



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTOR: MARCO VINICIO BENALCÁZAR BOLAÑOS

**TEMA: DISEÑO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
DEL DEPARTAMENTO DE DERECHO
INTERNACIONAL HUMANITARIO Y DERECHOS
HUMANOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
RECURSOS HUMANOS DE LA FUERZA AÉREA
ECUATORIANA**

**DIRECTOR: ING. MONTOYA, EDWIN
CODIRECTOR: DR. OBANDO, MARCELO**

SANGOLQUÍ – ECUADOR

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**INGENIERÍA COMERCIAL****CERTIFICADO**

Ing. Edwin Montoya

Dr. Marcelo Obando

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Diseño del proceso administrativo del Departamento de Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos de la Dirección General de Talento Humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana realizado por Marco Vinicio Benalcázar Bolaños, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, en el Reglamento de Estudiantes.

Al ser un trabajo de investigación que impulsa el desarrollo de la gestión, es recomendable su aplicación, así como su publicación.

Sangolquí, 21 de enero de 2015

Ing. Edwin Montoya

DIRECTOR

Dr. Marcelo Obando

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**INGENIERÍA COMERCIAL****DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD****MARCO VINICIO BENALCÁZAR BOLAÑOS****DECLARO QUE:**

El proyecto de grado titulado “Diseño del proceso administrativo del Departamento de Derecho Internacional Humanitario de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana” ha sido desarrollado con base a una investigación, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie, de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

En consecuencia este trabajo es de mi completa autoría.

Asimismo me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención

Sangolqui, 21 de enero de 2014

Marco Vinicio Benalcázar Bolaños

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Marco Vinicio Benalcázar Bolaños

Autorizo a la Universidad de Fuerzas Armadas-ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño del proceso administrativo del Departamento de Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos de la Dirección General de Talento Humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 21 de enero de 2015

Marco Vinicio Benalcázar Bolaños

DEDICATORIA

El tiempo de Dios es perfecto y culminó una etapa de estudios en mi vida, dedicando este trabajo investigativo a mi familia, docentes y amigos, que siempre estuvieron brindándome su tiempo, conocimientos y paciencia para que el camino cada día sea más corto e inolvidable, se materializa un sueño y con ello el anhelo de buscar nuevas metas que serán la perfecta razón para aplicar lo aprendido.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud para quienes me apoyaron en todo momento, mis profesores, mi familia y mis amigos, compañeros permanentes en mis triunfos y fracasos.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas, fuente del conocimiento, la cual me entrego las herramientas, que serán mi compañía en el desarrollo de mi vida personal y profesional.

Resaltó muy particular a mi Crnl SP. Ing. Edwin Montoya y Dr. Marcelo Obando, quienes con su conocimiento y junto a su paciencia, fueron mis guías en el desarrollo de esta tesis de grado.

ÍNDICE

CERTIFICADO	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	II
AUTORIZACIÓN.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT.....	XIII
CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES.....	1
1.1. La Fuerza Aérea Ecuatoriana, síntesis histórica y organización.....	1
1.1.1. Breve reseña histórica.....	1
1.1.2. Estructura Organizacional	4
1.1.3. Ubicación de la Institución	6
1.1.4. Marco Legal de la Institución	6
1.2. Problemática de la Institución.....	11
1.2.1. Diagrama Ishikawa	12
1.2.2. Interpretación Ishikawa.....	13
1.2.2.1. Planificación.....	13
1.2.2.2. Organización	13
1.2.2.3. Tecnología.....	13
1.2.2.4. Recursos Humanos.....	14
1.2.2.5. Presupuesto Financiero	14
1.3. Marco Teórico	15
1.4. Marco Conceptual	28
CAPÍTULO II	32
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	32
2.1. Análisis externo	32
2.1.1. Macroambiente.....	32
2.1.2. Microambiente.....	39

2.2.	Análisis Interno.....	43
2.2.1.	Capacidad administrativa y de Servicio.....	43
2.2.2.	Capacidad del Talento Humano	45
2.2.3.	Capacidad Tecnológica	45
2.2.	Análisis FODA.....	46
2.3.1.	Matrices de estrategias	46
2.3.1.1.	Matriz de impacto externa	46
2.3.1.2.	Matriz de impacto interna.....	48
	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	49
	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	50
	HOJA DE TRABAJO FODA.....	51
2.4	Direccionamiento Estratégico	54
2.4.1	Matriz Axiológica	54
2.4.2	Principios y Valores	54
2.4.3	Misión, Visión y Políticas	57
2.4.4	Objetivos y políticas	59
2.4.5	Estrategias	60
2.4.6	Mapa estratégico	61
	CAPÍTULO III	63
	ANÁLISIS DE PROCESOS.....	63
3.1	Cadena de Valor Institucional	63
3.2	Inventario De Proceso	66
3.3	Selección De Procesos	67
3.4	Levantamiento y análisis de procesos seleccionados	69
3.4.1	Planificación de DD.HH y DIH.....	71
3.4.2	Planificación anual de política publica	72
3.4.3	Seguimiento a la gestión	73
3.4.4	Capacitación a las instancias de la Fuerza Aérea	74
3.4.5	Acciones de mejoras	75
3.4.6	Asistencia técnica y normalización	76
3.5	Caracterización de los procesos	78
	CAPÍTULO IV	85
	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y ORGANIZACIÓN.....	85
4.1	Herramientas a utilizar en cada proceso.....	85

4.1.1	Hoja de Análisis	85
4.1.2	Hoja de mejoramiento.	86
4.2	Mejoramiento de cada proceso	87
4.3	Justificación de Eficiencias	102
4.4	Mejoramiento de la organización por procesos	102
4.5	Cadena de valor en base al proceso administrativo	103
4.6	Factores de éxito.	104
4.7	Manual de procesos	105
CAPÍTULO V		112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		112
5.1	Conclusiones.....	112
5.2	Recomendaciones	113
Referencias Bibliográficas		114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valores de referencia para las matrices.....	46
Tabla 2. Matriz de impacto externo	47
Tabla 3. Matriz de Impacto Interna.....	48
Tabla 4. Matriz de aprovechabilidad.....	49
Tabla 5. Matriz de Vulnerabilidad	50
Tabla 6. Hoja de Trabajo FODA.....	51
Tabla 7. Matriz de Principios	54
Tabla 8. Matriz de Valores	55
Tabla 9. Preguntas para definir la Misión	57
Tabla 10. Preguntas para definir la Visión.....	58
Tabla 11. Inventario de Procesos	66
Tabla 12. Selección de Procesos	68
Tabla 13. Levantamiento de procesos	70
Tabla 14. Hoja de análisis: Planificación de gestión	87
Tabla 15. Hoja de mejoramiento: Planificación de gestión	88
Tabla 16. Hoja de análisis: Planificación anual de política pública.....	89
Tabla 17. Hoja de mejoramiento: Planificación anual de política pública	90
Tabla 18. Hoja de análisis: Seguimiento a la gestión	91
Tabla 19. Hoja de mejoramiento: Seguimiento a la gestión	92
Tabla 20. Hoja de análisis: Acciones a la mejora de la gestión del DDHH y DIH ...	93
Tabla 21. Hoja de mejoramiento: ACCIONES DE MEJORA LA GESTIÓN DE DD.HH Y DIH	94
Tabla 22. Hoja de análisis: Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea	95
Tabla 23. Hoja de mejoramiento: Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea ..	96
Tabla 24. Hoja de análisis: Aplicación de la Normativa técnica	97
Tabla 25. Hoja de mejoramiento: Aplicación de la Normativa técnica	98
Tabla 26. Hoja de análisis: Organización apoyo y coordinación.....	99
Tabla 27. Hoja de mejoramiento: Organización apoyo y coordinación.....	100
Tabla 28. Hoja de beneficios.....	101
Tabla 29. Justificación de eficiencias.....	102
Tabla 30. Factores de éxito de la organización	104

Tabla 31. Manual de procesos: Planificación de gestión	105
Tabla 32. Manual de procesos: Plan anual de política pública	106
Tabla 33. Manual de procesos: Seguimiento a la gestión	107
Tabla 34. Manual de procesos: ACCIONES DE MEJORA LA GESTIÓN DE DD.HH Y DIH	108
Tabla 35. Manual de procesos: Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea....	109
Tabla 36. Manual de procesos: Normativa técnica	110
Tabla 37. Manual de procesos: Organización apoyo y coordinación	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fotografía de la Organización de la Fuerza Aérea	4
Figura 2. Organización de la Dirección Genral de la Fuerza Aérea	5
Figura 3. Fotografía del Comando General.....	6
Figura 4. Cadena de Valor	24
Figura 5. Procesos	26
Figura 6. Símbolos utilizados en diagramación	27
Figura 7. Inflación en el Ecuador	35
Figura 8. PIB Ecuador.....	36
Figura 9. Presupuesto de las Fuerzas Armadas del Ecuador	37
Figura 10. Cadena de Valor	65
Figura 11. Cadena de Valor del sistema de derechos humanos y derecho internacional.....	65
Figura 12. Flujograma Planificación de Gestión	71
Figura 13. Flujograma Planificación anual de política pública	72
Figura 14. Flujograma Seguimiento a la gestión.....	73
Figura 15. Flujograma Capacitación	74
Figura 16. Flujograma de acciones de mejora	75
Figura 17. Asistencia Técnica y Normalización	76
Figura 18. Flujograma de Organización y apoyo en DDHH y DIH	77
Figura 19. Planificación de DDHH y DIH.....	79
Figura 20. Características de los procesos de planificación anual de DDHH y DIH.	80
Figura 21. Características de los procesos anuales	81
Figura 22. Características de las acciones de mejora en la gestión de DDHH y DIH	82
Figura 23. Características de la asistencia técnica y normalización	83
Figura 24. Características de la organización y apoyo en la gestión de DDHH y DIH	84
Figura 25. Formato de la hoja de análisis	85
Figura 26. Hoja de mejoramiento.....	86
Figura 27. Cadena de valor en base al proceso administrativo	103

RESUMEN

El presente trabajo investigativo, tiene como finalidad demostrar como la gestión por procesos permite a una institución guiar las actividad y fortalecer el desarrollo y control de sus entregables. Demostrando la secuencia administrativa que se requiere para la implementación y mejoras en los procesos que detalla sus actividades cotidianas. Asimismo la normativa legal vigente con su respectiva revisión periódica, el diagnóstico situacional, la propuesta del mejoramiento continuo, permite establecer un adecuado sistema para la creación de una gestión por procesos, esto resuelve los problemas que se generan en una empresa que no define sus actividades y tampoco difunde su implementación como cultura organizacional. Siendo necesario identificar los procesos que cumplan con las perspectivas de la planificación a través de la determinación de los indicadores que midan los resultados y así permitan concordar con la normativa internacional, aportando con militares profesionales, respetuosos de los principios de la guerra y la aplicación de la fuerza. La institución que aplicará este proyecto, a través de su Dirección General de Recursos Humanos completará su estructura continuando con el mismo sistema de administración que se utiliza en los otros departamentos.

PALABRAS CLAVES:

- **PROCESO ADMINISTRATIVO**
- **DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO**
- **DERECHOS HUMANOS**
- **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**
- **MEJORAMIENTO DE PROCESOS.**

ABSTRACT

The present research work, aims to demonstrate how process management allows an institution to guide the activities and strengthen the development and control of their deliverables. Demonstrating the administrative sequence that required for implementation and process improvements that are detailing in their daily activities. Also the current periodic review with their respective legislation, the situational diagnosis, the proposal of continuous improvement, can establish an adequate system for creating a process management, this solves the problems that arise in a company that does not define its activities and also don't diffuses the implementation like an organizational culture. Being necessary to identify the processes that comply with the perspectives of planning right through identifying indicators that measure the results and like this allow to accord with international standards, providing professional militaries, respectful of the principles of war military and the implementation of the force. The institution to implement this project, right through of the general direction of human resources who is it completed their structure continuing with the same administration system that is used in other departments.

INDEX TERMS:

- **ADMINISTRATIVE PROCESSES**
- **HUMANITARIAN INTERNATIONAL RIGHT**
- **SITUATIONAL DIAGNOSIS**
- **ADMINISTRATIVE PROCESS**
- **PROCESS IMPROVEMENT**

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. La Fuerza Aérea Ecuatoriana, síntesis histórica y organización

1.1.1. Breve reseña histórica

La Fuerza Aérea Ecuatoriana es una institución colmada de hechos históricos desde su creación, el Ecuador es un país de gente guerrera porque así eran los habitantes de estas tierras en el pasado, instinto guerrero que ha sido elemento esencial en quienes han sido parte de Fuerzas Armadas a lo largo del tiempo. La primera vez que una aeronave tripulada se elevó en cielos ecuatorianos fue el 4 de diciembre de 1842, cuando el aeronauta José María Flores despegó de los patios del convento de San Agustín hasta cubrir el cielo del centro de Quito en un globo de aire caliente. Este es el primer hecho histórico de tipo aeronáutico en el país. Años más tarde en una exhibición, llegaría el primer avión a nuestro país, el 6 de noviembre de 1912, un Farman con motor de 50 HP, de propiedad del chileno Eduardo Molina Lawin. Luego el Mayor Julio E. Jáuregui, Jefe Militar del puerto principal, fue invitado a dar un paseo, y así se convirtió en el primer ecuatoriano que voló en un aeroplano sobre suelo patrio.

Estos hechos denotaron los retrasos que para esa época tenía el país en el tema aeronáutico, por lo que se hacía imprescindible emprender iniciativas para fomentar la aviación, esta necesidad hace que en 1910 el Club Guayas de Tiro cambie su nombre al de Club Guayas de Tiro y Aviación, con la intención de apoyar la actividad aérea en el país. El primer avión comprado por el club llegó al país el 29 de Septiembre de 1913. Era un monoplano que se lo bautizó con el nombre de Patria-I, el mismo que fue piloteado por Cosme Rennella. A la par el club buscó entonces preparar al primer piloto ecuatoriano, y fue seleccionado el joven guayaquileño Cosme Rennella Barbatto, nombre que distingue actualmente a la Escuela Superior Militar de Aviación de la Fuerza Aérea, alma máter de formación de Oficiales pilotos, técnicos y especialistas.

Cosme Rennella Barbatto, joven de espíritu emprendedor no temía a las

alturas y soñaba con buscar los horizontes del destino en el aire, considerado como “precursor de la aviación ecuatoriana”; nace el año de 1890 en Nápoles Italia y es traído a la edad de un año a Guayaquil por sus padres Salvatore Rennella y Enriqueta Barbatto. Desde pequeño mostró su interés por la aviación por lo que a temprana edad fue seleccionado para seguir varios cursos en la Escuela de Aviación “Chiribiri y Cía.” que funcionaba en el aeródromo de hierba en Montefiori cerca de Turín, luego fue trasladado a la Escuela Superior de Aeronáutica de Pau en Francia bajo la dirección del Instructor Luis Bleriot y el 15 de julio de 1913 alcanzó el brevet de Vuelo No.166 en Chiribiri.

Al declararse la Primera Guerra Mundial en 1914 ingresó a la Aviación militar italiana y fue designado Jefe de la Escuadrilla No.78 que participó en 152 combates aéreos y abatió a 17 máquinas enemigas. También realizaron 200 vuelos de reconocimiento y bombardeo. Rennella cobró fama porque acostumbraba atacar a adversarios superiores en número de aviones y luego solía contraatacar audazmente. Por ello recibió 14 condecoraciones, la Medalla de Plata de la Aviación Italiana, cruces de guerra de Bélgica, Francia e Inglaterra y logró la décima colocación como As de Ases de Italia.

Continuaba la necesidad de fomentar la actividad de aviación en el país y años más tarde, el 8 de agosto de 1920, el Crnl. Francisco Gómez de la Torre, Jefe de Zona de Guayaquil, después de presenciar el espectacular vuelo del recientemente adquirido, Telégrafo I comandado por el piloto Italiano Elia Liut, envió a la Presidencia de la República y al Jefe del Estado Mayor, un telegrama en el que destacó la enorme importancia que tenía la aviación y la necesidad de apoyo a esta actividad. (ECUATORIANA, 2014)

El 27 de Octubre de 1920, el recientemente electo Presidente de la República Dr. José Luís Tamayo, consiguiera que el Congreso Nacional emita el decreto para la formación de dos escuelas de aviación, en Quito y Guayaquil, fecha que se toma como referente de creación de la aviación militar ecuatoriana.

Se transcribe parte del decreto:

El Congreso de la República del Ecuador.

Considerando:

Que el servicio de aviación es de indispensable necesidad en la República.

Decreta:

Art. 1.- Autorícese al Poder Ejecutivo para que a la brevedad posible proceda a crear una Escuela de Aviación en la ciudad de Guayaquil. Tan pronto como sea posible otra en la capital.

Art. 2.- El Ejecutivo podrá contratar expertos extranjeros para los servicios que demanden la dirección, enseñanza, talleres y sostenimiento técnico de la mencionada Escuela ... Dado en Quito, Capital de la República, a 27 de octubre de 1920. El Presidente de la Cámara del Senado, José I. Andrade. El Presidente de la Cámara de Diputados, Luis Vernaza.- Dr. José Luis Tamayo, Presidente de la República. Ejecútese.

El 31 de diciembre de 1943, mediante decreto Ejecutivo se transforma la Inspectoría de Aviación del Ejército a Comandancia General de Aeronáutica. Con este Decreto nace la Fuerza Aérea Ecuatoriana y el Sr. Mayor Bayardo Tobar, pasa a ser el Primer Comandante.

A partir de este decreto, se identifica la necesidad de crear una estructura organizacional que soporte las necesidades operativas de la institución, por lo cual se crea y empieza a funcionar la Comandancia General de la Fuerza Aérea, el Estado Mayor General y las Directorías, entre ellas la Dirección de Personal, en lo que hoy es el Palacio de la Exposición. De igual manera se identifica la necesidad de implementación de la especialidad de Oficiales técnicos en el área de recursos humanos, para orientar el empleo y planificación militar en las misiones de apoyo a las operaciones aéreas.

El departamento de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario fue creado en la Fuerza Aérea dentro de la Dirección de Personal FAE; razón por la

cual el señor Bgrl. César Merizalde Pavón, Director General de RR.HH, con fecha 05 de mayo del 2011, dispone el funcionamiento del mencionado departamento, de tal acción se informa al COMACO mediante informe N° 2011-001-EI-3-O. (NACIONAL, 2014)

1.1.2. Estructura Organizacional

La Fuerza Aérea de acuerdo a la planificación estratégica institucional aplica los procesos y la estructura establecida para el periodo 2008-2012. Mencionado análisis permitió definir dos grandes comandos que dirigen la parte operativa tanto aérea como de defensa y la parte educacional: el Comando de Operaciones Aéreas y Defensa y el Comando de Educación y Doctrina. Dentro de estos grandes comandos se encuentran la totalidad de repartos de la Fuerza.

En años anteriores en Fuerzas Armadas se desconocía sobre la aplicación de procesos en las actividades por lo que el orgánico estructural se lo adaptaba de acuerdo a como se encontraban dispuestos los repartos y entidades, ahora son los repartos y entidades las que han debido adaptarse al orgánico estructural y a los procesos implantados notándose indicadores de eficiencia en mencionados cambios.

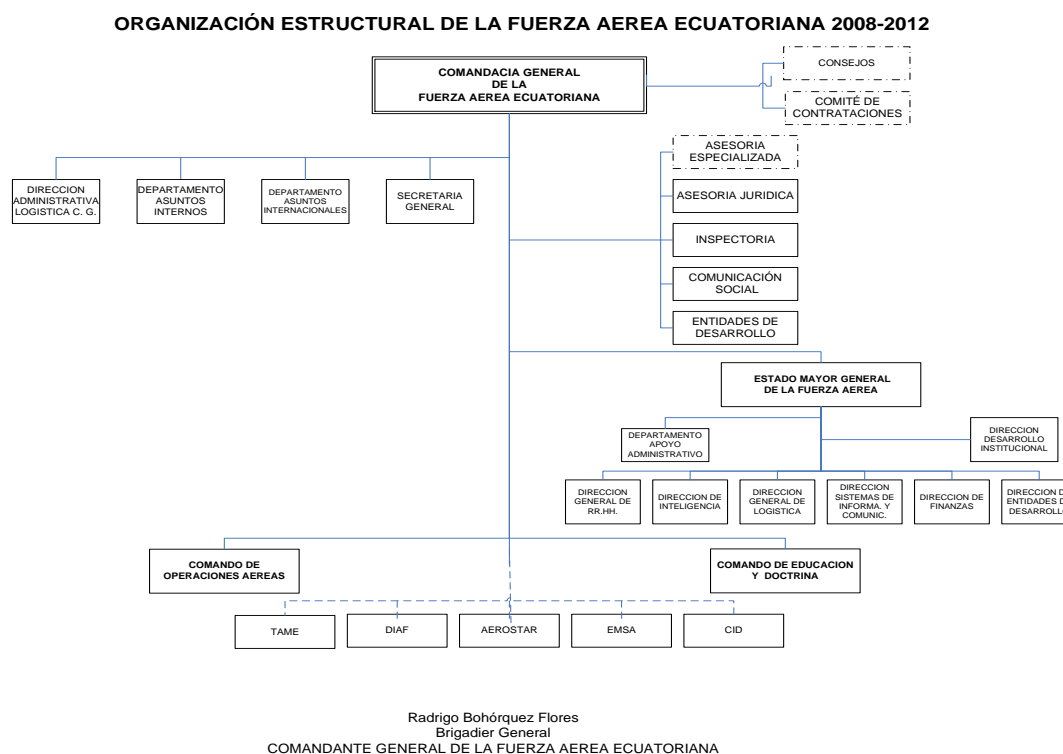


Figura 1. Fotografía de la Organización de la Fuerza Aérea

En el gráfico se muestra la organización estructural de la Fuerza Aérea desde el nivel de Comandancia General, su Jefatura de Estado Mayor General, Grandes Comandos, Departamentos de asesoramiento, Directorías.

La particularidad de una institución militar es que mantiene una estructura vertical, jerarquizada, acoplándose a una administración por procesos.

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

2008-2012

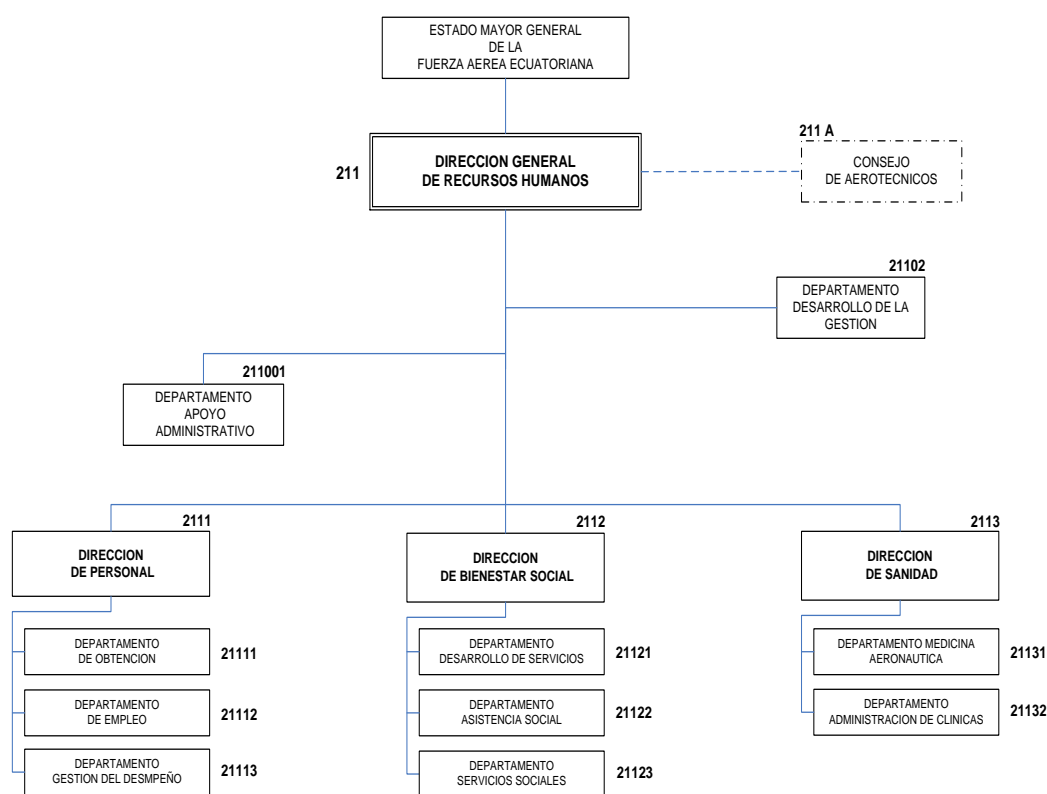


Figura 2. Organización de la Dirección Genral de la Fuerza Aérea

En el gráfico se aprecia desde el nivel que ocupa la Dirección General de Recursos Humanos dependiente del Estado Mayor General misma que contiene a tres direcciones: Dirección de Personal, Dirección de Bienestar Social y Dirección de Sanidad.

La Dirección de Personal es el estamento en la que se ejecutan los procesos de planificación, organización, ejecución, evaluación y control del talento humano de la Fuerza, alimentados por las Secciones y Escuadrillas de personal de los repartos.

Debido a las políticas de Estado con respecto a la reestructuración de las Fuerzas Armadas, la planificación para el quinquenio 2013-2017 sigue en análisis y está vigente la estructura del quinquenio pasado.

1.1.3. Ubicación de la Institución



Figura 3. Fotografía del Comando General

La fotografía es la fachada del edificio de la Comandancia General FAE ubicado dentro del Complejo Ministerial de Defensa, en la calle La Exposición 208, Sector la Recoleta. En este edificio se encuentran todos los estamentos planificadores de la Fuerza como son: el Comando General, el Estado Mayor General y las Directorías encargadas del control y supervisión de sus unidades subordinadas, ubicada en los repartos militares de la Fuerza Aérea a lo largo de la geografía ecuatoriana.

