



Desarrollo del análisis estratégico de la gestión institucional de las Fuerzas Armadas

Guzmán Escobar, Jhonny Patricio y Viteri Viteri, Darwin Rene

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Estrategia Militar Terrestre

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Estrategia Militar Terrestre

Tcrn. E.M. Bravo Terán, Germán Vinicio

26 de junio del 2020



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS GUZMAN VITERI 27 JULIO hechas las correcciones
1.docx aprobado.pdf (D77758312)

Submitted: 8/14/2020 2:10:00 AM

Submitted By: eegalarza@espe.edu.ec

Significance: 9 %

Sources included in the report:

TESIS_ESPINOZA-GUERRÓN_MAESTRIA_ESTRATEGIA MIITAR
TERRESTRE.docx (D77361683) PEI 2018_2021_V1.4 14 dic 2018.docx
(D50818432) Anlisis de la Reorganizacin de las Fuerzas Armadas 24-11-.docx
(D12842479) Política de la defensa 2018.pdf (D53595784) ARTÍCULO CPNV
NOBOA FINAL.docx (D54913982) <https://www.ccfcaa.mil.ec/wp-content/uploads/sites/8/2016/07/revistaFFAA2014.pdf>
<https://docplayer.es/83665528-Republica-del-ecuador-instituto-de-altos-estudios-nacionales-launiversidad-de-posgrado-del-estado-maestria-en-seguridad-y-defensa.html>
<https://docplayer.es/114680579-Edicion-2018-ministerio-de-defensa-nacional.html>
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Resolucion-004-PEI_ene2017.pdf

Instances where selected sources appear: 88

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Germán Vinicio Bravo Terán', written over a horizontal line.

TCRN E.M GERMÁN VINICIO BRAVO TERÁN

DIRECTOR



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "Desarrollo del análisis estratégico de la gestión institucional de las Fuerzas Armadas" fue realizado por los señores TCRN E.M Guzmán Escobar Jhony Patricio y TCRN E.M Viteri Viteri Darwin Rene el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 26 de junio de 2020

TCRN E.M GERMÁN VINICIO BRAVO TERÁN

C.C.: 0501483598



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

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo, TCRN E.M Guzmán Escobar Jhony Patricio, con cédula de ciudadanía n°1706682844, y TCRN E.M Viteri Viteri Darwin Rene con cédula de ciudadanía n° 1712918356, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: "Desarrollo del análisis estratégico de la gestión institucional de las Fuerzas Armadas" es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 26 de junio de 2020

GUZMÁN ESCOBAR JHONY PATRICIO
 TCRN E.M
 C.C 1706682844

VITERI VITERI DARWIN RENE
 TCRN E.M
 C.C 1712918356

**ESPE**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Yo, TCRN E.M Guzmán Escobar Jhony Patricio y TCRN E.M Viteri Viteri Darwin Rene autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: "Desarrollo del análisis estratégico de la gestión institucional de las Fuerzas Armadas" en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 26 de junio de 2020

GUZMÁN ESCOBAR JHONY PATRICIO

TCRN E.M

C.C 1706682844

VITERI VITERI DARWIN RENE

TCRN E.M

C.C 1712918356

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo le quiero dedicar principalmente a Dios porque gracias a él, he podido contar con la presencia y el apoyo de mi familia; ya que ellos son el motor inspirador que me dieron las fuerzas para culminar este proceso académico y obtener uno de los sueños más deseados.

Al amor de mi vida, mi esposa Yesi, por todo ese amor brindado, por el trabajo y sacrificio demostrado en todos estos años que hemos compartido, tanto en nuestro hogar, como en la vida militar; a mis hijos Mateo y Alejandro, por estar siempre presentes, acompañándome en los diferentes lugares que nos ha tocado estar y por el apoyo moral que me han brindado a lo largo de esta nueva etapa de mi vida profesional, los amo con todo mi corazón.

A mi esposa María Alexandra, pilar fundamental del hogar, a mis hijos Nicolas y Mariapaz razón de mi existir y para quienes van estos logros, ya que su apoyo y su entrega permiten la consecución de mis triunfos, gracias por ser parte indispensable de mi vida.

A mis padres por su amor incondicional, que lo han sabido demostrar desde los primeros días de mi vida, gracias a ustedes he logrado alcanzar varias metas que me he propuesto alcanzar y gracias a ello, me he podido convertir en lo que soy, por todo eso, me siento privilegiado, bendecido y orgulloso al tenerlos como mis padres.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo, quiero expresar mi gratitud a Dios, quien, con su bendición, mi familia ha podido estar presente en los momentos más difíciles de mi vida, permitiéndome alcanzar los sueños anhelados.

Mi sincero agradecimiento a todas las autoridades, personal de instructores y profesores, tanto de la Academia de Guerra del Ejército, como de la Universidad de la Fuerzas Armadas - ESPE, por haberme dado las herramientas y conocimientos necesarios para realizar todo el proceso investigativo.

Mi agradecimiento a mi tutor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino por los consejos y aprendizajes compartidos, que han permitido seguir cultivando los principios y valores institucionales a lo largo de la carrera militar, los cuales han contribuido en mi desarrollo profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	3
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	4
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
ÍNDICE DE FIGURAS	12
RESUMEN	15
ABSTRACT.....	16
Capítulo Primero	17
El Problema.....	17
Identificación del Problema.....	17
Formulación del Problema.....	19
Preguntas de Investigación.	19
Objeto de Estudio.....	20
Campo de Acción.....	20
Delimitación de la Investigación.	20
Delimitación Temática.	20
Delimitación Espacial.....	20
Delimitación Temporal.	20
Justificación de la Investigación.	20
Originalidad	22
Relevancia.....	22
Interés	
Factibilidad	23
Objetivos de la Investigación.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos	23
Capítulo Segundo.....	24
Marco Teórico.....	24
Antecedentes de la Investigación.....	24
Fundamentación Teórica.....	25
<i>Fundamentación General</i>	25
Fundamentación Específica.....	27
Base Legal	40
Constitución de la República	40
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Toda una vida	41
Ley Orgánica de la Defensa Nacional.....	42

	9
Ley de Seguridad Pública y del Estado	42
Plan Nacional de Seguridad Integral 2014-2017.....	43
Política de la Defensa Nacional 2018	43
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.....	45
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Defensa Nacional, publicado en RO N° 91 de 14 de enero de 2014.....	45
Hipótesis	46
Sistema de Variables	47
Variable Independiente.....	47
Variable Dependiente	47
Conceptualización y Operacionalización de las Variables	47
Conceptualización de las variables.....	47
Operacionalización de las variables.....	47
Capítulo Tercero	48
Marco Metodológico.....	48
Enfoque de la Investigación.	48
Tipos de investigación.....	49
Método inductivo	50
Método Deductivo.....	50
Población	50
Muestra.....	51
Métodos de Investigación.....	51
Técnicas de recolección de datos	52
Instrumentos de recolección de datos	53
Técnicas para el análisis e interpretación de datos	53
Análisis de los datos	55
Capítulo Cuarto	69
Desarrollo de los Objetivos	69
Determinar los Nuevos Elementos Orientadores en Base a los Escenarios	69
Amenazas	69
Riesgos	71
Descripción de la Situación Actual de la Planificación Estratégica	73
Analizar la Situación Actual de las Fuerzas Armadas.....	75
A Nivel Nacional	75
A Nivel Regional	77
Identificar Objetivos Estratégicos	78
A Nivel Nacional	78
A Nivel Regional	80
Capítulo Quinto	81
Desarrollo de la Propuesta	81
Descripción y Diagnostico de Fuerzas Armadas del Ecuador.....	81
Descripción de Fuerzas Armadas	81
Diagnóstico Institucional	99
Análisis Situacional del Ambiente Externo (PEST)	115

Análisis Contexto Externo.....	10
Elementos Orientadores de la Institución	115
Misión 121	
Visión 121	
Valores Institucionales.....	123
Objetivos Estratégicos Institucionales	125
Objetivos y Estrategias.....	135
Identificar Programas Y Proyectos	137
Capítulo Sexto	141
Conclusiones y Recomendaciones.....	141
Conclusiones	141
Recomendaciones	142
Referencias Bibliográficas.....	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Población a encuestar número</i>	51
Tabla 2 <i>Resumen de fortalezas y debilidades relevantes</i>	115
Tabla 3 <i>Listado de resultados de oportunidades y amenazas</i>	118
Tabla 4 <i>Mapa de Actores</i>	119
Tabla 5 <i>FODA</i>	120
Tabla 6 <i>Preguntas misión</i>	121
Tabla 7 <i>Preguntas visión</i>	122
Tabla 8 <i>Listado de los valores que deben guiar la institución</i>	123
Tabla 9 <i>Principales valores institucionales y su definición</i>	123
Tabla 10 <i>Matriz FODA</i>	125
Tabla 11 <i>Ideas de innovación estratégica</i>	127
Tabla 12 <i>Relación con los objetivos del Mideda</i>	129
Tabla 13 <i>Unificación de los objetivos</i>	130
Tabla 14 <i>Objetivos Mideda / Generales / Contribución</i>	132
Tabla 15 <i>Objetivos SMART</i>	134
Tabla 16 <i>DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS</i>	135
Tabla 17 <i>Identificar programas y proyectos</i>	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Concepción de la Seguridad Integral	37
Figura 2 Procedimiento de la investigación.....	52
Figura 3 Gráfica pregunta 1	55
Figura 4 Gráfica pregunta 2	56
Figura 5 Gráfica pregunta 3	57
Figura 6 Gráfica pregunta 4	58
Figura 7 Gráfica pregunta 5.....	59
Figura 8 Gráfica pregunta 6	60
Figura 9 Gráfica pregunta 7	61
Figura 10 Gráfica pregunta 8.....	62
Figura 11 Gráfica pregunta 9	63
Figura 12 Gráfica pregunta 10	64
Figura 13 Gráfica pregunta 11	65
Figura 14 Gráfica pregunta 12	66
Figura 15 Gráfica pregunta 13	67
Figura 16 Línea del Tiempo	88
Figura 17 Mapa de procesos	101

RESUMEN

La Planificación Estratégica es una herramienta gerencial destinada a direccionar a las Instituciones, cuyo objetivo es permitir alcanzar el cumplimiento de la misión y visión establecidas de acuerdo a un minucioso análisis y estudio interno y externo de la organización.

El trabajo se basará específicamente en un análisis del problema actual, que tiene las Fuerzas Armadas ya que durante casi 12 años no contaba con una política de la Defensa Nacional que permita orientar, planificar y dar cumplimiento de una manera eficiente el rol impuesto en la Constitución del 2008, es por ello que el Plan Estratégico de las Fuerzas Armadas ecuatorianas se encuentra desactualizado, por lo tanto, el trabajo académico realizado permitirá asesorar al escalón superior en asuntos relacionados al pensamiento estratégico para mejorar el desarrollo de las instituciones en la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la capacidad profesional de los elementos militares que forman parte de la institución armada, generando pensamiento estratégico respecto al rol fundamental que pueden desempeñar en la planificación y en la activación del proceso de desarrollo institucional.

Palabras clave:

- **ANÁLISIS**
- **FUERZAS ARMADAS**
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

ABSTRACT

Strategic Planning is a management tool, aimed at directing the institutions whose objective is to achieve the fulfillment of the mission and vision established according to a thorough analysis and internal and external study of the organization. The work will be based specifically on an analysis of the current problem, which the Armed Forces has, since for almost 12 years it did not have a National Defense policy that allows to guide, plan and fulfill efficiently the role imposed in the Constitution of 2008, that is why the Strategic Plan of the Ecuadorian Armed Forces is outdated, therefore, the academic work carried out will allow to advise the higher level in matters related to strategic thinking to improve the development of institutions in decision making , contributing in this way to the strengthening of the professional capacity of the military elements that are part of the armed institution, generating strategic thinking regarding the fundamental role they can play in the planning and activation of the institutional development process.

Key words:

- **ANALYSIS**
- **ARMED FORCES**
- **STRATEGIC PLANNING**

Capítulo Primero

El Problema

Identificación del Problema.

A nivel mundial, se conoce que la planeación estratégica surge en la época antigua gracias a Sun Tzu, quien fue uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia, pero sí de la ofensiva militar, definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados. (Delgado, 2012). Es por ello que a la Planificación Estratégica se la conoce como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009).

La planificación estratégica en América del Sur es producto de una evolución, es así que en la década de los 60 – 70 existía la planificación indicativa donde se orientaba el gasto público y el incentivo a la inversión privada, basada en proyecciones del comportamiento de sectores estratégicos de los países; en los años 80 época de la crisis se aplicaba la Planificación Corporativa, la cual intentaba anticiparse al futuro, reconociendo que se trabajaba en ambientes de alta incertidumbre y por lo tanto debía ser adaptativa al considerar que la mayoría de la actividad económica se libraba en la racionalidad del mercado; en los años 90 aparece con fuerza la globalización lo que impulsó a un reordenamiento mundial que afecto de manera adversa el crecimiento

económico y por ende su desarrollo, de tal manera que la Planificación Estratégica se la empezó a ver como un instrumento de gestión óptimo.

En el Ecuador, el problema actual, especialmente en las Fuerzas Armadas, es que durante casi 12 años no contaba con una Política de la Defensa Nacional que permita orientar, planificar y dar cumplimiento de una manera eficiente el rol impuesto en la Constitución del 2008.

Es a partir del 9 de enero del 2019 cuando el Ecuador emite una nueva Política de Defensa Nacional, conocida como “Libro Blanco”, la cual tiene como objetivo reinstitucionalizar a las Fuerza Armadas, esto quiere decir que la planificación y el direccionamiento de la Defensa se encuentra desactualizada, debido a la inexistencia de esta política que permite direccionar a los componentes de las Fuerzas Armadas integrados por el Comando Conjunto, Fuerza Terrestre, Fuerza Aérea y Fuerza Naval.

Por lo anteriormente explicado, no existió la participación directa, ni indirecta de todas las subsecretarías y direcciones que conforman las Fuerzas Armadas para la elaboración de la Planificación Estratégica, tampoco la difusión respectiva para hacer conocer hacia dónde debemos caminar o como llegar al cumplimiento de la Misión y Visión Institucional, constituyéndose en un simple día a día en las operaciones, que gracias a la estructura organizacional y administrativa que se posee, permitió seguir actuando, pero sin ser capaz de desarrollar y optimizar los procesos y tampoco ha facilitado una mejor gestión; esta suma de problemas generó que cada uno de los niveles trabajen aisladamente buscando objetivos de manera independiente.

Formulación del Problema.

¿Cómo incidirá en el cumplimiento de la misión de las Fuerzas Armadas el no tener una Planificación Estratégica acorde a los escenarios actuales, futuros y a las nuevas amenazas establecidas en las normativas legales en vigencia y a la nueva Política de la Defensa Nacional?

Si consideramos que la Planificación Estratégica Institucional es el proceso mediante el cual cada entidad establece su situación actual con base al contexto que la rodea, de las políticas nacionales, sectoriales, intersectoriales que especifican su rol y competencias; tornándose difícil establecerlas, si no se tiene un instrumento claro que permita accionar de una manera correcta para brindar de forma efectiva y eficiente los servicios y/o productos que el país requiere para garantizar y/o alcanzar la situación deseada, los cuales necesariamente deben enmarcarse en una Política de la Defensa para el cumplimiento de sus metas.

Preguntas de Investigación.

- ¿Existe un análisis de la Gestión Institucional de las Fuerzas Armadas, que le sirva como herramienta para redefinir la Misión, Visión, Valores Organizacionales y Estrategias que le permitan ejecutar la Política de la Defensa actual para cumplir la misión establecida en la Constitución Política del Estado?
- ¿Existe un análisis a la Planificación Estratégica de las Fuerzas Armadas acorde a los escenarios actuales, nuevas amenazas y a las normativas vigentes?

- ¿Será necesario establecer una propuesta que sirva como apoyo para una nueva Planificación Estratégica de las Fuerzas Armadas?

Objeto de Estudio.

La Planificación Estratégica de Fuerzas Armadas 2010 – 2021 como parte de la Gestión Institucional de las Fuerzas Armadas.

Campo de Acción.

Las Fuerzas Armadas del Ecuador.

Delimitación de la Investigación.***Delimitación Temática.***

Seguridad y Defensa, Planificación Estratégica de Fuerzas Armadas.

Delimitación Espacial.

Fuerzas Armadas, Quito, Ecuador.

Delimitación Temporal.

Planificación Estratégica Institucional 2010-2021.

Justificación de la Investigación.

El estado que se enfrente a cualquier cambio que se presente en su entorno, en condiciones no adecuadas, se expone a que su reacción sea poco favorable frente a esas realidades; un ejemplo de esto es la reglamentación, organización y

procedimientos que se quedan cortos frente a circunstancias que se ponen en vigencia como producto de los cambios políticos, sociales y tecnológicos.

Las Fuerzas Armadas, tienen el compromiso, ante el Estado y el pueblo ecuatoriano de desarrollar una Planificación Estratégicas acorde a las Políticas de la Defensa, que permita cumplir con los intereses nacionales en el contexto del escenario internacional actual, en correspondencia con su misión constitucional; sin embargo, el cambio de los escenarios político-estratégico y el surgimiento de amenazas emergentes a la seguridad y desarrollo del Estado, demandan impulsar el mejoramiento y la optimización de esta Institución.

Es importante mencionar que la continua innovación de la tecnología y procedimientos en el mundo actual, hace necesario mantener unas Fuerzas Armadas acorde a las necesidades actuales del país, esto exige una nueva organización más dinámica, moderna, flexible que se adapte a los cambios permanentes del entorno; por lo que es necesaria la transformación de esta institución. Un aspecto básico para lograr este cambio es realizar un análisis del plan estratégico, basados en un diagnóstico de la situación interna y externa que puedan proveer estrategias, mejorar la estructura funcional de la organización que garantice el cumplimiento de su misión como ente directriz de Fuerzas Armadas.

En la institución militar, se realizó una Planificación Estratégica para los años 2010-2021, la misma que ha sufrido múltiples transformaciones, debido a las políticas gubernamentales que interfirieron en la institución, y que solo se encuentra en base a las misiones dispuestas en la Constitución de la República del Ecuador del 2008. Al momento, la planificación responde a su misión constitucional, con variaciones como las

enmiendas que en su debido momento fueron derogadas, basados en una Agenda Política de la Defensa y con una nueva Política de la Defensa Nacional que no se la ha considerado aun por su reciente publicación, que exige analizar la planificación y sus actividades respectivas.

En consecuencia, el objeto de estudio es el Análisis de la Planificación Estratégica de las Fuerzas Armadas 2010-2021, la misma que ayudará a realizar una propuesta para alinear las áreas operativas - directivas y puedan ser ejecutadas articuladamente en una estrategia institucional.

Originalidad

El Comando Conjunto como conductor militar de las operaciones militares necesita una Planificación Estratégica Institucional actualizada que permita adecuar y estructurar su organización de tal manera que permita analizar su misión y visión acorde con la situación actual y normativas vigentes.

Relevancia

El tema es de relevancia institucional ya que durante el proceso de modernización de Fuerzas Armadas y la implementación de un sistema de Gestión basado en Procesos es necesario un análisis de la Planificación Estratégica Institucional del Comando Conjunto que se relacione con la situación actual.

Interés

Es necesario investigar para determinar si la misión, visión, objetivos y políticas actuales son y se mantienen según lo establecido en las leyes y reglamentos militares.

Factibilidad

El tema es factible porque al establecer un nuevo periodo de tiempo para la Planificación Estratégica del ente rector, es necesario un análisis de la Planificación Estratégica Institucional del Comando Conjunto para establecer un criterio o propuesta que se pondría a consideración para su implementación.

