



**Análisis del impacto de la política de regionalización en las
capacidades de la Fuerza Terrestre y propuesta de mejora**

Dávila Paccha, Henry Paúl e Hidalgo Freire, Iván Ernesto

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 Magíster en Defensa y Seguridad

mención Estrategia Militar

Gaona Abad Robert Armando, Msc

20 de octubre de 2021

Informe de originalidad

NOMBRE DEL CURSO

Tesis Revisión

NOMBRE DEL ALUMNO

HENRY PAUL DAVILA PACCHA

NOMBRE DEL ARCHIVO

HENRY PAUL DAVILA PACCHA-Tesis 1.

SE HA CREADO EL INFORME

26 oct 2021

Resumen

Fragmentos marcados	19	6 %
Fragmentos citados o entrecorillados	18	6 %

Coincidencias de la Web

defensa.gob.ec	5	1 %
prosprev.com	2	1 %
docplayer.es	4	1 %
vlex.ec	4	1 %
fae.mil.ec	1	1 %
prezi.com	3	0,6 %
dinamicasgrupales.com.ar	1	0,6 %
cerem.es	1	0,6 %
definicion.de	2	0,6 %
enbcr.go.cr	2	0,5 %
tomi.digital	1	0,5 %
xdoc.mx	1	0,4 %
gestiopolis.com	2	0,4 %
goconqr.com	2	0,3 %
books.google.com	1	0,3 %
slideshare.net	1	0,3 %
coursehero.com	1	0,2 %
georgetown.edu	1	0,2 %
salusplay.com	1	0,1 %
zkeyword.com	1	0,1 %

.....
Gaona Abad Robert Armando, Msc

DIRECTOR



**Vicerrectorado de Investigación, Innovación y
Transferencia de Tecnología
Centro de Posgrados**

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación, **“Análisis del Impacto de la Política de Regionalización en las Capacidades de la Fuerza Terrestre y Propuesta de Mejora”** fue realizado por los señores **Dávila Paccha, Henry Paúl e Hidalgo Freire, Iván Ernesto** 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.

Gaona Abad Robert Armando, Msc

C.C.: 1102858246



**Vicerrectorado de Investigación, Innovación y
Transferencia de Tecnología
Centro de Posgrados**

Responsabilidad de autoría

Nosotros, **Dávila Paccha, Henry Paúl e Hidalgo Freire, Iván Ernesto** , con cédulas de ciudadanía n° 1710443340 y n°1712509353, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Análisis del Impacto de la Política de Regionalización en las Capacidades de la Fuerza Terrestre y Propuesta de Mejora”** 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

.....
Dávila Paccha, Henry Paúl

C.I. 1710443340

.....
Hidalgo Freire, Iván Ernesto

C.I. 1712509353



**Vicerrectorado de Investigación, Innovación y
Transferencia de Tecnología
Centro de Posgrados**

Autorización de publicación

Nosotros, Dávila Paccha, Henry Paúl e Hidalgo Freire, Iván Ernesto, con cédulas de ciudadanía n° 1710443340 y n°1712509353, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Análisis del Impacto de la Política de Regionalización en las Capacidades de la Fuerza Terrestre y Propuesta de Mejora”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 20 de octubre de 2021

.....
Dávila Paccha, Henry Paúl
C.I. 1710443340

.....
Hidalgo Freire, Iván Ernesto
C.I. 1712509353

Dedicatoria

Esta tesis es dedicada a nuestras familias en especial a nuestras esposas Sonia Díaz y Patricia Lema que con su comprensión y esfuerzo supieron brindar el soporte para poder enfrentar nuevas metas en la vida.

A nuestros padres que apoyaron todo el tiempo.

A nuestros amigos con los cuales volvimos a compartir dos años de ilusiones y metas cumplidas para que finalmente con la bendición de Dios podamos compartir estos momentos de alegría y júbilo.

Agradecimiento

En primer lugar, agradecemos la realización de la presente tesis a Dios por guiarnos en todo momento para poder finalizarlo, de la misma manera un agradecimiento a la Academia de Guerra del Ejército y la Universidad de Fuerzas Armadas, por brindarnos las facilidades durante el desarrollo de nuestra tesis, a nuestro tutores y profesores que supieron darnos las herramientas, conocimientos e ideas para poder aplicarlas a nuestra investigación.

Índice

Certificación.....	3
Responsabilidad de autoría	4
Autorización de publicación	5
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Resumen.....	13
Abstract	14
Capítulo I: El Problema de Investigación	15
Planteamiento del Problema.....	15
Formulación del Problema.....	16
<i>Hecho Científico</i>	16
<i>Causas</i>	16
<i>Efectos</i>	16
<i>Evidencias</i>	16
<i>Problema de Investigación</i>	17
<i>Subproblemas de investigación</i>	17
Objetivos	17
<i>General</i>	17
<i>Específicos</i>	17
Justificación e Importancia	18
Capítulo II: Marco Teórico	19
Antecedentes (Estado del Arte).....	19
Fundamentación Legal	19
Fundamentación Teórica.....	21

Hipótesis	22
Variables de Investigación.....	22
Operacionalización de Variables	23
<i>Variable Independiente</i>	23
<i>Variable Dependiente</i>	23
Definiciones Conceptuales	24
Capítulo III: Metodología	28
Modalidad de la Investigación	28
Tipos de Investigación.....	28
Diseño de la Investigación.....	29
Población y Muestra	29
Métodos de investigación	31
Técnicas de Recolección de Datos.....	32
<i>Validez y confianza</i>	32
Técnica de análisis de datos	32
Técnica de comprobación de hipótesis.....	33
Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados	34
Procesamiento de la información.....	34
Resultados	37
Capítulo V: Propuesta	48
Antecedentes	48
Determinación de la Problemática que Rodea el Actual Escenario.....	49
Determinación del problema.....	49
Variables en el ámbito político.....	49
Variables en el ámbito económico	49

Variables en el ámbito tecnológico	50
Variables en el ámbito psicosocial.....	50
Árbol de Giget	50
FODA Prospectivo.....	52
Ábaco de Régnier.....	54
Matriz Morfológica	55
Descripción de los Escenarios.....	56
Matriz de Importancia y Gobernabilidad	57
Juego de Actores	58
Propuesta de solución	60
<i>Generalidades y Procedimientos</i>	60
<i>Procedimientos</i>	60
Procedimiento para designar las destinaciones.....	61
<i>Fase de Inscripción</i>	61
<i>Fase de Análisis y Resolución</i>	61
<i>Fase de Ejecución</i>	62
Destinaciones por mala conducta o mal desempeño en sus funciones	62
Matrimonio entre personal de la Institución	63
Matrimonio entre personal del Ejército con integrantes de otra Institución Pública	63
Redistribución de personal en uso de atribuciones.....	63
<i>Personal con Especialidades Secundarias</i>	63
<i>Encuadramiento de oficiales subalternos y tropa</i>	64
<i>Personal en curso de perfeccionamiento</i>	64
Capítulo VI: Conclusiones	65
Referencias	67

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Variable independiente</i>	23
Tabla 2 <i>Variable dependiente</i>	23
Tabla 3 <i>Árbol de Giget</i>	51
Tabla 4 <i>FODA</i>	53
Tabla 5 <i>Ábaco de Régnier</i>	54
Tabla 6 <i>Ábaco con 9 variable</i>	54
Tabla 7 <i>Ábaco con variables finales</i>	54
Tabla 8 <i>Matriz morfológica</i>	56
Tabla 9 <i>Matriz IGO</i>	57
Tabla 10 <i>Juego de actores</i>	59

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Cálculo de la Muestra</i>	31
Figura 2 <i>Resultados Pregunta 1</i>	37
Figura 3 <i>Resultados Pregunta 2</i>	38
Figura 4 <i>Resultados Pregunta 3</i>	39
Figura 5 <i>Resultados Pregunta 4</i>	40
Figura 6 <i>Resultados Pregunta 5</i>	41
Figura 7 <i>Resultados Pregunta 6</i>	42
Figura 8 <i>Resultados Pregunta 7</i>	43
Figura 9 <i>Resultados Pregunta 8</i>	43
Figura 10 <i>Resultados Pregunta 9</i>	44
Figura 11 <i>Resultados Pregunta 10</i>	45
Figura 12 <i>Resultados Pregunta 11</i>	46
Figura 13 <i>Resultados Pregunta 12</i>	47
Figura 14 <i>Importancia y Gobernabilidad</i>	58

[Anexos](#)

Resumen

Los pases para el personal militar en servicio activo a fin de asignar un nuevo destino militar, están orientados a cumplir con la rotación militar o a cubrir las vacantes en las diferentes funciones que desempeña el personal militar en las unidades militares, en la actualidad no existe un procedimiento muy claro que garantice en el tiempo el bienestar de personal, además que sea perpetuo en el tiempo ya que todo depende de las políticas del mando, la necesidad del servicio y del cumplimiento de la misión estipulada para las Fuerzas Armadas que está prescrito en la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 158 de la misma, se trata entonces de realizar los estudios descriptivos midiendo de manera independiente las variables de la política de regionalización y las capacidades de la Fuerza Terrestre, que se encuentran relacionadas con la presente investigación, integrado las mediciones de cada una de dichas variables para entender el fenómeno de interés, en tal virtud y por lo expuesto esta investigación nos da una propuesta de mejora con una comprobación empírica con la realidad actual que vive de la Fuerza Terrestre, además de acuerdo al análisis y necesidad de la fuerza será validada e implementada de ser el caso.

PALABRAS CLAVES

- **DIRECTIVA**
- **REGIONALIZACIÓN**
- **CAPACIDADES**
- **PASES**
- **POLÍTICA**

Abstract

The passes for military personnel on active duty in order to assign a new military assignment are aimed at fulfilling the military rotation or filling vacancies in the different functions that military personnel perform in military units. Very clear procedure that guarantees the well-being of personnel over time, in addition to being perpetual in time since everything depends on the policies of the command, the need for the service and the fulfillment of the mission stipulated for the Armed Forces that is prescribed in the Constitution of the Republic of Ecuador, in article 158 thereof, it is then a matter of carrying out descriptive studies independently measuring the variables of the regionalization policy and the capabilities of the Land Force, that are related to the present research, integrated the measurements of each of these variables to understand the phenomenon of interest, in such virtue and because of the above, this research gives us a proposal for improvement with an empirical verification with the current reality that the Earth Force lives, in addition to the analysis and necessity of the force, it will be validated and implemented if it is the case.

KEYWORDS

- **DIRECTIVE**
- **REGIONALIZATION**
- **CAPABILITIES**
- **PASSES**
- **POLITICS**

Capítulo I: El Problema de Investigación

Planteamiento del Problema

El problema surge ante la evidencia del impacto de la política de regionalización en las capacidades de la Fuerza Terrestre, proponiendo una propuesta alternativa.