La Dirección General de Recursos Humanos tiene sus oficinas ubicadas en el primer piso del edificio, compartiendo instalaciones con la Dirección de Personal, a esta dirección se le ha encomendado la difusión y evaluación de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario para toda la Fuerza Aérea.

1.1.4. Marco Legal de la Institución

La Dirección de Recursos Humanos dependiente de la Fuerza Aérea y esta a su vez parte de Fuerzas Armadas, se rige jurídicamente a la Constitución de la República del Ecuador, como cuerpo legal máximo que delimita el alcance de Fuerzas Armadas en la vida constitucional y democrática del país, misma que en el Título IV, Capítulo Tercero, Sección Tercera desde el artículo 158 al 163,

expresa claramente el direccionamiento, normativa y campo de acción de la Fuerza Pública.

Como naturaleza legal de Fuerzas Armadas establecida en la Constitución de la República está:

- Protección de los derechos humanos, libertades y garantías de los ciudadanos
- Defensa de soberanía e integridad territorial.
- Instituciones obedientes y no deliberantes con sujeción al poder civil y a la Constitución.
- Miembros de Fuerzas Armadas sujetos a leyes específicas que regulen derechos y obligaciones en cada fuerza.

Para efectos de representación legal, el Comandante General de la Fuerza es quien toma responsabilidad en campos de gestión operativa, económica, administrativa y técnica, que sean de su jurisdicción específica.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana como parte del Estado y a su vez la Dirección General de Recurso Humanos y Dirección de Recursos Humanos, son entidades de carácter público que por su naturaleza especial en el campo de la defensa del país se rigen ceñidamente a los siguientes cuerpos legales:

- Ley de Seguridad Nacional
- Ley Orgánica de la Defensa Nacional
- Ley Orgánica de Fuerzas Armadas.
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas
- Ley de Transparencia y acceso a la información pública.
- Reglamento interno a la Ley de Personal de FFAA.
- Reglamento a la Ley de Personal de Fuerzas Armadas para su aplicación en la Fuerza Aérea.
- Reglamento General de Condecoraciones Militares

- Reglamento de Disciplina Militar.

Para la aplicación de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario se debe observar el siguiente cuerpo legal.

Extracto de la Ley Orgánica de Defensa Nacional

El Art. 10 dice: que las atribuciones y obligaciones del Ministro de Defensa Nacional, son: O) Garantizar el respeto a los derechos humanos por parte de los miembros de las Fuerzas Armadas en el cumplimiento de su deber;

El Art. 16 dice: “Las principales atribuciones y deberes del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas son: ...g) Establecer y actualizar la doctrina militar conjunta y emitir las directrices que permitan la interoperabilidad entre las Fuerzas;” atribución que otorga la facultad al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas para que funja como un órgano de rectoría y gestión.

El Art. 20 dice: “Las principales atribuciones y obligaciones del Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas son: ... b) Comandar y dirigir la organización, preparación y empleo de las Fuerzas Armadas;” otorgando la facultad al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas para que planifique y genere como producto las “Directrices Estratégicas para la preparación del personal de Fuerzas Armadas”.

Extracto de los Convenios y Tratados Internacionales.-

Convenios, Tratados y Protocolos del cual el Ecuador es signatario. (Convenio de Ginebra, Convenios de la Haya, Convenio de Ottawa (Minas Antipersonales), La Convención de 1980 sobre ciertas armas convencionales, Convención Destrucción, Producción, almacenamiento de Armas Químicas, Convención sobre la prohibición del desarrollo, la producción y el almacenamiento de armas bacteriológicas (biológicas) y tóxicas y sobre su destrucción, Convención sobre la imprescriptibilidad de los crímenes de guerra y de los crímenes de lesa humanidad, Acta que establece las

reglas que deben observar los submarinos en tiempo de guerra respecto a buques mercantes (London PV), Convención de neutralidad marítima entre otros más.

Extracto del Reglamento General a la Ley de Personal de Fuerzas Armadas.

El Art. 17 dice: “Los cursos de formación de oficiales de arma, técnicos o de servicios tendrán una duración de cuatro años en las tres fuerzas, los cursos de formación de personal de tropa de arma, técnicos o de servicios tendrán una duración de dos años en las tres fuerzas y proporcionarán las capacidades para el desempeño de sus funciones”, y el Art. 18 del mismo Reglamento dice: “Los cursos de militarización se impartirán únicamente en los institutos de formación militar y proporcionarán las capacidades para el desempeño en la vida militar, para oficiales especialistas tendrán una duración de hasta seis meses y obtendrán el grado de Teniente o su equivalente y para personal de tropa tendrán una duración de nueve meses y obtendrán el grado de soldado o su equivalente”, lo que otorga a las Fuerzas la facultad para gestionar la educación militar y poder obtener personal de Oficiales y Tropa formados.

El Art. 24 dice: “De conformidad a lo establecido en el artículo enumerado a continuación del 52 de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, el perfeccionamiento se realizará mediante el siguiente procedimiento: a) De los cursos; b) Requisitos; y, c) De la Selección”, el Art. 25 del mismo Reglamento dice: “Los cursos de perfeccionamiento están directamente ligados al proceso de ascenso, se llevarán a cabo en los institutos de perfeccionamiento y tendrán la modalidad presencial”, y el Art. 26 del mismo Reglamento dice: “Dentro de las tres fuerzas los cursos de perfeccionamiento para oficiales de arma, técnicos y servicios son los siguientes: 1. De Subteniente o Alférez a Teniente o Teniente de Fragata, Curso de Promoción o su equivalente, con duración mínima de tres meses. 2. De Teniente o Teniente de Fragata, a Capitán o Teniente de Navío Curso Básico o su equivalente, con duración mínima de seis meses. 3. De Capitán o Teniente de Navío a Mayor o Capitán Curso Avanzado o su equivalente, con duración mínima de ocho meses. 4. De Mayor o Capitán de Corbeta; a Teniente

Coronel o Capitán de Fragata de Estado Mayor de Arma, Curso de Estado Mayor de Arma o su equivalente, con duración mínima de un año. 5. De Mayor o Capitán de Corbeta; a Teniente Coronel o Capitán de Fragata de Estado Mayor Técnico o de Servicios, Curso de Estado Mayor Técnico o de Servicios o su equivalente, con duración mínima de un año. 6. De Coronel o Capitán de Navío de Estado Mayor de Arma a General de Brigada o su equivalente, Curso de Estado Mayor Conjunto, con una duración de ocho meses.”, lo que otorga a las Fuerzas la facultad para gestionar el perfeccionamiento del personal militar generando como resultado personal de Oficiales y Tropa perfeccionados para ascenso.

El Art. 41 dice:” Se entenderá por cursos de especialización profesional la preparación que recibe el personal militar en un campo determinado de su área de instrucción superior, la misma que se realiza con posterioridad a su formación militar y profesional permitiéndole un perfeccionamiento en su ocupación, profesión o área de desempeño, para los cargos y funciones previstos en la organización de las Fuerzas Armadas”, y el Art. 42 del mismo Reglamento dice: “Los cursos de especialización serán impartidos por los institutos de especialización o unidades acreditadas de cada Fuerza y en los institutos de educación superior legalmente reconocidos por el Estado”, lo que otorga la facultad a las Fuerzas para que administre la especialización del personal militar, generando personal de Oficiales y Tropa especializados profesionalmente.

El Art. 45 dice: “La capacitación profesional es el adiestramiento al personal militar que se realizará mediante cursos o seminarios, los mismos que podrán tener una duración máxima de un año y que se realizarán sin perjuicio de las actividades laborales de cada militar. Estarán encaminados a mantener actualizados los conocimientos del militar y otorgarle las herramientas básicas adicionales para desempeñarse en el puesto de trabajo en forma eficiente”, lo que faculta a las Fuerzas para que gestione la capacitación del personal militar, generando personal Militar capacitado.

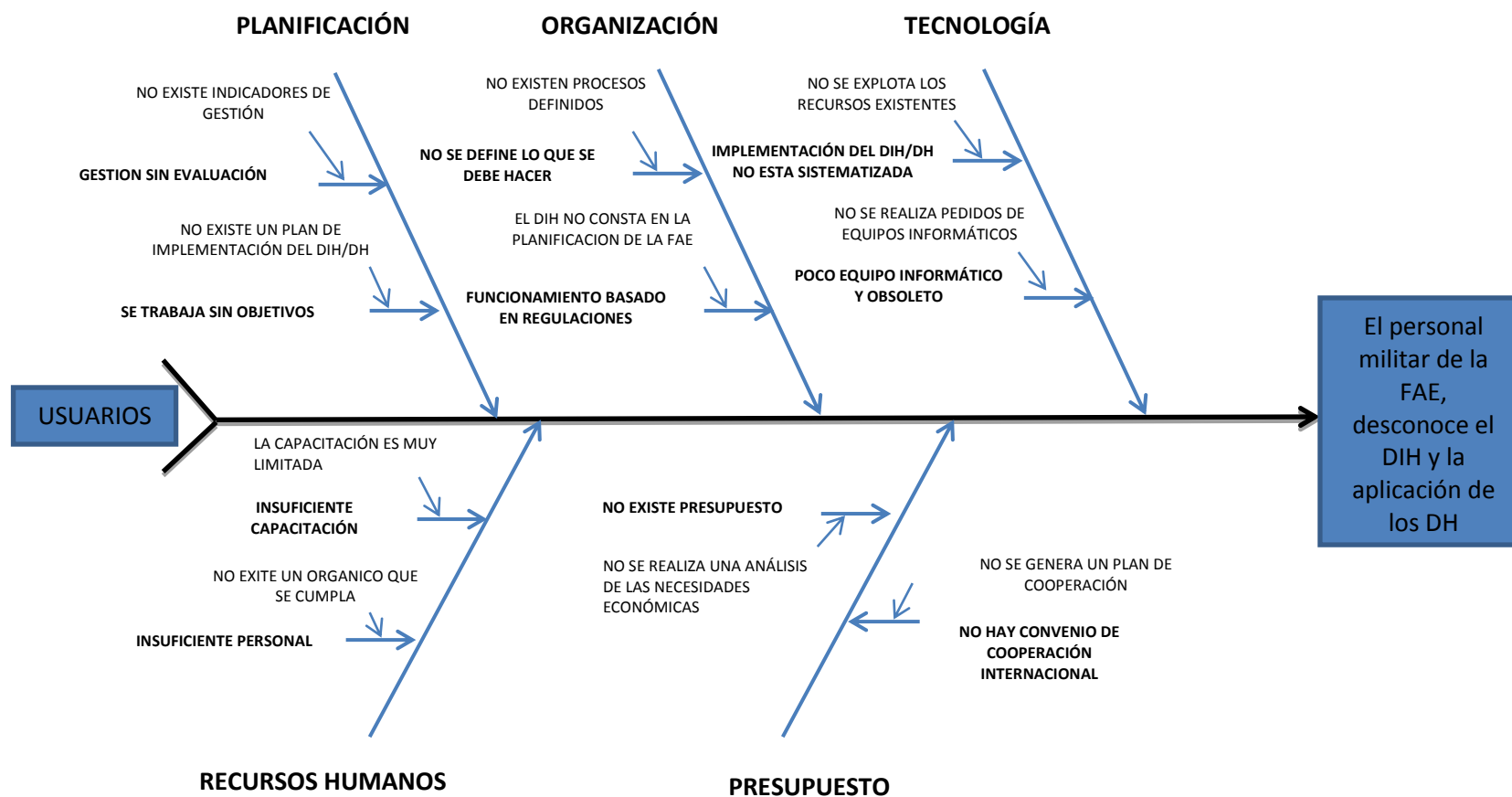
1.2. Problemática de la Institución

La Fuerza Aérea Ecuatoriana como parte de las Fuerzas Armadas y encargada de mantener el control del espacio aéreo ecuatoriano, debe enmarcarse a los lineamientos internacionales como es la observación del Derecho Internacional Humanitario y los Derechos Humanos, en un breve análisis del manual de procesos que actualmente posee la Fuerza Aérea Ecuatoriana el mismo que fue implementado en el año 2007 y se crea el departamento especializado en el tema a partir del año 2011, por tal razón se debe capacitar al personal militar a fin de que sea respetado en todos los niveles y jerarquías, esto permite al Estado ecuatoriano mantener unas Fuerzas Armadas profesionales, así también se debe incluir en el presupuesto anual la asignación económica que le permita difundir la aplicación mencionada, fortaleciendo un plan de difusión a nivel Fuerza.

Actualmente el personal militar desconoce la aplicación de estos derechos y existe desconfianza por un análisis empírico de las consecuencias en el uso de la fuerza armada en las operaciones militares, entre ellas el resguardo de la frontera norte, seguridad del oleoducto, control de la minería ilegal, control de armas, anti delincuenciales, etc.

Se debe incluir en las políticas de Estado la difusión de estos temas porque en el caso que se llegue a violar estos derechos a más de la sanción al personal involucrado se responsabilizará a nuestro país.

1.2.1. Diagrama Ishikawa



1.2.2. Interpretación Ishikawa

La problemática institucional será identificada utilizando el Diagrama de Causa-Efecto, para detectar lo más importante, cuales son las dificultades que provocan ineficiencia en las actividades a nivel Fuerza, en la aplicación del Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos.

1.2.2.1. Planificación

- La planificación tanto de la parte operativa como administrativa no se ha realizado tomando en cuenta las variables reales del entorno e indicadores de gestión para medir su cumplimiento.
- No se ha planificado adecuadamente la proyección en la institución del Departamento de DIH/DH lo que ha provocado que los trabajos y actividades que se desempeñan no tiene objetivos definidos.

1.2.2.2. Organización

- Desde su creación el Departamento de DIH/DH no fue implementado con un diseño de proceso lo que origina un trabajo sin definición donde solo se cumple con trámites administrativos del momento sin realizar actividades continuas.
- El diseño de procesos de la Fuerza Aérea se lo realizó en el año 2005 y su rediseño en el 2010, pero el departamento fue creado en el año 2011 por lo que no consta en la organización de la Fuerza Aérea, esta ocasiona que toda disposición y actividades que se delega a este departamento son emitidas mediante documentos periódicos sea regulaciones, memorando, oficios, etc.

1.2.2.3. Tecnología

- Actualmente el Comando de Educación y doctrina dispone de una plataforma virtual y en si la Fuerza Aérea cuenta con un sistema de correo y servicios en línea, pero el departamento de DIH/DH no ha

explotado estos recursos lo que ocasiona que no esté sistematizado la difusión, capacitación y evaluación.

- El no disponer de planificación de actividades conlleva a la falta de una proyección en cuanto a equipos informáticos, sin que se realice continuos pedidos o se busque los medios u organismo que otorguen estos equipos, manteniendo pocos computadores y obsoletos.

1.2.2.4. Recursos Humanos

- La capacitación en materia de DIH /DH es limitada en la Fuerza Aérea y no se cuenta con el personal especializado, para que cumpla las funciones de este Departamento.
- Al no contar con los procesos administrativos no se puede identificar la necesidades de personal por lo que al momento es insuficiente el número de personas que laboran en el departamento, para las funciones que se debe cumplir a nivel de toda la institución.

1.2.2.5. Presupuesto Financiero

- Al no existir una planificación adecuada se incurre en errores de gestión de recursos financieros, por lo que el Departamento no cuenta con partidas presupuestarias, dejándolo sin presupuesto para cumplir actividades del área.
- El centro de cooperación de DIH para Sudamérica que se encuentra en Lima-Perú, brinda el apoyo económico para la capacitación en temas de su interés, pero no se genera un plan de cooperación binacional o multinacional para la cooperación lo que ocasiona que no se explore estas alternativas sin tener convenios que facilite sus actividades.

1.3. Marco Teórico

1.3.1. El Derecho Internacional Humanitario

El derecho internacional está constituido por las normas que los Estados aplican en sus relaciones mutuas. Cuando estalla una guerra se interrumpen las relaciones normales entre los países en conflicto. En esas circunstancias el derecho internacional humanitario (DIH), cuya finalidad es proteger a las personas en tiempo de guerra, prima sobre el derecho internacional público. El derecho humanitario es una rama del derecho internacional público, inspirada en el sentimiento de humanidad y centrada en la protección del individuo en tiempo de guerra.

Para ser más precisos, el DIH ha sido concebido para proteger, en tiempo de conflicto armado, a las personas que no participan, o que ya no participan, en las hostilidades, como:

- Las personas civiles;
- El personal médico, paramédico o religioso;
- Los combatientes que han dejado de luchar, por estar heridos o enfermos, o porque han sido capturados, se han entregado, o están indefensos por algún otro motivo.

Debido a la dificultad de su observancia, la aceptación del derecho internacional se basa, principalmente, en los intereses mutuos de los Estados, y en las sanciones por la comunidad internacional. Económicas que pueden ser impuestas a Estados que no observen las leyes establecidas El derecho internacional prohíbe recurrir a la fuerza, o a las amenazas de fuerza, en las relaciones internacionales, con excepción de los siguientes casos:

- Acciones de apoyo u operaciones para mantener la paz emprendidas por las Naciones Unidas;
- Defensa propia, individual o colectiva, cuando se realizan ataques armados contra un Estado.

El derecho de los conflictos armados

El derecho de los conflictos armados es parte del derecho internacional público; establece normas referentes a los derechos y deberes de las partes beligerantes y a la protección de las víctimas del combate, cualquiera que sea la causa del conflicto.

Finalidad

Su finalidad es aliviar, tanto como sea posible, las calamidades de la guerra. Tiende igualmente a conciliar las necesidades militares impuestas por la situación táctica y el cumplimiento de determinada misión, con las exigencias impuestas por principios de carácter humanitario.

Principios básicos

(A) Limitación

El derecho de las partes beligerantes a utilizar medios para infligir daño al enemigo no es ilimitado.

(B) Proporcionalidad

La utilización de medios y métodos de guerra no debe ser excesiva, en relación con la ventaja militar prevista (regla de la proporcionalidad).

(C) Humanidad

El principio de humanidad prohíbe infligir sufrimiento personal o destruir bienes, cuando ello no es necesario para lograr la rendición del enemigo.

Por esta razón, los ataques dirigidos exclusivamente contra civiles están prohibidos. Esta prohibición no puede impedir que, ocasionalmente, haya víctimas civiles, pero deben tomarse todas las precauciones posibles para disminuir este «daño colateral».

(D) Necesidad militar

La necesidad militar permite el uso proporcionado de la fuerza durante un conflicto armado, para lograr que el enemigo se rinda. Sin embargo, existen límites a los métodos y medios empleados en la acción de guerra. Las necesidades militares no excusan una conducta inhumana, ni ninguna actividad que esté prohibida por el

derecho de los conflictos armados, puesto que las necesidades militares están incluidas en la ley.

Componentes del derecho de los conflictos armados

1.3.2. Derecho tipo Ginebra

Comprende los cuatro Convenios de Ginebra de 1949, en los que se estipula la protección de las víctimas de guerra, de la siguiente manera:

- I Convenio de Ginebra: protección de heridos y enfermos en tierra;
- II Convenio de Ginebra: protección de heridos, enfermos y náufragos en el mar;
- III Convenio de Ginebra: trato de los prisioneros de guerra; y
- IV Convenio de Ginebra: protección debida a las personas civiles en tiempo de guerra.

1.3.3. Derecho tipo La Haya

Estipula reglas relativas a la conducción de las hostilidades, específicamente por lo que atañe a medios y métodos de combate. Cubre los siguientes aspectos:

- La conducción de los combates;
- El concepto de ocupación; y
- El concepto de neutralidad.

El derecho de La Haya comprende:

- Las principales Convenciones de La Haya de 1899, reemplazadas y complementadas, en su mayoría, por las Convenciones de La Haya de 1907 (tierra y mar);
- Las reglas de la guerra aérea, cuyo proyecto se presentó en La Haya el año 1923; y
- Varios tratados relacionados con armas específicas (por ejemplo, proyectiles explosivos, balas que se ensanchan, veneno y armas envenenadas, gases y armas bacteriológicas, fragmentos no detectables, armas trampa, minas y otros artefactos, etc.).

1.3.4. Derecho de tipo Mixto

El derecho de tipo Mixto, que incluye disposiciones tipo Ginebra y tipo La Haya, está compuesto por:

La Convención de La Haya para la protección de los bienes culturales de 1954; y los dos Protocolos adicionales a los Convenios de Ginebra de 1949, es decir, el Protocolo I, relativo a conflictos armados internacionales, y el Protocolo II, relativo a conflictos armados no internacionales.

1.3.5. Derecho consuetudinario

En los casos no previstos por el derecho convencional, las personas civiles y los combatientes están bajo la protección y autoridad de los principios del derecho internacional derivados de:

- La costumbre establecida;
- Los principios de humanidad; y
- La conciencia pública.

Aplicación

El derecho de los conflictos armados se basó inicialmente en prácticas establecidas y continúa siendo, en parte, el sucesor del derecho consuetudinario; no obstante, se ha convertido, cada vez más, en objeto de prácticas internacionales, adoptadas en conferencias internacionales para reglamentar la conducción de conflictos armados entre Estados, es decir, conflictos armados internacionales.

El derecho de los conflictos armados se aplica desde los primeros actos de hostilidad o de ocupación sin resistencia. Su aplicación no está sujeta a una declaración de guerra oficial previa; depende de la situación de hecho que se presenta sobre el terreno.

Sólo algunas disposiciones del derecho de los conflictos armados se relacionan directamente con conflictos no internacionales. Las mismas constituyen, en realidad, resúmenes de normas esenciales aplicables a todo conflicto armado, a saber:

1. Artículo 3 común a los cuatro Convenios de Ginebra de 1949 y artículo 4 de la Convención de La Haya de 1954 para la protección de los bienes culturales; y
2. Protocolo II adicional a los Convenios de Ginebra, que desarrolla y complementa el artículo 3 ya mencionado.

Como algunos países no desean reconocer la existencia de un estado de guerra, el término «derecho de los conflictos armados» es más preciso que el término «derecho de la guerra». La finalidad es garantizar la más amplia aplicación del derecho de los conflictos armados, el cual rige en los siguientes casos:

- Guerra, es decir, conflicto entre Estados;
- Ocupación del territorio de un Estado por otro; u
- Operaciones militares, sostenidas y concertadas, en la frontera de un Estado.

En cualquiera de estas situaciones, el derecho de los conflictos armados se aplica mediante:

El derecho consuetudinario, obligatorio en todos los Estados, incluidas las disposiciones de tratados que se han reconocido como parte integrante del derecho consuetudinario. Muchas de las normas de La Haya corresponden a esta categoría.

Los Convenios de Ginebra de 1949, los cuales, habiendo sido ratificados por prácticamente todos los Estados del mundo, pueden ser considerados derecho universal. Los Convenios se aplican a todo tipo de guerra y conflicto armado entre Partes en los Convenios, así como en casos de ocupación de sus territorios, aún si ésta no encuentra resistencia. Las Partes no pueden alegar razones de necesidad o de ningún otro tipo como excusa para no observarlos.

Los Convenios se aplican también en los casos en que países no Partes aceptan y aplican sus disposiciones.

La Convención de La Haya para la protección de los bienes culturales de 1954 y los Protocolos I y II adicionales a los Convenios de Ginebra de 1949, que comprometen a los Estados que los han ratificado o que se han adherido a ellos y a los no Partes que aceptan y aplican sus disposiciones.

Conflicto armado internacional

Las disposiciones del derecho humanitario son aplicables inmediatamente tras la primera acción hostil de un Estado contra otro. No se requiere para su aplicación una intensidad específica de violencia, lucha o control de territorios.

El derecho se aplica en estas circunstancias aunque no haya habido declaración formal de guerra e incluso si una de las Partes no admite la existencia de conflicto. En este sentido, hasta la invasión, sin resistencia, de un Estado por otro está sujeta a dicho derecho.

Conflicto armado no internacional

Un conflicto armado dentro de las fronteras de un Estado queda automáticamente cubierto por el artículo 3, común a los cuatro Convenios de Ginebra de 1949, y el artículo 4 de la Convención de La Haya de 1954 para la protección de los bienes culturales, que son las disposiciones mínimas que se aplican a tal situación.

El artículo 3 común establece:

Que las personas no involucradas en la lucha porque no participan en las hostilidades o porque están heridas, se han rendido o han sido detenidas, serán tratadas con humanidad y sin discriminación. Esto quiere decir que:

- No deben ser sometidas a ningún tipo de violencia, especialmente homicidio, mutilación y tortura;
- No deben ser tomadas como rehenes;
- No deben ser degradadas ni humilladas;

- No deben ser sentenciadas sin un juicio apropiado;
- Que los heridos y enfermos serán recogidos y asistidos;
- Que organizaciones humanitarias, como el CICR, pueden ofrecer sus servicios a las partes en conflicto; y que las partes harán lo posible por poner en vigor, mediante acuerdos especiales, la totalidad o parte de las otras disposiciones de los Convenios.

El Protocolo adicional II amplía y desarrolla sustancialmente el artículo 3 común al estipular normas adicionales para la protección de los detenidos, los heridos, los enfermos y la población civil, y para la reglamentación de diligencias penales. Sin embargo, no otorga a los detenidos el estatuto de prisionero de guerra.

Se aplica a conflictos con un grado relativamente alto de intensidad. De hecho, se refiere a conflictos que ocurren, dentro del territorio de un Estado, entre fuerzas armadas gubernamentales y fuerzas armadas disidentes u otros grupos armados organizados bajo un mando responsable, que ejercen sobre una parte del territorio nacional un control tal que les permite realizar operaciones militares sostenidas y concertadas, y aplicar las normas del Protocolo.