Objetivos de la Investigación***Objetivo General***

Desarrollar un análisis estratégico de la situación actual de la Planificación Estratégica de Fuerzas Armadas, en base a la situación actual y normativas vigentes.

Objetivos Específicos

- Determinar los nuevos elementos orientadores en base a los escenarios.
- Describir la situación actual de la Planificación Estratégica.
- Analizar la situación actual de las Fuerzas Armadas.
- Identificar los objetivos estratégicos institucionales de la Planificación Estratégica de las Fuerzas Armadas.

Capítulo Segundo

Marco Teórico

Antecedentes de la Investigación.

Las Fuerzas Armadas se encuentran articuladas dentro del marco legal vigente, vinculando la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de la Defensa y la Ley de la Seguridad Pública y del Estado con el Plan Nacional Toda una Vida 2017-2021; así como el Plan Nacional de Seguridad Integral, la Agenda Política de la Defensa 2014-2017 y actualmente con la Política de la Defensa Nacional del Ecuador 2018.

La reorganización del Estado ha determinado que la aplicación de la gestión institucional por resultados, estará enmarcada en la óptima ejecución de los sistemas de gestión de procesos, del sistema de gestión de riesgos, en el mejoramiento de la calidad del gasto permanente y no permanente, en la adecuada formulación y priorización de los proyectos de inversión a ser aprobados por la SENPLADES, y finalmente, por un continuo monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos antes mencionados.

La visión organizacional de las Fuerzas Armadas se fundamenta en el comprometimiento de cada uno de los miembros de la Institución, como pilar fundamental para realizar un trabajo conjunto y coordinado, con la única finalidad de lograr las metas institucionales que nos permitan alcanzar un alto índice de respuesta

frente a las amenazas y riesgos actuales, a través de una Planificación Estratégica acorde a las necesidades y escenarios a los que se enfrenta.

Se visualiza unas Fuerzas Armadas con una cultura organizacional basada en procesos que apoye la política nacional, incorporando avances tecnológicos y científicos mediante la integración de objetivos, planes, programas, proyectos y actividades que permitan el desarrollo de las capacidades estratégicas conjuntas a fin de enfrentar con probabilidades de éxito, las amenazas y riesgos de un siglo caracterizado por el cambio y la incertidumbre.

Potenciando la presencia internacional del personal y unidades en operaciones de mantenimiento de paz, ayuda humanitaria y en las relacionadas con el fomento de la confianza y seguridad mutua. Se priorizará la capacidad de cooperación con los organismos de seguridad interna del Estado y se participará en los programas de apoyo al desarrollo nacional con responsabilidad social, sin descuidar el cumplimiento de la misión fundamental, todo ello para mantener e incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza de sus conciudadanos y sociedad en general.

Fundamentación Teórica

Fundamentación General

Se debe iniciar señalando que el hombre siempre planificó desde sus inicios, por lo que se concibe a la planificación como una dinámica de cálculo que procede y preside la acción, bajo un proceso continuo y acorde a la realidad cambiante. Siendo la planificación la primera función del proceso administrativo, que considera la Organización, Dirección y Control; también se la puede definir como un proceso

continuo que se inicia en la organización a partir de acciones condicionadas por el ambiente y que para alcanzar los objetivos se apoya en la estrategia: (Dillon, 2004)

Bajo este contexto genérico inicial se enlistan varias definiciones de planificación estratégica, que van a ayudar a tener una concepción más delimitada. "Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas". (Dillon, 2004)

También la planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. "Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado". (Goodstein & Pfeiffer, 2000).

La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.

Las definiciones anteriores reiteran el sentido de dinamismo y cálculo que precede y preside la acción, de manera permanente y que acompaña a la realidad, agregando la connotación de que no se trata realmente de planeación para decisiones futuras, sino para el impacto futuro de las decisiones actuales.

En el libro *Planeación Estratégica Aplicada*, se define como "el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción o el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". (Goodstein & Pfeiffer, 2000)

En el Ecuador y específicamente en Fuerzas Armadas, la Política Nacional de la Defensa establece un escenario prospectivo al año 2030, representa una propuesta integral desde la visión: política, militar, social, económica, productiva, estratégica, legal, diplomática, investigativa, tecnológica, cultural, entre otras, lo cual posibilita un mejor accionar y direccionamiento para que el sector de la Defensa Nacional (tomado de la política nacional de la defensa página 13) y así formular los lineamientos que orienten el diseño de fuerza y las capacidades de la misma, siendo necesario establecer el proceso de planificación para fortalecer las capacidades de Fuerzas Armadas en la misma línea de tiempo en un horizonte hacia el año 2030 alineado a la planificación estratégica que es su parte operativa deberá determinar los planes, programas y proyectos que permitan apuntalar este escenario, plan de capacidades y diseño de fuerza previsto para el año 2030, como meta de cumplimiento y alcance de este objetivo propuesto, con una planificación diferente al periodo de gobierno de 4 años y diferenciando la especificidad que debe tener la seguridad y la defensa en todo su ámbito.

Fundamentación Específica

Constitución de la República.

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado: ... 2. Garantizar y defender la soberanía nacional. ... Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la Redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir.

Art. 4.- El territorio del Ecuador... comprende el espacio continental y marítimo, las islas adyacentes, el mar territorial, el Archipiélago de Galápagos, el suelo, la plataforma submarina, el subsuelo y el espacio supra yacente continental, insular y

marítimo. Sus límites son los determinados por los tratados vigentes. ... El Estado ecuatoriano ejercerá derechos sobre los segmentos correspondientes de la órbita sincrónica geoestacionaria, los espacios marítimos y la Antártida.

Art. 70.- El Estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, a través del mecanismo especializado de acuerdo con la ley, e incorporará el enfoque de género en planes y programas, y brindará asistencia técnica para su obligatoria aplicación en el sector público.

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley: 1. Acatar y cumplir la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente, ... 3. Defender la integridad territorial del Ecuador y sus recursos naturales, 4. Colaborar en el mantenimiento de la paz y de la seguridad, 5. Respetar los derechos humanos y luchar por su cumplimiento, 6. Respetar los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible, 7. Promover el bien común y anteponer el interés general al interés particular, conforme al buen vivir, 8. Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción, 9. Practicar la justicia y la solidaridad en el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de bienes y servicios, 10. Promover la unidad y la igualdad en la diversidad y en las relaciones interculturales, ... 13. Conservar el patrimonio cultural y natural del país, y cuidar y mantener los bienes públicos, 14. Respetar y reconocer las diferencias étnicas, nacionales, sociales, generacionales, de género, y la orientación e identidad sexual.

Art. 70.- El Estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, a través del mecanismo especializado de acuerdo con la ley, e incorporará el enfoque de género en planes y programas, y brindará asistencia técnica para su obligatoria aplicación en el sector público.

Art. 158.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos. Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial y, complementariamente, apoyar en la seguridad integral del Estado de conformidad con la ley. La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional. Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico.

Art. 159.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán obedientes y no deliberantes, y cumplirán su misión con estricta sujeción al poder civil y a la Constitución...

Art. 160.- Las personas aspirantes a la carrera militar y policial no serán discriminadas para su ingreso. La ley establecerá los requisitos específicos para los casos en los que se requiera de habilidades, conocimientos o capacidades especiales. Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional estarán sujetos a las leyes específicas que regulen sus derechos y obligaciones, y su sistema de ascensos y promociones con base en méritos y con criterios de equidad de género. Se garantizará

su estabilidad y profesionalización. Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional sólo podrán ser privados de sus grados, pensiones, condecoraciones y reconocimientos por las causas establecidas en dichas leyes y no podrán hacer uso de prerrogativas derivadas de sus grados sobre los derechos de las personas. Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán juzgados por los órganos de la Función Judicial; en el caso de delitos cometidos dentro de su misión específica, serán juzgados por salas especializadas en materia militar y policial, pertenecientes a la misma Función Judicial. Las infracciones disciplinarias serán juzgadas por los órganos competentes establecidos en la ley.

Art. 162.- Las Fuerzas Armadas sólo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional, y podrán aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional, de acuerdo con la ley. Las Fuerzas Armadas podrán organizar fuerzas de reserva, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. El Estado asignará los recursos necesarios para su equipamiento, entrenamiento y formación.

Art. 188.- En aplicación del principio de unidad jurisdiccional, los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán juzgados por la justicia ordinaria, Las faltas de carácter disciplinario o administrativo serán sometidas a sus propias normas de procedimiento. En razón de la jerarquía y responsabilidad administrativa, la ley regulará los casos de fuero.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y

coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía. Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley.

Art. 294.- La Función Ejecutiva elaborará cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual. La Asamblea Nacional controlará que la proforma anual y la programación cuatrianual se adecuen a la Constitución, a la ley y al Plan Nacional de Desarrollo y, en consecuencia, las aprobará u observará.

Art. 313.- El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social. Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el

patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

Art. 389.- El Estado protegerá a las personas, las colectividades y la naturaleza frente a los efectos negativos de los desastres de origen natural o antrópico mediante la prevención ante el riesgo, la mitigación de desastres, la recuperación y mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales, con el objetivo de minimizar la condición de vulnerabilidad. ... 3. Asegurar que todas las instituciones públicas y privadas incorporen obligatoriamente, y en forma transversal, la gestión de riesgo en su planificación y gestión.

Art. 416.- Las relaciones del Ecuador con la comunidad internacional responderán a los intereses del pueblo ecuatoriano, al que le rendirán cuenta sus responsables y ejecutores, y en consecuencia: ... 4. Promueve la paz, el desarme universal; condena el desarrollo y uso de armas de destrucción masiva y la imposición de bases o instalaciones con propósitos militares de unos Estados en el territorio de otros.

Art. 423.- La integración, en especial con los países de Latinoamérica y el Caribe será un objetivo estratégico del Estado. En todas las instancias y procesos de integración, el Estado ecuatoriano se comprometerá a: ... 6. Impulsar una política común de defensa que consolide una alianza estratégica para fortalecer la soberanía de los países y de la región.

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Toda Una Vida.

El objetivo No. 9 del Plan considera: “Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo”.

El Plan establece que se debe preservar la integridad territorial del Estado y sus soberanías, en el marco del estricto respeto a los derechos humanos para lo cual establece varios lineamientos que determinan la necesidad de fortalecer varias capacidades para la seguridad del Estado.

Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

Art 1.- La presente ley determina las misiones de los órganos de la defensa nacional, establece su organización y fija sus atribuciones, así como la relación de mando y subordinación de sus componentes.

Determina tres misiones para Fuerzas Armadas: conservar la soberanía nacional; defender la integridad, la unidad e independencia del Estado y garantizar el ordenamiento jurídico y democrático del estado social de derecho.

Ley de Seguridad Pública y del Estado.

Art. 3.- De la garantía de seguridad pública. - Es deber del Estado promover y garantizar la seguridad de todos los habitantes, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos del Ecuador, y de la estructura del Estado, a través del Sistema de Seguridad Pública y del Estado, responsable de la seguridad pública y del Estado con el fin de coadyuvar al bienestar colectivo, al desarrollo integral, al ejercicio pleno de los derechos humanos y de los derechos y garantías constitucionales.

Art. 5.- Del sistema de seguridad pública y del Estado. - El sistema de seguridad pública y del Estado está conformado por la Presidencia de la República, quien lo dirige, las entidades públicas, las políticas, los planes, las normas, los recursos y los procedimientos, con sus interrelaciones, definidos para cumplir con el objeto de la presente ley; y, las organizaciones de la sociedad que coadyuvan a la seguridad ciudadana y del Estado.

Art. 6.- Del Consejo de Seguridad Pública y del Estado.- El Consejo de Seguridad Pública y del Estado, estará conformado por: 1. Presidente o Presidenta Constitucional de la República, quien lo presidirá; 2. Vicepresidente o Vicepresidenta Constitucional de la República; 3. Presidente o Presidenta de la Asamblea Nacional; 4. Presidente o Presidenta de la Corte Nacional de Justicia; 5. Ministro o Ministra de Coordinación de Seguridad; 6. Ministro o Ministra de Defensa Nacional; 7. Ministro o Ministra de Gobierno, Policía y Cultos; 8. Ministro o Ministra de Relaciones Exteriores; 9. Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; 10. Comandante General de la Policía.

Art. 7.- De las funciones del Consejo de Seguridad Pública y del Estado.- El Consejo de Seguridad Pública y del Estado, tendrá las siguientes funciones: a) Asesorar y recomendar al Presidente o Presidenta de la República sobre las políticas, planes y estrategias de Estado, y sobre sus procedimientos, en materia de seguridad pública; y, b) Recomendar al Presidente o Presidenta de la República la adopción de medidas de prevención e intervención en casos de acontecimientos graves o amenazas que afecten o puedan afectar la integridad de los habitantes y del Estado.

Art. 23.- De la seguridad ciudadana. - La seguridad ciudadana es una política de Estado, destinada a fortalecer y modernizar los mecanismos necesarios para garantizar los derechos humanos, en especial el derecho a una vida libre de violencia y criminalidad, la disminución de los niveles de delincuencia, la protección de víctimas y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes del Ecuador.

Art. 35.- De la complementariedad de acciones de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. - Declarado el estado de excepción y siempre que el Presidente de la República haya dispuesto el empleo de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, deberán coordinar acciones para que las Fuerzas Armadas apoyen a la Policía Nacional, responsable del mantenimiento del orden público, hasta que éste haya sido restablecido. Será el Ministro de Gobierno, Policía y Cultos el responsable de la coordinación de las acciones entre la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas.

Art. 38.- De las zonas de seguridad: Zonas de seguridad de fronteras y áreas reservadas de seguridad. - Por zona de seguridad se entiende el espacio territorial ecuatoriano cuya importancia estratégica, características y elementos que la conforman, requieren de una regulación especial con la finalidad de garantizar la protección de esta zona ante eventuales graves afectaciones o amenazas a la seguridad objeto de esta ley.

Art. 39.- De la delimitación de zona de frontera. - La zona de seguridad de frontera abarca el espacio terrestre de veinte (20) kilómetros desde los límites fronterizos hacia el interior del territorio nacional, el espacio marítimo de diez (10) millas náuticas, y el espacio aéreo correspondiente.

Art. 41.- Del informe del Ministerio de Defensa. - Se requerirá obligatoriamente del informe del Ministro o Ministra de Defensa Nacional para el caso de la ejecución de planes, programas y proyectos en zonas de seguridad.

Art. 42.- De la Regulación de los sectores estratégicos de la seguridad del Estado. - Son sectores estratégicos de la seguridad del Estado los previstos en la Constitución y los correspondientes a la industria de la defensa, de seguridad interna, de investigación científica y tecnológica para fines de defensa y seguridad interna.

Art. 43.- De la protección de instalaciones e infraestructura. - El Ministro de Defensa Nacional ante circunstancias de inseguridad críticas que pongan en peligro o grave riesgo la gestión de las empresas públicas y privadas, responsables de la gestión de los sectores estratégicos dispondrá a las Fuerzas Armadas, como medida de prevención, la protección de las instalaciones e infraestructura necesaria para garantizar el normal funcionamiento.

Art. 44.- De la participación de miembros de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional en directorios y organismos colegiados.- En concordancia con su naturaleza no deliberante, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional no podrán participar en directorios, comisiones, comités, consejos consultivos y en general organismos colegiados de instituciones, empresas públicas y organismos de regulación y control, a excepción de las entidades de seguridad social de las fuerzas armadas y la policía nacional, y de aquellas empresas relacionadas directamente con la seguridad interna y externa.

Plan Nacional de Seguridad Integral 2014-2017.

La Seguridad Integral comprende la seguridad de los habitantes y la seguridad del Estado en sus dimensiones territorial e institucional; y tiene por finalidad garantizar y proteger los derechos humanos y las libertades de las y los ecuatorianos, la gobernabilidad, la aplicación de la justicia, el ejercicio de la democracia, la reducción de vulnerabilidades, la prevención, protección, respuesta y remediación ante riesgos y amenazas.

Figura 1
Concepción de la Seguridad Integral



Nota: (PNSI 2014-2017)

La seguridad, como sistema integral y estratégico, demanda proyectos a largo, corto y mediano plazo que incluyen la Defensa y las Relaciones Internacionales; la Seguridad Ciudadana y Justicia; la gestión de riesgos y ambiente; la movilización nacional, inteligencia y generación de conocimientos, y que va acompañado de un

proceso de seguimiento y evaluación permanente, de capacitación del talento humano, de equipamiento e infraestructura.

Política de la Defensa Nacional 2018.

La Política de Defensa Nacional del Ecuador es una política pública, democrática, flexible y dinámica, motivo por el cual debe ser actualizada conforme a los requerimientos de defensa y seguridad del Estado. Su necesaria actualización responde a los cambios geopolíticos nacionales, vecinales, regionales y mundiales más trascendentales como mecanismo para efectivizar y garantizar el ejercicio de la soberanía, la paz y la seguridad de sus habitantes.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Defensa Nacional, publicado en RO N° 91 de 14 de enero de 2014.

2.3.1 literal a), atribuye a la Dirección de Planificación y Proyectos: “Establecer los lineamientos para la elaboración de la Planificación Estratégica y Operativa de la Defensa”.

La incorporación de normativas y documentos que regulan a las Fuerzas Armadas ha sido importante. El Plan Nacional del Buen Vivir se incluye el Objetivo 12 el cual determina la necesidad de preservar la integridad territorial del Estado (misión fundamental para las Fuerzas Armadas) a través del fortalecimiento de varias capacidades, siendo este aspecto el principal para elaboración y ejecución e proyectos en beneficio de Fuerzas Armadas.

Planificación Estratégica.

Determinada de acuerdo a lo que dispone la Secretaría Nacional de Planificación y los formatos establecidos para las entidades públicas del estado a fin de poder organizar a estas entidades, organizado y determinado con los siguientes puntos:

Descripción y Diagnostico.

a) Descripción.

- 1) Historia
- 2) Marco legal
- 3) Facultades
- 4) Competencias
- 5) Atribuciones
- 6) Roles

b) Diagnóstico.

- 1) Planificación
- 2) Estructura organizacional
- 3) Talento humano
- 4) Tic's
- 5) Procesos
- 6) Financiero

c) Análisis Situacional.

- 1) Análisis externo
- 2) Análisis sectorial y descripción territorial

3) Mapa de actores

d) Elementos Orientadores.

- 1) Misión
- 2) Visión
- 3) Valores

e) Objetivos Estratégicos Institucionales.

ANÁLISIS FODA-Ideas de innovación estratégica (Objetivos estratégicos)

f) Estrategias Institucionales.

Mapa Estratégico

Base Legal

Constitución de la República

Art. 158: “Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos. Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial. La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional. Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico”.

El 03 de diciembre de 2015, la Asamblea aprobó la enmienda del Art. 158, que quedó expresada en los siguientes términos: “Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial y, complementariamente apoyar en la Seguridad Integral del Estado de conformidad con la ley”.

Art. 159.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán obedientes y no deliberantes, y cumplirán su misión con estricta sujeción al poder civil y a la Constitución. Las autoridades de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán responsables de las órdenes que impartan. La obediencia a las órdenes superiores no eximirá de responsabilidad a quienes las ejecutan.

Art. 162.- Las Fuerzas Armadas solo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional, y podrán aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional, de acuerdo con la ley. Las Fuerzas Armadas podrán organizar fuerzas de reserva, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. El Estado proporcionará los recursos para su equipamiento, entrenamiento y formación.

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Toda una vida

El objetivo No. 9 del Plan considera: “Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo”.

El Plan establece que se debe preservar la integridad territorial del Estado y sus soberanías, en el marco del estricto respeto a los derechos humanos para lo cual establece varios lineamientos que determinan la necesidad de fortalecer varias capacidades para la seguridad del Estado.