El planteamiento se lo hace en el contexto de la directiva N° FT-DGTH-2020-001-DIR-fopt: Procedimientos y responsabilidades para la elaboración de pases del personal militar, correspondiente al 03 de marzo de 2020 y la Directiva N° FT-DGTH-2019-001-DIR-FOPT: Procedimientos y responsabilidades para la elaboración de pases del personal militar, correspondiente al viernes 15 de febrero de 2019.

El análisis del Marco Legal utilizado para la realización de las dos directivas es el mismo, además, se puede concluir que cada directiva tiene lineamientos para la transformación del Ejército emitidos por el señor Comandante General del Ejército de cada período (2019 y 2020) y se incluye el Reglamento a la Ley Orgánica de Discapacidades, Decreto Ejecutivo No. 194, del registro oficial suplemento 109 del 27 de octubre de 2017.

Del análisis de las normas para la ejecución de pases en las dos directivas existen diferencias substanciales en el sentido de que las prioridades tienen enfoques distintos, se plantea la sectorización y la regionalización con el propósito de alcanzar altos niveles de excelencia organizacional y cumplimiento a las normas que regulan la ejecución de los pases del personal militar de acuerdo a la destinación rotativa, además de sectores a donde se podría destinar al personal militar con condiciones del lugar de residencia; todo esto se contrapone, ya que las directivas son diferentes para cada año, además, el señor Comandante General del Ejército para el año 2020 considera necesario orientar su gestión en base a lineamientos adicionales, como que el personal de tropa que se encuentra en los cuatro últimos años de servicio en el grado de sargento

primero podrán solicitar el afincamiento en el lugar de su residencia, considerando las vacantes orgánicas y que no hayan permanecido en la misma plaza antes de su pedido. Durante este tiempo el militar no podrá hacer uso de vivienda fiscal, a fin de dar prioridad al personal militar que no es residente en la plaza.

En la directiva del año anterior (2019) se indica que se fijará la residencia a partir de los grados de Mayor y Sargento Segundo, con la finalidad de que el sistema considere la proyección de su pase una vez haya cumplido su periodo de regionalización a una unidad cercana a la plaza en la cual se encuentra registrado su domicilio.

Formulación del Problema

Hecho Científico

El problema se evidencia en el impacto de las capacidades de la Fuerza Terrestre en el año 2021, donde se puede identificar lo siguiente:

Causas

- Política de regionalización
- Inexistencia de un plan de destinación rotativa
- Falta de actualización de la Ley de Personal

Efectos

- Inadecuadas capacidades de la Fuerza Terrestre
- Inadecuada rotación de personal.
- Falta de legislación que garantice el bienestar de personal.

Evidencias

- Posibles amenazas de compra de pases y juicios a la Fuerza Terrestre.
- Aumento de faltas disciplinarias, proliferación de divorcios y rompimiento del núcleo familiar.

- Saturación de personal en la región de Quito y falta de personal en las regiones Frontera y Oriente.
- Personal militar involucrado en delitos de contrabando, venta de armas y municiones.

Problema de Investigación

¿Cuál es el impacto de la política de regionalización en las capacidades de la Fuerza Terrestre en el año 2021?

Subproblemas de investigación

¿Cuál es el impacto que tiene la inexistencia de un plan de destinación rotativa en las capacidades de la Fuerza Terrestre en el año 2021?

¿Cuál es el impacto que tiene la falta de actualización de la Ley de personal en las capacidades de la Fuerza Terrestre en el año 2021?

Objetivos

General

Analizar el impacto que tiene la política de regionalización en las capacidades de la Fuerza Terrestre realizando una investigación documental, para establecer una propuesta de mejora.

Específicos

- Identificar los problemas que representa la regionalización, a partir de las rectificaciones y pedidos de insubsistencia de pases.
- Determinar las deficiencias en las capacidades de la Fuerza Terrestre a través de encuestas a Oficiales y Voluntarios.
- Establecer una propuesta de mejora en base a los resultados obtenidos y con la comparación de estrategias de otros países.

Justificación e Importancia

Esta investigación es conveniente ya que permitirá establecer un modelo de la política de regionalización con base en el comportamiento del personal de la Fuerza Terrestre.

Además, permitirá resolver los problemas estructurales ante la política de regionalización durante el año 2021, lo que facilitará establecer una propuesta de mejora.

Capítulo II: Marco Teórico

Antecedentes (Estado del Arte)

Los pases para el personal militar en servicio activo, a fin de asignar un nuevo destino militar, están orientados a cumplir con la rotación militar o a cubrir las vacantes en las diferentes funciones que desempeñar el personal en las unidades militares.

Sin embargo, no existe un procedimiento claro y permanente, ya que todo depende de las políticas del mando, la necesidad del servicio y del cumplimiento de la misión estipulada para las Fuerzas Armadas que están prescritos en la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 158.

La designación de pases para el nuevo destino militar de los miembros de los ejércitos es un procedimiento operativo normal y necesario desde la creación misma de los ejércitos, por ejemplo, en el antiguo Imperio Romano los miembros de sus filas eran destinados en las diferentes legiones a cumplir sus servicios a lo largo de toda su extensión a fin de mantener la hegemonía del mismo.

Durante la independencia de Latinoamérica de la Corona Española, el General Antonio José de Sucre fue destinado a la Real Audiencia de Quito por parte del Libertador Simón Bolívar para alcanzar la gesta emancipadora del país y conseguir la libertad.

Se puede concluir que los pases en los diferentes ejércitos son una característica propia de los mismos y sirven para el normal funcionamiento y cumplimiento de su misión, por lo que es necesario que su funcionalidad y estructura sea clara.

Fundamentación Legal

La Constitución de la República del Ecuador en el segundo inciso del Art. 160 manifiesta que: “Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional estarán sujetos a las leyes específicas que regulen sus derechos y obligaciones...”.

La Ley Orgánica de la Defensa Nacional en el Art. 30 indica: “Los comandantes Generales de Fuerza (...) son los máximos órganos del mando operativo y administrativo de cada una de las ramas de las Fuerzas Armadas, a través de los cuales los comandantes Generales de Fuerza ejercen sus funciones”.

La Ley Orgánica de la Defensa Nacional en el Art. 32 trata sobre las principales atribuciones y obligaciones del Comandante General de Fuerza siendo una de ellas: “a) Comandar y administrar su Fuerza”.

La Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, en el TÍTULO OCTAVO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PERSONAL MILITAR DE LAS FUERZAS ARMADAS PERMANENTES regula los pases del personal militar:

- a. “Art. 161.- Pase, es el traslado de un militar de una unidad o reparto a otro, sujetándose a las normas previstas en esta Ley”.
- b. “Art. 162.- Los pases militares se realizarán por las siguientes causas:
 - 1) Para cubrir las vacantes previstas en el Reglamento Orgánico.
 - 2) Por solicitud del interesado, que hubiere permanecido por lo menos dos años en la misma unidad; o, por calamidad doméstica, debidamente justificada.
 - 3) Para que el militar cumpla con su requisito de ascenso.
 - 4) Las demás previstas en esta misma Ley”.
- c. “Art. 163.- Los comandantes de unidad, a partir del nivel de Batallón de la Fuerza Terrestre o sus equivalentes en las otras fuerzas, podrán solicitar el pase de sus subordinados, acompañando a la solicitud un informe con las razones que la justifiquen”.

- d. “Art. 164.- Las direcciones de personal de cada Fuerza, elaborarán un plan de destinación rotativa para lograr que el personal militar cumpla con los requisitos reglamentarios, sirva en las diferentes regiones del país y tengan la mayor estabilidad posible”.
- e. “Art. 165.- Los pases se ordenarán:
 - 1) A los oficiales Generales y para cargos de esta jerarquía, mediante Acuerdo Ministerial, a pedido del respectivo Comandante General de Fuerza.
 - 2) Al resto de jerarquías de oficiales y al personal de tropa por resolución del respectivo Comandante General de Fuerza”.

Reglamento Sustitutivo al Reglamento de Disciplina Militar:

- a. “Art. 6.- Los miembros de Fuerzas Armadas están en la obligación de respetar y observar el debido órgano regular, procedimiento que deben cumplir en cualquier acto del servicio militar, para llegar escalonadamente y por escrito, hasta la autoridad a quien compete su conocimiento y resolución. Los militares no pueden realizar solicitudes colectivas”.
- b. “Art. 35, f) Realizar tráfico de influencias dentro de la institución, para conseguir beneficios personales o de terceros, como becas, privilegios, pases, puestos, cambios de función, insubsistencias y en general cualquier petición que no se fundamente en méritos o requisitos y que tiendan a desconocer normas jurídicas vigentes”.

Fundamentación Teórica

Para dar más soporte a la investigación, inicialmente se realizó un acercamiento con los oficiales que trabajan en la Dirección de talento Humano del Ejército, en donde se obtuvo mucha información de sustento para poder contrastar la presente investigación, en otras palabras, se tomó como base la realidad institucional.

De esta manera, se buscará lograr la optimización de los recursos de personal para mantener la efectividad de las unidades operativas del Ejército Ecuatoriano para que pueda cumplir adecuadamente sus misiones constitucionales asignadas como parte de las Fuerzas Armadas, estableciendo un adecuado sistema de rotación del personal en las diferentes regiones del país, que permita mantener una eficiencia operacional.

Para el cumplimiento con los pases del personal militar a las diferentes regiones del país es necesario establecer normas con el propósito de alcanzar altos niveles de excelencia organizacional que regulen la ejecución de los pases del personal militar de acuerdo a la destinación rotativa, a fin de dar cumplimiento a lo que estipula la Ley de Personal de Fuerzas Armadas en su artículo 164: "Las direcciones de personal de cada Fuerza, elaborarán un plan de destinación rotativa para lograr que el personal militar cumpla con los requisitos reglamentarios, sirva en las diferentes regiones del país y tengan la mayor estabilidad posible".

Hipótesis

La política de regionalización hace que existan rectificaciones y pedidos de in-subsistencia de pases, lo que impacta negativamente en las capacidades de la Fuerza Terrestre.

Variables de Investigación

En la presente investigación se han determinado dos variables que son su base, ya que de acuerdo con sus indicadores y su mediación se puede dar fe de los objetivos propuestos.

Las variables son las siguientes:

- La política de regionalización
- Capacidades de la Fuerza Terrestre

Operacionalización de Variables

Variable Independiente

Tabla 1

Variable Independiente

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento	Escala Valora- tiva
La política regionalización	<ul style="list-style-type: none"> - Organización institucional. - Misión institucional. - Necesidad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de subsistencia de pases. - Presentaciones de órgano regular para solicitar para solicitudes de destinaciones. - Tráfico de influencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas, preguntas cerradas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentajes y escalas.

Variable Dependiente

Tabla 2

Variable Dependiente

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento	Escala Valorativa
Capacidades de la Fuerza Terrestre	<ul style="list-style-type: none"> - Efectividad - Reacción - Bajas 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados operaciones. - Tiempo de respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas, preguntas cerradas 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentajes y escalas.

Definiciones Conceptuales

Estas definiciones conceptuales se tomaron de diferentes fuentes, tratando de colocar la definición que más se acerca a nuestro ámbito de investigación.

