



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y  
VINCULACIÓN CON  
LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD  
VII PROMOCIÓN 2007-2008**

**TESIS DE GRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: “DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS  
CRÍTICOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA 27.BA BOLIVAR”**

**AUTORES: LUIS MARCELO ALTAMIRANO JUNQUEIRA  
ALEX EDUARDO BALSECA BASANTES**

**DIRECTOR: ING. JAIME CADENA, MSc.  
CODIRECTOR: ING. VICTOR PUMISACHO, MSc.**

**SANGOLQUÍ, MARZO DE 2015**

# **UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**

## **VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

### **CERTIFICADO**

**ING. JAIME CADENA MSc.**  
Director

**ING. VICTOR PUMISACHO MSc.**  
Oponente

### **CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA 27.BA BOLIVAR”, realizado por: Altamirano Junqueira Luis Marcelo y Balseca Basantes Alex Eduardo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en la ESPE en el Reglamento de estudiantes de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el trabajo es una aplicación práctica que permitirá a la Brigada de Artillería, implementar los procesos de la Cadena de Valor optimizando tiempo y recursos manteniendo estándares de calidad, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil (PDF).

Autorizan a Altamirano Junqueira Luis Marcelo y Balseca Basantes Alex Eduardo, entregar el mismo en la Unidad de Gestión de Posgrados.

Sangolquí, Marzo de 2015

**ING. JAIME CADENA MSc.**  
Director

**ING. VICTOR PUMISACHO MSc.**  
Oponente

# **UNIVERSIDAD DE FUERZAS ARMADAS ESPE**

## **VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

### **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

#### **VII - PROMOCIÓN 2007-2008**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Luis Marcelo Altamirano Junqueira  
Alex Eduardo Balseca Basantes**

#### **DECLARAMOS QUE**

El proyecto de grado denominado “DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA 27.BA BOLIVAR”, ha sido elaborado en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la biografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo 2015

Luis Marcelo Altamirano Junqueira

Alex Eduardo Balseca Basantes

# **UNIVERSIDAD DE FUERZAS ARMADAS ESPE**

## **VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

### **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

#### **VII - PROMOCIÓN 2007-2008**

#### **DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN**

**Luis Marcelo Altamirano Junqueira  
Alex Eduardo Balseca Basantes**

#### **AUTORIZAMOS**

A la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo de investigación titulado “DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA 27.BA BOLIVAR” cuyo contenido y criterio son de nuestra responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo 2015

Luis Marcelo Altamirano Junqueira

Alex Eduardo Balseca Basantes

## DEDICATORIA

Este proyecto de grado está dedicado a todos quienes de una u otra forma nos han ayudado a lograr este reto profesional, **a nuestros PADRES que nos dieron la luz y enrumbaron nuestro destino, a nuestras ESPOSAS por ser el farol de nuestra lucha diaria.**

A nuestros **HIJOS**, que son el motivo y la razón de la superación, y a quienes dejamos el legado de nuestro ejemplo y persistencia. Gracias por ser esa sonrisa en momentos de cansancio y trabajo arduo.

## **AGRADECIMIENTO**

Nos complace exteriorizar nuestro sincero agradecimiento a nuestros seres queridos quienes nos dieron la semilla de la superación y la dedicación. A nuestros Docentes quienes a lo largo de este trajinar académico nos han llenado con grandes expectativas de un ejercicio profesional apasionante y gran importancia en un mundo cada vez más competitivo. A nuestro Director por su guía y sabios consejos, han sido una luz en el camino del saber. Al docente oponente por complementar este camino que hay apenas inicia.

De igual forma queremos agradecer a todas las personas que nos permitieron realizar estos estudios, al Ejército Ecuatoriano por su compromiso en la mejora del talento humano de la institución, al personal administrativo de la ESPE por su permanente comprensión y todos quienes de una u otra forma nos han impulsado a cumplir con esta meta.

## INDICE

<b>CAPITULO I</b>	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Antecedentes .....	1
1.1.1. Reseña Histórica .....	1
1.1.2. Visión .....	3
1.1.3. Misión .....	4
1.1.4. Estructura Organizacional .....	4
1.2. Planteamiento del Problema .....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	9
<b>CAPITULO II</b>	Pág.
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Análisis situacional. ....	10
2.1.1. Análisis ambiental. ....	10
2.1.2. Las variables FODA y matrices de evaluación. ....	10
2.1.3. La matriz FODA. ....	11
2.2. Direccionamiento Estratégico. ....	12
2.2.1. Misión. ....	12
2.2.2. Visión. ....	13
2.2.3. Objetivos. ....	13
2.2.4. Políticas. ....	14
2.2.5. Valores. ....	14
2.3. Cadena de Valor de Porter. ....	14
2.4. Levantamiento de las expectativas de los involucrados. ....	16
2.5. Administración por procesos. ....	17
2.6. Definiciones de Proceso. ....	19
2.6.1. Procesos estratégicos, gobernantes o gerenciales. ....	20
2.6.2. Procesos operacionales, fundamentales o misionales. ....	21
2.6.3. Procesos de apoyo. ....	21
2.7. Diseño de procesos. ....	22
2.7.1. Mapa general de procesos. ....	23

2.7.2.	Procesos y sub procesos. ....	24
2.7.3.	Elementos de un proceso. ....	25
2.7.4.	Metodología IDEF0. ....	26
2.8.	Indicadores de gestión de procesos. ....	28
2.8.1.	Concepto de indicador. ....	28
2.8.2.	Características de los Indicadores. ....	29
2.8.3.	Como se formulan los indicadores. ....	29
2.8.4.	Indicadores de gestión y de desempeño. ....	30
2.9.	Estandarización de procesos. ....	31
2.9.1.	Definición. ....	31
2.9.2.	Manual de Procesos. ....	32
2.9.3.	Definición de Manual de Procesos. ....	32
2.9.4.	Objetivos del Manual de Procesos. ....	32
2.9.5.	Características del Manual de Procesos. ....	33
2.9.6.	Estructura del manual de procesos. ....	34

### **CAPITULO III**

Pág.

#### **APLICACIÓN**

3.1.	Análisis de la situación actual. ....	37
3.1.1.	Análisis ambiental. ....	37
3.1.2.	Matriz EFE y EFI. ....	37
3.1.3.	Matriz FODA. ....	39
3.1.4.	Objetivos Estratégicos. ....	42
3.1.5.	Estrategias. ....	43
3.2.	Análisis del direccionamiento estratégico. ....	45
3.2.1.	Misión. ....	45
3.2.2.	Visión. ....	46
3.2.3.	Objetivos. ....	46
3.2.4.	Políticas. ....	47
3.2.5.	Valores. ....	49
3.3.	Levantamiento de los procesos actuales. ....	49
3.3.1.	Levantamiento de expectativas de los involucrados. ....	49

3.3.2. Definición del Mapa de Procesos. ....	104
3.3.3. Priorización de procesos. ....	104
3.3.4. Procesos de la Cadena de valor de la Brigada (Fundamentales o Primarios). ....	107
3.4. Propuesta de medición de procesos. ....	136
3.4.1. Macro proceso: INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA...	136
3.4.2. Macro proceso: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS...	137
3.4.3. Macro proceso: ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS. .....	138
3.5. Estandarización de procesos. ....	139
<b>CAPITULO IV</b>	<b>Pág.</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1. Conclusiones. ....	141
4.2. Recomendaciones. ....	144
<b>Fuentes bibliográficas.</b> .....	145
<b>Anexo "A"</b>	<b>Pág.</b>
Análisis ambiental. ....	147
<b>Anexo "B"</b>	<b>Pág.</b>
Manual de procesos. ....	203

<b>FIGURAS</b>	<b>Pág.</b>
Figura N° 1 Organigrama Estructural de la Brigada de Artillería N° 27. ....	5
Figura N° 2 Actividades Primarias y de Apoyo. ....	16
Figura N° 3 Visión global de procesos. ....	19
Figura N° 4 Ejemplo de Mapa de Procesos. ....	24
Figura N° 5 Diagrama básico del Proceso. ....	25
Figura N° 6 Despliegue de los procesos. ....	26
Figura N° 7 Elaborar Plan de Actividades Operaciones. ....	55
Figura N° 8 Suministrar instrucción al personal militar. ....	56
Figura N° 9 Atender necesidades de capacitación. ....	57
Figura N° 10 Selección de personal. ....	58
Figura N°11 Re-entrenar personal de reservas. ....	59
Figura N° 12 Re-entrenar al personal del arma de artillería. ....	60
Figura N° 13 Entrenamiento al personal de las Fuerzas de Resistencia. ...	61
Figura N° 14 Planificar el empleo de los medios de artillería. ....	62
Figura N° 15 Planificar los fuegos de artillería. ....	63
Figura N° 16 Planificar y ejecutar las coordinaciones de fuego. ....	64
Figura N° 17 Ejecutar ejercicios de tiro de artillería. ....	65
Figura N° 18 Planificar operaciones de defensa interna. ....	66
Figura N° 19 Participar u organizar ejercicios y/o maniobras militares. ....	67
Figura N° 20 Participar en actividades de apoyo a la comunidad. ....	68
Figura N° 21 Presentar propuestas de modificación del orgánico. ....	69
Figura N° 22 Proporcionar seguridad y relevo a destacamentos. ....	70
Figura N° 23 Desarrollar y mantener la capacidad física del personal. ....	71
Figura N° 24 Participar, organizar desfiles militares, ceremonias. ....	72
Figura N° 25 Instrucción militar al personal de cadetes el COMIL. ....	73
Figura N° 26 Proporcionar seguridad a autoridades. ....	74
Figura N° 27 Planificar y ejecutar Operaciones Psicológicas. ....	75
Figura N° 28 Proporcionar información de rutina o especial. ....	76
Figura N° 29 Evaluar y consolidar información del proceso de selección de la unidad elite. ....	77
Figura N° 30 Diagrama de Afinidades. ....	102

Figura N° 31 Diagrama de Relaciones. ....	103
Figura N° 32 Despliegue IDEF0 A-0 Principal. ....	107
Figura N° 33 Despliegue IDEF0 A-0. ....	108
Figura N° 34 Despliegue IDEF0 A-1. ....	109
Figura N° 35 Despliegue IDEF0 A-1.1. ....	110
Figura N° 36 Despliegue IDEF0 A-1.2. ....	111
Figura N° 37 Despliegue IDEF0 A-2. ....	112
Figura N° 38 Despliegue IDEF0 A-2.1. ....	113
Figura N° 39 Despliegue IDEF0 A-2.2. ....	114
Figura N° 40 Despliegue IDEF0 A-2.3. ....	115
Figura N° 41 Despliegue IDEF0 A-3. ....	116
Figura N° 42 Diagrama de macro-procesos y procesos. ....	117

<b>TABLAS</b>	<b>Pág.</b>
Tabla N°1 “Matriz EFE”. ....	37
Tabla N°2 “Matriz EFI”. ....	38
Tabla N° 3 Priorización de procesos. ....	105
Tabla N° 4 Efectivos y Orgánico (promedio mínimo). ....	180
Tabla N° 5 Efectivos y Orgánico (promedio máximo). ....	181

