



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA 1: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE
SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE LA FUERZA TERRESTRE BAJO LA
METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORE CARD.**

AUTORA: PASPUEL FÉLIX, DIANA ELIZABETH

DIRECTOR: Mgtr. ALQUINGA QUINCHIGUANO, RUBÉN VINICIO

SANGOLQUÍ

2019



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS
CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, *“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE LA FUERZA TERRESTRE BAJO LA METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORE CARD”* fue realizado por la señora *Paspuel Félix, Diana Elizabeth* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 02 de septiembre del 2019



Mgr. Alquina Quinchiguano Rubén Vinicio

C.C.: 171713297-9



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Paspuel Félix, Diana Elizabeth*, con cédula de ciudadanía n° 171821316-6, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *Diseño del Plan Estratégico para la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre bajo la metodología del Balance Score Card* es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 02 de septiembre del 2019

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a surname, is written over a horizontal dotted line.

Paspuel Félix Diana Elizabeth

C.C.: 171821316-6



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

Yo, *Paspuel Félix, Diana Elizabeth*, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: *Diseño del Plan Estratégico para la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre bajo la metodología del Balance Score Card*, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 02 de septiembre del 2019

.....
Paspuel Félix Diana Elizabeth

C.C.: 171821316-6

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A mi esposo Stalin David quien me brindó su amor y su apoyo constante, su cariño, comprensión y paciencia en esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres Jorge y Rosa quienes con su amor, paciencia y esfuerzo han inculcado en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos William y Walter por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la Escuela de Servicios y Especialistas del Ejército, por permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro del Instituto.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, a mis profesores en especial al Ing. Sebastián Fernández quien con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Ing. Rubén Vinicio Alquina, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iiiiv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Hipótesis.....	5
1.5 Justificación e importancia.....	5
CAPITULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Reseña Histórica del CEDE	7
2.1.1 El Comando de Educación y Doctrina de la F.T.....	8
2.1.1.1 Misión.....	9
2.1.1.2 Visión	9
2.1.1.3 Objetivos	9

2.1.1.4 Organización	11
2.1.2 La Escuela de Servicio de la Fuerza Terrestre	11
2.1.2.1 Misión.....	14
2.1.2.2 Organización	14
2.1.2.3 Orgánico numérico.....	15
2.1.2.4 El Modelo Educativo de la F.T.	18
2.1.3 Valores en el Ejército Ecuatoriano	24
2.2 Marco Jurídico.....	28
2.2.1 La Constitución de la Republica del Ecuador 2008	28
2.2.2 Norma técnica de gestión de procesos no. 784 del objetivo, ámbito, principios y responsables de la gestión de procesos.....	30
2.2.3 Ley de modernización	32
2.2.4 Ley orgánica de educación superior.....	34
2.3. La Planificación Estratégica	38
2.3.1 El Balance Score Card (BSC)	39
2.4.1 Enfoque de investigación	44
2.4.2 Categoría de investigación	44
2.4.3 Método de investigación	46
2.4.4 Pasos o fases.....	47
2.4.5 Técnica de investigación	47
CAPITULO III	48
ANÁLISIS SITUACIONAL PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO	48
3.1 Análisis situacional externo.....	48
3.1.1 Macro ambiente.....	49
3.1.1.1 Factores políticos.....	50

3.1.1.2 Factores legales	52
3.1.1.3 Factor económico	54
3.1.1.4 Factor tecnológico	55
3.1.2 Microambiente.....	56
3.1.2.1 Clientes.....	56
3.1.2.2 Proveedores	58
3.2 Análisis situacional interno	59
3.2.1 Capacidad administrativa.	59
3.2.1.2 Capacidad tecnológica.....	61
3.2.1.3 Capacidad de talento humano.....	63
3.3.1 Matriz de resumen FODA	64
3.3.1.1 Matriz de ponderación – oportunidades	66
3.3.1.2 Matriz de ponderación – amenazas	67
3.3.1.3 Matriz de ponderación – fortalezas	68
3.3.1.4 Matriz de ponderación – debilidades.....	69
3.3.2 Matriz de vulnerabilidad	70
3.3.4 Matriz de síntesis.....	72
CAPITULO IV	74
DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE LA FUERZA TERRESTRE.....	74
4.1 Desarrollo.....	74
4.2 Propósito.	74
4.3 Misión del CEDE	74
4.4 Misión de la E.S.E.E.	75
4.5 El sistema de Educación Superior Militar – Modelo Educativos FF. AA.	75

4.5 Componentes del sistema de educación superior militar de las FUERZAS ARMADAS78
4.6 Gestión por procesos79
4.7 Estructura funcional81
4.9 Acciones estratégicas de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T.83
4.10 Proyectos planteados - Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T.85
4.11 Análisis FODA86
4.12. Principio, valores y virtudes institucionales90
4.13 Matriz de direccionamiento estratégico90
4.14 Diseño de mapa estratégico90
CAPITULO V93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES93
5.1 Conclusiones93
5.2 Recomendaciones95
BIBLIOGRAFÍA96

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz FODA - E.S.E.E</i>	64
Tabla 2 <i>Matriz de ponderación – oportunidades – E.S.E.E</i>	66
Tabla 3 <i>Matriz de ponderación – amenazas – E.S.E.E</i>	67
Tabla 4 <i>Matriz de ponderación – fortalezas – E.S.E.E</i>	68
Tabla 5 <i>Matriz de ponderación – debilidades – E.S.E.E</i>	69
Tabla 6 <i>Matriz de síntesis</i>	72
Tabla 7 <i>FODA</i>	87
Tabla 8 <i>Definición de objetivos estratégicos</i>	88

LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Organización E.S.E.E.	11
<i>Figura 2</i> Mapa de procesos E.S.E.E.....	12
<i>Figura 3</i> Inventario de Procesos Sustantivos.....	13
<i>Figura 4</i> Organización E.S.E.E.	15
<i>Figura 5</i> Orgánico numérico	17
<i>Figura 6</i> Matriz de direccionamiento estratégico.....	43
<i>Figura 7</i> Matriz de Vulnerabilidad – (debilidades y amenazas).....	70
<i>Figura 8</i> Matriz de vulnerabilidad – (fortalezas y oportunidades).....	71
<i>Figura 9</i> Estructura posicional E.S.E.E.....	81
<i>Figura 10</i> Principios, valores y virtudes.....	90
<i>Figura 11</i> Mapa Estratégico E.S.E.E.....	92

RESUMEN

El plan estratégico no es otra cosa que un plan que sistematiza los objetivos a medio plazo. Se trata de un documento que muestra las estrategias y caminos previstos para su cumplimiento y describe detalladamente los sistemas de evaluación correspondientes. Así pues, el plan estratégico representa una herramienta de gestión educativa muy eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro. Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto diremos que este tema es fundamental de toda entidad, cuya misión está relacionada con el ámbito educativo militar y la cual actualmente no cuenta con esta herramienta gerencial importante. El proyecto consistirá en realizar un diseño del Plan Estratégico institucional considerando la metodología del Balance Score Card (BSC) para la Escuela de Servicio y Especialista de la Fuerza Terrestre, con el fin de contribuir al logro de los objetivos y misión planteados., para lo cual se aplicó una metodología de investigación descriptiva y de campo. Es importante resaltar que este proyecto beneficiará a la institución y comunidad educativa en general y en forma específica al Sistema de Educación Militar, así como al Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre que es el organismo de control quienes también se encuentra relacionados con el tema en estudio, ya que los resultados de los indicadores serán de trascendental importancia para el cumplimiento de los objetivos planteados por la Fuerza Terrestre.

PALABRAS CLAVE:

- **BALANCE SCORE CARD**
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **ANÁLISIS SITUACIONAL**
- **IDENTIFICACIÓN**

ABSTRACT

The strategic plan is not another thing that a plan that systematizes the objectives in the mid term. One is a document that shows to the strategies and ways anticipated for its fulfillment and describes the corresponding systems of evaluation in detail. Therefore, the strategic plan represents a tool of very effective and useful educative management to work with future perspective. Taking into account previously exposed we will say that this subject is fundamental of all organization, whose mission is related to the military educative scope and which at the moment does not count on this important managemental tool the project will consist of making a design of institutional the Strategic Plan considering the methodology of Balance Score Card (BSC) for the School on watch and Specialist of the Ground forces, with the purpose of contributing to the profit of the raised objectives and mission., for which was applied a methodology of descriptive investigation and field. It is important to stand out that this project will benefit to the institution and educative community in general and specific form to the System from Military training, as well as to the Commando of Education and Doctrine of the Ground forces that is the control organism that also it is related to the subject in study, since the results of the indicators will be of transcendental importance for the fulfillment of the objectives raised by the Ground forces.

KEY WORDS:

- **BALANCE SCORE CARD**
- **STRATEGIC PLANNING**
- **SITUATIONAL ANALYSIS**
- **IDENTIFICATION.**

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Balance Score Card (BSC) es una herramienta gerencial que permitirá a los Directivos de la institución tomar acciones inmediatas por medio de los resultados obtenidos en los indicadores de gestión.

La Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre no cuenta con un Plan Estratégico Institucional que se base en los objetivos estratégicos, acciones estratégicas, proyectos e indicadores como lo establece la herramienta de direccionamiento estratégico del Balance Score Card (BSC), que permita obtener datos importantes para la toma de decisiones a nivel directivo, por lo cual se puede concluir que este estudio es de suma importancia.

La planificación estratégica se muestra como un recurso importante dirigido a dotar de sentido y coherencia a la actividad de la evolución de los centros educativos. La planificación estratégica requiere, de notables esfuerzos por parte de la comunidad educativa.

El Balance Score Card es una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

La Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. actualmente realiza sus proyectos sin basarse en un Plan Estratégico Institucional lo cual conlleva a que estos proyectos no se efectúen de forma secuencial de tal forma que no se logran alcanzar los resultados esperados.

Esta investigación es factible desde el punto de vista técnico, porque es un aporte para la Escuela de Servicios y Especialista de la Fuerza Terrestre, que está orientado a contribuir al desarrollo de los proyectos .

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema fundamental que posee la institución es no contar con un Plan Estratégico Institucional o directriz que permita cumplir con el proyecto institucional ocasionando que los proyectos no tengan una secuencia y que cada vez que existe un cambio de Directivos estos no pueden ser concluidos ni tampoco en medidas para poder visualizar su aporte institucional.

La inexistencia de un Plan Estratégico Institucional conlleva un problema que no permite alcanzar los objetivos estratégicos planteados a nivel directivo, tomando en cuenta que estos proyectos están vinculados además a mejorar la calidad de la educación militar.

El no poseer una herramienta estratégica como un Plan Estratégico Institucional ha ocasionado:

- Ausencia de una medición
- Decisiones gerenciales no efectivas.
- No se ha alcanzado la misión y objetivos institucionales
- Impide el cumplimiento de proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad

De allí que es importante contar con un Plan Estratégico Institucional que contenga un cuadro de mando integral, considerando indicadores que contribuyan a alcanzar las metas establecidas en cada uno de los objetivos estratégicos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la ausencia de una Plan Estratégico basado en el Balance Score Card (BSC), al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, así como para una toma de decisiones oportuna y viable por parte de los directivos de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T."

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un diseño de Plan Estratégico basado en el Balance Score Card para la Escuela de Servicios y Especialista de la Fuerza Terrestre.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar el diagnóstico situacional en la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre para el diseño de un Plan Estratégico de gestión educativa.

- Realizar un (FODA), a fin de determinar los problemas más importantes de la institución.

- Determinar los parámetros para el diseño de un Plan Estratégico de la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre de gestión educativa, basado en la técnica del Balance Score Card.

- Identificar los objetivos estratégicos y acciones conforme a los lineamientos institucionales u necesidades actuales.

1.4 HIPÓTESIS

La inexistencia de una Plan Estratégico en base al Balance Score Card (BSC), impiden una toma de decisiones efectiva y no contribuye a alcanzar los objetivos y misión institucional de la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El Balance Score Card surgió en Francia, el cual presenta en primera instancia indicadores financieros y no financieros que controlan los diferentes proyectos de una institución, con la globalización este sistema ha llegado al Ecuador.

El plan estratégico es un documento que muestra las estrategias y caminos previstos para su cumplimiento y describe detalladamente los sistemas de evaluación correspondientes,

además representa una herramienta de gestión muy eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro.

Para ello es vital, también, la recogida y procesamiento constante de información sobre la situación actual. Saber en qué punto estamos, nos permite contextualizar el punto de partida a partir del cual fijar los objetivos y estrategias.

Al diseñar el Plan Estratégico se plantea que contribuirá al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales evaluados por medio de los proyectos desarrollados en el Direccionamiento Estratégico para verificar las metas alcanzadas.

Este proyecto permite además contribuir de forma activa a la toma de decisiones partiendo del análisis FODA, objetivos, acciones estratégicas y proyectos que permita alcanzar la misión institucional

Este estudio permitirá a los Directivos alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y contribuir a la calidad en la educación y fortalecer los procesos institucionales, a través de un desempeño docente, administrativo efectivo, donde los estudiantes reciban una educación acorde a los últimos avances tecnológicos y científicos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL CEDE

El Comando de Educación y Doctrina del Ejército fue creado según ORDEN DE COMANDO N°. 012-SGFT-IX-2005, de fecha 14-SEP-2005, publicada en la ORDEN GENERAL N°. 172 de la misma fecha, (tomado del internet, agosto del 2018, la creación de este Comando y la integración de los componentes: Docencia, Instrucción, Entrenamiento, Capacitación, Doctrina, Comando de Institutos y Escuelas Militares y Centro de Estudios Históricos, será de responsabilidad del señor GRAB. Director de Educación de la Fuerza Terrestre, quien a su vez asumirá el Comando de Educación y Doctrina. CEDE, (tomado del internet, agosto del 2018, <http://www.cedeejercito.mil.ec/index.php/17-institucion>)

El señor Grad. Comandante General de la Fuerza Terrestre establece como líneas de acción para la reorganización del sistema educativo las siguientes: optimizar, racionalizar y aprovechar al máximo los recursos disponibles en la institución, generar procesos educativos de calidad que revitalicen la formación, perfeccionamiento y especialización de los miembros de la Fuerza Terrestre; liderar el concepto de defensa y seguridad en el país; y, fortalecer la proyección institucional hacia la sociedad, mediante actividades que contribuyan a un mutuo conocimiento

Dado, en la Comandancia General de la Fuerza Terrestre, Quito, a los doce días del mes de septiembre del dos mil cinco.