Acomodo. Empleo conveniente. Destino procurado por amistad o favor. Compenda (Chiriboga, 2000).

Adaptabilidad. Capacidad de adaptarse a los cambios de situación que rigen en la vida militar, de tal forma que le permitan mantener una actitud positiva y de efectiva entrega a las obligaciones militares. Asimilación de la vida militar en base a la observancia sistemática de las normas institucionales y sociales (Chiriboga, 2000).

Aplazar. Diferir o iniciado, para conseguirlo en otra ocasión; o, cuando no haya comenzado, para emprenderlo en la oportunidad en que se concrete en el acto o ulteriormente (Chiriboga, 2000).

Aptitud de mando. Capacidad para dirigir, infundir respeto y obediencia, inspirando confianza y cooperación a fin de unificar el esfuerzo de los subordinados para que su rendimiento sea beneficioso para la institución (Chiriboga, 2000).

Apto. Hábil, capaz, adecuado para desempeñar un puesto o destino. Idóneo física y mentalmente para prestar el servicio militar (Chiriboga, 2000).

Autoridad Militar. Aquel que, por razón de su cargo o destino militar, ejerza mando superior o tenga jurisdicción o atribuciones gubernativas en el lugar o unidad de destino, aunque funcione con dependencia de otras autoridades militares (Chiriboga, 2000).

Capacidad. Suficiencia para ejecutar un curso de acción determinado (Chiriboga, 2000).

Clasificación de personal. Proceso por el medio del cual los datos concernientes a habilidad, educación, inteligencia, aptitudes, experiencias y otras características de un individuo son determinados y registrados a fin de que se pueda ser ubicado donde sean de mayor valor para el servicio militar (Chiriboga, 2000).

Comandante. Militar que posee las cualidades necesarias para mandar, acción que consiste en prever, concebir, resolver, organizar, ejecutar, dirigir y controlar. Dicho de otro modo, es el militar poseedor de cualidades o dotes de mando. Es también el militar que o ejerce el comando de una unidad o repartición militar (Chiriboga, 2000).

Comando. Autoridad que un individuo de las Fuerzas Armadas ejerce legalmente sobre sus subordinados en virtud de su grado y función. Es también una unidad, unidades o una organización bajo en comando de un individuo (Chiriboga, 2000).

Comandante General. Oficial General que ejerce el comando de uno de los componentes de las Fuerzas Armadas (Chiriboga, 2000).

Comisiones militares. Tareas especiales de carácter profesional cuyo desempeño confía la superioridad a los miembros de las Fuerzas Armadas (Chiriboga, 2000).

Desempeño. Es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel.

Destino. Empleo u ocupación que se asigna a cada miembro de las Fuerzas Armadas. Lugar donde se cumple la función.

Destino de un militar. Interpretación que comprende las funciones administrativas y jurisdiccionales desempeñadas por miembros de las Fuerzas Armadas en servicio activo.

Directiva. Comunicación militar en la que se establece una política a seguir o se ordena una acción específica. Plan producido con la intención de ser ejecutado cuando se lo ordene, o en caso de que se le ordene, o en caso de que ocurra un hecho determinado. En términos generales, cualquier comunicación que inicie o regule una acción, conducta o procedimientos (Chiriboga, 2000).

Directivas. Publicaciones oficiales, emanadas por una autoridad, para impartir disposiciones y políticas de carácter permanente, que deben cumplir estrictamente todos los organismos involucrados (Chiriboga, 2000).

Ejército. Del latín *exercitus*, un ejército es el conjunto de las fuerzas terrestres de un país. El ejército está formado por distintos cuerpos, unidades y servicios auxiliares, que tienen como fin la defensa de la nación ante amenazas externas. Organización jerarquizada formada por el conjunto de las fuerzas militares de un Estado (Chiriboga, 2000).

Estandarización. Actividad tendiente a normar un procedimiento uniforme para la ejecución de una acción o tarea determinada. Conjunto de métodos y reglas que sirven para unificar procedimientos, o sea la estandarización en una normalización (Chiriboga, 2000).

Función. Deber, responsabilidad, misión o tarea apropiada o asignada a un individuo, cargo u organización (Chiriboga, 2000).

Globalización. Es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos económico, político, tecnológico, social y cultural, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado. En ese sentido, se dice que este proceso ha hecho del mundo una aldea global.

Misión. Expresión clara y concisa de la tarea o tareas a cumplir por una Unidad y/o Institución y su objetivo (Chiriboga, 2000).

Necesidad. Carácter de aquello que no se puede prescindir. Lo que no puede evitarse. Fuerza, obligación. Falta de las cosas que son menester para la vida (Chiriboga, 2000).

Pase. Es el traslado de un militar de una Unidad o Reparto a otro, sujetándose a las normas previstas en esta Ley (Chiriboga, 2000).

Personal militar de servicio activo. Aquel que consta en los escalafones de las respectivas fuerzas (Chiriboga, 2000).

Plan. Forma de acción, generalmente escrita, que prescribe un conjunto de medidas para alcanzar una finalidad determinada. Conjunto ordenado de medidas previstas para realizar una acción militar, puede ser verbal o escrito (Chiriboga, 2000).

Plan de destinación rotativa. Para lograr que el personal militar cumpla con los requisitos reglamentarios, sirva en las diferentes regiones del país y tengan la mayor estabilidad posible (Chiriboga, 2000).

Unidad. Organización militar, cuya estructura ha sido prescrita a través de la autoridad competente (Chiriboga, 2000).

Unidad orgánica. Aquella que se asigna a una organización militar y forma parte esencial de esta (Chiriboga, 2000).

Vacante. Empleo, cargo, dignidad o puesto que está por proveer. Dícese del cargo que no tiene titular (Chiriboga, 2000).

Capítulo III: Metodología

Modalidad de la Investigación

El recurso humano orgánico que pertenece a la institución armada y que se encuentra en servicio activo con pocos o varios años de servicio manifiesta de alguna manera su inconformidad por las diferentes destinaciones que han sido asignados en los repartos militares, ya que existen factores como la inexistencia de un plan de destinación rotativa y una ley de personal actualizada que se adapte a las necesidades institucionales, a fin de garantizar la capacidad operativa en las diferentes misiones constitucionales que se cumple.

En este contexto, es necesario realizar una investigación cuantitativa y cualitativa para establecer una alternativa de solución enmarcada en las leyes y constitución del Ecuador.

Tipos de Investigación

Se realizaron estudios descriptivos midiendo de manera independiente las variables de la política de regionalización y las capacidades de la Fuerza Terrestre que se encuentran relacionadas con la presente investigación, integrado las mediciones de cada una de dichas variables para entender el fenómeno de interés.

Esta investigación incluyó el análisis de la Directiva N° FT-DGTH-2020-001-DIR-fopt: Procedimientos y responsabilidades para la elaboración de pases del personal militar, correspondiente al 03 de marzo de 2020; la Directiva N° FT-DGTH-2019-001-DIR-FOPT: Procedimientos y responsabilidades para la elaboración de pases del personal militar, correspondiente al viernes 15 de febrero de 2019; la Ley de Personal de Fuerzas Armadas, y las estadísticas de rectificación e insubsistencias de pases.

Se ejecutó un estudio descriptivo, ya que el objetivo fue establecer una serie de características en la designación de pases dentro de la institución armada: aspectos establecidos en la construcción (misión fundamental de las Fuerzas Armadas), capacidad operativa institucional (capacidad operativa), conveniencia institucional de contar con un plan de destinación rotativa (Art. 164 de la Ley de Personal de Fuerzas Armadas).

Para ello se eligió una serie de conceptos a medir que se denominarán “variables” asignando diferentes valores que es necesario computar. La generación de estos valores servirá para describir el motivo de la presente investigación.

Diseño de la Investigación

La presente investigación se enmarca en un tipo de diseño no experimental de carácter transversal y descriptivo. Es de tipo no experimental por que no se manipulan las variables ya que se observó el fenómeno a investigar para determinar una nueva propuesta de destinación de pases dentro de la instrucción armada, esto serviría como una nueva alternativa para garantizar las capacidades operativas del Ejército y reducir el impacto de la política de regionalización.

Población y Muestra

Población

Una vez que se ha definido cuál es la unidad de análisis, se procedió a delimitar la población para el estudio y sobre la cual se pretendió generalizar los resultados con base en su análisis, de esta manera se constituyó el personal de Oficiales y Voluntarios de los diferentes departamentos de la Comandancia General del Ejército, del Grupo Especial de Operaciones, Oficiales de la República de Chile y Argentina, y los alumnos de la Academia de Guerra del Ejército, dando un total de 410 personas.

Se puede sustentar lo anteriormente planteado a través de la metodología que indica Roberto Hernández Sampieri, quien establece que “el objetivo es generalizar los

datos de una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor)” (Sampieri, 2010).

Muestra

En esta investigación se midió el interés de los participantes conforme al objetivo de determinar el impacto de la regionalización en las capacidades operativas de la institución armada, comprobando la afectación y estableciendo una propuesta de plan de destinación rotativa que disminuya el impacto de la regionalización, por este motivo, lo más factible fue aplicar instrumentos de medición basados en encuestas.

Por otro lado, también fue necesario consultar especialistas en el área de derecho para obtener un criterio en el campo legal y determinar si es viable desde el punto de vista jurídico la propuesta planteada.

Para realizar procesos de medición, fue necesario que las variables tengan características que varían de acuerdo al mayor o menor impacto que tendría la política de regionalización en el personal de la institución armada, y de esta manera afectar a la operatividad de la misma.

De la propuesta planteada se ha utilizado una fórmula estadística para calcular el tamaño de la muestra para economizar tiempo y recursos, y para delimitar a la población generalizando resultados y estableciendo parámetros. Esta muestra es de clase probabilística y aleatoria simple.

Las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas, como poder medir el tamaño del error en las predicciones y reducir al mínimo este error, al cual se lo llama error estándar. Así mismo, se pueden hacer estimaciones de las variables en la población, donde se miden y analizan con pruebas estadísticas en una muestra, se presupone que esta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. En el presente caso, de las 410 personas que conforman la población, todas tienen la probabilidad de ser elegidas aleatoriamente.

Además, se utilizará una fórmula matemática para determinar el tamaño de la muestra, asignando un nivel de confianza de un 95 % y un margen de error del 3 %, donde se desconoce la probabilidad p del evento, obteniendo el tamaño de la muestra de 296 personas, según la fórmula que se detalla en la Figura 1:

Figura 1

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

Nivel de confianza	Z_{α}
99.7%	3
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

Nota. Obtenido de la Tabla de cálculo Fernando Bomba

Métodos de investigación

Se realizó una investigación histórica deductiva del empleo de las directivas utilizadas en otros países y en Ecuador, además de las estadísticas de las rectificaciones e insubsistencia de pases, de esta manera se pudo hacer un análisis adecuado, determinando las evidencias que ayudaron a obtener conclusiones válidas para la investigación.

Se obtuvo la bibliografía y ejemplos prácticos de cálculos de la metodología de Roberto Hernández Sampieri en su obra *Metodología de la Investigación*, 5ta Edición.