Ley Orgánica de la Defensa Nacional

Art 1.- La presente ley determina las misiones de los órganos de la defensa nacional, establece su organización y fija sus atribuciones, así como la relación de mando y subordinación de sus componentes.

Determina tres misiones para Fuerzas Armadas: conservar la soberanía nacional; defender la integridad, la unidad e independencia del Estado y garantizar el ordenamiento jurídico y democrático del estado social de derecho.

Establece los órganos de la Defensa Nacional, desde el Consejo de Seguridad hasta las Fuerzas (Terrestre, Naval y Aérea), definiendo su conformación y atribuciones.

Ley de Seguridad Pública y del Estado

El 15 de mayo del 2014 el Pleno de la Asamblea aprobó el proyecto de reformas a la Ley de Seguridad Pública y del Estado, incluyendo a continuación del Art. 11 el siguiente texto: “Complementariedad de acciones de Fuerzas Armadas a la Policía Nacional.- Con el fin de precautelar la protección interna, el mantenimiento y control del orden público y la seguridad ciudadana, las Fuerzas Armadas podrán apoyar de forma complementaria las operaciones que en esta materia competen a la Policía Nacional.

Para tal efecto, los/las ministros/as responsables de la Defensa Nacional y del Interior, coordinarán la oportunidad y nivel de la intervención de las Fuerzas bajo su mando, estableciendo las directivas y protocolos necesarios”.

Plan Nacional de Seguridad Integral 2014-2017

“Las Fuerzas Armadas asumen nuevos roles y tareas relacionadas a la seguridad con enfoque integral para prevenir y enfrentar las nuevas amenazas, mediante acciones concretas en: apoyo a la seguridad interna y orden público, colaboración en la gestión de riesgos y desastres, operaciones de paz y ayuda humanitaria, defensa y protección del medio ambiente y patrimonio natural, participación en misiones de ayuda social, entre otras”.

“Las Fuerzas Armadas pasan de ser garantes de la democracia a ser una institución de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos y ciudadanas”.

El 01 de diciembre de 2015, en el marco de la política del sector seguridad plasmada en el Plan Nacional de Seguridad Integral impulsado por el Gobierno, los Ministerios Coordinador de Seguridad, de Defensa Nacional y del Interior firmaron un acuerdo interministerial en el que se determina la conformación del Centro de Coordinación Estratégico Integrado (CCEI) entre Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, a fin de cumplir las labores de complementariedad entre las instituciones, como lo establece el Art. 11 de la Ley de Seguridad Pública y del Estado (sitio de internet: www.defensa.gob.ec).

Política de la Defensa Nacional 2018

La Política de Defensa Nacional del Ecuador es una política pública, democrática, flexible y dinámica, motivo por el cual debe ser actualizada conforme a los requerimientos de defensa y seguridad del Estado. Su necesaria actualización responde

a los cambios geopolíticos nacionales, vecinales, regionales y mundiales más trascendentales como mecanismo para efectivizar y garantizar el ejercicio de la soberanía, la paz y la seguridad de sus habitantes.

Esta política constituye una de las bases fundamentales en la que descansa la defensa y seguridad del Estado, su capacidad de prevención y gestión de conflictos y crisis, así como de la cooperación internacional. Contribuye a mantener informada a la sociedad ecuatoriana y con ello a la construcción de una cultura de defensa, constituyendo un valioso mecanismo de transparencia en la generación de confianza entre los Estados y de fortalecimiento para la relación entre estos.

La última versión de la Política de Defensa Nacional data del año 2006, cuando estaba en vigencia en el país la Constitución del año 1998. Al haberse aprobado en el año 2008 una nueva Constitución, es imprescindible actualizar la Política de Defensa Nacional, considerando, además, que la Ley de Seguridad Pública y del Estado, articulada con la Constitución de la República, diseña una estructura del Sistema de Seguridad Pública y del Estado en la que uno de sus componentes constituye la defensa nacional, situación que induce a incorporar instrumentos para la conducción política de la defensa y su articulación con la seguridad pública.

La Política de Defensa Nacional del Ecuador como política de Estado refleja las condiciones en las que se inserta nuestro país en las relaciones vecinales, subregionales, regionales y mundiales en el ámbito de la defensa, así como también tiene una vinculación directa con la política exterior por lo que requiere la actualización para actuar de manera coordinada en la toma de decisiones y el establecimiento de

disposiciones conforme con los intereses nacionales. (Ministerio de Defensa Nacional, 2018)

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

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

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Defensa Nacional, publicado en RO N° 91 de 14 de enero de 2014

2.3.1 literal a), atribuye a la Dirección de Planificación y Proyectos: “Establecer los lineamientos para la elaboración de la Planificación Estratégica y Operativa de la Defensa”.

En los últimos años, la incorporación de normativas y documentos que regulan a FF.AA ha sido importante. El Plan Nacional del Buen Vivir también constituye un elemento importante en el marco legal de la Defensa, considerando que este es considerado como la guía para la gestión que deben realizar los diferentes ministerios. En este Plan se incluye el Objetivo 12 el cual determina la necesidad de preservar la integridad territorial del Estado (misión fundamental para las Fuerzas Armadas) a través del fortalecimiento de varias capacidades.

Un documento que se incorporó recientemente es el Plan Nacional de Seguridad Integral, en el cual ya se define el concepto y alcance de la “seguridad integral”; determinando en este documento que las “Fuerzas Armadas asumen nuevos roles y tareas relacionadas a la seguridad con enfoque integral”. Se incorporan también aquí algunas estrategias para el Ministerio de Defensa entre las que resalta “institucionalizar la conducción civil de la Defensa”, incluyendo, además, otras estrategias con diferentes alcances: fortalecer la Ciberdefensa, la inteligencia, desarrollar capacidades conjuntas, participar en gestión de riesgos, proteger los recursos estratégicos, reestructurar las Fuerzas Armadas, entre otras. Finalmente, la Agenda Política de la Defensa define las cuatro misiones que deben cumplir las Fuerzas Armadas, detallando varias tareas en cada una de ellas. Es verdad que algunas de estas tareas ya venían siendo cumplidas por unidades militares; sin embargo, la incorporación de estas en la Agenda les da un carácter más formal y de cumplimiento.

El nivel político ha ido adecuando poco a poco el marco legal para orientar a la Institución hacia el cumplimiento de misiones y tareas dentro del nuevo escenario de la seguridad y la defensa. La posibilidad de fortalecer las capacidades de las las Fuerzas Armadas dependerá en buena medida del cumplimiento de estas normas y la correcta visualización de los objetivos que en ellas se plantean.

Hipótesis

Es necesario, actualizar la Planificación Estratégica de las Fuerzas Armadas 2010-2021, mediante un análisis para determinar los elementos orientadores (Misión, Visión, Valores), estableciendo los objetivos estratégicos institucionales, para un correcto direccionamiento de la institución con base a los nuevos escenarios y

amenazas determinadas en la actual Política de la Defensa Nacional con relación directa a la normativa legal vigente.

Sistema de Variables

Variable Independiente

La normativa legal vigente en el Ecuador

Variable Dependiente

La Planificación Estratégica de Fuerzas Armadas 2010-2021.

Conceptualización y Operacionalización de las Variables

Conceptualización de las variables

Anexo "A".

Operacionalización de las variables

Anexo "B".

Capítulo Tercero

Marco Metodológico

Enfoque de la Investigación.

En cuanto al diseño, el presente trabajo investigativo corresponde al tipo NO EXPERIMENTAL, de corte TRANSACCIONAL, en vista que, no se están manipulando variables y los datos a obtenerse corresponden a un periodo determinado y en un momento dado (2010-2021).

En relación al tipo de estudio, inicialmente es un estudio EXPLORATORIO, porque se trata de investigar e indagar el problema en forma general, a través de un diagnóstico situacional del análisis interno y externo, mediante la aplicación de una investigación de campo, utilizando como instrumento la encuesta, para finalizar con un estudio DESCRIPTIVO, ya que el plan estratégico describirá las características de los pasos y procedimientos que permitan alcanzar la visión estratégica de la institución.

De acuerdo a su clasificación general, por el objeto obedece a una investigación aplicada, ya que, mediante este trabajo se busca la solución a un problema específico, sobre la falta de disponibilidad de un plan estratégico para las Fuerzas Armadas actualizado, que permita enrumbar las acciones a corto, mediano y largo plazo; y bajo ningún concepto se pretende incrementar el conocimiento de la ciencia, característica fundamental de la investigación pura.

En cuanto al lugar, se puede clasificar como BIBLIOGRÁFICA y de CAMPO, en vista que se parte de un marco teórico (teorías y documentos) que sustenta científica y técnicamente el trabajo, para luego de ello, obtener información de primera mano a través de los actores inmersos en el problema en estudio, como son las autoridades militares, y personal técnico que labora en el ámbito de la planificación.

De acuerdo al método a aplicarse, es Analítico – Sintético, en vista, de que se están separando los componentes del problema como es el diagnóstico situacional, las posibles perspectivas del plan y las percepciones desde diferentes puntos de vista de los actores, para luego de su análisis individual y conociendo las manifestaciones de estas características intégros con una visión de enfoque sistémico.

El método a aplicarse es el Inductivo - Deductivo que va de lo particular a lo general, analizando los hechos particulares para de ahí generalizarlos en un plan estratégico.

Tipos de investigación

La ciencia ha implementado muchos métodos de trabajo de investigación unos más conocidos que otros, es por esto que es necesario reconocer que la ciencia no ha trabajado, ni puede trabajar con un solo método de investigación, es importante señalar que no existe un único y mejor método ya que todos estos se complementan en un conjunto de procedimientos lógicos técnicos operacionales implícitos en todo proceso de investigación, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

Método inductivo

Este método empezó por la ejecución de los cuestionarios y entrevistas realizadas de manera particular durante el proceso de la investigación, cuyo propósito fue el de orientar y estructurar las respuestas a los objetivos trazados, donde se obtuvieron conclusiones sobre la necesidad de tener una planificación estratégica que pueda atender a las nuevas amenazas que se encuentran en la actualidad, y así de esta manera recolectar y analizar toda la información obtenida en la investigación realizada.

Método Deductivo

La investigación estuvo basada también en este método, porque permitió lograr observaciones del tema en estudio, desde el punto de vista general del contexto hasta llegar a elementos o indicadores particulares, para así determinar de manera específica como estaría desarrollada la nueva propuesta sobre la planificación estratégica de las Fuerzas Armadas.

Población

Esta parte del trabajo se refiere a la dimensión que abarcará la investigación pretendida, al identificar la selección del universo donde se va a trabajar, se está considerando, explícitamente la capacidad de alcance con la cual habrá de desarrollarse la investigación.

El universo de trabajo que se ha seleccionado para llevar a cabo la presente investigación es, de nivel estratégico militar, en donde se trabajara con el total que

significa la población de oficiales del CEMA-70 y 02 oficiales que laboran en el proceso de Planificación estratégica de las Fuerzas Armadas.

Tabla 1

Población a encuestar número

POBLACIÓN A ENCUESTAR	NÚMERO
CEMA – 70	60
Oficiales del CC.FF.AA	2
POBLACIÓN A ENCUESTAR	NÚMERO
TOTAL	62

Nota: Esta tabla muestra la población tanto del Curso de estado Mayor N° 70 de la Academia de Guerra del Ejército, como 02 oficiales que laboran en el proceso de Planificación estratégica de las Fuerzas Armadas que laboran en la Jefatura de Estado Mayor Institucional del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Muestra

La muestra para el desarrollo de nuestra investigación se considerará a la población total.

Métodos de Investigación

La Metodología a utilizar para realizar la Planificación Estratégica de las Fuerzas Armadas se apoyará en herramientas del Análisis Estratégico y seguiremos los siguientes pasos plasmados en el cuadro siguiente:

Figura 2
Procedimiento de la investigación



Técnicas de recolección de datos

Con el propósito de dar respuestas pertinentes a las interrogantes y objetivos planteados para la presente investigación se realizará el análisis estratégico, a través de un FODA, empleando fuentes primarias y secundarias para conocer la situación actual.

La fuente primaria se la obtendrá a través de la aplicación de una encuesta (cuestionario) dirigida a los oficiales directivos y ejecutivos que trabajan directamente en el proceso de Gestión para la Planificación Estratégica de las Fuerzas Armadas, para recoger la opinión de los sujetos de la población, que dominan el tema y que están involucrados en el proceso.

Se emplearán fuentes secundarias necesarias como son la revisión de documentación de las Fuerzas Armadas relacionadas con este tema, normativas

legales, bibliografía de libros, tesis de grado, revistas, Internet, proyectos, informes, entre otras fuentes que contribuyan al desarrollo de la investigación.

Instrumentos de recolección de datos

La encuesta se encuentra compuesta por 13 preguntas que permitirán encaminar el desarrollo de la investigación, la misma que se la pudo llevar acabo apoyándonos en la tecnología actual, utilizando la herramienta de encuestas online (Formularios de Google).

Técnicas para el análisis e interpretación de datos

Después de culminar la etapa de recopilación de información y, de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación desde la perspectiva cuantitativa, el sentido del análisis de los datos consistirá en reducir, categorizar, sintetizar y comparar la información con la finalidad de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio. Bartolomé (1990).

La aplicación de la encuesta será al personal de oficiales seleccionados del universo, considerando a los oficiales que conforma el CEMA – 70 y 02 oficiales que trabajan en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Las encuestas serán orientadas a identificar si se debe tener una nueva Planificación Estratégica de las Fuerzas Armadas con todos los elementos, que nos sirva para enfrentar las nuevas amenazas.

En tal sentido, las encuestas serán transcritas en su integridad, conservando el lenguaje utilizado por los entrevistados, dicho proceso se realizará aplicando las

técnicas de análisis de contenido, para establecer esquemas conceptuales colectivos que emergieran de las mismas respuestas.

La investigación de campo documental-bibliográfica se lo ejecutará mediante la técnica de análisis documental, la misma que definirá las amenazas y riesgos futuros que habrá en nuestro país, lo que permitirá generar un Análisis Estratégico a través de un FODA, cuyo producto determina la nueva Misión, Visión, Organización y estrategias para enfrentar esos futuros escenarios en forma adecuada.

Desde la perspectiva cuantitativa y en función de los objetivos el análisis de datos se realizará siguiendo las siguientes fases: se tabularán los datos; se codificarán y analizarán dichos resultados en forma lógica y reflexiva, en la cual se interpretará el problema planteado apoyado en procesos estadísticos (software SPSS).

Análisis de los datos

1. La 1era. pregunta: ¿Conoce la existencia de un Plan Estratégico de Fuerzas Armadas vigente?

Figura 3

Gráfica pregunta 1



El resultado nos indica que 14 de los encuestados SI conocen el Plan Estratégico de las Fuerzas Armadas y 48 de los encuestados NO lo conocen, lo que nos determina que la mayoría de los militares no tienen interés sobre la Planificación Estratégica, factor que podría justificar el por qué no se han preocupado en actualizarlo.

2. La 2da. pregunta: ¿Conoce si se está ejecutando el Plan Estratégico de Fuerzas Armadas?

Figura 4
Gráfica pregunta 2



Esto quiere decir que 22 de los encuestados NO conocen si se está ejecutando el PEI de las Fuerzas Armadas y 40 SI conocen que se está ejecutando, lo cual nos indica que falta difusión del Plan Estratégico de las Fuerzas Armadas.

3. La 3era. pregunta: ¿Conoce cuál es la Misión de las Fuerzas Armadas?

Figura 5

Gráfica pregunta 3



Esto quiere decir que los 62 encuestados conocen la misión de las Fuerzas Armadas y esto es bueno porque nos permite comprender cuál es el rol en la sociedad ecuatoriana.

4. La 4ta. pregunta: ¿Conoce cuál es la Visión de las Fuerzas Armadas?

Figura 6

Gráfica pregunta 4



El resultado quiere decir que 4 de los encuestados no conocen la Visión de las Fuerzas Armadas, lo cual dificultaría a un bajo porcentaje a entender cuál sería la guía para la toma de decisiones y las acciones que se deberían tomar, lo cual sirve como fuente de inspiración y motivación, para proyectar una imagen positiva.

5. La 5ta. pregunta: ¿Conoce cuáles son los valores de las Fuerzas Armadas?

Figura 7

Gráfica pregunta 5



El resultado quiere decir que 4 de los encuestados no conocen los valores de las Fuerzas Armadas, lo cual dificultaría a un bajo porcentaje a entender cuáles son las cualidades, principios o creencias que se posee.

6. La 6ta. pregunta: ¿Conoce cuáles son los Objetivos Estratégicos de las Fuerzas Armadas?

Figura 8
Gráfica pregunta 6



Esto quiere decir que 11 de los encuestados NO conocen los objetivos planteados por las Fuerzas Armadas, lo cual dificulta llegar a las metas establecidas, en el tiempo determinado.

7. La 7ma. pregunta: ¿Conoce cuáles son las Metas que debe cumplir, como parte de su organización?

Figura 9

Gráfica pregunta 7



Esto quiere decir que 26 de los encuestados NO conocen las metas planteadas por las Fuerzas Armadas, lo cual dificulta obtener los resultados que se espera alcanzar en el tiempo determinado.

8. La 8va. pregunta: ¿Conoce qué proyectos se están ejecutando en su organización?

Figura 10
Gráfica pregunta 8



Esto quiere decir que 42 de los encuestados NO conocen los proyectos que se están ejecutando en las Fuerzas Armadas, lo cual coincide con la pregunta 1 por que posiblemente sea por la falta de difusión o por la falta de interés de los miembros de las Fuerzas Armadas.

9. La 9na. pregunta: ¿Conoce si existe un Proyecto de actualización del Plan Estratégico de Fuerzas Armadas?

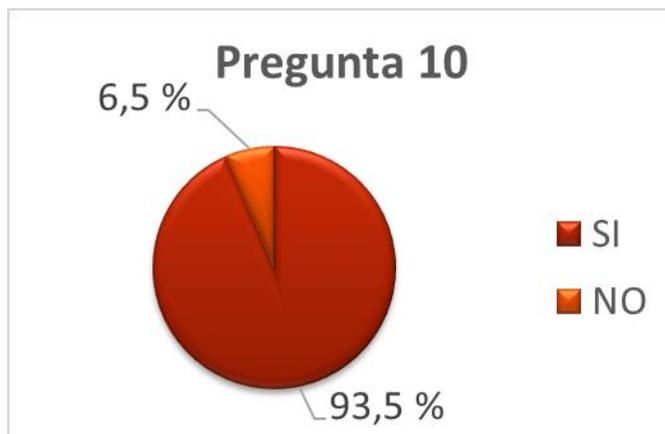
Figura 11
Gráfica pregunta 9



Esto quiere decir que 52 de los encuestados NO conocen sobre la actualización de la Planificación estratégica de las Fuerzas Armadas, debido a que no existe mencionada actualización.

10. La 10ma. pregunta: ¿Considera que es necesario la actualización del Plan Estratégico de Fuerzas Armadas?

Figura 12
Gráfica pregunta 10



Esto quiere decir que 58 de los encuestados SI consideran la necesidad de actualizar el Plan Estratégico de las Fuerzas Armadas, lo cual refuerza el Objetivo General del trabajo de Investigación.

11. La 11va. pregunta fue: ¿Cuáles son las principales consideraciones que se deben tomar en cuenta para la actualización del Plan Estratégico de Fuerzas Armadas?

Figura 13

Gráfica pregunta 11



Esto quiere decir que la mayoría coinciden en que la Planificación Estratégica de Fuerzas Armadas debe estar a la par con las nuevas misiones y tareas que se encuentran cumpliendo lo cual impulsaría en actualizar también el marco jurídico que cobija el empleo de las Fuerzas Armadas.

12. La 12va. pregunta: ¿Cuál es el horizonte de tiempo que considera se debe establecer para un nuevo Plan Estratégico de Fuerzas Armadas?

