



**Análisis de la efectividad durante la aplicación de la gestión por procesos en
el servicio logístico de transportes, aplicado en el Comando Logístico No. 25
“Reino de Quito”**

Andrade Ortega, Patricio Iván y Rosero Romero, Marco Wladimir

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Defensa y Seguridad

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Magister en Defensa y Seguridad

mención Logística Militar

Tcrn. E.M. Montoya Freire, Darwin Rodolfo

20 de octubre de 2021

Informe de originalidad

NOMBRE DEL CURSO:

Tesis Revisión 4

NOMBRE DEL ALUMNO:

MARCO WLADIMIR ROSERO ROMERO

NOMBRE DEL ARCHIVO:

MARCO WLADIMIR ROSERO ROMERO - Tesis 1

SE HA CREADO EL INFORME:

28 oct 2021

Resumen

Fragmentos marcados	5	5%
Fragmentos citados o presentados	13	4%
Coincidencias de la Web:		
esp.edu.co	6	3%
forseto.es	2	0,5%
ejercicioautorano.mi.es	2	0,4%
vestiboolie.net	1	0,4%
books.google.com	2	0,4%
unah.edu.co	1	0,4%
undec.edu.pe	1	0,2%
planning.com.co	1	0,2%
unas.edu.pe	1	0,1%
corfecorellacional.gob.ec	1	0,1%



El modo de verificación por:
**DARWIN RODOLFO
 MONTROYA FREIRE**

Tcm. E.M. Montoya Freire, Darwin Rodolfo
 Director
 C.C. 1801842962



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **Análisis de la efectividad durante la aplicación de la gestión por procesos en el servicio logístico de transportes, aplicado en el Comando Logístico No. 25 "Reino de Quito"** fue realizado por los señores **Andrade Ortega, Patricio Iván y Rosero Romero, Marco Wladimir** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 20 de octubre de 2021



Firmado electrónicamente por:
DARWIN RODOLFO
MONTAYA FREIRE

Tcnr. E.M. Montoya Freire, Darwin Rodolfo
Director
C.C. 1801842962



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotros, **Andrade Ortega, Patricio Iván** con cédula de ciudadanía N° 1711993640 y **Rosero Romero, Marco Wladimir**, con cédula de ciudadanía N° 1711516276 declaramos que el contenido, ideas, y criterios del trabajo de titulación: **Análisis de la efectividad durante la aplicación de la gestión por procesos en el servicio logístico de transportes, aplicado en el Comando Logístico No. 25 “Reino de Quito”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 20 de octubre de 2021



Firmado digitalmente por:
**PATRICIO IVAN
ANDRADE ORTEGA**



Firmado digitalmente por:
**MARCO WLADIMIR
ROSERO ROMERO**

Andrade Ortega, Patricio Iván

C.C. 1711993640

Rosero Romero, Marco Wladimir

C.C. 1711516276



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

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros, **Andrade Ortega, Patricio Iván** con cédula de ciudadanía N° 1711993640 y **Rosero Romero, Marco Wladimir**, con cédula de ciudadanía N° 1711516276, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Análisis de la efectividad durante la aplicación de la gestión por procesos en el servicio logístico de transportes, aplicado en el Comando Logístico No. 25 "Reino de Quito"** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 20 de octubre de 2021



Firmado a través de firma electrónica por:
**PATRICIO IVAN
ANDRADE ORTEGA**



Firmado a través de firma electrónica por:
**MARCO WLADIMIR
ROSERO ROMERO**

Andrade Ortega, Patricio Iván

C.C. 1711993640

Rosero Romero, Marco Wladimir

C.C. 1711516276

Índice

Índice.....	6
Índices de tablas	9
Índice de figuras	10
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Capítulo I.....	11
El problema de la investigación	11
Planteamiento del problema	11
Formulación del problema.....	15
Subproblemas o preguntas de investigación.....	15
Objetivos.....	15
<i>Objetivo general</i>	15
<i>Objetivos específicos</i>	16
Justificación e importancia	16
Capítulo II.....	17
Marco teórico.....	17
Antecedentes investigativos.....	17
Fundamentación Teórica.	17
<i>Fuerzas Armadas</i>	17
Bases teóricas.	22
<i>Gestión de Procesos</i>	22
<i>Manual de procesos</i>	23
<i>Tipos de procesos</i>	23
<i>Evaluación de desempeño</i>	24
<i>Elementos de un proceso</i>	25
<i>Procesos</i>	25
<i>Diagrama de flujo</i>	26

Fundamentación Legal.....	27
<i>Constitución de la República del Ecuador.....</i>	<i>27</i>
<i>Plan Nacional de Desarrollo.....</i>	<i>27</i>
<i>Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.....</i>	<i>27</i>
<i>Programa Plurianual de la Política Pública.....</i>	<i>28</i>
<i>Plan de Capacidades Estratégicas Conjuntas de Fuerzas Armadas.....</i>	<i>29</i>
Sistemas de variables	30
Hipótesis.....	31
Cuadro de operacionalización de las variables	32
Capítulo III.....	35
Metodología.....	35
Modalidad de la investigación.....	35
Tipos de investigación.....	35
Diseño de la investigación	36
Niveles de investigación:.....	36
<i>Población y Muestra.....</i>	<i>36</i>
<i>Técnicas de recolección de datos.....</i>	<i>37</i>
<i>Instrumento.....</i>	<i>38</i>
<i>Validez y confiabilidad</i>	<i>40</i>
<i>Técnicas de análisis de datos.....</i>	<i>41</i>
<i>Técnicas de comprobación de hipótesis.....</i>	<i>41</i>
Capítulo IV	42
Resultado de la investigación	42
Análisis de los resultados.....	42
<i>Resultados de las encuestas.....</i>	<i>42</i>
<i>Revisión Documental:.....</i>	<i>48</i>
<i>Discusión de los resultados</i>	<i>50</i>
<i>Comprobación de hipótesis.....</i>	<i>52</i>

Capítulo V	53
PROPUESTA	53
Datos informativos	53
Antecedentes de la propuesta.....	53
Justificación	53
Objetivos:.....	53
Fundamentación de la propuesta	54
Diseño de la propuesta	54
Metodología para ejecutar la propuesta	54
Capítulo VI	56
Conclusiones y recomendaciones	56
Conclusiones	56
Recomendaciones	58
Referencias	60
Anexos	63

Índices de tablas

Tabla 1 <i>Funcionamiento eficaz</i>	14
Tabla 2 <i>Cuadro de operacionalización de variables</i>	32
Tabla 3 <i>Instrumento de medición</i>	38

Índice de figuras

Figura 1 <i>Ponderación de la pregunta 1</i>	42
Figura 2 <i>Ponderación pregunta 2</i>	43
Figura 3 <i>Ponderación pregunta 3</i>	44
Figura 4 <i>Ponderación pregunta 5</i>	45
Figura 5 <i>Ponderación pregunta 6</i>	46
Figura 6 <i>Ponderación pregunta 7</i>	47
Figura 7 <i>Ponderación pregunta 8</i>	47
Figura 8 <i>Semaforización de los indicadores en el Manual de Procesos durante el año 2020</i>	48
Figura 9 <i>Semaforización general del Manual de Procesos del Batallón de Transportes “CHASQUI”</i>	50

Resumen

El presente trabajo titulado “Análisis de la efectividad durante la aplicación de la gestión por procesos en el servicio logístico de transportes, aplicado en el Comando Logístico N° 25 “Reino de Quito”, realizó una investigación profunda al servicio de transporte y al cumplimiento de los procesos e indicadores que demostraron la necesidad de medir el desempeño y operatividad de las actividades del transporte en la institución, para lo que se planteó el objetivo de analizar la efectividad que tiene la gestión de procesos durante las operaciones logísticas de transporte, utilizando una investigación de campo y documental, para estructurar en función a los indicadores de eficiencia y eficacia el cumplimiento de los mismos. Se aplicó un enfoque cuantitativo utilizando la encuesta como herramienta, con 40 participantes pertenecientes a la Plana Mayor del Batallón de Transportes “CHASQUI”. Para la comprobación de la hipótesis se manejó en método inductivo obteniendo resultados específicos, esta afirma que la instauración de una herramienta que permita la medición de la gestión del transporte ya sea de personal o abastecimientos por parte del Batallón de Transportes “CHASQUI”, así como la utilización de índices de confiabilidad o efectividad en la institución no ha sido empleada correctamente, lo cual ha generado que la información necesaria para su medición no exista en las unidades militares impidiendo su valorización debida. Por lo tanto, existe una ineficiente gestión por procesos durante las operaciones logísticas de transporte en la unidad militar analizada y durante el apoyo a las entidades del estado durante el año 2020. Se concluyó entre otros factores importantes que el Batallón pondera una calificación del 90% demostrando una alta efectividad, sin embargo no existe documentación que lo sustente.

Palabras clave:

- **GESTIÓN DE PROCESOS**
- **MANUAL DE PROCESOS**
- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**
- **INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Abstract

The present work entitled "Analysis of the effectiveness during the application of management by processes in the transport logistics service, applied in the Logistics Command No. 25" Kingdom of Quito ", carried out an in-depth investigation of the transport service and compliance with the processes and indicators that demonstrated the need to measure the performance and operability of transport activities in the institution, for which the objective of analyzing the effectiveness of process management during transport logistics operations was set, using research of field and documentary, to structure according to the indicators of efficiency and effectiveness the fulfillment of the same. A quantitative approach was applied using the survey as a tool, with 40 participants belonging to the Staff of the Transport Battalion "CHASQUI". In order to verify the hypothesis, the inductive method was used, obtaining specific results. This affirms that the establishment of a tool that allows the measurement of transport management, whether of personnel or supplies, by the "CHASQUI" Transport Battalion, as well as The use of reliability or effectiveness indices in the institution has not been used correctly, which has generated that the necessary information for its measurement does not exist in the military units, preventing its proper valuation. Therefore, there is inefficient process management during transport logistics operations in the analyzed military unit and during support to state entities during 2020. It was concluded, among other important factors, that the Battalion weights a rating of 90% demonstrating high effectiveness, however there is no supporting documentation.

Keywords:

- **PROCESS MANAGEMENT**
- **PROCESS MANUAL**
- **PERFORMANCE EVALUATION**
- **INDICATORS OF PERFORMANCE**

Capítulo I

El problema de la investigación

Planteamiento del problema

El trabajo que realizan las Fuerzas Armadas del Ecuador ha estado enmarcado siempre en el constante apoyo a la población en los momentos más álgidos de su historia, uno de los ejes más importantes que hacen a esta institución un sustento esencial para el país, son las actividades logísticas (Libro Blanco del Ecuador, 2006). En el Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas “Ecuador 2010-2021”, donde se hace hincapié en las características esenciales de esta institución: “El Ejército ecuatoriano, es una organización moderna concebida y estructurada bajo un enfoque sistémico, compuesta por armas, servicios y especialidades, que cumplen funciones acordes con sus características particulares y con un carácter integral, lo cual le permite desarrollar y mantener unidades flexibles y rápidas, capaces de ser empleadas en cualquier parte del territorio nacional en forma inmediata (Libro Blanco del Ecuador, 2006).

