeño y resultado y mediante metodología propia de la D.P.G.E se establece la siguiente cuantificación:

Tabla 6. Desempeño de Procesos 2018. Fuente: Informe de procesos de la D.P.G.E

	AÑO	AÑO	AÑO
	2016	2017	2018
C.E.D.M.T	44	98,70	80,56
COT	71	93,00	54,34
CLT	94	92,40	78,96
DPGE	65	90,00	61,79
DAJ	93	71,00	68,75
DCS	61	100,00	91,43
IG	92	97,30	53,33
DSI	60	79,30	40,00
DF	81	81,40	96,15
SG	86	90,00	80,00
DTIC	57	80,00	65,65
DDM	90	52,40	32,50
DAC	100	96,20	91,67
DGTH	70	64,70	46,10
PROMEDIO	76	84,74	67,23

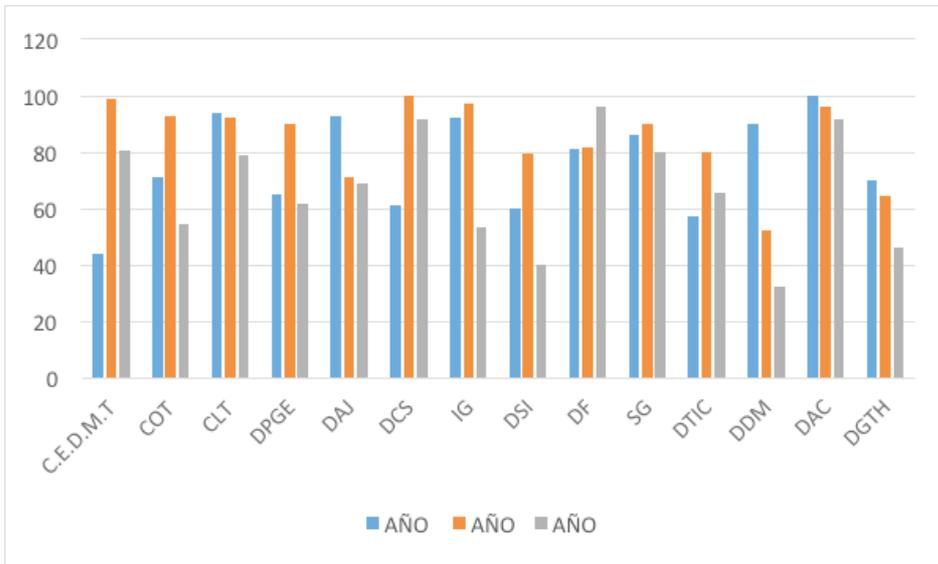


Figura 7. Comparación del desempeño de procesos. Fuente: Informe de procesos 2018

Del análisis comparativo en los tres últimos años del desempeño de los procesos en el nivel cero de la organización, presenta disminución en la gestión de procesos. Es necesario resaltar que en el 2018 nueve de las catorce direcciones y comandos proyectan un estado cualitativo deficiente. La gestión por procesos constituye el primer vector del Sistema Integrado de Gestión y se construye con la siguiente relación matemática: Producto del promedio del desempeño de los procesos de los Comandos y Direcciones por el coeficiente de la implementación.

GESTIÓN POR PROCESOS AÑO 2018 EN LA FUERZA TERRESTRE		
DESEMPEÑO FACTOR 1	IMPLEMENTACIÓN FACTOR 2	VECTOR 1 S.I.G.E.F.T
67,23 %	0,749	50.35 %

BALANCE SCORECARD

Kaplan y Norton explican que se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles

MAPA ESTRATÉGICO DE LA FUERZA TERRESTRE

El primer producto que se obtiene como parte del BSC, es el diseño del mapa estratégico, en el caso de la Fuerza Terrestre se ha caracterizado las cuatro perspectivas definidas por Norton y Kaplan, bajo las cuales se sitúan los objetivos estratégicos para a través de la ruta estratégica llegar a alcanzar el estado final deseado.