Técnicas de Recolección de Datos

Instrumento

Una vez que se seleccionó el diseño de la investigación y se calculó el tamaño de la muestra, se procedió a recolectar los datos sobre las variables, utilizando los siguientes instrumentos:

Encuesta

Validez y confianza

Para poder medir la validez y la confianza de los instrumentos establecidos para la recolección e información, se tomó la acuosidad de realizar preguntas de fácil entendimiento que sean simples, precisas y concisas para que no existan malas interpretaciones y se generen confusiones, además, se aplicó una encuesta por medios digitales como plan piloto a los alumnos de la Academia de Guerra, determinando su confiabilidad, aplicabilidad y confianza.

De esta forma, se puede pasar a una segunda etapa donde la validez de los resultados determinará un 95% de idoneidad.

Técnica de análisis de datos

Los datos se determinarán y codificarán en matrices que permitan realizar cálculos estadísticos y gráficos que faciliten el entendimiento del procesamiento de la información. Se utilizarán programas como Excel y graficadores para realizar un análisis cuantitativo y cualitativo y finalmente determinar los resultados.

Los análisis de los datos dependerán de tres factores que son:

- Nivel de medición de las variables
- Formulación de la hipótesis
- Interés de los investigadores.

Técnica de comprobación de hipótesis

Para la presente investigación se utilizará la estadística descriptiva e inferencia con las variables cuantitativas y cualitativas, el propósito es describir las variables en estudio para poder generalizar los resultados obtenidos e implementar un plan de mejora.

La hipótesis del estudio es general y precisa, involucra dos variables que están sujetas a una comprobación empírica con la realidad.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados

Procesamiento de la información

De acuerdo a la propuesta de investigación se escogió una población acorde con el conocimiento del tema.

Se aplicó la encuesta a todo el personal de Oficiales y Voluntarios de los diferentes departamentos de la Comandancia General del Ejército, del Grupo Especial de Operaciones, Oficiales de la República de Chile y Argentina y los alumnos de la Academia de Guerra del Ejército, dando un total de 296 personas. Además de conocer del tema para la validación de información, se desecharon respuestas que no aportan a la investigación, el proceso se logró ejecutar y completar con la ayuda de la plataforma de formularios Google, que facilita la recolección de datos acorde con las necesidades de la encuesta planteada con las siguientes preguntas que tienen el objetivo de determinar el impacto de la política de regionalización en las capacidades de la Fuerza Terrestre.

1. ¿Piensa usted que al no darse cumplimiento a la regionalización en los países influye en el desarrollo de su trabajo en su unidad y por ende afecta a las capacidades operativas de la institución?

Sí

No

2. ¿Considera usted que, al cumplir con la regionalización el personal especializado (FF.EE., pilotos, ingenieros, técnicos, etc.) dejan de entrenar y mantener sus destrezas que cuando regresan a su sistema las han perdido y esto se agrava dependiendo el tiempo que ha permanecido fuera de su especialidad?

Sí

No

3. ¿Considera usted que, al cumplir con los diferentes cursos de perfeccionamiento en las que adquirimos nuevas competencias para poderlas ejercer en cualquier unidad de destino, se debe excluir al personal que adquirió una especialidad?

Sí

No

4. ¿Considera usted el personal militar que ha adquirido un mejor perfil o capacidades individuales (por méritos propios o por requerimiento institucional) debe ser destinado algún lugar donde pueda aplicarlo?

Sí

No

5. ¿Si considera afirmativa la respuesta anterior, considera usted que este personal que adquirió un mejor perfil o capacidades individuales no se debe limitar el “devengamiento” solo por tiempo de servicio, sino que se le debe entregar proyectos con recursos y plazos para que aporte al incremento de las capacidades operativas de la institución?

Sí

No

6. ¿Considera que el personal con capacitaciones y/o especializaciones específicas, al cumplir con la regionalización, pierde competencias o experiencias y que puede afectar a las capacidades operativas de la institución?

Sí

No

7. ¿Usted cree que el personal de las diferentes armas o servicios que no se desempeña en unidades de su clasificación están afectando a las capacidades operativas del Ejército?

Sí

No

8. ¿Considera usted que la regionalización ha permitido mejorar la competencia y capacidad operativa de nuestra institución?

Sí

No

9. ¿Usted considera que personal especializado puede aportar a mejorar las capacidades operativas de la institución en unidades de frontera y/o riesgo?

Sí

No

10. ¿Usted considera que si en los cursos de ascenso para Oficiales y Voluntarios, al ser destinados a Unidades de su clasificación por un lapso mínimo de 6 meses y que este periodo sea evaluado y conste dentro de su calificación del curso va mejorar las capacidades operativas de la institución?

Sí

No

11. ¿En qué porcentaje dentro de las unidades, considera usted que el personal militar por dar cumplimiento a la regionalización está en condición de soltero geográfico?

10%

30%

60%

otra respuesta...

12. ¿En qué porcentaje dentro de las unidades, considera usted que el personal militar en condición de soltero geográfico por dar cumplimiento a la regionalización tiene problemas en su núcleo familiar?

10%

30%
60%
otra respuesta...

Resultados

De la aplicación de la encuesta a las 296 personas, se pueden generar los siguientes resultados:

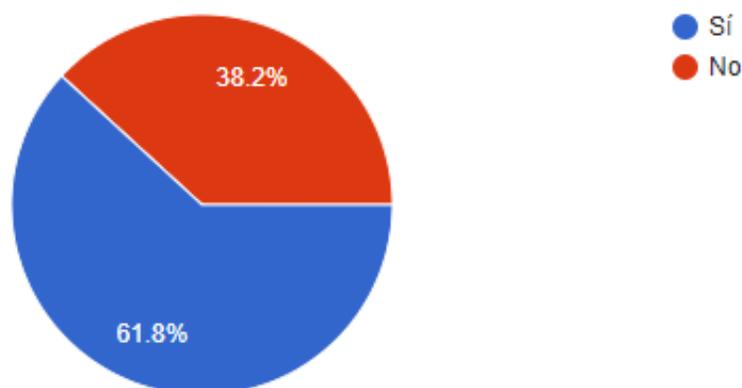
1. ¿Piensa usted que al no darse cumplimiento a la regionalización en los países influye en el desarrollo de su trabajo en su unidad y por ende afecta a las capacidades operativas de la institución?

183 Sí

113 No

Figura 2

Resultados Pregunta 1



Con relación a esta pregunta, el 61,80% indica que sí se pudieran considerar, el 38,20% considera que no se podría considerar.

Por lo que se puede concluir que, para que exista un buen desarrollo de trabajo en la unidad y que se mantenga las capacidades operativas de la institución, no es necesario que se cumpla con la regionalización.

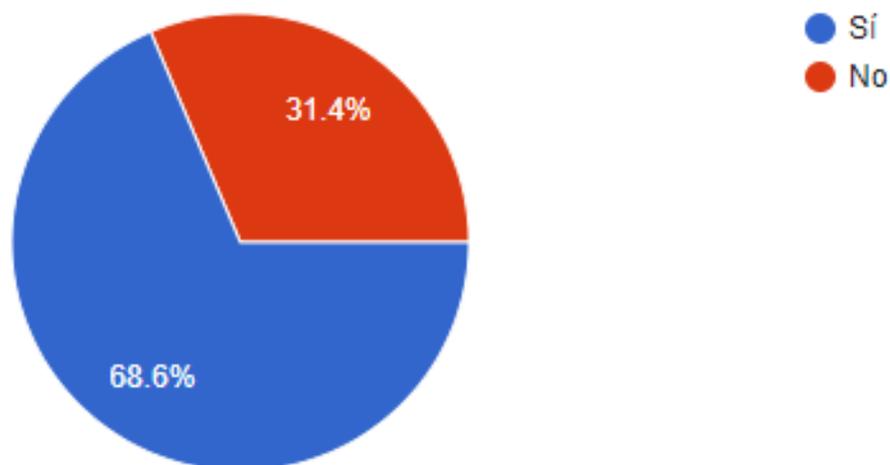
2. ¿Considera usted que al cumplir con la regionalización el personal especializado (FF EE, pilotos, ingenieros, técnicos, etc.) dejan de entrenar y mantener sus destrezas que cuando regresan a su sistema las han perdido y esto se agrava dependiendo el tiempo que ha permanecido fuera de su especialidad?

203 Sí

93 No

Figura 3

Resultados Pregunta 2



Con relación a esta pregunta, el 68,6% indica que, sí se pudieran considerar, el 31,4% considera que no se podría considerar.

Se puede concluir que la regionalización sí afecta al personal militar especializado, ya que este deja de entrenar y pierde sus destrezas, según los resultados de la encuesta realizada.

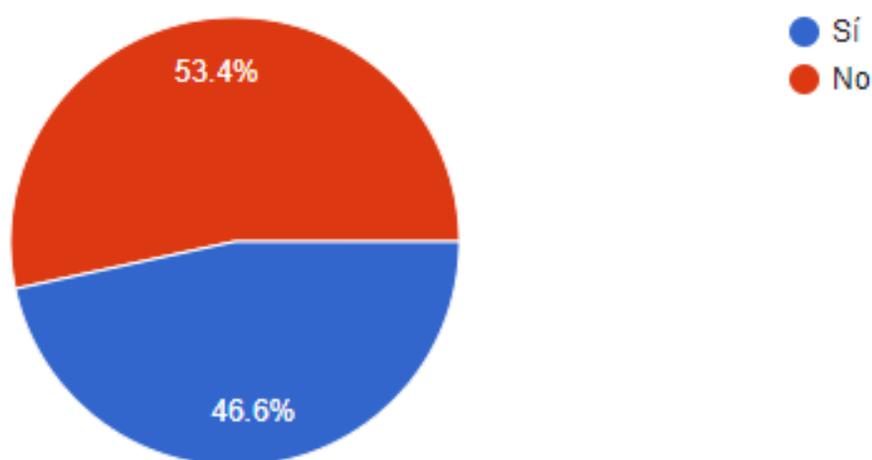
3. ¿Considera usted que, al cumplir con los diferentes cursos de perfeccionamiento en las que adquirimos nuevas competencias para poderlas ejercer en cualquier unidad de destino, se debe excluir al personal que adquirió una especialidad?

158 Sí

138 No

Figura 4

Resultados Pregunta 3



Con relación a esta pregunta, el 53,4 % indica que sí se pudieran considerar, el 46,6 % considera que no se podría considerar.

Por lo que se puede concluir que, a pesar de adquirir nuevas competencias al realizar los diferentes cursos de perfeccionamiento, no se debe incluir en los pases al personal militar que adquirió una nueva especialidad y deben regresar a donde puedan ejercer esa especialidad, a pesar de estar facultados para poder desenvolverse en cualquier unidad de su clasificación, según los resultados de la encuesta realizada.