Dentro del Comando Conjunto de FFAA está la Dirección de Logística cuya misión es participar en la planificación y conducción de las operaciones militares en el campo de Logística, a fin de facilitar el ejercicio del mando y control, la toma de decisiones y la emisión de las órdenes; en el nivel estratégico, la unidad operativa de planificación es el COLOG 25 y de aquí el Batallón Chasquis.

Considerando lo establecido en la “NORMA DE IMPLEMENTACION Y OPERACION DE GOBIERNOS POR RESULTADOS” mediante Acuerdo Ministerial 1002 del Registro Oficial Suplemento 606 de 28-dic.-2011 en vigencia, y en concordancia con lo establecido en el Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador determina que para la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación,

participación, planificación, transparencia y evaluación, y los cuales son medidos a través de indicadores, los cuales se constituyen en un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

Es así como, con la finalidad de vigilar que la gestión de procesos llevada a cabo en las áreas administrativas, logísticas e inclusive operativa de las unidades militares de la Fuerza Terrestre, estén correctamente alineados a los objetivos propuestos, se establecen los Manuales de Procesos, documento que tienen por objetivo medir, controlar y evaluar de manera correcta el eficiente manejo de los procedimientos internos establecido en cada unidad para posteriormente realizar la mejora.

Es por esta razón que, para desarrollar la presente investigación, realizaremos un análisis de la efectividad a los procesos administrativos y logísticos del servicio de Transportes en el Comando de Apoyo Logístico No. 25 "REINO DE QUITO", instalación logística principal de aprovisionamiento de recursos logísticos para atender las necesidades de vida y de combate de las tropas a nivel nacional mediante la ejecución de operaciones logísticas de Abastecimiento, Mantenimiento y Transportes, cumpliendo de esta manera con el sostenimiento logístico a la institución, pasando a tomar unas muestras y resultados de las estadísticas dejadas en el año 2019 para evaluar si el servicio de Transportes está cumpliendo eficientemente y eficazmente su misión.

En la actualidad al interior de la Fuerza Terrestre el concepto logístico es de vital importancia, ya que de ello deriva que el sostenimiento logístico de las operaciones administrativas, logísticas y operativas esté plenamente habilitadas para mantener el fortalecimiento institucional, siendo una de estas aristas de apoyo el servicio de Transportes, el cual brinda apoyo de movilidad tanto al personal y abastecimientos a nivel nacional para el desarrollo, bienestar y mejora de los procesos inscritos en la cadena de valor del sistema logístico.

Por lo manifestado anteriormente el análisis de los sistemas de transporte debería de ser una necesidad prioritaria para el desarrollo de la institución y con ello la evaluación del cumplimiento de sus procesos e indicadores servirá de punto de referencia para la toma de decisiones en inversión y focalización de esfuerzos.

La instauración de una herramienta de medición del desempeño del sistema de transporte ya sea de personal o abastecimientos, así como la utilización de índices de confiabilidad o efectividad en la institución no ha sido empleada correctamente, lo cual ha generado que la información necesaria para su medición no exista en las unidades militares impidiendo su valorización debida.

Es importante y prioritario la implementación y puesta en marcha de planes para la medición de confiabilidad, efectividad y fluidez, sin embargo, existe mucho trabajo por delante, lo cual nos permita en un futuro muy cercano identificar de manera paulatina el interés de las unidades militares en los procesos cuantitativos de medición e implementación de indicadores de efectividad para todos los sistemas de transporte.

El interés de los indicadores de efectividad se basa principalmente en la necesidad de los comandantes logísticos y/u operativos de conocer el desempeño de las cadenas de movilidad y transporte de suministros en su jurisdicción sea el adecuado y con ello el funcionamiento del sistema logístico de transporte cumpla con los objetivos planteados.

En este sentido resulta imprescindible medir el desempeño y operatividad de las actividades del transporte en la institución, lo cual depende de numerosos indicadores que no sólo incluyen los relativos al equipo, sistema y operación, sino también a los propios operadores, variables que serán puestas en observación, monitoreo, control y seguimiento de las actividades que desarrollan en cumplimiento a las misiones logísticas de transporte y movilidad dispuestas.

Entre unos de los indicadores base de control a seguir para definir las posibles causas que motivan este estudio serán las que a continuación detallaremos y de las cuales nos brindarán los datos necesarios para especificar los requerimientos y necesidades que la institución precisa para su correcto empleo y funcionamiento eficaz:

Tabla 1

Funcionamiento eficaz

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
a. Innovaciones realizadas en los vehículos que proporcionan transporte.	Para aumentar la eficiencia en el transporte, hoy en día existen algunas innovaciones como los equipos de doble piso o tráileres desmontables, los cuales pueden ayudar enormemente a agilizar los procesos de embarque – desembarque y con ello la agilidad de movilidad de los recursos.
b. Agilizar la performance de la flota vehicular.	El mantenimiento preventivo de flota es una necesidad, por lo que siempre hay que ser consciente del estado y condición del mismo, prestando exclusiva atención al rendimiento de sus sistemas que conforman el vehículo y un chequeo mecánico y electrónica del mismo.
c. Capacitación y desarrollo.	Para mejorar el rendimiento de la flota vehicular es fundamental que el personal a cargo de cumplir las misiones logísticas de transporte esté capacitado, educándolos con los últimos cambios tecnológicos y fomentando el trabajo en equipo.

Nota: (Fuerza Terrestre)

En síntesis, el punto de partida para medir la efectividad en los sistemas de transporte comienza siempre por medir los puntos débiles y las fortalezas, de donde a partir de la elaboración de estrategias e indicadores apropiados nos

permitirá ubicar correctamente las falencias y conocer concretamente los puntos a donde atacar para fortalecer el sistema de transporte en la institución.

El COLOG 25 (Comando Logístico No. 25 “REINO DE QUITO”) posee un parque vehicular extenso y adecuado para este estudio, el cual nos permitirá realizar una investigación y análisis del cumplimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia con normalidad y de ello derivar e integrar los modelos cualitativos y cuantitativos para determinar la efectividad del cumplimiento de los procesos que están establecidos en el Manual de procesos en vigencia.

Formulación del problema

¿Cuál es la influencia que tiene la ineficiente gestión por procesos durante las operaciones logísticas de transporte en las unidades militares y apoyo a entidades del estado durante el año 2020?

Subproblemas o preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la incidencia que determinan los parámetros de eficiencia y eficacia en el funcionamiento y aplicación de la gestión por procesos en el Comando Logístico No? 25 “REINO DE QUITO”, ¿durante la ejecución de los procedimientos, procesos y resultados de las actividades logísticas de transporte desarrollados por el personal de conductores y medios móviles?
- ¿En qué influirá el diseño y levantamiento de los indicadores de efectividad para la evaluación de la eficiencia y eficacia de la gestión de procesos?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la efectividad que tiene la gestión por procesos durante las operaciones logísticas de transporte, realizando una investigación de campo y documental, para estructurar en función a los indicadores de eficiencia y eficacia el cumplimiento de los mismos.

Objetivos específicos

- Realizar una investigación de campo y documental sobre los procedimientos, procesos y resultados obtenidos por parte del recurso humano durante la ejecución de las actividades logísticas de Transporte.
- Supervisar, comprobar y validar la información emanada por los indicadores de gestión detallado en los Manuales de procesos en vigencia en el COLOG 25 "REINO DE QUITO".
- Diseñar y establecer los indicadores de efectividad derivados de los parámetros de eficiencia y eficacia establecidos en el Manual de Procesos, para el servicio logístico de Transportes.

Justificación e importancia

¿Qué tan conveniente es la investigación?

Es conveniente ya que permitirá determinar, crear y definir los indicadores de efectividad para la correcta medición de la administración de la gestión por procesos en las unidades militares en lo que corresponde al área del servicio de Transportes.

¿Ayuda a resolver algún problema práctico?

Establecerá los lineamientos para el seguimiento y evaluación de los procesos del servicio de Transportes, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia, en el tiempo de espera, de movimiento y sobre todo un adecuado manejo y ahorro de los recursos logísticos.

Capítulo II

Marco teórico

Antecedentes investigativos

En el marco de la investigación con respecto a el “Análisis de la Efectividad Durante la Aplicación de la Gestión por Procesos en el Servicio Logístico de Transportes, Aplicado En El Comando Logístico No. 25 “Reino De Quito”, encontramos que no existen trabajos enfocados en el tema del campo Logístico, y específicamente en el área de Transporte.

Se ha podido encontrar una tesis de grado del año 2015 realizada por Sabando, Rubén con el tema: “Los niveles de riesgos y repercusiones en su área de influencia ante la presencia de fenómenos antrópicos en la estación de combustible terrestre del Comando Logístico del Ejército no 25 “Reino de Quito”, del Distrito Metropolitano de Quito”. Revisando esta tesis, se puede apreciar que el autor se basa en la gestión de riesgos y la influencia que podría tener el manejo de combustibles en el Comando Logístico.

Nuestra investigación busca hacer un análisis de la efectividad de la aplicación de la Gestión de Procesos, herramienta administrativa que se ha implementado en consecuencia de la reestructuración de la administración pública surgida a partir del año 2010 con la decisión de regir este aspecto al Gobierno por resultados. Permitiendo así la implementación de los elementos de gestión generalmente utilizados en el ámbito privado para trasladarlo a las entidades públicas.

Fundamentación Teórica.

Fuerzas Armadas.

Las Fuerzas Armadas del Ecuador tienen como órgano máximo rector al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Así, es que mediante Ley 74 del 10 de enero de 2007, publicado en el Registro Oficial N° 4 del 19 de enero de 2007 del Congreso Nacional, se reforma la Ley Orgánica de la Defensa Nacional

(Desarrollo del análisis estratégico de la gestión institucional de las Fuerzas Armadas, 2020), la misma que actualmente está en vigencia, en esta ley se determina en el Art. 15 que El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el máximo órgano de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional (Estatuto Orgánico por procesos Comando Conjunto Fuerzas Armadas, 2018)

Los Comandos Operacionales son responsables de la planificación, preparación, ejecución y conducción de las operaciones terrestres; ejercen el comando y control en función de sus órganos de maniobra conformados por Divisiones de Ejército y Brigadas, a los que se agregan unidades de apoyo y de servicios distribuidos estratégicamente en el territorio nacional (Libro Blanco del Ecuador, 2006). Esta constituyo por las siguientes brigadas:

- Brigadas de Infantería.
- Brigada de Caballería Blindada.
- Brigada de Aviación del Ejército.
- Brigada de Fuerzas Especiales.
- Brigadas de Selva.
- Brigada de Ingenieros.
- Brigada de Artillería
- Unidades de Inteligencia.
- Unidades de Comunicaciones.
- Unidades Logísticas.