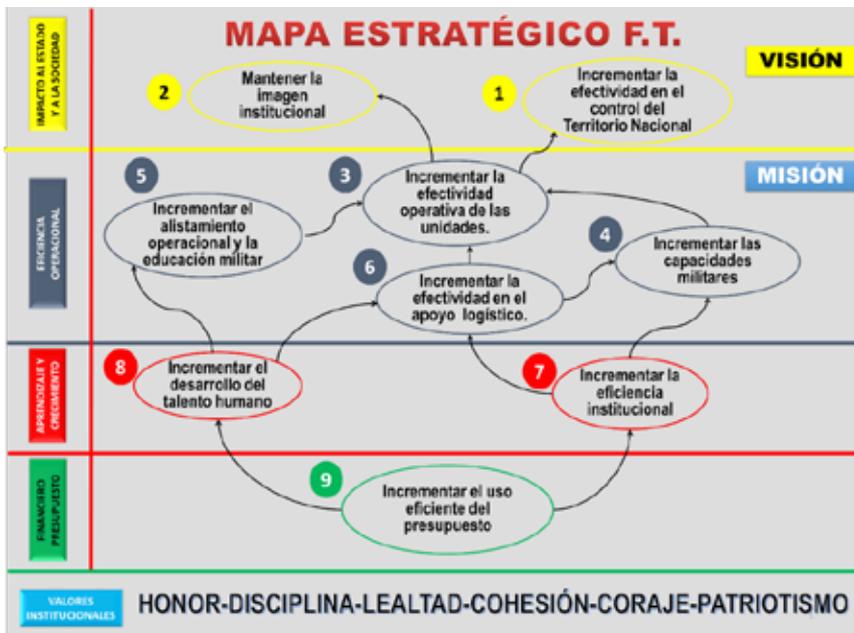


Figura 8. Mapa Estratégico de la Fuerza Terrestre

CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

La Fuerza Terrestre en cumplimiento a lo dispuesto por la Contraloría General del Estado ha levantado indicadores de gestión que facilitará la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización. Para el efecto, se ha levantado indicadores de impacto que facilita la toma de decisiones del Comando de la institución y permiten cualificar o cuantificar las metas planteadas para los objetivos estratégicos; indicadores de resultado, que permiten cuantificar o cualificar las metas de los objetivos operativos y facilitan la toma de decisiones de los Directores y Comandantes y finalmente indicadores de desempeño que permiten cuantificar o cualificar a los procesos.

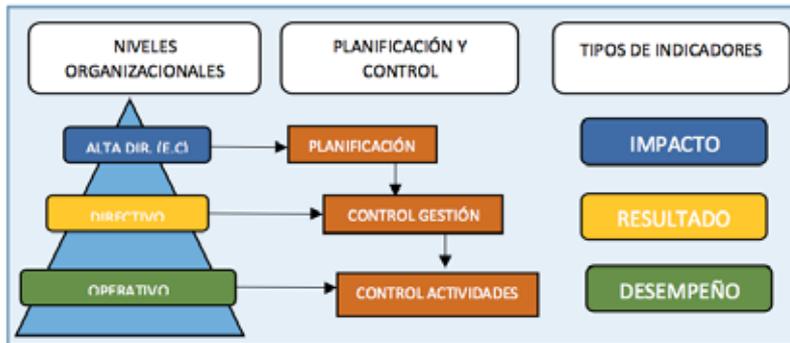


Figura 9. Tipos de Indicadores. Fuente: Adaptado de Robert Anthony (1998)

MATRIZ 3M DE PRIMER NIVEL.

El control de la gestión, consiste en trasladar los objetivos estratégicos hacia esquemas de implementación, seguimiento y ajuste; mediante un sistema de métricas de impacto, resultado o desempeño en los niveles de dirección, operativo y apoyo en forma balanceada, que permita visualizar la gestión integral de las áreas claves de la institución de forma rápida y comprensiva; metas y medios denominado matriz 3Ms (Zúñiga, 2017, pág. 25). La primera M corresponde a la métrica que es un sistema de indicadores (impacto, resultado, desempeño) cuya caracterización se ha realizado a lo dispuesto en la norma técnica de indicadores emitida por la SNAP en el 2016, la segunda M es las metas y se las establece considerando como punto de partida la línea base de la estadística de cinco años y la tercera M comprende los medios que constituyen el conjunto de programas, planes y proyectos.