Los disturbios interiores y las tensiones internas, tales como motines y actos aislados y esporádicos de violencia, atentados terroristas y otros actos de naturaleza similar, no son conflictos armados que constituyan materia de derecho, por lo tanto no están incluidos en el Protocolo II.

Conflictos armados internos internacionalizados

Un conflicto armado inicialmente interno puede, mediante un creciente apoyo del exterior (primeramente sólo provisiones, más tarde también combatientes, incluso formaciones de combate completamente equipadas), convertirse en «conflicto armado interno internacionalizado» o totalmente internacional, si las fuerzas armadas de diferentes Estados se enfrentan entre sí.

El tipo de conflicto en cuestión determinará qué normas del derecho de la guerra deben ser aplicadas. (Jean-Marie, 2007)

1.3.6. Los Derechos Humanos

Los DDHH son un sistema básico de valores. Todos debemos ser tolerantes con nuestras diferencias las que debemos resolver pacíficamente a través de normas jurídicas aceptadas por todos y establecidas democráticamente, esto es definitiva un Estado de Derecho.

Los DDHH han sido una conquista gradual: desde la barbarie a la civilización, pero ha habido épocas de grandes retrocesos. En el siglo XX hubo grandes polarizaciones políticas, nacimiento de sistemas políticos que fueron autores de los más grandes atropellos a los DDHH como el nazismo, fascismos, estalinismo- lo esencial de los DDHH es el consenso sobre un piso de humanidad.

Se pueden tener diferencias ideológicas pero todos debemos estar de acuerdo que no se puede torturar, que se deben respetar los derechos del niño, de la mujer, la libertad de prensa etc.

Los DDHH pertenecen a toda la humanidad. (ROJA, 2013)

1.3.7. Procesos

Los procesos administrativos permiten a una empresa tener una administración eficiente y eficaz lo que permite el seguimiento, implementación, elaboración y evaluación.

La tendencias actuales de la administración ayuda a la innovación y el crecimientos de las empresas lo que ha mejorado la faceta que se vivía hace algunos años atrás cuando las empresas se manejaban cumpliendo las actividades propias de su área de una manera mecánica, sobre todo las del sector público, que

cumplían las actividades sin un manual que oriente su ejecución. Esto está cambiando y ahora se procura argumentar las actividades en base a un análisis de procesos que permita a las instituciones ser más eficientes en las áreas de operación, la Fuerza Aérea se ha comprometido a definir proyectos de levantamiento de procesos desde el año 2005 para todas sus áreas, logrando así un despertar en la gestión que estaba en declive.

Por tal motivo, el trabajo de levantamiento de procesos inicio con la capacitación en el tema de quienes conforman cada una de las áreas existentes en la Fuerza, organizando reuniones de trabajo para definir y estandarizar las actividades a fin de unificar criterios que permitan desarrollar de mejor manera la gestión.

Posterior a la implantación de procesos se ha evidenciado cambios beneficiosos para la Fuerza Aérea, que han mejorado la gestión de comando, la operativa y administrativa de recursos, lo que se evidencia en resultados evidentes entre ellas tenemos:

- Rapidez administrativa y adecuada toma de decisiones.
- Altos niveles de eficiencia de la Fuerza en el cumplimiento de sus actividades.
- Disminución burocrática en los trámites institucionales.
- Aumento de la gestión comunicacional de la Fuerza en la comunidad.
- Mejoramiento de la persuasión en la sociedad, como institución.
- Optimización de los recursos y presupuesto asignado.
- Actualización de normativas de calidad e indicadores de gestión.

Solo es una síntesis de lo que la administración por procesos causa en la institución.

Para referencia en nuestro marco teórico utilizaremos las siguientes herramientas técnicas:

ELEMENTOS DE UN PROCESO:

- **Entrada:** "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor sea este interno o externo.
- **Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada.
- **Un producto:** "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- **Sistema de medidas y de control:** de su funcionamiento.
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones:** con otros procesos, claros y definidos.



ESQUEMA BÁSICO DE PROCESOS: El esquema de un proceso se lo puede graficar identificando inicialmente las necesidades que existen en el área o unidad, posterior la actividad que ejecuta la modificación y finalmente, la salida o producto que se obtiene luego del proceso.

CADENA DE VALOR: La cadena de valor describe cómo las actividades del negocio contribuyen a las tareas esenciales de planificar, organizar, diseñar, producir, suministrar, comunicar y apoyar su producto, descomponiendo a la empresa en una síntesis de partes críticas que pueden ser objeto de ventaja competitiva para generar valor en las actividades. (EDITORIALES, 2013)



Figura 4. Cadena de Valor

DIAGRAMA IDEF0: Es un subconjunto de la metódica del □SADT (Structured Analysis and Design Technique) y se caracteriza por ser un método formalizado de descripción de procesos que permite evitar las dificultades que implica el uso de diagramas (por ejemplo, "grafos").

En el programa norteamericano del Departamento de Defensa denominado "*Integrated Computer-Aided Manufacturing - (ICAM)*" se ha reconocido su utilidad y se le ha estandarizado en llamado IDEF0 (*ICAM Definition Method Zero* se pronuncia "*eye-deff-zero*").

Bajo este nombre de IDEF0, la metódica del SADT se utiliza en cientos de organizaciones relacionadas con la defensa y en industrias de altas tecnologías. En 1989 se constituyó una asociación de usuarios, el IDEF- Users Group (IDEF-UG).

El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.

El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas (figura IDEF-1) que se representan gráficamente como:

- Procesos o actividades
- inputs (insumos)
- controles,
- mecanismos o recursos para la realización de tareas
- Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos)

MACROPROCESO: Es el mapa en el que se representa el diagrama de valor: inventario gráfico de los procesos de alto nivel.

PROCESO: Es cualquier operación o secuencia de operaciones que involucren un cambio de estado u otras propiedades que resuelven los procedimientos o

necesidades.

Serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos.

PROCESOS INTERNOS: Son los que resuelven necesidades internas de la institución y que no siempre generan valor agregado.

PROCESOS GOBERNANTES: Son los procesos necesarios para cumplir con la misión y visión de la organización. Proporcionan lineamientos y directrices a los procesos básicos. (Alcalde)

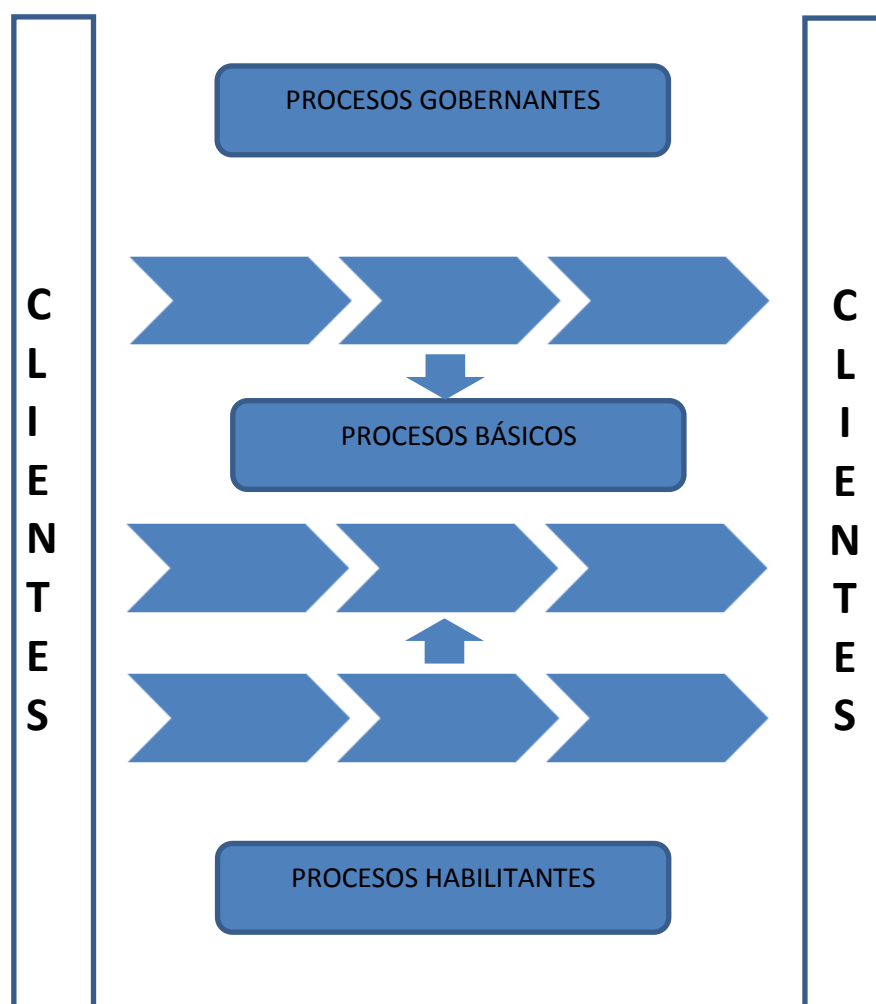


Figura 5. Procesos




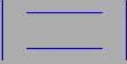





PROCESOS BÁSICOS: Dan cumplimiento a la razón de ser de la organización, generan un impacto al cliente creando valor para este.

PROCESOS HABILITANTES: Aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos estratégicos y operativos.

SIMBOLOGÍA DE FLUJODIAGRAMACIÓN:

La simbología utilizada en diagramación es la siguiente:

SIMBOLOS UTILIZADOS EN DIAGRAMACION

	Inicial/Terminal: Para indicar en donde empieza el diagrama (o una rutina) y en donde termina
	Proceso: Para plantear instrucciones de asignación (tales como desarrollar una expresión aritmética o mover un dato de un campo a otro
	Decisión: Para evaluar una condición y plantear la selección de una alternativa
	Flechas: Para unir los demás símbolos del diagrama e indicar la secuencia de las instrucciones
	Conector en la misma página
	Conector a otra página
	Consola O Terminal Del Computador: Para mostrar mensajes al operador o pedir algún dato a tiempo de ejecución del programa.
	Registro en tarjeta perforada: Para instrucciones de lectura o perforación
	Formas continuas: Para indicar que se imprime algún resultado







	Almacenamiento en línea (lectura, grabación o actualización)
	Almacenamiento en cinta magnética
	Entrada manual de datos desde un dispositivo de entrada.
	Sub-Proceso: Para la ejecución de un bloque de instrucciones (rutina o función).
	Estructura repetitiva: Para plantear instrucciones que se repiten un número controlado de veces.
	Almacenamiento definitivo (Extracto)

Figura 6. Símbolos utilizados en diagramación

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS: Es una herramienta que permite ver de una mejor manera los problemas y las alternativas de solución, se especifica la situación actual y propuesta y las diferencias entre éstas, adicionalmente se puede determinar los beneficios esperados en costos y tiempos.

MÉTODO: Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

RECURSOS: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

INDICADORES DE GESTIÓN: Instrumento de medición de las variables asociadas a las metas de tipo cualitativo o cuantitativo. Estos indicadores ayudan a que las organizaciones mejoren su rendimiento al identificar buenas prácticas y aprender de otros. La medida del desempeño ayuda a asegurar a las organizaciones a focalizarse en sus prioridades claves y permite identificar las áreas con bajo desempeño. Los indicadores de gestión principalmente nos enseñan estos preceptos:

- Lo que se mide, se hace
- Si no mides el resultado, no puedes distinguir el éxito del fracaso.
- Si no ves logros no puedes incentivar.
- Si no se ve el éxito no puedes aprender de él.
- Si no reconoces las fallas no las puedes corregir. (SLIDESHARE, 2014)

1.4. Marco Conceptual

Los conceptos que se usará en el diseño de procesos de las áreas en estudio se detallan a continuación:

ACTIVIDAD O TAREA: Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

PROCESO: Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

FOCUS GROUP: el grupo focal es una técnica de investigación aplicándose una entrevista para pocas personas.

FLUJOGRAMA: El flujo grama muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de "proceso, recorrido u hoja de ruta" con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.

INSUMOS: Suministro de un proveedor próximo para su transformación en una salida.

MANUAL: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

MANUAL DE PROCESOS: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procesos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, fluxograma).

Este conjunto de conceptos son los que se usará en el estudio de procesos del área de recursos humanos:

ADMINISTRACIÓN: La administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones, puede ser entendida como la

disciplina que se encarga del manejo científico de los recursos.

RECURSOS HUMANOS: Se entiende por recursos humanos al conjunto de empleados, colaboradores o elementos activos de una organización.

COMPETENCIAS: Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

PERFIL: Se entiende como un conjunto de conocimientos y valores que caracterizan a un profesional y lo capacitan para ejercer las actividades inherentes a su profesión como especialista.

RECURSOS HUMANOS MILITARES: Siendo el recurso humano el elemento fundamental dentro de las organizaciones, lo es aún más en la institución militar, ya que es el eje motor que dinamiza y operacionaliza las acciones que permiten alcanzar los objetivos institucionales y el cumplimiento de la misión.

ORGANIGRAMA.- Es la organización de los puestos según su jerarquía, desde el puesto más elevado hasta el más bajo

ORGANIZACIÓN.- Sistema social conformado por individuos y grupo de individuos que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por valores comunes hacia la obtención de un determinado fin.

PRESUPUESTO.- Estimación financiera anticipada, anual de los egresos e ingresos necesarios del Sector Público, para cumplir con las metas de los programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.

PROCEDIMIENTO.- Método de ejecutar las actividades, está relacionado con la autoridad administrativa, lo cual debe admitirse bajo ciertas especificaciones y condiciones.

PROCESO.- Es un programa de ejecución, es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas, salidas y estados.

PROYECTO.- Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva.

REGISTRO.- En las diversas dependencias de la Administración Pública,

departamento especial donde se entrega, anota y registra la documentación referente a ellas.

REINGENIERIA.- Es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. Es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena alrededor de los procesos.

SALIDA: El producto o resultado de una actividad.

SEGURIDAD.- Contempla todas las medidas que tienen que ser constantemente aplicadas en la paz y en la guerra para evitar la sorpresa, garantizar la libertad de acción y negar información al enemigo. En tiempo de guerra, la seguridad niega al enemigo la capacidad de emplear sus fuerzas en forma efectiva.

SISTEMA.- Conjunto de procesos o elementos interrelacionados con un medio para formar una totalidad encauzada hacia un objetivo común.

SUBPROCESO.- Es el proceso que se deriva de otro.

SUPERVISIÓN.- Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria

SUPREVISOR.- Persona representante de la entidad que financia la obra y que realiza la actividad de supervisar la ejecución de obra que realiza el contratista; su objetivo es controlar tiempo, calidad y costo de la obra.

TAREA: Elemento de trabajo en que se descompone una actividad, es decir, cómo se lleva a cabo dicha actividad.

VISIÓN.- Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. (URQUIZO, 2013)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El presente capítulo estará compuesto por una investigación de todos los factores que componen el ambiente externo e interno, así como su afectación al Departamento de Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos.

Asimismo se realizará una propuesta de Direccionamiento Estratégico que permita definir aspectos como el planteamiento de objetivos, políticas, estrategias entre otros.

2.1. Análisis externo

Analizando el entorno, se puede conocer los aspectos positivos o negativos en sus actividades normales, los factores externos son cambiantes con el tiempo y la organización debe preparar estrategias previo el análisis.

Para el análisis externo se analizará el macro y microambiente, a fin de conocer los elementos que influyen directa o indirectamente en las actividades.

2.1.1. Macroambiente

El de macroambiente, nos permite hacer referencia al entorno general con el que la institución debe interactuar, en el que se debe dar soluciones a los problemas que puede presentar mediante estrategias que tomen en cuenta a cada uno de los factores que lo componen. A fin de realizar el estudio del macroambiente se han definido los factores más relevantes para la institución, de la siguiente manera:

2.1.1.1. Factores Políticos

Nuestro país vive una época de cambios en muchos aspectos entre ellos las tendencias políticas impulsadas por el actual gobierno del Economista Rafael Correa, quien se encuentra en el poder por dos periodos consecutivos, surgiendo cambios muy

importantes. El país luego de los problemas políticos representados por anteriores gobiernos, los que provocaron una recesión económica.

El acuerdo de paz entre Ecuador y Perú desembocó en el descuido de las Fuerzas Armadas por parte de los gobiernos de turno, ya que se limitó el presupuesto y se descuidó los sueldos, generando malestar en los miembros de la institución. Estos antecedentes generaron problemas en la seguridad nacional, haciéndose evidentes con los casos de narco avionetas que sobrevolaban el territorio nacional sin ser detectados por ningún medio de defensa, así también el problema de los enfrentamientos entre las Fuerza Militares de Colombia y los Grupos Armados Irregulares. Esto obligó al país a iniciar un plan de modernización y equipamiento de las Fuerzas Armadas.

El gobierno ecuatoriano dispuso el incremento en los sueldos del personal militar así como la adquisición de nuevas aeronaves, radares, vehículos tácticos, armamento a fin de mejorar el empleo de las operaciones militares.

La actual tendencia del gobierno es otorgar a las FFAA un nuevo rol dentro de la seguridad pública, lo que cambia los escenarios obligando a desarrollar una nueva planificación estratégica que permita plantear nuevos objetivos, los mismos que orientan a la formación militar sin hipótesis de guerra con un cambio a una planificación por capacidades.

Dentro de su formación y capacitación se debe implementar los aspectos de Derecho Internacional Humanitario, instrucciones que todo combatiente debe respetar para humanizar las acciones en una guerra y para el aspecto de seguridad interna se debe tener un amplio conocimiento de los Derechos Humanos lo que permita crear un ambiente de seguridad amigable con la ciudadanía.

Conclusión.- Lo expuesto permite evidenciar la incidencia política en la planificación militar, al otorgar un nuevo rol a las Fuerzas Armadas, se debe replantear desde las bases, es decir desde la formación militar y para que el personal militar activo adquiera las nuevas competencias se debe capacitarlos en las áreas de DIH y DH. Por

lo que se considera como una OPORTUNIDAD MEDIA.

2.1.1.2. Factores Económicos

El apoyo actual que brinda la administración del Estado a las Fuerzas Armadas le ha permitido alcanzar nuevamente un grado de alistamiento operativo que va en aumento, evidenciándose en la repotenciación, modernización y adquisición de equipos y medios para las tres Fuerzas Armadas.

2.1.1.2.1. Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas

por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios. (Ecuador, 2014)

FECHA	VALOR
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %

Figura 7. Inflación en el Ecuador

Con el análisis de la inflación del Ecuador podemos evidenciar como existe variaciones considerables en los últimos años de esta manera lo consideramos como una AMENAZA MEDIA.

2.1.1.2.2. Producto Interno Bruto

El producto interno bruto (PIB), es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).

El PIB es usado como objeto de estudio de la macroeconomía. Su cálculo se encuadra dentro de la contabilidad nacional. Para su estimación, se emplean varios métodos complementarios. Tras el pertinente ajuste de los resultados obtenidos en los mismos, al menos parcialmente resulta incluida en su cálculo la economía sumergida.

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el primer trimestre de 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento de 4,9% con relación al primer trimestre de 2013 (Gráfico 1) y de 0,5% con respecto al trimestre anterior. Esto da muestra de la estabilidad que ha caracterizado a la economía ecuatoriana en los últimos seis años, en los que ha registrado tasas de crecimiento anual de alrededor de 5%. (Ecuador, 2014)



Fuente: BCE

Figura 8. PIB Ecuador

Con lo expuesto se puede considerar que por las variaciones el PIB es una AMENAZA BAJA

2.1.1.2.3. Presupuesto las FFAA

En los últimos cinco años el presupuesto de las Fuerzas Armadas ha tenido un considerable aumento pero en necesaria indicar que el mayor porcentaje es el

destinado a los sueldos del personal militar por lo que los rubros necesarios para la gestión operativa y administrativa no han crecido significativamente y los planes de repotenciación y adquisición de equipos han sido manejados en una planificación por capacidades obteniendo los recursos mediante proyectos y más aún con la insistencia de disminuir tanto sus unidades como su personal, esto puede ser encausado a una supuesta reducción presupuestaria.

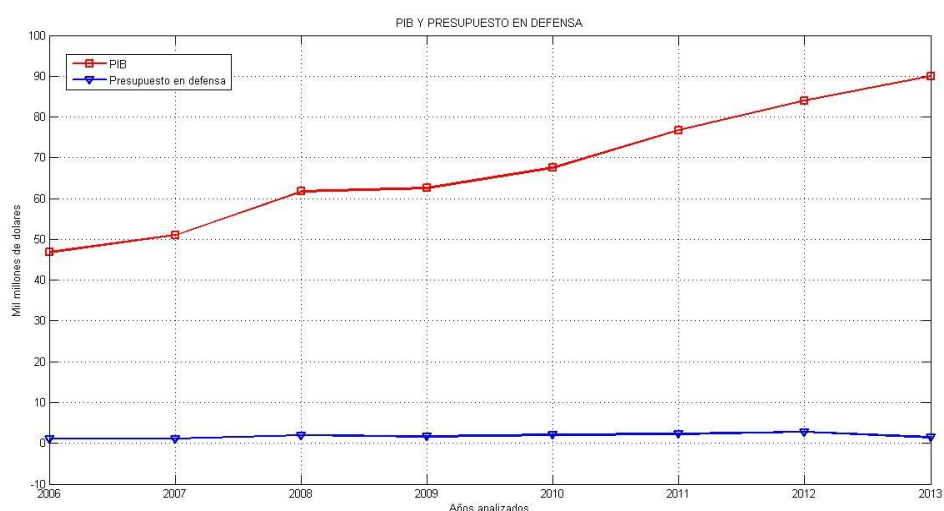


Figura 9. Presupuesto de las Fuerzas Armadas del Ecuador

Por lo que se considera como una AMENAZA MEDIA.

2.1.1.3. Factores Sociales

2.1.1.3.1. Migración

Ecuador es el país latinoamericano con la mayor población de refugiados al albergar a 56.398 personas, 98% de ellas colombianas, dijo el lunes en Quito el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (Acnur), Antonio Guterres. Ecuador "es el país de Latinoamérica con mayor número de refugiados y una actitud permanente de solidaridad para los que solicitan protección", declaró el ex presidente de Portugal, quien visita Quito con ocasión del Día Mundial del Refugiado, que se cumplirá el 20 de junio.

Guterres manifestó en rueda de prensa que "decidimos este año" celebrar esa fecha en Ecuador como un reconocimiento al papel que "siempre ha tenido en la protección de refugiados", por lo que expresó su gratitud al pueblo y gobierno ecuatorianos.

Hasta marzo pasado, el país otorgó a 56.398 extranjeros el estatus de refugiado, de los cuales 98% son colombianos que "huyen del conflicto armado interno" en su país, principalmente de los departamentos limítrofes de Nariño y Putumayo, de acuerdo con un informe del Acnur divulgado en Quito. (UNIVERSO, 2012)

Conclusión.- El tener una frontera abierta, donde su mayoría de refugiados provienen de Colombia, se presume que afecta a la seguridad debido a que la situación que vive el vecino país, donde no todos las personas que ingresan tienen un estilo de vida bajo las normas de convivencia, sino que provienen de grupos armadas, de la delincuencia organizada que ven al Ecuador como una alternativa para continuar con sus actividades delictivas. Por lo que se considera una AMENAZA ALTA

2.1.1.4. Factor Tecnológico

Conforme avanza la tecnología en el mundo las instituciones se van modernizando y sus procesos se sistematizan llevando un control eficiente de los recursos, es así como el estado a través de una administración proactiva ha dispuesto a las Fuerzas Armadas sistematizar sus actividades y trabajar en forma conjunta.

Las actividades de inserción, capacitación, desarrollo y control en materia de Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos, también debe enfocarse en desarrollar estas competencias a través de medios informáticos que permita disminuir el tiempo y optimizar recursos.

La Fuerza Aérea a través del Comando de Educación y Doctrina ofrece una plataforma virtual que permite realizar capacitación continua, alcanzando grandes distancia y sujetándose a cualquier tipo de enseñanza. La misma que puede ser aprovechada para las actividades de capacitación.

Conclusión.- La Fuerza Aérea al igual que la mayor parte de las instituciones públicas en el país ha implementado sistemas informáticos para renovar antiguos procedimientos en el manejo y custodia de información, como parte de este proceso de innovación tecnológica. Por lo que se considera una OPORTUNIDAD ALTA.

2.1.1.5. Factor Legal

Las leyes del Estado influyen directamente en las organizaciones públicas y privadas obligando a crear sus reglamento y procedimientos enmarcado en los regímenes establecidos es así que el reciente proyecto de enmienda a la Constitución de la República del Ecuador, está entregando el respaldo legal que las Fuerzas Armadas necesitaban para emplearse en las operaciones de defensa interna que el estado demanda para aumentar sus niveles de seguridad. Asimismo le obliga a reestructurar su planificación estratégica, dando más énfasis a las actividades que involucra su aplicación en las nuevas tareas.

Los miembros militares tendrán el campo de acción necesario que le garantice a la ciudadanía el respaldo de una institución profesional que actúa amparado en la ley y busca siempre su bienestar.

Conclusión.- Los cambios y reformas a los cuerpos legales que rigen a Fuerzas Armadas generan cambios importantes en todas las instancias que norman la carrera militar así como a su personal. Por lo que se considera como una OPORTUNIDAD MEDIA.

2.1.2. Microambiente

Son las fuerzas que la empresa intenta controlar, las mismas al ser modificadas se puede alcanzar los objetivos deseados. Entendemos como el microambiente a los clientes o usuarios, proveedores, competencia y organismos de control.

Como resultado del análisis del microambiente se puede obtener las fortalezas y

debilidades de la empresa.

Los factores del microambiente serán analizados mediante una investigación de campo realizada en la unidad de estudio, compuesta por un focus group.