<b>CUADROS.</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1 “Fases del proyecto” .....	7
Cuadro N° 2 “Matriz FODA” .....	40
Cuadro N° 3 “Área de influencia y objetivos” .....	50
Cuadro N° 4 Metas y Objetivos .....	78
Cuadro N° 5 Matriz SIPOC Proponer las actividades anuales en el campo de operaciones .....	79
Cuadro N° 6 Matriz SIPOC Suministrar instrucción militar al personal profesional y de conscriptos .....	80
Cuadro N° 7 Matriz SIPOC Atender las necesidades adicionales y/o complementarias de capacitación .....	81
Cuadro N° 8 Matriz SIPOC Seleccionar y preparar al personal para participar en programas especiales de adiestramiento o actualización .....	82
Cuadro N° 9 Matriz SIPOC Re-entrenar al personal de reservistas .....	83
Cuadro N° 10 Matriz SIPOC Re-entrenar al personal del arma de artillería .....	84
Cuadro N° 11 Matriz SIPOC Entrenar al personal de las FF.RR. ....	85
Cuadro N° 12 Matriz SIPOC Planificar el empleo de los medios de artillería en las operaciones de guerra externa (COTA) .....	86
Cuadro N° 13 Matriz SIPOC Planificar y Conducir los fuegos de artillería (COTA) .....	87
Cuadro N° 14 Matriz SIPOC Planificación y Ejecución de la Coordinación de Fuegos (CCAF) .....	88
Cuadro N° 15 Matriz SIPOC Ejecutar ejercicios de tiro de artillería de campo y antiaérea .....	89
Cuadro N°16 Matriz SIPOC Planificar y Ejecutar operaciones de defensa interna .....	90
Cuadro N° 17 Matriz SIPOC Participar en ejercicios de cuarteles generales y maniobras militares dispuestos por la III.DE .....	91
Cuadro N° 18 Matriz SIPOC Participar en actividades en apoyo a la comunidad .....	92
Cuadro N° 19 Matriz SIPOC Presentar propuestas de modificación del Orgánico Estructural y Numérico .....	93
Cuadro N° 20 Matriz SIPOC Proporcionar la seguridad y relevo de destacamentos .....	94
Cuadro N° 21 Matriz SIPOC Desarrollar y/o mantener la capacidad física del personal militar .....	96
Cuadro N° 22 Matriz SIPOC Participar / Organizar desfiles militares / Ceremonias .....	97
Cuadro N° 23 Matriz SIPOC Suministrar instrucción militar al personal de cadetes del COMIL-4 .....	98
Cuadro N° 24 Matriz SIPOC Proporcionar seguridad a autoridades nacionales / extranjeras presentes en la jurisdicción del Grupo de Tarea N° 1 .....	98

Cuadro N° 25 Matriz SIPOC Planificar y Ejecutar Operaciones Psicológicas. ....	99
Cuadro N° 26 Matriz SIPOC Proporcionar la información de rutina o especial requerida al Escalón Superior, Estado Mayor y/o Unidades de la brigada. ....	100
Cuadro N° 27 Matriz SIPOC Evaluar y consolidar la información del proceso de selección de Unidad Elite. ....	101
Cuadro N° 28 Códigos de Macroprocesos y Procesos. ....	104
Cuadro N° 29 Inventario de procesos. ....	118
Cuadro N° 30 Indicadores Proceso: Instruir y capacitar al personal militar..	136
Cuadro N° 31 Indicadores Proceso: Desarrollar la capacidad física del personal. ....	136
Cuadro N° 32 Indicadores Proceso: Planificar operaciones. ....	137
Cuadro N° 33 Indicadores Proceso: Planificar ejercicios. ....	137
Cuadro N° 34 Indicadores Proceso: Planificar y coordinar otras actividades de operaciones. ....	138
Cuadro N° 35 Indicadores Proceso: Ejecutar operaciones y evaluar ejercicios. ....	138
Cuadro N° 36 Indicadores Proceso: Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operaciones / ejercicios). ....	139
Cuadro N° 37 Indicadores Proceso: Seleccionar unidad élite. ....	139
Cuadro N° 38 Capacidades Militares. ....	151
Cuadro N° 39 Capacidades Búsqueda de Blancos. ....	156
Cuadro N° 40 Capacidades equipos de Meteorología. ....	157
Cuadro N° 41 Factores externos clave. ....	177
Cuadro N° 41 Personal participante. ....	182
Cuadro N° 42 Situación de Inteligencia. ....	183
Cuadro N° 43 Requerimiento despliegue. ....	189
Cuadro N° 44 Necesidad de infraestructura física. ....	189
Cuadro N° 45 Requerimientos de equipo. ....	194
Cuadro N° 46 Factores internos claves. ....	200

**Resumen:**

En la Brigada de Artillería N° 27 “Bolívar” se identificaron varios procedimientos que se ejecutaban en base a lineamientos doctrinarios, otros se realizaban de manera empírica y en ciertos casos de forma poco organizada, en especial en lo que se refiere a la preparación de la capacidad operativa. Esto involucraba un manejo tradicional que se encontraba sustentado en directivas e instructivos cambiantes. Esta falta de estandarización impedía la evaluación de los procesos realizados y su mejora; ante esta situación, fue necesario levantar los procesos existentes y buscar su racionalización y estandarización, orientado fundamentalmente a la preparación militar y su empleo.

Inicialmente realizamos el análisis de la situación actual utilizando la matriz FODA, llegando a establecer objetivos y estrategias, posteriormente se efectuó el análisis del direccionamiento estratégico y el levantamiento de la información en el área de operaciones. En base a las metas y objetivos del levantamiento de la información se estructuraron los arboles de necesidades; luego se realizó la identificación y concepción de los procesos de la organización a través de una matriz SIPOC- Macro, diagrama de afinidades y diagrama de relaciones, llegando a configurar el mapa general de procesos.

Se realizó el despliegue IDEF 0 de los procesos de la cadena de valor, posteriormente se desarrolló el inventario de procesos con sus indicadores, en total se llegó a desglosar 3 macro procesos, 8 procesos y 54 procedimientos los mismos que están descritos en el manual de procesos que como parte constitutiva general contiene su caracterización, codificación, indicadores y diagramas de flujo.

**Palabras claves: MATRIZ FODA, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, MAPA DE PROCESOS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, DIAGRAMA DE AFINIDADES Y DIAGRAMA DE RELACIONES, MATRIZ SIPOC, DESPLIEGUE IDEF 0, INVENTARIO DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, INDICADORES DE DESEMPEÑO, DIAGRAMAS DE FLUJO.**

**Abstract:**

At the Artillery Brigade N° 27 “Bolívar” it was discovered that various procedures were executed based on doctrinarian guidelines, others in a more empirical manner, and in few instances, such as operative capacity preparation was being performed in a disorganized approach. All of the aforementioned included a traditional handling based on variable instructional guidelines. The lack of standardization impeded the correct evaluation and improvement of the implemented processes and due to this fact, it was necessary to review the existing processes and seek out their rationalization and standardization mainly focused on military training and its correct application.

Initially, we performed the analysis of the current situation using the SWOT matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), and thereby establishing objectives and strategies after the analysis results. Later on, the analysis on the strategic direction and information review were completed in the operations area. Based on the information review’s goals and objectives, important components were structured such as the requirements charts, the organization’s processes identification and conception using the SIPOC- Macro matrix (Suppliers- Inputs- Process-Outputs-Customers), and the affinity and relations diagrams, and all together form part of the overall processes map.

The IDEF 0 (Integrated definition modeling) value chain processes was launched and later the processes inventory with its respective indicators was developed, and in total, 3 macro processes, 8 processes and 54 procedures were itemized and clearly defined within the processes manual which in its constitutive form contains as a whole characterization, codification, indicators and flow diagrams.

**Key words: MATRIX FODA, ADDRESSING STRATEGIC, PROCESS MAP, OBJECTIVES, STRATEGIES, DIAGRAM AFFINITIES, RELATIONSHIP DIAGRAM, MATRIX SIPOC, DEPLOYMENT IDEF 0, PROCESS INVENTORY, PROCEDURES, PERFORMANCE INDICATORS, FLOWCHARTS.**

## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

#### 1.1.1 Reseña Histórica

En el mes de agosto de 1996, el Sr. General de Brigada René Yandún, Comandante de la III División de Ejército “Tarqui”, en conocimiento del proyecto presentado al Comando de Fuerza para la creación de la Brigada de Artillería, dispone el Sr. Crnl. de E.M. Luis E. Montalvo G. que en ese momento se desempeñaba como Director de la Escuela de Artillería, proceda a organizar las unidades dependientes de la Artillería Divisionaria bajo el comando de una Brigada de Artillería, la misma que se la identificaría como la Brigada de Artillería No.27 “Tiwinza” con sede en el campamento militar “Calderón” de Cuenca.

El Comandante de la División, da un plazo de 15 días al Sr. Crnl. de E.M. Luis Montalvo para conformar y responder operativamente con el comando y estado mayor de la Brigada de Artillería No.27 “Bolívar”, debiendo estar en condiciones de pasar una inspección de sus oficinas. Dispone además que el Sr. Crnl. de E.M. Luis Montalvo, asuma temporalmente el mando de dicha unidad hasta que el Comando de la Fuerza apruebe el orgánico respectivo y nombre reglamentariamente al Comandante.

Para cumplir esta disposición se recurrió al apoyo del Grupo de Artillería “Calderón”, en cuyo campamento se inició inmediatamente con la instalación de las oficinas del Comando y Estado Mayor con medios y personal de esa unidad. El Comando de la Brigada de Artillería asentado en Cuenca, fue progresivamente organizándose y desarrollándose.

Se requería determinar adecuadamente la dependencia en lo referente a los campos administrativo, disciplinario y operativo de cada una de las

Subunidades, consideradas bajo este mando, para que se materialice y canalice la transición de la relación de mando.

En el mes de julio de 1997, aproximadamente a los 10 meses de haber iniciado su funcionamiento y luego de finalizar un ejercicio de campaña con la III División de Ejército "TARQUI", el Sr. General de Brigada René Yandún, Comandante de la misma dispone al Sr. Crnl. Montalvo, cambie el lugar de funcionamiento del Puesto de Mando de la Brigada de Artillería al campamento militar Bolívar en el Cambio, provincia de El Oro, sitio en el cual nuevamente se continuó el proceso de organización, pero con el nombre de Brigada de Artillería N° 27 "Bolívar". A fines del mes de julio, por disposición del Comando de la III División de Ejército "Tarqui", el Sr. Crnl. de E.M Luis Montalvo debió entregar el mando de la Brigada N°. 27 al Sr. Crnl. de E.M Rodrigo Zuñiga.

En el mes de diciembre de 1997 se publica en el Orden General del Comando de la Fuerza Terrestre la aprobación del orgánico de la Brigada de Artillería, con el nombre de Brigada Bolívar, nombrándose como Comandante de la misma al Sr. Coronel de Estado Mayor Conjunto Octavio Romero.

En el año 2007, dando cumplimiento al Instructivo No. 2007-01 sobre la reestructuración de las unidades de la Fuerza Terrestre y al Plan "Horizonte de la III DE Tarqui", se da la orden de reubicar a la 27.BA "Bolívar", de la plaza de Machala (El Cambio) al Fuerte Militar "Calderón" en la plaza de Cuenca.

En el mes de julio del 2007, se movilizó el 50% del personal orgánico del CEM-27, con todo el material, y en el mes de agosto se movilizó al personal que faltaba, completando de esta manera el traslado de la unidad a la plaza de Cuenca, haciéndose cargo completamente de la desaparecida Brigada de Infantería N° 3 "Portete", y en el ejercicio de las atribuciones que le confiere los Art. 179 numeral 6 de la constitución política de la República del Ecuador y el Art. 10 literales a) y h) de la ley Orgánica de la Defensa Nacional. Acuerda:

Art. 3 Modificar la denominación de las unidades de la Fuerza Terrestre de acuerdo al siguiente detalle: Brigada de Artillería N° 27 "Bolívar" por Brigada

de Artillería N° 27 “Portete” (27.BA “Portete”), consede en la Ciudad de Cuenca.