Figura 10. Componentes de la Matriz 3 M. Fuente: Manual de Planificación Estratégica F.T (2017)

Tabla 7. Matriz 3M primer nivel de la Fuerza Terrestre. Fuente: BSC de la Fuerza Terrestre

OBJETIVO	MÉTRICA		META	MEDIOS
	INDICADOR	FÓRMULA		
Incrementar la efectividad en el Control del Territorio Nacional.	Efectividad del control del territorio nacional en el período de análisis.	Promedio de: (Porcentaje cumplimiento del Plan de Modernización + porcentaje de normativa legal actualizada + porcentaje de cumplimiento de las operaciones militares)	70 %	Plan de Modernización. Proyecto de reestructuración. Planes militares.
Mantener la imagen institucional.	Nivel de imagen institucional alcanzado por la F.T durante el período de análisis.	Metodología de empresa comunicacional.	75 %	Plan comunicacional.
Incrementar la efectividad operacional de las unid. militares.	Variación de la efectividad operacional	$(\text{efectividad operacional año } t - \text{efectividad operacional año } (t-1)) / \text{efectividad operacional año } t$	10 %	Planes de Operaciones Militares
Incrementar las capacidades militares.	Variación del nivel de Capacidades en el ámbito externo, interno y gestión de riesgos en la Fuerza Terrestre durante el período de análisis.	$(\text{nivel de capacidad } t - \text{nivel de capacidad } (t-1)) / \text{nivel de capacidad } t$	10 %	Plsn de Fortalecimiento. Plan de Capacidades. Plan Anual de Inversión.
Incrementar el alistamiento operacional.	Nivel de alistamiento operacional alcanzado por la Fuerza Terrestre en el periodo de análisis.	Promedio (Efectividad del CEDMT + Efectividad del COT + efectividad del CLT)	80%	Plan de Gestión Operacional. Plan integral de sostenimiento logístico. Plan de capacitación integral.
Incrementar la efectividad en el apoyo logístico.	Variación del Nivel de sostenimiento logístico alcanzado por la Fuerza Terrestre en el periodo de análisis.	$(\text{Nivel de sostenimiento logístico año } t - \text{nivel de sostenimiento logístico año } (t-1)) / \text{nivel de sostenimiento logístico año } t$	10%	Plan integral logístico
Incrementar la eficiencia institucional.	Nivel de desarrollo del sistema integrado de gestión	$(\text{Actividades del proyecto SIGEFT cumplidas} / \text{actividades del proyecto SIGEFT planificadas}) * 100$	90 %	Proyecto SIGEFT
Incrementar el desarrollo del talento humano.	Nivel de desarrollo de talento humano alcanzado por el personal de la F.T en el período de análisis.	Promedio de la Efectividad de los procesos de la Dirección General de Talento Humano.	90 %	Plan integral de Talento Humano
Incrementar el uso eficiente del presupuesto	Nivel de la ejecución presupuestaria alcanzada por la F.T durante el período de análisis.	$(\text{Presupuesto devengado} / \text{presupuesto asignado}) / 100$	99 %	Planes Operativos de los Comandos y Direcciones

MÉTRICA DE PRIMER NIVEL

En el Ejército la caracterización de los indicadores corresponde a requerimientos propios de la institución sin embargo, cumple con la noma técnica de indicadores emitida por la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Tabla 8. Caracterización resumen de Indicadores del Primer Nivel. Fuente: Informe trimestral D.P.G.E 2018

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	REGISTRO 2018	VALOR EQUIVALENTE VELOCÍMETRO	VALOR PONDERADO OBJETIVO	SUBTOTAL
Incrementar la efectividad en el Control del Territorio Nacional.	Efectividad del control del territorio nacional en el periodo de análisis.	70%	56,66 %	6	10%	0,6
Mantener la imagen institucional	Nivel de imagen institucional alcanzado por la F.T durante el periodo de análisis.	75%	79,5 %	8	10%	0,8
Incrementar la efectividad operacional de las unidades militares.	Variación de la efectividad operacional	10%	27,5 %	10	10%	1
Incrementar las capacidades militares.	Variación del nivel de Capacidades en el ámbito externo, interno y gestión de riesgos en la Fuerza Terrestre durante el periodo de análisis.	10%	2,27 %	3	10%	0,3
Incrementar el alistamiento operacional.	Nivel de alistamiento operacional alcanzado por la Fuerza Terrestre en el periodo de análisis.	80%	71,28 %	8	15%	1,2
Incrementar la efectividad en el apoyo logístico.	Variación del Nivel de sostenimiento logístico alcanzado por la Fuerza Terrestre en el periodo de análisis.	10%	(-17) %	0	20%	0
Incrementar la eficiencia institucional.	Nivel de desarrollo del sistema integrado de gestión	90%	80 %	9	5%	0,45
Incrementar el desarrollo del talento humano.	Nivel de desarrollo de talento humano alcanzado por el personal de la F.T en el periodo de análisis.	90%	45,1 %	5	15%	0,75
Incrementar el uso eficiente del presupuesto	Nivel de la ejecución presupuestaria alcanzada por la F.T durante el periodo de análisis.	99%	99,9 %	10	5%	0,5