El Comando de Educación y Doctrina es un ente que regula a los institutos militares estableciendo un modelo educativo un perfil en base a las diferentes competencias establecidas y un diseño curricular definido para cada una de las especializaciones.

Actualmente los institutos militares se encuentran regidos por el Comando de Educación y Doctrina dentro de los cuales se encuentra la Escuela de Servicios y Especialista de la F.T. la misma que está trabajando bajo un sistema de procesos, con un sistema educativo que contribuya a la calidad en la educación militar y objetivos estratégicos definidos desde el Comando de Educación y Doctrina de la F.T. que deben ser ejecutados por los institutos militares para lo cual se requiere de una Planificación Estratégica bien definida.

2.1.1 EL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA F.T.

El Comando de Educación y Doctrina (CEDE) cuenta con una planificación estratégica la misma que está encaminada a lograr el fortalecimiento del Ejército en Educación Regular su objetivo principal es impulsar el desarrollo del talento humano a través de la educación y generación de doctrina, para lograr efectividad en la gestión de los procesos y en el manejo del equipamiento tecnológico.

2.1.1.1 MISIÓN

Participar en el desarrollo de las capacidades terrestres, mediante la educación militar, doctrina militar terrestre, estudios históricos y capacitación, a fin de contribuir a la defensa de la soberanía y la integridad territorial, el apoyo a la seguridad pública y del estado, (tomado del internet, agosto del 2018, <http://www.cedeejercito.mil.ec/index.php/17-institucion>)

2.1.1.2 VISIÓN

"Ser el referente en la administración educativa y la generación de doctrina en las Fuerzas Armadas, proveyendo servicios educativos de calidad y generando cuerpos doctrinarios que permitan el desarrollo de las capacidades del ejército y el apoyo a las acciones del estado ecuatoriano acorde a los nuevos escenarios, basado en un modelo de gestión efectivo, personal calificado y tecnología de punta, (tomado del internet, agosto del 2018, <http://www.cedeejercito.mil.ec/index.php/17-institucion>)

2.1.1.3 OBJETIVOS

- Optimizar los recursos financieros y no financieros del CEDE.
- Mejorar la gestión del talento humano que permita el desarrollo de las competencias profesionales para alcanzar un alto nivel de desempeño que potencien el liderazgo y el trabajo en equipo, el desarrollo de las capacidades institucionales, operacionales y de apoyo al desarrollo.
- Mejorar el Sistema Integrado de Gestión del CEDE.

- Fortalecer el Sistema de Gestión de Doctrina en la Fuerza Terrestre para generar doctrina en base a las amenazas multidimensionales.
- Desarrollar las capacidades militares en forma sistemática, armónica, y proporcional a las necesidades institucionales, estructurando la organización de la F.T, mediante la creación, fusión, contracción y eliminación de Unidades, implementando Fuertes Militares que permitan la optimización y racionalización de los recursos materiales, económicos y financieros y conformando Unidades modulares, flexibles y completas, que permitan cumplir en forma efectiva la misión fundamental, las tareas de apoyo a la seguridad interna y las de apoyo a la acción del Estado.
- Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las misiones, tareas y responsabilidades asignadas al CEDE.
- Transparentar permanentemente a la sociedad, los resultados alcanzados en el accionar del CEDE, (tomado del internet, agosto del 2018, <http://www.cedeejercito.mil.ec/index.php/17-institucion>)

Estos objetivos han sido establecidos en función de los objetivos estratégicos del Ejército para el cumplimiento de la misión institucional.

2.1.1.4 ORGANIZACIÓN

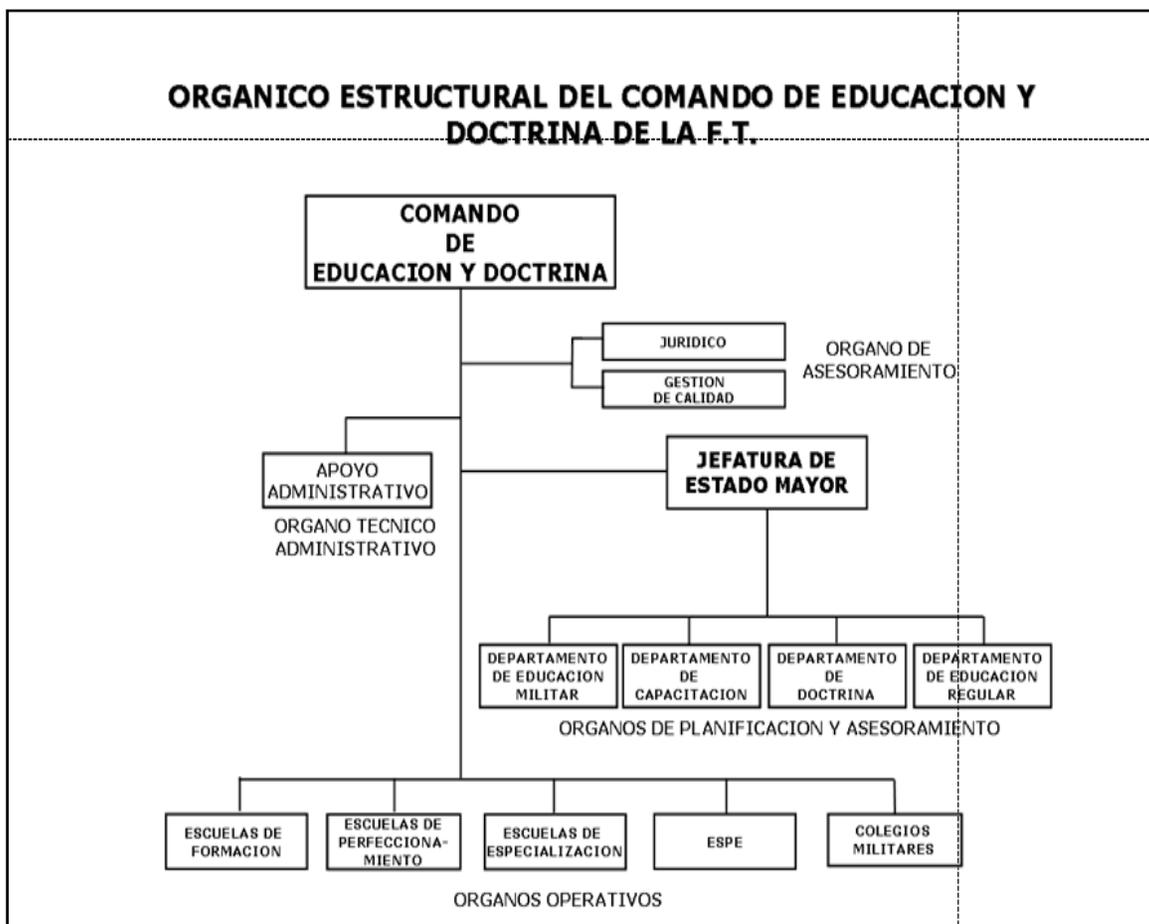


Figura 1 Organización E.S.E.E.
Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la F.T.

2.1.2 LA ESCUELA DE SERVICIO DE LA FUERZA TERRESTRE

Actualmente se ejecuta la Gestión por Procesos, desarrollando una cultura de medición del desempeño y mejora continua, su Mapa de Procesos se encuentra establecido en procesos Gobernantes, Sustantivos y Adjetivos según lo establecido en las normativas emitidas para el

sector público y las disposiciones establecidas por la Dirección de Planificación y Gestión de la Fuerza Terrestre.

La Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre establece tres procesos como:

- Procesos Gobernantes – Direccionamiento Estratégico
- Procesos Sustantivos que a su vez se subdivide en procesos: Planificación Académica, Administración Académica y Evaluación e Investigación Académica.
- Procesos Adjetivos donde se encuentran la Gestión administrativa, el Sistema Integrado de Seguridad y Tecnología de la Información y Comunicación

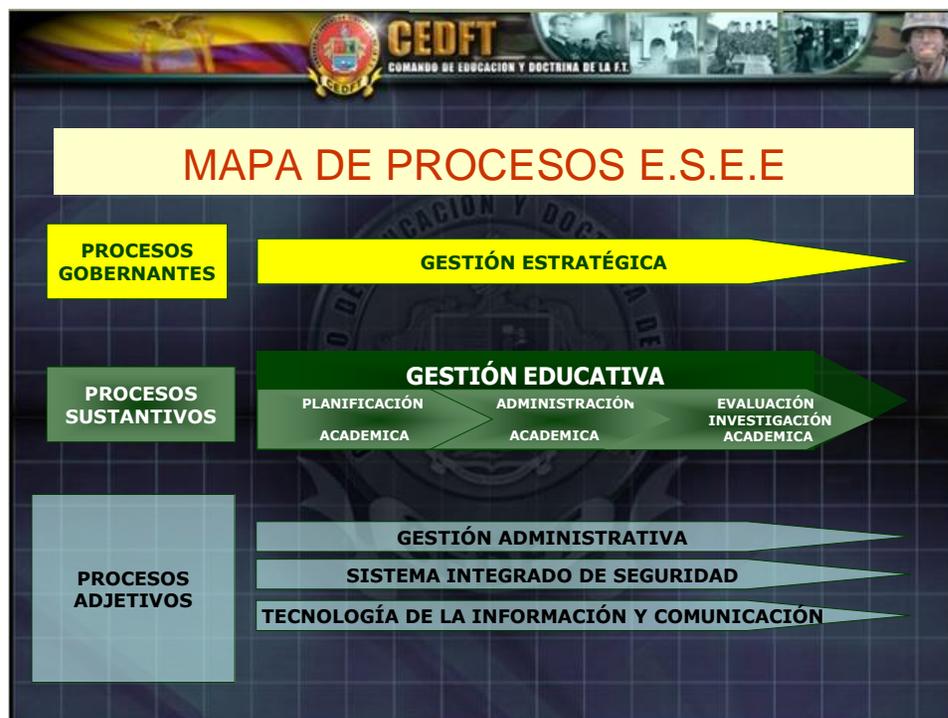


Figura 2 Mapa de procesos E.S.E.E

Fuente: Escuela de Servicios y Especialista de la Fuerza Terrestre

INVENTARIO DE PROCESOS SUSTANTIVOS				
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	
FUNDAMENTALES	GESTION EDUCATIVA	Planificación Académica	Planificación Mesocurricular	Elaboración del plan curricular
				Elaboración del plan general enseñanza
				Elaboración del Syllabus
				Planificación de ejercicios aplicativos y/o tácticos
				Planificación para cursos especiales
				Plan anual de la educación física
		Administración Académica	Administración de Docentes y Estudiantes	Administración de docentes
				Administración de estudiantes
				Control académico
				TIF (trabajos de investigación final)
			Administración Curricular	Elaboración de horarios
				Revisión bibliográfica y doctrinaria
				Elaboración de la planificación microcurricular
				Ejecución de cátedra presencial.
				Ejecución del sistema de educación virtual (SIVEC)
				Recuperación pedagógica
				Cancelación de cursos
				Evaluación e Investigación Académica
		Montaje y reproducción de pruebas		
		Aplicación, calificación y revisión de pruebas		
		Evaluación de la disciplina		
		Análisis estadístico		
		Evaluación de desempeño del docente		
		Evaluación del diseño curricular		
Administración de instrumentos de evaluación				
Investigación	Investigación del aprendizaje			
	Investigación del desempeño docente			
	Investigación del diseño curricular			
Asesoría Psicopedagógica	Informe final de curso			
	Planificación psicopedagógica			
	Evaluación psicopedagógica			
	Orientación psicopedagógica			
	Asesoramiento psicopedagógico			
	Seguimiento psicopedagógico			
Investigación psicopedagógica				
Informe final de psicopedagógico				

Figura 3 Inventario de Procesos Sustantivos

Fuente: Escuela de Servicios y Especialista de la Fuerza Terrestre

2.1.2.1 MISIÓN

La Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre, forma, capacita perfecciona y especializa, al personal de tropa de la fuerza terrestre, en forma permanente, para el desempeño de sus funciones logísticas y administrativas en las diferentes jerarquías, a fin de contribuir al conocimiento, mantenimiento, operación y empleo eficiente de los medios que dispone la F.T.” , (tomado del internet, agosto del 2018, <http://www.cedeejercito.mil.ec/index.php/17-institucion>)

2.1.2.2 ORGANIZACIÓN

Actualmente la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre posee una organización descentralizada considerando los niveles directivos, operativos y de apoyo relacionados con el mapa de procesos vigente.



Figura 4 Organización E.S.E.E.
Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la F.T.

2.1.2.3 ORGÁNICO NUMÉRICO

La Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre cuenta con los siguientes cargos y personal en cada uno de los departamentos.