El empleo combinado de estas unidades de combate, apoyo de combate y de apoyo de servicios de combate le otorga al Ejército capacidades militares de: mando y control; inteligencia, vigilancia, reconocimiento y adquisición de blancos; maniobra; despliegue y movilidad; supervivencia y protección y sostenimiento

logístico. (Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, 2018)

Estatuto Orgánico por Procesos Comando Conjunto Fuerzas Armadas.

Artículo 138 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP)

De la estructura organizacional de gestión por procesos.

Art. 6.- Procesos Institucionales: Para cumplir con la misión del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas determinada en la Ley Orgánica de la Defensa Nacional y Modelo de Gestión de la Defensa, se gestionan los siguientes procesos en la estructura institucional (Estatuto Orgánico por procesos Comando Conjunto Fuerzas Armadas, 2018): Gobernantes, Sustantivos, Adjetivos y Asesorías

Unidad: Dirección de Operaciones del Comando Conjunto.

Dada la importancia de la Dirección la misión, así como sus atribuciones y responsabilidades se detallan en el anexo 1

Función de Transporte.

Las actividades logísticas se realizan empleando transportes: Terrestre, Aéreo, Fluvial y/o Naval (Sánchez & Aguilar, Apoyo Logístico de FF.AA ante un desastre Natural, 2018).

- **El transporte terrestre:**

Es realizado mediante el empleo de vehículos, individuos y acémilas, en carreteras, picas, senderos o a campo través para la transportación o movimiento de personal, material, equipo o abastecimientos (Sánchez & Aguilar, Apoyo Logístico de FF.AA ante un desastre Natural, 2018).

- **El transporte aéreo:**

Es realizado empleando los medios disponibles de la Fuerzas Aérea, de la Brigada de Aviación del Ejército y la Aviación Naval, para la transportación o movimiento de personal, material, equipo o abastecimientos, cuyas características

son: gran rapidez, número ilimitado de rutas para el mismo destino, relativa capacidad de transporte en tonelaje y volumen de carga, dependencia de aeropuertos, pistas de aterrizaje y helipuertos; de las condiciones meteorológicas y del radio de acción de las aeronaves (Sánchez & Aguilar, Apoyo Logístico de FF.AA ante un desastre Natural, 2018).

- **El transporte fluvial:**

En aguas interiores se realiza con medios del Ejército y de la Fuerza Naval a través de los ríos y canales que permiten el tráfico de embarcaciones y la integración con las vías de transporte terrestre para ampliar las posibilidades de transportación del material, equipo y abastecimientos para personal damnificado. Sus principales características son: capacidad de navegabilidad de acuerdo al caudal y características de los ríos, disponibilidad de personal especializado como operadores de embarcaciones. El transporte marítimo se lo realiza empleando los medios de transporte de carga de la Fuerza Naval, que permite transportar gran cantidad de abastecimientos hacia las áreas afectadas en el litoral marítimo (Apoyo logístico de FF.AA ante un desastre natural, 2019)..

Proporcionar movilidad de personal y recursos logísticos, mediante el registro, la movilidad dentro y fuera de la plaza, control y supervisión de los vehículos, a fin de contribuir a las diferentes operaciones militares.

De igual manera, se lo ha catalogado como un servicio técnico, que funciona como sistema, dotado de personal especializado, de una gran gama de material, instalaciones y procedimientos de planificación y ejecución. Requiere de personal con vocación profesional y elevados conocimientos técnicos, como base de una organización moderna (Ejército Ecuatoriano, 2018).

Gobierno por Resultados.

Las Fuerzas Armadas para su desarrollo institucional y fortalecimiento de las capacidades estratégicas, se encuentran alineadas completamente al Proyecto “Gobierno por Resultados” (GPR), implementado por el Gobierno

Nacional y cuenta con un Sistema Integrado de Gestión Estratégica (Gestión por procesos, gestión por proyectos, gestión por resultados, cuadro de mando integrado y mejoramiento continuo) estructurado en planes, programas y proyectos, debidamente diseñados, basados en herramientas informáticas para la gestión estratégica y con políticas integrales, las mismas que dan prioridad al desarrollo del talento humano y de las capacidades militares, al servicio de la comunidad, a la gestión administrativa y a la investigación científica-tecnológica. (PEIFA pg.35)

El Gobierno Por Resultados o “GPR” no es sino una estrategia integral que incorpora dentro del ciclo de gestión a la planificación, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación, aplicable a la estructura global de una institución o en su defecto segmentarlo por áreas específicas, financiera, planificación, obras públicas, etc. (Gobierno por Resultados, 2018).

Todas las operaciones militares y las actividades diarias de los batallones están regidas ahora por la gestión de procesos y por lo tanto, tiene su manual que les brinda una herramienta para trabajar de forma eficiente en su día a día .

Estatuto orgánico por procesos de la Fuerza Terrestre:

Antecedentes de la investigación.

En el marco de la Maestría en Seguridad y Defensa, mención Logística surge la necesidad de establecer una ruta que permita el mejoramiento de los procesos logísticos dentro de las unidades del ejército ecuatoriano. Con este fin se comienza a trabajar con un Sistema de Gestión Estratégica, el cual permite la elaboración de Manuales de procesos para las distintas instancias de la unidad de operaciones logísticas, en nuestro caso, lo que nos pareció más importante fue el área de transporte. Por lo tanto, se tomó la decisión de medir la efectividad y eficiencia de los procesos, con el fin de establecer si son suficientes, y están acordes con las necesidades.

“El Sistema de Gestión Estratégica de Fuerzas Armadas es un

instrumento que permite al mando militar la toma de decisiones oportunas, así como mantener el enlace permanente con las ramas de Fuerzas Armadas y organismos de planificación del Estado. Es una herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia operacional, sustentado en la administración por directrices, administración de la calidad total, gestión por procesos, gestión por proyectos, cuadro de mando integral, mejoramiento continuo, la capacitación del talento humano y la motivación de todos los integrantes de la institución, apoyado en los criterios de excelencia de la administración moderna y asistido por un software para seguimiento y ejecución de la estrategia y la sala de toma de decisiones.” (PEIFA. pg. 9)

Respondiendo al llamamiento para mejorar la eficiencia y eficacia, queremos enfocar nuestro estudio en la consecución de las mismas con el análisis de los indicadores que reposan en el Manual de Procesos durante el año 2020.

Para de esta manera poder establecer el correcto desempeño y sobre todo su cumplimiento y si es el caso establecer recomendaciones que permitan una mejora continua de la calidad de la labor que se desempeña día a día en esta Unidad.

Bases teóricas.

Gestión de Procesos.

La gestión de procesos es una de las herramientas administrativas que ofrece mayores ventajas para poder medir y evaluar el desempeño de los procesos en relación a la inversión de recursos y las metas planteadas.

Es el conjunto de definiciones y actividades sistemáticas implementadas en una institución, con el propósito de alinear sus procesos a la estrategia y modelo de gestión, clarificar y mejorar continuamente su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de

los usuarios (Sistema de Gestión de la Calidad, 2012).

Manual de procesos.

Es un documento con información relevante cuyo propósito es detallar actividades, tareas, planes, procesos y subprocesos a seguir de manera secuencial. Este debe ser aprobado por cada unidad administrativa y el titular de la unidad respectiva.

Para documentar los procesos es necesario cumplir con los siguientes aspectos:

- a. Que se justifiquen;
- b. Que tengan antecedentes históricos consolidados;
- c. Que tengan alcances y límites precisos;
- d. Que contribuyan al desarrollo de la unidad administrativa;
- e. Que existan responsables de su ejecución;
- f. Que identifiquen registros para obtener evidencias de su cumplimiento.

Tipos de procesos.

Procesos sustantivos. - Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución (Guía Metodologica 2013 Ministerio de Defensa Nacional, 2013).

Procesos adjetivos. - Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos (Guía Metodologica 2013 Ministerio de Defensa Nacional, 2013) .

La caracterización de procesos es la herramienta que determina: objetivo, responsable, alcance, base legal, disparador, unidad administrativa requirente, producto, beneficiario del producto final, documentos habilitantes, registros, recursos e indicadores (Guía Metodologica 2013 Ministerio de Defensa Nacional,

2013)

Evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño de los procesos se califica según las categorías de Eficiencia, Eficacia y Efectividad.

Eficiencia.-

Se refiere al uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados (Indicadores de Efectividad y Eficacia, 1998)

Eficacia.-

Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se logró (Indicadores de Efectividad y Eficacia, 1998).

Efectividad.-

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero (Eficacia, Eficiencia y Efectividad, 2014).

Para una correcta gestión se requiere de la evaluación constante mediante la aplicación de los indicadores de gestión. En los sistemas de gestión, los indicadores son la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que los componen (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) . Sirven para facilitar a la alta dirección la revisión del sistema de gestión y la toma de decisiones contundentes si no se logran las metas previstas (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012).

Todos los procesos deben ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y la eficacia de los mismos; para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos. En la medida en que las organizaciones dirigen sus acciones de maneras distintas, se hace necesario considerar el enfoque de procesos como una forma de organizar el trabajo para generar valor

Elementos de un proceso.**Insumos:**

También denominado entradas o inputs. Considera todos los factores de ingreso necesarios para dar lugar a un procedimiento, así: información, documentos, políticas, restricciones y otros elementos que contribuyen al diseño del proceso y a la calidad de los resultados. El abastecimiento de insumos correctos juega un papel importante en el desarrollo del proceso y para esto es de gran importancia trabajar con los proveedores de cada uno de los insumos, para asegurar que el ingreso de elementos se ajuste a los estándares de calidad o requisitos mínimos de exigencia que se necesitan para dar lugar al proceso.

Procedimiento:

Se refiere al conjunto de actividades necesarias para transformar las entradas en un resultado que agregue valor para el cliente.

Resultado:

Conocido también como salidas u outputs. Se refiere al resultado final de haber dado procedimiento a los elementos de entrada.

Cliente interno:

Es una persona, grupo de trabajo o departamento que trabaja para la misma organización que el productor.

Cliente externo:

A diferencia del anterior es una persona ajena a la organización y no mantiene ningún grado de dependencia laboral.

Procesos.**Estratégicos.**

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar una respuesta de satisfacción (La gestión por procesos, 2005). Son procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos.

Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc. (La gestión por procesos, 2005)

Clave.

Son los procesos que justifican la existencia de la empresa o de la unidad estratégica, tienen contacto directo con el cliente por tanto se refiere a todos los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad. Ej. Comercialización, aprovisionamiento, producción, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,) (La gestión por procesos, 2005).

De soporte o apoyo:

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, otros) (La gestión por procesos, 2005) . Los procesos de soporte sirven de base para la ejecución de procesos claves.

Diagrama de flujo.