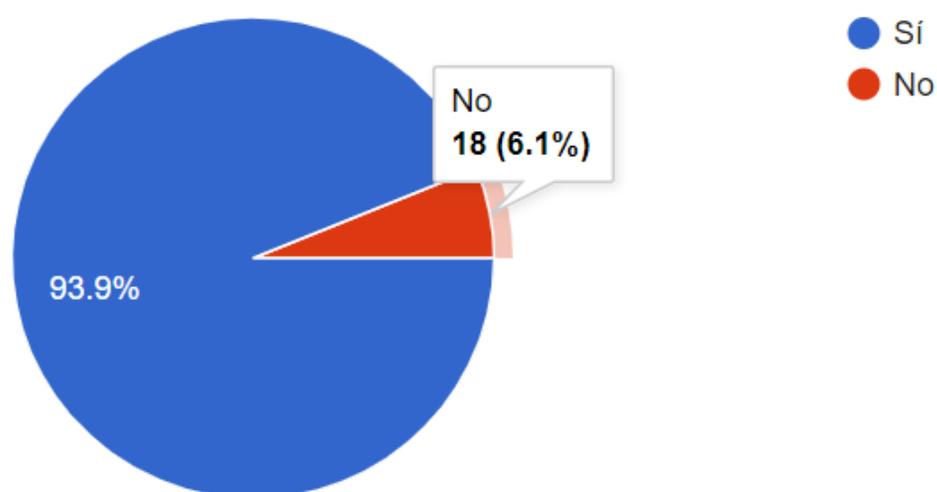
4. ¿Considera usted el personal militar que ha adquirido un mejor perfil o capacidades individuales (por méritos propios o por requerimiento institucional) debe ser destinado algún lugar donde pueda aplicarlo?

178 Sí

18 No

Figura 5

Resultados Pregunta 4



Con relación a esta pregunta, el 93,9% indica que sí se pudieran considerar, el 6,1% considera que no se podría considerar.

Se concluye que el personal militar con nuevas capacidades, distintas a las que la institución militar capacita, debería estar en unidades donde puedan ser aprovechados estos conocimientos, según los resultados de la encuesta realizada.

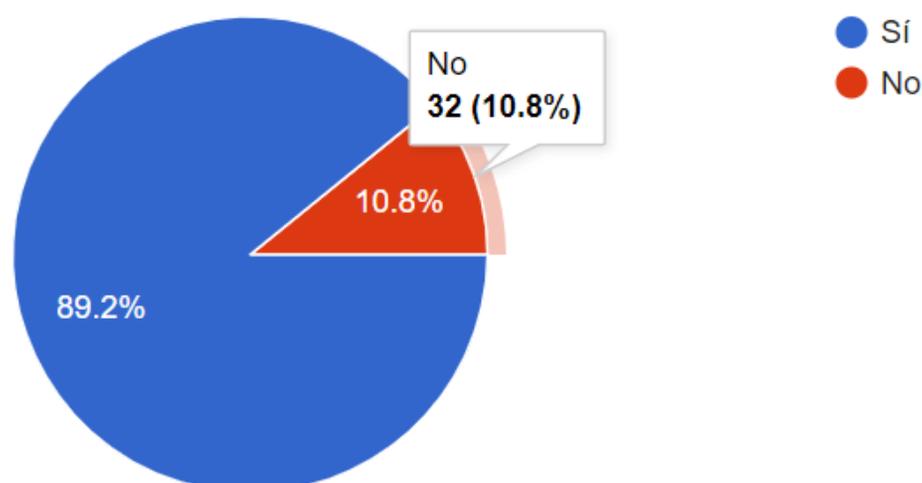
5. ¿Si considera afirmativa la respuesta anterior, considera usted que este personal que adquirió un mejor perfil o capacidades individuales no se debe limitar el “devenamiento” solo por tiempo de servicio, sino que se le debe entregar proyectos con recursos y plazos para que aporte al incremento de las capacidades operativas de la institución?

264 Sí

32 No

Figura 6

Resultados Pregunta 5



Con relación a esta pregunta, el 89,2% indica que sí se pudieran considerar, el 10,8% considera que no se podría considerar.

Se concluye que todos los que han adquirido un mejor perfil o capacidad individual deben devengar no solo en tiempo de servicio, sino con la elaboración de un proyecto que sea en favor de la institución en donde se pueda evidenciar sus conocimientos adquiridos, y no pase a ser parte del currículo para poder ascender.

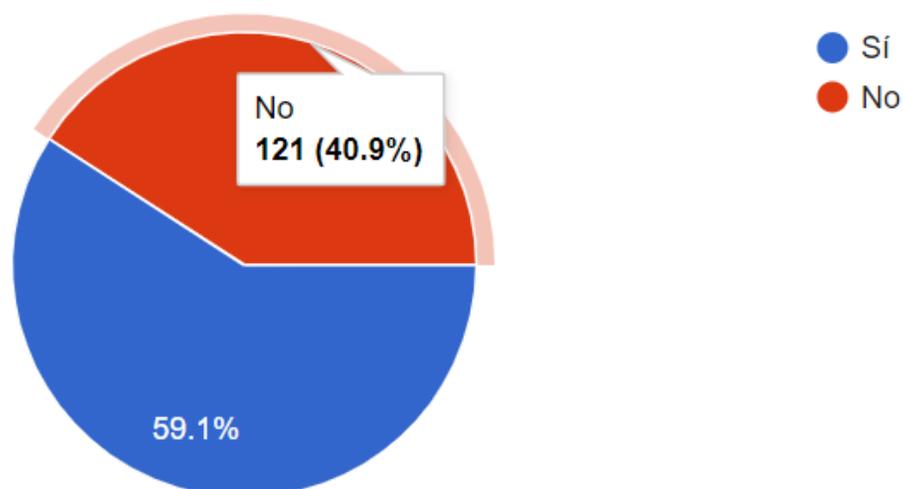
6. ¿Considera que el personal con capacitaciones y/o especializaciones específicas, al cumplir con la regionalización, pierde competencias o experiencias y que puede afectar a las capacidades operativas de la institución?

175 Sí

121 No

Figura 7

Resultados Pregunta 6



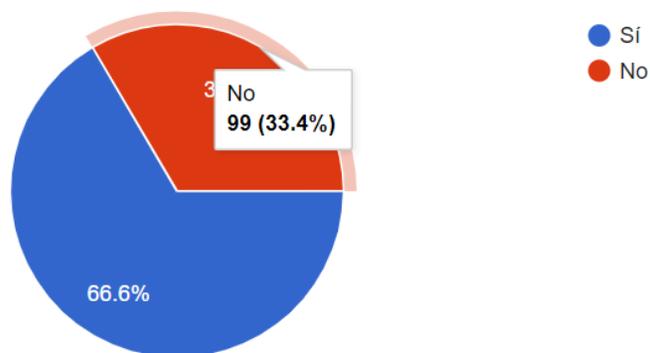
Con relación a esta pregunta, el 59,1% indica que sí se pudieran considerar, el 40,9% considera que no se podría considerar.

Se puede concluir que, de acuerdo a la encuesta, el personal con capacidades o especializaciones específicas, al ser destinado a con el pase a cumplir otra función que no es la que fue capacitado, afecta a la capacidad operativa de la institución.

7. ¿Usted cree que el personal de las diferentes armas o servicios que no se desempeña en unidades de su clasificación están afectando a las capacidades operativas del Ejército?

197 Sí

99 No

Figura 8*Resultados Pregunta 7*

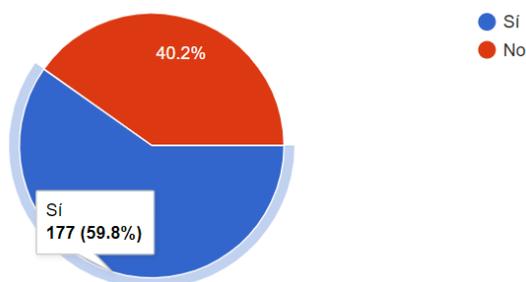
Con relación a esta pregunta, el 33,4% considera que no se podría considerar.

Se concluye que se debe considerar que el personal militar de determinada clasificación esté con el pase en las unidades correspondientes a esa clasificación ya que, de no ser así, se afecta a las capacidades operativas de la institución.

8. ¿Considera usted que la regionalización ha permitido mejorar la competencia y capacidad operativa de nuestra institución?

177 Sí

119 No

Figura 9*Resultados Pregunta 8*

Con relación a esta pregunta, el 40,2% indica que, si se pudieran considerar, el 59,8% considera que no se podría considerar.

Se puede concluir que, de acuerdo a los encuestados, la regionalización no ha mejorado las capacidades operativas de la institución.

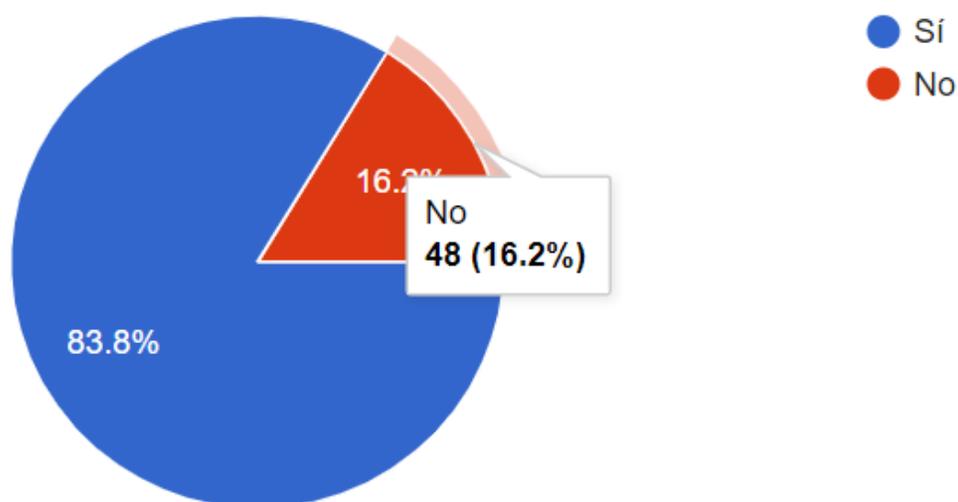
9. ¿Usted considera que personal especializado puede aportar a mejorar las capacidades operativas de la institución en unidades de frontera y/o riesgo?

248 Sí

48 No

Figura 10

Resultados Pregunta 9



Con relación a esta pregunta, el 83,8% indica que, si se pudieran considerar, el 16,2% considera que no se podría considerar.

Se concluye que, de acuerdo a los encuestados el personal militar especializado si puede aportar en las unidades de frontera o de riesgo, por lo que sí pueden ser dados

el pase a estas destinaciones y esto mejoraría las capacidades operativas de la institución.