DEPENDENCIA ORGANICA	CARGO	GRADO	C	A/T/S/E	EM	ORGAN
DIRECCION	DIRECTOR DE LA ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS	CRNL	S	TRP	EMS	1
	ASISTENTE DEL DIRECTOR	SUBP	E	AG		1
	SECRETARIA	SPUB	C	SPUB		1
	CONDUCTOR DE VEHICULO LIVIANO	CBOP	S	TRP		1
SEPRAC	JEFE DE SEPRAC	MAYO	A	INF		1
	AUXILIAR DE SEPRAC	SUBS	A	INF		1
	MECANOGRAFO DIGITADOR	CBOS	E	AG		1
SUBDIRECCION	SUBDIRECTOR DE LA ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS	TCRN	E	CED		1
	SECRETARIA	SPUB	C	SPUB		1
	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	CAPT	S	MG		1
	MECANOGRAFO DIGITADOR	CBOP	E	AG		1
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION ACADEMICA	JEFE DEL DEPARTAMENTO PLANIFICACION ACADEMICA	MAYO	A	INF		1
	ASESOR DE PLANIFICACION MILITAR	SPUB	C	SPUB		1
	PLANIFICADOR EDUCATIVO	SUBS	E	CED		1
	PLANIFICADOR EDUCATIVO	SGOP	E	CED		1
	OFICINISTA	SPUB	C	SPUB		1
	OFICIAL DE CULTURA FISICA	--	A	--		0
	AUXILIAR DE EJERCICIOS TACTICOS	SGOS	A	INF		1
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION ACADEMICA	JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRACION ACADEMICA	MAYO	S	INT		1
	OFICINISTA	SPUB	C	SPUB		1
	JEFE DE ESTUDIOS A DISTANCIA	CAPT	S	MG		1
	AUXILIAR DE ESTUDIOS A DISTANCIA	SGOS	E	AG		1
	INSTRUCTOR TECNICO	SPUB	C	SPUB		1
	INSTRUCTOR	CAPT	S	MG		1
	INSTRUCTOR	TNTE	S	TRP		1
	INSTRUCTOR	SUBP	S	MG		1
	INSTRUCTOR	SUBS	S	INT		1
	INSTRUCTOR	SGOP	S	INT		1
	INSTRUCTOR	SGOP	S	MG		1
	INSTRUCTOR	SGOP	S	TRP		4
	INSTRUCTOR	SGOP	E	SND		2
	INSTRUCTOR	SGOP	E	MUS		2
	INSTRUCTOR	SGOP	E	AG		2
	INSTRUCTOR	SGOS	S	INT		2
	INSTRUCTOR	SGOS	S	MG		1
	INSTRUCTOR	SGOS	S	TRP		4
	INSTRUCTOR	SGOS	E	MUS		2
	INSTRUCTOR	SGOS	E	SND		4
INSTRUCTOR	SGOS	E	AG		3	
INSTRUCTOR	SGOS	E	AG		2	
INSTRUCTOR	CBOP	S	INT		1	
INSTRUCTOR	CBOP	S	MG		1	

CONTINÚA

DEPENDENCIA ORGANICA	CARGO	GRADO	C	A/T/S/E	EM	ORGAN
	INSTRUCTOR	CBOP	S	MG		1
	INSTRUCTOR	CBOP	S	TRP		5
	INSTRUCTOR	CBOP	E	SND		4
	INSTRUCTOR	CBOP	E	MUS		2
	INSTRUCTOR	CBOS	E	AG		2
DEPARTAMENTO DE EVALUACION E INVE	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACION E INV. ACADEMICA	MAYO	S	INT		1
SECCION EVALUACION	JEFE DE SECCION EVALUACION	CAPT	S	INT		1
	EVALUADOR EDUCATIVO	SGOP	E	CED		1
	EVALUADOR EDUCATIVO	SGOS	E	CED		1
	ESTADISTICO	SGOS	E	AG		1
	MECANOGRAFO DIGITADOR	CBOP	E	AG		1
SECCION INVESTIGACION EDUCATIVA	JEFE DE SECCION INVESTIGACION EDUCATIVA	CAPT	S	MG		1
	MECANOGRAFO DIGITADOR	SGOP	E	AG		1
SECCION PSICOLOGIA	PSICOLOGO EDUCATIVO	SPUB	C	SPUB		1
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	MAYO	S	INT		1
SECCION PERSONAL	JEFE DE SECCION PERSONAL	CAPT	S	INT		1
	MECANOGRAFO DIGITADOR	CBOS	E	AG		1
	MENSAJERO	SGOS	A	INF		1
SECCION LOGISTICA	JEFE DE SECCION LOGISTICA	TNTE	S	INT		1
	OFICINISTA	SPUB	C	SPUB		1
	BODEGUERO CLASE II Y IV	SGOS	S	INT		1
	BODEGUERO CLASE II IV Y V DE MG.	SGOS	S	MG		1
	BODEGUERO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	CBOP	S	INT		1
	CONDUCTOR DE VEHICULO MEDIANO	SGOS	S	TRP		1
	CONDUCTOR DE VEHICULO LIVIANO	CBOP	S	TRP		1
	CONDUCTOR DE VEHICULO LIVIANO	CBOP	S	TRP		1
	ENCARGADO DE ACTIVOS FIJOS	SGOS	S	INT		1
	COCINERO	SPUB	C	SPUB		1
	COCINERO	SPUB	C	SPUB		1
	COCINERO	SPUB	C	SPUB		1
SECCION EDICION Y REPRODUCCION	JEFE DE SECCION EDICION Y REPRODUCCION	SGOP	S	INT		1
	AYUDANTE BIBLIOTECARIO	SLDO	E	AG		1
	OPERADOR DE MAQUINAS DE IMPRENTA	CBOS	E	AG		1
	ENCUADERNADOR	CBOS	E	AG		1
	AYUDANTE DE IMPRENTA	SLDO	E	AG		1
	DIBUJANTE	CBOS	E	AG		1
	OPERADOR DE AYUDAS AUDIOVISUALES	CBOP	S	INT		1
SECCION POLICIA MILITAR	COMANDANTE DE SECCION POLICIA MILITAR	SUBS	A	INF		1
	VICECOMANDANTE DE SECCION POLICIA MILITAR	SGOS	A	INF		1
	POLICIA MILITAR	CBOS	A	INF		2
	POLICIA MILITAR	CPTO	A	INF		14

Figura 5 Orgánico numérico

Fuente: Escuela de Servicios y Especialista de la Fuerza Terrestre

2.1.2.4 EL MODELO EDUCATIVO DE LA F.T.

En el modelo educativo se precisan los fundamentos teórico-conceptuales que se tienen que observar en la planificación didáctica en los niveles meso y micro curricular y que son: epistemológico, filosófico, sociológico, pedagógico, psicológico y didáctico, cada uno de ellos orientados a responder a la Planificación Estratégica, a las necesidades de la institución y los alumnos. (FF.AA., 2016)

Con la determinación de un modelo educativo lo que se pretende es darle un fundamento científico a los procesos de planificación, desarrollo y evaluación curricular. (Es decir a lo que los docentes piensan y ejecutan en las aulas). (FF.AA., 2016)

En términos generales, el modelo, es un objeto o un ideal que dada su coherencia interna conviene o se pretende imitar; y, para que haya modelo educativo ha de fijarse anticipadamente un objetivo y/o ideal educativo y, como es lógico, un modelo previo de ser humano y de sociedad, lo que lleva explícita o implícitamente una formulación de unos objetivos y estrategias en el ámbito educativo. (FF.AA., 2016)

Si el modelo educativo tiene como base una determinada concepción del ser humano y de su entorno institucional/social, su consecución exige que se expliquen científicamente los postulados epistemológicos, filosóficos, sociológicos, pedagógicos, psicológicos y didácticos que implican directamente al currículum en los diferentes niveles de la formación y

perfeccionamiento militar y que se constituyen en fuentes para que los planificadores y docentes sustenten teóricamente su práctica cotidiana. (FF.AA., 2016)

El modelo educativo es una normativa que rige a todos los institutos militares y que proporciona un modelo educativo militar basado en competencias que permita al personal de oficiales y voluntarios desempeñarse en cada una de las especialidades; así como obtener una malla curricular acorde a las necesidades institucionales basadas en las leyes vigentes.

El modelo educativo está determinado por la fundamentación teórica que se resume a continuación:

- **MODELO CURRICULAR**

En el modelo educativo se asume al currículo como un proyecto institucional amplio; como una construcción social que mantiene diversas dimensiones, las cuales hacen relación, por una parte, al plan curricular, y por otra, a las dimensiones referidas a lo social, económico, cultural, ambiental, institucional y al aula, que inciden en la propuesta curricular. (FF.AA., 2016)

Se deberá partir de la consideración de que todo curriculum tiene una estructura organizativa general que condiciona las decisiones que se toman para su diseño. De ahí que se hable de modelos de organización por asignaturas, áreas y módulos, entre las más conocidas. (FF.AA., 2016)

El modelo curricular debe, necesariamente, cuidar la coherencia horizontal y vertical entre las diferentes unidades didácticas, a objeto de lograr continuidad, secuencia e integración de las diversas acciones, la instrumentación, el diseño y la evaluación curricular. (FF.AA., 2016)

En este modelo definimos al currículo como el conjunto de criterios, programas, metodologías, procesos, valores y políticas propuestos por los planificadores de la Fuerza Terrestre y consensuados con los usuarios del sistema educativo y que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad de los alumnos. (FF.AA., 2016)

El modelo curricular es una guía para la elaboración de la planificación donde se encuentra inmersas programas, metodologías, procesos, valores y políticas institucionales.

- **DISEÑO CURRICULAR**

El concepto de diseño curricular se refiere a la estructuración y organización de fases y elementos para la solución de problemas; en este caso se entiende como diseño curricular el conjunto de fases y etapas que se deberán integrar en la estructuración del currículo. (FF.AA., 2016)

Son elementos a concretar en cualquier diseño curricular los objetivos, contenidos, métodos, recursos y evaluación. El diseño curricular permite “pensar la práctica antes de realizarla, identificar los principales problemas y dotarla de una determinada racionalidad, fundamentación y direccionalidad. (FF.AA., 2016)

El diseño curricular es una guía para la planificación meso curricular donde se describen las asignaturas de los diferentes cursos de perfeccionamiento, especialización y capacitación en función de las competencias establecidas en el Modelo Educativo.

- **SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN MILITAR DE LA FUERZA TERRESTRE**

Está regido por el Comando de Educación y Doctrina, cuya misión es “Gestionar la educación militar, educación regular y la generación de doctrina, con estándares de calidad y excelencia, a fin de preparar al personal, de acuerdo por las necesidades institucionales y nacionales”. (FF.AA., 2016)

- **COMPONENTES DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA MILITAR DE LAS FUERZAS ARMADAS.**

El Sistema de Educación y Doctrina Militar de las Fuerzas Armadas tiene como finalidad: formar, perfeccionar, especializar y capacitar permanentemente al personal militar para dotarle de las competencias necesarias para el cumplimiento de los cargos, funciones y tareas previstos en la estructura. (FF.AA., 2016)

Los componentes del Sistema de Educación y Doctrina Militar de las FF.AA., se definen:

- **PERFECCIONAMIENTO:**

Conforme a la ley de Personal de las Fuerzas Armadas

Art. 52 dice: Es la actividad educativa mediante la cual el militar, una vez dado de alta como oficial o tropa, durante su carrera, recibe los conocimientos militares y complementarios para el desempeño en el inmediato grado superior. (FF.AA., 2016)

- **ESPECIALIZACIÓN:**

Reglamento General a la Ley de Personal FF.AA.

Art. 41 dice: Se entenderá por cursos de especialización profesional la preparación que recibe el personal militar en un campo determinado de su área de instrucción superior, la misma que se realiza con posterioridad a su formación militar y profesional permitiéndole un perfeccionamiento en su ocupación, profesión o área de desempeño, para los cargos y funciones previstos en la organización de las Fuerzas Armadas. (FF.AA., 2016)

- **CAPACITACIÓN**

Reglamento General a la Ley de Personal FF.AA.

Art. 45 dice: La capacitación profesional es el adiestramiento al personal militar que se realizará mediante cursos o seminarios, los mismos que podrán tener una duración máxima de un año, y que se realizarán sin perjuicio de las actividades laborales de cada militar. Estarán encaminados a mantener actualizados los conocimientos y otorgarle las herramientas básicas adicionales para desempeñarse en el puesto de trabajo en forma eficiente. (FF.AA., 2016)

Los componentes del sistema educativo son aquellos que definen los cursos de perfeccionamiento, especialización y capacitación.

- **EL DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS**

“Es una estrategia metodológica para organizar los procesos de: planificación, ejecución, evaluación y mejoramiento curricular. Se estructura didácticamente considerando las exigencias de la profesión en correspondencia con los requerimientos de la sociedad. Responde a las investigaciones acerca del aprendizaje, en tanto propone una organización que favorece el aprendizaje significativo”. (FF.AA., 2016)

- **CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS**

- “Los procesos de: formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación se organizan y estructuran a partir de competencias genéricas y específicas”;
- “El diseño curricular tiende a cambiarla perspectiva de los programas tradicionales estructurados en asignaturas hacia un tipo de organización modular”;
- “El diseño curricular relaciona la teoría con la práctica y se concreta en la relación estudio – trabajo, contribuyendo a la formación de las competencias profesionales”;
- “El currículo se debe adaptar a la realidad concreta de las Fuerzas Armadas, permitiendo integrar las disciplinas del conocimiento”;
- “Los contenidos deben ser ponderados de acuerdo a su relevancia en la totalidad del currículo”. (FF.AA., 2016)

Un diseño curricular por competencias permite diseñar un currículo basado en las competencias requeridas dentro de la institución, despliega el curriculum en base a dichas competencias y a la vez sus contenidos relacionados.