### 1.1.2 Visión

Describe hacia dónde se dirige la organización y que trata de ser; es una declaración del futuro, que no sucederá por si misma. La visión articula las características básicas que dan forma a la estrategia de una organización. (EVANS James & Lindsay William, 2005, p 223)

La visión de la Brigada de Artillería N°27 “Portete”, es la de constituirse en una unidad de apoyo de fuegos altamente operativa, con personal calificado y con elevado nivel de preparación técnica y táctica, dotada con equipo de elevada tecnología con capacidad de localizar y batir blancos en todo el campo de batalla y de impedir a la amenaza aérea el cumplimiento de su misión. Paralelamente desarrollará misiones de defensa interna contribuyendo al esfuerzo del Estado de mantener una sociedad segura observando fundamentalmente los derechos humanos y derecho internacional humanitario, en los casos que sea aplicable. Para esto se procurará mantener un elevado nivel de moral del personal, minimizar al máximo el riesgo durante el entrenamiento y empleo de las unidades, así como establecer un sistema de mantenimiento y abastecimiento eficiente y efectivo. Todo esto, complementado con acciones tendientes a mejorar en forma permanente, las condiciones de bienestar del personal militar y de su familia.

La Brigada de Artillería N°27 “Portete”, se encuentra localizado en la provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, parroquia Ricaurte.

### 1.1.3 Misión

Es la razón de existir; responde a la pregunta ¿por qué estamos en el negocio?

La declaración de la misión incluye una definición de los productos y servicio que ofrece la organización, las tecnologías que emplea para proporcionar

estos productos y servicios, los tipos de mercados, las necesidades importantes de los clientes y las diversas competencias o la experiencia que distingue a la empresa de las demás. (EVANS James & Lindsay William, 2005, p 222).

La misión de la 27.BA "Portete" durante las operaciones de guerra externa, será la de proporcionar apoyo de fuegos a la maniobra del Comando Operacional N°3 "Sur", para contribuir fundamentalmente en el desarrollo de las acciones defensivas y ofensivas planificadas por ésta gran unidad, mediante la destrucción y neutralización de las unidades enemigas y sus instalaciones administrativas y logísticas. Durante las operaciones de defensa interna, participa como Grupo de Tarea 3.27 (o Grupo Operacional 3.27), para lo cual empleará en forma permanente sus medios orgánicos y agregados, mediante acciones tendientes a mantener y/o restablecer el orden interno, así como con el cumplimiento de tareas orientadas al apoyo de las autoridades civiles, instituciones y comunidades de las provincias del Azuay y Cañar.

#### 1.1.4 Estructura Organizacional

Orgánicamente la 27.BA, está constituida de un comando y E.M., de Grupos de Artillería de Campaña de 155 mm y 122mm, un Grupo de Artillería Antiaéreo, una Batería de localización de blancos, otras subunidades de valor batería y/o compañía que apoyan sus operaciones, manteniendo la posibilidad en operaciones de guerra externa de encuadrar otros medios de apoyo de artillería adicionales, en función de la misión que cumplen las brigadas de maniobra subordinadas y/o colocadas en lista de tropas de la III-DE o el CO N°3 "Sur", como se aprecia en la Figura N°1.

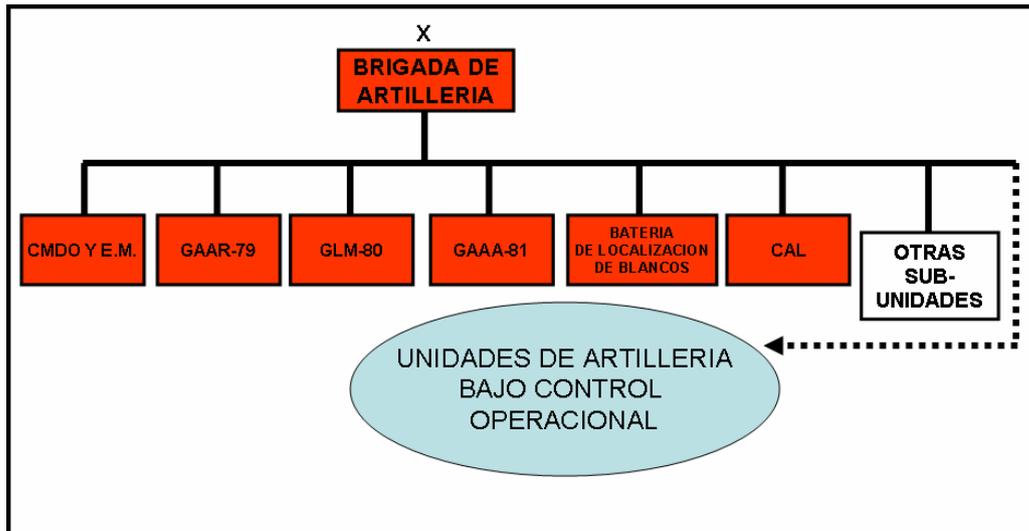


Figura N°1 Organigrama Estructural de la Brigada de Artillería N°27

En defensa interna, la 27-BA como Grupo de Tarea emplea sus unidades orgánicas, anteriormente descritas. En forma análoga su poder de combate se ve aumentado al recibir la agregación de otras unidades valor batallón, acantonadas en la plaza de Cuenca. (Batallón Antitanque de la III.DE, Grupo de Caballería Motorizado de la III.DE, Batallón de Apoyo Logístico de la III.DE., y Grupo de Artillería Lanzadores N°21).

Los escenarios de empleo se ven modificados, en guerra externa su zona de empleo se circunscribe a gran parte de la frontera sur, mientras que en la defensa interna, la 27.BA tiene bajo su responsabilidad las provincias del Azuay y del Cañar.

Departamentos del Comando y Estado Mayor de la 27.BA:

- Comando de la Brigada
- Ayudantía.
- Departamento de Personal.
- Departamento de Logística
- Departamento de Operaciones
- Departamento de Inteligencia
- Sección de Comunicación Social
- Sección de Seguridad y Prevención de Accidentes
- Unidad Financiera.
- Departamento de Operaciones

Las unidades que conforman la Brigada de Artillería N° 27 son las siguientes:

- Comando y Estado Mayor de la 27-BA "Portete" (CEM.27)
- Grupo de Artillería Auto Remolcado N°79 "General Pintag" (GAAR.79)
- Grupo de Artillería Antiaérea N° 81 "Tnte. Ledesma" (GAAA.81)
- Batería de Localización de Blancos N° 27 (BLB.27)
- Comando de Apoyo Logístico N° 27 (CAL.27)
- Compañía de Comunicaciones N° 27 (CC.27)
- Compañía Policía Militar N° 27 (CPM.27)
- Batería de apoyo al desarrollo y ambiente N° 27 (BADYA.27)
- Policlínico N° 27 (POL.27)

## **1.2 Planteamiento del Problema**

En la 27.BA se han identificado varios procedimientos que se ejecutan en base a lineamientos doctrinarios, otros se realizan de manera empírica y en ciertos casos de forma poco organizada, en especial en lo que se refiere a la preparación de la capacidad operativa. Esto involucra un manejo tradicional que se encuentra sustentado en directivas e instructivos cambiantes. Esta falta de estandarización impide la evaluación de los procesos realizados y su mejora.

Ante esta problemática, es necesario levantar los procesos existentes y buscar su racionalización y estandarización, orientado fundamentalmente a la preparación militar y su empleo, por lo que debe considerarse como entregable a la sociedad "una unidad tipo brigada del Ejército" en condiciones de emplearse y operar eficazmente. En este marco, los suscritos proponentes nos hemos permitido establecer el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los macro procesos, los procesos, sub procesos, procedimientos y actividades pertenecientes a la cadena de valor de la 27. BA, para el cumplimiento de las misiones de guerra externa y defensa interna?

Para el cumplimiento de esta tarea se deberá levantar el mapa general de procesos y posteriormente desglosar aquellos que constituyen la cadena de valor, en el nivel de respuesta a la pregunta de investigación.

La metodología a emplearse esta dentro de una investigación descriptiva de carácter mixta (documental y de campo) según Zorrilla, (1993, p 43), tomando en consideración las siete recomendaciones que realiza Van Dalen, 2000, el momento de plantear un problema (Bernal Cesar, 2006, p 85).

La gestión por procesos (Integración sistémica de las actividades), es una metodología utilizada para eliminar de raíz algunos males típicos de tenemos como una organización departamentalizada.

Esta metodología validada en la práctica consta de dos fases: fase I “modelamiento del negocio en la visión sistémica de procesos” y la fase II “estandarización de los procesos empresariales” los mismos que están representados en el cuadro que sigue a continuación y será explicada detalladamente.

Cuadro N°1

“ Fases del proyecto”

**Fase I Modelamiento del negocio en la visión sistémica de procesos**

Etapa 1: Estructuración de las necesidades de las partes interesadas o involucradas. (definición de metas y objetivos misionales, y árboles de necesidades)

Etapa 2: Identificación y concepción de los procesos de la organización. (Matriz SIPOC-Macro, diagrama de afinidades y diagrama de relaciones)

Etapa 3: Definición del macro-flujo del negocio (Mapa General de Procesos)

**Fase II Estandarización de los procesos de la organización**

Etapa 1: Estandarización de los procesos primarios

Etapa 2: Elaboración de indicadores de desempeño y de gestión

Fuente: Qualiplus, excelencia de negocio, 2012.

**FASE I: Modelamiento del negocio en la visión sistémica de procesos(tres etapas).**

Etapa I: Estructuración de las necesidades de las partes interesadas o involucradas.

- Información de los procesos fundamentales (definición de metas y objetivos misionales) referente al área de operaciones, instrucción, organización, cultura física y operaciones psicológicas con sus observaciones.
- Árbol de necesidades para cada una de las metas y objetivos con la finalidad de obtener todas las actividades y documentos que se deben realizar en cada una de ellas.

Etapa II: Identificación y concepción de los procesos de la organización.

- Matriz SIPOC-Macro, en el cual se relacionan procesos y actividades referentes a cada campo, con proveedores, cliente, entradas y salidas de información y documentos.
- Diagrama de afinidades, en el cual se agrupan por áreas las actividades afines que se complementan.
- Diagrama de relaciones interdependiente entre cada una de las áreas con su flujo de información.

Etapa III: Definición del macroflujo del negocio

- Mapa General de Procesos, en el cual constan los procesos gobernantes, fundamentales y de apoyo con cada uno de sus subprocesos. Se representa la cadena de valor de la Brigada de Artillería a través del despliegue IDEF0. lo que nos permitirá obtener información sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los correspondientes a sus actividades. De esta manera se observa a la organización como un sistema de procesos interrelacionados.

## **FASE II: Estandarización de los procesos de la organización. (dos etapas)**

Etapa I: Estandarización de los procesos primarios.

- Listas maestras de inventarios de procesos en donde constan el macro proceso, proceso, subproceso, procedimiento y actividades.

Etapa II: Elaboración de indicadores de desempeño y de gestión.

- Indicadores para cada uno de los procesos, los mismos que deben cumplir con las siguientes características: relevante, verificable, libre de sesgo, aceptación, justificable, válido, confiable, y fácil de interpretar.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### 1.3.1 General

Diseño y estandarización de procesos críticos de la cadena de valor de la 27.BA, que permita generar las condiciones para contribuir a los niveles de eficiencia y eficacia.