Figura 14

Gráfica pregunta 12



Esto quiere decir que 39 de los encuestados coinciden en que la Planificación Estratégica de las Fuerzas Armadas ,debe proyectarse hacia los próximos 10 años, determinando claramente el horizonte de tiempo al cual se debe proyectar la planificación estratégica de las Fuerzas Armadas, más aun sabiendo que esta planificación se interrelaciona y a su vez, es el disparador para la ejecución de otras planificaciones como la de capacidades, las cuales deben guardar coherencia en la línea de tiempo para las cuales fueron establecidas.

13. La 13 era. pregunta: ¿A qué otros elementos de la Planificación deben estar alineado el Plan Estratégico de Fuerzas Armadas?

Figura 15
Gráfica pregunta 13



Esto quiere decir que 17 están de acuerdo con el Plan Estratégico del Ministerio de Defensa Nacional, 19 indican Plan de Capacidades 2020-2030, 17 al Plan de Fortalecimiento de las Fuerzas Armadas, 07 al Plan de Defensa del Territorio Nacional, 01 indican sobre Planificación es un sistema nodal de interrelación de los instrumentos de planificación en los diferentes niveles y 01 indica sobre el escenario, prospectivo, supuestos y directrices.

Es evidente el desconocimiento de que el Plan estratégico de las Fuerzas Armadas debe alinearse inicialmente a los objetivos del Ministerio de Defensa Nacional que permiten el cumplimiento de los Objetivos de Plan toda una vida.

Así se desconoce que este Plan Estratégico es el que permite determinar los proyectos necesarios para cumplir con las demás planificaciones, es decir permite establecer el presupuesto para cumplir con el fortalecimiento de las capacidades que a su vez permiten cumplir con la misión constitucional de defender la soberanía.

Capítulo Cuarto

Desarrollo de los Objetivos

Determinar los Nuevos Elementos Orientadores en Base a los Escenarios

Amenazas

Los nuevos escenarios y cambios globales han redimensionado los conceptos de seguridad estatal, lo que significa que las amenazas tradicionales han perdido fuerza y han dado paso a otras que pueden afectar la existencia de un Estado e incluso la seguridad internacional (Silva, 2018). Hoy en día tanto la seguridad como las amenazas tienen un enfoque multidimensional, en razón de que existe un cambio al hablar de la definición tradicional de seguridad, ya que no se refiere solamente a una amenaza de tipo externo sino a otro enfoque donde intervienen problemáticas políticas, económicas, medioambientales y de seguridad humana. Por otro lado, la ubicación del país es favorable para las nuevas amenazas como el narcotráfico, por lo que se ha convertido en un país de acopio y tránsito terrestre, aéreo, marítimo y fluvial de sustancias ilícitas.

La Política de Defensa, Seguridad y Desarrollo para la Frontera Norte define a la “amenaza” como una situación en la que se tiene la certeza de que se pueda causar un daño por parte de un actor amenazante, además en ella confluyen tres factores: motivación, capacidad e intención.

Es importante considerar a la amenaza no como un fenómeno objetivo sino como un fenómeno perceptivo, adicionalmente establecer como fuente de todo tipo de amenaza a la naturaleza y al hombre (Saint-Pierre, 2016).

En la Política de la Defensa y Seguridad para la Frontera Norte se ha determinado como amenazas las siguientes: grupos irregulares armados, organizaciones de narcotráfico y delitos conexos, organizaciones criminales transnacionales, terrorismo, violación del espacio aéreo y ataques cibernéticos.

Actualmente, la Política de la Defensa del Ecuador (2018) define a la amenaza como fenómenos, elementos o condiciones de naturaleza antrópica, caracterizada por su capacidad, motivación e intencionalidad de atentar contra los intereses vitales o estratégicos del Estado. La definición no ha variado, pero se amplía el panorama, por lo que se pueden destacar nuevas amenazas como:

- Amenaza externa perpetrada por Fuerzas Armadas de otros Estados, la cual representa una amenaza capital para la seguridad del país.
- El Crimen Organizado, el cual está asociado con el tráfico de armas, municiones y explosivos, lo que incide sobre la seguridad del país. Esta amenaza posee un potencial desestabilizador sobre los ámbitos político, económico y social, recordemos que el gobierno nacional años atrás autorizó la elaboración de armas artesanales, las mismas que tuvieron otro fin que el de la defensa personal, llegando a abastecer a grupos criminales y de narcotráfico en detrimento de la seguridad ciudadana.

- El narcotráfico, con la presencia de los carteles internacionales como el de Sinaloa, Jalisco Nueva Generación y el Cartel del Golfo, afecta a la seguridad del país con la materialización de centros de acopio y plataformas de tráfico por el corredor del Pacífico.
- El terrorismo en sus diversas formas, que proyecta una amenaza más directa a la vida y la seguridad de los ciudadanos. En la frontera norte se han suscitado atentados terroristas atribuidos a disidencias de las FARC los que han causado pérdidas humanas y daños a la infraestructura.
- Tráfico de personas y tráfico ilícito de inmigrantes, que afecta a la seguridad de las personas y por ende a la seguridad del Estado.
- El contrabando de mercancías, que ingresan por el mar y las fronteras terrestres, como el contrabando de bebidas alcohólicas falsificadas y adulteradas, tabaco, medicinas, repuestos automotrices, vestido y calzado; afectando a la salud y economía popular de los ciudadanos, especialmente de las poblaciones fronterizas del Ecuador.

Riesgos

Dentro de la Política de la Defensa y Seguridad para la Frontera Norte se considera al riesgo como situaciones y fenómenos latentes de origen natural o antrópico que podrían generar grandes afectaciones a la seguridad pública y del Estado, su posibilidad de ocurrencia es incierta (Nacional, 2017).

Los riesgos pueden convertirse en una amenaza una vez que se puede identificar la existencia de motivación, intención y capacidad para atentar contra cualquier estructura del Estado.

El Ecuador ha considerado los siguientes riesgos: tráfico de armas, municiones y explosivos, migración irregular, delitos en los espacios acuáticos, explotación ilegal de recursos naturales, contrabando e inequidad social.

Dentro de la Política de la Defensa Nacional del Ecuador 2018 se establece y define a los riesgos como una condición interna o externa generada por situaciones de origen natural o antrópico que pudieren afectar a la seguridad y defensa del Estado, su posibilidad de ocurrencia es incierta.

Se puede identificar otros riesgos que pueden afectar la seguridad del país:

- Incremento migratorio no regulado, producto de la inseguridad social y económica en el lugar de origen de la población afectada, buscando alejarse de escenarios de violencia y pobreza. La falta de política pública para dar acogida a los desplazados y migrantes afecta a la seguridad nacional.
- Ciberataques y vulneración de la infraestructura crítica del Estado, con ataques a los sitios vulnerables de las redes informáticas.
- La degradación ambiental, considerado como causa la minería ilegal y los efectos producidos por el cambio climático, que a su vez producen catástrofes naturales como inundaciones, deslizamientos de tierras e incendios forestales,

recordemos que varias provincias de la Sierra y Costa son afectadas por estos fenómenos.

- Terremotos, tsunamis, erupciones volcánicas debido a la ubicación geográfica del país en el Cinturón de Fuego del Pacífico y la latencia del riesgo de erupción del volcán Tungurahua, Cotopaxi, Reventador y Sangay.
- Protestas sociales como consecuencia de la intención de la ruptura del orden constitucional, de la falta de empleo, de la polarización política y de la ausencia del Estado para cubrir las necesidades de la población en muchos sectores a nivel nacional.
- La corrupción que favorece intereses particulares y a grupos, afectando a los intereses nacionales, plasmado en la compra de conciencias a cambio de réditos económicos en perjuicio del Estado siendo el caso más emblemático el de Odebrecht.
- La inseguridad económica, reflejado en la inseguridad financiera, los ajustes económicos superficiales y el endeudamiento agresivo que afecta a la economía del Estado.

Descripción de la Situación Actual de la Planificación Estratégica

El Ecuador es un país que privilegia el bienestar de la población y fomenta la convivencia pacífica en el marco del respeto y la aplicación de la Constitución de la República. El Estado ecuatoriano reconoce y cumple con lo que establece el derecho

internacional y las medidas de cooperación y confianza mutua con otros países de la región y del mundo.

El país no debe descartar en cualquier momento el empleo del poder nacional, para lo cual movilizará los recursos que sean necesarios cuando los intereses de la nación se vean afectados por actores estatales y no estatales, garantizando de esta manera la defensa de la soberanía nacional, la protección de la población, observando estrictamente el respeto de los derechos humanos y las libertades promulgadas en la Constitución de la República del Ecuador.

Los procesos de la globalización han traído también nuevos desafíos para la seguridad y defensa del país, por la presencia de las amenazas transnacionales como: el crimen organizado internacional, el terrorismo, la delincuencia organizada, el narcotráfico, el tráfico de armas y otros delitos conexos.

El país requiere de políticas consensuadas e integrales entre todas las instituciones del Estado, para enfrentar a las nuevas amenazas y riesgos; así como también deberá buscar la cooperación internacional de otros Estados que coadyuven a neutralizar las amenazas transnacionales y con estas acciones lograr un adecuado clima de confianza y seguridad en la población ecuatoriana.

El año 2018 fue significativamente preocupante para el Ecuador en temas de seguridad, por los acontecimientos que durante el primer semestre sucedieron especialmente en la frontera norte del país.

La Política de la Defensa Nacional, sin lugar a duda constituye un valioso mecanismo que busca guiar el accionar de las Fuerzas Armadas y ratifica el fiel

compromiso de las mismas para la defensa de la soberanía e integridad territorial, el apoyo al desarrollo nacional y a las instituciones del Estado.

Resulta indispensable mejorar la infraestructura, equipamiento y dotar de todos los medios necesarios y recursos para aumentar sus capacidades estratégicas de las Fuerzas Armadas y propender a su empleo conjunto, para el cumplimiento de sus misiones constitucionales y a la vez coadyuvar en la consecución de los objetivos nacionales, de conformidad con la Constitución y Leyes de la República.

Analizar la Situación Actual de las Fuerzas Armadas

A Nivel Nacional

- a. Defender a la población, los recursos del Estado, la vigencia de la ley y la soberanía nacional, haciendo frente a los riesgos y a las amenazas estatales y no estatales. Este es un objetivo primordial que debe ser cumplido desde ya y permanentemente.
- b. Impedir que se realicen actividades ilícitas en los espacios terrestre, acuático y aéreo. Para que este objetivo pueda ser cumplido en forma completa debería establecerse la “Ley de Derribo” (con las enmiendas constitucionales requeridas), que permita neutralizar las actividades ilícitas en el espacio aéreo, en tal virtud, en los espacios terrestres y acuático su cumplimiento es inmediato, mientras su cumplimiento en el espacio aéreo será en el mediano plazo.
- c. Proteger permanentemente la infraestructura estratégica del Estado ante la posible acción de amenazas a la seguridad. Este objetivo está bajo responsabilidad las Fuerzas Armadas debiendo cumplirlo desde ya.

- d. Garantizar la seguridad integral creando las condiciones de paz, confianza y tranquilidad en todo el territorio nacional, para que los ciudadanos ejerzan libremente sus derechos, desarrollen sus actividades productivas, propendiendo a incrementar las fuentes de trabajo y la inversión privada. Este objetivo requiere un esfuerzo adicional del Estado Ecuatoriano y la asignación de los recursos económicos necesarios, razón por la cual su cumplimiento podría darse en el largo plazo, siempre y cuando exista la planificación y la inversión indispensables.

- e. Neutralizar a los actores y grupos que pretenden controlar espacios geográficos o ejecutar acciones de terrorismo, narcotráfico y crimen organizado, cuyos intereses y fines son contrarios a los del Estado ecuatoriano. Nuevamente para instrumentalizar este objetivo se requiere una modificación de la normativa legal vigente, razón por la cual su cumplimiento podría darse al menos en el mediano plazo.

- f. Articular la cooperación institucional, así como la acción conjunta, interagencial y coordinada de las entidades responsables de los sectores de defensa, seguridad y desarrollo nacional, para garantizar el desarrollo económico, social y productivo de la población. De cumplimiento a corto plazo, para lo cual deberían emitirse las directrices desde el gobierno nacional.

- g. Alcanzar acuerdos y convenios con los países vecinos y de la región que permitan la materialización de una seguridad cooperativa. Es un objetivo que actualmente se está planteando en los encuentros bilaterales con Colombia y Perú.

- h. Incrementar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas para enfrentar a las nuevas amenazas como son los grupos armados ilegales, el terrorismo, el narcotráfico y el crimen organizado. Por las condiciones económicas por las que atraviesa el país y por el requerimiento de contar con una normativa legal actualizada, este objetivo podrá cumplirse en el mediano o largo plazo.
- i. Implementar medidas de control migratorio para evitar el ingreso de personas con historial delictivo o asociadas a grupos terroristas, carteles del narcotráfico y a la delincuencia transnacional organizada. Considerando los efectos de la migración masiva de venezolanos, este objetivo debería cumplirse de inmediato.
- j. Reducir la vulnerabilidad frente a posibles ataques cibernéticos y contrarrestar las acciones tecnológicas y de comunicación dirigidas en contra del Estado, el orden constituido y la vigencia del estado de derecho. Para cumplir este objetivo debe crearse las entidades correspondientes, por lo que su completa materialización podría darse a mediano plazo.

A Nivel Regional

- a. Mantener el control de la Zona de Seguridad de Frontera, para evitar situaciones de inseguridad causadas por diferentes actores y factores, además evitando la internacionalización del conflicto interno de Colombia hacia nuestro territorio. Este objetivo está bajo responsabilidad de las Fuerzas Armadas, pero para su cabal cumplimiento se requiere de medios materiales y tecnológicos, en tal virtud, su cumplimiento podrá hacerse efectivo al menos a mediano plazo.

- b. Ejercer mayor presencia de las instituciones del Estado en áreas o sectores fronterizos, periféricos y marginales, para dar atención a la población, reducir la pobreza, el desempleo y evitar que las personas se involucren en actividades ilícitas. Su cumplimiento es a corto plazo, aunque depende de las asignaciones presupuestarias correspondientes.

- c. Gestionar proyectos de infraestructura de servicios básicos, vialidad y telecomunicaciones en las zonas fronterizas para incrementar el bienestar de su población. Este objetivo es compartido y debe ser coordinado entre el gobierno central y los gobiernos autónomos centralizados, por lo que su cumplimiento debería observarse a mediano plazo.

Identificar Objetivos Estratégicos

A Nivel Nacional

- a. Desarrollar planes, programas y proyectos que permitan fortalecer las capacidades de las instituciones para hacer frente a los riesgos y amenazas actuales.

- b. Introducir medios tecnológicos para el control de las actividades ilícitas en los espacios terrestre, acuático y aéreo, para de esta manera incrementar las capacidades de las fuerzas.

- c. Desarrollar y alcanzar la correspondiente aprobación de una “Ley de Derribo” que faculte la actuación del poder aéreo nacional contra las amenazas que atentan contra la soberanía nacional en el espacio aéreo.

- d. Fortalecer los mecanismos de seguridad y protección de la infraestructura estratégica del Estado considerando la evolución de las amenazas en el país.
- e. Mejorar la capacidad del Estado para proveer servicios, fuentes de desarrollo económico y recursos para la población, tendientes al desarrollo socioeconómico que contribuyan a minimizar la vulnerabilidad de la población fronteriza.
- f. Alcanzar las reformas legales pertinentes y desarrollar las capacidades que permitan la actuación las Fuerzas Armadas en la neutralización de los actores y grupos que pretenden controlar espacios geográficos, ejecutar acciones terroristas o aquellas vinculadas al narcotráfico y crimen organizado.
- g. Fortalecer los mecanismos de coordinación entre las instituciones de seguridad y defensa nacionales y vecinales, que permitan coadyuvar de forma veraz y oportuna el accionar de las amenazas.
- h. Promover el diálogo al más alto nivel entre Ecuador y sus países vecinos para alcanzar una seguridad cooperativa que permita impulsar la seguridad en áreas específicas.
- i. Fortalecer la participación del país en los foros internacionales en el ámbito de la defensa y seguridad
- j. Asignar los recursos económicos a mediano y largo plazo en el ámbito de la seguridad y defensa, que permitan modernizar las Fuerzas Armadas, alcanzar nuevas capacidades, acceso a tecnologías y equipamiento para el control y desarrollo fronterizo.

- k. Mejorar los mecanismos para el control de los pasos fronterizos informales y control migratorio, articulando las competencias de cada una de las instituciones del Estado.
- l. Implementar políticas de Estado tendientes a estructurar una real defensa a los ataques cibernéticos.

A Nivel Regional

- a. Mantener unidades militares con capacidad de disuasión en zonas de frontera y puntos sensibles localizados en sus inmediaciones, en coordinación con las diferentes instituciones en el ámbito de sus competencias.
- b. Articular la intervención de las instituciones del Estado en la ejecución de programas de atención a la población de la frontera norte, coordinando con los países vecinos cuando así lo corresponda.
- c. Incrementar la presencia de las instituciones del Estado en la zona de frontera en el ámbito de sus competencias, para alcanzar un desarrollo sustentable y sostenible, mejorando la prestación de servicios públicos.

Capítulo Quinto

Desarrollo de la Propuesta

Descripción y Diagnostico de Fuerzas Armadas del Ecuador.

Descripción de Fuerzas Armadas

Breve historia de las Fuerzas Armadas.

Las Fuerzas Armadas ecuatorianas tienen su origen el 10 de agosto de 1809, debido a las circunstancias se debían organizar tropas que sostuvieran las acciones armadas para consolidar el triunfo del movimiento revolucionario y ser capaces de defender a la Junta de Gobierno posesionada en Quito; producto de esta necesidad se forma la Falange “Fernando VII” integrada por tres batallones y los servicios logísticos correspondientes. En los años posteriores a 1809 y producto de los desmanes abusivos y de pillaje de las tropas virreinales limeñas con los ciudadanos, el pueblo de Quito se insurrecciona y proclama una Segunda Junta de Gobierno, presidida por el obispo Cuero y Caicedo. Dicha Junta planifica y emprende operaciones hacia el sur de la Audiencia. Este Ejército patriota se encuentra fragmentado en dos grandes grupos: los montufaristas y los sanchistas, comandados por los coroneles Carlos Montufar y Francisco Calderón (Padre del héroe Abdón Calderón), respectivamente.

Después de varios resultados alternos en cuanto a triunfos y derrotas, el cuerpo expedicionario se dispersa en diciembre de 1812 con la captura y fusilamiento del coronel Calderón en Ibarra y la retirada del coronel Montufar a la Nueva Granada. “...la

Constitución del “Estado de Quito” el 15 de febrero de 1812 dispone la creación de “unas Fuerzas Armadas para que lo defiendan” (Breve Historia del COMACO, 2012)

Hay que detallar sin embargo, que el modelo aplicado para la conformación del primer ejército quiteño-ecuatoriano es el francés, que la dinastía gala de los Borbones- llegados en la segunda mitad del siglo XVIII al trono de Madrid se decide a implantar en los ejércitos, tanto peninsulares como coloniales, “La Ordenanza General del Ejército” promulgada por el Rey Carlos III en 1768, la misma que funcionó hasta la Revolución Liberal de 1895, cuando el general Alfaro contrata la misión militar de Chile para el Ejército en 1899 y en 1905 para la Armada.

El 09 de octubre de 1820, un grupo de patriotas y unidades militares y milicianas apoyados por militares venezolanos de la talla del Mayor Miguel de Letamendi, y los Capitanes León de Febres Cordero y Luis Urdaneta, proclamaron la independencia de Guayaquil. La Junta de Gobierno organizó de inmediato la “División Protectora de Quito”, integrada por Batallones de Infantería, Escuadrón de Caballería y un reducido Grupo de Artillería con voluntarios guayaquileños y de la costa en general. El ejército patriota inicia la campaña libertadora de Quito, al mando del Coronel Luis Urdaneta.