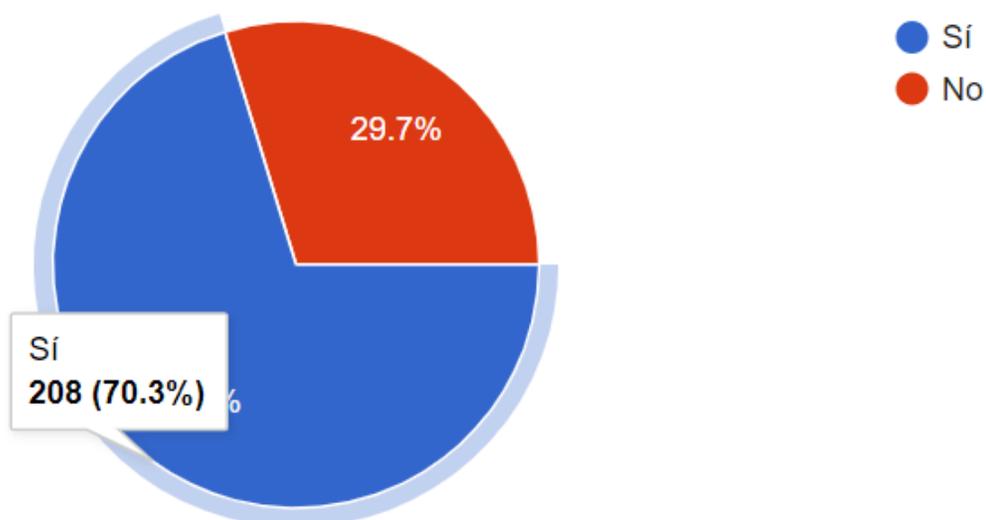
10. ¿Usted considera que, si en los cursos de ascenso para Oficiales y Voluntarios, al ser destinados a Unidades de su clasificación por un lapso mínimo de 6 meses y que este periodo sea evaluado y conste dentro de su calificación del curso, va mejorar las capacidades operativas de la institución?

208 Sí

88 No

Figura 11

Resultados Pregunta 10



Con relación a esta pregunta, el 70,3% indica que sí se pudieran considerar, el 29,7% considera que no se podría considerar.

De acuerdo a los encuestados sí sería conveniente que dentro de su curso de perfeccionamiento sean dados el pase a alguna destinación de su clasificación, lo que mejoraría las capacidades operativas de la institución.

11. ¿En qué porcentaje dentro de las unidades, considera usted que el personal militar por dar cumplimiento a la regionalización está en condición de soltero geográfico?

158 con respuestas del 10%

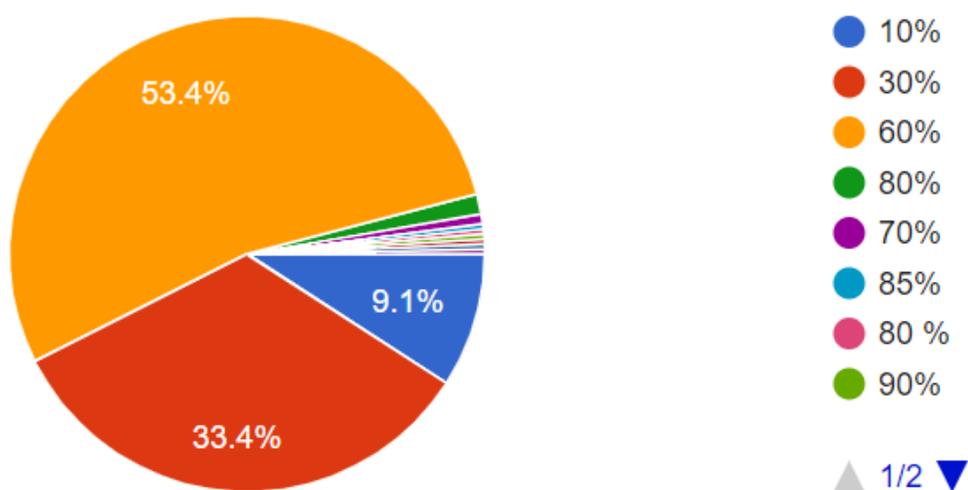
99 con respuestas del 30%

27 con respuestas del 60%

12 con otra respuesta

Figura 12

Resultados Pregunta 11



Con relación a esta pregunta, el 53,4% es el porcentaje más alto obtenido, por lo que se podría considerar que en su mayoría el personal militar no está de soltero geográfico en las unidades donde se encuentra con el pase.

Se concluye que del efectivo y disponible que se encuentran en las unidades militares, solo un pequeño porcentaje se encuentra en condición de soltero geográfico, por lo que en general no afectaría a las capacidades operativas de la institución.

12. ¿En qué porcentaje dentro de las unidades, considera usted que el personal militar en condición de soltero geográfico por dar cumplimiento a la regionalización tiene problemas en su núcleo familiar?

156 con respuestas del 10%

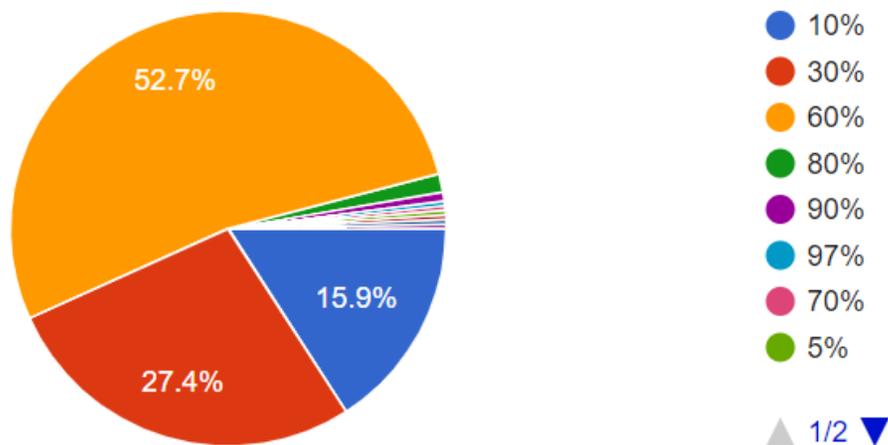
81 con respuestas del 30%

47 con respuestas del 60%

12 con otra respuesta

Figura 13

Resultados Pregunta 12



Con relación a esta pregunta, el 52,7% es el porcentaje más alto obtenido, por lo que se podría considerar que en su mayoría el personal militar que está de soltero geográfico en las unidades donde se encuentra con el pase, no tiene problemas en su núcleo familiar.

Se puede concluir que el personal que se encuentra en situación de soltero geográfico, en su gran mayoría no tiene problemas en su núcleo familiar, por lo que el desempeño de este personal no afecta a las capacidades operativas de la institución, pero esto no significa que no se deban considerar ciertas políticas para ayudar a este personal.

Capítulo V: Propuesta

Antecedentes

Se procedió a desarrollar un análisis prospectivo con la ayuda del F.O.D.A., identificando los factores del entorno general que van afectar al Ejército, de esta manera se pudo levantar las variables estratégicas que conllevan a la construcción de escenarios y objetivos, dando como resultado las estrategias que ayudarán a la toma de decisiones, considerando los siguientes factores: político, económico, tecnológico, social y militar, además, se pudo establecer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de esta manera se pueden plantear los lineamientos estratégicos para la implementación de una propuesta para la mejora del impacto de la política de regionalización en las capacidades de la Fuerza Terrestre.

La pandemia de COVID 19, iniciada a finales de 2019, ha generado un nuevo escenario a escala mundial que ha modificado la economía, los modos de movilidad y la calidad de vida de las personas. Una dura recesión económica, producto de este escenario, que podría incluso ser considerado como un “cisne negro”, actualmente propone desafíos muy exigentes al nivel directivo de la institución armada que buscará una mejor salud y evitar el desplazamiento para los miembros de la institución armada y sus familias.

El presente estudio pretende establecer los posibles escenarios en los que la institución armada deberá desenvolverse, a fin de determinar las mejores estrategias y decisiones que le permitan enfrentar los retos del mundo post pandemia y de los nuevos requerimientos, exigencias y necesidades de la sociedad a la cual se halla vinculada.

Para tal fin, se hará uso de las herramientas conocidas durante la materia de Prospectiva, las mismas que facilitarán los posibles escenarios y los actores que desempeñarán un papel relevante durante el proceso a analizar, y así poder plantear una solución de mejora.

Determinación de la Problemática que Rodea el Actual Escenario

El problema se enmarca en la evidencia del impacto de la política de regionalización en las capacidades de la Fuerza Terrestre, planteando una propuesta alternativa.

La propuesta se la hace en el contexto de las directivas N° FT-DGTH-2020-001-DIR-fopt: Procedimientos y responsabilidades para la elaboración de pases del personal militar correspondiente al 03 de marzo de 2020 y la Directiva N° FT-DGTH-2019-001-DIR-FOPT: Procedimientos y responsabilidades para la elaboración de pases del personal militar correspondiente al viernes 15 de febrero de 2019.

El análisis del Marco Legal utilizado para la realización de las dos directivas es el mismo, además, se puede concluir que cada directiva tiene lineamientos para la transformación del Ejército emitidos por el señor Comandante General del Ejército de cada período (2019 y 2020) y se incluye el Reglamento a la Ley Orgánica de Discapacidades, Decreto Ejecutivo No. 194, del registro oficial suplemento 109 de 27 de octubre de 2017.

El actual escenario plantea grandes desafíos para el desarrollo adecuado de su actividad militar. Las principales variables son las siguientes:

- La política de regionalización
- Capacidades de la Fuerza Terrestre

Determinación del problema

¿Cuál es el impacto de la política de regionalización en las capacidades de la Fuerza Terrestre en el año 2021?

Variables en el ámbito político

- Garantías y derechos de los ciudadanos.
- Ley de personal para su aprobación en la Asamblea Nacional.

Variables en el ámbito económico

- Recesión económica agravada por la pandemia del COVID 19.

- Asignación presupuestaria para movilizar al personal militar cuando le den el pase.

Variables en el ámbito tecnológico

- Plataforma SIFTE limitada.
- Cultura tecnológica limitada.

Variables en el ámbito psicosocial

- Faltas disciplinarias.
- Resistencia a nuevas destinaciones.

Variables en el ámbito militar

- Plan de destinación rotativa.
- Injerencia en las destinaciones.

Árbol de Giget

El árbol de competencias es una herramienta de reflexión colectiva que tiene como fin colocar a la organización ante su entorno.

Permite representar el “Estado del arte” del tema que se investiga señalando las condiciones actuales y las opciones potenciales de la organización.

Tiene por objetivo representar de forma sistemática el desarrollo del objeto de estudio a fin de obtener un diagnóstico del pasado, presente y futuro e identificar las competencias distintivas y opciones estratégicas para la organización (INDER, 2017).