#### 1.3.2 Específicos

- 1) Describir la situación actual de la 27.BA.
- 2) Analizar el direccionamiento estratégico de la 27.BA
- 3) Diseñar el mapa de procesos de la 27.BA
- 4) Definir los procesos críticos de la 27.BA
- 5) Levantar la información de los procesos críticos de la 27.BA
- 6) Estandarizar los procesos críticos de la 27 BA
- 7) Establecer un sistema de medición de los procesos críticos de la 27.BA.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Análisis situacional**

##### **2.1.1 Análisis ambiental**

El análisis ambiental abarca dos grandes áreas, la interna y la externa a la organización u empresa.

El análisis o auditoría externa, conlleva elaborar una lista de cada factor que puede influir a la empresa, cuyo objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas rápidas. (David, 2005). Las fuerzas externas se dividen en diferentes tipos de categorías como: 1) fuerzas económicas, 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas, y 5) fuerzas competitivas.

La auditoría interna consiste en identificar fortalezas y debilidades en las “áreas funcionales del negocio” (David, 2005). El proceso de ejecutar una auditoría interna es similar al anterior. Para el efecto los “gerentes y empleados” son quienes determinan las mismas. La auditoría requiere la recolección y asimilación de información de las áreas clave del negocio.

##### **2.1.2 Las variables FODA y matrices de evaluación.**

**2.1.2.1 Fortalezas y debilidades:** Son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño se puede calificar como excelente o deficiente. Surge en las actividades de producción, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, etc.

Las fortalezas y debilidades se analizan bajo la matriz EFI (Matriz de evaluación del factor interno). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa los dos aspectos citados. Se requiere juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, por lo tanto no se debe interpretar con la apariencia de un método científico, ya que no es una técnica infalible. (David, 2005). Sin

importar cuantos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el valor de 2,5 el promedio. Bajo este valor caracteriza a las empresas que son débiles internamente. Valores superiores indica una posición interna sólida.

2.1.2.2 Oportunidades y amenazas: Son tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o afectar de manera negativa a una organización en el futuro.

La evaluación de las oportunidades y amenazas se realiza por medio de la matriz EFE (Matriz de evaluación del factor externo). Esta herramienta permite a los estrategas evaluar la información del ámbito externo a la organización. El valor promedio más alto posible es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2,5, siendo que un valor alto indica que la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. Un puntaje bajo refleja que las estrategias de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

### 2.1.3 La matriz FODA

El análisis FODA es una de las herramientas que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones estratégicas. En este proceso se analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para tal efecto se considerarán los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a una organización, considerando la visión y la misión como elementos guía del proceso.

Las oportunidades y amenazas provienen del ámbito externo, en tanto que las fortalezas y debilidades son propias de la organización. Los casos se analizan bajo matrices en donde se ponderan la influencia de estos factores, permitiendo determinar si una organización se encuentra actuando en un ambiente externo

más amigable o de riesgo o incertidumbre. En el caso del cuadro de factores internos, se determina en qué medida una organización es capaz de sobreponer sus fortalezas frente a sus debilidades.

Posteriormente se establecen las estrategias, determinando como las fortalezas pueden aprovechar las oportunidades (maxi-maxi), o como esta se emplean para reducir el efecto de las amenazas (maxi-mini). Posteriormente se analiza las debilidades frente a las oportunidades (mini-maxi) y frente a las amenazas (mini-mini)

Conforme Fred David(2005), la previsión de esas oportunidades y amenazas, y su comparación cruzada con las fortalezas y debilidades, permite desarrollar estrategias de naturaleza ofensiva, defensiva, de supervivencia y de estabilización.

## **2.2 Direccionamiento Estratégico**

### **2.2.1 Misión**

La Misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?.Senge señala que las organizaciones exitosas “poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de la satisfacción de las necesidades de sus accionistas y empleados. Buscan contribuir al mundo en alguna manera única, añadiéndole una fuente distintiva de valor” Por lo general, la declaración de misión de una organización contiene información sobre qué tipos de productos o servicios produce la organización, quienes son por lo general sus clientes y cuales son valores esenciales. (Certo, 1996, p.63)

### **2.2.2 Visión**

La Visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. Peter Senge sostiene que la visión organizativa es la respuesta a la pregunta ¿qué es lo que queremos crear?, las visiones que se comparten en la organización, crean un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hacen que sus diversas actividades sean coherentes. Como consecuencia de todo ello, el trabajo se hace parte de la búsqueda de un propósito de mayor alcance que se materializa en los productos y servicios de la organización. (Certo, 1996, p.59)

### **2.2.3 Objetivos**

Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orienta los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción. Los objetivos pueden ser para las empresas lo que la estrella polar es para los navegantes.

Las organizaciones suelen establecer dos tipos diferentes de objetivos. Los Objetivos a corto plazo identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno o dos años. Los objetivos a largo plazo son los blancos a los que apunta la organización para un plazo de tres a cinco años.

Estos dos tipos de objetivos difieren de manera significativa. La diferencia más visible es, sin duda, el periodo en el que la organización planea lograr el objetivo fijado. Otra diferencia importante entre los dos tipos de objetivo estriba en la manera en la que se expresan. Por lo general, los objetivos a corto plazo suelen ofrecer más pormenores como por ejemplo, quién realizará qué tareas, cuándo se llevarán a cabo dichas tareas. (Certo, 1996, p.66)

### **2.2.4 Políticas**

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales, son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y sistemas. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa. (David Fred, 2005, p 13)

### **2.2.5 Valores**

Los valores son los que responden a la pregunta ¿Cómo queremos obrar, consecuentemente con nuestra misión, en el camino hacia el logro de la visión?

Los valores de una organización permiten:

- Edificar organizaciones fuertes que son fuente de fortaleza y solidaridad para sus miembros en tiempos difíciles y turbulentos.
- Formar la identidad de la Institución, son el cimiento sólido sobre el cual todo lo demás se apoya.
- Afirmar sus convicciones y orientar sus prácticas en correspondencia con las demandas de desarrollo.

### **2.3 Cadena de Valor de Porter**

Según Michael Porter (1985, p130) al referirse a la *Cadena de Valor*, indica que la empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.

El nivel adecuado para construir una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una industria particular (la unidad de negocios). En el nivel industrial o sectorial la cadena resulta demasiado extensa, pues puede opacar importantes fuentes de la ventaja competitiva. La cadena de valor de una compañía de una industria puede variar un poco en algunos elementos de su línea de productos, en los clientes, en las regiones geográficas o en los canales de distribución. No obstante, las de tales subconjuntos guardan estrecha relación, pudiendo figurar solo dentro del contexto de la cadena de unidad de negocios.

La cadena de valor contiene el valor total y consta de *actividades relacionadas con valores y de margen*. Se trata de las actividades física y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas. Puede medirse en diversas formas. También las cadenas de valor de los proveedores y canales introducen un margen que conviene aislar al entender las causas de la posición de una organización en costos, puesto que el margen de unos y otros forman parte del costo total cargado al cliente.

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras (logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, servicio), son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo (infraestructura, administración de RRHH, desarrollo tecnológico, adquisiciones) respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. (ver figura 2)



Figura N°2 Actividades Primarias y de Apoyo

Para el presente caso, y al tratarse de una Unidad Militar en análisis, las **actividades primarias** están conformados por:

- Instrucción capacitación y cultura física.
- Planificación de operaciones y ejercicios tácticos.
- Administrar y evaluar operaciones y ejercicios tácticos.

Mientras que las **actividades de apoyo** lo conforman:

- Comunicaciones.
- Logística.
- Inteligencia.
- SEPRAC.
- Comunicación Social
- Asesoría Jurídica y
- Gestión Administrativa.

## 2.4 Levantamiento de las expectativas de los involucrados

Constituye la determinación de cuáles son los requerimientos que presentan los que reciben o se benefician de los servicios o productos que ofrece una organización. Para el efecto se procede a diseñar una matriz en donde se determina el "qué" se requiere hacer. Esto constituye el objetivo. A continuación se procede a colocar las observaciones sobre este "objetivo" levantado.

Posteriormente se construye los denominados arboles de necesidades. Estos son diagramas que permiten visualizar en su origen el "qué", en este caso corresponderá a las expectativas levantadas. La rama superior, desde su origen se explica por su desglose que es el "cómo". Sí se lee desde izquierda a derecha, el cuadrado de la izquierda representa "qué" se requiere lograr, y su desglose el "cómo se logra". Así estos "cómo" se transforman en nuevos "qué" y su desglose son los "cómo se logra", o qué actividades se deben realizar. De esta forma se lee el árbol hasta el último nivel desarrollado.

Una vez que se ha desglosado los objetivos en grandes tareas o sub-tareas, se procede a organizar esta actividad utilizando las matrices denominadas SIPOC. Este es un acrónimo en inglés que viene de la traducción de las palabras que estas letras representan. Así tenemos: Proveedor, Entrada, Proceso, Salida y Cliente (Supplier, Input, Process, Output and Customer). El diagrama SIPOC que se emplea se denomina macro, ya que permite ver de forma general la interacción del proceso, desde el punto de vista de insumos y resultados, así como de proveedores y clientes. (Ver Qualiplus, excelencia empresarial, 2012)

## **2.5 Administración por procesos**

La búsqueda de la competitividad ha sido un objetivo permanente tanto en el sector público como privado. Las exigencias en estos dos ámbitos de actividad cada vez son mayores, y requieren un mejoramiento continuo de los productos o servicios que se ofrecen (Pérez, 2010, p 41,161). Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo, que es la razón de ser una organización o institución. Las organizaciones de todo tipo son sistemas vivos, que constituyen un conjunto de elementos relacionados e inter-actantes que tienen un propósito definido. Para el efecto ponen en movimiento flujos de energía, recursos de todo tipo, y capacidades humanas que involucran estructuras y procesos complejos. (Claudio, 2003).

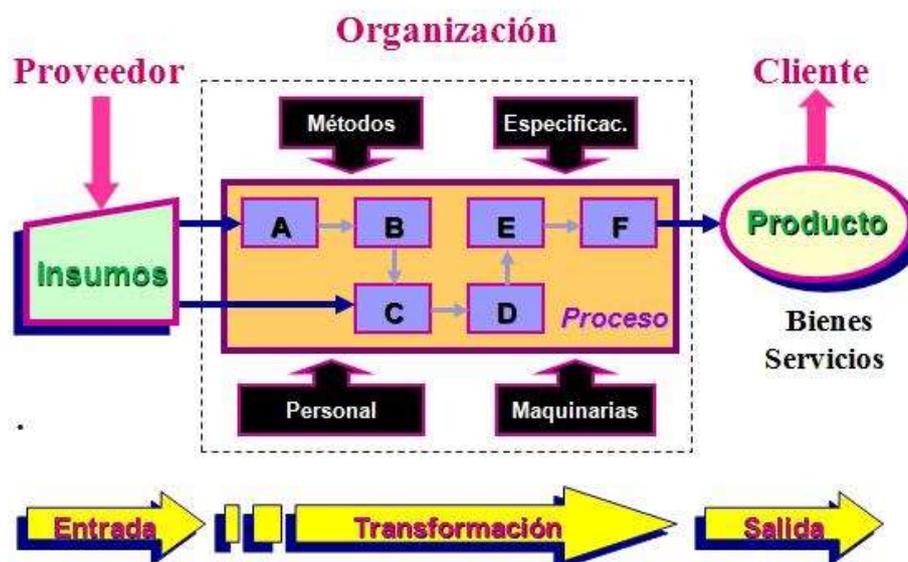
Ante esto es fundamental considerar que "La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto", conforme los

señala la Norma ISO 9001:2000 - 7.1. Solo de esta forma se puede medir su comportamiento y promover la mejora continua. La secuencia y la interrelación de estos procesos son fundamentales que se lleguen a determinar, tal como lo señala la Norma ISO 9001:2000 - 4.1b.