El Libertador Simón Bolívar dispone que el General Antonio José de Sucre, dirija la campaña al frente de las tropas llegadas del norte las que partieron inicialmente de Guayaquil y un contingente Cruz. Con este ejército multinacional los patriotas derrotaron a las fuerzas realistas en la Batalla del Pichincha, el 24 de mayo de 1822. Luego de esta victoriosa acción de armas, soldados nacidos y formados en lo que hoy es la República del Ecuador, participaron activamente en la campaña libertadora del Perú. Asimismo, el 27 de febrero de 1829 el ejército colombiano, integrado por un importante

porcentaje de soldados del futuro Ecuador triunfó en el PORTETE DE TARQUI sobre las tropas del Mariscal Domingo Lamar, presidente del Perú. En 1830, con la creación de la República del Ecuador, el Estado contaba con la Secretaría de Guerra y Marina. La Constituyente de Riobamba dicta su primera Carta Política, la cual crea la Jefatura de Estado Mayor General. Posteriormente mediante Decreto del 09 de diciembre de 1930, se cambia su designación por la de Ministerio de Guerra, Marina y Aviación, decreto que se ejecutó en 1931; el actual nombre del Ministerio de Defensa Nacional, se estableció mediante un nuevo Decreto expedido en septiembre de 1935. Luego de la separación de Colombia en 1830, los primeros intentos tendientes a organizar un ejército profesional provinieron del presidente guayaquileño Vicente Rocafuerte, quien mediante Decreto Ejecutivo del 7 de abril de 1837 crea la conscripción militar, y concreta la fundación del Colegio Militar el 8 de marzo de 1838; sin embargo, la Escuela Náutica fue instaurada por Simón Bolívar en Guayaquil en 1822, bajo la dirección del marino inglés Jhon Illingworth Hunt.

La tecnificación y organización de las Fuerzas Armadas son impulsadas e introducidas a partir de 1899, en el gobierno liberal de Eloy Alfaro a través de la misión militar chilena contratada por el General Eloy Alfaro (siendo este el inicio de una fructífera relación entre los ejércitos de las dos naciones hermanas). Posteriormente, a partir de 1922, fue contratada la misión militar italiana y en los primeros años de la década de 1940, la misión militar norteamericana.

El primer antecedente histórico de la existencia del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se da en el año de 1971; anteriormente se lo conocía como “Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas”. En el Registro Oficial N° 232-R del 10 de mayo de 1971, se publica el Decreto Ejecutivo N° 063, del 29 de abril del mismo año,

suscrito durante la presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra, en el que se promulga la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, que, en su capítulo III, Art. 22 lit. b), determina que el Comando Conjunto es el organismo superior de las Fuerzas Armadas y que participa directamente en conservar la soberanía nacional, defender la Integridad e independencia del Estado y garantizar su ordenamiento jurídico.

Posteriormente con Decreto Ejecutivo N° 93, del 23 de diciembre de 1974, publicado en el Registro Oficial 328-R del 31 de diciembre del mismo año y durante la administración del general Guillermo Rodríguez Lara, se publica una nueva Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, que, en su capítulo II, sección II, Art. 22, determina que el Comando Conjunto es el máximo organismo del mando operativo de las Fuerzas Armadas, es responsable de la dirección técnico-militar, organización, planificación, preparación y empleo conjunto o combinado de las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, y del asesoramiento permanente de la Política Militar y de Guerra, así como del estudio y solución de los problemas de seguridad nacional.

Mediante Decreto N° 237 del 12 de enero de 1978, publicado en el Registro Oficial N° 580-R del 13 de enero del mismo año y durante la administración del Consejo Supremo de Gobierno, se promulgó otra Ley Orgánica para las Fuerzas Armadas. En ésta se establece que el Comando Conjunto estará integrado por los Comandantes Generales del Ejército, Marina y Fuerza Aérea y que el Jefe del Comando Conjunto será el Comandante General de Fuerza más antiguo, ratificando con Decreto Ejecutivo N° 333 del 27 de julio de 1979, publicado en el Registro Oficial N° 734-R del 2 de agosto del mismo año, con la particularidad de que el Jefe del Comando Conjunto tiene el rango de Ministro. Mediante Decreto N° 109 del 1 de agosto de 1990, durante la administración del Dr. Rodrigo Borja Cevallos, publicado en el Registro Oficial N° 1971-

R del 28 de septiembre de 1990, se expide una nueva Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, en la cual se determina en el Art. 16 que “El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el máximo organismo de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares y de guerra”. Finalmente, mediante Ley 74 del 10 de enero de 2007, durante la administración del economista Rafael Correa Delgado, publicado en el Registro Oficial N° 4 del 19 de enero de 2007 del Congreso Nacional, se reforma la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, la misma que actualmente está en vigencia, en esta ley se determina en el Art. 15 que “El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el máximo órgano de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional”. El Estatuto Organizacional por Procesos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas año 2010, establece como misión del Comando del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, ejercer la dirección militar estratégica de las Fuerzas Armadas, conforme a las atribuciones. (Breve Historia del COMACO, 2012).

El Comando Conjunto desarrolla su planificación sobre la base de la Directiva de Defensa Militar emitida por el Ministerio de Defensa Nacional, la que prevé el empleo conjunto de los medios destinados a la defensa militar de la nación.

Entre las principales atribuciones y deberes del Comando Conjunto están asesorar al Presidente de la República y al Ministro de Defensa Nacional sobre las políticas militar y de guerra, así como en el estudio y solución de problemas relacionados con la seguridad del territorio del Estado; planificar el empleo de las Fuerzas Armadas para la conservación de la soberanía nacional, la defensa de la integridad e independencia del Estado así como en la colaboración para el desarrollo

social y económico del país, sin menoscabo del ejercicio de sus funciones específicas; emitir informes y dictámenes sobre el planeamiento estratégico militar de las Fuerzas Armadas en relación exclusivamente a sectores estratégicos y zonas de seguridad, las que facilitan el cumplimiento de los objetivos superiores de la seguridad integral del Estado, permitiendo tomar acciones precautelarias en beneficio de los objetivos estratégicos, los recursos naturales existentes y la infraestructura nacional de importancia estratégica en lo económico, social y militar.

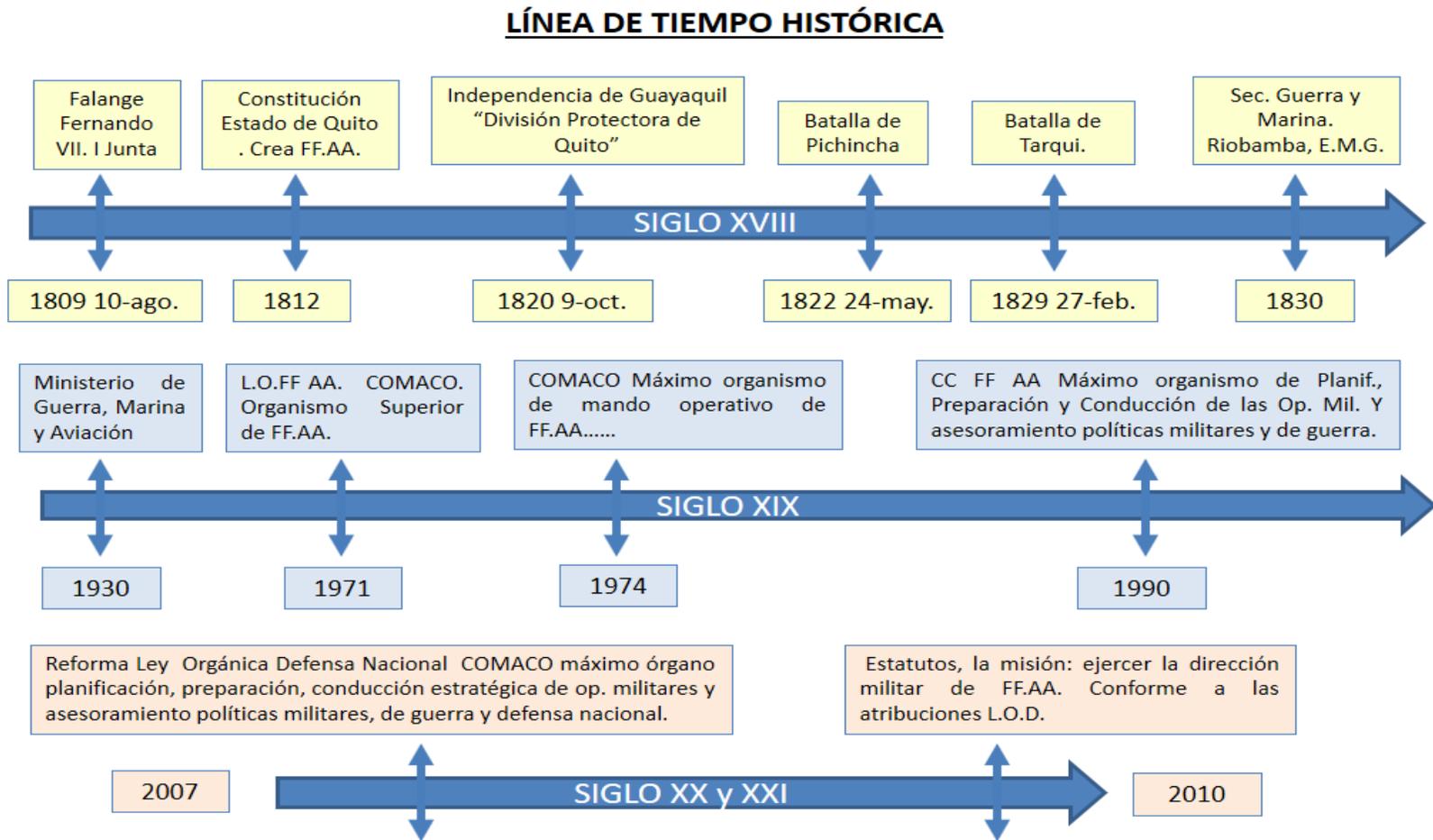
Como organismo superior de las Fuerzas Armadas, participa directamente en la preparación y conducción estratégica de las operaciones militares, para lo cual mantiene las capacidades operativas conjuntas de prevención, defensa, respuesta y de participación en operaciones de paz, ayuda humanitaria y gestión de crisis. (Modelo de Gestión de la Defensa, 2012)

En la actualidad la sociedad ecuatoriana demanda de un modelo de Fuerzas Armadas acorde a la realidad nacional, el desarrollo social, la situación internacional, el avance de la ciencia y tecnología, las nuevas amenazas y riesgo y los escenarios prospectivos; en este sentido las Fuerzas Armadas se proyectan como una fuerza profesional, operativa, flexible, disciplinada, jerarquizada, con capacidad conjunta para la defensa de los intereses nacionales.

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas desde 1971 viene coadyuvando a la defensa del país y cooperando cada vez con mayor intensidad al desarrollo social y económico, sin perder de vista la misión constitucional, apegado a los cambios y requerimientos sociales, con el firme propósito de proyectarse al futuro para alcanzar una institución armada moderna al servicio de la patria, por ello es necesario el aporte

profesional y decidido de todos los que conformamos la institución militar, para que nuestra gloriosa institución siga por el derrotero marcado por nuestros antepasados y continúe siendo pilar fundamental de la nación, basada en los principios universales y los valores institucionales, alcanzando así una institución sólida, solidaria integrada por soldados profesionales convencidos que con su trabajo están contribuyendo a la seguridad y desarrollo del País, para que exista una patria grande, libre y soberana. (Plan Estratégico Institucional de las Fuerzas Armadas, 2010)

Figura 16
Línea de Tiempo



Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

TÍTULO IV PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PODER CAPÍTULO TERCERO

Función Ejecutiva Sección Tercera Fuerzas Armadas y Policía Nacional

Art. 158.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos. Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial. La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional. Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico.

ENMIENDA DEL 3 DE DICIEMBRE DEL 2015 “Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial y, complementariamente, apoyar en la seguridad integral del Estado de conformidad con la Ley”. (Fue derogada el miércoles 1° de agosto del 2018 por la Corte Constitucional)

Art. 159.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán obedientes y no deliberantes, y cumplirán su misión con estricta sujeción al poder civil y a la

Constitución. Las autoridades de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán responsables de las órdenes que impartan. La obediencia a las órdenes superiores no eximirá de responsabilidad a quienes las ejecutan.

Art.160.- Las personas aspirantes a la carrera militar y policial no serán discriminadas para su ingreso. La ley establecerá los requisitos específicos para los casos en los que se requiera de habilidades, conocimiento o capacidades especiales.

Art. 161.- El servicio cívico-militar es voluntario. Este servicio se realizará en el marco del respeto a la diversidad y a los derechos, y estará acompañado de una capacitación alternativa en diversos campos ocupacionales que coadyuven al desarrollo individual y al bienestar de la sociedad. Quienes participen en este servicio no serán destinados a áreas de alto riesgo militar. Se prohíbe toda forma de reclutamiento forzoso.

Art. 162.- Las Fuerzas Armadas solo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional, y podrán aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional, de acuerdo con la ley. Las Fuerzas Armadas podrán organizar fuerzas de reserva, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. El Estado proporcionará los recursos para su equipamiento, entrenamiento y formación.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos

autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

Ley de Seguridad Pública y del Estado

Art. 11.- De los órganos ejecutores.- Los órganos ejecutores del Sistema de Seguridad Pública y del Estado estarán a cargo de las acciones de defensa, orden público, prevención y gestión de riesgos, conforme lo siguiente: a) De la defensa: Ministerios de Defensa, Relaciones Exteriores y Fuerzas Armadas.- La defensa de la soberanía del Estado y la integridad territorial tendrá como entes rectores al Ministerio de Defensa y al de Relaciones Exteriores en los ámbitos de su responsabilidad y competencia. Corresponde a las Fuerzas Armadas su ejecución para cumplir con su misión fundamental de defensa de la soberanía e integridad territorial.

Art. 35.- De la Complementariedad de acciones de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. - Declarado el estado de excepción y siempre que el Presidente de la república haya dispuesto el empleo de las Fuerzas Armadas apoyen a la Policía Nacional, deberán coordinar acciones para que las Fuerzas Armadas apoyen a la Policía Nacional, responsable del mantenimiento del orden público, hasta que éste haya

sido restablecido. Será el Ministro de Gobierno, Policía y Cultos el responsable de la coordinación de las acciones entre la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas.

Art. 38.- De las zonas de seguridad: Zonas de seguridad de fronteras y áreas reservadas de seguridad. - Por zona de seguridad se entiende el espacio territorial ecuatoriano cuya importancia estratégica, características y elementos que la conforman, requieren de una regulación especial con la finalidad de garantizar la protección de esta zona ante eventuales graves afectaciones o amenazas a la seguridad objeto de esta ley.

Art. 43.- De la protección de instalaciones e infraestructura. - El Ministro de Defensa Nacional ante circunstancias de inseguridad críticas que pongan en peligro o grave riesgo la gestión de las empresas públicas y privadas, responsables de la gestión de los sectores estratégicos dispondrá a las Fuerzas Armadas, como medida de prevención, la protección de las instalaciones e infraestructura necesaria para garantizar el normal funcionamiento.

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, propone una lógica de planificación a partir de 9 grandes objetivos nacionales para toda una vida. Los objetivos actualizados del PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017-2021 "TODA UNA VIDA" DE ECUADOR son:

- Objetivo 1. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

- Objetivo 2. Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.

- Objetivo 3. Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.

- Objetivo 4. Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.

- Objetivo 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

- Objetivo 6. Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.

- Objetivo 7. Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.

- Objetivo 8. Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.

- Objetivo 9. Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo.

Agenda Política de la Defensa

Determina el objetivo político de la defensa, los objetivos de la defensa, las misiones en base al escenario y las políticas y estrategias de la defensa.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

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

Programa Plurianual de la Política Pública

El Programa Plurianual de la Política Pública (PPPP), se concibe como un instrumento de planificación y de programación de mediano plazo, en el cual se programa la estrategia de acción institucional para un período de gobierno. Su objeto es asegurar la sostenibilidad temporal de los programas, proyectos y actividades que se prevé realizar, pretende establecer las finalidades y objetivos que tienen Fuerzas

Armadas y vincularlos potencialmente a la programación presupuestaria. Así mismo busca alinear las prioridades de las Direcciones/Entidades del Comando Conjunto y de las Fuerzas con los objetivos estratégicos institucionales. Se convierte en el elemento orientador de la gestión de Fuerzas Armadas para producir efectos claros y concretos en materia de lineamientos institucionales, de manera que aun cuando se produzcan cambios de las autoridades, será factible asegurar la continuidad de los Objetivos Estratégicos Institucionales y, por tanto, de programas y proyectos. Define objetivos, indicadores, línea base, metas, entre otros elementos, que marcan las líneas maestras de la gestión institucional para los próximos años; por lo que se constituye en un marco obligado de referencia para la formulación de los planes anuales de la política pública. El Programa Plurianual de la Política Pública en Fuerzas Armadas, es parte del Plan Estratégico Institucional 2010- 2021 y se orienta al fortalecimiento de las Capacidades Estratégicas Conjuntas, vinculándose particularmente al Objetivo N° 5 del Plan de Desarrollo Nacional 2009-2013, a los Objetivos Estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional según lo define en la Agenda de la Defensa Nacional y a los establecidos por el Comando Conjunto.

Plan de Capacidades Estratégicas Conjuntas de Fuerzas Armadas

La planificación basada en capacidades aplicada por Fuerzas Armadas ecuatorianas proporciona un fundamento más racional para la toma de decisiones sobre la modernización del material existente, adquisiciones futuras y el sostenimiento operacional, a la vez que ofrece soluciones integrales, para afrontar con éxito los actuales y potenciales escenarios de conflicto. El objetivo general del Plan de Capacidades es enfocar las operaciones militares hacia la acción conjunta para conseguir la máxima eficacia en los resultados, evitando las necesidades y soluciones

aisladas y no orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos de las Fuerzas Armadas.