Tabla 3

Árbol de Giget

ÁRBOL DE GIGET			
	Análisis del Pa- sado	Análisis del Pre- sente	Análisis del Fu- turo
Ramas: resultados, productos, servicios	Políticas de secto- rización. Ley de personal desactualizada	Inadecuada polí- tica de regionaliza- ción. Directiva de pa- ses. Falta de actualiza- ción de ley de per- sonal.	Adecuada política de regionalización Existencia de un plan rotativo Ley de personal actualizada
Tronco: capacida- des	Inadecuadas ca- pacidades de la Fuerza Inadecuada secto- rización de perso- nal Falta de legisla- ción.	Inadecuadas ca- pacidades de la Fuerza Inadecuada rota- ción de personal Falta de legisla- ción.	Adecuadas capaci- dades de la Fuerza Adecuada rotación de personal Legislación actuali- zada
Raíz: competencias “saber hacer”	Trafico de influen- cias Faltas disciplina- rias Saturación de per- sonal .	Compra de pases y juicios a la Fuerza Faltas disciplina- rias Saturación de per- sonal Personal militar in- volucrado en deli- tos	Transparencia en el manejo de pa- ses. Personal militar disciplinado. Distribución ade- cuada de personal. Personal no involu- crado en delitos.

FODA Prospectivo

FODA es el acrónimo conformado por las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En términos de dimensión temporal, el ámbito de las fortalezas y debilidades lo constituye el presente, es decir, se refiere a la posición competitiva que una organización tiene y posee en el momento de análisis; en tanto que el horizonte temporal de una oportunidad o una amenaza puede ubicarse en cualquier momento o extensión entre el presente y el futuro.

El criterio de demarcación frente de las fortalezas y las debilidades, frente a las oportunidades y las amenazas lo constituye el control sobre la variable o evento analizado. Lo creado o susceptible de acción directa y control corresponde a las fortalezas y debilidades, lo que escapa a la acción directa o control corresponde a las oportunidades y amenazas.

En términos de impacto o efecto, las oportunidades que se aprovechan dan lugar a fortalezas en el futuro y, por el contrario, una amenaza no administrada da lugar a una debilidad en el futuro (Previsión, 2014).

Tabla 4

FODA

	PASADO	PRESENTE	FUTURO	VARIABLES
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de sectorización. Políticas de países. 	<ul style="list-style-type: none"> Política de regionalización. Directiva de países. 	<ul style="list-style-type: none"> Política de regionalización acorde a las necesidades Plan de destinación rotativa 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la política de regionalización Tipo de destinación rotativa
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuadas competencias de la Fuerza. Inadecuada rotación de personal Legislación no sustentable en el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuadas capacidades de la Fuerza Inadecuada rotación de personal Falta de legislación. 	<ul style="list-style-type: none"> Adecuadas capacidades de la Fuerza Adecuada rotación de personal Legislación actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de capacidades de la Fuerza Nivel de rotación del personal Tipo de legislación
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Políticas públicas básicas Prioridades estatales generales 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas públicas Prioridades estatales 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas públicas generalizadas Si prioridades estatales 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de políticas públicas Grado de prioridades estatales
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> No existencia de pandemias No injerencia política 	<ul style="list-style-type: none"> Incertidumbre mundial por la pandemia Injerencia política en el sector defensa 	<ul style="list-style-type: none"> Si hay incertidumbre por pandemia Si injerencia política 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de incertidumbre por pandemia Grado de injerencia política en el sector defensa

Tabla 6*Ábaco con 9 variables*

MATRIZ ORDENADA	RESPUESTAS DE LOS EXPERTOS CONSULTADOS									
Factores de Cambio (Hecho portador de futuro que puede incidir en el ámbito al 2025)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cumplimiento de la política de regionalización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nivel de capacidades de la fuerza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nivel de rotación del personal	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Tipo de destinación rotativa	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
Tipo de legislación	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
Grado de injerencia política en el sector defensa	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Nivel de incertidumbre por pandemia	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Existencia de políticas públicas	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
Grado de prioridades estatales	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3

Tabla 7*Ábaco con variables finales*

VARIABLES FINALES	RESPUESTAS DE LOS EXPERTOS CONSULTADOS									
Factores de Cambio (Hecho portador de futuro que puede incidir en el ámbito al 2025)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cumplimiento de la política de regionalización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nivel de capacidades de la fuerza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nivel de rotación del personal	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Tipo de destinación rotativa	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
Tipo de legislación	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3

Matriz Morfológica

La técnica de Matriz Morfológica es una práctica combinatoria y creativa consistente en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas.

Con sus rasgos o atributos se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre tales partes. Así pues, en su forma más básica, el Análisis Morfológico no es más que la generación de ideas por medio de una matriz (Isoba, 2010).

Tabla 6*Matriz Morfológica*

	OPTIMISTA 	PESIMISTA 	TENDENCIA L 	CISNE NEGRO 	APUESTA 
	AMARILLO-alegre	PLOMO-melancólico	AZUL- repite	NEGRO- azabache	VERDE- luz
Cumplimiento de la política de regionalización	EFICIENTE	DEFICIENTE	CRECIENTE	CRISIS	SUFICIENTE
Nivel de capacidades de la fuerza	ALTO	BAJO	CRECIENTE	NULO	ADECUADO
Nivel de rotación del personal	OPTIMO	INAPROPIADO	EQUILIBRADO	INEFICIENTE	APROPIADO
Tipo de destinación rotativa	EFFECTIVA	INESTABLE	ESTABLE	DEFECTUOSO	FLEXIBLE
Tipo de legislación	EXCELENTE	MALO	REGULAR	PESIMO	BUENO

Descripción de los Escenarios***Escenario Optimista***

Cumplimiento de la política de regionalización eficiente, nivel de capacidades de la fuerza alto, nivel de rotación del personal óptimo, tipo de destinación rotativa efectiva y tipo de legislación excelente.

Escenario Pesimista

Cumplimiento de la política de regionalización deficiente, nivel de capacidades de la fuerza bajo, nivel de rotación del personal inapropiado, tipo de destinación rotativa inestable y tipo de legislación malo.

Escenario Tendencial

Cumplimiento de la política de regionalización creciente, nivel de capacidades de la fuerza creciente, nivel de rotación del personal equilibrado, tipo de destinación rotativa estable y tipo de legislación regular.

Escenario Cisne Negro

Cumplimiento de la política de regionalización crisis, nivel de capacidades de la fuerza nulo, nivel de rotación del personal ineficiente, tipo de destinación rotativa defectuosa y tipo de legislación pésimo.

Escenario Apuesta

Cumplimiento de la política de regionalización suficiente, nivel de capacidades de la fuerza adecuado, nivel de rotación del personal apropiado, tipo de destinación rotativa flexible y tipo de legislación bueno.

Matriz de Importancia y Gobernabilidad

Esta matriz es una herramienta que utiliza la prospectiva para decidir qué estrategias, objetivos o variables (factores en general) que se debe priorizar; primero, IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir, esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecer una priorización de las acciones a evaluar.

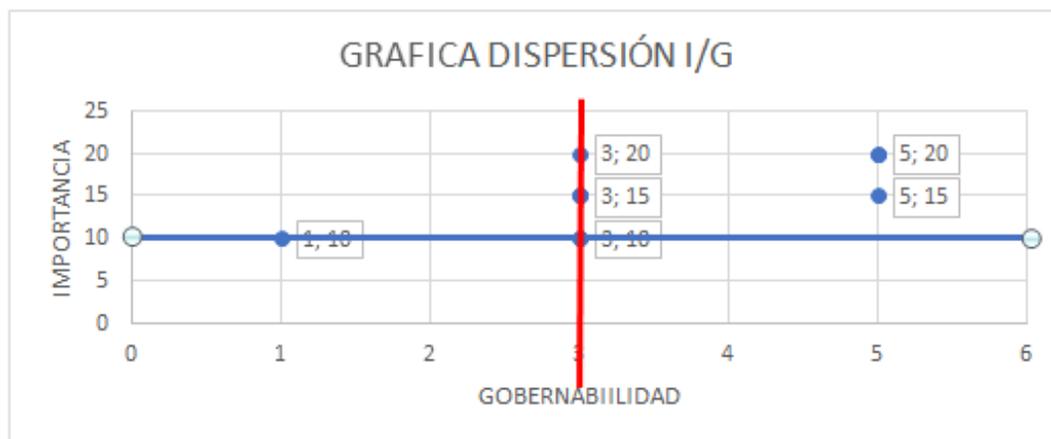
Gobernabilidad es la capacidad que se tiene para controlar y dominar el factor que se está analizando. Por otro lado, la importancia es la pertinencia del factor (Alfonso, 2013).

Tabla 7

Matriz IGO

VARIABLE	ESCENARIO APUESTA	OBJETIVOS 2033	ACCIONES (Para que se logre en el 2025)	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA
Cumplimiento de la política de regionalización	Suficiente	Alcanzar el cumplimiento de la política de regionalización al 90 %	Disponer de un plan de destinación rotativo	5	20
			Distribuir al personal priorizando el bienestar de personal	3	15
Nivel de capacidades de la fuerza	Adecuado	Alcanzar un adecuado nivel de capacidades de la fuerza en un 70%	Distribuir al personal en concordancia de la misión	5	20
			Asignar al personal en función de su clasificación en los grados subalternos.	3	15
Nivel de rotación del personal	Apropiado	Lograr un nivel de rotación del personal lo más equitativo	Permitir que se cumpla la regionalización.	5	15
			Estandarizar procesos de pases.	3	15
Tipo de destinación rotativa	Flexible	Lograr un tipo de destinación rotativa flexible	Atender necesidades de bienestar de personal	3	10
			Incentivar al personal para el cumplimiento de destinaciones	3	10
Tipo de legislación	Bueno	Alcanzar un tipo de legislación bueno, acorde a las necesidades	Gestionar la aprobación de la nueva ley de personal.	3	20
			Reformar la ley de acuerdo a las necesidades institucionales	1	10
					150

Mediana Gobernabilidad:	3
Mediana Importancia:	15

Figura 14*Importancia y Gobernabilidad***Juego de Actores**

El juego de actores en prospectiva trata de interesarse por los actores que, de cerca o de lejos, mandan sobre las variables claves para el futuro del sistema y que surgieron del análisis estructural. Establece también el generar confianza entre los actores, frente a las partes interesadas. Además, permite comprender el grado de tensiones que existen en torno al objeto central de la toma de decisiones y evaluar los obstáculos o bloqueos potenciales. Identificar con mayor precisión los actores que pueden participar en los talleres de concertación. Conducir a una perspectiva validada y compartida por el conjunto de participantes en torno a las dinámicas territoriales (CASTILLO, 2016).

Tabla 8*Juego de Actores***JUEGO DE ACTORES**

VARIABLE	OBJETIVOS FUTURO	ACTORES	
		A FAVOR	EN CONTRA
Cumplimiento de la política de regionalización	Alcanzar el cumplimiento de la política de regionalización al 90 %	Fuerza Terrestre, Unidades Militares	Familia Militar
Nivel de capacidades de la fuerza	Alcanzar un adecuado nivel de capacidades de la fuerza en un 70%	Fuerza Terrestre, Unidades Militares	Fuerza aérea, Fuerza Naval
Nivel de rotación del personal	Lograr un nivel de rotación del personal lo más equitativo	Fuerza Terrestre, Dirección de Talento Humano	Dirección de Bienestar de Personal
Tipo de destinación rotativa	Lograr un tipo de destinación rotativa flexible	Fuerza Terrestre, Dirección de Talento Humano	Defensoría del Pueblo, Familia Militar, Organizaciones de Derechos Humanos
Tipo de legislación	Alcanzar un tipo de legislación bueno, acorde a las necesidades	FF.AA, Gobierno Central, Ministerio de Defensa, Fuerza Terrestre	Asamblea Nacional, Organizaciones de DDHH

Propuesta de solución

Generalidades y Procedimientos

Disposiciones legales y reglamentarias. Ley de Personal de Fuerzas Armadas, con Registro Oficial Suplemento 660 de 10 de abril de 1991. Última modificación el 21 de octubre de 2016. Estado: reformado.