El diagrama de flujo conocido también como diagrama de actividades, muestra una representación sencilla de una secuencia de acontecimientos, de los cuales podemos representar de la siguiente manera:

Diagrama de bloque:

Aquel que proporciona una visión rápida, no compleja de los procesos, se presentan sólo las actividades principales obviando detalles.

Diagrama de flujo funcional:

Nos muestra el flujo de los procesos relacionándolo con las distintas áreas que intervienen en el mismo.

Diagrama de flujo por línea de tiempo:

Es aquel que muestra el tiempo que se toma cada actividad.

Diagrama geográfico de flujo:

Aquel que muestra flujos de procesos por localidad.

Fundamentación Legal***Constitución de la República del Ecuador*****Título IV Participación Y Organización Del Poder Capítulo Tercero****Función Ejecutiva Sección Tercera Fuerzas Armadas y Policía Nacional.**

Los artículos relacionados a las Fuerzas Armadas se tipifican en el 158, 159, 160, 161, 162, 293 y 294 (Anexo 2). En estos artículos se expone de manera específica los lineamientos, funciones y delimitaciones de la institución.

Plan Nacional de Desarrollo.

El Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013 (PNBV) , propone una lógica de planificación a partir de 12 grandes objetivos nacionales para el Buen Vivir, los mismos que fueron planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2009 y que ahora han sido actualizados bajo parámetros que se relacionan con el desempeño de las metas nacionales, con las distintas propuestas de acción pública sectorial y territorial, y principalmente con la necesidad de concretar los desafíos derivados del nuevo marco constitucional (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009).

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Emite disposiciones que regulan el ejercicio de las competencias de planificación y el ejercicio de la política pública en todos los niveles de gobierno, el Plan de Desarrollo Nacional, los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial de los gobiernos autónomos descentralizados, la programación presupuestaria cuatrienal del sector público, el presupuesto general del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas; y, todos los recursos públicos y demás instrumentos aplicables a la planificación y finanzas públicas.

Las instituciones sujetas al Código de Planificación y Finanzas, excluyendo los gobiernos autónomos descentralizados, están obligadas a reportar a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de

planificación institucional, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (Desarrollo del análisis estratégico de la gestión institucional de las Fuerzas Armadas, 2020).

Programa Plurianual de la Política Pública.

El Programa Plurianual de la Política Pública (PPPP), se concibe como un instrumento de planificación y de programación de mediano plazo, en el cual se programa la estrategia de acción institucional para un período de gobierno. Su objeto es asegurar la sostenibilidad intertemporal de los programas, proyectos y actividades que se prevé realizar, pretende establecer las finalidades y objetivos que tienen las Fuerzas Armadas y vincularlos potencialmente a la programación presupuestaria. Así mismo busca alinear las prioridades de las Direcciones/Entidades del Comando Conjunto y de las Fuerzas con los objetivos estratégicos institucionales. Se convierte en el elemento orientador de la gestión de Fuerzas Armadas para producir efectos claros y concretos en materia de lineamientos institucionales, de manera que aun cuando se produzcan cambios de las autoridades, será factible asegurar la continuidad de los Objetivos Estratégicos Institucionales y, por tanto, de programas y proyectos.

Define objetivos, indicadores, línea base, metas, entre otros elementos, que marcan las líneas maestras de la gestión institucional para los próximos años; por lo que se constituye en un marco obligado de referencia para la formulación de los planes anuales de la política pública. El Programa Plurianual de la Política Pública en Fuerzas Armadas, es parte del Plan Estratégico Institucional 2010-2021 y se orienta al fortalecimiento de las Capacidades Estratégicas Conjuntas, vinculándose particularmente al Objetivo N° 5 del Plan de Desarrollo Nacional 2009-2013, a los Objetivos Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional según lo define en la Agenda de la Defensa Nacional y a los establecidos por el Comando Conjunto de Fuerzas Armadas.

Plan de Capacidades Estratégicas Conjuntas de Fuerzas Armadas.

La planificación basada en capacidades aplicada por Fuerzas Armadas ecuatorianas proporciona un fundamento más racional para la toma de decisiones sobre la modernización del material existente, adquisiciones futuras y el sostenimiento operacional, a la vez que ofrece soluciones integrales, para afrontar con éxito los actuales y potenciales escenarios de conflicto. El objetivo general del Plan de Capacidades es enfocar las operaciones militares hacia la acción conjunta para conseguir la máxima eficacia en los resultados, evitando las necesidades y soluciones aisladas y no orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos de FF.AA. Considerando que capacidad se define como la aptitud o suficiencia específica que le permite a una organización cumplir con su misión básica y sus funciones, las capacidades que deben tener las Fuerzas Armadas ecuatorianas han sido determinadas por capacidades estratégicas y capacidades específicas, las cuales les permitirán cumplir con la misión constitucional y con las misiones subsidiarias asignadas.

Son importantes destacar los artículos 293 y 294 sobre el ajuste de los gobiernos autónomos descentralizados a un presupuesto dentro del Plan Nacional de desarrollo, el deber de la Función Ejecutiva para la elaboración anual de una plataforma presupuestaria controlada por la Asamblea Nacional.

El Código de Planificación y Finanzas Públicas emite disposiciones que regulan el ejercicio de las competencias de planificación y el ejercicio de la política pública en todos los niveles de gobierno, el Plan de Desarrollo Nacional, los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial de los gobiernos autónomos descentralizados, la programación presupuestaria cuatrianual del sector público, el presupuesto general del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas; y, todos los recursos públicos y demás instrumentos aplicables a la planificación y finanzas públicas. Las instituciones sujetas al Código de Planificación y Finanzas, excluyendo los gobiernos autónomos descentralizados,

están obligadas a reportar a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucional, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

El Programa Plurianual de la Política Pública en Fuerzas Armadas, es parte del Plan Estratégico Institucional 2010-2021 y se orienta al fortalecimiento de las Capacidades Estratégicas Conjuntas, vinculándose particularmente al Objetivo N° 5 del Plan de Desarrollo Nacional 2009-2013, a los Objetivos Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional según lo define en la Agenda de la Defensa Nacional y a los establecidos por el Comando Conjunto de Fuerzas Armadas.

La planificación basada en capacidades aplicada por Fuerzas Armadas ecuatorianas proporciona un fundamento más racional para la toma de decisiones sobre la modernización del material existente, adquisiciones futuras y el sostenimiento operacional, a la vez que ofrece soluciones integrales, para afrontar con éxito los actuales y potenciales escenarios de conflicto. El objetivo general del Plan de Capacidades es enfocar las operaciones militares hacia la acción conjunta para conseguir la máxima eficacia en los resultados, evitando las necesidades y soluciones aisladas y no orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos de FF.AA. Considerando que capacidad se define como la aptitud o suficiencia específica que le permite a una organización cumplir con su misión básica y sus funciones, las capacidades que deben tener las Fuerzas Armadas ecuatorianas han sido determinadas por capacidades estratégicas y capacidades específicas, las cuales les permitirán cumplir con la misión constitucional y con las misiones subsidiarias asignadas.

Sistemas de variables

Con el fin de realizar nuestra investigación se trabajará con variables cuantitativas, obtenidas a partir de la medición de la efectividad de los procesos,

con los índices marcados en el manual de procesos. A partir de estos resultados, se hará una verificación de la información reflejada en el resultado.

La segunda parte de la investigación consiste en variables cualitativas obtenidas de entrevistas a profundidad con las personas que trabajan en la unidad con el fin de rescatar su percepción de la efectividad de los procesos. Esto tiene el fin de establecer si es que el manual de procesos está correctamente planteado y tiene una efectiva incidencia en el trabajo de la unidad.

Hipótesis

La instauración de una herramienta que permita la medición de la gestión del transporte ya sea de personal o abastecimientos por parte del Batallón de Transportes "CHASQUI", así como la utilización de índices de confiabilidad o efectividad en la institución no ha sido empleada correctamente, lo cual ha generado que la información necesaria para su medición no exista en las unidades militares impidiendo su valorización debida. Por lo tanto, existe una ineficiente gestión por procesos durante las operaciones logísticas de transporte en la unidad militar analizada y durante el apoyo a las entidades del estado durante el año 2020.

Cuadro de operacionalización de las variables

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de variables.

VARIABLE	TIPO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO
RECEPCIÓN Y EGRESO DE VEHÍCULOS	Desempeño	Porcentaje de vehículos ingresados según planificación.	EFIC.= Número de vehículos ingresados / Número de vehículos planificados * 100
	Desempeño	Porcentaje de vehículos egresados según planificación.	EFIC.= Número de vehículos ingresados / Número de vehículos planificados * 100
MOVILIDAD	Desempeño	Porcentaje de requerimientos atendidos según planificación dentro de la plaza	EFIC.= Número de requerimientos realizados dentro de la plaza / Total de requerimientos solicitados dentro de la plaza * 100
	Desempeño	Porcentaje de requerimientos atendidos según planificación fuera de la plaza	EFIC.= Numero de requerimientos realizados fuera de la plaza / Total de recorridos solicitados fuera de la plaza * 100
CONTROL Y SUPERVISIÓN	Desempeño	Porcentaje de los mantenimientos preventivos ejecutados	(Número de mantenimiento preventivos realizados / Total de mantenimientos preventivos programados) * 100
	Desempeño	Porcentaje de la operabilidad de los vehículos administrativos y tácticos.	(cantidad de vehículos operables / Total vehículos) * 100
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	Desempeño	Porcentaje de Procesos Implementados en el Batallón	% matriz 0 y 1

VARIABLE	TIPO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS	Desempeño	Porcentaje de indicadores cumplidos en el Batallón	Promedio de % de indicadores (excepto D.O)
ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN DOCUMENTAL (S.G.D)	Desempeño	Porcentaje de requerimientos tramitados en el sistema de gestión documental	(Números de requerimientos tramitados/ Números de requerimientos recibidos)*100
	Desempeño	Porcentaje de transferencias de la documentación en los archivos.	(Números de legajos transferidos/ Números de legajos planificados su entrega)*100
	Desempeño	Cantidad de inspecciones realizadas a los archivos de los departamentos de la unidad	(Número de inspecciones realizadas/ Número de inspecciones planificadas) *100
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Desempeño	Porcentaje de permisos solicitados por el personal por diferentes causas	Número de personal pide permiso mensualmente / Total de personal que laboran en la unidad *100
	Desempeño	Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Licencias	Número de efectivos que ha salido con licencia / Total de efectivos planificados *100
	Desempeño	Porcentaje de faltas disciplinarias cometidas por el personal militar	Número de personal sancionado / Total de personal efectivo de la Unidad * 100
Instrucción y entrenamiento	Desempeño	Porcentaje de planes de instrucción ejecutados	Número de actividades ejecutadas / Número de actividades establecidas en el plan * 100

Nota: Con el fin de medir la percepción sobre la efectividad del Manual de Procesos del Batallón de Transportes "CHASQUI", se realizó una encuesta:

Encuesta:

1. ¿Qué tiempo de permanencia tiene en el Batallón de Transportes “CHASQUI”?
2. ¿Conoce Ud. sobre la existencia del Manual de Procesos en el Batallón de Transportes?
3. ¿Ha recibido capacitación referente a su área de trabajo y sobre las actividades establecidas en el Manual de Procesos?
4. De haber recibido indique quien dio la capacitación:
5. ¿Cuál es su nivel de participación y/o ejecución en la realización del Manual de Procesos? (presente sugerencias que a su criterio considera son necesarias)
6. ¿Qué tan eficientes son las tareas y procedimientos establecidos en los procesos y subprocesos establecidos en el Manual de Procesos de transporte y ejecutados por el personal de conductores y con ello los medios logísticos empleados para tal efecto? (establezca requerimientos y necesidades para cumplir eficientemente sus operaciones logísticas de transporte), emita su criterio al respecto.
7. ¿Cuáles son las mayores debilidades que afectan la efectividad en el área de transportes? (establezca requerimientos y necesidades para cumplir eficientemente sus operaciones logísticas de transporte)
8. ¿Se ha innovado medios tecnológicos u operativos en los vehículos de transporte para mejorar sus competencias? (indique cuando y que precisa para mejorar su ejecución)
9. Desde su punto de vista ¿El Manual de Procesos tiene alguna falencia, deben mejorar sus procedimientos o que debería implementarse? (indique sus recomendaciones)

Capítulo III

Metodología

Modalidad de la investigación.