Considerando que capacidad se define como la aptitud o suficiencia específica que le permite a una organización cumplir con su misión básica y sus funciones, las capacidades que deben tener las Fuerzas Armadas ecuatorianas han sido determinadas por capacidades estratégicas y capacidades específicas, las cuales les permitirán cumplir con la misión constitucional y con las misiones subsidiarias asignadas

1) Facultades, competencias, atribuciones y rol

a) Facultades (Poder, derecho)

- Planificación Institucional.
- Preparar y Conducir operaciones militares.
- Coordinar con otras Instituciones del Estado.
- Gestionar los recursos necesarios para la ejecución de las operaciones.
- Regular el empleo de los recursos disponibles.
- Supervisar y controlar el cumplimiento de la Planificación Institucional.

b) Competencias (Habilidades, destrezas)

- Defensa de la soberanía e integridad territorial

- Aporte de las Fuerzas Armadas al desarrollo nacional en el ámbito de sus competencias

c) Atribuciones (Actividades)

- Asumir la conducción estratégica de las Fuerzas Armadas, por delegación del Presidente de la República, en los casos establecidos en la Constitución;
- Planificar el empleo de las Fuerzas Armadas, para contribuir al mantenimiento de la seguridad nacional;
- Planificar el empleo militar de la Fuerza Auxiliar y de los órganos de apoyo a la defensa;
- Conocer, resolver y dar el trámite correspondiente a las proformas presupuestarias, presentadas en su seno por el Comando Conjunto, las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, aplicables al presupuesto de la H. Junta de Defensa Nacional para el fortalecimiento del poder militar;
- Proponer las adquisiciones de material bélico para las Fuerzas Armadas, establecidas en los planes correspondientes;
- Establecer y actualizar la doctrina militar conjunta y emitir las directrices que permitan la interoperabilidad entre las Fuerzas;

- Presentar a la aprobación y promulgación del Ministro de Defensa Nacional los proyectos de reglamentos generales de gestión e internos de las Fuerzas Armadas, en el área de su competencia;
- Presentar la aprobación del Presidente de la República, a través del Ministro de Defensa Nacional, el Reglamento Orgánico de las Fuerzas Armadas;
- Establecer las directivas que normarán las actividades de las comisiones oficiales en el exterior, así como el desempeño de funciones diplomáticas o de representación ante organismos internacionales en los aspectos militares por parte de elementos de las Fuerzas Armadas;
- Calificar los recursos estratégicos que tengan relación con la seguridad nacional;
- Asesorar al Presidente de la República y al Ministro de Defensa Nacional, sobre las políticas militar y de guerra, así como en el estudio y solución de los problemas relacionados con la seguridad nacional;
- Efectuar el control de producción, comercialización, transporte, almacenamiento, tenencia y empleo de armas, explosivos y afines;
- Planificar y preparar la participación de las Fuerzas Armadas en las misiones internacionales de paz.

d) Rol (Funciones)

El artículo 158 de la Constitución y su enmienda de diciembre de 2015, define como misión fundamental de Fuerzas Armadas “la defensa de la soberanía e integridad territorial y, complementariamente, apoyar en la seguridad integral del Estado de conformidad con la ley” y el artículo 162 determina que “podrán aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional, de acuerdo con la ley”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008), básicamente se desprenden las siguientes:

- Garantizar la soberanía e integridad territorial
- Participar en la seguridad integral
- Apoyar al desarrollo nacional en el ejercicio de las soberanías
- Contribuir a la paz regional y mundial.

Diagnóstico Institucional

1) Análisis del ambiente interno

a) Planificación

(1) Fortalezas

- Si cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2010 – 2021, que fuera aprobado el 02 de diciembre de 2011.
- Como parte del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPEIP) y del Gobierno por resultados (GPR), el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas realiza el seguimiento de los objetivos y metas para evaluar permanentemente. Adicionalmente las Fuerzas han implementado herramientas complementarias de seguimiento y control.

(EXISTEN MECANISMOS ADECUADOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL)

(2) Debilidades

- No se ha recibido la actualización del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Defensa Nacional. Lo cual no permite contar con planes operativos alineados e integrados en las Fuerzas Armadas (PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DESACTUALIZADA)
- La aprobación de las enmiendas constitucionales y la aprobación de nueva normativa legal, no ha sido alineada en el Plan Estratégico Institucional vigente. (PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ALINEADA CON LA NORMATIVA VIGENTE)
- La asignación de recursos no es suficiente para el cumplimiento de los planes, por la dificultad económica del país. (PLANIFICACIÓN SIN ASIGNACIÓN ECONÓMICA REQUERIDA)

b) Estructura Organizacional

Figura 17
 Mapa de procesos



El mapa de procesos de la Defensa Nacional permite visualizar los macroprocesos, encaminados a conseguir y alcanzar los productos y/o servicios que la sociedad y la ley permiten cumplir al Ministerio de Defensa Nacional como órgano rector y a las FF.AA.

Macroprocesos Sustantivos

Desarrollo De Capacidades Militares

Desarrollar la aptitud o competencia específica, tanto terrestre, marítima y Aero espacial que le permitan a las FF.AA. enfocar las operaciones militares bajo la conducción del Comando Conjunto para conseguir la máxima eficacia en los resultados y cumplir con su misión básica y sus funciones.

Conducción de Operaciones Militares

Planificar, preparar y conducir las operaciones militares y asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional.

Apoyo al Desarrollo Nacional

Aportar con el contingente militar para apoyar al desarrollo nacional en los ámbitos de: investigación, desarrollo tecnológico, industria de la defensa, apoyo comunitario, gestión de riesgos e intereses nacionales.

(1) Fortalezas

- Limitada capacidad para enfrentar los aspectos de seguridad ciudadana.
- Falta de impulso al desarrollo de la Industria de la Defensa.
- Falta de marco jurídico o normativa legal que respalde el accionar de Fuerzas Armadas, en sus roles principales, así como en su función de complementariedad a la Policía Nacional.
- Falta de marco jurídico para interoperar con fuerzas armadas regionales.
- La gestión operativa institucional es descentralizada, lo cual permite la coordinación entre todos los organismos planificadores involucrados. (GESTIÓN DESCENTRALIZADA EFICIENTE).

- El cumplimiento de las misiones está dado por el marco del respeto a los Derechos Humanos.

- De acuerdo a la Norma Técnica de Administración por Procesos N° 1580, todas las instituciones del Estado, deben cumplir con esta normativa; razón por la cual el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas ha elaborado su Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos. (DISPONER DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS).

- Las Fuerzas Armadas cuenta como parte de su estructura organizacional y dispone de un Departamento de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, así como un área especializada en Clima Laboral. (CUMPLIMIENTO DE LAS MISIONES EN EL MARCO DEL RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS).

(2) Debilidades

Ninguna

c) Talento Humano.

El personal militar de la Fuerzas Armadas se rige por la Ley Orgánica de la Defensa, Ley de Personal de las FF.AA, disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

La planificación del Talento Humano se lo realiza mediante el Reglamento Orgánico Estructural y Numérico que tiene una duración de cinco años, según las

disposiciones legales y reglamentarias vigentes, para el caso de personal militar se lo realiza cada cinco años en el Orgánico Estructural y Numérico del Quinquenio, se lo modifica según los nuevos escenarios y misiones encomendadas por el Estado, sin descuidar su misión fundamental, establecida en la Constitución de la República del Ecuador y previa aprobación por el señor Presidente de la República.

Actualmente el porcentaje de los efectivos en relación al orgánico se encuentra limitado; existiendo problemas en la asignación de personal militar, debido a que la estructura ha ido cambiando continuamente, manteniendo vigente el Reglamento Orgánico Estructural y Numérico con la realidad del 2008; por lo que, es importante gestionar la aprobación del nuevo Reglamento Orgánico, que permita atender las necesidades institucionales.

Los procesos de reclutamiento y selección de servidores públicos y militar, se cumple de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias, respectivamente, que establecen requisitos generales y específicos. Además, se debe potenciar el desarrollo de procesos técnicos y convenios, para la ejecución de competencias específicas como las pruebas psicológicas y médicas, que fortalezca el accionar de las Fuerzas Armadas, generando continuamente la confianza de la colectividad y orientando a la aceptación, con porcentajes altos de segmentos que optan por ingresar a las escuelas de formación. En el Ministerio de Defensa Nacional, se encuentran en proceso de elaboración los manuales de clasificación y valoración de puestos de servidores públicos y el reglamento de carrera del personal militar para una eficiente carrera administrativa, sin embargo, en lo que respecta al manual de personal militar, no se ha estandarizado una metodología común entre Fuerzas.

En la actualidad el personal militar a más de la estabilidad laboral, crecimiento profesional; cuenta con un salario digno acorde a las necesidades básicas y fundamentales de un ser humano, como justa retribución por su profesionalismo y preparación para el cumplimiento de las tareas establecidas por la Constitución.

La capacitación del personal militar es una actividad prioritaria en la Fuerzas Armadas, que está orientada a fortalecer y desarrollar las capacidades y competencias requeridas a fin de optimizar el cumplimiento de las tareas y responsabilidades; a pesar de que se cuenta con planes de capacitación que promueven la actualización permanente en el entrenamiento y del conocimiento, el desarrollo de aptitudes operativas y técnicas, y el mejoramiento de habilidades y destrezas profesionales, los planes se han ejecutado de manera-parcial, ya que el grado de especificidad que se requiere en aspectos misionales tienen una oferta muy limitada en el país. Así mismo ha existido limitaciones para capacitaciones en el exterior, debido a la asignación presupuestaria reducidas para Fuerzas Armadas.

En otro aspecto; considerando que las estadísticas de la Fuerza Armadas, registran un índice bajo de rotación (ingresos y salidas de personal), lo que evidencia la intencionalidad del personal militar de mantenerse en la Institución, generando el sentido de pertenencia entre los miembros de las Fuerzas Armadas.

Género e igualdad

El enfoque de género implementado en Fuerza Armadas se evidencia en la incorporación de la mujer en el ámbito de la defensa. Dicha participación ha sido

integral en varias áreas técnicas de la gestión de la carrera militar, tales como: armas de combate y apoyo de combate, técnicos, apoyo de servicio de combate y especialistas.

Asimismo, se verifica que actualmente las Fuerzas Armadas contemplan normas administrativas y disciplinarias que permiten establecer con precisión aquellos aspectos legales, ocupacionales, de salud integral e infraestructura; lo que demuestra la real inclusión de las mujeres militares.

Es así que, en el año 2018, por primera vez, se autorizó el ingreso de mujeres al Servicio Cívico Militar Voluntario, cuya participación ha ido en aumento, y así se da cumplimiento a las disposiciones constitucionales de garantizar los derechos de igualdad. Asimismo, a fin de garantizar un adecuado desenvolvimiento profesional del personal militar femenino es necesario continuar desarrollando la infraestructura y el equipamiento requerido en todas las unidades militares de las tres Fuerzas con el fin de brindar alojamiento integral. Se encuentra establecido un incremento progresivo de personal femenino en las filas militares; en tal sentido, dentro de la planificación de instalaciones y unidades militares, se deben considerar soluciones de infraestructura y en el ámbito administrativo, en el menor plazo y con la asignación del presupuesto correspondiente.

Sistema Educativo Regular

El sistema de educación militar de las Fuerzas Armadas se encarga de formar al personal militar desde su reclutamiento e ingreso a las escuelas militares, donde hombres y mujeres se preparan física y mentalmente para el servicio a la sociedad. El desarrollo profesional del personal militar en el campo de la educación se ejecuta a

través de los procesos de perfeccionamiento, especialización y capacitación, evidenciándose efectividad del personal militar en el cumplimiento de sus actividades; sin embargo, es necesario actualizar los perfiles de carrera para las diferentes clasificaciones como arma, servicios, técnicos y especialistas (según sea el caso), acorde con las necesidades de profesionalización del militar en cada una de las Fuerzas, a fin de canalizar los esfuerzos de capacitación en las áreas requeridas.

Esto permitirá fortalecer la identidad militar con miras a convertir a estos colegios “en un referente de lo que debe ser la educación en el país” en donde las plazas para los hijos de militares están aseguradas.

Está en estudio la posibilidad de que las instituciones educativas militares que laboren matutinemente en ciclo sierra, abran en la sección vespertina el ciclo costa, consideraciones realizadas para facilitar el estudio de los hijos de militares que reciban el pase a otras unidades militares.

Está en estudio la posibilidad de que las instituciones educativas militares que laboren matutinemente en ciclo sierra, abran en la sección vespertina el ciclo costa, consideraciones realizadas para facilitar el estudio de los hijos de militares que reciban el pase a otras unidades militares.

Sanidad Militar

La sanidad militar se encuentra vinculada a la red pública integral de salud, la infraestructura y los equipos de sanidad militar se encuentran con el 70% de vida útil cumplida en la mayoría de las Unidades de Salud (Diagnóstico de la Dirección de Sanidad de la Fuerzas Armadas (DISAFA del 2017), de los cuales necesitan ser

modernizados de acuerdo al plan de fortalecimiento del 2012; también existe un déficit de médicos con especialidad y subespecialidad y técnicos especialistas.

Rotación de Personal

A fin de cumplir con la rotación anual del personal militar a todas las regiones del país, en el año 2019 las Fuerzas en base a su planificación, dispusieron el pase o trasbordo de acuerdo al plan de pases y trasbordos establecidos en cada Fuerza.

(1) Fortalezas

- A pesar de la limitación del personal asignado, hay una demostración de comprometimiento con la institución. (ALTO COMPROMETIMIENTO INSTITUCIONAL).
- Hay transparencia en todos los procesos de administración del talento humano; así como el cumplimiento irrestricto a las disposiciones constitucionales de equidad de género, situación social, cultural, étnica, religiosa, etc. (TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO).

(2) Debilidades

- En los procesos de reclutamiento de los últimos años no se ha efectuado un análisis profundo de los valores y principios de los aspirantes, lo que ha conllevado que en ciertos hechos aislados se evidencie actitudes reñidas con la moral y la ley, lo que afecta de

manera negativa la imagen institucional y pérdida de reconocimiento público.

- Se requiere mejorar los procesos de reclutamiento para evitar casos de ingresos irregulares del personal a las Fuerzas Armadas.
- La cantidad de personal que dispone el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y las Fuerzas no es suficiente para cumplir con las tareas y responsabilidades que les son asignadas. (PERSONAL INSUFICIENTE).
- La capacitación que recibe el personal para desempeñar la función, no siempre es suficiente para asumir las responsabilidades de una forma competente. (FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL).
- No se cumple con las políticas de desempeño profesional de acuerdo a los perfiles.
- La limitada capacidad en materia de talento humano de otras instancias de seguridad hace que el personal de las Fuerzas Armadas sea utilizado en labores distintas a su misión, lo cual genera desgaste del personal o subutilización de sus capacidades.

Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Las Fuerzas Armadas, al igual que otras organizaciones necesitan de herramientas y soluciones tecnológicas para gestionar sus procesos y operaciones,

porque los sistemas para la defensa y la seguridad son cada vez más sofisticados, siendo necesaria su adquisición y/o renovación, para que las Fuerzas Armadas dispongan de los equipos necesarios para realizar un adecuado monitoreo, control y vigilancia del territorio Nacional.

Actualmente la Defensa, cuenta con estructuras tecnológicas para los enlaces de telecomunicaciones e informática (comunicaciones militares y administrativas), los cuales están en proceso de modernización y estandarización.

En lo referente al campo tecnológico, éste no está acorde a los niveles y avances que se dan en la actualidad, lo que conlleva a que la institución haga esfuerzos con la finalidad de mantener los medios de comunicaciones y sistemas óptimos para cumplir con su propósito. Lo que implica que se mantenga una dependencia tecnológica, por lo que actualmente se realizan esfuerzos para desarrollar sistemas propios como, por ejemplo: software de mando y control, aviones no tripulados.

El acceso indiscriminado, la incidencia y los riesgos de elementos no idóneos sobre información sensible tanto oficial como privada; pone en riesgo la seguridad de datos e información reservada lo que obliga a orientar esfuerzos sostenidos y cualitativos para estar a la par con los avances tecnológicos y fundamentalmente con una eficiente capacidad de explotación y seguridades de las redes de datos de Fuerzas Armadas, por lo que amerita una inversión en equipos y sistemas que permita disponer de la adecuada seguridad de las comunicaciones e información tanto militares como administrativas.

Los sistemas para la Defensa y la Seguridad son cada vez más sofisticados y eficaces, siendo necesaria su adquisición y renovación con la finalidad de que las Fuerzas Armadas dispongan de los equipos necesarios para realizar un adecuado monitoreo, control y vigilancia del territorio Nacional.

Por disposición gubernamental se están implementado y ejecutando sistemas integrados de gobierno electrónico (Quipux, e-SIGEF y GPR) con la finalidad de consolidar la información institucional; así también se pretende normalizar los sistemas comunes de Fuerzas Armadas con el objetivo de obtener una integración de datos para una oportuna toma de decisiones.

(1) Fortalezas

Ninguna.

(2) Debilidades

- Limitado capacidad de ciberseguridad y ciberdefensa de Fuerzas Armadas en las operaciones.
- Falta de una plataforma informática, que integre a todos los entes que participan en la seguridad ciudadana
- No existe una infraestructura adecuada que permita el enlace entre todas las unidades militares; así como hay un limitado desarrollo tecnológico en cada una de las Fuerzas, a pesar de contar con ciertos

elementos básicos. (INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA INSUFICIENTE).

- No existen sistemas de información que permitan la toma de decisiones oportuna para los procesos agregadores de valor, que se identifican básicamente en el nivel operativo. (SISTEMAS DE INFORMACIÓN INSUFICIENTES).

Procesos y Procedimientos

La institución viene trabajando dentro de un enfoque de planificación por procesos en el ámbito operativo desde mucho tiempo atrás. Las operaciones militares demandan la necesidad de que existan procedimientos que deben ser cumplidos de forma rigurosa, eficiente y eficaz para el planeamiento y ejecución de las misiones asignadas a la institución.

En el ámbito administrativo se lleva a cabo la implementación de un nuevo diseño organizacional de la gestión institucional, enmarcada en el enfoque del sistema de gestión de la calidad y el enfoque de la gestión por procesos, con el propósito de alinearnos en base a la regulaciones que han sido emitidas por diferentes instancias del sector público (Secretaría Nacional de la Administración Pública; Norma Técnica de la Administración por Procesos No 1580; Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional No 996, entre otras) con la finalidad de interrelacionar nuestro funcionamiento con los lineamientos y políticas públicas.

Con la finalidad de que la institución guarde armonía con el enfoque por procesos detallado en el mencionado estatuto a través del mapa de procesos y

productos planteados para cada unidad administrativa, es importante que la Dirección de Procesos coordine y ejecute los productos y servicios bajo su responsabilidad, para que el Comando Conjunto disponga entre otros insumos de los siguientes:

- Diagnóstico institucional de gestión de procesos
- Mapeo, levantamiento y análisis de procesos
- Flujo de procesos de situación actual
- Fichas de procesos
- Manuales de procesos
- Estrategias de implementación de procesos

Si bien es cierto que al momento no se cuenta con información completa para una óptima gestión de procesos debido a varios factores, entre ellos, que la Dirección de Procesos y la dotación de personal militar para su funcionamiento es escasa, no es menos cierto que se han definido procesos y procedimientos en algunas dependencias de la institución y que se requiere un esfuerzo conjunto para hacer el levantamiento, análisis e implementación de los mismos.

(1) Fortalezas

Se han elaborado para todas las Direcciones y Departamentos los manuales de procesos y procedimientos, para orientar las actividades y productos que deben ser entregados. (DISPONER DE INSTRUMENTOS ADECUADOS).

(2) Debilidades

- A pesar de contar con una estructura organizacional por procesos debidamente aprobada y vigente; no existe la suficiente cultura organizacional que permita su implementación total. (LIMITADO DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL).
- Los procesos han sido simplificados, sin embargo, no se ha podido agilizar los mismos. (INTERFERENCIAS EN LOS PROCESOS).
- La asignación económica no siempre es oportuna, lo cual genera retrasos y demoras en la gestión institucional. (LENTITUD EN LOS PROCESOS).

Financiero-Presupuestario

(1) Fortalezas

Para el gasto de inversión se cumple con la planificación prevista.

(2) Debilidades

- Las Fuerzas Armadas no cuentan con otras fuentes de financiamiento que no provengan del Estado. Actualmente la situación se ha agravado debido a la crisis económica. (DEPENDENCIA DEL PRESUPUESTO ESTATAL).

- Para el gasto corriente la calidad del gasto se ha limitado al análisis de necesidades, es decir no se ajusta a la planificación indicativa anual. (MALA CALIDAD EN EL GASTO CORRIENTE).

Tabla 2*Resumen de fortalezas y debilidades relevantes*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existen mecanismos adecuados de seguimiento y control de la gestión institucional	Planificación estratégica desactualizada y no alineada con la normativa vigente
Dispone del modelo de gestión por procesos	Personal insuficiente y falta de capacitación
Cumplimiento de las misiones en el marco del respeto a los derechos humanos.	Sistemas de información insuficientes (recursos tecnológicos e informáticos)
Alto comprometimiento institucional	Dependencia del presupuesto estatal

Nota: Este cuadro representa las fortalezas y debilidades relevantes en el campo financiero-presupuestario.