Toda organización de vanguardia identifica los procesos importantes que puede tener un efecto en la satisfacción del cliente, en toda la cadena de valor. Esta tarea se cumple a través de la administración de procesos que consiste básicamente en tres actividades clave: diseño, control y mejora. (Pérez, 2010, p 272).

La administración por procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para poder alcanzar un alto nivel de desempeño en los procesos fundamentales, así como se debe incluir cuales son las oportunidades de mejora de la calidad y el desempeño operativo.(Pérez, 2010, p 85, 316, 332).

Agudelo, 2007, en su libro “Gestión por Procesos” explica que cada proceso es un sistema de funciones, las cuales se agrupan por departamento o áreas funcionales. La gestión por procesos procura gestionar de manera integral cada una de las transacciones o procesos que la organización ejecuta. Los sistemas coordinan funciones, independientemente de quien las pueda realizar.



### Figura N°3 Visión global de procesos

La gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos como se aprecia en la figura N°3.

La gestión por procesos hace posible la comprensión del modo en que los procesos de negocio, aprovechan o se blindan contra las fortalezas y debilidades respectivamente. Las empresas líderes consideran a la administración por procesos como una actividad fundamental e importante.

#### **2.6 Definiciones de Proceso**

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí, que partiendo de uno o más inputs (entradas) en el trayecto se transforman, generando un output (resultado). Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos. (Bravo, 2011, p 10, 11).

Harrington(1998), manifiesta que no existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera no existe proceso sin un producto o servicio. Como definición un proceso: “Es un conjunto de actividades que convierten insumos en productos o servicios de mayor valor para el cliente”.

Según Martínez(1994), un proceso es una “Serie de actividades o pasos relacionados entre sí, a través de los cuales se transforman unos recursos y se obtienen productos o servicios”.

Según Mariño(2002), proceso es un “Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que lo demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”.

Según Dávila(2001), “Proceso es el desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento/tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización”.

En conclusión proceso se puede definir como una secuencia o grupo de actividades que van añadiendo valor a un producto o servicio destinado a un cliente interno o externo.

#### 2.6.1 Procesos estratégicos, gobernantes o gerenciales

Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.

Estos procesos se relacionan directamente con: liderazgo, formulación y despliegue de estrategias, conocimiento y enfoque del cliente y mercado, análisis de información y del entorno competitivo, monitoreo y control, mejora continua.

Una adecuada gestión de estos procesos genera mayores oportunidades para mejorar la productividad.(Muro, 2010.)

#### 2.6.2 Procesos operacionales, fundamentales o misionales.

Son procesos que tienen acción directa en la transformación del producto o servicio a lo largo de la cadena de valor, para cumplir con los requerimientos del cliente y los mercados.

Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

Se interrelacionan con los procesos estratégicos y de apoyo, en el ciclo de mejora continua PHVA. (Muro, 2010.)

### 2.6.3 Procesos de apoyo

Son procesos de apoyo la gestión tecnológica, contable, financiera, compras, recursos humanos, entre otros. Estos procesos se relacionan indirectamente con la transformación del producto o servicio, y cuya finalidad es facilitar a los procesos estratégicos y agregadores de valor. Se interrelacionan con los procesos estratégicos y agregadores de valor, en el ciclo de mejora continua PHVA, para contribuir a tener productos y servicios de calidad. (Muro, 2010.)

## 2.7 Diseño de procesos

Según Evans James & Lindsay William(2005), la descripción de un proceso tiene como finalidad, determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso. El enfoque de procesos potencia la representación gráfica.

Frecuentemente los sistemas -conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización- son difíciles de comprender, son amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados.

Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema. En esencia consiste en la representación de una realidad. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente.

Existen diferentes modelos para la agrupación de procesos y que constituye la base para abordar el rediseño y mejora; y establecer los indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él. Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos existentes. Al mismo tiempo, los problemas existentes

pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

Diagramar es establecer una representación visual de los macro-procesos, procesos, subprocesos, y procedimientos lo que permite obtener una información sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los correspondientes a sus actividades.

### 2.7.1 Mapa general de procesos

Es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados.

El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Así mismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos claves, estratégicos y de soporte, constituyéndose el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que hay que actuar. Los procesos al interior de cada institución se agrupan en función del grado de contribución y el valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Para la elaboración del Mapa de Procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo se ha definido que el tipo de agrupamiento de los procesos dentro del mapa corresponde al de las tres categorías identificadas como: Procesos Estratégicos o gobernantes, Procesos Operativos o que agregan Valor y Procesos de Apoyo o habilitantes, como se aprecia en la figura N°4.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de: ¿Qué salidas produce cada proceso? y ¿Hacia quién van dirigidas?, ¿Qué entradas necesita el proceso? y ¿de dónde vienen? y ¿Qué recursos consume el proceso? y ¿De dónde proceden?

Como queda demostrado, un mapa de procesos nos permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas, razón por la cual se debe acudir a una descripción más detallada del proceso.

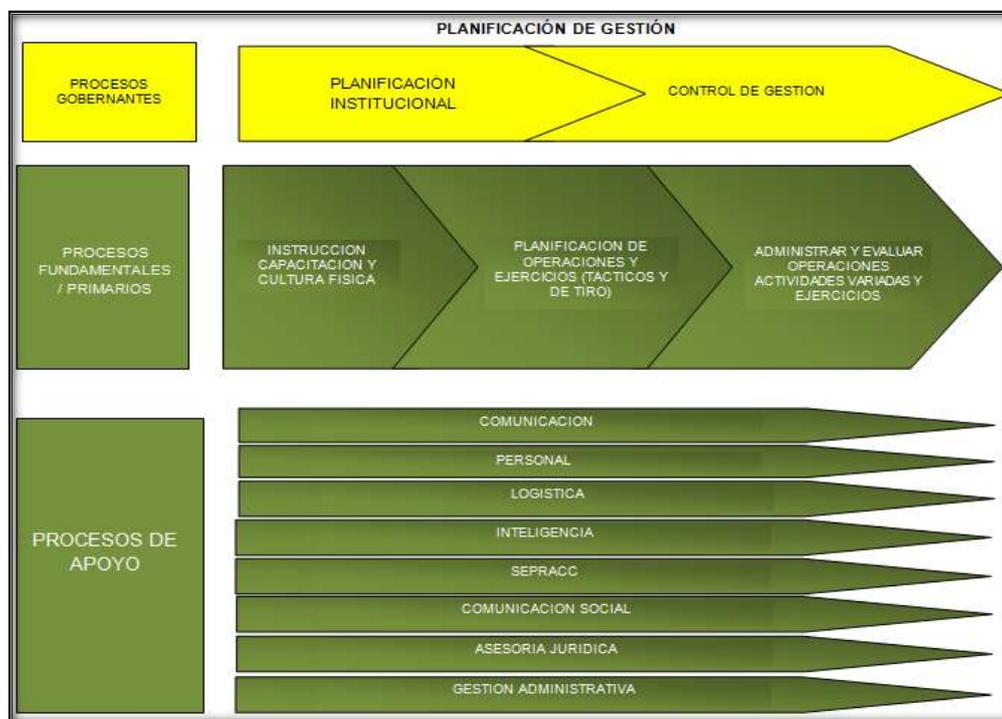


Figura N°4 Ejemplo de Mapa de Procesos

### 2.7.2 Procesos y sub procesos

Se emplea el modelo de diagramas de bloque jerarquizados con referencias cruzadas, que se conoce como metodología IDEF0, la misma que permite mediante su automatización la generación de hojas estandarizadas de fácil comprensión, de manera que las actividades complejas se pueden desglosar en sucesivas cascadas hasta alcanzar los niveles de detalle deseado.

Como se puede observar en la figura N°5, estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en conjunto, debido a que permite una percepción visual de flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas (E), salidas (S), controles (C) y mecanismos (M). (Pérez, 2010 p.54)

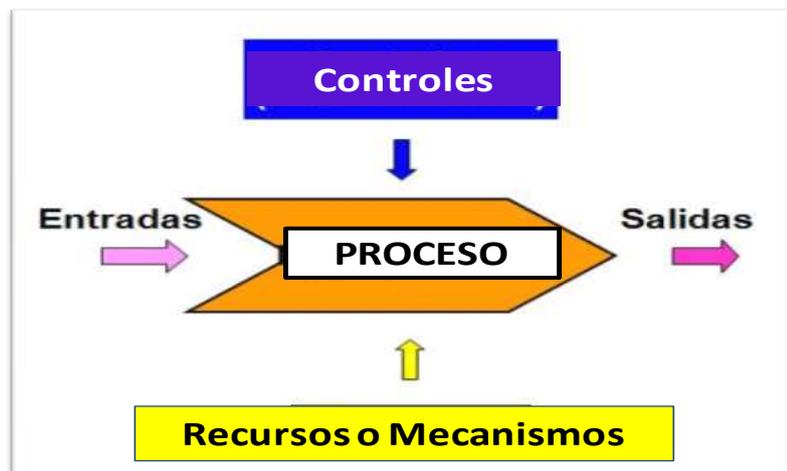


Figura N° 5 Diagrama básico del Proceso

### 2.7.3 Elementos de un proceso

#### - **Entradas**

Información, insumos o materia prima que se utiliza para producir las salidas de la actividad. La entrada es transformada por la actividad.

#### - **Salidas**

Se trata de productos y/o servicios generados por el proceso. Corresponde también a los subproductos y/o entregables del proceso.

#### - **Controles**

Se trata de restricciones que afectan a un proceso. Regula la producción de las salidas a partir de las entradas. Corresponden a Leyes, Reglamentos y/o, disposiciones, normas y especificaciones técnicas.

#### - **Mecanismos**

Se refiere a los recursos tangibles (infraestructura, maquinaria, equipo o hardware y software) como intangibles (métodos, modelos, patentes, autorizaciones de uso) existentes que ejecutan la actividad.

#### - **Límites**

Estableciendo los límites acotamos el campo de análisis, las actividades que van desde el inicio hasta el final del proceso, constituirán el conjunto de tareas a estudiar y organizar. (Son la primera y la última tarea del mismo). (Pérez, 2010 p.57)

#### 2.7.4 Metodología IDEF0

Según Guasch(2003), el despliegue de los procesos consiste en descomponer cada uno de los procesos de forma estructurada con el fin de identificar y estructurar los diferentes subprocessos o actividades que constituyen la totalidad del proceso.

Cada uno de los subprocessos puede a su vez ser descompuesto en actividades. De esta forma se puede desglosar procesos grandes y complejos en elementos manejables sin dejar de entender el conjunto.