La investigación se realizará por medio de dos modalidades:

La primera una modalidad cuantitativa, en la que se verificarán los indicadores de gestión y se comprobará, su cumplimiento y la veracidad de los resultados obtenidos en cada mes. Si los mismos se están cumpliendo puntualmente con los procesos, de lo cual se hará una investigación en base a los documentos y libros que se tengan en el archivo del año 2019 y posteriormente se establecerán los indicadores existentes que han sido medidos en base al porcentaje de cumplimiento.

La segunda parte es mediante una investigación cualitativa en la que se evaluarán las percepciones que se tiene de la validez, la efectividad y eficiencia de cada proceso y de su medición. La investigación de campo y documental sobre los procedimientos, procesos y resultados obtenidos por parte del recurso humano durante la ejecución de las actividades logísticas de Transporte.

Tipos de investigación.

La presente es una investigación aplicada pues permite establecer las recomendaciones hacia los indicadores que permitan una eficacia completa.

Nuestro objetivo es encontrar estrategias que puedan ser empleadas para corregir cualquier falencia que se tenga en la elaboración del manual de procesos. La investigación será exploratoria en la medida que se realizará encuestas para analizar la percepción que tiene el personal que labora en la brigada sobre la efectividad de los procesos y los indicadores.

La investigación cualitativa tiene una característica permite interpretar a partir del lenguaje hablado, la encuesta nos permite indagar mucho sobre lo que se vive en el día a día en el Batallón de Transportes "CHASQUI" con respecto a

los procesos que se realizan, la experiencia de cada persona permitirá afinar en cierta medida los indicadores y procesos a corregirse. Si bien la encuesta corre el riesgo de traer aspectos subjetivos a la investigación es con el análisis documental que se respalda la observación, las conclusiones y sugerencias del presente estudio.

La investigación documental o bibliográfica es aquella que procura obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar información a partir de fuentes documentales, tales como libros, documentos de archivo, hemerografía, registros audiovisuales, entre otros.

En este sentido se indagará en los documentos y fichas que se utilizan para medir los procesos y su efectividad. La investigación documental permitirá identificar vacíos, omisiones o tergiversaciones

Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es diagnóstico, ya que se inclina hacia la evaluación de los procesos y los indicadores que permiten medir su eficacia

Niveles de investigación:

El nivel en el que se enmarca la investigación es un nivel explicativo pues plantea resolver problemas que se pueden presentar en el día a día de la logística en la cuestión transporte y que necesitan un ajuste para que tiendan a la efectividad. En este caso queremos analizar si es que el manual de procesos permite la fluidez de procesos y la evaluación correcta de estos para permitir un desempeño eficaz.

Población y Muestra.

La población a la que está dirigida la investigación es al personal que labora en el Batallón de Transportes "CHASQUI".

Se tomará como muestra a 40 miembros del personal de oficiales que se

desempeñan en la Plana Mayor del Batallón como los que laboran en la sección de Desempeño Profesional, así como también, al personal de tropa profesional que se desempeñan en la parte administrativa y operativa logística (conductores de los medios de transporte) en la unidad.

Técnicas de recolección de datos.

Con el fin de recolectar datos la investigación se basará en una lista donde se evalúen los indicadores de gestión del manual de procesos, estableciendo las observaciones a esta recopilación de datos durante el año 2020. También se profundizará el estudio con entrevistas que nos permitan evaluar de manera directa la percepción en cuanto a la agilidad y conveniencia de los procesos.

Instrumento.**MES:****Tabla 3***Instrumento de medición*

VARIABLE	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	REFLEJA DATO (SI/NO)	OBSERVACIONES
RECEPCIÓN Y EGRESO DE VEHÍCULOS	Porcentaje de vehículos ingresados según planificación.	EFIC.= Número de vehículos ingresados / número de vehículos planificados * 100		
	Porcentaje de vehículos egresados según planificación.	EFIC.= Número de vehículos ingresados / número de vehículos planificados * 100		
MOVILIDAD	Porcentaje de requerimientos atendidos según planificación dentro de la plaza	EFIC.= Número de requerimientos realizados dentro de la plaza / total de requerimientos solicitados dentro de la plaza * 100		
	porcentaje de requerimientos atendidos según planificación fuera de la plaza	EFIC.= Número de requerimientos realizados fuera de la plaza / total de recorridos solicitados fuera de la plaza * 100		
CONTROL Y SUPERVISIÓN	Porcentaje de los mantenimientos preventivos ejecutados	(Número de mantenimiento preventivos realizados / total de mantenimientos preventivos programados) * 100		
	Porcentaje de la operabilidad de los vehículos administrativos y tácticos.	(Cantidad de vehículos operables / total vehículos) * 100		
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	Porcentaje de procesos implementados en el Batallón	% matriz 0 y 1		

VARIABLE	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	REFLEJA DATO (SI/NO)	OBSERVACIONES
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS	Porcentaje de indicadores cumplidos en el batallón	Promedio de % de indicadores (excepto d.o)		
ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN DOCUMENTAL (S.G.D)	Porcentaje de requerimientos tramitados en el sistema de gestión documental	(Números de requerimientos tramitados/ números de requerimientos recibidos) *100		
	Porcentaje de transferencias de la documentación en los archivos.	(Números de legajos transferidos/ números de legajos planificados su entrega) *100		
	Cantidad de inspecciones realizadas a los archivos de los departamentos de la unidad	(Número de inspecciones realizadas/ número de inspecciones planificadas) *100		
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Porcentaje de permisos solicitados por el personal por diferentes causas	Número de personal pide permiso mensualmente / total de personal que laboran en la unidad *100		
	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de licencias	Número de efectivos que ha salido con licencia / total de efectivos planificados *100		
	Porcentaje de faltas disciplinarias cometidas por el personal militar	Número de personal sancionado / total de personal efectivo de la unidad * 100		
INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO	Porcentaje de planes de instrucción ejecutados	Número de actividades ejecutadas / número de actividades establecidas en el plan * 100		

Encuesta:

1. ¿Qué tiempo de permanencia tiene en el Batallón de Transportes "CHASQUI"?
2. ¿Conoce Ud. sobre la existencia del Manual de Procesos en el Batallón de Transportes?
3. ¿Ha recibido capacitación referente a su área de trabajo y sobre las actividades establecidas en el Manual de Procesos?
4. De haber recibido indique quien dio la capacitación:
5. ¿Cuál es su nivel de participación y/o ejecución en la realización del Manual de Procesos? (presente sugerencias que a su criterio considera son necesarias)
6. ¿Qué tan eficientes son las tareas y procedimientos establecidos en los procesos y subprocesos establecidos en el Manual de Procesos de transporte y ejecutados por el personal de conductores y con ello los medios logísticos empleados para tal efecto? (establezca requerimientos y necesidades para cumplir eficientemente sus operaciones logísticas de transporte), emita su criterio al respecto
7. ¿Cuáles son las mayores debilidades que afectan la efectividad en el área de transportes? (establezca requerimientos y necesidades para cumplir eficientemente sus operaciones logísticas de transporte)
8. ¿Se ha innovado medios tecnológicos u operativos en los vehículos de transporte para mejorar sus competencias? (indique cuando y que precisa para mejorar su ejecución)
9. Desde su punto de vista ¿El Manual de Procesos tiene alguna falencia, deben mejorar sus procedimientos o que debería implementarse? (indique sus recomendaciones)

Validez y confiabilidad

Los instrumentos utilizados en esta investigación tienen validez y un grado

de confiabilidad pues permiten indagar el problema de estudio con precisión y exactitud. La encuesta si bien es un instrumento cualitativo y refleja muchas veces la subjetividad de las personas participantes, nos permite de manera confiable conocer la percepción que se tiene acerca de los procesos del Batallón y la lista de chequeo refleja un resultado estadístico que permite conocer de qué forma se han cumplido o no los procesos. Por lo tanto, los dos cumplen como instrumentos que permiten medir las variables que estamos buscando.

Técnicas de análisis de datos.

Luego de finalizadas las encuestas y las listas de chequeo, se procederá a la sistematización de estas, las encuestas permitirán tener una visión general de lo que sucede con los procesos en la logística de transporte y permitirá marcar la necesidad de cambios en los indicadores de gestión desde el punto de vista de quienes ejecutan, mientras que las listas de chequeo permiten corroborar la información de los informes de gestión y el cumplimiento de cada proceso.

Técnicas de comprobación de hipótesis.

Para la comprobación de la hipótesis, el método principal utilizado, será el método inductivo, con el que se puede obtener resultados específicos o particulares de la problemática identificada; lo cual sirve para diseñar conclusiones y premisas generales, a partir de tales resultados específicos o particulares.

Capítulo IV

Resultado de la investigación

Análisis de los resultados

En la investigación se espera obtener una línea base que nos permita comprender la percepción que tienen el personal que trabaja en el Batallón de Transportes “CHASQUI”. Tomando en cuenta que quienes trabajan directamente con el manual de procesos, son los llamados a aplicarlo y permitir así que se cumplan a cabalidad las actividades planificadas con el orden adecuado y así mismo generan los de indicadores de gestión, así, en primer lugar, el conocimiento que se tiene del mismo es un eje fundamental que incidirá en la eficiencia.

Resultados de las encuestas.

En primer lugar, nos interesa saber cuánto tiempo se ha estado trabajando en el Batallón, lo cual puede ser un factor preponderante cuando hablamos de conocimiento tanto de los procesos como del manual.

1. ¿Qué tiempo de permanencia tiene en el Batallón de Transportes “CHASQUI”?