2.1.3 VALORES EN EL EJÉRCITO ECUATORIANO

- **HONOR.** El honor es la riqueza más grande que puede poseer un militar. Mantenerlo sin mancha y sin sombra es el deber más sagrado de todo miembro de la Institución Armada, observando en todo momento una conducta ejemplar (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

El honor militar es una cualidad moral que nos impulsa a realizar el más estricto cumplimiento de nuestros deberes ante los semejantes y ante nosotros mismos. Es base de la disciplina que rige las actividades de todos los seres humanos, cualesquiera que sean las clases sociales a la que pertenezcan. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

En las Fuerzas Militares el honor adquiere un valor especial y de suma importancia, sin que este interfiera con la situación por la que pase el personal que tiene la misión inmediata, ya que su más importante labor es salvaguardar los intereses de la patria, la integridad del territorio y la soberanía de la nación. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

- **DISCIPLINA.** - Más que un sistema punitivo, el Régimen Disciplinario para el personal militar busca conservar y mantener el orden señalando de manera clara y precisa las virtudes que deben poseer y fomentar los miembros de la Institución, donde el ejemplo, estímulo, respeto, solidaridad, compañerismo, compromiso” priman sobre cualquier otra consideración, haciendo viable la connivencia y el efectivo cumplimiento del deber. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

- **LEALTAD.** - Se entiende por lealtad la entrega absoluta y voluntaria de un individuo a una causa. Es pues necesaria la existencia de dicha causa; establecida ésta, se manifestará que: se convierte así en razón de ser, en objeto final de una vida. La lealtad es un modo de servir y requiere ir unida a cosa digna de ser lealmente servida. Se nutre de otras virtudes imprescindibles para su sostén: constancia, valor, abnegación y austeridad. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

- **COHESIÓN.** - Un grupo alcanza lo que se propone cuando está cohesionado, de allí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes lo fortifica, le facilita sus logros y lo lleva a altos niveles de desarrollo, de manera que la cohesión es imprescindible, de ella depende la ponderación que tiene la membrecía de su imagen, su atractivo e incluso su fuerza de pertenencia o el deseo de mantenerse en él. La cohesión es una de las características que le brinda a un grupo mayores ventajas, tanto en estructura como en funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápida y satisfactoriamente, de modo que su membrecía manifiesta sentimientos de pertenencia, los esfuerzos para alcanzar sus logros son compartidos, resulta fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro de él; en la institución militar esta virtud es preponderante pues la unidad entre las tropas determina el éxito o fracaso de la misión a cumplirse. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

- **ESPÍRITU MILITAR.** - El espíritu militar es el motor que fomenta el compañerismo entre sus miembros logrando así que la consecución de los objetivos propuestos se vigorice con la fuerza que se genera en la unidad y acuerdos comunes. El espíritu militar

refuerza los valores institucionales en el personal que sirve a la institución, por la sencilla razón de tener un sentido de pertenencia, de hermandad, así mismo, la institución es garante de su desarrollo porque sabemos, que en la unión esta la fuerza. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

- **ÉTICA MILITAR.** - Quien se acerca a un profesional de las armas, intuye con antelación cómo esta persona va a abordar los problemas relacionados con su área. De ahí que al militar, además de un adiestramiento acorde con su desempeño, se le pide que se comprometa a emplear éticamente sus conocimientos en forma correcta en su desempeño profesional, desechando aquello que manifieste una práctica alejada de la ética. Por otro lado, la comunidad en una relación de reciprocidad debe reconocer a su Ejército el derecho propio de ser profesionales competentes, en cuanto al brazo armado del Estado de derecho. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

La prohibición de causar la muerte no suprime el derecho de impedir que un injusto agresor cause daño. La legítima defensa es un deber grave para quien es responsable de la vida de otro o del bien común, y de eso se trata el sentido estricto de la palabra ética, en buscar, repito el bien común para la sana convivencia dentro de la institución tanto como la responsabilidad que implica velar por la seguridad de la sociedad a la cual representa. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

- **HONESTIDAD.** - La honestidad es sinónimo de verdad, y el conocimiento de la verdad trae al ser humano libertad. La honestidad es una virtud que hace del hombre un ser libre,

confiable y que sobre todo genera en su entorno un ambiente de seguridad. La Institución militar desde su creación ha forjado en la sociedad un alto nivel de credibilidad sustentada en la encomiable función de servicio, donde, gracias a la fusión de valores que la sustenta ha logrado llegar a mantenerse en ese sitio de respeto por parte de la sociedad civil. La honestidad no consiste sólo en franqueza (capacidad de decir la verdad) sino en asumir que la verdad es sólo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

- **MORAL.** - La moral es un fenómeno eminentemente social, puesto que rige o regula la vida del hombre en la sociedad. La moral es un conjunto de reglas que la sociedad exige que un hombre observe dentro de ella. Un hombre moral es aquel que vive en concordancia con las costumbres de su sociedad, en caso de infringir las normas, el hombre será marginado de la sociedad. En la vida militar, la moral y la ética se constituyen en valores fundamentales para que no exista un colapso en las filas. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005)

- **SUBORDINACIÓN.** - Es el acatamiento consciente, leal, inteligente y perseverante que el militar, desde las jerarquías más bajas debe a su inmediato superior, a la Constitución Política del Estado y a las Leyes de la República. La estructura jerárquica en el Ejército entraña diferenciaciones de grados, responsabilidades, es fundamental no tomarla como desigualdad, discriminación o como obediencia ciega, sino más bien, se debe considerar como el acatamiento de 5 normas progresivamente perfeccionadas para facilitar la

comunicación entre los niveles que deciden, porque están facultados para ello. (Centro de Estudios Históricos del Ejército- , 2005).

Los valores militares son parte fundamental de su formación pues ellos contribuyen a una educación militar más efectiva logrando una ética profesional y empoderamiento institucional.

2.2 MARCO JURÍDICO

2.2.1 LA CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL 2008

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado:

Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes.

Art.- 9 Análisis de catálogo de procesos. -

La gestión de procesos inicia mediante el análisis del catálogo de procesos que se obtienen con la metodología de Gobierno por Resultados. En el análisis de catálogo de procesos se debe identificar los procesos transversales y los procesos susceptibles de homologación, de donde se obtendrán el mapa de procesos.

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y

de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

Art. 39.- El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público.

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.

Los artículos mencionados anteriormente están relacionados con el campo educativo en general y garantiza el derecho a la educación que el hombre y mujer poseen para su desarrollo profesional.

2.2.2 NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS No. 784 DEL OBJETIVO, ÁMBITO, PRINCIPIOS Y RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Art 1.- Objetivo. - Esta norma técnica tiene por objetivo establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones de la Función Ejecutiva realizar una gestión de procesos orientada en los procesos de Administración pública establecidos en la Constitución de la República.

Art 6.- Gestión de procesos. - La gestión de procesos es un conjunto de actividades sistemáticas que sigue un ciclo de mejora continua que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos, con el objetivo de que las Instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad que satisfagan a la sociedad.

Art. 7.- Definiciones. - Para efectos de la presente norma se entenderá como:

Proceso. - Secuencia de actividades institucionales orientadas a generar el valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado útil para el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno.

Mapa de procesos. - Diagrama que permite identificar los macro procesos de una institución por su tipo y describe sus interrelaciones principales. Los tipos de macro procesos que se describen en el mapa de procesos son: procesos gobernantes procesos sustantivos y procesos adjetivos.

Macro procesos gobernantes. - Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el directorio y/o la máxima autoridad.

Macro procesos sustantivos. - Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

Macro procesos adjetivos. - Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.

Indicadores. - Instrumento de medida utilizado para monitorear los aspectos más importantes de un proceso.

La norma técnica de procesos orienta el desarrollo de los Sistemas de Gestión por procesos para el sector público definiendo los procesos, gobernantes, sustantivos, adjetivos y asesores y otros aspectos importantes para guiar a las entidades del sector público.

2.2.3 LEY DE MODERNIZACIÓN

Art. 1.- OBJETO. - La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales para regular:

- a) La racionalización y eficiencia administrativa;
- b) La descentralización, la desconcentración y la simplificación;
- c) La prestación de servicios públicos, las actividades económicas y la exploración y explotación de los recursos naturales no renovables de propiedad del Estado, por parte de empresas mixtas privadas mediante cualquiera de las formas establecidas en la Constitución.

Art. 3.- PRINCIPIOS. - Los procesos de modernización se sujetarán a los principios de eficiencia, agilidad, transparencia, coparticipación en la gestión pública y solidaridad social. Constitución

Art. 5.- ÁREAS DE APLICACIÓN. - El proceso de modernización del Estado, comprende las siguientes áreas:

- a) La racionalización y simplificación de la estructura administrativa y económica del sector público, distribuyendo adecuada y eficientemente las competencias, funciones y responsabilidades de sus entidades u organismos;
- b) La descentralización y desconcentración de las actividades administrativas y recursos del sector público; y,
- c) La desmonopolización y privatización de los servicios públicos y de las actividades económicas asumidas por el Estado u otras entidades del sector público.

Art. 9.- COMPETENCIA. - Para dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en esta Ley, al Concejo Nacional de Modernización del Estado, Consejo Nacional de Modernización (CONAM), le corresponde:

- a) Definir las estrategias, normas y procedimientos para dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los procesos que se establecen en esta Ley;
- b) Coordinar el proceso de modernización del Estado dentro del sector público; y,

- c) Dirigir y ejecutar, previa autorización del Presidente de la República, los procesos de modernización a los que se refiere la presente Ley, de los entes que no cumplan adecuadamente con los programas establecidos. Constitución.

Esta normativa establece la importancia de la modernización de las entidades del Estado orientada a la descentralización de las entidades gubernamentales.

2.2.4 LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

FINES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Art. 3.- Fines de la Educación Superior. - La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.

Art. 4.- Derecho a la Educación Superior. - El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia. Las ciudadanas y los ciudadanos en forma individual y colectiva, las comunidades, pueblos y nacionalidades tienen el derecho y la

responsabilidad de participar en el proceso educativo superior, a través de los mecanismos establecidos en la Constitución y esta Ley.

Art. 8.- Serán Fines de la Educación Superior. - La educación superior tendrá los siguientes fines:

- a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas;
- b) Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- c) Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional;
- d) Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social;
- e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo;
- f) Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional;
- g) Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado Constitucional, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico; y,

- h) Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.

Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior. - Son funciones del Sistema de Educación Superior:

- a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia;
- b) Promover la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica, la tecnología y la cultura;
- c) Formar académicos, científicos y profesionales responsables, éticos y solidarios, comprometidos con la sociedad, debidamente preparados para que sean capaces de generar y aplicar sus conocimientos y métodos científicos, así como la creación y promoción cultural y artística;
- d) Fortalecer el ejercicio y desarrollo de la docencia y la investigación científica en todos los niveles y modalidades del sistema;
- e) Evaluar, acreditar y categorizar a las instituciones del Sistema de Educación Superior, sus programas y carreras, garantizar independencia y ética en el proceso;
- f) Garantizar el respeto a la autonomía universitaria responsable;
- g) Garantizar el cogobierno en las instituciones universitarias y politécnicas;
- h) Promover el ingreso del personal docente y administrativo, en base a concursos públicos previstos en la Constitución;

- i) Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento profesional para los actores del sistema;
- j) Garantizar las facilidades y condiciones necesarias para que las personas con discapacidad puedan ejercer el derecho a desarrollar actividad, potencialidades y habilidades;
- k) Promover mecanismos asociativos con otras instituciones de educación superior, así como con unidades académicas de otros países, para el estudio, análisis, investigación y planteamiento de soluciones de problemas nacionales, regionales, continentales y mundiales;
- l) Promover y fortalecer el desarrollo de las lenguas, culturas y sabidurías ancestrales de los pueblos y nacionalidades del Ecuador en el marco de la interculturalidad;
- m) Promover el respeto de los derechos de la naturaleza, la preservación de un ambiente sano y una educación y cultura ecológica;
- n) Garantizar la producción de pensamiento y conocimiento articulado con el pensamiento universal; y,
- o) Brindar niveles óptimos de calidad en la formación y en la investigación

La ley de educación superior establece y orienta a las instituciones de Educación Superior dentro de las cuales se encuentra la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. ya que está orientada a cursos de especialización luego de la ESMIL y la ESFORSE las cuales están consideradas en un nivel superior debido a que otorgan certificaciones de licenciatura y tecnología.

2.3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La elaboración del Plan Estratégico resulta fundamental, una reflexión previa y un grado de acuerdo y consenso considerable entre los miembros de la comunidad educativa sobre los planteamientos institucionales. Acordar qué valores rigen a la institución, cuál es su principal razón de ser y hacia dónde quiere caminar es un paso importantísimo hacia la creación de un plan eficaz, pragmático y ejecutable. (Tomado del internet, agosto del 2018, <https://ined21.com/p7216/>).

Dentro del Plan Estratégico se encuentra el mapa estratégico, donde se establecen los objetivos principales de nuestro plan y las estrategias para conseguirlos. El plan estratégico se desarrolla en un plazo de (1 año) por lo que deberá desgranarse en programas anuales que permitan su aplicación.

Por último, hay que destacar la importancia de la participación y la complicitad de la comunidad educativa, especialmente los docentes y administrativos que protagonizan su aplicación. Puede parecer una obviedad, pero si los encargados de su ejecución no conocen ni comparten los principios y estrategias presentes en el plan su aplicación, estará destinada al fracaso. Así pues, hay que analizar el **clima de centro** con especial atención y buscar los mecanismos necesarios para crear un grupo de trabajo fuerte y comprometido con el diseño y la aplicación, (tomado del internet, agosto del 2018, <https://ined21.com/p7216/>).

Por lo anteriormente diremos que el Plan Estratégico de Gestión de Servicios Educativos es una herramienta fundamental para alcanzar la misión y objetivos institucionales educativos de la entidad y que permite la consecución de los proyectos y el alcance de las metas planteadas.

2.3.1 EL BALANCE SCORE CARD (BSC)

El Balance Score Card (BSC) recoge la idea de usar indicadores para evaluar las estrategias, pero agrega a demás otra característica que lo hace diferente y más interesante y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial “Es un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección una visión comprensiva institucional”, para “ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”.

La diferencia entre el Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros; y estos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes, (tomado del internet, agosto del 2018, <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>)

El Balance Score Card (BSC) disminuye la posibilidad de error en una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es

porque es muy relevante en algún punto para la implementación de la estrategia o el seguimiento de la misma, por esta razón se lo etiqueto como Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card (BSC)

En el Balance Score Card BSC es necesario definir el modelo de negocio del cual se determinarán los indicadores de acción y de resultados que reflejan las interrelaciones entre los diferentes componentes. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

Este diseño para la implementación eficaz del BSC sin duda implica, la participación del personal directivo, administrativo y docente de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T.