2.1.2.1. Clientes

Podemos identificar como clientes a todos aquellos usuarios que se benefician de los servicios y procesos que se ejecutan en la Dirección de Personal. En este estrato están todo el personal militar en sus diferentes grados del servicio activo, servidores públicos y trabajadores públicos de la institución y la ciudadanía en general.

Se realizó una encuesta a 10 personas relacionadas directamente con las actividades del Dpto. de DIH/DH, para conocer la calidad, asimismo identificaremos las fortalezas y debilidades con las respuestas obtenidas. En la encuesta se establecerá la calificación de los resultados de la siguiente manera. Se considerará ALTA a la calificación de porcentajes entre el 70 y 100%, calificación MEDIA entre el 40 y 70% y calificación BAJA, todo lo menor al 40%.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES (USUARIOS)

1.- ¿Cómo considera al servicio que brinda el Departamento de DIH/DH?

Conclusión.- Los usuarios identifican al servicio que se proporciona como bueno, en un 60%, y el valor subsiguiente es malo, en un 40% excelente, por lo que es una OPORTUNIDAD MEDIA.

2.- El tiempo de respuesta a los requerimientos que hace usted al Departamento de DIH/DH lo considera:

Conclusión.- Los usuarios han considerado que el tiempo de respuesta a sus necesidades es bueno con un porcentaje de 80% y considera malo el 20% por lo que constituye una OPORTUNIDAD BAJA.

3.- La calidad de los datos o información proporcionada por la Departamento de DIH/DH lo considera:

Conclusión.- se identifica un porcentaje equitativo para las opciones de bueno y excelente con un 50% cada una, OORTUNIDAD MEDIA.

4.- La asignación presupuestaria establecida para el Departamento de DIH/DH la considera suficiente para el desarrollo normal de sus actividades:

Conclusión.- Los usuarios consideran que la asignación de presupuesto no es buena en un 70%, considerándose como una AMENAZA MEDIA.

5.- La facilidad para la gestión y tramitación de la documentación es:

Conclusión.- Los usuarios consideran que la facilidad para la gestión del sistema documental y tramitación de requerimientos es buena en un 70% por lo que se constituye una OPORTUNIDAD BAJA.

6.- El ambiente físico del Departamento de DIH/DH lo considera:

Conclusión.- Los usuarios consideran que el ambiente físico que dispone el Departamento es bueno con un 80%, lo que constituye una OPORTUNIDAD MEDIA.

2.1.2.2. Proveedores

Identificamos como proveedores a todos quienes forman parte del sistema de recursos humanos de la Fuerza Aérea, es decir, oficiales y aerotécnicos.

La capacitación y administración de las actividades se la daremos al personal de la especialidad de Personal dentro de la Fuerza Aérea, a fin de ser el ente planificador, organizador, ejecutor y evaluador de los procesos que en los repartos o unidades se

realizan. Por tal razón, las secciones o escuadrillas de personal son las dependencias que entregan información directa tanto operativa como administrativa al Departamento de DIH/DH, constituyéndose en proveedores del sistema.

ENCUESTA APLICADA A LOS PROVEEDORES

1.- La capacidad que tienen las secciones de personal para generar respuesta inmediata a los requerimientos del Departamento de DIH/DH es:

Conclusión.- Podemos concluir que las secciones de personal de los repartos y entidades consideran que cumplen en excelente los requerimientos del escalón superior, con un 75%, lo que constituye una OPORTUNIDAD ALTA.

2.- Considera usted que los requerimientos que hace el Departamento de DIH/DH a las Secciones de personal para cumplir con los procesos son planificados:

Conclusión.- Las Secciones de Personal de los repartos consideran que no existe una planificación para ejecutar procesos cuando se solicita la información por parte de la Dirección, con un 55%, por lo que es una AMENAZA BAJA.

3.- Considera que el Departamento de DIH/DH promueve iniciativas para programas de capacitación en actividades de su competencia:

Conclusión.- Los resultados indican que la percepción de la mitad de los encuestados es que la Dirección no planifica una capacitación relacionada al área que desempeña lo que es una AMENAZA BAJA.

4.- Considera que los medios utilizados para la publicación y socialización de los documentos y disposiciones relacionados al Departamento de DIH/DH llegan a las Secciones de personal:

Conclusión.- La socialización de documentos es eficiente, con un 85%, lo que constituye una OPORTUNIDAD MEDIA.

5.- Como Secciones de personal, considera usted que la información que se entrega al Departamento de DIH/DH es:

Conclusión.- Los resultados reflejan que la información que recibe la Dirección de Personal, entregada por las Secciones A1 de los repartos, es muy buena, con un 75% lo que para el estudio se considera una OPORTUNIDAD ALTA.

6.- Considera que la implementación de procesos es urgente en el Departamento de DIH/DH:

Conclusión.- Es contundente los resultados en lo referente a la iniciativa de implementación de procesos en el Dpto. de DIH/DH es de un 100%, por lo que se convierte en una OPORTUNIDAD ALTA.

2.2. Análisis Interno

La investigación de análisis interno se lo realizó mediante información proporcionada por una encuesta aplicada al personal que se desempeña o desempeñó sus funciones actual departamento de Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos de la Dirección de Personal, esto permitirá identificar las fortalezas y debilidades internas que existen.

2.2.1. Capacidad administrativa y de Servicio.

Para identificar la capacidad administrativa se estructuró las siguientes preguntas de la encuesta realizada, enfocadas a la planificación, organización, control, evaluación y clima organizacional, alcanzando los siguientes resultados:

1.-¿Conoce usted la misión, y los objetivos del Departamento de DIH/DH ?

Conclusión.- Encontramos que existe un conocimiento aceptable de los elementos básicos que son la razón de ser de cada unidad, por lo que se califica como una FORTALEZA MEDIA.

2.- Conoce las funciones específicas, alcance y atribuciones de su cargo:

Conclusión.- El resultado obtenido refleja que existe un conocimiento adecuado de las

funciones esenciales en cada uno de los cargos y niveles, su alcance y atribuciones conferidas lo que significa una FORTALEZA ALTA.

3.- Los manuales e instructivos referente a su trabajo y actividades los considera:

Conclusión.- El personal considera que los manuales no están siendo lo suficientemente útiles y actualizados, teniendo luego mayor porcentaje el no contar con ningún manual, por lo que se considera una DEBILIDAD ALTA.

4.- Considera usted que el clima organizacional del Departamento de DIH/DH, la motivación y estímulos están en un nivel:

Conclusión.- La mayor parte de quienes conforman la Dirección, están medianamente conformes con el clima organizacional practicado, lo que se considera una DEBILIDAD ALTA.

5.- Usted evalúa que la comunicación existente con su jefe y compañeros es:

Conclusión.- El personal evalúa que existe una adecuada comunicación de tipo interactiva y beneficiosa entre jefes y compañeros lo que constituye una FORTALEZA MEDIA

6.- Considera que sus Jefes, Supervisores y nivel directivo permite correcciones de manera:

Conclusión.- Es apreciación del personal que tiene relación de mando directa con jefes y supervisores que existe la flexibilidad oportuna para hacer cambios y correcciones a las actividades que se ejecutan lo que es una FORTALEZA ALTA.

7.- Considera que la evaluación que se practica a su desempeño laboral y trabajo es:

Conclusión.- El personal militar que es sujeto de evaluación mediante una plataforma

virtual semestralmente, aprecia que dicho proceso es medianamente objetivo lo que es una FORTALEZA MEDIA.

2.2.2. Capacidad del Talento Humano

8.- ¿Considera que existe una planificación adecuada en lo referente a capacitación?

Conclusión.- Los resultados revelan que el personal que es usuario final de los programas de capacitación en el área de su especialidad, identifican que es muy ocasional o nula la programación de cursos de perfeccionamiento por lo que constituye una DEBILIDAD MEDIA.

9.- ¿Recibe los incentivos y la motivación adecuada?:

Conclusión.- Las personas piensan que el pago económico por su desempeño laboral es aceptable, es decir, se comprende que existe conformidad en el nivel de sueldos actuales, considerando esto como una FORTALEZA ALTA

2.2.3. Capacidad Tecnológica

10.- El sistema automatizado de recursos humanos y otros sistemas de apoyo a la gestión los considera:

Conclusión.- El personal que directamente está involucrado en el manejo de los programas implementados, así como todos quienes obtienen información de los mismos, consideran que son útiles y modernos lo que constituye una FORTALEZA MEDIA.

11.- ¿Qué calificación fijaría a la ayuda en la gestión que brindan los programas automatizados que actualmente existen?

Conclusión.- Todos los usuarios de los programas evalúan la agilidad en el trabajo que brindan los mismos, verificando que se encuentran en un nivel aceptable de ayuda

a las actividades sobre todo en la obtención de información, por lo que es una FORTALEZA MEDIA

2.2. Análisis FODA

2.3.1. Matrices de estrategias

Al contar con la información del macro y micro ambiente, procedemos a identificar el impacto que tiene los factores en base a tres matrices básicas: de impacto, de vulnerabilidad y de aprovechabilidad. Al obtener los resultados, podemos evaluar cuáles son las actividades que se ejecutan, su entorno y el área en la cual se desenvuelven, a fin de conocer los factores críticos, como inciden y la manera para realizar las modificaciones para obtener el mejoramiento del departamento y de todos sus miembros.

2.3.1.1. Matriz de impacto externa

Esta matriz nos permite entrelazar el análisis de los factores externos que se aplica en la Dirección de Personal institucional; las fortalezas y debilidades que han sido consideradas como resultados de las encuestas.

Para medir el impacto se considerará los siguientes parámetros:

Tabla 1. Valores de referencia para las matrices

CALIFICACIÓN	PORCENTAJE	IMPACTO
Alta	70-100%	5
Media	40-69%	3
Baja	0-39%	1

Seguido se detalla la matriz de impacto externa en la siguiente tabla de valor:

Tabla 2. Matriz de impacto externo

MACROAMBIENTE									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
MACROAMBIENTE									
Factor Político		X						3 - O	
Factores Económico									
<i>Inflación</i>					X			3 - A	
<i>PIB</i>						X			1 - A
<i>Presupuesto FFAA</i>					X			3 - A	
Factor Social				X			5 - A		
Factor Tecnológico	X						5 - O		
Factor Legal		X						3 - O	

MICROAMBIENTE									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
1. Como considera el servicio		X						3 - O	
2. Tiempo de respuesta a los requerimientos			X						1 - O
3. Calidad de los datos proporcionados		X						3 - O	
4. La asignación presupuestaría asignada					X			3 - A	
5. Facilidad para la gestión y documentación			X						1 - O
6. El ambiente físico		X						3 - O	
PROVEEDORES									
1. Capacidad de los proveedores									
2. Requerimientos planificados						X			1 - A
3. Promover ideas de capacitación						X			1 - A
4. Eficiencia en la socialización		X						3 - O	
5. Confianza en la información que se entrega	X						5 - O		
6. Es necesario diseñar los procesos	X						5 - O		

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Tabla 4. Matriz de aprovechabilidad

OPORTUNIDADES		Factor político	Factor Tecnológico	Factor legal	Servicio que se proporciona	Tiempo de respuesta	Calidad datos	Facilidad para la gestión	Ambiente físico	Eficiencia socialización	Confianza información entregada	Diseño de procesos	TOTAL	
FORTALEZA		3	5	3	3	1	3	1	3	3	5	5		
Conocimiento de la misión y objetivos	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3	19	
Conocimiento de las funciones	5	1	1	1	3	1	3	5	1	1	3	3	23	
Comunicación organizacional	3	1	1	1	5	3	3	3	1	5	5	3	31	F5
Flexibilidad organizacional	5	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	23	
Evaluación profesional	3	1	1	1	3	3	3	5	1	1	3	3	25	
Incentivos y motivación	5	1	1	1	5	5	5	5	1	3	3	5	35	F3
Sistema automatizado	3	1	5	1	3	5	5	3	1	5	3	5	37	F1
Gestión con los actuales sistemas	3	1	5	1	3	5	5	3	1	5	3	5	37	F2
TOTAL		8	16	8	28	28	28	30	8	22	24	30		
					O4	O5	O3	O2				O1		

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Tabla 5. Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZAS	FACTOR ECONÓMICO			FACTOR SOCIAL	CLIENTES Y PROVEEDORES					
		Inflación	PIB		Presupuesto FFAA	Asignación presupuestaria	Requerimientos planificados	Promover ideas de capacitación		TOTAL
DEBILIDADES		3	1	3	5	3	1	1		
Manuales e instructivos	5	1	1	1	1	1	5	3	13	D3
Clima organizacional y motivación	5	1	1	1	1	1	5	3	13	D2
Planificación de capacitación	3	1	1	1	1	3	5	5	17	D1
TOTAL		3	3	3	3	5	15	11		
						A3	A1	A2		

HOJA DE TRABAJO FODA

Tabla 6. Hoja de Trabajo FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1 Sistema automatizado 2 Gestión con los actuales sistemas 3 Incentivos y motivación 4 Comunicación organizacional	1 Diseño de procesos 2 Facilidad para la gestión 3 Calidad datos proporcionados 4 Servicio que se proporciona 5 Tiempo de respuesta
DEBILIDADES	AMENAZAS
1 Planificación de capacitación 2 Clima organizacional y motivación 3 Manuales e instructivos	1 Requerimientos planificados 2 Promover ideas de capacitación 3 Asignación presupuestaria

ANÁLISIS EXTERNO ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.- Diseño de procesos 2.- Facilidad para la gestión 3.- Calidad datos proporcionados 4.- Servicio que se proporciona 5.- Tiempo de respuesta	1.- Requerimientos planificados 2.- Promover ideas de capacitación 3.- Asignación presupuestaria
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1.- Sistema automatizado 2.- Gestión con los actuales sistemas 3.- Incentivos y motivación 4.- Comunicación organizacional	F1 – F2 – F4 – O1 – O3 – O4 - O5 <ul style="list-style-type: none"> Implementación de información digitalizada que permita disponer de información exacta y con mayor tiempo de respuesta F3 – O2 – O4 – O5 <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un programa de incentivos y motivacional para mejoramiento del desempeño 	A3 – F2 <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de estudios de análisis y presentación de metas para ser aprobados y que se obtenga presupuesto para ejecución. A2 – F2- F4 <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar planes de socialización y difusión para difundir el conocimiento de la información de los derechos humanos y el derecho humanitario en la institución.

 Continúa
 

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1.- Planificación de capacitación</p> <p>2.- Clima organizacional y motivación</p> <p>3.- Manuales e instructivos</p>	<p>D3 – O1 – O2 – O4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantar manuales de procedimientos e instructivos que permitan mejorar los procesos, gestión y calidad de información <p>D2 – O2 – O4 – O5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un programa de capacitación que permita fortalecer la gestión interna, tiempo de respuesta y servicios que se proporciona 	<p>A1 – D1 – D2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un plan operativo de actividades y metas que le permita mejorar el desempeño y cumplimiento de objetivos <p>D2 – A1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un programa de mejoramiento del clima organizacional que permita la motivación y el mejoramiento del desempeño personal y profesional

2.4 Direccionamiento Estratégico

A través del direccionamiento estratégico se plantearán los aspectos que deben guiar el proceder del departamento de Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos de la Dirección General de Talento Humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, el cual se iniciará con la determinación de la filosofía organizacional, donde se establecerán principios y valores, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.

2.4.1 Matriz Axiológica

Para la creación de los principios y valores del departamento es importante el desarrollo de la matriz axiológica.

2.4.2 Principios y Valores

MATRIZ DE PRINCIPIOS

Tabla 7. Matriz de Principios

Actores	Mando institucional	Personal del departamento	Personal de la institución	Organismos y representantes internacionales
Principios				
Compromiso con el país	√	√	√	√
Responsabilidad	√	√	√	√
Bienestar de la población	√	√	√	√
Bienestar de los recursos humanos	√	√	√	√

MATIZ DE VALORES

Tabla 8. Matriz de Valores

Actores	Mando institucional	Personal del departamento	Personal de la institución	Organismos y representantes internacionales
Principios				
Respeto	√	√	√	√
Lealtad a la institución y al país	√	√	√	
Relaciones diplomáticas	√			√
Disciplina y trabajo	√	√	√	√
Organización	√	√	√	√

PRINCIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO Y DERECHOS HUMANOS

- **Compromiso con el país**

Con sus principios, con el cumplimiento de la constitución y el beneficio de la nación.

- **Responsabilidad**

Con las personas, ya sea internas o externas de la organización, en el cumplimiento de los fines para los cuales fue creado el departamento, así como en las actividades que se realiza permanentemente.

- **Bienestar de la población**

Ofrecer a través de nuestras acciones bienestar a la población.

- **Bienestar de los recursos humanos**

Velar por la seguridad física, social y emocional del personal de la institución

VALORES

- **Respeto**

Respeto con las entidades y personas relacionadas, con la población y con nosotros mismos en la ejecución de nuestros actos y de la oferta de nuestro trabajo y el de la institución.

- **Lealtad a la institución y al país**

Desarrollar conductas justas en base a los derechos fundamentales de los seres humanos promulgados por la ley y los convenios internacionales, así como por la ética social y de convivencia.

- **Relaciones diplomáticas**

Cumplir con una relación a nivel internacional digna en base a la diplomacia, así como a las normas de ética y respeto a nivel internacional.

- **Disciplina y trabajo**

En función de los valores de la organización de las Fuerzas Armadas la disciplina y el trabajo son un componente principal para el desarrollo de las actividades, con empeño, entereza y fortaleza.

- **Organización**

Acorde a la nueva filosofía y esfuerzo por cumplir las metas del departamento se propone como parte de los valores es trabajo y organización como valor fundamental para el desarrollo de objetivos y de ellos el cumplimiento de los fines que se persigue

2.4.3 Misión, Visión y Políticas

2.4.3.1 Misión

Para establecer la misión se ha considerado plantear las siguientes preguntas: ¿Cuál debería ser nuestra actividad?, ¿Cuál es nuestro objetivo básico?, ¿Cómo realiza su trabajo?, ¿Cuáles son sus canales de comunicación? y ¿Cuál es su filosofía? Como se muestra a continuación:

Tabla 9. Preguntas para definir la Misión

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICIÓN
¿Cuál debería ser nuestra actividad?,	Garantizar la soberanía del espacio aéreo y servicio de la comunidad.
¿Cuál es nuestro objetivo básico?,	Establecer lineamientos enmarcados en principios del Derecho Internacional Humanitario y los Derechos Humanos
¿Cómo realizo su trabajo?	Mediante el cumplimiento de las leyes y normas que rigen la dirección general de talento humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
Cuáles son sus canales de comunicación?	Escrito, personal y virtual
¿Cuál es su filosofía?	Humanización en la aplicación de operaciones militares.

Al utilizar los elementos se determinó que la misión de la dirección general de talento humano de la fuerza aérea será:

Misión

Garantizar la soberanía del espacio aéreo y servicio de la comunidad mediante la implementación de lineamientos que estarán enmarcados en los principios de derecho internacional humanitario y de los derechos humanos bajo el cumplimiento de las normas y leyes establecidas en el país propendiendo la humanización de las operaciones militares.

2.4.3.2 Visión

De igual forma se utilizara los elementos para el planteamiento de la visión que será una proyección a futuro de la dirección general de talento humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Tabla 10. Preguntas para definir la Visión

Elementos claves	Definición
Condiciones del talento humano	Talento humano, capacitado, profesionales, altamente preparados
Principios y valores	Comprometido, eficiente, responsable, relaciones diplomática, organizado, servicio a la comunidad, equidad
Filosofía	Técnicas para la formación de lineamientos internacionales apegado a las leyes y normas de la dirección general de talento humano de la FAE
Actividad	Garantía de soberanía del país.

Al utilizar las preguntas se lograra establecer una visión a futuro como se muestra a continuación:

Visión:

Al 2018 ser un departamento cuenta con profesionales altamente capacitados comprometidos a que las actividades sean eficientes, responsables en donde las relaciones diplomáticas estén enfocadas a la equidad y al servicio a la comunidad con apego a los lineamientos internaciones en base a los normas y leyes dadas por la dirección general de talento humano que garantizarán la soberanía del país.

2.4.4 Objetivos y políticas

Los objetivos permiten interrelacionar la filosofía de la empresa y establecen un horizonte temporal a lo que espera la empresa.

2.4.4.1. Objetivo General

Disponer de una organización operativa militar eficiente que cumpla con políticas y normas de derechos internacionales y humanos para lograr establecer lineamientos estratégicos acordes a la realidad actual.

2.4.4.2. Objetivos específicos

- Contar con tecnología vanguardista que permite sistematizar los procesos operativos para mejorar el desempeño y cumplimiento de objetivos para aminorar el tiempo de respuesta y garantizar un servicio de calidad.
- Promover un programa de mejoramiento interno que ayude a incentivar y motivar al personal para optimizar el desempeño del personal.
- Analizar la ejecución de planes de sociabilización para difundir información de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario mediante la obtención de presupuesto.
- Desarrollar manuales de procedimientos que mejoren la gestión interna a través de la capacitación para fortalecer la ejecución de actividades y funciones.

2.4.4.3. Políticas

Tecnología

- Los procesos operativos deberán estar alineados a los objetivos institucionales para garantizar un servicio de calidad.
- Se cumplirá con la sistematización de procesos para aminorar los tiempos de respuesta.

- Los cambios de los procesos y procedimientos internos deberán ser informados para lograr la sociabilización de actividades.

Mejoramiento interno

- Se realizaran programas permanentes de mejoramiento acerca de los requerimientos de unidades y de la dirección general de talento humano de la FAE.
- Las unidades en función tendrán niveles y escalas de incentivos en base a resultados.

Planes de sociabilización

- Se deberá desarrollar planes de sociabilización para la difusión de la información.
- Se requiere de presupuestos de referencia para el desarrollo de los planes de sociabilización.

Capacitación

- Deberá existir una planificación adecuada de capacitaciones para la unidad de dirección general de talento humano FAE.
- Se debe dar seguimiento a la evaluación del personal a través de indicadores tanto en los procedimientos como instructivos.

2.4.5 Estrategias

Tecnología

- Implementación de información digitalizada que permita disponer de información exacta y con mayor tiempo de respuesta.
- Diseño de un plan operativo de actividades y metas que le permita mejorar el desempeño y cumplimiento de objetivos.

Mejoramiento interno

- Implementación de un programa de mejoramiento del clima organizacional que permita la motivación y el mejoramiento del desempeño personal y profesional.
- Desarrollo de un programa de incentivos y motivacional para mejoramiento del desempeño.

Planes de sociabilización

- Desarrollo de estudios de análisis y presentación de metas para ser aprobados y que se obtenga presupuesto para ejecución.
- Desarrollar planes de socialización y difusión para difundir el conocimiento de la información de los derechos humanos y el derecho humanitario en la institución.

Capacitación

- Levantar manuales de procedimientos e instructivos que permitan mejorar los procesos, gestión y calidad de información.
- Desarrollar un programa de capacitación que permita fortalecer la gestión interna, tiempo de respuesta y servicios que se proporciona.

2.4.6 Mapa estratégico

En este mapa se visualizan las causas y efectos en donde se establece el direccionamiento estratégico que están en función de la misión, visión, estrategias, políticas, objetivos que determinaran las acciones a seguir hacia el logro de objetivos y metas institucionales.

OBJETIVO GENERAL

Disponer de una organización operativa militar eficiente que cumpla con políticas y normas de derechos internacionales y humanos para lograr establecer lineamientos estratégicos acordes a la realidad actual.

VISIÓN

Al 2018 ser un departamento cuenta con profesionales altamente capacitados comprometidos, a que las actividades sean eficientes, responsables en donde las relaciones diplomáticas estén enfocadas a la equidad y al servicio a la comunidad con apego a los lineamientos internaciones en base a las normas y leyes dadas por la dirección general de talento humano que garantizarán la soberanía del país.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Contar con tecnología vanguardista que permite sistematizar los procesos operativos para mejorar el desempeño y cumplimiento de objetivos para aminorar el tiempo de respuesta y garantizar un servicio de calidad.

POLÍTICA

Se realizará procesos operativos que estarán alineados a los objetivos institucionales para garantizar un servicio de calidad.

ESTRATEGIA

- Implementación de información digitalizada que permita disponer de información exacta y con mayor tiempo de respuesta.
- Diseño de un plan operativo de actividades y metas que le permita mejorar el desempeño y cumplimiento de objetivos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Promover un programa de mejoramiento interno que ayude a incentivar y motivar al personal para optimizar el desempeño del personal.

POLÍTICA

Se realizarán programas de mejoramiento acera de los requerimientos de unidades y de la dirección general de talento humano de la FAE.

ESTRATEGIA

- Implementación de un programa de mejoramiento del clima organizacional que permita la motivación y el mejoramiento del desempeño personal y profesional.
- Desarrollo de un programa de incentivos y motivacional para mejoramiento del desempeño.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Analizar la ejecución de planes de sociabilización para difundir información de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario mediante la obtención de presupuesto.

POLÍTICA

Se deberá establecer planes de sociabilización para la difusión de la información.

ESTRATEGIA

- Desarrollo de estudios de análisis y presentación de metas para ser aprobados y que se obtenga presupuesto para ejecución.
- Desarrollar planes de socialización y difusión para difundir el conocimiento de la información de los derechos humanos y el derecho humanitario en la institución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Desarrollar manuales de procedimientos que mejoren la gestión interna a través de la capacitación para fortalecer la ejecución de actividades y funciones.

POLÍTICA

Deberá existir una planificación adecuada de capacitaciones para la unidad de dirección general de talento humano FAE.

ESTRATEGIA

- Levantar manuales de procedimientos e instructivos que permitan mejorar los procesos, gestión y calidad de información.
- Desarrollar un programa de

MISIÓN

Garantizar la soberanía del espacio aéreo y servicio de la comunidad mediante la implementación de lineamientos que estarán enmarcados en los principios de derecho internacional humanitario y de los derechos humanos bajo el cumplimiento de las normas y leyes establecidas en el país propendiendo la humanización de las operaciones militares.