El sistema IDEF0, es un sistema jerárquico en el que se avanza desde el diagrama general y, en forma descendente, a sucesivos diagramas donde se especifica con más detalle la función a realizar. (Visión top-down, como se aprecia en la figura N°6)

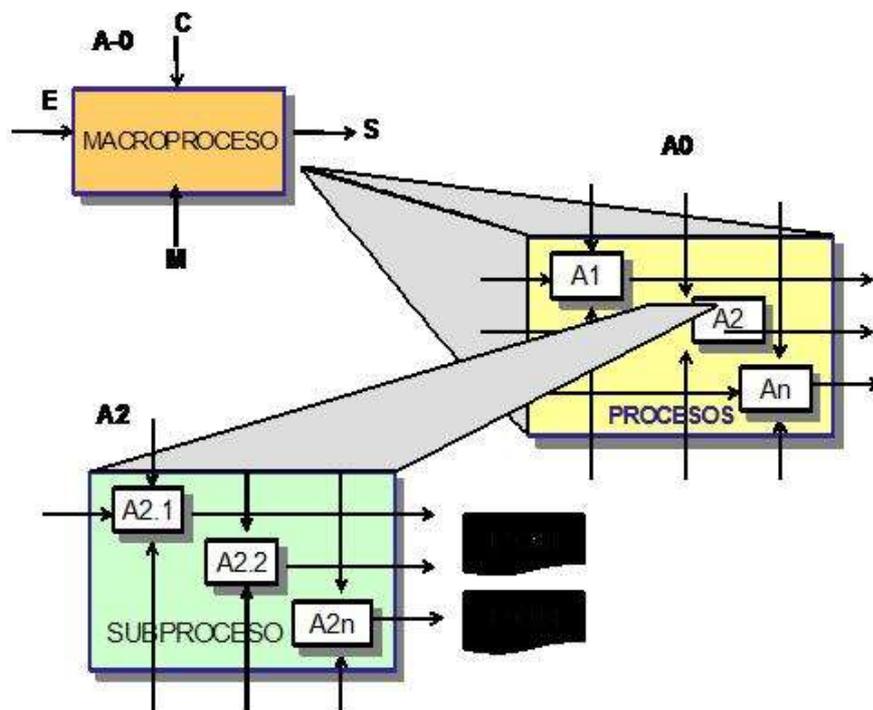


Figura N° 6 Despliegue de los procesos

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

IDEF0 permite identificar apropiadamente los procesos y sus interfaces y elaborar los documentos que permitan su control en cualquiera de sus etapas de desarrollo. Con esta herramienta analizamos sistemáticamente la Organización, centrándonos en las tareas que se realizan de forma regular, las políticas de control que se utilizan para asegurar que estas tareas se realicen de forma correcta, los recursos (tanto humanos como materiales) que se utilizan para realizarla, los resultados de la tarea y las materias primas sobre las que la actividad actúa. Al estar basada en un estándar con especificaciones precisas y rigurosas que permite llegar a cualquier nivel de detalle, tiene una amplia aplicabilidad como medio para comunicar reglas y procesos, para obtener una vista estratégica de estos y facilitar el análisis para identificar puntos de mejora.

La metodología IDEF0, puede ser representada por diversos paquetes informáticos, tal es el caso del software BPwin, empleado en el presente trabajo.

La metodología IDEF0 proporciona un marco de trabajo para poder representar y entender los procesos, determinando el impacto de los diferentes sucesos y definiendo como los procesos interactúan unos con otros permitiéndonos identificar actividades poco eficientes o redundantes.

Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante unos rectángulos o cajas y una serie de flechas. La descripción de cada proceso es considerado como la combinación de cinco magnitudes básicas que se representan gráficamente como:

- Procesos o actividades
- Entradas (inputs)
- Controles

- Mecanismos o recursos para la realización de tareas
- Salidas (outputs) o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez entradas, mecanismos o controles de otros procesos)

Uno de los aspectos de IDEF0 más importantes es que como concepto de modelación va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo. De esta manera, la comunicación se produce dando al lector un tema bien definido con una cantidad de información detallada disponible para profundizar en el modelo.

El software BPwin muestra la representación gráfica del proceso, con la ventaja que señala posibles incongruencias que pueden haberse cometido a la hora de definir las entradas, salidas, mecanismos y controles; nos permite ver la relación existente entre los diferentes procesos, es decir su interconexión para evitar duplicidades y podemos visualizar como un cambio en determinado proceso afecta a los demás. (Guasch, 2003, p.74, 75)

## **2.8 Indicadores de gestión de procesos**

### **2.8.1 Concepto de indicador**

Los indicadores son comparables a un conjunto de instantáneas tomadas a un proceso a intervalos regulares de tiempo, mostrando los distintos estados en el tiempo de las variables. Un indicador puede ser una relación matemática entre medidas, el suministro de información acerca del estado de un producto, proceso o sistema, o puede ser la proximidad asociada a metas previamente establecidas.

Los indicadores como su nombre lo dice "indican" la existencia de algún fenómeno que puede ser educativo, ambiental, económico, social, etc. En general un indicador es un dato estadístico aunque no cualquier dato estadístico es un indicador, es decir, solo aquellas estadísticas que pueden dar una visión integral y que permite elaborar un juicio sobre el funcionamiento de un sistema o un proceso se constituye en un indicador. (Benjamín, 2007, p. 147)

## 2.8.2 Características de los Indicadores

Un indicador debe reunir las siguientes características:

Ser relevante, verificable, libre de sesgo, aceptación, justificable, válido, confiable, y fácil de interpretar.

- Relevante: alineado con la misión y objetivos.
- Verificable: que se puede comprobar mediante información confiable.
- Libre de sesgo: estadístico o personal.
- Aceptación: a nivel institucional.
- Justificable: con relación a su costo-beneficio.
- Válido: corresponde entre la información que suministra el indicador y el fenómeno objeto de análisis.
- Confiable: mide lo mismo en diferentes contextos y en diferentes momentos.
- Fácil de interpretar: facilita su uso aún en el caso de no existir expertos en el área específica. (Benjamín, 2007, p. 149)

## 2.8.3 Como se formulan los indicadores

La construcción de indicadores obedece a una serie de parámetros, los mismos que se evidencian en los siguientes aspectos:

- Se determina lo que se desea medir, y se asigna un descriptor.
- Se determina cómo será la fórmula de obtención del indicador, para la cual se debe verificar la fuente de información de donde se obtendrán los datos.
- Se especifica la unidad de medida.
- Se coloca la descripción del descriptor, considerando su fórmula y naturaleza de la unidad de medida.
- Se establece la meta que se pretende alcanzar. (Manual de procesos, Fuerza Terrestre, 2007)

## 2.8.4 Indicadores de gestión y de desempeño

### 2.8.4.1 Indicadores de gestión:

Es la forma de evaluar el comportamiento de variables claves en una organización.

Eficacia:

Mide los resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados. “La eficacia es hacer lo correcto de las cosas”.

Eficiencia:

Es la habilidad para optimizar el uso de los recursos en el logro de los objetivos, incluyendo variables como costos y calidad. “Hacer las cosas correctamente”(Benjamín, 2007, p. 150)

#### 2.8.4.2 Indicadores de desempeño.

Miden el logro de los objetivos de programas o actividades que reflejan el cumplimiento de la misión y las metas de la institución; miden el costo, la calidad, pertinencia y efectos del servicio; verifican que los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia; proporcionan información del rumbo institucional, los logros, la velocidad y avance de los resultados.

Los indicadores de desempeño se clasifican en: estratégicos, de proyectos, de gestión, de servicios. Estos requieren un punto de referencia, por ejemplo un estándar, un objetivo, un juicio contra el cual comparar, por lo que tienen un carácter relativo.

Los indicadores no son fines, sino medios, para ayudar a lograr los fines. Para este caso que corresponde, los indicadores de procesos serán aquellos que midan el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir servicios, tales como procedimientos de planificación, administración, elaboración, evaluación y control. Estos indicadores serán útiles para la evaluación del desempeño en cada uno de los campos inherente a la organización de una Unidad Militar.

Es importante insistir que los indicadores de proceso, si bien pueden no ser adecuados para ser incorporados en el informe que acompaña al presupuesto de la unidad militar que va hacia el Jefe financiero o al Comandante, son muy útiles para identificar los aspectos centrales de la gestión realizada en cada campo. (Benjamín, 2007, p. 151)

Ejemplo:

Horas dedicadas a la instrucción básica militar según horarios del plan general de enseñanza/horas cumplidas de instrucción militar según horarios del plan general de enseñanza.

## **2.9 Estandarización de procesos**

### **2.9.1 Definición**

La estandarización o **normalización** es el proceso de elaborar, aplicar y mejorar las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas con el fin de ordenarlas y mejorarlas. La asociación estadounidense para pruebas de materiales (ASTM) define la normalización como el proceso de formular y aplicar reglas para una aproximación ordenada a una actividad específica para el beneficio y con la cooperación de todos los involucrados.

Según la ISO (International Organization for Standardization), la normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.

La normalización persigue fundamentalmente tres objetivos:

- Simplificación: se trata de reducir los modelos para quedarse únicamente con los más necesarios.
- Unificación: para permitir el intercambio a nivel internacional.

- Especificación: se persigue evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso.

### **2.9.2 Manual de Procesos**

Independientemente del tamaño de la Institución, hoy es prioritario contar con un instrumento que aglutine los procesos, las normas, las rutinas y los formularios necesarios para el adecuado manejo de la Institución. Se justifica la elaboración de Manuales de Procesos cuando el conjunto de actividades y tareas se tornan complejas y se dificulta para los niveles directivos su adecuado registro seguimiento y control (Mejía, 2007, p 65)

### **2.9.3 Definición de Manual de Procesos**

Es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la Institución toda.

A continuación se detallan los objetivos, características y estructura del manual de procesos basados en el libro “gerencia de procesos” (Mejía, 2007)

### **2.9.4 Objetivos del Manual de Procesos**

- Servirá de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudará a brindar servicios más eficientes.
- Mejorará el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generará uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitará la improvisación en las labores.
- Ayudará a orientar al personal nuevo.
- Facilitará la supervisión y evaluación de labores.

- Proporcionará información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitará discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitará la orientación y atención al cliente externo.
- Establecerá elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servirá como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Será la memoria de la institución.

### **2.9.5 Características del Manual de Procesos**

Los manuales de procesos reunirán algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la Brigada de Artillería.
- Contará con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitará los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Permitirá una redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitará su uso al cliente interno y externo.
- Será lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tendrá una revisión y actualización continua

Es conveniente recalcar que un manual de procesos representa el paso a paso de las actividades y tareas que debe realizar un funcionario o una organización.

El manual de procesos no debe confundirse con el manual de funciones, que es el conjunto de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad. Así mismo, no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes,

códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización. (Mejía, 2007)

### **2.9.6 Estructura del manual de procesos**

A continuación se describen los componentes de un *manual de procesos*, con el fin de contar con una guía práctica que permita elaborar este documento en una forma unificada. Los elementos a tener en cuenta son:

- Portada: es la carátula inicial de presentación formal del manual.
- Caracterización de la Unidad
  - Misión de la institución: es de la descripción de la naturaleza de la organización en relación a sus capacidades actuales.
  - Organización: Es la estructura orgánica de la organización y/o institución. Se muestra las relaciones jerárquicas de dependencia.
  - Funciones de la dependencia: Son las actividades primarias que cumple un departamento, sección o porción orgánica de la organización.
- Objetivos del manual: Es la descripción de lo que procura el manual entregar al usuario, procurando documentar los procesos y sus partes.
- Alcance del manual: Es la descripción general desde donde inician los macro procesos abordados en el manual, hasta el resultado de los mismos.
- Codificación de Macro-procesos, procesos, subprocesos y procedimientos: Es la abstracción utilizando letras y números para facilitar su comprensión.
  - Siglas militares: Es la escritura utilizada en el campo militar para designar unidades, funciones, procedimientos, normas y demás documentos relacionados al campo militar.
  - Procesos del área o de la institución
    - Mapa General de Procesos:
      - Procesos Gobernantes (Planificación Institucional y Control de Gestión)
      - Procesos Fundamentales (Instrucción, Capacitación y Cultura Física; Planificación de Operaciones y Ejercicios tácticos y de

Tiro; Administrar y Evaluar Operaciones, Actividades Variadas y Ejercicios)

- Procesos de Apoyo (Comunicaciones, Personal, Logística, Inteligencia, SEPRACSO, Comunicación Social, Asesoría Jurídica, Gestión Administrativa)

- Macro-procesos:

- Introducción: Nombre de la Unidad, código, versión, Fecha de la última revisión, cantidad de páginas, objetivo.
- Indicadores: Descriptor, definición, fórmula, unidad de medida, frecuencia, fuente de la información y meta.
- Base legal; Directivas, manuales, normas administrativas, políticas, normas de evaluación y control interno
- Elementos: Proveedor, entradas, salidas, cliente
- Información complementaria: Procesos que abarca, responsable y alcance.