Figura 1

Ponderación de la pregunta 1

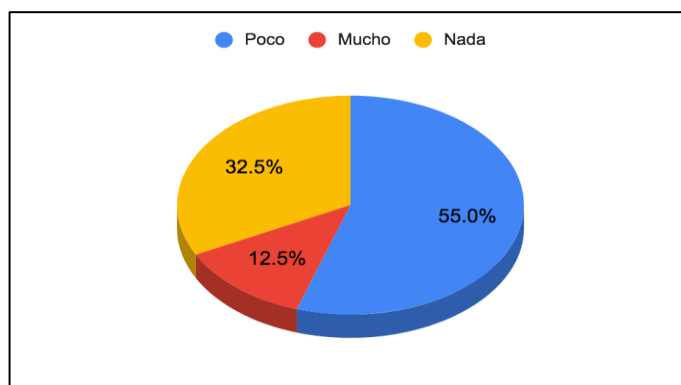


El personal profesional que labora en el Batallón, en un 35% tiene una permanencia mayor de dos años, un 35% por cumplir los dos años y finalmente el 30% del personal menos de un año en la unidad, lo que permite evidenciar que mencionada unidad está dando cumplimiento con la disposición del Comando de la Fuerza Terrestre de realizar la rotación del personal, sin embargo, en el proceso de relevo y asignación de funciones no se está cumpliendo con los protocolos de entrega-recepción de las responsabilidades, específicamente en el área de Desempeño Organizacional, ya que los responsables de dicho campo no tienen la competencia y capacitación necesaria para el ejercicio y ejecución de la función.

2. ¿Conoce Ud. sobre la existencia del Manual de Procesos en el Batallón de Transportes?

Figura 2

Ponderación pregunta 2

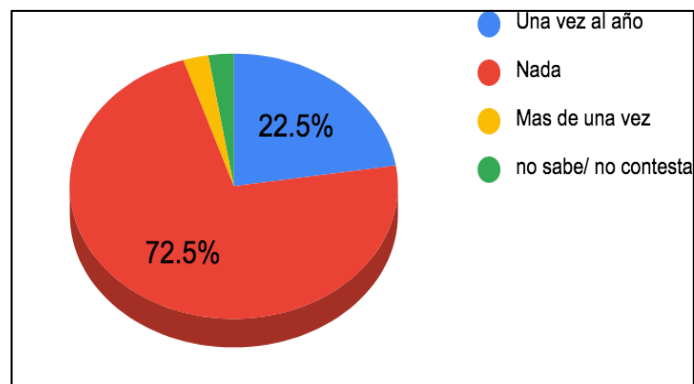


El presente gráfico nos muestra que en 32.5% de la población de encuestados (oficiales y tropa profesional), no tienen conocimiento de las actividades y/o procedimientos establecidos en el Manual de Procesos del Batallón, siendo un grupo muy reducido las personas que afirman tener un leve conocimiento de su existencia, lo que demuestra que las actividades desarrolladas por el personal profesional de la unidad, no se ajusta a lo establecido en el manual, sino que están siendo ejecutadas de manera empírica o por la experiencia laboral.

3. ¿Ha recibido capacitación referente a su área de trabajo y sobre las actividades establecidas en el Manual de Procesos?

Figura 3

Ponderación pregunta 3



La ponderación que nos muestra la figura y en base a las conversaciones que se tuvo con el personal profesional, se pudo determinar que, únicamente el personal que labora directamente en el área de Desempeño Profesional donde reposa el manual de procesos tiene una instrucción leve de su uso, manejo y empleo, pero no está siendo socializado al personal profesional en general de la unidad, los cuales según lo plasmado en las actividades de cada proceso, se deben cumplir con deberes y responsabilidades durante la ejecución de una operación logística.

4. ¿Cuál es su nivel de participación y/o ejecución en la realización del Manual de Procesos? ¿Ha recibido capacitación referente a su área de trabajo y sobre las actividades establecidas en el Manual de Procesos?

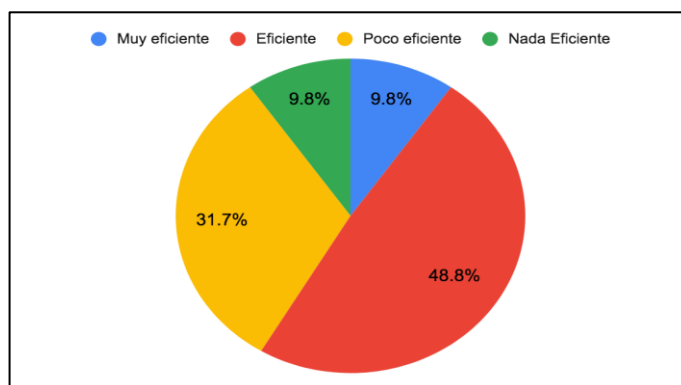
La mayoría de los encuestados expresan no haber tenido participación alguna en la elaboración del Manual de Procesos o que se les haya involucrado en el levantamiento de las actividades de cada proceso, todo esto debido a que, al ser personal está recién llegado con el pase y durante su permanencia no han recibido la capacitación suficiente de las normas y disposiciones establecidas en el Manual, exponiéndose a infligir las medidas de seguridad y poner en riesgo el

desarrollo y ejecución de sus actividades.

5. **¿Qué tan eficientes son las tareas y procedimientos establecidos en los procesos y subprocesos establecidos en el Manual de Procesos de transporte y ejecutados por el personal de conductores y con ello los medios logísticos empleados para tal efecto?**

Figura 4

Ponderación pregunta 5

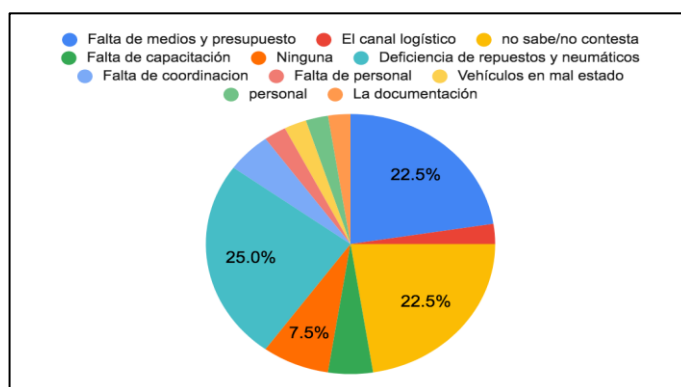


Las tareas, actividades y procedimientos levantados en el Manual de Procesos del Batallón de Transportes, están debidamente sustentados y justificados por quien diseño el mismo, sin embargo, no existe su socialización al personal principalmente de conductores, quienes deberían conocer al detalle los protocolos del antes, durante y después de cada actividad y su cumplimiento a las normas establecidas, como también en base a las recomendaciones del personal durante la ejecución de las misiones dispuestas, puedan aportar o alimentar con sus iniciativas para la actualización de las versiones anuales del manual.

6. ¿Cuáles son las mayores debilidades que afectan la efectividad en el área de transportes?

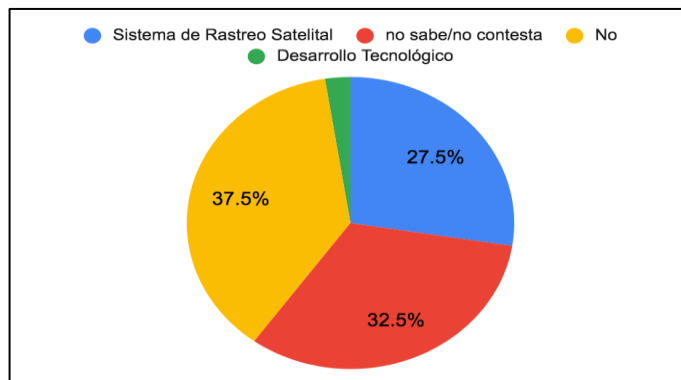
Figura 5

Ponderación pregunta 6



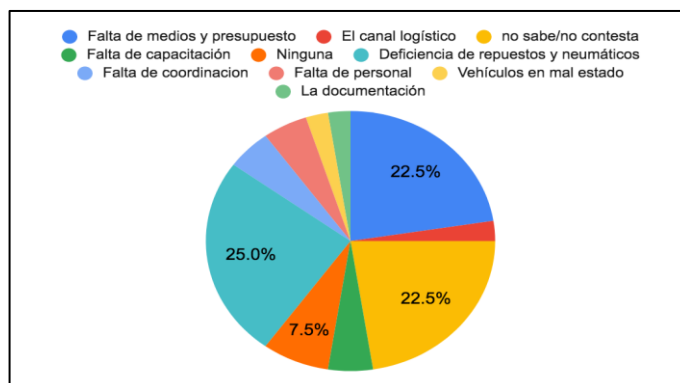
Al observar el gráfico, podemos visualizar que, la reducción o limitación de la asignación presupuestaria del Batallón afecta en la adquisición de medios y recursos necesarios para mejorar las condiciones laborales del personal profesional de acuerdo a lo que está establecido en el Manual de Procesos, además, podemos manifestar que tanto los medios y recursos son componentes para medir, diseñar y elaborar indicadores de eficiencia y eficacia de los procesos, ya que en ellos se integran la representación de los procedimientos con los cuales están desarrollando las operaciones logísticas para alcanzar la efectividad de cada uno de ellos.

7. ¿Se ha innovado medios tecnológicos u operativos en los vehículos de transporte para mejorar sus competencias? (indique cuando y que precisa para mejorar su ejecución)

Figura 6*Ponderación pregunta 7*

Cómo se puede evidenciar, los medios de transporte con los que cuenta el Batallón de Transportes para la ejecución de sus misiones logísticas, no cuentan con medios tecnológicos o innovaciones que permita mejorar su desempeño, limitándose a solo disponer de un rastreo satelital que reporta la ubicación, por lo que, sería recomendable se implemente un sistema (software) de control, asistencia y contingencias en ruta durante sus movimientos, lo que ayudara considerablemente en el desempeño profesional, reduciendo y optimizando en tiempo y esfuerzo los medios logísticos.

- 8. Desde su punto de vista ¿El Manual de Procesos tiene alguna falencia, deben mejorar sus procedimientos o que debería implementarse? (indique sus recomendaciones)**

Figura 7*Ponderación pregunta 8*

Podemos manifestar que, si bien es cierto el Manual de Procesos con el que cuenta el Batallón de Transportes “CHASQUI” está en vigencia, el mismo no está siendo socializado, expuesto y compartido correctamente con los actores que intervienen en cada uno de los procesos, considerando que cada uno de ellos mantienen deberes y responsabilidades a cumplir y no se está efectuando a cabalidad, sin embargo, el personal custodio del manual está reflejando resultados que no concuerdan con la sustentación de su calificación, ya que no disponen de registros o reportes que abalicen que los procesos se están cumpliendo y además no existe una metodología prudente que permita identificar las falencias que son de suma importancia de atender para alcanzar con la efectividad dispuesta por la DPGE en las unidades de la FT.