PRINCIPIOS: compromiso con el país, responsabilidad, bienestar de la población, bienestar de los derechos humanos.

VALORES: Respeto, lealtad a la institución y al país, relaciones diplomáticas, disciplina y trabajo, organización,

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE PROCESOS

El análisis de los procesos permite identificar procesos que se encuentran en una situación crítica e importante a través del mapeo de procesos los mismos que serán analizados para determinar tiempos, responsables, servicios que se deben realizar para ser cumplidos dentro del periodo establecido.

La identificación permite establecer mejoras continuas que se adaptarán a las necesidades y especificaciones a las que se quiere llegar con el mapa estratégico, pues son medios de dirección hacia el logro de objetivos de la empresa.

3.1 Cadena de Valor Institucional

De acuerdo Sánchez, 2008 mencionan que:

La cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio.

La cadena de actividades de creación de valor que se deben desarrollar para proporcionar un producto o servicio comienza con el aprovisionamiento de las materias primas necesarias, continúa con la producción de los componentes, la fabricación y el ensamblaje la distribución a mayorías y a minorista, hasta llegar al consumidor final del producto o servicio.

La cadena de valor está constituida por actividades primarias que están relacionadas directamente con la producción y comercialización del producto dichas actividades se desarrollan a continuación:

Logística Interna más conocida como entrada, en esta etapa se desarrollan actividades relacionada con la recepción, almacena y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.

Operaciones: son todas las actividades que formaran parte de la transformación del

producto final.

Logística exterior o más conocida como salida son actividades que se relaciona al producto terminado y la logística en cuanto a la distribución.

Mercadotecnia y ventas son actividades que se dan con la finalidad de dar a conocer, promocionar o vender los productos.

Los servicios: se pueden desarrollar en actividades complementarias del producto como son instalación, reparación, mantenimiento entre otras.

De igual forma se deben considerar las actividades de apoyo o de soporte que estarán orientadas a apoyar y dar valor agregado a la producción y comercialización del producto dentro de las cuales se detallan:

Infraestructura: son actividades que estar orientadas a dar apoyo a toda la empresa a áreas como finanzas, contabilidad y planificación.

Gestión de recursos humanos: son actividades que están relacionadas al personal como contratación, entrenamiento, capacitación, desarrollo del personal.

Desarrollo de tecnología: en cuanto a este apartado se consideran actividades de investigación y desarrollo.

Aprovisionamiento son actividades que están relacionadas al proceso de compras. (Kume, 2014)

Para identificar las actividades primarias es necesario realizar el análisis de todas las actividades con la finalidad de asignar un valor a cada una, las mismas que estarán relacionadas con el tiempo y dinero las mismas que pueden ser ventajas o desventajas competitivas y que pueden afectar al desarrollo de las empresas frente a los consumidores.

La cadena es una herramienta que puede ser eficaz dentro del procesos de identificación de actividades, sin embargo es importante menciona que las actividades deben ser seleccionadas de acuerdo al impacto que tienen con relación a los procesos ya sean estas primarias.

Cadena de valor



Figura 10. Cadena de Valor

Fuente: Adaptación de Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior preformance* (Nueva York: The Free Press, 1985): 37. Adaptado con autorización de la The Free press, una división de Simón & Schuster.

A continuación se detallará la cadena de valor:

Gestión del Sistema de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

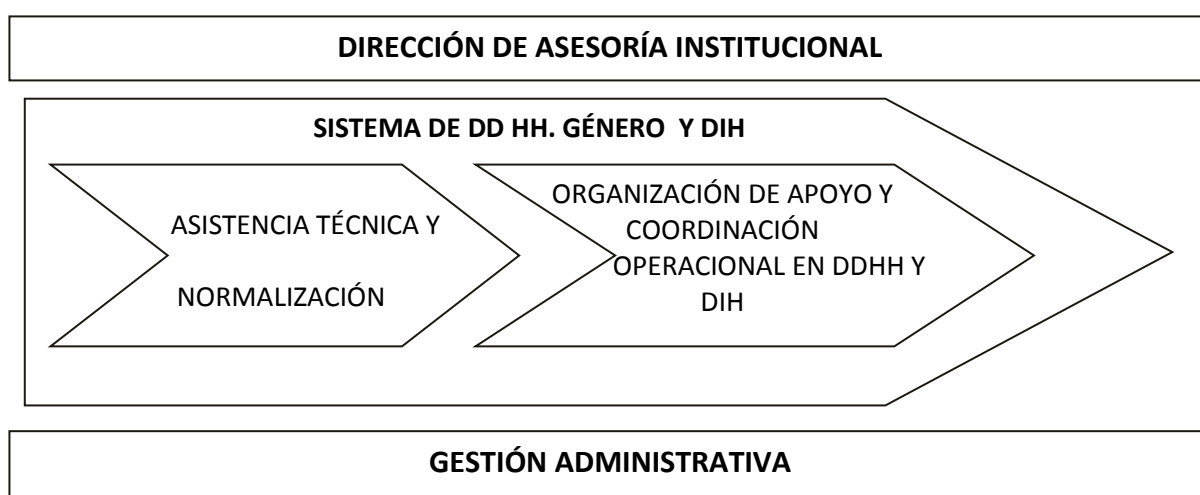


Figura 11. Cadena de Valor del sistema de derechos humanos y derecho internacional

Elaborado por: Marco Benalcázar

3.2 Inventario De Proceso

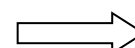
El inventario de los procesos permite establecer una jerarquización de los procesos a través de la identificación de procesos, gobernantes, productivos y habilitantes con la finalidad de alcanzar el nivel de procesos.

Dentro de la gestión del sistema de derechos humanos y derechos internacionales humanitarios es necesario considerar los siguientes procesos:

Tabla 11. Inventario de Procesos

PROCESO
DIRECCIONAMIENTO DE ASESORÍA INSTITUCIONAL
PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN
Planificación de DD.HH Y DIH
Programación anual de la política pública (PAPP)
PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE DERECHOS HUMANOS, GÉNERO Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO
SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN
Seguimiento a la planificación
Seguimiento al Desarrollo Organizacional de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario.
EVALUACIÓN A LA GESTIÓN
Evaluación de la planificación
Evaluación al Desarrollo Organizacional de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario
ACCIONES DE MEJORA
Acciones de Mejora en la Gestión de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario

Continua



GESTIÓN SISTEMA DE DD.HH GÉNERO Y DIH
ASISTENCIA TÉCNICA Y NORMALIZACIÓN
Asistencia Técnica y normalización
Análisis documental
Producción de la normativa
Integración de la doctrina militar
ORGANIZACIÓN DE APOYO
Organización de apoyo y Coordinación Operacional en DD.HH
Recopilación de información
Disposición para elaborar el informe
Estructura de informes

3.3 Selección De Procesos

Para la selección de los procesos es necesario establecer los siguientes parámetros de evaluación con lo cual se pretende determinar el nivel de respuesta tanto afirmativa como negativa la misma que se detalla a continuación:

Nivel de respuesta

Categorización	Valorización
Respuesta Afirmativa	0
Respuesta Negativa	1

Banco de preguntas

Numero	Preguntas	Valoración	
		Afirmativa	Negativa
1	Los procesos permiten mejorar el sistema de DD.HH Y DIH.		
2	¿Generan valor los procesos?		
3	¿El proceso permite reducir tiempo?		
4	¿Con el proceso se reducen costos?		

Continua 

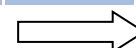
5	¿Los procesos influyen directamente en el desarrollo del presupuesto?		
6	¿Se cumple con los resultados de los procesos de entrada?		
7	¿Si se mejoran los procesos se cumplirán con los objetivos propuestos?		
8	¿Este proceso es trascendental para el desarrollo del sistema DD.HH y DIH?		

En función de estas preguntas se evaluarán los procesos de la siguiente manera:

Tabla 12. Selección de Procesos

PROCESOS	PREGUNTAS								Total	Procesos seleccion
	1	2	3	4	5	6	7	8		
PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN										
Planificación de DD.HH Y DIH	1	1	1	1	1	0	1	1	7	x
Programación anual de la política pública (PAPP)	1	1	1	1	1	0	1	1	7	x
PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE DERECHOS HUMANOS, GÉNERO Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO										
SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN										
Seguimiento a la planificación	1	1	1	0	1	1	1	1	7	x
Seguimiento al Desarrollo Organizacional de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario.	1	1	1	0	1	0	1	1	6	x
EVALUACIÓN A LA GESTIÓN										
Evaluación de la planificación	1	0	1	0	0	1	1	1	5	x
Evaluación al Desarrollo Organizacional de Derechos Humanos, y Derecho Internacional Humanitario	1	1	0	1	1	0	1	1	6	x

Continua



ACCIONES DE MEJORA										
Acciones de Mejora en la Gestión de Derechos Humanos, y Derecho Internacional Humanitario	1	1	1	0	1	0	1	1	6	x
GESTIÓN SISTEMA DE DD.HH Y DIH										
ASISTENCIA TÉCNICA Y NORMALIZACIÓN										
Asistencia Técnica y normalización	1	1	0	0	1	1	1	1	6	x
Análisis documental	1	0	0	0	1	1	1	0	4	
Producción de la normativa	1	0	0	0	1	1	0	0	3	
Integración de la doctrina militar	1	0	0	0	1	1	0	0	3	
ORGANIZACIÓN DE APOYO									0	
Organización de apoyo y Coordinación Operacional en DD.HH	1	1	1	0	1	1	1	1	7	x
Recopilación de información	1	0	0	0	1	1	0	0	3	
Disposición para elaborar el informe	1	0	0	0	1	1	0	1	4	
Estructura de informes	1	0	0	0	0	1	0	0	2	

Los procesos han sido seleccionados de acuerdo a la incidencia que tuvieron en relación con las preguntas detallada en el apartado anterior.




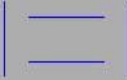





Es evidente que los procesos que no aportaban al desarrollo de los procesos han sido eliminados con la finalidad de mejorar la sistematización de los mismos, logrando resultados eficientes y eficaces.

3.4 Levantamiento y análisis de procesos seleccionados

Para el levantamiento de procesos seleccionados se realizará el flujo a través de la diagramación en donde se utilizarán los símbolos para describir los procesos.

Como se muestra a continuación:

Tabla 13. Levantamiento de procesos

SIMBOLOS UTILIZADOS EN DIAGRAMACION	
	Inicial/Terminal: Para indicar en donde empieza el diagrama (o una rutina) y en donde termina
	Proceso: Para plantear instrucciones de asignación (tales como desarrollar una expresión aritmética o mover un dato de un campo a otro
	Decisión: Para evaluar una condición y plantear la selección de una alternativa
	Flechas: Para unir los demás símbolos del diagrama e indicar la secuencia de las instrucciones
	Conector en la misma página
	Conector a otra página
	Consola O Terminal Del Computador: Para mostrar mensajes al operador o pedir algún dato a tiempo de ejecución del programa.
	Registro en tarjeta perforada: Para instrucciones de lectura o perforación
	Formas continuas: Para indicar que se imprime algún resultado

Los procesos se desarrollaran de acuerdo a la selección previa:

Hay que considerar que el departamento no cuenta actualmente con procesos documentados, si bien se sigue un cierto proceso, el mismo no está definido completamente y por tanto ha generado mucha ineficiencia.

El presente trabajo corresponde a un esfuerzo importante por definir cuáles son los procesos que actualmente se siguen, mismos que han tenido ya un cierto matiz de eficiencia, pues previamente no estaban definidos, por lo que a continuación se presentan y posteriormente se buscará mejorar aún más.

3.4.1 Planificación de DD.HH y DIH

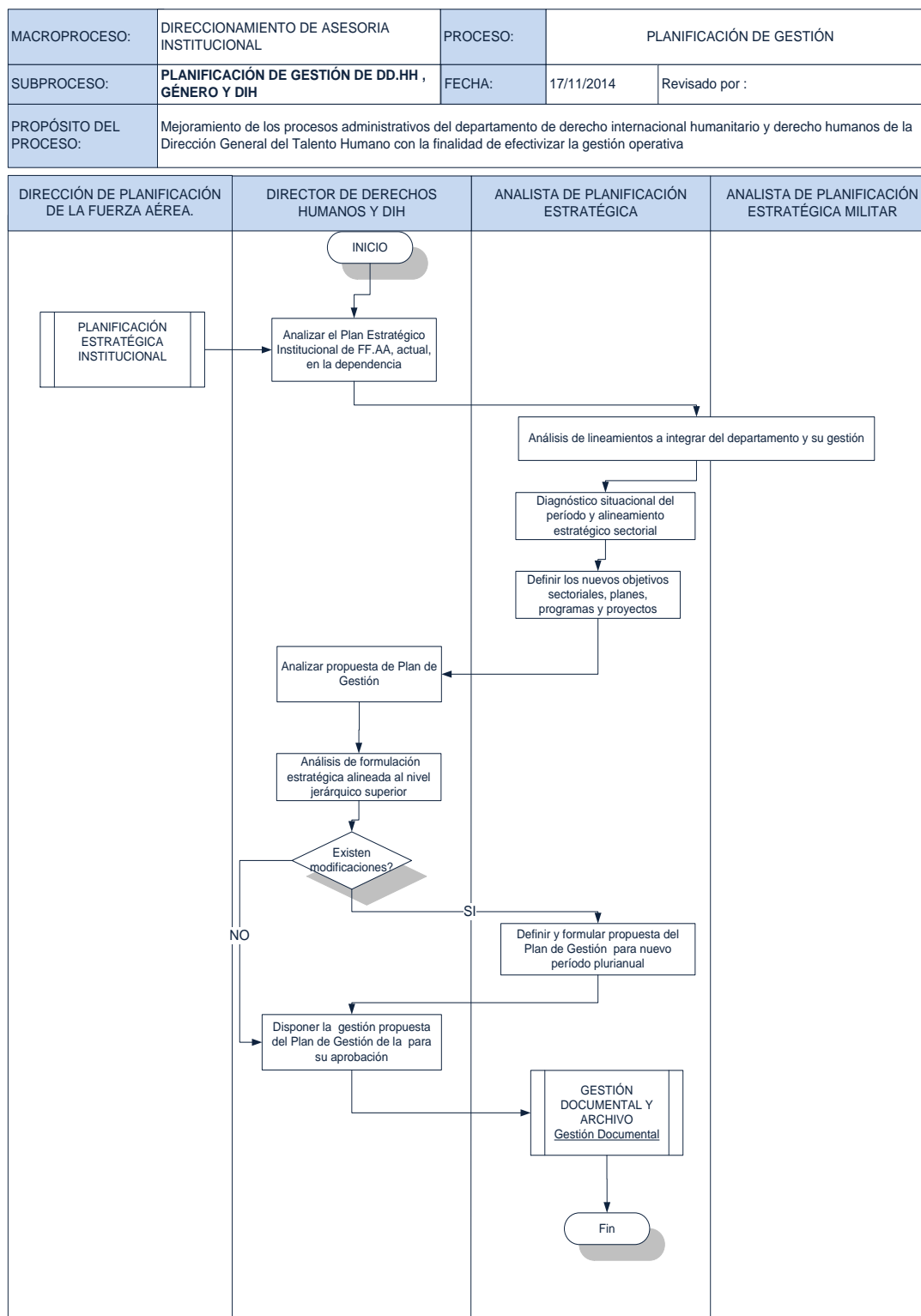


Figura 12. Flujograma Planificación de Gestión

3.4.2 Planificación anual de política pública

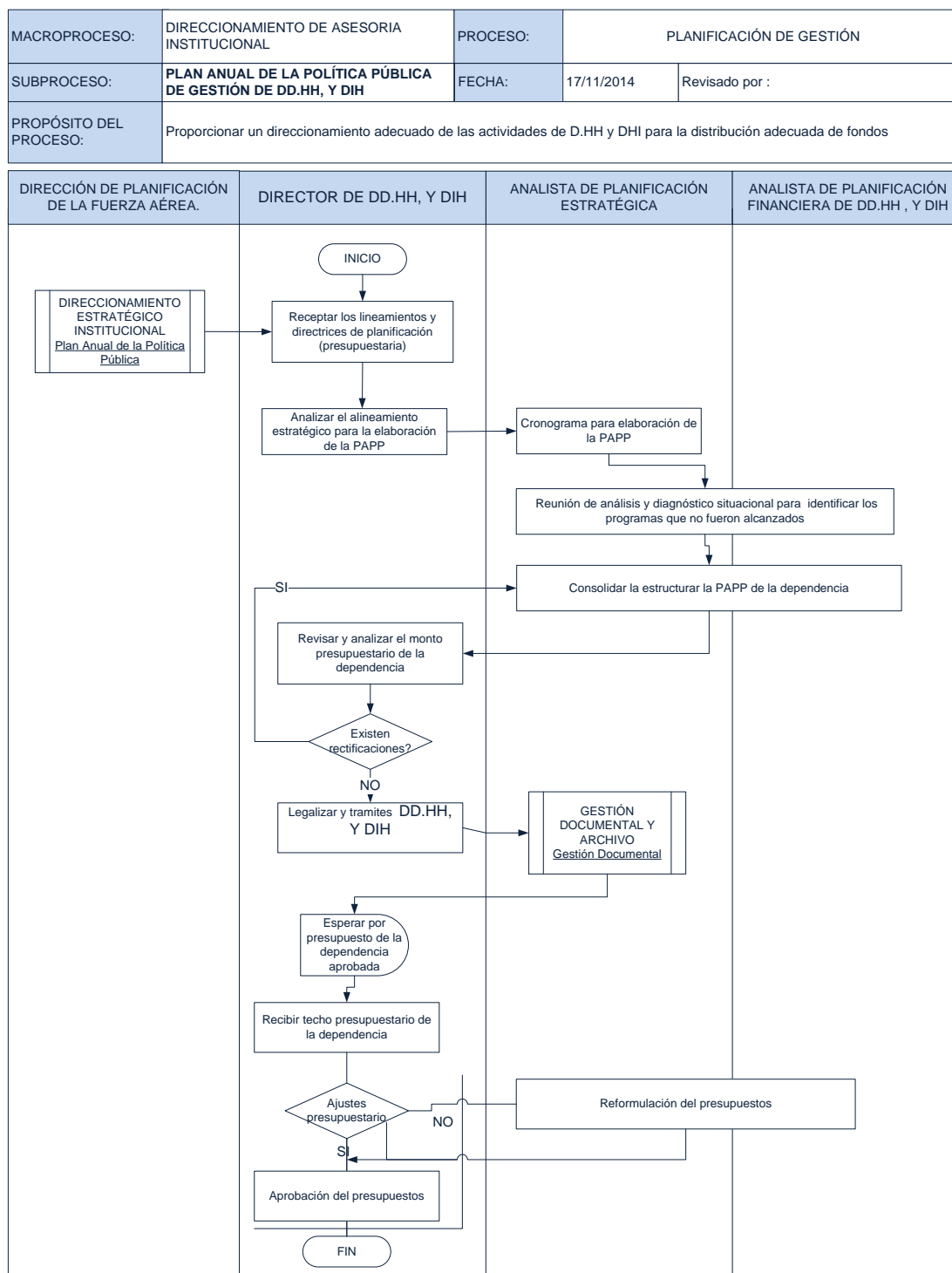


Figura 13. Flujoograma Planificación anual de política pública

3.4.3 Seguimiento a la gestión

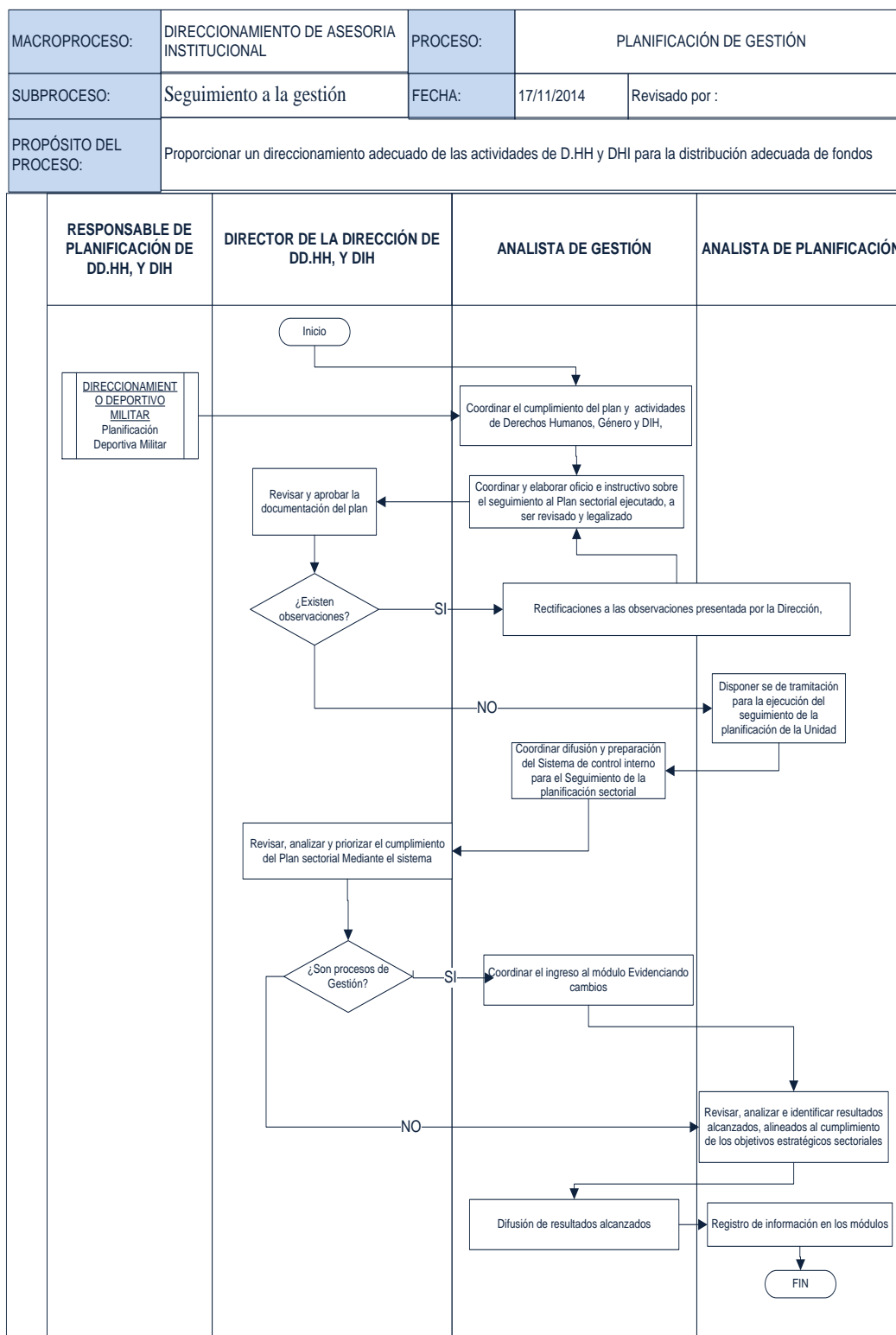


Figura 14. Flujograma Seguimiento a la gestión

3.4.4 Capacitación a las instancias de la Fuerza Aérea

MACROPROCESO:	DIRECCIONAMIENTO DE ASESORIA INSTITUCIONAL	PROCESO:	Organización Apoyo y Coordinación Operacional en DD.HH. y DIH	
SUBPROCESO:	Capacitación a las instancias de la Fuerza Aérea	FECHA:	17/11/2014	Revisado por :
PROPÓSITO DEL PROCESO:	Socializar de manera efectiva la aplicación de lineamiento y directrices de los DDHH y DIH en el personal operativo, jerárquico y administrativo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.			