- Procesos:

- Introducción: Nombre del macroproceso, código, versión, Fecha de elaboración, cantidad de páginas.
- Objetivo del proceso.
- Alcance del proceso.
- Responsable del proceso: responsable y actividad.
- Requisitos legales del proceso: Normas.
- Políticas internas del proceso.
- Subprocesos: Nombre y periodicidad
- Indicadores del proceso: Descriptor, definición, fórmula, unidad de medida, frecuencia, fuente de la información y meta.
- Registro de proceso; Directivas, instructivos, informes con su codificación.
- Documentos del proceso: Directivas, instructivos, memorándum, manuales, cronogramas, normas y regulaciones, planificación, informe final.

- Procedimientos:

- Introducción: Macro proceso, proceso, subproceso, procedimiento, código, versión, Fecha de elaboración fecha de la última revisión, número del procedimiento.
  - Actividades: Qué, quién, cómo, cuándo y dónde.
  - Formatos y registros: Nombre y código
  - Diagrama de flujo: Involucrados, documentos.
- 
- Indicadores de gestión: Descriptor, definición, fórmula, unidad de medida, frecuencia, fuente de la información y meta.
  - Glosario de Términos: Es la definición de los principales términos empleados en el manual.

(Manual de procesos, Fuerza Terrestre, 2007)

## CAPÍTULO III APLICACIÓN

### 3.1 Análisis de la situación actual

#### 3.1.1 Análisis ambiental

El análisis ambiental se encuentra descrito en el capítulo II, y toda su información base se encuentra en el Anexo "A".

#### 3.1.2 Matriz EFE y EFI

##### 3.1.2.1 Matriz de evaluación del Factor Externo EFE

La 27.BA responde apenas por encima del promedio a las oportunidades y amenazas existentes que influyen en el cumplimiento de sus tareas, según los resultados obtenidos y detallados en la tabla descrita a continuación. En este análisis se pondera los factores externos, esto es las oportunidades y las amenazas, es decir todo "aquello" que no está bajo control de la organización.

Tabla N°1  
"Matriz EFE"

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Disponibilidad de mayores opciones tecnológicas en el mercado.	0.1	2	0.2
2. Disponibilidad de opciones de capacitación y de especialización en la ESCART, ESPE y otros institutos militares.	0.1	4	0.4
3. Apertura del sistema de comunicación social del Ejército y de otras instituciones informativas.	0.05	4	0.2
4. Contactos en los niveles político-estratégico orientados a renovar el equipamiento del Ejército.	0.2	3	0.6
5. Buenas relaciones con las autoridades civiles y de la Policía Nacional.	0.05	3	0.15
6. Impulso a la racionalización y estandarización de los procesos a nivel de las instituciones del Estado.	0.05	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>			
1. Nuevas formas de amenaza que por la inestabilidad política o intereses de clase podrían generar un clima de inseguridad en el interior de la Zona de Defensa.	0.05	3	0.15
2. Aumento del índice de consumo de alcohol y sustancias psicotrópicas en la sociedad así como accesibilidad a la oferta de estos elementos.	0.05	4	0.2
3. Reducido presupuesto de la 27.BA y/o recortes a los montos ya establecidos.	0.1	1	0.1

4. Falta de capacidad del Ejército para el equipamiento masivo de las unidades.	0.1	1	0.1
5. Inviabilidad de Planificación Militar de Guerra Externa ante el cambio de la estructura del Ejército.	0.05	2	0.1
6. Influencia direccionada desde el exterior de la institución a general insatisfacción del personal de tropa.	0.05	2	0.1
7. Proceso de cambios en las normativas penales, disciplinarias y de comportamiento del personal militar e incidencia mayor de las organizaciones del estado y de la sociedad civil en la conducta del personal militar.	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>2.6</b>

El valor de 2,6, indica que la 27.BA responde apenas por encima del promedio a las oportunidades y amenazas existentes que influyen en el cumplimiento de sus tareas.

### 3.1.2.2 Matriz de evaluación del Factor Interno EFI

En el análisis interno, se procede a ponderar los factores que se encuentran bajo control de la organización, esto son las "fortalezas" y las "debilidades". Se consideran bajo control toda vez que una empresa o institución puede desarrollar acciones ya sea para tomar ventaja de una fortaleza, minimizar una debilidad o transformarla progresivamente para que deje de serla.

Tabla N°2  
"Matriz EFI"

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Disponibilidad de equipos de comunicación en regular estado.	0.04	3	0.12
2. El personal dispone de experiencias en actividades de seguridad a instalaciones militares.	0.04	4	0.16
3. Concentración de las unidades de la brigada en una sola Plaza.	0.05	3	0.15
4. La Secretaria del Comité de Artillería recae sobre el Comando de la 27.BA	0.07	3	0.21
5. Conocimiento de las áreas geográficas de empleo. (situación para empleo y situación socio-	0.05	4	0.2

<b>económica)</b>			
6. Capacidad con los medios disponibles de participar en la asistencia a la población civil.	0.07	3	0.21
7. Personal militar capacitado en varias áreas de conocimiento.	0.05	4	0.2
8. Personal militar a nivel directivo mantiene alto grado de conocimiento en la planificación y empleo de los medios	0.06	4	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Desprofesionalización en el área del conocimiento y habilidades militares por parte del personal.	0.07	1	0.07
2. Falta de un organismo que atienda los requerimientos de inteligencia de la Brigada	0.03	1	0.03
3. Alto grado de rotación del personal debido al sistema de pases y alejamiento de sus núcleos familiares.	0.06	1	0.06
4. Instalaciones, armamento, vehículos y equipos en regular estado.	0.06	1	0.06
5. Falta de instalaciones adecuadas para las necesidades de la 27.BA debido a su reubicación.	0.03	2	0.06
6. Asignación a multiplicidad de misiones de apoyo a la acción del Estado.	0.03	2	0.06
7. Pago de servidores públicos con fondos propios.	0.05	2	0.1
8. Efectivo promedio de las unidades al 50%	0.06	1	0.06
9. Faltante de equipamiento individual de las unidades.	0.06	1	0.06
10. Munición de calibre mayor en cantidades insuficientes para operación.	0.06	2	0.12
11. Parque automotor reducido en relación a las tablas de dotación.	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>2.29</b>

El valor de 2.29, indica que la 27.BA como organización con una posición interna débil.

### 3.1.3 Matriz FODA

La Matriz FODA, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

## "Matriz FODA"

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de equipos de comunicación en regular estado.</li> <li>2. El personal dispone de experiencias en actividades de seguridad a instalaciones militares.</li> <li>3. Concentración de las unidades de la brigada en una sola Plaza.</li> <li>4. La Secretaria del Comité de Artillería recae sobre el Comando de la 27.BA</li> <li>5. Conocimiento de las áreas geográficas de empleo. (situación para empleo y situación socio-económica)</li> <li>6. Capacidad con los medios disponibles de participar en la asistencia a la población civil.</li> <li>7. Personal militar capacitado en varias áreas de conocimiento.</li> <li>8. Personal militar a nivel directivo mantiene alto grado de conocimiento en la planificación y empleo de los medios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desprofesionalización en el área del conocimiento y habilidades militares por parte del personal.</li> <li>2. Falta de un organismo atienda los requerimientos de inteligencia de la Brigada</li> <li>3. Alto grado de rotación del personal debido al sistema de pases y alejamiento de sus núcleos familiares.</li> <li>4. Instalaciones, armamento, vehículos y equipos en regular estado.</li> <li>5. Falta de instalaciones adecuadas para las necesidades de la 27.BA debido a su reubicación.</li> <li>6. Asignación a multiplicidad de misiones de apoyo a la acción del Estado.</li> <li>7. Pago de servidores públicos con fondos propios.</li> <li>8. Efectivo promedio de las unidades al 40%-45% (35% a 45% de profesionales y 50% Servicio Militar Voluntario)</li> <li>9. Faltante de equipamiento individual de las unidades.</li> <li>10. Munición de calibre mayor en cantidades insuficientes para operación.</li> <li>11. Parque automotor reducido en relación a las tablas de dotación.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de mayores opciones tecnológicas en el mercado.</li> <li>2. Disponibilidad de opciones de capacitación y de especialización en la ESCART, ESPE y otros institutos militares.</li> <li>3. Apertura del sistema de comunicación social del</li> </ol>	<p>Recuperar el material de comunicaciones para satisfacer las necesidades de enlace en el interior del campamento y en operaciones de defensa interna o de apoyo a la comunidad. (6 meses) (O1, F1)</p> <p>Gestionar proyectos que permitan fortalecer la capacidad operacional de las unidades de la 27.BA a través del Comité de</p>	<p>Alcanzar un 20% de capacitación y de especialización a través de cursos ofertados por el Comando del Ejército a través de los institutos y escuelas militares así como por aquellas oportunidades ofertadas por la ESPE. (O2, D1)</p> <p>Fortalecer y posicionar la imagen de la Brigada como la</p>

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Ejército y de otras instituciones informativas.</p> <p>4. Contactos en los niveles político-estratégico orientados a renovar el equipamiento del Ejército.</p> <p>5. Buenas relaciones con las autoridades civiles y de la Policía Nacional.</p> <p>6. Impulso a la racionalización y estandarización de los procesos a nivel de las instituciones del Estado.</p>	<p>Artillería del Ejército. (O4, F4, F5)</p> <p>Fortalecer la participación en actividades comunitarias así como la asignación de medios o recursos con una participación del 75% del personal. (O5, D6)</p> <p>Racionalizar los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo a nivel de la 27.BA hasta Septiembre del 2009. (O2,O6,F3,F7)</p>	<p>principal y mayor unidad del arma de artillería. (O1,D6)</p> <p>Gestionar la asignación de vehículos, equipamiento y munición. (O4,D9,D10,D11)</p> <p>Fortalecer la participación en actividades recreativas y de tipo cultural con el personal militar. (O5, D3)</p>
<b>Amenazas</b>		
<p>1. Nuevas formas de amenaza que por la inestabilidad política o intereses de clase podrían generar un clima de inseguridad en el interior de la Zona Defensa.</p> <p>2. Aumento del índice de consumo de alcohol y sustancias psicotrópicas en la sociedad así como accesibilidad a la oferta de estos elementos.</p> <p>3. Reducido presupuesto de la 27.BA y/o recortes a los montos ya establecidos.</p> <p>4. Falta de capacidad del Ejército para el equipamiento masivo de las unidades.</p> <p>5. Inviabilidad de Planificación Militar de Guerra Externa ante el cambio de la estructura del Ejército.</p> <p>6. Influencia direccionada desde el exterior de la institución a general insatisfacción del personal de tropa.</p>	<p>Fortalecer la seguridad en el interior del campamento en 4 meses y revisarlo de manera trimestral. (A1, F2)</p> <p>Elevar en un 50% el nivel de utilidad de la Hacienda de la 27.BA por medio de la BADYA.27 y/o rotación del personal de las unidades. (A3, F3)</p> <p>Aumentar en un 50% la capacidad efectiva de reacción ante contingencias que puedan afectar a la seguridad en el interior del campamento (A1, F2, F3, F4)</p> <p>Actualizar la planificación militar conforme a los cambios y disposiciones del escalón superior. (una vez se disponga de la nueva planificación) (A5, F8)</p> <p>Capacitar al 100% del personal con respecto a las normas y procedimientos legales vigentes, así como fomentar el respeto a las mismas y el autocontrol del personal. ( A2, A3, A7, F3, F7)</p>	<p>Fortalecer los medios de inteligencia disponibles con especial atención a disponer de un Destacamento de Inteligencia bajo coordinación de la 27.BA. (2 años) (A1,D2)</p> <p>Establecer actividades de fortalecimiento de valores institucionales y sociales, así como fortalecer el sentido de pertenencia. (A2, D1)</p> <p>Canalizar la asignación extrapresupuestaria o por los canales logísticos respectivos para satisfacer las necesidades mínimas de mantenimiento. (A3, D4)</p> <p>Gestionar el desarrollo de proyectos de infraestructura por medio del escalón superior. (A3, D5)</p> <p>Fortalecer el funcionamiento del EM. y de las unidades eliminadas temporalmente durante la reestructuración (2 años) (A4, D6)</p> <p>Gestionar la asignación de presupuesto y/o liquidación del</p>