Análisis Situacional del Ambiente Externo (PEST)

Análisis Contexto Externo

Político.

a) Oportunidades

- (1) Repercusiones del Proceso de Paz en Colombia. (x)
- (2) Concepto de la Defensa como bien público.
- (3) Actualización de la normativa de la Defensa, con participación de las Fuerzas Armadas.

b) Amenazas

- (1) Discrecionalidad en la aplicación de las normas vigentes.
- (2) Concentración del poder en la función ejecutiva.
- (3) Asignación de tareas de competencia de otros ministerios. (x)
- (4) Leyes desvinculadas con el marco constitucional.
- (5) Debilitamiento del Sistema de Seguridad Social de Fuerzas Armadas.

Económico.

a) Oportunidades

- (1) Existencia convenios o alianzas bilaterales o multilaterales. (x)
- (2) Disponibilidad de recursos naturales.
- (3) Ubicación geográfica privilegiada.
- (4) Aplicación de la Ley de Transparencia y Control Social.

b) Amenazas

- (1) Reducción de la asignación para el gasto en defensa. (x)
- (2) Limitada disponibilidad presupuestaria del Estado.
- (3) Tendencia del precio del petróleo a nivel internacional.
- (4) Excesivo endeudamiento externo.

Social, ambiental y cultural.

a) Oportunidades

- (1) Posicionamiento institucional (Imagen)
- (2) Cambio de la situación sociocultural en la frontera norte. (x)
- (3) Presencia en todo el territorio nacional.

(4) Existencia del marco legal para protección del medio ambiente.

b) Amenazas

(1) Incremento de la inseguridad. (x)

(2) Inmigración extranjera.

(3) Incremento de la participación de las Fuerzas Armadas en seguridad ciudadana.

(4) Reclamos y reivindicaciones de las nacionalidades.

Tecnología.

a) Oportunidades

(1) Impulso en el desarrollo e investigación tecnológica nacional.

(2) Desarrollo ciberespacial.

(3) Convenios, acuerdos e intercambios tecnológicos, con actores estatales y no estatales. (x)

(4) Acceso universal al internet y redes sociales.

b) Amenazas

(1) Falta de recursos para desarrollo de la tecnología de la defensa. (x)

(2) Dependencia tecnológica.

(3) Control limitado del ciberespacio.

(4) Proliferación de hackers y ciberdelincuencia.

Tabla 3*Listado de resultados de oportunidades y amenazas*

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO	Repercusiones del Proceso de paz en Colombia.	Asignación de tareas de competencia de otros ministerios
ECONÓMICO	Existencia convenios o alianzas bilaterales o multilaterales.	Reducción de la asignación para el gasto en defensa.
SOCIAL, AMBIENTAL Y CULTURAL	Cambio de la situación sociocultural en la frontera norte.	Incremento de la inseguridad.
TECNOLOGÍA	Convenios, acuerdos e intercambios tecnológicos, con actores estatales y no estatales.	Falta de recursos para desarrollo de la tecnología de la defensa.

Nota: Este cuadro representa el resultado de amenazas y oportunidades del análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico).

Análisis Sectorial y Diagnostico Territorial

Las Fuerzas Armadas, como ente ejecutor de las competencias exclusivas del gobierno central en ciertos sectores como la “Defensa Nacional”, sector que vela por los intereses estratégicos nacionales, a través de su ente político estratégico como lo es el Ministerio de Defensa Nacional que en conjunto conforman el sector de la Defensa, siendo organismos que integran el sistema de la seguridad integral del Estado, el cual para el cumplimiento de su misión establecida en el Art. 158 de la Constitución de la República del Ecuador de Defender la soberanía y la integridad territorial, apoyar en la seguridad integral del Estado, y, con su contingente aportar al desarrollo nacional, se articula dentro del marco legal vigente, con la Ley Orgánica de la Defensa y la Ley de la Seguridad Pública y del Estado, con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021(Toda

una Vida); así como el Plan Nacional de Seguridad Integral y la Agenda Política de la Defensa 2014-2017, por lo que es necesario entender su participación como una institución, con una cultura organizacional basada en procesos que apoya la política nacional, incorporando avances tecnológicos y científicos mediante la integración de objetivos, planes, programas, proyectos y actividades que permitan el desarrollo de las capacidades estratégicas conjuntas a fin de enfrentar con probabilidades de éxito, las amenazas y riesgos a un siglo caracterizado por el cambio y la incertidumbre.

Mapa de Actores

Los actores y actores sociales, son las diferentes personal e instituciones que actúan en el medio en que se desenvuelve la institución.

Tabla 4
Mapa de Actores

N°	LISTA DE ACTORES	ABREVIACIONES
1	ORGANISMOS REGIONALES	OR.REG.
2	CONSEJO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y DE ESTADO	COSENA
3	MINISTERIO DE JUSTICIA, DERECHOS HUMANOS Y CULTOS	MINJUS
4	MINISTERIO DE ECONOMÍA	MINECO
5	SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	SENPLADES
6	MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	MIDENA
7	ORGANISMOS DE INTELIGENCIA DEL ESTADO	ORG. INTEL.
8	INSTITUCIONES ACADÉMICAS	INS.ACAD
9	SOCIEDAD CIVIL	SOC.CIVIL
10	GRUPOS DE OPOSICIÓN	G.OPOSIC
11	GOBIERNO	GOB
12	SECTOR PRIVADO	SEC.PRIV
13	AMENAZAS	AM.
14	GRUPOS DELINCUENCIALES	G. DELINC
15	GESTIÓN DE RIESGOS	GEST. RIES.
16	PAÍSES LÍMITROFES	PA.LIMITRO
17	INDUSTRIAS DEL SECTOR DEFENSA	IND. SEC.DEF.

N°	LISTA DE ACTORES	ABREVIACIONES
18	GIA	GIA

Nota: Este cuadro representa el mapa de Actores, con la lista de actores e instituciones que son parte de las Fuerzas Armadas con sus abreviaturas.

Listado de las variables (FODA)

Tabla 5
FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> Existen mecanismos adecuados de seguimiento y control de la gestión institucional. Dispone del modelo de gestión por procesos Cumplimiento de las misiones en el marco del respeto a los Derechos Humanos. Alto comprometimiento institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> Planificación estratégica desactualizada y no alineada con la normativa vigente. Personal insuficiente y falta de capacitación Sistemas de información insuficientes (recursos tecnológicos e informáticos). Dependencia del presupuesto estatal.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> Repercusiones del proceso de paz en Colombia. Existencia convenios, o alianzas bilaterales o multilaterales. Cambio de la situación sociocultural en la frontera norte. Convenios, acuerdos e intercambios tecnológicos, con actores estatales y no estatales. 	<ol style="list-style-type: none"> Asignación de tareas de competencia de otros ministerios. Reducción de la asignación para el gasto en defensa. Incremento de la inseguridad. Falta de recursos para desarrollo de la tecnología de la defensa.

Nota: Este cuadro representa las variables FODA, en los factores internos y externos respectivamente.

Elementos Orientadores de la Institución

Misión

Tabla 6

Preguntas misión

PREGUNTA	EJEMPLO
¿QUIÉNES SOMOS?	– Fuerzas Armadas
¿QUÉ BUSCAMOS?	– Ser una institución con capacidades estratégicas conjuntas
¿QUÉ NECESIDADES SATISFACER?	– Defender la soberanía e integridad territorial, apoyar complementariamente a la seguridad integral, apoyar al desarrollo nacional y contribuir a la paz regional y mundial
¿CÓMO SE SATISFACEN ESTAS NECESIDADES?	– Empleo conjunto, cultura de paz, relación civil militar capacitación, entrenamiento, equipamiento.
¿A QUÉ POLÍTICAS DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO CONTRIBUYENDO LA INSTITUCIÓN?	<ul style="list-style-type: none"> – Preservar la integridad territorial del Estado y sus soberanías, en el marco de estricto respeto de los derechos humanos. – Fortalecer las relaciones fronterizas con una orientación al pleno ejercicio de derechos de las poblaciones.

Nota: Este cuadro representa las preguntas que se realizan a fin de poder determinar la misión que cumple Fuerzas Armadas.

Propuesta de la Misión

Defender la soberanía e integridad territorial, apoyar complementariamente a la seguridad integral, apoyar al desarrollo nacional y contribuir a la paz regional y mundial, mediante el empleo de las capacidades estratégicas conjuntas de las Fuerzas Armadas, respetando los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

Visión

Tabla 7
Preguntas visión

PREGUNTA	CONCEPTO	RESPUESTA
¿Cuándo?	Para cuantos años adelante.	2021
¿Qué?	A que se dedicará primordialmente su actividad empresarial.	Institución con capacidades estratégicas conjuntas que permitan enfrentar amenazas y riesgos.
¿Cómo?	Qué estrategia fundamental utiliza.	En el respeto irrestricto de la Constitución y el marco legal vigente.
¿Con Quién?	Que competencias tendrán las personas que acompañarán el esfuerzo indispensable para ganar futuro.	Con organismos estatales vinculados al fortalecimiento del poder nacional.
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado.	Garantizar la soberanía e integridad territorial, apoyar a la seguridad integral y desarrollo nacional.
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia.	Contribuir a garantizar el desarrollo armónico de la sociedad.
¿Dónde?	El lugar del planeta; para que región.	A nivel nacional e internacional.

Nota: Este cuadro representa las preguntas que se realizan a fin de poder determinar la visión que cumple Fuerzas Armadas

Propuesta de la Visión

Al 2021, será una institución con capacidades estratégicas conjuntas que le permitan enfrentar amenazas y riesgos; respetando de manera irrestricta la Constitución y el marco legal vigente, en coordinación con los organismos estatales vinculados al fortalecimiento del poder nacional, para garantizar la soberanía e integridad territorial, apoyar a la seguridad integral y al desarrollo nacional, con participación nacional e internacional.

Valores Institucionales

Las formulaciones de los valores institucionales deben responder a las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cuál es la forma en la que deberíamos hacer nuestro trabajo?
- 2) ¿Qué ventajas ofrece la forma en la que hacemos nuestro trabajo?
- 3) ¿Al interior de la institución se perciben relaciones de igualdad de oportunidades y trato para todos y todas?
- 4) ¿La gestión institucional se realiza con liderazgo, compromiso y con el propósito de garantizar los derechos de la población en su diversidad?

Tabla 8

Listado de los valores que deben guiar la institución.

ORD	VALOR	GRUPO DE ESTUDIANTES DE LA MAESTRÍA						TOTAL
		Viteri	Guzmán	Donoso	Loaiza	Subía	Acurio	
1	Honor	X	X	X	X	X	X	6
2	Lealtad	X	X	X		X	X	5
3	Valor			X	X			2
4	Veracidad		X			X		2
5	Honestidad	X			X			2
6	Disciplina	X	X		X	X	X	5
7	Responsabilidad			X			X	2
8	Organización	X		X	X			3
9	Trabajo en equipo			X		X	X	3
10	Espíritu de cuerpo		X		X			2
11	Liderazgo	X	X	X	X	X	X	6
12	Integridad			X				1

Nota: Este cuadro representa como diferentes oficiales determinan que valores son los deben guiar a la institución, con lo cual se establece los de mayor incidencia.

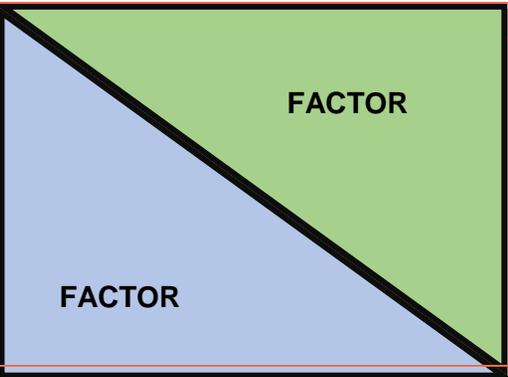
Tabla 9
Principales valores institucionales y su definición

Ord.	Valores del Grupo	Definición	Prioridad
1	Honor	Cualidad moral que se basa en nuestro propio respeto y estimación, que lleva al individuo a cumplir con los deberes propios respecto al prójimo sin intereses ni ambiciones.	1
2	Liderazgo	Es una virtud de la personalidad, inherente al militar que le permite gozar de aceptación entre los subordinados, y respeto de sus superiores.	2
3	Lealtad	Es el compromiso de verdad, respeto, obediencia y cuidado hacia alguien o algo, entre miembros de Fuerzas Armadas, y de entrega total a la institución.	3
4	Disciplina	Es la capacidad o actitud individual o colectiva que permite desarrollar y asegurar una pronta obediencia a las órdenes y disposiciones enmarcadas en las leyes, reglamentos y normas vigentes que rigen a la institución.	4

Nota: Este cuadro representa que valores institucionales, con su respectiva definición.

Objetivos Estratégicos Institucionales

Tabla 10
Matriz FODA

	<p>LISTA DE FORTALEZAS (F)</p>	<p>LISTA DE DEBILIDADES (D)</p>
<p>LISTA DE OPORTUNIDADES (O)</p>	<p>F – O</p>	<p>D – O</p>
<p>O1 Repercusiones del Proceso de Paz en Colombia.</p>	<p>F1-O2 Incrementar la transferencia tecnológica.</p>	<p>D1-O2, O4 Actualizar la Planificación Estratégica Institucional, a través de convenios y/o alianzas y dentro de la normativa vigente.</p>
<p>O2 Existencia convenios, o alianzas bilaterales o multilaterales.</p>	<p>F3-O1 Fortalecimiento de la cultura de defensa en el marco del respeto a los Derechos Humanos que permita trabajar de manera integrada en la región.</p>	<p>D2-O1, O3 Incrementar número efectivos y mejorar la capacitación del personal militar.</p>
<p>O3 Cambio de la situación sociocultural en la Frontera Norte.</p>	<p>F3-O3 Mejorar la imagen institucional, mediante mayor presencia en la zona frontera norte.</p>	<p>D3-O4 Incrementar el alcance de los convenios o intercambios para mejorar los sistemas de información.</p>
<p>O4 Convenios, acuerdos e intercambios tecnológicos, con actores estatales y no estatales.</p>	<p>F4-O1, O2 Incremento de acuerdos para el</p>	

intercambio de conocimientos que ayuden al desarrollo de la investigación y de la industria de la Defensa

D4-O1, O4

Incrementar el aporte económico y tecnológico de organismos internacionales u ONG's para enfrentar las repercusiones del proceso de paz en Colombia.

LISTA DE AMENAZAS (A)	F – A	D – A
A1 Asignación de tareas de competencia de otros ministerios	<p>F1, F2-A2, A4 Mejorar la calidad en la ejecución del gasto, para incrementar el presupuesto a las FF.AA.</p>	<p>D1-A2 Actualizar la Planificación Estratégica Institucional para incrementar la asignación del presupuesto de defensa.</p>
A2 Reducción de la asignación para el gasto en defensa.	<p>F3-A1 Establecer normas y protocolos específicos, en el ámbito de las competencias.</p>	<p>D2-A1, A3 Incrementar personal capacitado para el cumplimiento de las tareas de seguridad integral.</p>
A3 Incremento de la inseguridad.	<p>F3, F4-A3 Incrementar la presencia institucional en tareas relacionadas a seguridad integral.</p>	<p>D3-A4 Actualizar el equipamiento y desarrollar aplicaciones para la administración de sistemas de información.</p>
A4 Falta de recursos para desarrollo de la tecnología de la defensa.	<p>F4-A3 Mejorar la percepción de seguridad en la población, mediante mayor presencia militar.</p>	<p>D4-A2 Incrementar las alianzas estratégicas y los convenios bilaterales para capacitación y equipamiento.</p>

Nota: Este cuadro representa la Matriz FODA, donde se determinan cuatro aspectos para su desarrollo: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y como se interrelacionan estas para poder determinar el diagnostico de Fuerzas Armadas.

Tabla 11*Ideas de innovación estratégica*

	IDEAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA	TRANSFORMACIÓN A OBJETIVOS
POTENCIAL	<p>F1-O2 Incrementando la transferencia tecnológica.</p> <p>F3-O1 Fortaleciendo la cultura de defensa en el marco del respeto a los Derechos Humanos que permita trabajar de manera integrada en la región.</p> <p>F3-O3 Mejorando la imagen institucional, mediante mayor presencia en la zona frontera norte.</p> <p>F4-O1, O2 Mejorando los acuerdos para el intercambio de conocimientos que ayuden al desarrollo de la investigación y de la industria de la Defensa</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Incrementar la transferencia tecnológica para conocer cómo actuar ante las nuevas amenazas – Incrementar capacitación en Derechos Humanos para cooperar de manera integrada en la región. – Incrementar presencia en la frontera para brindar seguridad. – Incrementar los acuerdos para el desarrollo de investigación y de la industria de la Defensa.
RIESGO	<p>F1, F2-A2, A4 Mejorando la calidad en la ejecución del gasto, para incrementar el presupuesto a las FF.AA.</p> <p>F3-A1 Estableciendo normas y protocolos específicos, en el ámbito de las competencias.</p> <p>F3, F4-A3 Incrementando la presencia institucional en tareas relacionadas a seguridad integral.</p> <p>F4-A3 Mejorando la percepción de seguridad en la población, mediante mayor presencia militar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Incrementar capacitación en la ejecución del gasto presupuestario para administrar eficientemente los recursos. – Incrementar capacitación en planificación por competencias. – Incrementar las relaciones con las organizaciones afines con la seguridad – Incrementar los controles y patrullajes para dar más seguridad

	IDEAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA	TRANSFORMACIÓN A OBJETIVOS
DESAFÍO	<p>D1-O2, O4 Actualizando la Planificación Estratégica Institucional, a través de convenios y/o alianzas y dentro de la normativa vigente.</p> <p>D2-O1, O3 Incrementando el número efectivos con mejor capacitación militar.</p> <p>D3-O4 Incrementando el alcance de los convenios o intercambios para mejorar los sistemas de información.</p> <p>D4-O1, O4 Incrementando el aporte económico y tecnológico de organismos internacionales u ONG's para enfrentar las repercusiones del proceso de paz en Colombia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Incrementar capacitación en planificación estratégica para actualizar el Planificación Estratégica Institucional de acuerdo a la norma vigente. – Incrementar capacitación al personal militar profesional para mejorar sus actividades laborales. – Incrementar la capacitación y convenios informáticos para mejorar su seguridad – Incrementar las relaciones y convenios con instituciones internacionales para enfrentar nuevas amenazas
PELIGROS	<p>D1-A2 Actualizando la Planificación Estratégica Institucional para incrementar la asignación del presupuesto de defensa.</p> <p>D2-A1, A3 Incrementando personal capacitado para el cumplimiento de las tareas de seguridad integral.</p> <p>D3-A4 Actualizando el equipamiento y desarrollar aplicaciones para la administración de sistemas de información.</p> <p>D4-A2 Incrementando las alianzas estratégicas y los convenios bilaterales para capacitación y equipamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Incrementar capacitación en planificación y ejecución del gasto presupuestario – Incrementar las relaciones con las instituciones gubernamentales relacionadas a la seguridad para mejorar la capacitación – Incrementar el equipamiento en tecnología para asegurar su funcionamiento. – Incrementar las alianzas y convenios internacionales para mejorar la capacitación.

Nota: Este cuadro representa la matriz de idea de innovación estratégica, que es el resultado de interrelacionar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y convertirlas en objetivos.