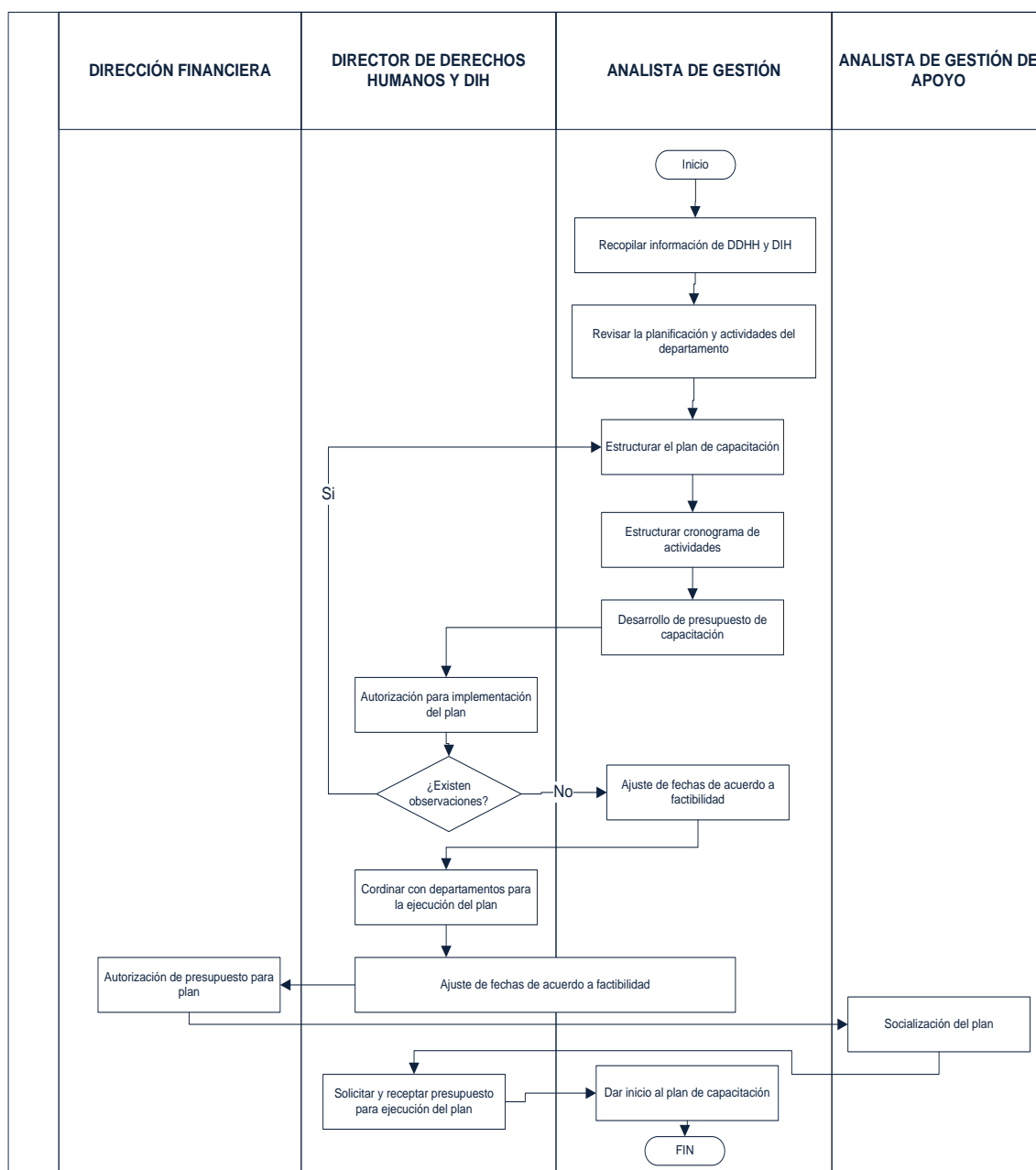


Figura 15. Flujograma Capacitación

3.4.5 Acciones de mejoras

MACROPROCESO:	DIRECCIONAMIENTO DE ASESORIA INSTITUCIONAL	PROCESO:	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	
SUBPROCESO:	ACCIONES DE MEJORA LA GESTIÓN DE DD.HH Y DIH	FECHA:	17/11/2014	Revisado por :
PROPÓSITO DEL PROCESO:	Establecer acciones de mejora con la finalidad de garantizar la ejecución sistemática de procesos para el DD.HH Y DIH			

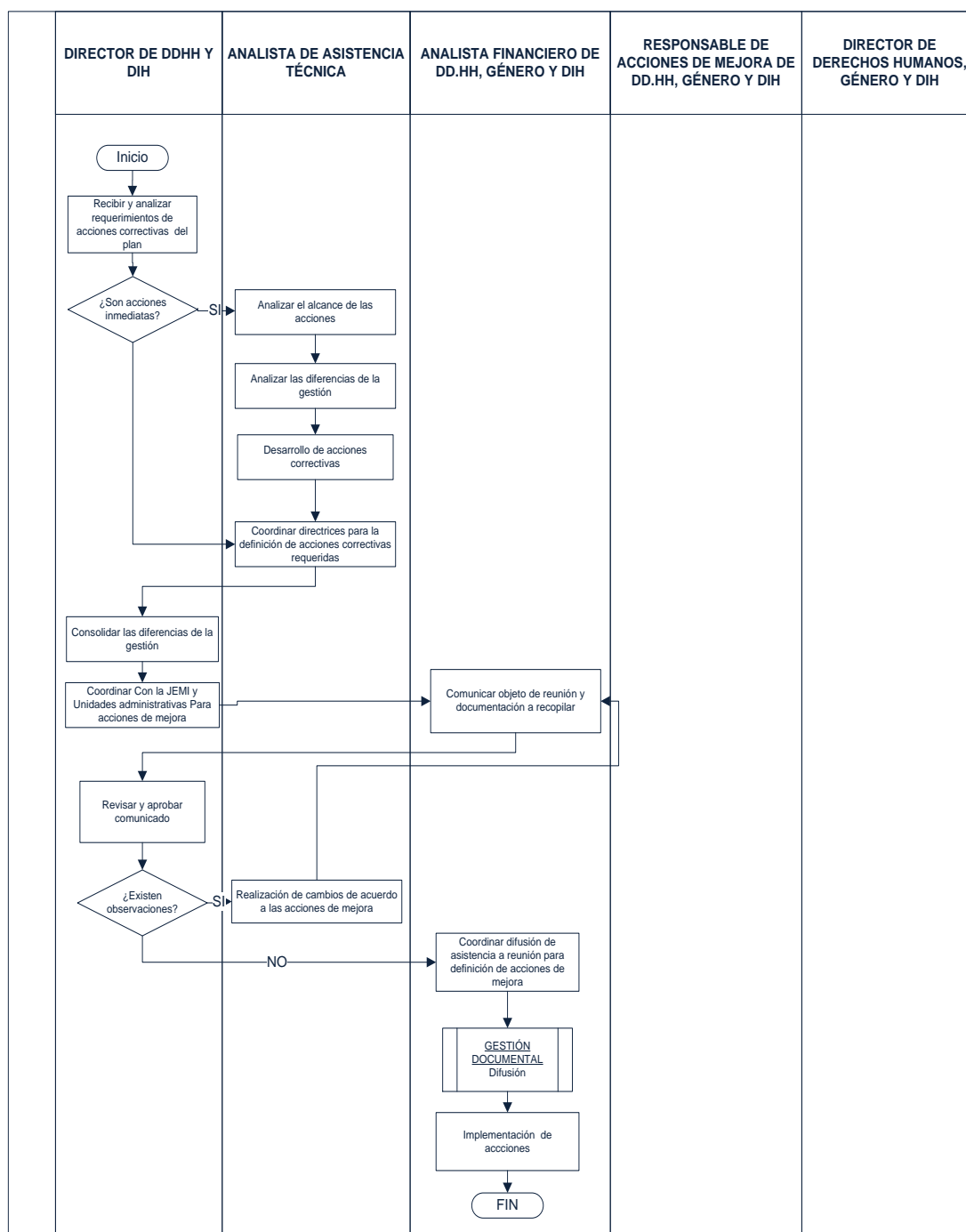


Figura 16. Flujograma de acciones de mejora

3.4.6 Asistencia técnica y normalización

MACROPROCESO:	DIRECCIONAMIENTO DE ASESORÍA INSTITUCIONAL	PROCESO:	ASISTENCIA TÉCNICA Y NORMALIZACIÓN	
SUBPROCESO:	Aplicación de la normativa técnica	FECHA:	17/11/2014	Revisado por :
PROPÓSITO DEL PROCESO:	Garantizar y proteger la aplicación de las normas y principios de los derechos, libertades y garantías de las personas, mediante la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, para fortalecer en el personal de FF.AA una conciencia de respeto a los derechos humanos, género y derecho internacional humanitario			

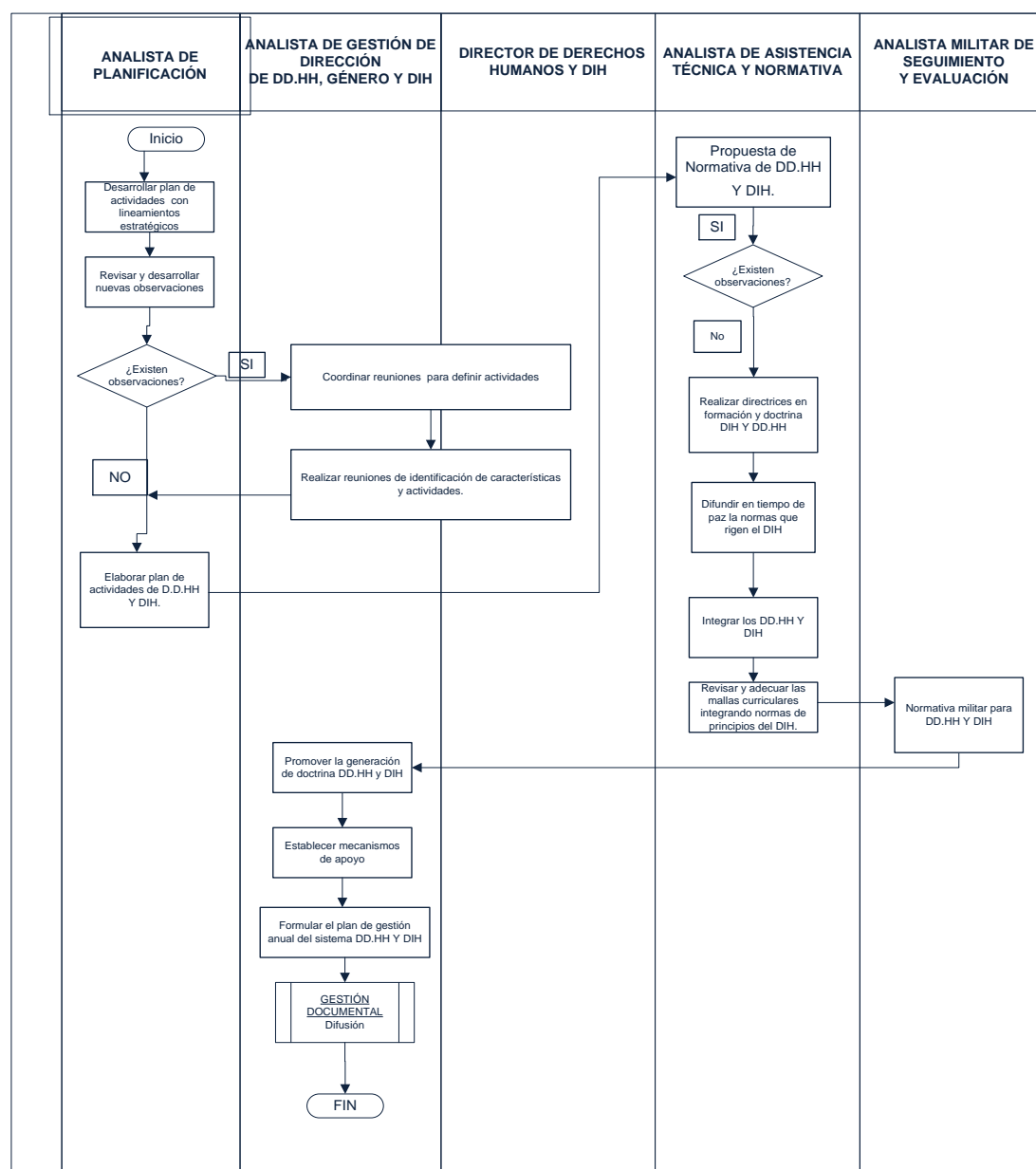


Figura 17. Asistencia Técnica y Normalización

3.4.7 Organización de apoyo

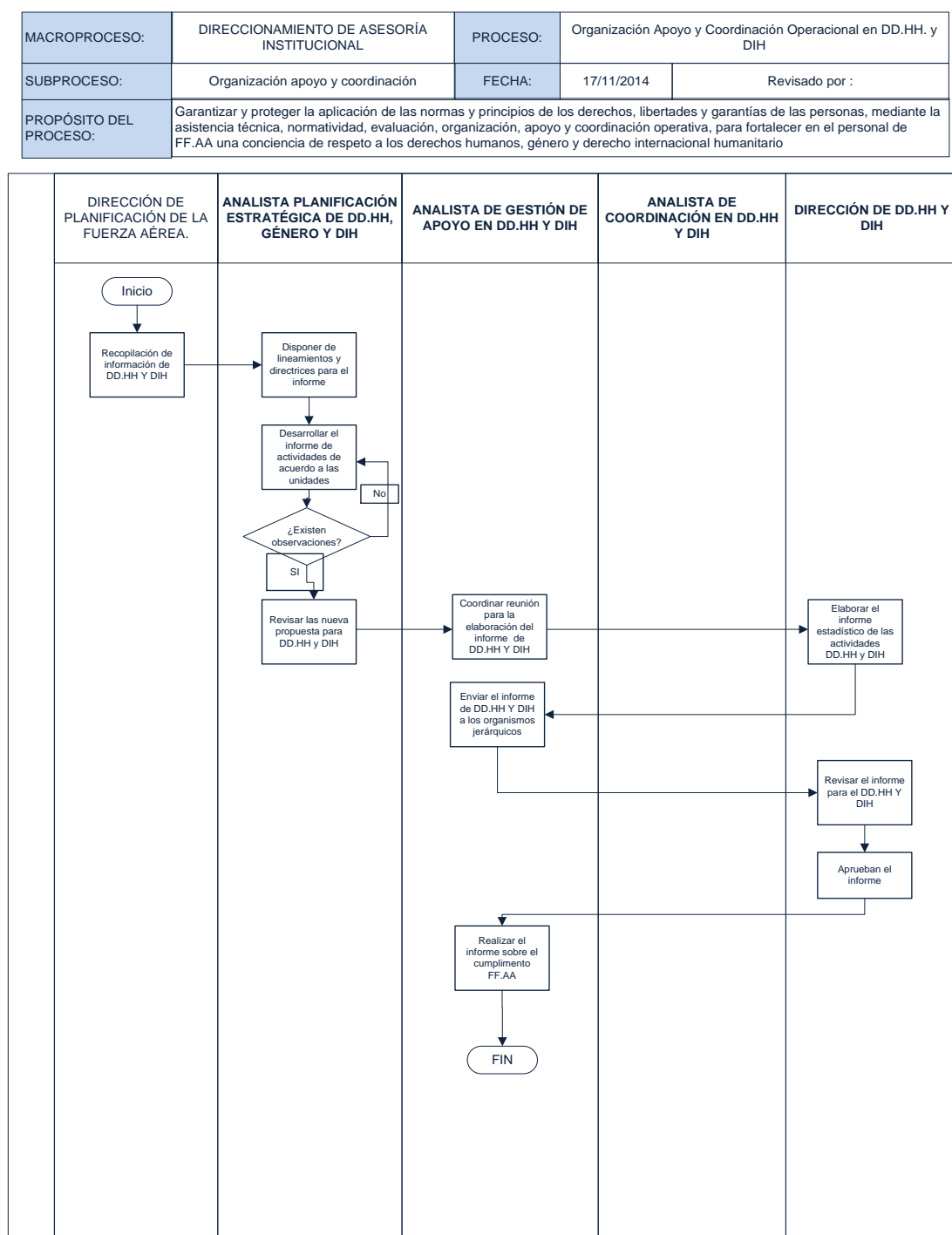


Figura 18. Flujograma de Organización y apoyo en DDHH y DIH

3.5 Caracterización de los procesos

Es una herramienta que permite analizar la cadena de entradas y salidas, en la cual las salidas de cualquier proceso se pueden convertir en entrada del otro, de igual forma se forman actividades específicas las mismas que pueden ser los clientes, procesos o proveedores con lo cual se garantiza un orden sistemático de los procesos que se van a desarrollar.

De cierta forma se logra identificar los elementos esenciales para el desarrollo del proyecto y se le da definiciones a las principales características en donde se relaciona el entendimiento, gestión y control para el desarrollo del sistema en este proceso se establecen los siguientes puntos:

- 1) Identificar los procesos
- 2) Identificar los responsables
- 3) Identificar las entradas (Procesos)
- 4) Identificar las salidas (Procesos)
- 5) Establecer el flujo de actividades
- 6) Establecer el seguimiento y medición

En función a los datos establecidos de acuerdo a los procesos se desarrolla la caracterización de los procesos con lo cual se pueden evidenciar las entradas y salidas, responsables entre otros aspectos.

La caracterización de los procesos requiere de secuencia y seguimiento con la finalidad de evidenciar con claridad los objetivos del proceso en donde se establecerán mejoras, acciones hacia el desarrollo eficiente de los procesos





PROCESOS		RESPONSABLE	
Planificación de Derechos Humanos y Derechos Internacional Humanitario		DIRECTOR DE DERECHOS HUMANOS, GÉNERO Y DIH	
OBJETIVO DEL PROCESO			
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la utilización de los recursos disponibles y ejecución presupuestaria mediante la ejecución óptima adecuada donde necesariamente se la requiera, alineado al direccionamiento estratégico Institucional, a través de la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, con la finalidad de alcanzar una conciencia de respeto a los derechos humanos, género y derecho internacional humanitario. 			
PROVEEDORES		Actividades /Subprocesos	
Estado Mayor Institucional del CC.FF.AA.(Dirección de Planificación) DD.HH, Género y DIH del MIDENA		<ul style="list-style-type: none"> Direccionar la difusión del Plan Estratégico Institucional de FF.AA, actual, en la dependencia Ejecutar reunión de análisis y diagnóstico situacional del período anterior e identificación de nuevo alineamiento estratégico sectorial Definir los nuevos objetivos sectoriales, planes, programas y proyectos, en los diferentes ámbitos de competencia de la Dirección Desarrollar acta con resoluciones alcanzadas, de un alineamiento a los lineamientos y directrices estratégicas Institucionales Analizar propuesta de plan de gestión sectorial para nuevo período plurianual 	
Ministerio de Justicia Derechos Humanos Y Cultos		<ul style="list-style-type: none"> Definir y formular propuesta del Plan de Gestión de la dependencia para nuevo período plurianual Coordinar la elaboración de Instructivo a ser difundido, adjunto Plan de Gestión, en toda la dependencia 	
			
MATERIALES/ INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO	
Instalaciones: Departamento de DD.HH y DIH Personal: Financiero: Presupuesto anual		Disponer de información relevante para el desarrollo de la planificación de DD.HH Y DIH	
			
RECURSOS		DOCUMENTOS	
Equipos: Equipos de computación y Software interno Materiales: Suministros de oficina		<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos y directrices para las actividades planificadas sobre DD.HH, Género y DIH Instructivo para la ejecución de la PAPP ajustada de DD.HH, Género y DIH 	
REQUISITOS		INDICADORES	
Reglas de enfrentamiento Formación y doctrina en DD.HH, Género y DIH para FF.AA. • Para la Difusión de DD.HH, Género y DIH a través de las		Alcance Estratégico Margen de aporte de cada objetivo estratégico / Margen total estratégico propuesto*100	
		REGISTROS	
		<ul style="list-style-type: none"> Para la ejecución de las Políticas emitidas por el M.D.N. Para el reconocimiento y aplicación de DD.HH, Género y DIH Ajustada a estándares de DH/ Género/ DIH 	
		CONTROLES	
		Controles internos	

Figura 19. Planificación de DDHH y DIH

PROCESOS		RESPONSABLE	
Programación Anual de la Política pública (PAPP)		DIRECTOR DE DERECHOS HUMANOS, GÉNERO Y DIH	
OBJETIVO DEL PROCESO			
Fortalecer, de manera permanente y efectiva, los procedimientos a seguir que norman la gestión en las actividades de Derechos Humanos, Género y DIH, tomando como base el marco legal y la doctrina militar en benéfico del personal militar de FF.AA			
PROVEEDORES	Actividades /Subprocesos	CLIENTE	
Estado Mayor Institucional del CC.FF.AA.(Dirección de Planificación)	· Receptar los lineamientos y directrices de planificación y ejecución presupuestaria del nivel jerárquico superior	· Estado Mayor Institucional del CC.FF.AA.	
DD.HH, Género y DIH del MIDENA	· Analizar y disponer el lineamiento estratégico para la elaboración de la PAPP de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario para el año	· Unidades administrativas de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario	
Ministerio de Justicia Derechos Humanos Y Cultos	· Coordinar cronograma para elaboración de la PAPP de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario	· Responsables de los macro procesos de gestión y asesoramiento de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario	
	· Consolidar requerimiento de las áreas de la dependencia para estructurar la PAPP		
	· Revisar y analizar el monto presupuestario de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario identificado y definido		
MATERIALES/ INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO	
Instalaciones: Departamento de DD.HH y DIH	· Esperar por presupuesto de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario aprobada	Disponer de información relevante para el desarrollo de la planificación anual de DD.HH Y DIH	
Personal:	· Recibir techo presupuestario aprobado por parte de la JEMI para la planificación de las actividades de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario		
Financiero: Presupuesto anual	· Revisar y analizar priorización presupuestaria de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario		
	· Reformular la planificación presupuestaria en referencia a observaciones		
RECURSOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	REGISTROS	
Equipos: Equipos de computación y Software interno	· Lineamientos y directrices para las actividades planificadas sobre DD.HH, Género y DIH	· Para la ejecución de las Políticas emitidas por el M.D.N.	
Materiales: Suministros de oficina	· Instructivo para la ejecución de la PAPP ajustada de DD.HH, Género y DIH	· Para el reconocimiento y aplicación de DD.HH, Género y DIH · Ajustada a estándares de DH/ Género/ DIH	
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES	
Reglas de enfrentamiento	Índice Presupuestario Ejecutado		
Formación y doctrina en DD.HH, Género y DIH para FF.AA. · Para la Difusión de DD.HH, Género y DIH a través de las mallas curriculares	Presupuesto ejecutado por cada proyecto /Hitos presupuestarios planeados por proyecto*100	Control interno	

Figura 20. Características de los procesos de planificación anual de DDHH y DIH

PROCESOS		RESPONSABLE	
Seguimiento y Evaluación a la Gestión		ANALISTA MILITAR DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	
OBJETIVO DEL PROCESO			
Asegurar que las estrategias de gestión y desarrollo institucional se desplieguen tal como se planearon, mediante la ejecución óptima adecuada donde necesariamente se la requiera, alineado al direccionamiento estratégico Institucional, a través de la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, con la finalidad de alcanzar una conciencia de respeto a los Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario.			
PROVEEDORES	Actividades /Subprocesos	CLIENTE	
Estado Mayor Institucional del CC.FF.AA.; Unidad Administrativa de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar el cumplimiento del plan de seguimiento y evaluación de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario, identificando el cronograma de ejecución al seguimiento de la planificación Coordinar y elaborar oficio e instructivo sobre el seguimiento al Plan sectorial ejecutado, a ser revisado y legalizado 	<ul style="list-style-type: none"> Estado Mayor Institucional del CC.FF.AA. Unidad administrativa de de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario, Responsables de los macro procesos de gestión y asesoramiento de Derechos 	
	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y aprobar la documentación anexa para la ejecución del seguimiento 		
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar, en coordinación, rectificaciones a las observaciones presentada por la Dirección de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario, a la ejecución del seguimiento Disponer se de tramitación para la ejecución del seguimiento de la planificación de la unidad de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario, 		
	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar difusión y preparación del Sistema de control interno para el Seguimiento de la planificación sectorial 		
MATERIALES/ INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO	
Instalaciones: Departamento de DD.HH y DIH Personal: Financiero: Presupuesto anual	<ul style="list-style-type: none"> Revisar, analizar y priorizar el cumplimiento del Plan sectorial de acuerdo a sus variables establecidas en el Sistema de Control Interno (estrategias, metas, indicadores, frecuencia, etc.) Coordinar el ingreso al módulo de seguimiento en la gestión por procesos, evidenciando su desempeño de acuerdo a las metas establecidas Coordinar el ingreso al módulo de seguimiento de la estrategia Sectorial en el sistema de control interno Coordinar y disponer difusión de resultados alcanzados a responsables de índices estratégico sectoriales planeados de la Dirección para tomar correctivos si el caso lo amerita 	Seguimiento a los procesos para el desarrollo de la planificación anual de DD.HH Y DIH	
	<ul style="list-style-type: none"> Ingresar, consolidar y registrar información en el módulo estadístico en la obtención de matrices y gráficos sobre la tendencia actual en la planificación sectorial 		
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS	
Equipos: Equipos de computación y Software interno Materiales: Suministros de oficina	<ul style="list-style-type: none"> Estructura organizacional por procesos vigente de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario. Normativa organizacional vigente de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario. 	<ul style="list-style-type: none"> Información de resultados, al término del año fiscal vigente, que estimará el logro de los objetivos estratégico sectoriales propuestos y retroalimentar su planificación Acciones de Mejora 	
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> Informe anual de la Gestión, del año fiscal anterior, Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario. Información del cumplimiento final en la liquidación presupuestaria de planes programas y proyectos de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario. Propuestas de mejoramiento inmediatas en la gestión, proyectos y procesos de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario. 	<p style="text-align: center;">Eficacia en el Desarrollo del Plan</p> <p>Tiempo Utilizado en la obtención del Plan / Tiempo estándar de elaboración del Plan *100</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de control interno por estandarizar 	

Figura 21. Características de los procesos anuales

PROCESOS		RESPONSABLE	
Acciones de Mejora en la Gestión de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario		ANALISTA MILITAR DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	
OBJETIVO DEL PROCESO			
Establecer acciones de mejora con la finalidad de garantizar la ejecución sistemática de procesos para el DD.HH Y DIH			
PROVEEDORES	Actividades /Subprocesos	CLIENTE	
Estado Mayor Institucional del CC.FF.AA.; Unidad Administrativa de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario.	· Recibir y analizar requerimientos de acciones correctivas de la gestión sectorial	· Estado Mayor Institucional del CC.FF.AA. · Unidad administrativa de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario. Responsables de los macro procesos de gestión y asesoramiento institucional de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario.	
	· Analizar y coordinar el enfoque y alcance de acciones de mejora requerida		
	· Obtener, consolidar y comparar las diferencias en la gestión Sectorial		
	· Elaborar propuesta de acciones correctivas		
	· Coordinar directrices para la definición de acciones correctivas requeridas		
MATERIALES/ INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO	
Instalaciones: Departamento de DD.HH y DIH Personal: Financiero: Presupuesto anual	· Obtener, consolidar y comparar las diferencias en la gestión institucional	Acciones de mejora en la Gestión de DD.HH Y DIH.	
	· Coordinar reunión con autoridades de la JEMI y Unidades administrativas para establecer acciones de mejora		
	· Comunicar objeto de reunión y documentación a recopilar		
	· Revisar y aprobar comunicado		
	· Realizar cambios a la comunicación de acuerdo a las observaciones presentadas		
	· Coordinar difusión de documentación y anexos sobre Propuestas de acciones de mejor A responsables de procesos de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario		
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS	
Equipos: Equipos de computación y Software interno Materiales: Suministros de oficina	· Estructura organizacional por procesos vigente de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario.	· Información de resultados, al término del año fiscal vigente, que estimará el logro de los objetivos estratégico sectoriales propuestos y retroalimentar su planificación	
	· Normativa organizacional vigente de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario.	· Acciones de Mejora	
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES	
Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario. · Información del cumplimiento final en la liquidación presupuestaria de planes programas y proyectos de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario.	Indice de desarrollo DD.HH Y DIH	· Sistema de control interno por estandarizar	
	· Propuestas de mejoramiento inmediatas en la gestión, proyectos y procesos de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario.		