Para calcular el **Direccionamiento Estratégico** (cumplimiento de los elementos orientadores) se relaciona de la tabla 8 el valor máximo en la sumatoria del subtotal que en este caso corresponde un valor de 5.6 de un total de 9 representa el 62 % .

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA TERRESTRE (S.I.G.E.F.T)

Para cuantificar el S.I.G.E.F.T se ha considerado el valor alcanzado en la gestión por procesos (50.35 %), el direccionamiento estratégico (62%) y la gestión de riesgos que tan solo ha cumplido con la etapa de documentación (10%).

Vector	Valor alcanzado	Valor ponderado	Sub. Total
Gestión por procesos.	50.35 %	0.3	15.10 %
Direccionamiento estratégico.	62%	0.6	37.2 %
Gestión de riesgos	10%	0.1	1%
S.I.G.E.F.T			53.3 %

Es necesario realizar un análisis comparativo con el comportamiento del S.I.G.E.F.T en el período anterior como se presenta en la siguiente tabla:

Año	S.I.G.E.F.T	Fuente
2017	62.14 %	Informe de Gestión 2017
2018	53.3 %	Informes D.P.G.E

AUTOMATIZACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA TERRESTRE (S.I.G.E.F.T)

El proyecto de automatización S.I.G.E.F.T es considerado la última fase en el ciclo de mejora continua adoptado por la institución, esta gran iniciativa sinérgica de la D.P.G.E, Instituto Geográfico Militar y la Universidad de Fuerzas Armadas se encuentra en la etapa final de experimentación con un avance del 78%. El proyecto se encuentra retrasado y se espera que el año 2019 inicie la parametrización de los módulos de gestión estratégica, operativa, procesos, riesgos y evaluación que constituya para el mando militar una herramienta que facilite la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

En el año 2018 el S.I.G.E.F.T presenta disminución en 8.84% puntos porcentuales con respecto al año 2017 debido a las siguientes causales:

Eliminación de la Secretaría Nacional de la Administración Pública quien era el organismo técnico responsable de normar de manera técnica la implementación del modelo de gestión por procesos.

Aprobación del Estatuto Orgánico por Procesos que generó una racionalización de los productos y procedimientos en cada Dirección y Comando del nivel cero de la organización siendo necesario documentar una nueva versión del Manual de Procesos.

La ejecución del Plan Anual de Inversión y Planes Operativos es mínima debido a la restringida asignación presupuestaria que limita de manera significativa alcanzar los objetivos estratégicos del Plan de Gestión de la Fuerza Terrestre 2017-2021.

La parametrización en el S.I.G.E.F.T de la institución, requiere que los valores del Direccionamiento Estratégico de manera inicial alcance por lo menos el 70 % por lo tanto es necesario de manera imprescindible implementar proyectos de mejora en los procesos, gestión estratégica y riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, D. (2010). Hoshin Kanri - Despliegue e Implementación. *Universidad Tecnológica Nacional*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional.
- Armijo, D. M. (2009). ILPES/CEPAL. *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. EE.UU: CEPAL.
- Dirección de Planificación y Gestión Estratégica. (2018). De la Estructura Organizacional por Procesos. *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*, 12-15.
- Dirección Planificación y Gestión Estratégica. (01 de Enero de 2017). Matriz de Contribución Crítica. Quito, Pichincha, Ecuador: IGM.
- Ejército, C. G. (2017). *Informe de Gestión*. Quito: IGM.
- Fuerza Terrestre. (2018). Planes Operativos de Comandos y Direcciones. Quito, Pichincha, Ecuador: Ejército.
- Zúñiga, C. J. (2017). Manual de Planificación Estratégica F.T. Quito, Pichincha, Ecuador: Ejército.