Procedimientos

Atribuciones de los comandantes de unidad en lo referido a destinación de personal. Podrán proponer a la Dirección de Talento Humano del Ejército a través del respectivo órgano regular, de acuerdo con sus propias necesidades, que las destinaciones deben efectuarse dentro de la misma región, es decir, en lo posible sin que este movimiento involucre un cambio de residencia. Sin perjuicio de lo anterior, estas destinaciones deben ser aprobadas por el respectivo comandante de cada una de las Divisiones.

No obstante, lo antes señalado, las destinaciones en uso de atribuciones deberán efectuarse teniendo a la vista las disposiciones y políticas emitidas por la directiva de pases elaborada para cada año en curso.

Normas comunes

De las Destinaciones

Comunes para oficiales y tropa. Los oficiales que requieren destinación para el cumplimiento de requisitos de ascenso deben tener la primera prioridad para mantener las capacidades operativas de la institución sin perjuicio a la región que le se asignado.

Procedimiento para designar las destinaciones

Fase de Inscripción

Contempla el ingreso de los antecedentes de las personas para ser considerados en las destinaciones (pases), ya sea por voluntad propia y/o por proposición de los comandantes, debiendo registrar las prioridades de destino en una "lista de personal propuesto para el pase" en concordancia con el mantenimiento de las capacidades operativas de la institución.

Esta es, además, la instancia para que se solicite la corrección de antecedentes que figuran en la base de datos de la Dirección de Talento Humano con el objeto de ser actualizados.

Para esta fase es primordial que los mandos correspondientes cumplan con la inscripción del personal que voluntariamente desee solicitar el pase para el cumplimiento de requisitos.

Fase de Análisis y Resolución

Una vez generada la solicitud de destino, se inicia el análisis del proceso, el que en un primer momento es efectuado por el comandante de unidad y/o instituto, quien apoya, modifica o no apoya las prioridades registradas en la "Lista de Personal propuesto para el pase". Su resolución es validada por el departamento de talento humano de la unidad superior, quien registra y confirma la información a la Dirección de Talento Humano a través del portal SIFTE.

Por su parte, los Oficiales y/o Jefes de Talento Humano, es indispensable que registren aquellos problemas médicos, sociales, familiares, procesos judiciales e investigaciones sumarias administrativas y proyectos institucionales, con la finalidad de poseer el campo de antecedentes al momento de resolver su pase a fin de mantener la capacidad operativa de la fuerza.

Fase de Protocolización

Efectuado el análisis por parte de los Departamentos de Talento Humano y habiéndose resuelto las destinaciones, conforme con las categorías del personal, en los plazos ya establecidos por Cronograma de Trabajo, se procederá a la protocolización de los movimientos hacia la Dirección de Talento Humano del Ejército para su respectivo análisis en su nivel y posterior aprobación y difusión en base a sus normas propias establecidas para este efecto y en coordinación estrecha con el comando de operaciones terrestre a fin de priorizar en todo momento el mantenimiento de las capacidades operativas de la fuerza.

Fase de Ejecución

Una vez ejecutados los movimientos de personal, los Comandantes de Unidades, en conformidad con las nuevas dotaciones de personal. Encuadrarán al personal de acuerdo con las vacantes, puestos y cargos considerados en las respectivas funciones.

Destinaciones por mala conducta o mal desempeño en sus funciones

Los comandantes de unidad y/o institutos, no considerarán destinar a este personal, el cual debe permanecer en la Unidad, con el fin de que en el próximo periodo de calificación mejore su condición o sea propuesto para la baja de la Institución. Asimismo, deberá tener en consideración las Investigaciones Sumarias Administrativas y Procesos Judiciales donde se encuentre involucrado el personal que solicite destinación.

Matrimonio entre personal de la Institución

En los casos de matrimonios entre el personal de la Institución para su traslado será obligatoria la inscripción de ambos cónyuges con su validación respectiva, al materializarse la destinación solo uno de ellos percibirá los beneficios correspondientes.

Matrimonio entre personal del Ejército con integrantes de otra Institución Pública

Con respecto a matrimonios entre personal del ejército con integrantes de otra Institución Pública, será aplicable lo indicado en punto precedente, siempre y cuando se rijan por el mismo "Estatuto Administrativo", caso contrario se analizará cada caso, no obstante, no hay obligatoriedad legal de disponer la destinación del miembro de la Institución.

Redistribución de personal en uso de atribuciones

Los comandantes de unidad y/o instituto podrán requerir dentro de su competencia y siguiendo el respectivo órgano regular dentro de la misma región, por motivos operativos y del servicio debidamente justificados, podrán proponer a la Dirección de Talento Humano las redistribuciones de personal; no obstante, siempre se debe propender a mantener un equilibrio armónico y equitativo en las dotaciones de sus unidades. Esto para mantener las capacidades operativas de la fuerza.

Lo anterior no debe producir inestabilidad en las destinaciones, sino que obedecer a necesidades reales y para satisfacer necesidades de extrema urgencia sin considerar al personal destinado en los últimos pases

Política General***Personal con Especialidades Secundarias***

El personal que posea especialidades secundarias, encuadrados en las necesidades de la fuerza y sin perjuicio a las capacidades operativas, deberá ser considerado prioritariamente en las unidades donde pueda aplicar y proyectar los conocimientos obtenidos, permitiendo con ello potenciar la institución y acrecentar la experiencia personal

y profesional en el ámbito de su especialización. Para los oficiales y tropa que dispongan especialidades o estudios superiores; en general, su destinación será de permanencia mínima de dos (2) años.

Encuadramiento de oficiales subalternos y tropa

Los oficiales subalternos y tropa de arma y servicios, deben ser encuadrados exclusivamente en las unidades de su clasificación, ya que el espíritu de la destinación así lo amerita. De existir personal de estas categorías en unidades que no sean coherentes con su clasificación, se deberá proponer a través de la Dirección de Talento Humano la destinación para un adecuado empleo de sus capacidades.

Personal en curso de perfeccionamiento

Los cursos en los que en su planificación contemplen las fases de especialidad, dicha fase debería ser considerada para su ejecución en las diferentes unidades según su clasificación. A fin que durante ese periodo se potencialicen las capacidades operativas de las unidades y que la calificación de dicha fase corra por cuenta del comandante de Unidad donde fue designado.

Capítulo VI: Conclusiones

Para que exista un buen desarrollo de trabajo en una unidad militar y poder decir que se ha mantenido las capacidades operativas de la institución armada, la encuesta realizada concluye que no es necesario que se cumpla con la regionalización, estos resultados permiten tener una mayor flexibilidad en el tema.

Por otro lado, de acuerdo a las encuestas, la regionalización sí afecta al personal militar especializado, ya que este deja de entrenar y pierde sus destrezas, por ende, en este personal se debería aplicar una mejora en la conceptualización y método de aplicación de la norma en lo que se refiere a la regionalización.

Se puede concluir que, a pesar de adquirir nuevas competencias al realizar los diferentes cursos de perfeccionamiento, no se debe incluir en los pases al personal militar que adquirió una nueva especialidad, y deben regresar a donde puedan ejercer esa especialidad a pesar de estar facultados para poder desenvolverse en cualquier unidad de su clasificación.

El personal militar con nuevas capacidades, distintas a las que la institución militar les capacita, deberían estar en unidades donde puedan ser aprovechados sus conocimientos.

Todos quienes han adquirido un mejor perfil o capacidad individual deben desenvolverse no solo en tiempo de servicio, sino con la elaboración de un proyecto que sea en favor de la institución en donde se puedan evidenciar sus conocimientos adquiridos y no pasen a ser solamente parte del currículo para poder ascender.

Sin embargo, de acuerdo a la encuesta se indica que el personal con capacidades o especializaciones específicas al ser destinado a con el pase a cumplir otra función que no es la que fue capacitado, afecta a la capacidad operativa de la institución.

Se debe considerar que el personal militar de determinada clasificación esté con el pase en las unidades correspondientes a esa clasificación, ya que de no ser así, se

afectan a las capacidades operativas de la institución, según los resultados de la encuesta realizada.

Los encuestados indican que la regionalización no ha mejorado capacidades operativas de la institución.

El personal militar especializado sí puede aportar en las unidades de frontera o de riesgo, por lo que sí pueden ser dados el pase a estas destinaciones y esto mejoraría las capacidades operativas de la institución.

De acuerdo a los encuestados sería conveniente que, dentro de su curso de perfeccionamiento, sean dados el pase alguna destinación de su clasificación lo que mejoraría las capacidades operativas de la institución.

Solo un pequeño porcentaje del efectivo y disponible que se encuentran en las unidades militares se encuentra en condición de soltero geográfico, por lo que en general no afectaría a las capacidades operativas de la institución.

El personal que se encuentra en situación de soltero geográfico, en su gran mayoría no tiene problemas en su núcleo familiar, por lo que el desempeño de este personal no afecta a las capacidades operativas de la institución, pero esto no significa que no se deba considerar ciertas políticas para ayudar a este personal.

Referencias

- Alfonso, R. (2013). Matriz IGO. *La luz que nunca se apaga*.
- Castillo, L. (2016). Análisis prospectivo juego de actores. *Juego de Actores*.
- Cerem, C. (2018). Diagnóstico Estratégico con el Ábaco de Reiner. *CEREM*, Agosto.
- Chiriboga, I. J. (2000). *Diccionario Militar*. Quito.
- ESPE Innovativa - empresa pública. (2018). <http://www.espe-innovativa.edu.ec/nosotros/#:~:text=ESPE%20%2D%20INNOVATIVA%20es%20la%20Empresa,marco%20de%20principios%20y%20valores>
- INDER, I. d. (2017). *Guía metodológica para la actualización o formulación de los PDRT*. San José.
- Isoba, C. (2010). Matriz creativa o morfológica de Fritz Zwicky. *Gestiópolis*.
- Mesa Mederos, A. (16 de Febrero de 2013). *monografias.com*. <https://www.monografias.com/docs112/mactor-prospectiva-analisis-actores/mactor-prospectiva-analisis-actores.shtml#:~:text=El%20Matriz%20de%20convergencias%20de,el%20n%C3%BAmero%20de%20alianzas%20posibles>.
- Previsión, P. y. (2014). La matriz de impactos internos y externos (FODA). *Prospectiva y Previsión*.
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la Invesgación 5ta Edición. En R. H. Sampieri, *Metodología de la Invesgación 5ta Edición* (pág. 13). México: McGraw-Hill.