Figura 22. Características de las acciones de mejora en la gestión de DDHH y DIH

PROCESOS		RESPONSABLE	
Asistencia técnica y normalización		DIRECTOR DE DERECHOS HUMANOS, GÉNERO Y DIH	
OBJETIVO DEL PROCESO			
Garantizar y proteger la aplicación de las normas y principios de los derechos, libertades y garantías de las personas, mediante la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, para fortalecer en el personal de FF.AA una conciencia de respeto a los derechos humanos, género y derecho internacional humanitario			
PROVEEDORES	Actividades /Subprocesos	CLIENTE	
Mayor Institucional del CC.FF.AA.(Dirección de Planificación)	· Disponer los lineamientos y directrices para la elaboración del plan de actividades de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario	· Director de Derechos Humanos, Género y De	
DD.HH, Género y DIH del MIDENA	· Desarrollar plan de actividades de acuerdo a lineamientos y directrices de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario	· Responsable del proceso de Ejecución las a	
Ministerio de Justicia Derechos Humanos Y Cultos	· Revisar y desarrollar nuevas observaciones a plan elaborado	· Externo	
	· Coordinar reunión para definir nuevas actividades de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario		
	· Elaborar plan de actividades de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario con correcciones identificadas		
MATERIALES/ INSUMOS	· Difundir en tiempo de paz y conflicto armado las normas que rigen el DIH.	PRODUCTO/SERVICIO	
Instalaciones: Departamento de DD.HH y DIH	· Incluir en la formación militar el DIH, los DD.HH.	Desarrollo de la asistencia técnica y normativa de DD.HH Y DIH	
Personal:	· Integrar los DD.HH y DIH en el proceso de capacitación del personal de Oficiales y Voluntarios.		
Financiero: Presupuesto anual	· Revisar y adecuar las mallas curriculares de los institutos de formación, perfeccionamiento y especialización de FF.AA, integrando las normas y principios del DIH.		
	· Formular el plan de gestión anual del sistema de DD.HH. y DIH de FF.AA.		
	· Plan de actividades para la elaboración de la normatividad de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario, aprobado		
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS	
Equipos: Equipos de computación y Software interno	· Convenios/actividades de Derechos Humanos, Género y DIH	· Análisis documental	
Materiales: Suministros de oficina	· Planificación Anual de la Política Pública	· Producción de la normatividad	
	Disposiciones/eventos imprevistos no planificados por parte de la dirección de DD.HH, Género y DIH	· Integración en la doctrina militar	
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES	
· Informe del avance de la integración en la doctrina	Normatividad de DH/Género/DIH para FF.AA. Cuerpos Normativos ajustados a DH/Género/DIH ----- X 100% No. Total de Cuerpos Normativos FF.AA.	· Sistema de control interno por estandarizar	
	Propuesta de Normatividad de DH/Género/DIH Nueva Normativa de DH/Género/DIH ----- Año		

Figura 23. Características de la asistencia técnica y normalización

PROCESOS		RESPONSABLE	
Organización Apoyo y Coordinación Operacional en DD.HH. Género y DIH		DIRECTOR DE DERECHOS HUMANOS, GÉNERO Y DIH	
OBJETIVO DEL PROCESO			
Garantizar y proteger la aplicación de las normas y principios de los derechos, libertades y garantías de las personas, mediante la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, para fortalecer en el personal de FF.AA una conciencia de respeto a los derechos humanos, género y derecho internacional humanitario			
PROVEEDORES	Actividades /Subprocesos	CLIENTE	
Estado Mayor Institucional del DD.HH, Género y DIH del MIDENA Ministerio de Justicia Derechos Humanos Y Cultos	<ul style="list-style-type: none"> · Disponer los lineamientos y directrices para la elaboración del informe estadístico · Desarrollar el informe de actividades de acuerdo a visitas realizadas en las unidades de Fuerzas Armadas · Revisar y desarrollar nuevas propuestas en el informe estadístico · Coordinar reunión para definir actividades de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario como recomendación para la elaboración del informe · Elaborar el informe estadístico de actividades de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario con correcciones identificadas · Enviar informes de Derechos Humanos, Género y Derecho Internacional Humanitario a los organismos jerárquicamente superiores 	<ul style="list-style-type: none"> · Externo 	
MATERIALES/ INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar el informe sobre el cumplimiento de la normativa para FF.AA. 	PRODUCTO/SERVICIO	
Instalaciones: Departamento de DD.HH y DIH Personal: Financiero: Presupuesto anual		Dar apoyo y coordinación operacional en DD.HH y DIH	
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS	
Equipos: Equipos de computación y Software interno Materiales: Suministros de oficina	<ul style="list-style-type: none"> · Convenios/actividades de Derechos Humanos, G · Planificación Anual de la Política Pública · Directivas, Instructivos, Políticas, Lineamientos 	<ul style="list-style-type: none"> · Informe estadístico · Informes terminados 	
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> · Estrategia del CC.FF.AA. · Objetivos estratégicos de gestión de la Dirección de DD.HH, Género y DIH · Presupuesto asignado aprobado por el Estado para el cumplimiento de la gestión de la Dirección de DD.HH, Género y DIH 	<p>Coordinación y apoyo</p> <p>Variable de Desarrollo coordinación y apoyo Cumplido /variable para el Desarrollo de desarrollo y coordinación *100</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sistema de control interno por estandarizar 	

Figura 24. Características de la organización y apoyo en la gestión de DDHH y DIH

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y ORGANIZACIÓN

4.1 Herramientas a utilizar en cada proceso

Como herramientas para el mejoramiento del proceso se utilizará la hoja de análisis, una hoja de mejoramiento, el análisis de los beneficios y finalmente el manual de procesos a través del cual se dispondrá de una herramienta de aplicación nueva de los procesos y su seguimiento permanente.

4.1.1 Hoja de Análisis

La hoja de análisis tendrá como objeto identificar las actividades que se buscará mejorar, fusionar o eliminar, consiguiendo la eficiencia del proceso y agregando valor a las actividades relacionadas con los clientes.

HOJA DE ANÁLISIS		CÓDIGO:			
		FECHA			
PROCESO:					
SUBPROCESO:					
OBJETIVO:					
ALCANCE:					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
CAMBIO	No.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA					
FUSIÓN					
ELIMINACIÓN					

Figura 25. Formato de la hoja de análisis

El análisis de los procesos debe considerar:

Evitar sumideros infinitos, burbujas que tienen entradas pero no salidas.

- Evitar configurar burbujas de generación espontánea, que tienen salidas sin entradas, en razón que terminan siendo incorrectas.
- Especial atención a procesos no etiquetados, que suelen ser indicio de falta de cuidado en su realización.
- Analizar si los procesos están claros, son concisos
- Determinar los procesos
- Eliminar tareas repetitivas
- Eliminar tareas burocráticas que no aportan valor a los procesos
- Observar si existen acciones que se pueden fusionar para mejorar el proceso
- En caso necesario será conveniente adicionar actividades que no se han considerado que garantizan el cumplimiento de los objetivos o que otorgan control de la calidad del proceso, entre otras, siempre y cuando estas mejoren el procedimiento y otorguen valor final.

4.1.2 Hoja de mejoramiento.

Esta herramienta busca efectivizar el mejoramiento de los procesos, compara la situación actual y propuesta buscando los beneficios en costo y tiempo.

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO				
		FECHA:				
PROCESO:						
SUBPROCESO:						
OBJETIVO:						
A	SITUACIÓN ACTUAL					
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
B.	SITUACIÓN PROPUESTA					
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO		
				MENSUAL	ANUAL	
TIEMPO TOTAL						
EFICIENCIA TIEMPO %						

Figura 26. Hoja de mejoramiento

4.2 Mejoramiento de cada proceso

Una vez determinado las herramientas a utilizar, será posible a continuación realizar un análisis del proceso actual y de su análisis buscar un proceso mejorado.

Tabla 14. Hoja de análisis: Planificación de gestión

HOJA DE ANÁLISIS		CÓDIGO: 01.PLAN.01			
		FECHA 15 nov. 2014			
PROCESO: Planificación de gestión					
SUBPROCESO: Planificación de gestión del Departamento de DDHH, Género y DIH					
OBJETIVO: Mejoramiento de los procesos administrativos del departamento de derecho internacional humanitario y derecho humanos de la Dirección General del Talento Humano con la finalidad de efectivizar la gestión operativa					
ALCANCE:					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Director DDHH y DIH	Analizar el Plan Estratégico Institucional de FF.AA, actual, en la dependencia			
2	Analista de planificación, Analista miliar de seguimiento	Análisis de lineamientos a integrar del departamento y su gestión			
3	Analista de planificación	Diagnóstico situacional del período y alineamiento estratégico sectorial			
4	Analista de planificación	Definir los nuevos objetivos sectoriales, planes, programas y proyectos			
5	Director DDHH y DIH	Analizar propuesta de Plan de Gestión			
6	Director DDHH y DIH	Análisis de formulación estratégica alineada al nivel jerárquico superior			
7	Director DDHH y DIH	Existen modificaciones?			
8	Analista de planificación	Definir y formular propuesta del Plan de Gestión para nuevo período plurianual			
9	Director DDHH y DIH	Disponer la gestión propuesta del Plan de Gestión de la para su aprobación			
10	Analista de planificación	Gestión documental y archivo			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA					
FUSIÓN	2				
ELIMINACIÓN	5, 9				

Tabla 15. Hoja de mejoramiento: Planificación de gestión

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO		
		FECHA: 15 Nov. 2014		
PROCESO: Planificación de gestión				
SUBPROCESO: Planificación de gestión del Departamento de DDHH, Género y DIH				
OBJETIVO: Mejoramiento de los procesos administrativos del departamento de derecho internacional humanitario y derecho humanos de la Dirección General del Talento Humano con la finalidad de efectivizar la gestión operativa				
A	SITUACIÓN ACTUAL			
1	Analizar el Plan Estratégico Institucional de FF.AA, actual, en la dependencia			
2	Análisis de lineamientos a integrar del departamento y su gestión			
3	Diagnóstico situacional del período y alineamiento estratégico sectorial			
4	Definir los nuevos objetivos sectoriales, planes, programas y proyectos			
5	Analizar propuesta de Plan de Gestión			
6	Análisis de formulación estratégica alineada al nivel jerárquico superior			
7	Existen modificaciones?			
8	Definir y formular propuesta del Plan de Gestión para nuevo período plurianual			
9	Disponer la gestión propuesta del Plan de Gestión de la para su aprobación			
10	Gestión documental y archivo			
B.	SITUACIÓN PROPUESTA			
1	Analizar el Plan Estratégico Institucional de FF.AA, actual, en la dependencia e integra lineamiento a la gestión			
2	Diagnóstico situacional del período y alineamiento estratégico sectorial			
3	Definir los nuevos objetivos sectoriales, planes, programas y proyectos			
4	Análisis de formulación estratégica alineada al nivel jerárquico superior			
5	Existen modificaciones?			
6	Definir y formular propuesta del Plan de Gestión para nuevo período plurianual			
7	Gestión documental y socialización			
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO MENSUAL
TIEMPO TOTAL	13 d.	10 d.	3 d.	
EFICIENCIA TIEMPO %	70%	85%	15%	

Tabla 16. Hoja de análisis: Planificación anual de política pública

HOJA DE ANÁLISIS		CÓDIGO: 01.PLAN.01			
		FECHA: 15 nov. 2014			
PROCESO: Planificación de gestión					
SUBPROCESO: Plan anual de política pública de gestión de DDHH					
OBJETIVO: Proporcionar un direccionamiento adecuado de las actividades de D.hh y DHI para la distribución adecuada de fondos					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Director DDHH y DIH	Receptar los lineamientos y directrices de planificación (presupuestaria)			
2	Director DDHH y DIH	Analizar el alineamiento estratégico para la elaboración de la PAPP			
3	Analista de planificación	cronograma para elaboración de la PAPP			
4	Analista de planificación, Analista de planificación financiera	reunión de análisis y diagnóstico situacional para identificar los programas que no fueron alcanzados			
5	Analista de planificación, Analista de planificación financiera	Consolidar la estructurar la PAPP de la dependencia			
6	Director DDHH y DIH	Revisar y analizar el monto presupuestario de la dependencia			
7	Director DDHH y DIH	Legalizar trámites			
8	Analista de planificación	GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO Gestión Documental DD.HH, Y DIH			
9	Director DDHH y DIH	Recibir techo presupuestario de la dependencia			
10	Director DDHH y DIH	Aprobación de presupuestos			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTO
NUEVO					
MEJORA	Orden 3,4,5				
FUSIÓN					
ELIMINACIÓN					

Tabla 17. Hoja de mejoramiento: Planificación anual de política pública

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO		
		FECHA: 15 Nov. 2014		
PROCESO: Planificación de gestión				
SUBPROCESO: Plan anual de política pública de gestión de DDHH				
OBJETIVO: Proporcionar un direccionamiento adecuado de las actividades de D.hh y DHI para la distribución adecuada de fondos				
A	SITUACIÓN ACTUAL			
1	Receptar los lineamientos y directrices de planificación (presupuestaria)			
2	Analizar el alineamiento estratégico para la elaboración de la PAPP			
3	cronograma para elaboración de la PAPP			
4	reunión de análisis y diagnóstico situacional para identificar los programas que no fueron alcanzados			
5	Consolidar la estructurar la PAPP de la dependencia			
6	Revisar y analizar el monto presupuestario de la dependencia			
7	Legalizar trámites			
8	GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO Gestión Documental DD.HH, Y DIH			
9	Recibir techo presupuestario de la dependencia			
10	Aprobación de presupuestos			
B.	SITUACIÓN PROPUESTA			
1	Receptar los lineamientos y directrices de planificación (presupuestaria)			
2	Analizar el alineamiento estratégico para la elaboración de la PAPP			
3	Reunión de análisis y diagnóstico situacional para identificar los programas que no fueron alcanzados			
4	Consolidar la estructurar la PAPP de la dependencia			
5	Cronograma para elaboración del PAPP			
6	Revisar y analizar el monto presupuestario de la dependencia			
7	Legalizar trámites			
8	GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO Gestión Documental DD.HH, Y DIH			
9	Recibir techo presupuestario de la dependencia			
10	Aprobación de presupuestos			
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO MENSUAL
TIEMPO TOTAL	15 d.	15 d.	0 d.	
EFICIENCIA TIEMPO %	70%	75%	5%	

Tabla 18. Hoja de análisis: Seguimiento a la gestión

HOJA DE ANÁLISIS		CÓDIGO: 01.PLAN.01			
		FECHA: 15 nov. 2014			
PROCESO: Planificación de gestión					
SUBPROCESO: Seguimiento a la gestión					
OBJETIVO: Proporcionar un direccionamiento adecuado de las actividades de D.hh y DIH para la distribución adecuada de fondos					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Analista de gestión	Coordinar el cumplimiento del plan y actividades de Derechos Humanos, Género y DIH,			
2	Analista de gestión	Coordinar y elaborar oficio e instructivo sobre el seguimiento al Plan sectorial ejecutado, a ser revisado y legalizado			
3	Director DDHH y DIH	Revisar y aprobar la documentación del plan			
4	Analista de planificación	Disponer de tramitación para la ejecución del seguimiento de la planificación de la Unidad			
5	Analista de gestión	Coordinar difusión y preparación del Sistema de control interno para el Seguimiento de la planificación sectorial			
6	Director DDHH y DIH	Revisar, analizar y priorizar el cumplimiento del Plan sectorial Mediante el sistema			
7	Analista de gestión	Coordinar el ingreso al módulo Evidenciando cambios			
8	Analista de planificación	Revisar, analizar e identificar resultados alcanzados, alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos sectoriales			
9	Analista de gestión	difusión de resultados alcanzados a responsables en los ítems de gestión de DD.HH, y DIH y tomar acciones correctivas			
10	Analista de gestión	Ingresar, consolidar y registrar información en el módulo estadístico en la obtención de matrices y gráficos sobre la planificación sectorial de año fiscal ejecutado			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA	2,4				
FUSIÓN					
ELIMINACIÓN					

Tabla 19. Hoja de mejoramiento: Seguimiento a la gestión

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO		
		FECHA: 15 Nov. 2014		
PROCESO: Planificación de gestión				
SUBPROCESO: Seguimiento a la gestión				
OBJETIVO: Proporcionar un direccionamiento adecuado de las actividades de D.hh y DHI para la distribución adecuada de fondos				
A	SITUACIÓN ACTUAL			
1	Coordinar el cumplimiento del plan y actividades de Derechos Humanos, Género y DIH,			
2	Coordinar y elaborar oficio e instructivo sobre el seguimiento al Plan sectorial ejecutado, a ser revisado y legalizado			
3	Revisar y aprobar la documentación del plan			
4	Disponer de tramitación para la ejecución del seguimiento de la planificación de la Unidad			
5	Coordinar difusión y preparación del Sistema de control interno para el Seguimiento de la planificación sectorial			
6	Revisar, analizar y priorizar el cumplimiento del Plan sectorial Mediante el sistema			
7	Coordinar el ingreso al módulo Evidenciando cambios			
8	Revisar, analizar e identificar resultados alcanzados, alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos sectoriales			
9	difusión de resultados alcanzados a responsables en los ítems de gestión de DD.HH, y DIH y tomar acciones correctivas			
10	Ingresar, consolidar y registrar información en el módulo estadístico en la obtención de matrices y gráficos sobre la planificación sectorial de año fiscal ejecutado			
B.	SITUACIÓN PROPUESTA			
1	Coordinar el cumplimiento del plan y actividades de Derechos Humanos, Género y DIH,			
2	Elaborar oficio e instructivo sobre el seguimiento al Plan sectorial ejecutado			
3	Revisar y aprobar la documentación del plan			
4	Trámite y legalización para la ejecución del seguimiento de la planificación de la Unidad			
5	Coordinar difusión y preparación del Sistema de control interno para el Seguimiento de la planificación sectorial			
6	Revisar, analizar y priorizar el cumplimiento del Plan sectorial Mediante el sistema			
7	Coordinar el ingreso al módulo Evidenciando cambios			
8	Revisar, analizar e identificar resultados alcanzados, alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos sectoriales			
9	difusión de resultados alcanzados a responsables en los ítems de gestión de DD.HH, y DIH y tomar acciones correctivas			
10	Ingresar, consolidar y registrar información en el módulo estadístico en la obtención de matrices y gráficos sobre la planificación sectorial de año fiscal ejecutado			
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO MENSUAL
TIEMPO TOTAL	13 d.	13 d.	0 d.	
EFICIENCIA TIEMPO %	70%	75%	5%	

Tabla 20. Hoja de análisis: Acciones a la mejora de la gestión del DDHH y DIH

HOJA DE ANÁLISIS		CÓDIGO: 01.PLAN.01			
		FECHA: 15 nov. 2014			
PROCESO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
SUBPROCESO: ACCIONES DE MEJORA LA GESTIÓN DE DD.HH Y DIH					
OBJETIVO: Establecer acciones de mejora con la finalidad de garantizar la ejecución sistemática de procesos para el DD.HH Y DIH					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Director DDHH y DIH	Recibir y analizar requerimientos de acciones correctivas del plan			
2	Analista de asistencia técnica	Analizar el alcance de las acciones			
3	Analista de asistencia técnica	Analizar las diferencias de la gestión			
4	Analista de asistencia técnica	Desarrollo de acciones correctivas			
5	Analista de asistencia técnica	Coordinar directrices para la definición de acciones correctivas requeridas			
6	Director DDHH y DIH	Consolidar las diferencias de la gestión			
7	Director DDHH y DIH	Coordinar Con la JEMI y Unidades administrativas Para acciones de mejora			
8	Analista de gestión de apoyo	Comunicar objeto de reunión y documentación a recopilar			
9	Director DDHH y DIH	Revisar y aprobar comunicado			
10	Analista de gestión de apoyo	Coordinar difusión de asistencia a reunión para definición de acciones de mejora			
11	Analista de gestión de apoyo	GESTIÓN DOCUMENTAL Difusión			
12	Analista de asistencia técnica	Implementación de acciones			
13					
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO	5				
MEJORA	10				
FUSIÓN	2 y 3 ; 6,7 y 9				
ELIMINACIÓN	6, 7				

Tabla 21. Hoja de mejoramiento: ACCIONES DE MEJORA LA GESTIÓN DE DD.HH Y DIH

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO			
		FECHA: 15Nov. 2014			
PROCESO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
SUBPROCESO: ACCIONES DE MEJORA LA GESTIÓN DE DD.HH Y DIH					
OBJETIVO: Establecer acciones de mejora con la finalidad de garantizar la ejecución sistemática de procesos para el DD.HH Y DIH					
A	SITUACIÓN ACTUAL				
1	Recibir y analizar requerimientos de acciones correctivas del plan				
2	Analizar el alcance de las acciones				
3	Analizar las diferencias de la gestión				
4	Desarrollo de acciones correctivas				
5	Coordinar directrices para la definición de acciones correctivas requeridas				
6	Consolidar las diferencias de la gestión				
7	Coordinar Con la JEMI y Unidades administrativas Para acciones de mejora				
8	Comunicar objeto de reunión y documentación a recopilar				
9	Revisar y aprobar comunicado				
10	Coordinar difusión de asistencia a reunión para definición de acciones de mejora				
B.	SITUACIÓN PROPUESTA				
1	Recibir y analizar requerimientos de acciones correctivas del plan				
2	Analizar el alcance de las acciones y diferencias de la gestión				
3	Desarrollo de acciones correctivas				
4	Coordinar directrices para la definición de acciones correctivas requeridas				
5	Aprobación y coordinación con la dirección para implementación de acciones correctivas				
6	Documentar y estructurar el proceso de acciones correctivas				
7	Socializar las acciones de mejora				
8					
9					
10					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL	14 d.	10 d.	4 d.		181.82
EFICIENCIA TIEMPO %	70%	90%	20%		

Tabla 22. Hoja de análisis: Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea

HOJA DE ANÁLISIS		CÓDIGO: 01.PLAN.01			
		FECHA: 15 nov. 2014			
PROCESO: Organización Apoyo y Coordinación Operacional en DD.HH. y DIH					
SUBPROCESO: Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea					
OBJETIVO: Socializar de manera efectiva la aplicación de lineamiento y directrices de los DDHH y DIH en el personal operativo, jerárquico y administrativo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Analista de gestión	Recopilar información de DDHH y DIH			
2	Analista de gestión, Analista de asistencia técnica	Revisar la planificación y actividades del departamento			
3	Analista de gestión	Estructurar el plan de capacitación			
4	Analista de gestión	Estructurar cronograma de actividades			
5	Analista de gestión	Desarrollo de presupuesto de capacitación			
6	Director DDHH y DIH	Autorización para implementación del plan			
7	Analista de gestión	Ajuste de fechas de acuerdo a factibilidad			
8	Director DDHH y DIH	Cordinar con departamentos para la ejecución del plan			
9	Director DDHH y DIH, Analista de gestión	Ajuste de fechas de acuerdo a factibilidad			
10	Dirección financiera	Autorización de presupuesto para plan			
11	Analista de gestión de apoyo	Socialización del plan			
12	Director DDHH y DIH	Solicitar y receptor presupuesto para ejecución del plan			
13	Analista de gestión	Dar inicio al plan de capacitación			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO	11				
MEJORA	1,2,3,6				
FUSIÓN					
ELIMINACIÓN	9				

Tabla 23. Hoja de mejoramiento: Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO			
		FECHA: 15 Nov. 2014			
PROCESO: Organización Apoyo y Coordinación Operacional en DD.HH. y DIH					
SUBPROCESO: Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea					
OBJETIVO: Socializar de manera efectiva la aplicación de lineamiento y directrices de los DDHH y DIH en el personal operativo, jerárquico y administrativo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.					
A	SITUACIÓN ACTUAL				
1	Recopilar información de DDHH y DIH				
2	Revisar la planificación y actividades del departamento				
3	Estructurar el plan de capacitación				
4	Estructurar cronograma de actividades				
5	Desarrollo de presupuesto de capacitación				
6	Autorización para implementación del plan				
7	Ajuste de fechas de acuerdo a factibilidad				
8	Autorización de presupuesto para plan				
9	Socialización del plan				
10	Solicitar y receptar presupuesto para ejecución del plan				
11	Dar inicio al plan de capacitación				
B.	SITUACIÓN PROPUESTA				
1	Receptar los lineamientos y directrices de la planificación y normativa del departamento				
2	Analizar la normativa y estructurar el plan de capacitación y presupuesto				
3	Recopilar información adicional y pedagógica para la capacitación				
4	Pedir autorización para implementación del plan de capacitación y fechas posibles				
5	Estructurar cronograma de actividades				
6	Analizar presupuesto para el plan y fechas programadas				
7	Coordinar con departamentos para la ejecución del plan				
8	Socializar el plan y su importancia				
9	Solicitar y receptar presupuesto para ejecución del plan				
10	Dar inicio al plan de capacitación en base a cronograma ajustado				
11	Realizar actividad de seguimiento del plan				
INDICADORES		SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO
					MENSUAL
TIEMPO TOTAL		16 d.	14 d.	2 d.	ANUAL
EFICIENCIA TIEMPO %		70%	85%	15%	