- ACCION ESTRATÉGICA

La acción estratégica es el conjunto de tareas ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos. Asimismo, cuentan con unidad de medida y meta física determinada. Estas acciones se articulan entre sí de manera coherente e integrada para el logro de los objetivos estratégicos. (Tomado del internet, agosto del 2018, www.ceplan.gob.pe/acciones-estrategicas-institucionales/)

- **PROYECTO**

Es un conjunto de las actividades que desarrolla una **persona** o una entidad para alcanzar un determinado **objetivo**. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada, (tomado del internet, agosto del 2018, <https://definicion.de/proyecto/>)

- **META**

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca, (tomado del internet, agosto del 2018, <https://definicion.de/proyecto/>)

- **INDICADORES KPI**

KPI es un acrónimo formado por las iniciales de los términos: *Key Performance Indicator*. La traducción válida en castellano de este término es: indicador clave de desempeño o indicadores de gestión. Los KPIs son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad, (tomado del internet, agosto del 2018, <http://koncepto-soluciones.com.mx/kpr.htm>)

- **INDICADORES KPR**

Definición de Indicadores: "Lo que no se mide no se controla " y para asegurarnos de que esto no suceda antes de comenzar el proyecto con las metas propuestas por área definimos y tomamos valores actuales de la empresa para que sean nuestro punto de partida y con esto medir los avances, (tomado del internet, agosto del 2018, <http://koncepto-soluciones.com.mx/kpr.htm>)

- **INDICADORES IG**

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso, (tomado del internet, agosto del 2018., <http://koncepto-soluciones.com.mx/kpr.htm>)

A continuación, se establece la siguiente matriz Balance Score Card que nos permitirá obtener datos importantes para el manejo del direccionamiento estratégico y toma de decisiones directiva.

MATRIZ BALANCE SCORE CARD PROPUESTA															
PERSPECTIVA	OBJETIVOS C.E.D.E	OBJETIVOS OPERATIVOS E.S.E.E.	ACCIONES ESTRATÉGICAS	PROYECTOS	RESPONSABLES	INDICADOR KPI	INSTRUMENTO	UNIDAD	INDICADOR KPR	UNIDAD	INDICADOR DE Gestión	UNIDAD	FORMULA	LÍNEA BASE	META

Figura 6 Matriz de direccionamiento estratégico

2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de esta investigación se consideró un diseño de investigación basado en la investigación descriptiva y de campo, empleando fuentes de información primaria y secundaria para obtener información importante que contribuya al desarrollo del proyecto.

2.4.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Durante el proceso de la investigación utilizó como instrumentos de recolección de datos: de documentos relacionados con el tema, encuestas y entrevistas abiertas; y la observación directa en lugar de los hechos para obtener información importante.

2.4.2 CATEGORÍA DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se dan a conocer las categorías de investigación que se emplearán para este estudio considerando que se requiere de una investigación descriptiva y de campo.

- INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

“Este tipo de investigación donde se utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes”. (Méndez, 2001).

El presente proyecto de investigación se desarrolló utilizando una metodología descriptiva para realizar el diagnóstico real del problema

Lo referido, permite expresar que las investigaciones ubicadas en el nivel descriptivo tienen como objetivo detallar las situaciones o características del entorno estudiado con el fin de determinar los factores que generan su aparición; lo que puede dar lugar a la comparación entre la génesis del problema y los efectos que produce.

- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

Esta investigación se utilizó en la obtención de información a través de las encuestas y entrevistas, (tomado del internet, agosto del 2018, <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampie>)

Según (Fidias, 1998), manifiesta que aquella investigación de campo y documental: “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna”.

La investigación de campo, tal y como afirma la expresión anterior, permite al investigador tomar la información necesaria directamente del terreno o sitio donde suceden, es decir, en la realidad misma donde se producen los hechos.

Se entenderá por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en

trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se reflejará en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general en el pensamiento del estudiante, esta se aplicó al momento de la revisión de los documentos relacionados con el tema.

2.4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se determinó los métodos de investigación que se emplearan en el estudio de investigación:

- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos o componentes a investigar.

La presente investigación se desarrolló utilizando una metodología descriptiva para realizar un diagnóstico de las variables relacionadas con el problema de investigación, (tomado del internet, agosto del 2018, <https://explorable.com/es/disenodeinvestigaciondescriptiva>)

- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ANALÍTICO

El Método Analítico consiste en descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para mostrarlas, describirlas, numerarlas y para explicar las causas de los hechos o fenómenos que suceden

En esta investigación se empleó este método para construir la parte teórica en base al análisis de los documentos relacionados con el tema y datos obtenidos en las entrevistas abiertas, (tomado del internet, agosto del 2018, http://grupo70.tripod.com/unidad_4_2c1a.htm)

2.4.4 PASOS O FASES

- Para iniciar el análisis e interpretación de los resultados se organizará agrupará y clasificará las encuesta y entrevistas.
- Posteriormente se iniciará el procesamiento de los datos en el sistema que permitirá obtener las tablas y graficas respectivas.
- Seguidamente se analizarán e interpretarán los datos obtenidos considerando los criterios más importantes.
- Finalmente se establecerán las respectivas conclusiones y recomendaciones, que guíen el estudio, de acuerdo a la problemática.

2.4.5 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas a emplear serán encuestas y entrevistas estructuradas

Encuestas. - Es un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas cuya finalidad es registrar opiniones de los encuestados. (Areas, 2006.)

Entrevistas. - Es el encuentro de dos o más personas cuya finalidad es tratar asuntos de interés empleando un cuestionario. (Areas, 2006.)

CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

La Educación hoy en día se ha transformado debido a la globalización por lo que exige la necesidad de un avance tecnológico que permita un conocimiento más técnico bajo estándares de calidad y una planificación más óptima.

En la nueva misión de las Fuerzas Armadas se encuentra inmersa la misión de la Fuerza Terrestre la misma que en la actualidad ha sido modificado incluyendo dos accionares relacionados con la seguridad y defensa, lo cual ha ocasionado que dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje se incluyan nuevas amenazas y factores como: el tráfico ilegal de armas, tráfico ilegal de combustibles, minería ilegal, narcotráfico, crimen organizado, así como otras actividades de seguridad interna en coordinación con otras entidades del Estado para el control anti delincencial y por ende la educación militar requiere de una planificación vinculada a este nuevo rol.

Para contribuir a este nuevo accionar el Comando Logístico de la Fuerza Terrestre requiere mantener una planificación adecuada donde se involucren proyectos relacionados con los objetivos y acciones estratégicas definidas y relacionadas con la misión institucional para alcanzar la calidad en la educación militar para lo cual se requiere realizar un análisis externo e interno.

3.1.1 MACRO AMBIENTE

La educación militar actualmente a nivel internacional mantiene un propósito fundamental, capacitar a los futuros cuadros de **mando** del instituto armado, bajo la premisa de ser útiles a la patria, a fin de disponer de profesionales, instruidos y aptos para cumplir eficientemente sus misiones constitucionales y participar en el desarrollo de cada una de las naciones.

El proceso educativo, presta especial atención y fortalecimiento a los valores y virtudes humanos y militares, lo cual permite desarrollar hombres y mujeres autodisciplinados, plenamente identificados, con deseos de superación y con un firme proyecto de vida; que tenga una alta estima del cuidado de la salud, el fortalecimiento de sus habilidades y capacidades físicas y mentales, así como una decidida inclinación al estudio y la superación personal.

El sistema educativo militar en el Ecuador representa uno de los pilares fundamentales de la eficiencia operativa del Ejército; la base para el correcto encauzamiento de la educación militar son las normas que regulan lo relacionado con la Constitución Política de la República y el Plan Nacional del Buen Vivir en, las cuales brindan un firme sustento para la evolución y desarrollo.

3.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS

- LA INSEGURIDAD EN LA FRONTERA NORTE

En los últimos años el problema fronterizo del norte del Ecuador se ha venido agravando, principalmente al incremento del narcotráfico, grupos ilegales armados que han dado origen a varios problemas sociales que han requerido un incremento de personal militar y la creación de nuevas unidades para el control permanente de la frontera norte.

Los atentados en la frontera norte del Ecuador, también denominados como conflicto en la frontera norte son una serie de crímenes terroristas que se han desarrollado en las localidades de San Lorenzo, Mataje y Viche en la provincia de Esmeraldas, al Norte del Ecuador. Se iniciaron el 7 de enero de 2018 en las afueras de las instalaciones del distrito de la Policía Nacional de San Lorenzo, el mismo que dejó 23 personas heridas, así como también severos daños a la infraestructura del recinto policial, también se vieron afectadas 37 viviendas cercanas al lugar del suceso. En las investigaciones preliminares, las autoridades ecuatorianas ligaron este incidente a organizaciones delictivas vinculadas al narcotráfico (tomado del internet, noviembre 2018, https://es.wikipedia.org/wiki/Atentados_en_frontera_norte_de_Ecuador_de_2018)

En San Lorenzo, empezaron a registrarse varios atentados menores; sin embargo, el 22 de marzo ocurrió una explosión de una bomba ubicada a un costado de la carretera San Lorenzo—Mataje, que provocó la muerte de 3 infantes de marina, y dejó 7 heridos más. La crisis se agravó el 26 de marzo con el secuestro de 3 miembros del equipo periodístico del diario el Comercio, quienes cubrían un reportaje sobre los hechos que se estaban suscitando en

Mataje y sus cercanías (tomado del internet, noviembre 2018, https://es.wikipedia.org/wiki/Atentados_en_frontera_norte_de_Ecuador_de_2018).

El secuestro y asesinato de los periodistas, así como la autoría de varios de los atentados, han sido adjudicados al Frente Oliver Sinisterra, un grupo disidente de la Columna Movil Daniel Aldana de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), quienes se negaron a deponer las armas, negándose a aceptar los acuerdos de paz entre esta guerrilla y el gobierno colombiano, autodenominándose como un «frente activo», pero Colombia no les da el calificativo de grupo insurgente sino de grupo delincuencia, denominándolo un Grupo Armado Organizado Residual (GAOR) (tomado del Internet, noviembre 2018, https://es.wikipedia.org/wiki/Atentados_en_frontera_norte_de_Ecuador_de_2018)

En la actualidad el Ecuador ha tomado en cuenta el Plan de Seguridad Ciudadana y el Plan Ecuador para reducir la inseguridad en la frontera norte, considerando los hechos anteriormente mencionados, por ese motivo la intensificación de las operaciones en la frontera ha requerido de la movilidad de mayor cantidad a las zonas afectadas.

Los Institutos Educativos Militares, en la actualidad se basan en el modelo por competencias para alcanzar la Misión y los Objetivos Institucionales, y a la vez cumplir con los Planes de Seguridad del Ecuador. Factor que influye directamente al Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre y por ende a la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T., encargada de la formación y especialización del personal militar de servicios en el ámbito de intendencia, material de guerra y transportes.

Connotación Institucional.

AMENAZAS.

- Los problemas de la frontera norte han disminuido la importancia al desarrollo educativo militar de la E.S.E.E. para lograr obtener un personal óptimo para las operaciones logísticas.

3.1.1.2 FACTORES LEGALES

- **LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR 2008.**

Art. 162.- Las Fuerzas Armadas podrán organizar fuerzas de reserva, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. El Estado asignará los recursos necesarios para su equipamiento, entrenamiento y formación.

- **LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

Art. 8.- Serán fines de la Educación Superior:

- a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas;
- b) Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- d) Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las Instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social:

- e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo;

Es así que, la educación militar está enmarcada en normas, leyes, reglamentos que regulan la Educación Militar, sin embargo, existen otras normas internacionales que deben ser consideradas para alcanzar la calidad en la educación y requiere de programas, planes y proyectos bien definidos

Connotación Institucional.

AMENAZAS

- Normativas difundidas por el Estado, cambiantes en función del gobierno que lo rige o así donde se orienten las políticas.
- La educación en general no se encuentra impulsada mediante leyes que involucren a los valores y principios.

OPORTUNIDAD

- Normativas emitidas por el Estado actual, disponen a las Instituciones aplicar una planificación estratégica óptima para contribuir a los objetivos, acciones estratégicas y misión institucional; para poder trabajar en una gestión mediante resultado

3.1.1.3 FACTOR ECONÓMICO

- EL PRESUPUESTO DEL ESTADO.

De acuerdo a las publicaciones realizadas por el Banco Central (2018), en cuanto al Programa Anual de Inversiones del 2018, se ha establecido un monto de USD 34.853,00 millones (incluye fuente de financiamiento USD 8.253,76), donde se distribuye de la siguiente manera:

En la Educación USD 3.527,17 equivalente al 37%, en Salud USD 1.655,79 millones equivalente del 17%; en asuntos internos por USD 1.470,23 millones equivalente al 16%; en Defensa Nacional por USD 1.259,97 millones equivalente al 13%; en Judicial equivalente al 5% y, otros al 12%), (tomado del internet, noviembre 2018, https://www.finanzas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/11/Proforma_2018_para_Asamblea.pdf).

Dentro del presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional se encuentra el rubro establecido para el Ejército, en el cual se encuentra el presupuesto del Comando Logístico Terrestre y a la vez el presupuesto del Comando Logístico No 25 “Reino de Quito” el cual en su mayoría va en función a las operaciones logísticas, el Comando Logístico a su vez contiene presupuesto del Ejército en el cual se designa una parte para la Escuela de Servicio y Especialistas de la Fuerza Terrestre.

El presupuesto de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. se encuentra orientado en su mayor parte a los cursos de perfeccionamiento y especialización, sin tomar en cuenta una planificación estratégica institucional propia de la entidad.

Connotación Institucional.

AMENAZAS.

- El interés en la frontera norte ha determinado una prioridad presupuestaria por parte del Ejército, disminuye el presupuesto de la Escuela de servicios y Especialistas de la F.T.