Tabla 12*Relación con los objetivos del MIDENA*

OBJETIVOS TRANSFORMADOS	OBJETIVOS OPER. MIDENA
Incrementar la transferencia tecnológica para conocer cómo actuar ante las nuevas amenazas	INCREMENTAR las capacidades estratégicas de la defensa en contribución del ejercicio de las soberanías.
Incrementar capacitación en Derechos Humanos para cooperar de manera integrada en la región.	MANTENER la soberanía y la integridad territorial.
Incrementar presencia en la frontera para brindar seguridad.	INCREMENTAR el desarrollo de la investigación y de la industria de la Defensa en apoyo a la transformación de la matriz productiva.
Incrementar los acuerdos para el desarrollo de investigación y de la industria de la defensa.	MANTENER la participación en la seguridad Integral desde el ámbito de la defensa.
Incrementar capacitación en la ejecución del gasto presupuestario para administrar eficientemente los recursos	INCREMENTAR en el ámbito de la defensa la integración regional, la cooperación y la inserción de la Agenda de la Defensa del Ecuador en los organismos internacionales.
Incrementar capacitación en planificación por competencias.	INCREMENTAR el desarrollo del Talento Humano del Ministerio de Defensa Nacional.
Incrementar las relaciones con las organizaciones afines con la seguridad	INCREMENTAR la eficiencia operacional del Ministerio de Defensa Nacional.
Incrementar los controles y patrullajes para dar más seguridad	INCREMENTAR el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional.
Incrementar capacitación en planificación estratégica para actualizar el PEI de acuerdo a la norma vigente.	
Incrementar capacitación al personal militar profesional para mejorar las actividades laborales.	
Incrementar la capacitación y convenios informáticos para mejorar su seguridad	
Incrementar las relaciones y convenios con instituciones internacionales para enfrentar nuevas amenazas	
Incrementar capacitación en planificación y ejecución del gasto presupuestario	
Incrementar las relaciones con las instituciones gubernamentales relacionadas a la seguridad para mejorar la capacitación.	

OBJETIVOS TRANSFORMADOS	OBJETIVOS OPER. MIDENA
Incrementar el equipamiento en tecnología para asegurar su funcionamiento.	
Incrementar las alianzas y convenios internacionales para mejorar la capacitación.	

Nota: Esta tabla demuestra la comparación entre los objetivos planteados por el Ministerio de Defensa Nacional y los objetivos planteados en este análisis y su correlación.

Tabla 13

Unificación de los objetivos

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS OPER. MIDENA
Incrementar la transferencia tecnológica para conocer cómo actuar ante las nuevas amenazas	INCREMENTAR las Capacidades Estratégicas de la Defensa en contribución del ejercicio de las soberanías.
Incrementar presencia en la frontera para brindar seguridad.	MANTENER la soberanía y la integridad territorial.
Incrementar los controles y patrullajes para dar más seguridad	
Incrementar los acuerdos para el desarrollo de investigación y de la industria de la Defensa.	INCREMENTAR el desarrollo de la investigación y de la industria de la Defensa en apoyo a la transformación de la matriz productiva.
Incrementar las relaciones con las organizaciones afines con la seguridad	
Incrementar las relaciones con las instituciones gubernamentales relacionadas a la seguridad para mejorar la capacitación	MANTENER la participación en la Seguridad Integral desde el ámbito de la Defensa.
Incrementar capacitación en planificación por competencias.	
Incrementar capacitación en Derechos Humanos para cooperar de manera integrada en la región.	INCREMENTAR en el ámbito de la Defensa la integración regional, la cooperación y la inserción de la Agenda de la Defensa del Ecuador en los organismos internacionales.
Incrementar las relaciones y convenios con instituciones internacionales para enfrentar nuevas amenazas	
Incrementar capacitación al personal militar profesional para mejorar las actividades laborales.	INCREMENTAR el desarrollo del Talento Humano del Ministerio de Defensa Nacional.
Incrementar las alianzas y convenios internacionales para mejorar la	

capacitación.

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS OPER. MIDENA
Incrementar la capacitación y convenios informáticos para mejorar su seguridad	INCREMENTAR la eficiencia operacional del Ministerio de Defensa Nacional.
Incrementar el equipamiento en tecnología para asegurar su funcionamiento.	
Incrementar capacitación en la ejecución del gasto presupuestario para administrar eficientemente los recursos	INCREMENTAR el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional.
Incrementar capacitación en planificación estratégica para actualizar el PEI de acuerdo a la norma vigente.	
Incrementar capacitación en planificación y ejecución del gasto presupuestario	

Nota: Esta tabla demuestra la unificación entre los objetivos planteados por el Ministerio de Defensa Nacional y los objetivos planteados en este análisis y su correlación.

Tabla 14*Objetivos MIDENA / Generales / Contribución*

OBJETIVOS MIDENA	IDEAS TRANSFORMADAS EN OBJETIVOS GENERALES	INNOVADORAS EN OBJETIVOS PARA FUERZAS ARMADAS	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN PARA FUERZAS ARMADAS
INCREMENTAR las Capacidades Estratégicas de la Defensa en contribución del ejercicio de las soberanías.	Incrementar la transferencia tecnológica para conocer cómo actuar ante las nuevas amenazas		Fomentar la cultura de defensa contra las nuevas amenazas.
MANTENER la soberanía y la integridad territorial.	Incrementar los controles y patrullajes para dar más seguridad. Incrementar la presencia en la frontera para brindar seguridad.		Defender la soberanía e integridad nacional aumentando los controles y patrullajes en la frontera
INCREMENTAR el desarrollo de la investigación y de la industria de la defensa en apoyo a la transformación de la matriz productiva.	Incrementar los acuerdos para el desarrollo de investigación y de la industria de la defensa.		Promover el desarrollo tecnológico en la industria de la defensa.
MANTENER la soberanía y la integridad territorial.	Incrementar los controles y patrullajes para dar más seguridad. Incrementar la presencia en la frontera para brindar seguridad.		Defender la soberanía e integridad nacional aumentando los controles y patrullajes en la frontera
INCREMENTAR en el ámbito de la Defensa la integración regional, la cooperación y la inserción de la Agenda de la Defensa del Ecuador en los organismos internacionales.	Incrementar capacitación en planificación por competencias. Incrementar capacitación en Derechos Humanos para cooperar de manera integrada en la región. Incrementar las relaciones y convenios con instituciones internacionales para enfrentar nuevas amenazas.		Implementar convenios que contribuyan al mantenimiento de la paz y seguridad nacional regional e internacional.

OBJETIVOS MIDENA	IDEAS TRANSFORMADAS EN OBJETIVOS INNOVADORAS EN OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN PARA FUERZAS ARMADAS
INCREMENTAR el desarrollo del Talento Humano del Ministerio de Defensa Nacional.	Incrementar capacitación al personal militar profesional para mejorar las actividades laborales. Incrementar las alianzas y convenios internacionales para mejorar la capacitación.	Implementar convenios que permitan desarrollar las capacidades del personal militar para un mejor desenvolvimiento en sus actividades laborales.
INCREMENTAR la eficiencia operacional del Ministerio de Defensa Nacional.	Incrementar la capacitación y convenios informáticos para mejorar su seguridad Incrementar el equipamiento en tecnología para asegurar su funcionamiento.	Implementar la cultura de seguridad tecnológica para evitar ataques cibernéticos que disminuyan la credibilidad institucional.
INCREMENTAR el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional.	Incrementar capacitación en la ejecución del gasto presupuestario para administrar eficientemente los recursos. Incrementar capacitación en planificación estratégica para actualizar el Planificación Estratégica Institucional de acuerdo a la norma vigente. Incrementar capacitación en planificación y ejecución del gasto presupuestario	Lograr un mayor presupuesto del estado

CONTINUA

Nota: Esta tabla demuestra la correlación entre los objetivos planteados por el Ministerio de Defensa Nacional, las ideas innovadoras transformadas en objetivos y los objetivos planteados en este análisis para las Fuerzas Armadas.

Tabla 15
Objetivos SMART

ORD	OBJETIVO	Específico	Medible	Asignable	Real	Tiempo
		S	M	A	R	T
1	Fomentar la cultura de defensa contra las nuevas amenazas.	Cultura de defensa	X	X	X	X
2	Defender la soberanía e integridad nacional aumentando los controles y patrullajes en la frontera	Defender	X	X	X	X
3	Promover el desarrollo tecnológico en la industria de la defensa.	Tecnología	X	X	X	X
4	Desarrollar capacidades conjuntas con las instituciones gubernamentales que permitan apoyar las acciones del estado.	Acciones del Estado	X	X	X	X
5	Implementar convenios que contribuyan al mantenimiento de la paz y seguridad nacional regional e internacional.	Convenios	X	X	X	X
6	Implementar convenios que permitan desarrollar las capacidades del personal militar para un mejor desenvolvimiento en sus actividades laborales.	Capacidades	X	X	X	X
7	Implementar la cultura de seguridad tecnológica para evitar ataques cibernéticos que disminuyan la credibilidad institucional.	Cultura de seguridad	X	X	X	X
8	Lograr un mayor presupuesto del estado	Presupue.	X	X	X	X

Nota: Esta tabla representa la evaluación de los objetivos planteados para Fuerzas Armadas a través de los Objetivos SMART (por sus siglas en inglés), específico, medible, asignable, real y tiempo.

Objetivos y Estrategias

Tabla 16

Diseño de estrategias, programas y proyectos

ORD.	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1	Fomentar la cultura de defensa contra las nuevas amenazas.	<ul style="list-style-type: none"> – Incrementar la presencia institucional y el conocimiento en lo relacionado a seguridad y nuevas amenazas. – Capacitar al personal militar en temas relacionados a las normas y protocolos específicos, para la actuación frente a las nuevas amenazas.
2	Defender la soberanía e integridad nacional aumentando los controles y patrullajes en la frontera	<ul style="list-style-type: none"> – Determinar las áreas críticas y requerimientos operacionales de desarrollo y fortalecimiento de las capacidades conjuntas para el control de la frontera norte. – Incrementar la presencia y el nivel de control con tareas relacionadas a seguridad de la frontera.
3	Promover el desarrollo tecnológico en la industria de la defensa.	<ul style="list-style-type: none"> – Gestionar la asignación económica para el desarrollo de proyectos de nuevas tecnologías de desarrollo de la industria de la defensa. – Impulsar la creación de convenios para cooperación interinstitucional de intercambios de información para el desarrollo tecnológico de la industria de la defensa.
4	Desarrollar capacidades conjuntas con las instituciones gubernamentales que permitan apoyar las acciones del estado.	<ul style="list-style-type: none"> – Actualizar el Plan de Desarrollo de las Capacidades Estratégicas, determinando las capacidades conjuntas de las instituciones gubernamentales para optimizar los recursos. – Gestionar la asignación de recursos para el fortalecimiento de las capacidades.
5	Implementar convenios que contribuyan al mantenimiento de la paz y seguridad nacional regional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> – Alcanzar el convenio para incrementar el número de maniobras conjuntas y combinadas. – Alcanzar el convenio para incrementar el aporte económico y tecnológico de organismos internacionales.

ORD.	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
6	Implementar convenios que permitan desarrollar las capacidades del personal militar para un mejor desenvolvimiento en sus actividades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> – Alcanzar el convenio de capacitación con los países de la región. – Incrementar la relación interinstitucional con las instituciones que desarrollan el Talento Humano.
7	Implementar la cultura de seguridad tecnológica para evitar ataques cibernéticos que disminuyan la credibilidad institucional.	<ul style="list-style-type: none"> – Adquirir equipamiento y desarrollar aplicaciones para la administración de sistemas de información. – Modernizar los equipos de sistemas y comunicaciones, ampliando la capacidad de la red estratégica de Fuerzas Armadas e incrementando los niveles de seguridad de los sistemas informáticos y comunicaciones.
8	Mejorar la capacidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> – Priorizar, estandarizar y legalizar los requerimientos, procesos y procedimientos para la ejecución presupuestaria. – Posicionar representantes de la institución en el área financiera de las instituciones del Estado responsables de la asignación presupuestaria.

Nota: Esta tabla demuestra cómo se diseñan las estrategias para cumplir con los objetivos planteados en el análisis.

Identificar Programas Y Proyectos

El desarrollo de las políticas de defensa a nivel nacional implica la planificación y ejecución de diferentes programas y proyectos, que viabilicen la coordinación en las diferentes entidades e instituciones del estado, a fin de minimizar los riesgos y amenazas que aquejan a toda la sociedad ecuatoriana. Es indispensable que los programas planteados se fortalezcan en el tiempo y se proyecten para alcanzar mejores estándares de seguridad.

Tabla 17

Identificar programas y proyectos

ORD	PROGRAMA	PROYECTOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ACTORES RESP.
1	Seguridad Ciudadana Ecuador Siglo XXI	– Educando al Ecuador	– Incrementar en el currículo académico, el estudio y análisis de las amenazas y riesgos en la sociedad y estado. – Dotando a todos los centros educativos a nivel nacional de material didáctico para identificar los actos ilícitos y sus consecuencias.	– 4 años	– Ministerio de Economía y Finanzas – Ministerio de Educación y Cultura – Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) – Ministerio del Interior (MI)
		– Fortalecimiento de la Identidad Nacional.	– Proveer de los recursos necesarios para fortalecer los sentimientos y valores nacionales.	– 4 años	– Ministerio de Finanzas – Ministerio Educación – MIES

ORD	PROGRAMA	PROYECTOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ACTORES RESP.
2	Ecuador seguro y confiable	– Incremento de las líneas de comunicación interestatal	– Fortalecer los sistemas de coordinación entre las entidades del estado, apoyando las acciones de FF.AA. y P.N.	– 2 años	<ul style="list-style-type: none"> – Ministerio de Economía y Finanzas – Ministerio Interior – Ministerio de Defensa Nacional – ECU 911 – BOMBEROS
		– Fortalecimiento de los sistemas de alarma inmediata	– Impulsar los sistemas de alarmas inmediatas como el ECU 911 – Policía Nacional - FF.AA. y otros entes de seguridad que intervengan en el cuidado de la ciudadanía.	– 2 años	
3	Ecuador en la región y el mundo	– Fortalecimiento para la Cooperación internacional.	<ul style="list-style-type: none"> – Impulsar la cooperación internacional en los ámbitos de la seguridad y defensa regional y hemisférica. – Asistir a foros internacionales para coordinar acciones que permitan combatir la acción de las organizaciones asociadas al crimen transnacional en los respectivos países. 	– 2 años	<ul style="list-style-type: none"> – Ministerio de Relaciones Exteriores – Ministerio de Economía y Finanzas – Ministerio de Defensa Nacional – Ministerio del Interior
		– Seguridad tecnológica y ciberdefensa	– Coordinar e impulsar proyectos de interrelacionamiento y asistencia recíproca con países de la región para combatir el crimen cibernético.	– 5 años	

ORD	PROGRAMA	PROYECTOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	ACTORES RESP.
4	Legalidad, Derechos Humanos y Justicia	- Defensa ciudadana	- Impulsar la seguridad y defensa de los Derechos Humanos individuales y colectivos en todo el territorio nacional. - Educar a la sociedad ecuatoriana en función de sus deberes, derechos y obligaciones de los ciudadanos.	- 4 años	- Ministerio de Justicia - Ministerio de Economía y Finanzas - Ministerio de Educación y Cultura - Ministerio de Inclusión Económica y Social - Ministerio del Interior.
		- Ley del Derribo.	- Impulsar, disponer y socializar, normativas legales que impidan la violación del espacio aéreo ecuatoriano contra actos ilícitos.	- 1 año	
		- Reglamento y normas de enfrentamiento o contra grupos antagónicos estatales y no estatales para las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.	- Elaborar y difundir las normas de enfrentamiento de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional en sus respectivos ámbitos.	- 1 año	- Ministerio de Relaciones Exteriores - Ministerio de Justicia. - Ministerio de Defensa Nacional - Ministerio del Interior
	Fortalecimiento de las instituciones de Seguridad del Estado (Fuerzas Armadas y	- Incremento de Capacidades Estratégicas - Apoyo, asistencia y cooperación.	- Introducir medios tecnológicos para hacer frente a las nuevas amenazas y riesgos. - Promover la cooperación y relacionamiento con otras instituciones del estado.	- 10 años - 4 años	- M. Relaciones Exteriores - Ministerio de Economía y Finanzas - Ministerio de Defensa

5	Policía) Nacional)	– Alistamiento Operacional Sostenimiento Logístico	– Educar y equipar a los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional acorde a las amenazas actuales.	– 10 años	Nacional – Ministerio del Interior.
		– Fortalecimiento del Talento Humano.	– Alcanzar un nivel de efectividad y operatividad que permitan la acción inmediata en tiempo real.	– 10 años	

Nota: Esta tabla demuestra cómo se plantean programas, proyectos, con su línea de acción y el tiempo de ejecución para materializar la planificación realizada.

Capítulo Sexto

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El contexto y situación institucional del Plan Estratégico Institucional de la Defensa, se encuentra con información desactualizada. Además, el análisis al comportamiento presupuestario no detalla la realidad, lo que impediría realizar un análisis correcto para el establecimiento de Objetivos y Estrategias Institucionales adecuadas, para la consecución de los objetivos de la Agenda Política de la Defensa.
- En el Plan Estratégico Institucional de la Defensa, no se debería considerar documentos posteriores a su periodo y tampoco considerar metas fuera del periodo establecido, ya que dificultaría su cumplimiento en un futuro y además denotaría que, si mencionados documentos fueron enunciados en el Plan, este ya sería extemporáneo.
- Dentro de los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Defensa, se deberían considerar estrategias para la protección de los Intereses Marítimos, así como el desarrollo de las instituciones adscritas, lo que permitiría al Comando Conjunto y a las Fuerzas realizar Objetivos, Estrategias y Lineamientos que guarden relación con los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Defensa.

Recomendaciones

- Coordinar con el Ministerio de Defensa Nacional (Subsecretaría de Planificación y Economía de la Defensa), a fin de revisar la misión y visión de la Defensa, una vez que se aprecia una confusión al indicar que el MIDENA desarrolla capacidades estratégicas que son competencia y responsabilidad de las Fuerzas Armadas; los Objetivos Estratégicos Institucionales, estrategias, indicadores, metas, y horizonte de cumplimiento presentados en el Plan Estratégico Institucional, deben ser redimensionados y revisados.
- Para el desarrollo de un nuevo Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Defensa Nacional, metodológicamente, se debe considerar un horizonte a mediano o largo plazo conceptualizado en el marco de desarrollo del sector Defensa y no en base a un periodo de gobierno, esto permitirá actualizar, alinear e implementar una planificación en los diferentes niveles de gestión. El plan debe ser actualizado y aprobado periódicamente, con la participación de las entidades de Planificación del Comando Conjunto, (JEMO, JEMI), Fuerzas, entidades adscritas.
- Revisar y actualizar el Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas como una PROPUESTA, en función de un escenario prospectivo, capacidades estratégicas, líneas base de la operabilidad y operatividad que al momento se encuentra las Fuerzas Armadas, con un horizonte de 10 años.

Referencias Bibliográficas

- DILLON, L. (2004). *Planificación*. Venezuela. Obtenido de www.elibros.org
- GOODSTEIN, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (2000). *Planeacion estrategica aplicada* . Colombia: McGRAW Hill .
- Ministerio de Defensa Nacional. (2018). *Política de la Defensa Nacional*. Obtenido de <https://www.defensa.gob.ec/politica-de-la-defensa-nacional-del-ecuador-libro-blanco/>
- Nacional, M. d. (2017). Políticas de Defensa, Seguridad y Desarrollo para la Frontera Norte. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Saint-Pierre, H. L. (2016). Breve discusión conceptual sobre "Amenazas". *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 55.
- Silva, R. (05 de Mayo de 2018). *Ecuador Transparente*. Obtenido de https://www.ecuadortransparente.com/noticias/opinion/ecuador_las_nuevas_amenazas_a_la_seguridad_nacional.asp
- Torres, J. J., & Perera, V. H. (2010). La Rúbrica Como Instrumento Pedagógico Para La Tutorización Y Evaluación De Los Aprendizajes En El Foro Online En Educación Superior. *Revista de Medios y Educación*(36), 142.