Revisión Documental:

La revisión documental se realizó contrastando el informe que presenta el responsable de la Sección de Desempeño Profesional del Batallón, con lo que en realidad sucede en el día a día. En la figura que a continuación se muestra, se puede apreciar que en el primer quimestre de 2020 se obtuvo un puntaje alto en todos los indicadores de gestión del Manual de Procesos.

Figura 8

Semaforización de los indicadores en el Manual de Procesos durante el año 2020

ICUATRIMESTRE										
UNIDAD	PROCESO	SUB PROCESO	INDICADOR	B. TRP	TOTAL POR INDICADOR	TOTAL POR PROCESO	GRAFICO			
	TRANSPORTES	VEHICULOS LIVIANOS	Porcentaje de vehículos ingresados según planificación.	100,00%	100,00%	93,67%				
			Porcentaje de vehículos egresados según planificación.	100,00%	100,00%					
		MOVILIDAD DE VEHICULOS PESADOS, MEDIANOS Y LIVIANOS	Porcentaje de requerimientos atendidos según planificación dentro de la plaza	97,00%	97,00%					
			Porcentaje de requerimientos atendidos según planificación fuera de la plaza.	99,00%	99,00%					
		ORGANIZACIÓN DE TRANSPORTE	Porcentaje de los mantenimientos preventivos ejecutados	84,00%	84,00%					
			Porcentaje de la operabilidad de los vehículos administrativos y tácticos.	82,00%	82,00%					
		GESTIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	ADMINISTRACION DE PROCESOS	Porcentaje de Procesos Implementados en el Batallón	94,00%			94,00%	92,00%	
			SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS	Porcentaje de indicadores cumplidos en el Batallón	90,00%			90,00%		
	GESTIÓN DOCUMENTAL	ADMINISTRACION DEL SISTEMA GESTION DOCUMENTAL	Porcentaje de requerimientos tramitados en el sistema de gestión documental	100,00%	100,00%	100,00%				
			Porcentaje de transferencias de la documentación en los archivos.	100,00%	100,00%					
			Cantidad de inspecciones realizadas a los archivos de los departamentos de la unidad	100,00%	100,00%					
	ADMINISTRATIVO	CONTROL DE PERSONAL	Porcentaje de permisos solicitados por el personal por diferentes causas	100,00%	100,00%	99,00%				
			Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Licencias de la unidad	100,00%	100,00%					
			Porcentaje de faltas disciplinarias cometidas por el personal militar	100,00%	100,00%					
INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO		Porcentaje de planes de instrucción ejecutados	96,00%	96,00%						

En el informe además se anota:

“Se cumplió con el cronograma establecido por el D.P.G.E para la medición de indicadores.

Las Departamentos remitieron los datos necesarios para la elaboración de la matriz e informe de indicadores por cada uno de los procesos establecidos.


El porcentaje general de medición de indicadores del Batallón es del 96.17 % (ver figura 2), considerando a los Departamentos

En base a los resultados obtenidos se procede a elaborar el respectivo plan de acción a fin aumentar el porcentaje de cumplimiento de acuerdo a la medición de los indicadores a fin de mejorar los procesos establecidos en el Batallón”. (Ortiz.2020)

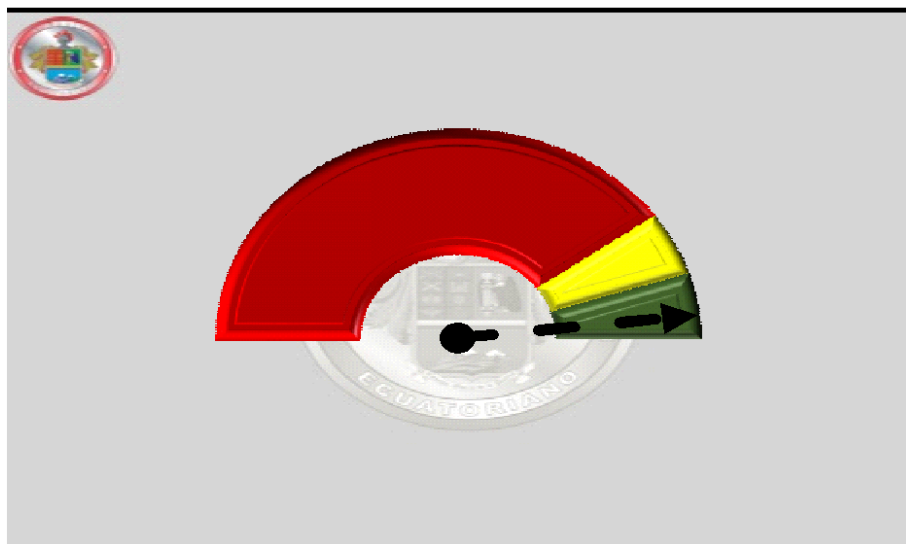
Figura 9

*Semaforización general del Manual de Procesos del Batallón de Transportes
"CHASQUI"*

I CUATRIMESTRE

	PROCESO	ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: P.G.E 2-1
	NOMBRE:	CARACTERIZACIÓN DE INDICADORES	VERSIÓN: 1.1
PROCESO			TOTAL
TRANSPORTES			93,67%
GESTIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL			92,00%
GESTIÓN DOCUMENTAL			100,00%
ADMINISTRATIVO			99,00%

TOTAL DE LA GESTIÓN	96,17%
----------------------------	---------------



Discusión de los resultados

El manual de procesos que se deben realizar en el Batallón no ha sido difundido entre los actores que experimentan los procedimientos día a día. Pocos conocen el Manual de Procesos, pero casi ninguno ha tenido una adecuada capacitación al respecto. Se ha determinado que los actores directos tienen necesidades diarias que no son solventadas y que deberían estar considerados como indicadores de gestión, que permitirán establecer una eficiente cadena de valor una con sinergia entre los procesos y los indicadores y la gestión. Sin

embargo, si consideramos que las capacitaciones se las realiza una vez al año, el hecho de que exista un personal que está en constante cambio incidirá en el conocimiento tanto del Manual como de los procesos que se deben desempeñar. En este sentido podría ser necesaria una inducción con énfasis en el funcionamiento y la prolijidad de los indicadores que se deben establecer en cada proceso, así como en el manejo del manual. El hecho de que la mayoría del personal permanezca más tiempo en el batallón, no significa que tiene mayor capacitación y conocimiento del manual y por ende lo aplicarían, al contrario, puede significar un problema para el conocimiento y aplicación de los procesos, porque no han recibido una capacitación o actualización de lo aprendido sobre el manual.

Entonces tenemos personal que no conoce del manual, por falta de capacitaciones, sin considerar el tiempo que han permanecido en el Batallón, que no ha sido parte de ninguna actividad que tenga que ver con la realización del Manual y a quienes no se les ha preguntado, cuales consideran son los índices y proceso importantes para el desempeño de su función. Esta situación reflejada en los resultados de la encuesta nos hace cuestionar que el personal al no tener sus herramientas de trabajo en perfecto estado se ven conminados a sufrir errores, retrasos y algunos problemas que deben irse solventando de manera efectiva, muchas veces con improvisación y sin tener el respaldo de un manual de procesos.

Uno de los aspectos que resaltan en los resultados de la encuesta es que existe una falta de repuestos y de material de protección para conductores. Al parecer un problema de presupuesto, que requiere tener una base que le permita establecer alertas sobre los problemas que se tiene con los procesos.

Si se sigue insistiendo en que los indicadores están en un 96,17%, con una semaforización verde no permite alertar sobre los temas que se deben incidir en las planificaciones futuras. En la contrastación con la realidad se verificó que

los porcentajes se ponen muchas veces como un aproximado, reflejando la percepción de lo que se cree que se está cumpliendo y sin un sustento real que permita establecer alertas de acción.

Comprobación de hipótesis.

La instauración de una herramienta de medición del desempeño del sistema de transporte, así como la utilización de índices de confiabilidad o efectividad en la institución no ha sido empleada correctamente, lo cual ha generado que la información necesaria para su medición no exista en las unidades militares impidiendo su valorización debida. Por lo tanto, existe una ineficiencia en la gestión por procesos durante las operaciones logísticas en el Batallón de Transportes "CHASQUI" perteneciente al Comando Logístico No. 25 "REINO DE QUITO" y apoyo a entidades del estado durante el año 2020.

Esta ineficiencia no se la encuentra en ningún momento en los informes de indicadores, sino que se la va cargando en quienes están desempeñando su trabajo día a día, esperando que realicen actividades que solventen sus problemas. El manual entonces en este momento en el Batallón no cumple con su función y no ha sido empleado correctamente, pues ni siquiera es conocido por parte del personal que lo aplica.

Capítulo V

PROPUESTA

Datos informativos

El Batallón de Transportes "CHASQUI" tiene elaborado un Manual de Procesos, en el cual se han establecido procedimientos e informes que son necesarios para el desenvolvimiento orgánico de la institución, sin embargo, no se ha cumplido con la actividad esencial para poder poner en práctica el manual, esto es la socialización y capacitación al personal.

Antecedentes de la propuesta

El personal que labora en el Batallón de Transportes "CHASQUI" no tiene conocimiento suficiente de la organización del Manual de Procesos, por lo que, en algunos casos se pueden tener problemas que podrían solventar mediante la aplicación a conciencia de este manual y la entrega adecuada de informes.

Justificación

Con el fin de mejorar la aplicación del Manual de Procesos, luego de una investigación de campo y documental acerca del correcto desempeño del personal en cuanto al manual de procedimiento, se refiere, es necesario establecer una propuesta de cambio que permita fortalecer los procesos en el Batallón de Transportes "CHASQUI".

Objetivos:

Establecer los cambios necesarios para que la organización del Manual de Procesos, esté funcionando de manera completa y sea una herramienta que facilite el trabajo del personal.

Creación de indicadores de eficiencia en relación a los procedimientos con los cuales están desarrollando las operaciones logísticas y la eficacia en relación a los recursos empleados para cumplir con los trabajos, todo esto anclado a los indicadores que ya están establecidos en el manual de procesos del Batallón.

Fundamentación de la propuesta

Como parte del Manual de Procesos, luego de haber hecho el análisis correspondiente hemos corroborado que hace falta que el personal se encuentre involucrado y tenga conocimiento sobre el mismo, permitiendo así una dinámica organizacional. Es necesario establecer tiempo para aplicar los cambios necesarios para que el Manual se ponga en funcionamiento.

Diseño de la propuesta

Mediante un taller de socialización se presentará el manual con los procedimientos y actividades existentes. Luego por área, en un segundo momento, se establecerán las bases que permitan detallar las actividades y procesos que desde cada departamento del Batallón de Transportes "CHASQUI" se haya identificado como necesarios para su día a día. Se realizará una de matriz de cambios para permitir que se establezcan los indicadores que hagan falta. De esta forma se podrá definir el Manual de Procesos del año con los indicadores, actividades y procesos consensuados.