3.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Con la evolución de la tecnología, se exige una actualización constante de equipos, sistemas y conocimientos, esto ha incurrido en cambios en la educación relacionado con una tecnología educativa más óptima.

La tecnología juega un papel importante en el país, ya que conlleva una mejora en todas las actividades, proporcionando facilidad y ahorro de esfuerzos, en el menor tiempo posible.

La tecnología, es fundamental en el ámbito donde se desarrollan procesos, calidad, planes estratégicos ya que permiten obtener mejores resultados.

Connotación Institucional.

OPORTUNIDADES.

- Con los avances tecnológicos en la actualidad la Institución tiene posibilidades de obtener equipos de tecnología educativa más modernos y óptimos.
- Actualmente se exige una planificación estratégica que permita alcanzar las metas proyectos misión, visión y objetivos institucionales donde se incluyen aspectos de mejoramiento tecnológico.

3.1.2 MICROAMBIENTE

Se analizaron ciertas características del entorno relacionados con:

3.1.2.1 CLIENTES

Un cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto (tomado de internet, noviembre del 2018, <https://conceptodefinicion.de/cliente/>)

Los clientes externos de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. se encuentran establecidos en (estudiantes y docentes) definidos en los tres servicios (Intendencia, Material de Guerra y Transportes) distribuidos de la siguiente forma:

Estudiantes de los cursos - año 2018

Fase de especialización

Grado de Sldo. a Cbop. – Total (240)

- Estudiantes de Intendencia
- Estudiantes de Material de Guerra
- Estudiantes de Transportes
- Estudiantes de Música

Grado de Cbop. a Sgop – Total (290)

- Estudiantes de Intendencia
- Estudiantes de Material de Guerra
- Estudiantes de Transportes
- Estudiantes de Música

Curso de Supervisores 30 estudiantes

Docentes de la institución 37 de planta el resto de docentes son invitados

Connotación Institucional.

FORTALEZA.

- Personal especializado en diferentes áreas con competencias específicas en intendencia, material de guerra y transportes.

DEBILIDADES

- No existe suficiente personal de docentes de planta.

3.1.2.2 PROVEEDORES

Se refieren a los trabajadores de la empresa que deben entregar un determinado producto o servicio en un plazo determinado. Un proveedor interno, por ejemplo, son los departamentos o áreas de una misma entidad. (tomado de internet, noviembre del 2018, <https://www.significados.com/proveedores/>)

El proveedor en este caso es el Comando de Educación y Doctrina (CEDE) y el Comando Logístico No 25 “Reino de Quito”, quienes emiten reglamentos, normativas, modelos educativos y otros lineamientos orientados a regular las actividades educativas y logísticas de la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre.

Connotación Institucional.

FORTALEZA.

- Poseer lineamientos y normativas internas bien definidos

DEBILIDADES

- Planificación basada en las operaciones logísticas ya que no posee un Plan Estratégico propio de la Escuela de Servicios de la Fuerza terrestre y depende del Comando Logístico Terrestre (CLT).

3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

3.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

Dentro del organigrama de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T., existe un Departamento Administrativo, encargado del manejo de la documentación y trámites administrativos. El personal actual, se encuentra en un 70%, cubriendo los cargos establecidos en el orgánico numérico existente.

Sin embargo, existe la necesidad de un requerimiento de instructores militares puesto que el problema fronterizo da prioridad a que el personal capacitado en educación se incluya en las operaciones militares de la frontera norte, dejando una menor cantidad de instructores militares.

Connotación Institucional.

DEBILIDADES.

- Requerimientos de instructores militares capacitados en educación

FORTALEZAS.

- Estructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal, requerido del área Administrativa de la Escuela de Servicios y Especialista de la F.T.

3.2.1.1 CAPACIDAD FINANCIERA.

La Escuela de Servicios y Especialista de la F.T. realiza el trámite de pagos hacia el Ministerio de Finanzas a través del Comando Logístico No 25 “Reino de Quito”, una vez que se hayan presentado y aprobado las proformas presupuestarias; actualmente la mayor cantidad del presupuesto se encuentra destinado a las operaciones logística y se basa en proyectos establecidos en la Programación Anual de Actividades (PAA) del Comando Logístico No 25 “Reino de Quito” que es quien realiza el trámite del pago.

Connotación Institucional.

DEBILIDAD.

- Presupuesto limitado debido a que existe prioridad para las operaciones logísticas en la frontera norte.

3.2.1.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.

La Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T., actualmente posee un centro de cómputo, y actualmente en sus aulas existe una ausencia de infocus, pizarras interactivas y software para contribuir a la enseñanza- aprendizaje de cada asignatura.

El área administrativa posee computadoras en todas las dependencias por lo que se puede decir que se ha venido trabajando en el avance de la tecnología educativa

Los equipos poseen las siguientes características:

1. COMANDANTE

- **Equipo.**
 - 1 Computador-Portátil - HP.
- **Teléfonos.**
 - Línea directa
 - Línea mode

2. SECRETARIA DE LA E.S.E.E

- **Equipos**
 - 1 computador-clon s/n * - monitor LG
 - 1 Impresora Epson
- **Teléfonos**
 - Línea directa
 - Línea mode

3. DPTO. (S) PLANIFICACIÓN, ADMINISTRACIÓN ACAD. Y EVA. E INV.

- **Equipos**
 - 6 computador-clon s/n * - monitor LG
 - 3 Impresora Epson
 - 1 Reproductora de exámenes
 - 2 Laptop Hp
 - Software académico
 - Infocus Epson
 - Sistema de WIFI
- **Teléfonos**
 - Línea directa para cada área
 - Línea mode para cada área

4. CENTRO DE COMPUTO

- **Equipos**
 - 24 computador-clon s/n * - monitor LG
 - 1 Impresora Epson

Connotación Institucional.

DEBILIDADES.

- Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos de enseñanza - aprendizaje.

FORTALEZA

- Realizar el mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión por procesos para mejorar la calidad educativa

3.2.1.3 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO.

La capacidad de talento humano está relacionada con el personal competente con sentido de compromiso y pertenencia hacia las actividades que cada uno realiza acorde a los procesos definidos, trabajo en equipo con ética profesional para el uso óptimo de los recursos remunerados conforme a la ley los cuales han demostrado una actitud de adaptación al cambio y un rendimiento óptimo.

Actualmente la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T., posee una capacidad administrativa acorde a las necesidades Institucionales, sin embargo, el trabajar bajo una planificación estratégica institucional contribuirá de manera fundamental a la misión y objetivos institucionales

Connotación Institucional.

FORTALEZAS.

- Personal capacitado del área administrativa, para alcanzar un nivel óptimo de rendimiento.

3.3 ANÁLISIS FODA

3.3.1 MATRIZ DE RESUMEN FODA

Tabla 1

Matriz FODA - E.S.E.E

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Personal especializado en diferentes áreas con competencias específicas en intendencia, material de guerra y transportes.		Normativas emitidas por el Estado actual, disponen a las Instituciones aplicar una planificación estratégica óptima para contribuir a los objetivos, acciones estratégicas y misión institucional; para poder trabajar en una gestión mediante resultado	
Poseer lineamientos y normativas internas bien definidos		Con los avances tecnológicos en la actualidad la Institución tiene posibilidades de obtener equipos de tecnología educativa más modernos y óptimos.	
Estructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal, requerido del área Administrativa de la Escuela de Servicios y Especialista de la F.T.		Actualmente se exige una planificación estratégica que permita alcanzar las metas proyectos misión, visión y objetivos institucionales donde se incluyen aspectos de mejoramiento tecnológico.	
Personal capacitado del área administrativa, para alcanzar un nivel óptimo de rendimiento.			
Realizar el mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión por procesos para mejorar la calidad educativa			

DEBILIDADES	AMENAZAS
No existe suficiente personal de docentes de planta	Los problemas de la frontera norte ha disminuido la importancia al desarrollo educativo militar de la E.S.E.E. para lograr obtener un personal óptimo para las operaciones logísticas.
Planificación basada en las operaciones logísticas ya que no posee un Plan Estratégico propio de la Escuela de Servicios de la Fuerza terrestre y depende del Comando Logístico Terrestre (CLT).	Normativas difundidas por el Estado cambiantes en función del gobierno que lo rige o así donde se orienten las políticas.
Requerimientos de instructores militares capacitados en educación.	La educación en general no se encuentra impulsada mediante leyes que involucren a los valores y principios.
Presupuesto limitado debido a que existe prioridad para las operaciones logísticas en la frontera norte.	El interés en la frontera norte ha determinado una prioridad presupuestaria por parte del Ejército, disminuye el presupuesto de la Escuela de servicios y Especialistas de la F.T.
Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos de enseñanza - aprendizaje.	

3.3.1.1 MATRIZ DE PONDERACIÓN – OPORTUNIDADES

Tabla 2

Matriz de ponderación – oportunidades – E.S.E.E

OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Normativas emitidas por el Estado actual, disponen a las Instituciones aplicar una planificación estratégica óptima para contribuir a los objetivos, acciones estratégicas y misión institucional; para poder trabajar en una gestión mediante resultado	X		
Con los avances tecnológicos en la actualidad la Institución tiene posibilidades de obtener equipos de tecnología educativa más modernos y óptimos.		X	
Actualmente se exige una planificación estratégica que permita alcanzar las metas proyectos misión, visión y objetivos institucionales donde se incluyen aspectos de mejoramiento tecnológico.	X		

3.3.1.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN – AMENAZAS

Tabla 3

Matriz de ponderación – amenazas – E.S.E.E

AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Los problemas de la frontera norte ha disminuido la importancia al desarrollo educativo militar de la E.S.E.E. para lograr obtener un personal óptimo para las operaciones logísticas.		X	
Normativas difundidas por el Estado cambiantes en función del gobierno que lo rige o así donde se orienten las políticas.	X		
La educación en general no se encuentra impulsada mediante leyes que involucren a los valores y principios.		X	
El interés en la frontera norte ha determinado una prioridad presupuestaria por parte del Ejército, disminuye el presupuesto de la Escuela de servicios y Especialistas de la F.T.	X		

3.3.1.3 MATRIZ DE PONDERACIÓN – FORTALEZAS

Tabla 4

Matriz de ponderación – fortalezas – E.S.E.E

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Personal especializado en diferentes áreas con competencias específicas en intendencia, material de guerra y transportes.		X	
Poseer lineamientos y normativas internas bien definidos	X		
Estructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal, requerido del área Administrativa del Escuela de Servicios y Especialista de la F.T.		X	
Personal capacitado del área administrativa, para alcanzar un nivel óptimo de rendimiento.		X	

3.3.1.4 MATRIZ DE PONDERACIÓN – DEBILIDADES

Tabla 5

Matriz de ponderación – debilidades – E.S.E.E

DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
No existe suficiente personal de docentes de planta		X	
Planificación basada en las operaciones logísticas ya que no se posee un Plan Estratégico propia de la Escuela de Servicios de la Fuerza Terrestre y depende del Comando Logístico Terrestre (CLT).	X		
Requerimientos de instructores militares capacitados en educación		X	
Presupuesto limitado debido a que existe prioridad para las operaciones logísticas en la frontera norte	X		
Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos de enseñanza - aprendizaje.		X	

3.3.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Para efectuar la matriz de vulnerabilidad se tomarán en cuenta los siguientes parámetros

PONDERACION
ALTO = 5
MEDIO = 3
BAJO = 1

DEBILIDADES \ AMENAZAS	Los problemas de la frontera norte ha disminuido la importancia al desarrollo educativo militar de la E.S.E.E. para lograr obtener un personal óptimo para las operaciones logísticas.	Normativas difundidas por el Estado cambiantes en función del gobierno que lo rige o así donde se orienten las políticas.	La educación en general no se encuentra impulsada mediante leyes que involucren a los valores y principios.	El interés en la frontera norte ha determinado una prioridad presupuestaria por parte del Ejército, disminuye el presupuesto de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T.	TOTAL	POSICIÓN
No existe suficiente personal de docentes de planta	5	3	1	1	10	4
Planificación basada en las operaciones logísticas ya que no se posee un Plan Estratégico propia de la Escuela de Servicios de la Fuerza terrestre y depende del Comando Logístico Terrestre (CLT).	5	5	3	5	18	1
Requerimientos de instructores militares capacitados en educación	5	5	1	3	14	3
Presupuesto limitado debido a que existe prioridad para las operaciones logísticas en la frontera norte	5	5	1	5	16	2
Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos de enseñanza - aprendizaje.	1	3	1	5	10	4
TOTAL	21	21	7	19	68	

Figura 7 Matriz de Vulnerabilidad – (debilidades y amenazas)

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p style="text-align: right;">OPORTUNIDADES</p>	<p>Normativas emitidas por el Estado actual, disponen a las Instituciones aplicar una planificación estratégica optima para contribuir a los objetivos, acciones estratégicas y misión institucional; para poder trabajar en una gestión mediante resultado</p>	<p>Con los avances tecnológicos en la actualidad la Institución tiene posibilidades de obtener equipos de tecnología educativa más modernos y óptimos.</p>	<p>Actualmente se exige una planificación estratégica que permita alcanzar las metas proyectos misión, visión y objetivos institucionales donde se incluyen aspectos de mejoramiento</p>	<p style="text-align: center;">TOTAL</p>	<p style="text-align: center;">POSICIÓN</p>
<p>Personal especializado en diferentes áreas con competencias específicas en intendencia, material de guerra y transportes.</p>	3	5	3	11	2
<p>Poseer lineamientos y normativas internas bien definidos</p>	5	3	3	11	2
<p>Estructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal, requerido del área Administrativa de la Escuela de Servicios y Especialista de la F.T.</p>	3	3	5	11	2
<p>Realizar el mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión por procesos para mejorar la calidad educativa</p>	5	5	5	15	1
<p>Personal capacitado del área administrativa, para alcanzar un nivel óptimo de rendimiento.</p>	3	5	3	11	2
<p style="text-align: center;">TOTAL</p>	19	21	19	59	