Tabla 24. Hoja de análisis: Aplicación de la Normativa técnica

HOJA DE ANÁLISIS		CÓDIGO: 01.PLAN.01			
		FECHA: 15 nov. 2014			
PROCESO: Planificación de gestión					
SUBPROCESO: Aplicación de la Normativa técnica					
OBJETIVO: Garantizar y proteger la aplicación de las normas y principios de los derechos, libertades y garantías de las personas, mediante la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, para fortalecer en el personal de FAE una conciencia de respeto a los derechos humanos, género y derecho internacional humanitario					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Analista de planificación	Desarrollar plan de actividades con lineamientos estratégicos			
2	Analista de planificación	Revisar y desarrollar nuevas observaciones			
3	Analista de planificación	Elaborar plan de actividades de D.D.HH Y DIH.			
4	Analista de asistencia técnica	Propuesta de Normativa de DD.HH Y DIH.			
5	Analista de asistencia técnica	Realizar directrices en formación y doctrina DIH Y DD.HH			
6	Analista de asistencia técnica	Difundir en tiempo de paz la normas que rigen el DIH			
7	Analista de asistencia técnica	Integrar los DD.HH Y DIH			
8	Analista de gestión y dirección	Revisar y adecuar las mallas curriculares integrando normas de principios del DIH.			
9	Analista militar de seguimiento y evaluación de DDHH y DIH	Normativa militar para DD.HH Y DIH			
10	Analista de gestión de dirección	Promover la generación de doctrina DD.HH y DIH			
11	Analista de gestión de dirección	Establecer mecanismos de apoyo			
12	Analista de gestión de dirección	Formular el plan de gestión anual del sistema DD.HH Y DIH			
13	Analista de gestión de apoyo	GESTIÓN DOCUMENTAL Difusión			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO	4				
MEJORA	1,3,5				
FUSIÓN	7 y 3				
ELIMINACIÓN	2, 9				

Tabla 25. Hoja de mejoramiento: Aplicación de la Normativa técnica

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO			
		FECHA: 15 Nov. 2014			
PROCESO: Planificación de gestión					
SUBPROCESO: Normativa técnica					
OBJETIVO: Garantizar y proteger la aplicación de las normas y principios de los derechos, libertades y garantías de las personas, mediante la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, para fortalecer en el personal de FF.AA una conciencia de respeto a los derechos humanos, género y derecho internacional humanitario					
A	SITUACIÓN ACTUAL				
1	Desarrollar plan de actividades con lineamientos estratégicos				
2	Revisar y desarrollar nuevas observaciones				
3	Elaborar plan de actividades de D.D.HH Y DIH.				
4	Propuesta de Normativa de DD.HH Y DIH.				
5	Realizar directrices en formación y doctrina DIH Y DD.HH				
6	Difundir en tiempo de paz la normas que rigen el DIH				
7	Integrar los DD.HH Y DIH				
8	Revisar y adecuar las mallas curriculares integrando normas de principios del DIH.				
9	Normativa militar para DD.HH Y DIH				
1	Promover la generación de doctrina DD.HH y DIH				
1	Establecer mecanismos de apoyo				
1	Formular el plan de gestión anual del sistema DD.HH Y DIH				
1	GESTIÓN DOCUMENTAL				
3	Difusión				
B.	SITUACIÓN PROPUESTA				
1	Analizar el plan de actividades con lineamientos estratégicos				
2	Determinar ajustes a normativas y sus implicaciones				
3	Elaborar propuesta de Normativa de DD.HH Y DIH. Integrando DDHH y DIH				
4	Autorizar cambios en normativa				
5	Realizar acciones para fortalecer directrices en formación y doctrina DIH Y DD.HH				
6	Difundir en tiempo de paz la normas que rigen el DIH				
7	Revisar y adecuar las mallas curriculares integrando normas de principios del DIH.				
8	Promover la generación de doctrina DD.HH y DIH				
9	Establecer mecanismos de apoyo				
1	Formular el plan de gestión anual del sistema DD.HH Y DIH				
1	GESTIÓN DOCUMENTAL				
1	Difusión				
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO MENSUAL	ANU A
TIEMPO TOTAL	21 d.	16 d.	5 d.		227.2
EFICIENCIA TIEMPO %	65%	85%	20%		

Tabla 26. Hoja de análisis: Organización apoyo y coordinación

HOJA DE ANÁLISIS		CÓDIGO: 01.PLAN.01			
		FECHA: 15 nov. 2014			
PROCESO: Organización Apoyo y Coordinación Operacional en DD.HH. y DIH					
SUBPROCESO: Organización apoyo y coordinación					
OBJETIVO: Garantizar y proteger la aplicación de las normas y principios de los derechos, libertades y garantías de las personas, mediante la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, para fortalecer en el personal de FF.AA una conciencia de respeto a los derechos humanos, género y derecho internacional humanitario					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Dirección de planificación de la FAE	Recopilación de información de DD.HH Y DIH			
2	Analista de planificación estratégica	Disponer de lineamientos y directrices para el informe			
3	Analista de planificación estratégica	Desarrollar el informe de actividades de acuerdo a las unidades			
4	Analista de planificación estratégica , Analista de gestión de dirección	Revisar las nueva propuesta para DD.HH y DIH			
5	Analista de gestión de apoyo	Coordinar reunión para la elaboración del informe de DD.HH Y DIH			
6	Director DDHH y DIH	Elaborar el informe estadístico de las actividades DD.HH y diH			
7	Analista de gestión de dirección	Enviar el informe de DD.HH Y DIH a los organismos jerárquicos			
8	Director DDHH y DIH	Revisar el informe para el DD.HH Y DIH			
9	Director DDHH y DIH	Aprueban el informe			
10	Analista de gestión de dirección	Realizar el informe sobre el cumplimiento FF.AA			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA	1				
FUSIÓN					
ELIMINACIÓN	2, 4				

Tabla 27. Hoja de mejoramiento: Organización apoyo y coordinación

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO			
		FECHA: 15 Nov. 2014			
PROCESO: Organización Apoyo y Coordinación Operacional en DD.HH. y DIH					
SUBPROCESO: Organización apoyo y coordinación					
OBJETIVO:					
Garantizar y proteger la aplicación de las normas y principios de los derechos, libertades y garantías de las personas, mediante la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, para fortalecer en el personal de FF.AA una conciencia de respeto a los derechos humanos, género y derecho internacional humanitario					
A	SITUACIÓN ACTUAL				
1	Recopilación de información de DD.HH Y DIH				
2	Disponer de lineamientos y directrices para el informe				
3	Desarrollar el informe de actividades de acuerdo a las unidades				
4	Revisar las nueva propuesta para DD.HH y DIH				
5	Coordinar reunión para la elaboración del informe de DD.HH Y DIH				
6	Elaborar el informe estadístico de las actividades DD.HH y diH				
7	Enviar el informe de DD.HH Y DIH a los organismos jerárquicos				
8	Revisar el informe para el DD.HH Y DIH				
9	Aprueban el informe				
10	Realizar el informe sobre el cumplimiento FF.AA				
B.	SITUACIÓN PROPUESTA				
1	Análisis y sustento a través de normativa y planificación del departamento				
2	Desarrollar el informe de actividades de acuerdo a las unidades				
3	Coordinar reunión para la elaboración del informe de DD.HH Y DIH				
4	Elaborar el informe estadístico de las actividades DD.HH y diH				
5	Enviar el informe de DD.HH Y DIH a los organismos jerárquicos				
6	Revisar el informe para el DD.HH Y DIH				
7	Aprueban el informe				
8	Realizar el informe sobre el cumplimiento FF.AA				
9					
10					
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL	9 d.	7 d.	2 d.		90.91
EFICIENCIA TIEMPO %	70%	85%	15%		

4.5 Informe del beneficio esperado.

Con los resultados presentados previamente ha sido posible obtener ciertos beneficios, los cuales se presentan a continuación

Tabla 28. Hoja de beneficios

No.	Proceso	Costo (\$)	Tiempo (días)
1	Planificación de gestión	91	2
2	Planificación anual de política pública	0	0
3	Seguimiento a la gestión	0	0
4	ACCIONES DE MEJORA LA GESTIÓN DE DD.HH Y DIH	182	4
5	Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea	91	2
6	Aplicación de la Normativa técnica	227	5
7	Organización apoyo y coordinación	91	2
	TOTAL	681.8	15

En los resultados se puede observar un ahorro en \$618, lo cual también en días representa 15 días / persona, lo cual si bien es un mejoramiento no es demasiado elevado, pero representa un mejoramiento, pero adicionalmente el mejoramiento está principalmente en la efectividad de los procesos medidos en resultados, lo cual si bien no es cuantificable directamente permitirá un impacto en lograr el objeto mismo del departamento que corresponde a que se cumpla los derechos internacionales y humanos para garantizar la soberanía del país.

4.3 Justificación de Eficiencias

Tabla 29. Justificación de eficiencias

Proceso	Costo (\$)	Tiempo (días)	Justificación
Planificación de gestión	91	2	Para lograr las mejoras es necesario implantar el plan de mejoras de los procedimientos, capacitar en el mismo y garantizar el cumplimiento con políticas de obligatoriedad de cumplimiento
Planificación anual de política pública	0	0	El proceso no tenía muchas dificultades, pero ha sido posible mejorar su orden y por tanto efectividad en las acciones
Seguimiento a la gestión	0	0	El mejoramiento evita acciones que tomarían más tiempo
ACCIONES DE MEJORA LA GESTIÓN DE DD.HH Y DIH	182	4	si bien el proceso es intensivo en recursos humano, la definición de mejores actividades y supresión de otras beneficia el tiempo y costo, solamente habrá que considerar que debe existir menor supervisión permanente y mayor control efectivo
Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea	91	2	Las acciones de mejoramiento benefician en tiempo y efectividad
Aplicación de la Normativa técnica	227	5	La aplicación de una normativa técnica más ajustada al plan y a su vez en menor tiempo beneficiará al cumplimiento de los objetivos de forma más eficiente y eficaz
Organización apoyo y coordinación	91	2	El mejoramiento beneficia al tiempo y disminuye actividades repetitivas.

4.4 Mejoramiento de la organización por procesos

Es necesario que la organización empiece a trabajar en base a procesos, es decir si bien existe una operación la misma ha demostrado que no dispone de procesos definidos y que por tanto existen acciones repetitivas y que toman mayor tiempo en la ejecución de los planes y con un alcance no como el que se puede llegar.

Hay que considerar, como previamente se mencionó, que la organización no tenía definidos sus procesos y por tanto se estaba perdiendo recursos, pero sobre todo

efectividad, por lo que es importante determinar la importancia de los procesos a seguir a manera de una organización por procesos, recordando que la organización por procesos permite:

- Establecer un camino a seguir más eficiente y eficaz
- Disminuye el tiempo de operaciones y por tanto los costos
- Mejora el alcance de los objetivos a alcanzar
- Fomenta una responsabilidad por el cumplimiento de procesos y por tanto objetivos
- No se depende de los errores personales directamente
- Un error implica una posible falla del sistema y por tanto una vez detectado y mejorado, se mejora los procesos permanentes de este error.

4.5 Cadena de valor en base al proceso administrativo



Figura 27. Cadena de valor en base al proceso administrativo

Elaborado por: Marco Benalcázar

4.6 Factores de éxito.

Los factores claves de éxito son los elementos estratégicos que toma la organización en todas las áreas de gestión, y que permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos así como el funcionamiento eficiente de la organización.

Tabla 30. Factores de éxito de la organización

FACTORES DE ÉXITO	
FACTOR DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN
Personal experimentado	Es fundamental que los procesos sean manejados por personal experimentado en las áreas de planificación, normativa, así como dirección para que el análisis, aplicación y difusión de la normativa se realice con éxito.
Comunicación entre el personal	Las operaciones requieren una comunicación permanente para entender los procesos internos, alinear con la planificación estratégica, coordinar fechas y trabajo, buscando la apertura necesaria de los distintos analistas para darse soporte entre sí en busca de los objetivos institucionales.
Comunicación con las demás dependencias	Es muy importante también la comunicación con las demás dependencias de forma cordial y con la capacidad para las relaciones interdepartamentales para coordinar trabajo conjunto y cooperación para el logro de los objetivos.
Planificación establecida	De la planificación depende la generación de las acciones necesarias para cumplir los objetivos, por ello la importancia de la misma, de su efectividad y de manejarla eficientemente a través de procedimientos.
Seguimiento de los procesos	Finalmente el cumplimiento de los procesos que se han establecido por tanto se convierte también en un factor de éxito mediante el cual, de una forma organizada, eficiente y eficaz será posible tener un mayor impacto del fomento de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario.

4.7 Manual de procesos

Tabla 31. Manual de procesos: Planificación de gestión

MANUAL DE PROCESOS		
PROCESO: Planificación de gestión		
SUBPROCESO: Planificación de gestión del Departamento de DDHH, Género y DIH		
OBJETIVO: Mejoramiento de los procesos administrativos del departamento de derecho internacional humanitario y derecho humanos de la Dirección General del Talento Humano con la finalidad de efectivizar la gestión operativa		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Analizar el Plan Estratégico Institucional de FF.AA, actual, en la dependencia e integra lineamiento a la gestión	ENTRADAS
2	Diagnóstico situacional del período y alineamiento estratégico sectorial	Plan estratégico del Comando Conjunto
3	Definir los nuevos objetivos sectoriales, planes, programas y proyectos	
4	Análisis de formulación estratégica alineada al nivel jerárquico superior	
5	Existen modificaciones?	
6	Definir y formular propuesta del Plan de Gestión para nuevo período plurianual	SALIDAS
7	Gestión documental y socialización	Documento de gestión institucional
8		
9		
10		
11		RECURSOS
12		Recurso humano capacitado
13		
14		
15		CONTROLES
16		Legislación ecuatoriana Autorización
LÍMITES DEL PROCESO		
Inicio: Revisión de plan estratégico institucional		
Fin: Documento finalizado		

Tabla 32. Manual de procesos: Plan anual de política pública

MANUAL DE PROCESOS		
PROCESO: Planificación de gestión		
SUBPROCESO: Plan anual de política pública de gestión de DDHH		
OBJETIVO: Proporcionar un direccionamiento adecuado de las actividades de DD.HH y DHI para la distribución adecuada de fondos		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Receptar los lineamientos y directrices de planificación (presupuestaria)	ENTRADAS
2	Analizar el alineamiento estratégico para la elaboración de la PAPP	Plan estratégico del Comando Conjunto
3	Reunión de análisis y diagnóstico situacional para identificar los programas que no fueron alcanzados	
4	Consolidar la estructurar la PAPP de la dependencia	
5	Cronograma para elaboración del PAPP	
6	Revisar y analizar el monto presupuestario de la dependencia	
7	Legalizar trámites	Presupuesto aprobado
8	GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO Gestión Documental DD.HH, Y DIH	
9	Recibir techo presupuestario de la dependencia	
10	Aprobación de presupuestos	
11		RECURSOS
12		Recurso humano capacitado
13		
14		
15		CONTROLES
16		Legislación ecuatoriana Normativa Fuerza Aérea
LÍMITES DEL PROCESO		
Inicio: Revisión de plan estratégico institucional		
Fin: Presupuesto finalizado		

Tabla 33. Manual de procesos: Seguimiento a la gestión

MANUAL DE PROCESOS		
PROCESO: Planificación de gestión		
SUBPROCESO: Seguimiento a la gestión		
OBJETIVO: Proporcionar un direccionamiento adecuado de las actividades de DD.HH y DIH para la distribución adecuada de fondos		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Coordinar el cumplimiento del plan y actividades de Derechos Humanos, Género y DIH,	ENTRADAS
2	Elaborar oficio e instructivo sobre el seguimiento al Plan sectorial ejecutado	Documentación desarrollada, plan, normativa, cronogramas
3	Revisar y aprobar la documentación del plan	
4	Trámite y legalización para la ejecución del seguimiento de la planificación de la Unidad	
5	Coordinar difusión y preparación del Sistema de control interno para el Seguimiento de la planificación sectorial	
6	Revisar, analizar y priorizar el cumplimiento del Plan sectorial Mediante el sistema	SALIDAS
7	Coordinar el ingreso al módulo Evidenciando cambios	Informe de planificación sectorial
8	Revisar, analizar e identificar resultados alcanzados, alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos sectoriales	
9	difusión de resultados alcanzados a responsables en los ítems de gestión de DD.HH, y DIH y tomar acciones correctivas	
10	Ingresar, consolidar y registrar información en el módulo estadístico en la obtención de matrices y gráficos sobre la planificación sectorial de año fiscal ejecutado	
11		
12		RECURSOS
13		Recurso humano capacitado
14		
15		CONTROLES
16		Legislación ecuatoriana Autorización
LÍMITES DEL PROCESO		
Inicio: Coordinación con dependencias		
Fin: Informe finalizado		

Tabla 34. Manual de procesos: ACCIONES DE MEJORA LA GESTIÓN DE DD.HH Y DIH

MANUAL DE PROCESOS		
PROCESO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN		
SUBPROCESO: ACCIONES DE MEJORA LA GESTIÓN DE DD.HH Y DIH		
OBJETIVO: Establecer acciones de mejora con la finalidad de garantizar la ejecución sistemática de procesos para el DD.HH Y DIH		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Recibir y analizar requerimientos de acciones correctivas del plan	ENTRADAS
2	Analizar el alcance de las acciones y diferencias de la gestión	Plan estratégico del Departamento
3	Desarrollo de acciones correctivas	
4	Coordinar directrices para la definición de acciones correctivas requeridas	
5	Aprobación y coordinación con la dirección para implementación de acciones correctivas	
6	Documentar y estructurar el proceso de acciones correctivas	SALIDAS
7	Socializar las acciones de mejora	Documento de acciones de mejora
8		
9		
10		
11		RECURSOS
12		Recurso humano capacitado
13		
14		
15		CONTROLES
16		Legislación ecuatoriana Normativa de DDHH y DIH
LÍMITES DEL PROCESO		
Inicio: Revisión de plan estratégico departamento		
Fin: Documento de mejora		

Tabla 35. Manual de procesos: Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea

MANUAL DE PROCESOS		
PROCESO: Organización Apoyo y Coordinación Operacional en DD.HH. y DIH		
SUBPROCESO: Capacitación a las instancias de la Fuerza aérea		
OBJETIVO: Socializar de manera efectiva la aplicación de lineamiento y directrices de los DDHH y DIH en el personal operativo, jerárquico y administrativo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Receptar los lineamientos y directrices de la planificación y normativa del departamento	ENTRADAS
2	Analizar la normativa y estructurar el plan de capacitación y presupuesto	Plan estratégico del Departamento
3	Recopilar información adicional y pedagógica para la capacitación	
4	Pedir autorización para implementación del plan de capacitación y fechas posibles	
5	Estructurar cronograma de actividades	
6	Analizar presupuesto para el plan y fechas programadas	
7	Coordinar con departamentos para la ejecución del plan	SALIDAS Documento de capacitación
8	Socializar el plan y su importancia	
9	Solicitar y receptor presupuesto para ejecución del plan	
10	Dar inicio al plan de capacitación en base a cronograma ajustado	
11	Realizar actividad de seguimiento del plan	RECURSOS
12		Recurso humano capacitado
13		
14		
15		CONTROLES
16		Legislación ecuatoriana Autorización
LÍMITES DEL PROCESO		
Inicio: Revisión de plan estratégico del departamento		
Fin: Departamentos capacitados		

Tabla 36. Manual de procesos: Normativa técnica

MANUAL DE PROCESOS		
PROCESO: Planificación de gestión		
SUBPROCESO: Normativa técnica		
OBJETIVO: Garantizar y proteger la aplicación de las normas y principios de los derechos, libertades y garantías de las personas, mediante la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, para fortalecer en el personal de FF.AA una conciencia de respeto a los derechos humanos, género y derecho internacional humanitario		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Analizar el plan de actividades con lineamientos estratégicos	ENTRADAS
2	Determinar ajustes a normativas y sus implicaciones	Plan estratégico del Comando Conjunto
3	Elaborar propuesta de Normativa de DD.HH Y DIH. Integrando DDHH y DIH	
4	Autorizar cambios en normativa	
5	Realizar acciones para fortalecer directrices en formación y doctrina DIH Y DD.HH	
6	Difundir en tiempo de paz la normas que rigen el DIH	
7	Revisar y adecuar las mallas curriculares integrando normas de principios del DIH.	Documento de normativa mejorado
8	Promover la generación de doctrina DD.HH y DIH	
9	Establecer mecanismos de apoyo	
10	Formular el plan de gestión anual del sistema DD.HH Y DIH	
11	GESTIÓN DOCUMENTAL Difusión	RECURSOS
12		Recurso humano capacitado
13		
14		
15		CONTROLES
16		Legislación ecuatoriana internas
		Regulaciones Autorización
LÍMITES DEL PROCESO		
Inicio: Revisión de plan estratégico institucional		
Fin: Mejoras de normativa difundidas		

Tabla 37. Manual de procesos: Organización apoyo y coordinación

MANUAL DE PROCESOS			
PROCESO: Organización Apoyo y Coordinación Operacional en DD.HH. y DIH			
SUBPROCESO: Organización apoyo y coordinación			
OBJETIVO: Garantizar y proteger la aplicación de las normas y principios de los derechos, libertades y garantías de las personas, mediante la asistencia técnica, normatividad, evaluación, organización, apoyo y coordinación operativa, para fortalecer en el personal de FF.AA una conciencia de respeto a los derechos humanos, género y derecho internacional humanitario			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
1	Análisis y sustento a través de normativa y planificación del departamento	ENTRADAS	
2	Desarrollar el informe de actividades de acuerdo a las unidades	Plan estratégico departamento y normativa	
3	Coordinar reunión para la elaboración del informe de DD.HH Y DIH		
4	Elaborar el informe estadístico de las actividades DD.HH y dih		
5	Enviar el informe de DD.HH Y DIH a los organismos jerárquicos		
6	Revisar el informe para el DD.HH Y DIH		
7	Aprueban el informe	SALIDAS	
8	Realizar el informe sobre el cumplimiento FF.AA	Informe de cumplimiento	
9			
10			
11			
12		RECURSOS	
13		Recurso humano capacitado	
14			
15			
16		CONTROLES	
		Legislación ecuatoriana interna	Normativa
LÍMITES DEL PROCESO			
Inicio: Revisión de plan estratégico institucional			
Fin: Informe de cumplimiento			

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Terminado la revisión y aplicación de la normativa y procedimientos para el desarrollo de una administración por procesos en el Departamento de Internacional Humanitario y los Derechos Humanos, se finalizó con las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones

- Las normas que rigen el Derecho Internacional Humanitario y los Derechos Humanos son de imprescindible aplicación como cultura organizacional de las Fuerzas Armadas.
- Utilizando el diagrama Causa-Efecto se identificó cual es el problema generado a la institución tanto en su planificación y organización
- La utilización de varias fuentes de consultas nos permite considerar todos los factores para la aplicación de una gestión por procesos, identificando los factores internos y externos que generan una aprovechabilidad o vulnerabilidad en la administración de la Dirección General de Recursos Humanos.
- En base a las opiniones de los clientes internos y externos, se identificó varias actividades que se demandaba y no existía un responsable, no tenían una secuencia y en muchos casos eran repetitivas.
- Los flujogramas elaborados de cada proceso permitirán exponer gráficamente para una mayor comprensión las actividades y las coordinaciones que todos los miembros del departamento deben desarrollar

- En la selección y utilización de las herramientas para el análisis y diseños de procesos, ha permitido crear una propuesta que mejora la gestión, obteniendo como resultados la presentación de los procedimientos necesarios para guiar las actividades de quienes integran la administración del Departamento de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

5.2 Recomendaciones

- Implementar las normas del Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos como parte de las etapas de formación militar y durante el desarrollo de las actividades del personal militar.
- Incluir en la organización y presupuesto al Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos en la Dirección General de Talento Humano de acuerdo a las necesidades que se identifique.
- Capacitar al personal militar que aplicará las actividades propuestas en la administración por procesos a fin de facilitar su implementación y el mejoramiento continuo.
- Establecer un canal de comunicación directo con los clientes a fin de conocer las necesidades que se generen y visualizar nuestras actividades desde otro punto de vista.
- Entregar a cada responsable el flujograma el mismo que deberá estar ubicado en un lugar visible, permitiendo que los clientes conozcan el flujo de las actividades y a su vez se familiarice rápidamente con sus deberes.
- Aplicar de forma obligatoria los procedimientos propuestos, pues a través de los mismos se mejorará la eficiencia y sobre todo la eficacia del departamento.

Referencias Bibliográficas

- Sánchez, G (2008) Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida Del Blanco Editores España.
- LINCANGO, Miguel. UNIDAD DIDACTICA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, Documento Microsoft World, pag. 86
- ALCALDE, Rafael, Calidad en procesos, pag. 96.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín ,ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Editorial MCGRAW HILL, página 194
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- Kume, A (2014) La cadena de valor de Porter Crear Negocios, Tomado de: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>.
- <http://books.google.com.ec/books?id=XPLV3n3UY50C&pg=PA102&dq=cadena+de+valor&hl=es&sa=X&ei=sj1IVLX5NoOmNpXdgegD&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=cadena%20de%20valor&f=false>**
- http://www.corpoica.org.co/sitioweb/intranet/Download/Documentos/taller_caracterizacion_procesos_Mayo_24_1_.pdf**
- <http://www.bce.gov.ec>
- Intranet Fuerza Aérea Ecuatoriana, <http://10.160.10.15/common/home>