Metodología para ejecutar la propuesta

Con una socialización breve, se expondrá el Manual de procesos a todo el personal.

Mediante un taller con todas las personas que forman parte del personal de cada departamento, con lluvia de ideas se procederá a:

1. Analizar cada uno de los procesos que están estipulados para cada departamento.
2. Detallar las actividades que se realizan en cada proceso.
3. Hacer un mapeo de las actividades imprevistas que se ha presentado durante el año y establecer la forma correcta de reaccionar ante ella.
4. Establecer mecanismos para que los informes sean entregados de forma más dinámica y no impliquen una carga para quien los realiza.

Luego de esta reunión se procederá a hacer la matriz de cambios, con el

fin de proponer aquellos procesos que hacen falta en cada área (si es el caso).

Y el segundo producto final será el detalle de cada una de las actividades que se realizan de tal forma que cada persona que vea este detalle pueda realizar el proceso tan solo leyendo el detalle.

Esta propuesta la realizará cada uno de los encargados de área.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Luego de analizar la efectividad que tiene la gestión por procesos durante las operaciones logísticas de transporte en el Batallón de Transportes "CHASQUI" mediante una investigación de campo y documental, se evidencia que, si bien es cierto la documentación (registros que permanecen en el Manual) presenta una calificación excelente, al momento de contrastar y analizar los resultados de las encuestas y conversaciones realizadas con el personal de la unidad, se pudo observar que no existe un enlace directo entre el personal profesional que ejecuta las operaciones logísticas y los responsables del manejo y custodia del Manual de Procesos, ya que, el personal responsable del trabajo directo en el servicio de transporte no tienen ningún conocimiento sobre las actividades levantadas y establecidas a cumplir en el Manual. Esto implica que el desconocimiento de los procedimientos que deberían ejecutar el personal de conductores de forma periódica, lo están realizando bajo argumentos empíricos o de suma experiencia adquirida, mas no lo están sustentando o evidenciando con la entrega- devolución de los documentos que avalan el cumplimiento de las misiones o trabajos dispuestos, y que permiten generar los reportes de semaforización que sustentan la parte documental de efectividad, tal como lo menciona o es calificado como "excelente".

El Manual de Procesos, busca que cada uno de los actores sea capaz de contribuir en el desenvolvimiento de las actividades en cada campo y se alimente el reporte de resultados propios de cada proceso, sin embargo, de no existir un engranaje de funciones, responsabilidades y conocimiento de lo que cada uno debe hacer o puede hacer, desencadenara en que la institución se vea inmersa en serios dificultades administrativas y como tal no le permiten ser un ente dinámico para la inclusión de la administración por procesos.

La investigación de campo y documental realizada hacia el recurso talento humano, sobre los procedimientos, procesos y resultados durante la ejecución de las actividades logísticas de Transporte, tuvo algunas restricciones producto de la situación actual que se vive en relación a la pandemia del COVID19 y la pasada época electoral que se vivió, donde las reuniones directas y personales planificadas se vieron limitadas, viéndonos obligados a emplear encuestas online al personal del Batallón de Transportes, así como también, el análisis documental no tuvo la incidencia planificada ya que no se pudo evidenciar la existencia de los documentos (productos entregables) que menciona el manual ya que no existe un registro o archivo del mismo.

Es importante poner en conocimiento la falta de socialización y divorcio que existe entre los actores del Batallón que trabajan en los conceptos de este manual, en este sentido llama mucho la atención la falta de comunicación e información que permita levantar las condiciones de operabilidad y operatividad de los medios y recursos de la unidad, siendo estos los componentes principales que permiten identificar la eficiencia y eficacia de los sistemas y procesos de efectividad, dicho esto, el Batallón pondera una calificación del 90% y con lo cual la semaforización de los procesos establecidos en el Manual sin dudar alguna representa una alta efectividad y por ello la calificación de excelente, sin embargo, no existe el reporte y sustento documental que abalice dicha gestión, lo cual ante una visita o inspección por parte de la Dirección y Planificación de Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre generaría una desavenencia y observación por la alteración de la información presentada.

En este sentido nos permitimos diseñar y establecer procedimientos que sirvan de aporte para reforzar los parámetros de eficiencia y eficacia establecidos en el Manual de Procesos y con ello alcanzar la efectividad de los procedimientos y actividades para la ejecución de las operaciones logísticas de Transporte en el Batallón.

El correcto servicio que le brinden al Manual de Procesos en el Batallón de Transporte "CHASQUI", servirá de herramienta de aporte para la gestión del comando de unidad, ya que, en ella se evidencia a través de los procesos establecidos, las actividades que ejecuta la unidad permanentemente, es por ello, la importancia de capacitar, supervisar, controlar y establecer una conducta de mejora a los procesos en cada campo, mediante la interacción de los actores que participan en dicho documento y así alcanzar una estandarización de las normas y procedimientos durante el desarrollo de las operaciones logísticas en el transporte, brindando condiciones de seguridad a los lineamientos y políticas establecidas por el comandante y evitar incurrir en aspectos legales mediante la correcta aplicación de las actividades de una manera eficaz y eficiente.

Recomendaciones

Socializar al personal profesional del Batallón de Transportes "CHASQUI", la objetividad de la creación del Manual del Procesos, el mismo constituye una herramienta útil y necesaria para fundamentar los procedimientos desarrollados dentro del marco Jurídico – Administrativo durante la ejecución de las operaciones logísticas de transporte.

La transmisión de las actividades establecidas en el Manual de Procesos hacia el personal de la unidad, contribuirá en la unificación y estandarización de los procedimientos establecidos para el desarrollo de las actividades y con ello exista una adecuada uniformidad en el trabajo, para lo cual, es preciso que las actividades desarrolladas queden sustentadas por parte de los ejecutantes a través de la entrega de los registros físicos (entregables), ya sean informes u ordenes de trabajo, los mismos alimentaran las estadísticas de los trabajos desarrollados por el Batallón en el día a día de su operación.

La operacionalización de las actividades establecidas en el Manual de Procesos de manera correcta y eficiente, permitirá al Comando de unidad, delimitar las funciones y responsabilidades en cada área de trabajo, como

también servirá para establecer los controles administrativos y tomar las decisiones correspondientes, fortaleciendo los campos donde se precisa implementar un mecanismo de mejora para eliminar confusiones, incertidumbres y duplicidad de funciones durante el desarrollo de las actividades ya sea al interior como exterior del campamento.

Se debe establecer plazos de tiempo específicos para la activación de los procedimientos de mejora en el área o campo observado, de tal forma que el Manual de Procesos tenga la fluidez adecuada y cumpla con el propósito para el que fue creado, dándole la notabilidad que se merece y por la cual la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica implemento en las unidades de la Fuerza Terrestre, como aporte a las actividades que desarrollen los usuarios y responsables en cada proceso definido en el Manual, constituyéndose de esta manera este documento como una herramienta rentable y de apoyo permanente a la gestión operacional de la unidad, determinando en él, las potencialidades y vulnerabilidades y no una letra muerta sin uso y beneficio.

Fomentar la capacitación permanente de los operadores directos del Manual de Procesos en la unidad, lo que facilitará que el manejo, control y supervisión de las actividades establecidas, sean cumplidas correctamente.

La implementación de indicadores de control para medir la eficiencia y eficacia de los procesos levantados en el Manual de Procesos, ayudará sustancialmente a evidenciar específicamente el estado y condición de los medios y recursos con los cuales se están ejecutando las actividades por parte del Batallón, siendo los medios tangibles e intangibles y recursos económicos como de talento humano, los componentes principales para medir la efectividad y garantizar que el sostenimiento de las operaciones administrativas y logísticas que se desarrollan en el Batallón de Transporte "CHASQUI" están siendo ejecutadas adecuadamente.

Referencias

- Asamblea Constituyente. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://issuu.com/publisenplades/docs/portada-indice-presentacion-pnbv2009-2013>
- Asamblea Constituyente. (2015). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 20 de julio de 2021, de <https://www.uteq.edu.ec/lotaip/lotaip/pdf/literala2/REGLAMENTOSYLEYES-EXTERNAS/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- Bravo, G. (2020). *Desarrollo del análisis estratégico de la gestión institucional de las Fuerzas Armadas*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/23033/1/T-ESPE-044030.pdf>
- Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. (2018). *Estatuto Orgánico por procesos Comando Conjunto Fuerzas Armadas*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de https://transparencia.cffaa.mil.ec/wp-content/uploads/sites/20/2020/03/CC-2019-TR-JEMI-A-Link-a2_Estatuto_Organico_por_Procesos_Comaco-13Mar2018.pdf
- Cuervo, S. (2014). *Eficacia, Eficiencia y Efectividad*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://prezi.com/iugxy90bv4b4/eficacia-y-eficiencia/>
- Ejército Ecuatoriano. (2018). *Insignia del Servicio de Transportes y su significado*. Recuperado el mayo12 de 2021, de <https://ejercitoecuadoriano.mil.ec/institucion/fftt/sistema-de-armas/transportes>
- Mejía, C. (1998). *Indicadores de Efectividad y Eficacia*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Octubre1998.pdf

Ministerio de Defensa Nacional. (2006). *Libro Blanco del Ecuador*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de https://www.oas.org/csh/spanish/documentos/libro_blanco_del_ecuador_2006.pdf

Ministerio de Defensa Nacional. (2013). *Guía Metodologica 2013 Ministerio de Defensa Nacional*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/GU+%C3%AEA-METODOL+%C3%86GICA-aprobada-dic2013.pdf>

Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistema de control de Gestión*. Ediciones de la U. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=QTOjDwAAQBAJ&pg=PA347&lpg=PA347&dq=sistemas+gesti%C3%B3n+indicadores+herramienta+ideal+efectuar+seguimientos+mediciones+desempe%C3%B1&redir_esc=y#v=onepage&q=sistemas%20gesti%C3%B3n%20indicadores%20herramienta%20ideal%](https://books.google.com.ec/books?id=QTOjDwAAQBAJ&pg=PA347&lpg=PA347&dq=sistemas+gesti%C3%B3n+indicadores+herramienta+ideal+efectuar+seguimientos+mediciones+desempe%C3%B1&redir_esc=y#v=onepage&q=sistemas%20gesti%C3%B3n%20indicadores%20herramienta%20ideal%20)

Sánchez, E., & Aguilar, W. (2018). *Apoyo Logístico de FF.AA ante un desastre Natural*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/download/2497/1903>

Sánchez, E., & Aguilar, W. (2019). Apoyo logístico de FF.AA ante un desastre natural. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 179-189.

Universidad Autónoma de Chile. (2012). *Sistema de Gestión de la Calidad*.

Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://sgc.unach.edu.ec/terminos-y-definiciones/>

Voxlocalis. (2018). *Gobierno por Resultados*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://www.voxlocalis.net/numero64/articulo/gobierno-por-resultados->

Anexos