Figura 8 Matriz de vulnerabilidad – (fortalezas y oportunidades)

3.3.4 MATRIZ DE SÍNTESIS.

Tabla 6

Matriz de síntesis

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal especializado en diferentes áreas con competencias específicas en intendencia, material de guerra y transportes.	Normativas emitidas por el Estado actual, disponen a las Instituciones aplicar una planificación estratégica óptima para contribuir a los objetivos, acciones estratégicas y misión institucional; para poder trabajar en una gestión mediante resultado
Poseer lineamientos y normativas internas bien definidos	Con los avances tecnológicos en la actualidad la Institución tiene posibilidades de obtener equipos de tecnología educativa más modernos y óptimos.
Estructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal, requerido del área Administrativa del Escuela de Servicios y Especialista de la F.T.	Actualmente se exige una planificación estratégica que permita alcanzar las metas proyectos misión, visión y objetivos institucionales donde se incluyen aspectos de mejoramiento tecnológico.
Personal capacitado del área administrativa, para alcanzar un nivel óptimo de rendimiento.	
Realizar el mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión por procesos para mejorar la calidad educativa	

DEBILIDADES	AMENAZAS
No existe suficiente personal de docentes de planta	Los problemas de la frontera norte ha disminuido la importancia al desarrollo educativo militar de la E.S.E.E. para lograr obtener un personal óptimo para las operaciones logísticas.
Planificación basada en las operaciones logísticas ya que no se posee un Plan Estratégico propia de la Escuela de Servicios de la Fuerza terrestre y depende del Comando Logístico Terrestre (CLT).	Normativas difundidas por el Estado cambiantes en función del gobierno que lo rige o así donde se orienten las políticas.
Requerimientos de instructores militares capacitados en educación	La educación en general no se encuentra impulsada mediante leyes que involucren a los valores y principios.
Presupuesto limitado debido a que existe prioridad para las operaciones logísticas en la frontera norte	El interés en la frontera norte ha determinado una prioridad presupuestaria por parte del Ejército, disminuye el presupuesto de la Escuela de servicios y Especialistas de la F.T.
Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos de enseñanza - aprendizaje.	

CAPITULO IV

DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE LA FUERZA TERRESTRE

4.1 DESARROLLO. - El Plan Estratégico Institucional es fundamental para una planificación efectiva esta permitirá que toda la institución trabaje con un propósito en común en base a proyectos, políticas, valores que contribuirán a un desarrollo efectivo de los objetivos institucionales para alcanzar la misión y visión institucional.

4.2 PROPÓSITO. - Desarrollar una planificación que contribuya a una evaluación de la gestión por resultados de tal forma que permita evaluar los proyectos y presupuestos.

4.3 MISIÓN DEL CEDE

Participar en el desarrollo de las capacidades terrestres, mediante la educación militar, doctrina militar terrestre, estudios históricos y capacitación, a fin de contribuir a la defensa de la soberanía y la integridad territorial, el apoyo a la seguridad pública y del estado.

CEDE – Comando de Educación y doctrina del Ejército - consultado el 15 de agosto del 2018 - disponible en <http://www.cedeejercito.mil.ec/index.php/17-institucion>

4.4 MISIÓN DE LA E.S.E.E.

La Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre, “forma, capacita perfecciona y especializa, al personal de tropa de la fuerza terrestre, en forma permanente, para el desempeño de sus funciones logísticas y administrativas en las diferentes jerarquías, a fin de contribuir al conocimiento, mantenimiento, operación y empleo eficiente de los medios que dispone la F.T.” CEDE – Comando de Educación y doctrina del Ejército - consultado el 15 de agosto del 2018 - disponible en <http://www.cedeejercito.mil.ec/index.php/17-institucion>

4.5 EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR MILITAR – MODELO EDUCATIVOS

FF. AA.

La Constitución de la República del Ecuador formula y orienta el desarrollo de las instituciones nacionales. La misión y mandatos para las Fuerzas Armadas, inciden y obligan a realizar cambios trascendentales en su formación integral. El Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas es un compendio de estrategias y procesos metodológicos, sistemáticos y lógicos, que permiten guiar en la operacionalización de la misión constitucional de las Fuerzas Armadas del Ecuador, a través de los diseños curriculares de las carreras y programas de los institutos de educación militar de las Fuerzas Armadas, para acrecentar la eficiencia y eficacia en la formación profesional del militar, en las áreas de seguridad y defensa. (Modelo Educativo de las FF.AA. del Ecuador, 2016)

En el año 2011, se impulsó una evaluación integral del Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas basado en el enfoque por competencias (M.E.F.A.B.E.C. 2010), a través de la recopilación, análisis, interpretación y aplicación de los instrumentos presentes en la práctica académica, razón por la cual se conformó una comisión interinstitucional integrada por profesionales en educación de las tres Fuerzas, para rediseñar el documento que tomó el nombre de Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas, rediseño 2012. (Modelo Educativo de las FF.AA. del Ecuador, 2016)

En el segundo semestre de 2014, se realizó una evaluación por parte de la Dirección de Educación y Doctrina Militar (DIEDMIL) a los Comandos/Dirección de Educación de cada Fuerza, para establecer el nivel de implementación y operacionalización del Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas Rediseño 2012, dentro del Sistema de Educación Militar. Los resultados demostraron y propiciaron la reestructuración del modelo educativo acorde con las enmiendas a la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 158.

El reconocimiento académico superior de la profesión militar como tendencia global, ha llevado a las autoridades de las Fuerzas Armadas a diseñar y presentar el Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas reestructuración 2016. (Modelo Educativo de las FF.AA. del Ecuador, 2016)

El Sistema de Educación y Doctrina Militar está constituido por las escuelas e institutos de formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación militar de oficiales y tropa, e institutos de educación superior para la preparación del personal militar de las Fuerzas Armadas.

El Sistema de Educación Superior Militar de las Fuerzas Armadas está constituido por cuatro subsistemas: Educación Militar Conjunta; Educación Militar de la Fuerza Terrestre; Educación Militar de la Fuerza Naval y Educación Militar de la Fuerza Aérea.

Dentro de la Educación Militar de la Fuerza Terrestre se encuentra la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre la cual se encarga de los cursos de perfeccionamiento, especialización y capacitación del personal de servicios para oficiales y voluntarios de los servicios de Intendencia, Material de Guerra, Transportes y aquellos que están relacionados con el arte musical.

El Modelo Educativo de las FF.AA. está relacionado a las competencias que el personal militar debe adquirir en cada una de las especialidades para el personal de oficiales y voluntarios considerando los componentes del Sistema de Educación Militar.

El Plan Estratégico de la Escuela de Servicios y Especialistas del Ejército está vinculado también bajo este modelo educativo y sus componentes.

4.5 COMPONENTES DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR MILITAR DE LAS FUERZAS ARMADAS

El Sistema de Educación Superior Militar de las Fuerzas Armadas tiene como finalidad formar, perfeccionar, especializar y capacitar en forma permanente al personal militar para dotarle de las competencias necesarias para el cumplimiento de los cargos, funciones y tareas previstos en la estructura institucional.

Los principales componentes donde se encuentra orientada la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. son:

a. PERFECCIONAMIENTO:

Ley de Personal de las Fuerzas Armadas Art. 52 dice: Es la actividad educativa mediante la cual el militar, una vez dado de alta como oficial o tropa, durante su carrera, recibe los conocimientos militares y complementarios para el desempeño en el inmediato grado superior.

Esta está relacionada con el ascenso al grado superior inmediato de los oficiales y voluntarios de servicios.

b. ESPECIALIZACIÓN:

Reglamento General a la Ley de Personal FF.AA. Art. 41 dice: Se entenderá por cursos de especialización profesional la preparación que recibe el personal militar en un campo determinado de su área de instrucción superior, la misma que se realiza con posterioridad a su formación militar y profesional permitiéndole un perfeccionamiento en su ocupación, profesión

o área de desempeño, para los cargos y funciones previstos en la organización de las Fuerzas Armadas.

Está relacionada con la especialidad de servicios que el personal de oficiales y tropa adquieren como es Intendencia, Material de Guerra, Transporte y Música.

c. CAPACITACIÓN:

Reglamento General a la Ley de Personal FF.AA. Art. 45 dice: La capacitación profesional es el adiestramiento al personal militar que se realizará mediante cursos o seminarios, los mismos que podrán tener una duración máxima de un año, y que se realizarán sin perjuicio de las actividades laborales de cada militar. Estarán encaminados a mantener actualizados los conocimientos y otorgarle las herramientas básicas adicionales para desempeñarse en el puesto de trabajo en forma eficiente.

4.6 GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo a las últimas disposiciones y normativas emitidas por el Estado y el Ejército se estableció que es necesario contar con un sistema de procesos; actualmente la Escuela de Servicios y Especialistas de la Fuerza Terrestre, cuenta con una administración mejorada basada en procesos la cual apoyara el cumplimiento de los diferentes objetivos que se establecen en el direccionamiento estratégico de la institución.

Los procesos vigentes con el mejoramiento al 2019 son:

Procesos Gobernantes

- Direccionamiento

Procesos Sustantivos

- Planificación Académica
- Administración Académica
- Evaluación e Investigación Académica

Procesos Adjjetivos

- Gestión Administrativa
- Sistema Integrado de seguridad
- Tecnología de la Información comunicación

Procesos de Asesoría

- Desempeño Organizacional

4.7 ESTRUCTURA FUNCIONAL

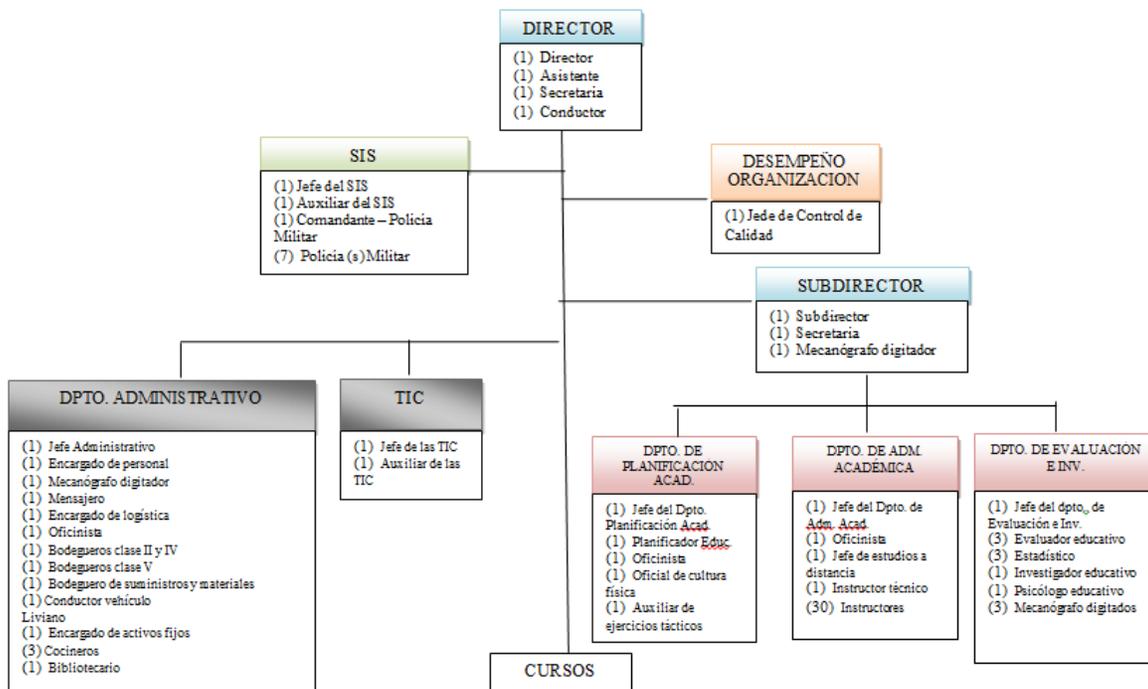


Figura 9 Estructura posicional E.S.E.E.

4.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE LA F.T.

a. OBJETIVO N° 1

Fomentar la imagen institucional a través de la transparencia de los resultados obtenidos al interior de la escuela.

b. OBJETIVO N° 2

Fortalecer el perfeccionamiento, especialización y capacitación militar por competencias.

c. OBJETIVO N° 3

Ejecutar la reestructuración del Instituto.

d. OBJETIVO N° 4

Implementar el Modelo Educativo por Competencia conforme a los lineamientos establecidos por el CEDE.

e. OBJETIVO N° 5

Mejorar el Sistema Integrado de Gestión por procesos de la E.S.E.E. mediante la aplicación de sistemas de calidad.

f. OBJETIVO N° 6

Implementar la Planificación Estratégica Institucional para contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

g. OBJETIVO N° 7

Disponer de Personal Administrativo, Docente e Instructores conforme a las competencias requeridas.

h. OBJETIVO N° 8

Mejorar el clima laboral mediante técnicas y metodologías modernas.

i. OBJETIVO N° 9

Administración efectiva de los recursos para el cumplimiento de la misión institucional.

4.9 ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE LA F.T.

a. OBJETIVO N° 1

Acciones Estratégicas

- Mejorando la imagen institucional a través de la publicación y transparencia de diferentes actividades relevantes institucionales

b. OBJETIVO N° 2

Acciones Estratégicas

- Contribuir al mejoramiento de los cursos de perfeccionamiento, especialización y capacitación militar por medio de la aplicación doctrinaria actualizada para la instrucción y entrenamiento militar

c. OBJETIVO N° 3**Acciones Estratégicas**

- Operacionalizar la reestructuración del instituto en base al mejoramiento de procesos y lineamientos vigentes

d. OBJETIVO N° 4**Acciones Estratégicas**

- Mejorando el Modelo Educativo por competencias

e. OBJETIVO N° 5**Acciones Estratégicas**

- Empleo de sistemas de calidad que contribuyan al mejoramiento de procesos y tecnología educativa

f. OBJETIVO N° 6**Acciones Estratégicas**

- Evaluar el Direccionamiento Estratégico

g. OBJETIVO N° 7**Acciones Estratégicas**

- Fortalecer las competencias laborales mediante la capacitación al personal administrativo, docente e instructores.

h. OBJETIVO N° 8

Acciones Estratégicas

- Implementación técnicas y métodos para el mejoramiento del clima laboral

i. OBJETIVO N° 9**Acciones Estratégicas**

- Optimizar eficientemente los recursos considerando los procesos institucionales

4.10 PROYECTOS PLANTEADOS - ESCUELA DE SERVICIOS Y ESPECIALISTAS DE**LA F.T.****a. OBJETIVO N° 1****Proyectos**

- Proyecto de imagen institucional - página web

b. OBJETIVO N° 2**Proyectos**

- Proyecto cursos

c. OBJETIVO N° 3**Proyectos**

- Proyecto de restructuración orgánica

d. OBJETIVO N° 4**Proyectos**

- Proyecto- Modelo Educativo por competencia

e. OBJETIVO N° 5**Proyectos**

- Proyecto de mejoramiento del SIS
- Proyecto Sistemas de Calidad
- Proyecto de tecnología educativa

f. OBJETIVO N° 6**Proyectos**

- Proyecto Planificación Estratégica

g. OBJETIVO N° 7**Proyectos**

- Proyecto de Capacitación

h. OBJETIVO N° 8**Proyectos**

- Proyecto - clima laboral

i. OBJETIVO N° 9**Proyectos**

- Proyecto -P.A.A.

4.11 ANÁLISIS FODA

En este punto se colocarán como los proyectos contribuirán en las amenazas y debilidades institucionales.

Tabla 7
FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Personal especializado en diferentes áreas con competencias específicas en intendencia, material de guerra y transportes.</p>	<p>Normativas emitidas por el Estado actual, disponen a las Instituciones aplicar una planificación estratégica óptima para contribuir a los objetivos, acciones estratégicas y misión institucional; para poder trabajar en una gestión mediante resultado</p>
<p>Poseer lineamientos y normativas internas bien definidos.</p>	<p>Con los avances tecnológicos en la actualidad la Institución tiene posibilidades de obtener equipos de tecnología educativa más modernos y óptimos.</p>
<p>Estructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal, requerido del área Administrativa de la Escuela de Servicios y Especialista de la F.T.</p>	<p>Actualmente se exige una planificación estratégica que permita alcanzar las metas proyectos misión, visión y objetivos institucionales donde se incluyen aspectos de mejoramiento tecnológico.</p>
<p>Personal capacitado del área administrativa, para alcanzar un nivel óptimo de rendimiento.</p>	
<p>Realizar el mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión por procesos para mejorar la calidad educativa.</p>	

Tabla 8*Definición de objetivos estratégicos*

DEBILIDADES	OBJ. ESTR. RELACIONADOS	AMENAZAS	OBJ. ESTR. RELACIONADOS
No existe suficiente personal de docentes de planta.	OBJETIVO N° 3	Los problemas de la frontera norte ha disminuido la importancia al desarrollo educativo militar de la E.S.E.E. para lograr obtener un personal óptimo para las operaciones logísticas.	OBJETIVO N° 1 OBJETIVO N° 2 OBJETIVO N° 4
Planificación basada en las operaciones logísticas ya que no se posee un Plan Estratégico propio de la Escuela de Servicios de la Fuerza terrestre y depende del Comando Logístico Terrestre (CLT).	OBJETIVO N° 6	Normativas difundidas por el Estado cambiantes en función del gobierno que lo rige o así donde se orienten las políticas.	OBJETIVO N° 5 OBJETIVO N° 8
Requerimientos de instructores militares capacitados en educación	OBJETIVO N° 7	La educación en general no se encuentra impulsada mediante leyes que	OBJETIVO N° 4

		involucren a los valores y principios.	
Presupuesto limitado debido a que existe prioridad para las operaciones logísticas en la frontera norte.	OBJETIVO N° 9	El interés en la frontera norte ha determinado una prioridad presupuestaria por parte del Ejército, disminuye el presupuesto de la Escuela de servicios y Especialistas de la F.T.	OBJETIVO N° 9
Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos de enseñanza - aprendizaje.	OBJETIVO N° 5		

4.12. PRINCIPIO, VALORES Y VIRTUDES INSTITUCIONALES

La Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. deberá cumplir los siguientes principios, valores y virtudes conforme a lo establecido por el Comando de Educación y Doctrina en el Modelo Educativo de las FF. AA. del Ecuador.

Principios	Valores	Virtudes
Transparencia	Cohesión institucional	Liderazgo
Solidaridad	Disciplina	Subordinación
Colaboración	Honor	Responsabilidad
Efectividad	Lealtad	Espíritu de cuerpo
		Sobriedad
		Prudencia
		Iniciativa
		Patriotismo
		Cortesía
		Efectividad

Figura 10 Principios, valores y virtudes
Fuente: (Modelo Educativo de las FF. AA. 2016)

4.13 MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la matriz de direccionamiento estratégico de la Escuela de Servicios y Especialistas de la F.T. establecen los objetivos, acciones estratégicas, proyectos del 2019-2022 e indicadores de proyectos (KPI), indicadores para medir las acciones estratégicas (KPR) e Indicadores de gestión para medir los objetivos institucionales planteados (Ver Anexo 2)

4.14 DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico propuesto para la Escuela de Servicios y Especialistas del Ejército está diseñado considerando las perspectivas del Balance Score Card relacionadas con:

- Enfoque en el cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento y
- Financiera

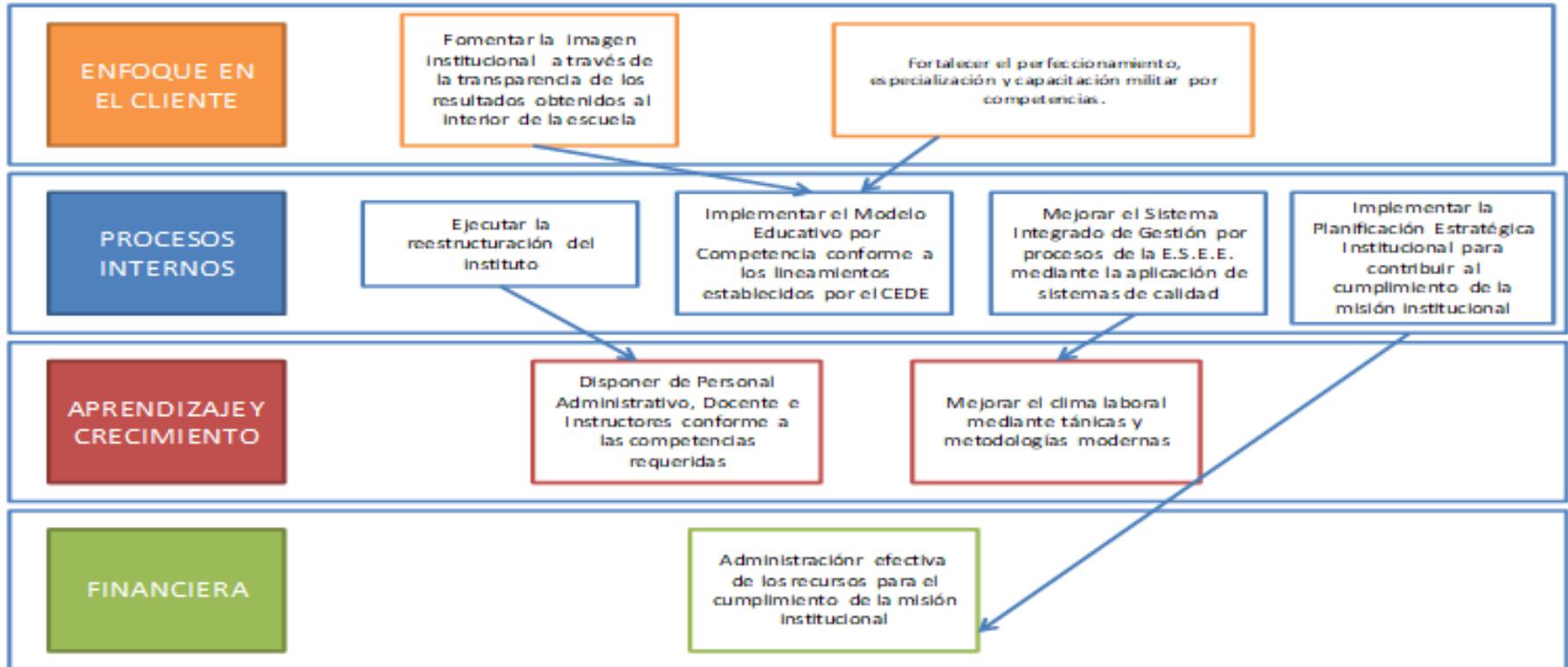


Figura 11 Mapa Estratégico E.S.E.E.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El análisis FODA determinó los factores vulnerables en los cuales se deben enfocar los objetivos y acciones estratégicas.
- Se determinó que es necesario el desarrollo de una planificación estratégica que permita una medición de los objetivos estratégicos a través de metas.
- Se estableció que los objetivos estratégicos deben estar alineados a los establecidos por el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre.
- Es necesario que se definan proyectos para cada uno de los departamentos y metas en función de los avances requeridos en el año.
- Se determinó que es indispensable contar con un sistema de medición en base a indicadores que permitan evaluar la planificación estratégica en forma anual.

- Se consideró además que debe existir una fase del proyecto para la implementación en la que participen todo el personal.

- Se estableció que es necesario desarrollar una matriz de direccionamiento estratégico que esté ajustada a las necesidades institucionales y metodología propuesta.

5.2 RECOMENDACIONES

- Con la planificación estratégica la institución contara con una matriz de direccionamiento estratégica que está ajustada a las necesidades institucionales pero que además se tome en consideración el método del Balance Score Card.
- Con el modelo planteado del Direccionamiento se definan indicadores que permitan medir los objetivos estratégicos planteados.
- La nueva planificación estratégica permitirá realizar un seguimiento a los proyectos y obtener resultados de forma anual y determinar los avances.
- Con la planificación estratégica la entidad medirá los avances de los diferentes proyectos en forma anual a fin de determinar si se alcanzaron las metas planteaas.
- Con la definición de proyectos se establecerán también responsables de verificar el avance de los proyectos y de su ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert, M. (2013). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Álvarez, C., & Sierra, V. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. Cochabamba: Grupo Editorial Kipus.
- Anderson, D. (2015). Energy and Economic Prosperity. *World Energy Assessment. Energy and the challenge of Sustainability*, 393-414.
- Areas, F. G. (2006.). *El Proyecto de Investigación* .
- Bermann, C. (2014). *Agotamiento de las reservas de hidrocarburos a nivel mundial*. Buenos Aires: IDICSO.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.
- Bouffard, F., & Kirschen, D. (2014). Centralised and distributed electricity systems. *Energy Policy*, 504-528.
- Boyd, H. (2013). *Éxitos y prácticas. Investigación de mercados. Sexta Edición*. México: Pearsons.
- Castillo, N. (1996). *Pesamiento sistémico, estudios críticos*. México: TRILLAS.
- Centro de Estudios Históricos del Ejército*- . (2005).
- Conde, G. (2008). *Conceptos metodológicos investigativos, una aproximación teórica*. Madrid: Pearsons.

- Douglas, A., Wise, A., & Gelman, R. (2014). The status and prospects of renewable energy for combating global warming. *Energy Economics*, 584-593.
- Fernández, R. (2014). *Transporte versus Sostenibilidad*. Ámsterdam: Elsevier.
- FF.AA. (2016). *Modelo Educativo de la F.T.*
- Fidias, G. (1998). Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación.
- Fontaine, G. (2015). The effects of governance modes on the energy matrix of Andean countries. *Energy Policy, Article in press*, 106-117.
- Fundora, J. (2015). reflexiones sobre la energía y la potencia. *Energía y Potencia*, 128-145.
- Graus, W., Blomen, E., & Worrell, E. (2015). Global energy efficiency improvement in the long term: a demand- and supply-side perspective. *Energy Efficiency*, 435-463.
- Hans-Holger, R., & Popescu, A. (2014). An Introduction to Energy. *World Energy Assessment. Energy and the challenge of Sustainability*, 29-38.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- <https://ined21.com/p7216/>. (s.f.). 2005.
- Illich, I. (2014). *Energía y Equidad*. Barcelona: Barral Editores.
- INEC. (2015). *Anuario de estadísticas de transporte*. Quito: INEC.
- Lefebvre, H. (2014). *La Revolución Urbana*. Madrid: Alianza Editorial.
- Méndez, C. (2001). Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. tercera edición.

Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. (2012). *El transporte en la matriz energética del Ecuador*. Quito: MCSE.

Modelo Educativo de las FF.AA. del Ecuador. (2016).

Molina, M. (2014). *Dinámica y Ley de la Gravedad Global: Teoría de la Equivalencia Global*. Madrid: Molwick.

Morín, E. (1998). *El pensamiento complejo*. Madrid: GEDISA.

Olade. (2015). *Sistema de Información Económica Energética*. Quito: Olade.

Pérez, O. (2013). Tiene Platón o Aristóteles algo que decir acerca de la economía. *Revista colombiana de la filosofía de la ciencia*, 177-194.

Sathaye, J., Lucon, O., & Rahman, A. (2014). Special Report on Renewable Energy Sources and Climate Change Mitigation. *Energy Policy* 39, 19-154.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.

Sorrell, S., Dimitropoulos, J., & Sommerville, M. (2015). Empirical estimates of the direct rebound effect: A review. *Energy Policy*, 356-371.

Supersberger, N., & Führer, L. (2015). Reflexiones sobre la energía y la potencia. *Energía y Potencia*, 256-278.

Taylor, D. (2014). Wind Energy. *Renewable Energy: Power for a sustainable future*, 244-297.