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
7. Proceso de cambios en las normativas penales, disciplinarias y de comportamiento del personal militar e incidencia mayor de las organizaciones del estado y de la sociedad civil en la conducta del personal militar.		<p>personal de SP que pueda ser reemplazado por personal militar a fin de reducir la carga financiera. (2 años) (A3, D7)</p> <p>Elevar a un 80% el índice de moral del personal y reducir el efecto sobre los niveles de indisciplina en un 80%. (6 meses) (D1, D3, D5, D9, A2)</p> <p>Fomentar la identificación y sentido de pertinencia del personal de las unidades militares. (6 meses) (D1, D3, D5, D9, A6)</p> <p>Fomentar el uso del tiempo libre hacia actividades complementarias de diferente naturaleza. (D1, D3, D5, D9, A2, A6)</p>

### 3.1.4 Objetivos Estratégicos

Con base al análisis interno y externo se han establecido los siguientes objetivos:

- Mantener un elevado grado de preparación del personal militar profesional.
- Mantener un elevado grado de alistamiento de las unidades y sub-unidades, a fin de participar en las operaciones que se establezcan en la planificación militar.
- Mantener el material, equipo y medios materiales asignados, en óptimas condiciones de empleo.
- Formar al personal de ciudadanos que se integran al servicio militar a fin de disponer un contingente que permita el completamiento orgánico, cuando este sea dispuesto.
- Localizar, destruir y/o neutralizar los blancos enemigos.
- Integrar el fuego a la maniobra de las unidades de combate.
- Coordinar el apoyo de fuego orgánico y no orgánico disponible.
- Participar en la defensa antiaérea a baja altura.

- Contribuir en forma conjunta con las instituciones públicas y privadas, en la participación de acciones tendientes a mantener la seguridad interna y mejorar las condiciones socioeconómicas de la comunidad.

### 3.1.5 Estrategias

Con base al análisis interno y externo se han establecido las siguientes estrategias.

El objetivo de la estrategia DA (Mini-Mini), (Debilidades vs Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

- Fortalecer los medios de inteligencia disponibles con especial atención a disponer de un Destacamento de Inteligencia bajo coordinación de la 27.BA. (2 años)
- Establecer actividades de fortalecimiento de valores institucionales y sociales, así como fortalecer el sentido de pertenencia.
- Canalizar la asignación extrapresupuestaria o por los canales logísticos respectivos para satisfacer las necesidades mínimas de mantenimiento.
- Gestionar el desarrollo de proyectos de infraestructura por medio del escalón superior.
- Fortalecer el funcionamiento del EM. y de las unidades eliminadas temporalmente durante la reestructuración. (2 años)
- Gestionar la asignación de presupuesto y/o liquidación del personal de Servidores Públicos que pueda ser reemplazado por personal militar a fin de reducir la carga financiera. (2 años)
- Elevar a un 80% el índice de moral del personal y reducir el efecto sobre los niveles de indisciplina en un 80%. (6 meses)
- Fomentar la identificación y sentido de pertinencia del personal de las unidades militares. (6 meses)
- Fomentar el uso del tiempo libre hacia actividades complementarias de diferente naturaleza.

La estrategia DO (Mini-Maxi), (Debilidades vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

- Alcanzar un 20% de capacitación y de especialización a través de cursos ofertados por el Comando del Ejército a través de los institutos y escuelas militares así como por aquellas oportunidades ofertadas por la ESPE.
- Fortalecer y posicionar la imagen de la Brigada como la principal y mayor unidad del arma de artillería.
- Gestionar la asignación de vehículos, equipamiento y munición.
- Fortalecer la participación en actividades recreativas y de tipo cultural con el personal militar.

La estrategia FA (Maxi-Mini), (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo.

- Fortalecer la seguridad en el interior del campamento y revisarlo de manera trimestral.
- Elevar en un 50% el nivel de utilidad de la hacienda de la 27.BA por medio de la Batería de apoyo al desarrollo y ambiente (BADYA.27) y/o rotación del personal de las unidades.
- Aumentar en un 50% la capacidad efectiva de reacción ante contingencias que puedan afectar a la seguridad en el interior del campamento.
- Actualizar la planificación militar conforme a los cambios y disposiciones del escalón superior. (una vez se disponga de la nueva planificación)
- Capacitar al 100% del personal con respecto a las normas y procedimientos legales vigentes, así como fomentar el respeto a las mismas y el autocontrol del personal.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi), (Fortalezas –vs- Oportunidades); a cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO

- Recuperar el material de comunicaciones para satisfacer las necesidades de enlace en el interior del campamento y en operaciones de defensa interna o de apoyo a la comunidad.

- Gestionar proyectos que permitan fortalecer la capacidad operacional de las unidades de la 27.BA a través del Comité de Artillería del Ejército.
- Fortalecer la participación en actividades comunitarias así como la asignación de medios o recursos con una participación del 75% del personal.
- Racionalizar los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo a nivel de la 27.BA hasta Septiembre del 2013.

## **3.2 Análisis del direccionamiento estratégico**

### **3.2.1 Misión**

La Brigada de Artillería N°27 “Portete” durante las operaciones de guerra externa, proporcionará apoyo de fuegos a la maniobra de la III-DE “Tarqui”, para contribuir fundamentalmente en el desarrollo de las acciones defensivas y ofensivas planificadas por ésta gran unidad, mediante la destrucción y neutralización de las unidades, instalaciones administrativas y logísticas del enemigo. Durante las operaciones de defensa interna, participará como Grupo de Tarea 3.1 “Austro”, para lo cual empleará en forma permanente sus medios orgánicos y agregados, mediante acciones tendientes a mantener y/o restablecer el orden interno, así como con el cumplimiento de tareas orientadas al apoyo de las autoridades civiles, instituciones y comunidades de las provincias del Azuay y Cañar, todo esto como parte de la Fuerza de Tarea 3 “Sur”.

Análisis: Las dos misiones que cumple la Brigada de Artillería tanto en guerra externa como en defensa interna, da una idea clara de la razón de ser de la Unidad, por tratarse de una organización militar está encuadrado en las preguntas ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Para qué?

Recomendación: Se debe mantener las dos misiones con parámetros militares, que facilita el planeamiento para las operaciones a cumplir.

### **3.2.2 Visión**

Constituirse en una unidad de apoyo de fuegos altamente operativa, con personal calificado y con elevado nivel de preparación técnica y táctica, dotada con equipo de elevada tecnología con capacidad de localizar y batir blancos en todo el campo de batalla y de impedir a la amenaza aérea el cumplimiento de su misión. Para esto se procurará mantener un elevado nivel de moral del personal, minimizar al máximo el riesgo durante el entrenamiento y empleo de las unidades, así como establecer un sistema de mantenimiento y abastecimiento eficiente y efectivo. Todo esto, complementado con acciones tendientes a mejorar en forma permanente, las condiciones de bienestar del personal militar y de su familia.

Análisis: La visión descrita da a conocer las aspiraciones, las capacidades y acciones tendientes a mantener el bienestar de personal, la misma que compartida dentro de la Brigada genera un sentimiento de comunidad, camaradería y compromiso de trabajo con lo que verdaderamente debemos hacer.

Recomendación: Se debe mantener la visión ya que da a conocer claramente lo que la Brigada de Artillería quiere alcanzar ligado a sus aspiraciones.

### **3.2.3 Objetivos**

Los objetivos de la Brigada de Artillería están enmarcadas en:

- Mantener un elevado grado de preparación del personal militar profesional.
- Mantener un elevado grado de alistamiento de las unidades y sub-unidades, a fin de participar en las operaciones que se establezcan en la planificación militar.
- Mantener el material, equipo y medios materiales asignados, en óptimas condiciones de empleo.

- Formar al personal de ciudadanos que se integran al servicio militar a fin de disponer un contingente que permita el completamiento orgánico, cuando este sea dispuesto.
- Localizar, destruir y/o neutralizar los blancos enemigos.
- Integrar el fuego a la maniobra de las unidades de combate.
- Coordinar el apoyo de fuego orgánico y no orgánico disponible.
- Participar en la defensa antiaérea a baja altura.
- Contribuir en forma conjunta con las instituciones públicas y privadas, en la participación de acciones tendientes a mantener la seguridad interna y mejorar las condiciones socioeconómicas de la comunidad.

Análisis: Los objetivos planteados demuestran ser una guía, donde están orientados los esfuerzos de la Brigada, los mismos que se irán cumpliendo en distintos periodos de acuerdo a la planificación; las actividades a desarrollarse para cumplir con estos objetivos entrarán en un ciclo de mejora continua en el tiempo.

Recomendación: Se deben mantener estos objetivos ya que representa una guía donde están encaminados los esfuerzos de la Brigada.

### 3.2.4 Políticas

Cuadro N° 3

“Area de influencia y objetivos”

N°	ÁREA DE INFLUENCIA	OBJETIVO
1	Fortalecimiento institucional.	Cumplir con los objetivos institucionales.
2	Modernización de la institución.	Facilitar la gestión de comando.
3	Jefatura del Estado Mayor.	Alcanzar una mayor coordinación en el trabajo de equipo para el cumplimiento de las actividades.
4	Personal.	Promover el desarrollo integral del talento humano.
5	Bienestar de personal.	Mejorar la calidad de vida, elevar la moral y relacionamiento del personal militar.
6	Operaciones.	Alcanzar elevado nivel de operatividad.
7	Inteligencia.	Conformar el destacamento de inteligencia de la brigada para alcanzar niveles eficaces de apoyo.

8	Logística.	Alcanzar niveles de seguridad efectivos. Optimizar el empleo de los recursos disponibles. Gestionar la disponibilidad de los recursos materiales.
9	Área administrativa.	Regular las actividades administrativas en el Fuerte Militar “Abdón Calderón”, a través de la gestión por procesos.
10	Finanzas.	Administrar en forma correcta y eficiente los recursos económicos. Mejorar la gestión de los recursos económicos.
11	SEPRAC.	Minimizar los riesgos para eliminar o disminuir los accidentes de personal.
12	Comunicaciones e informática.	Fortalecer y mejorar el sistema de comunicaciones.
13	Construcciones.	Optimizar el uso de los recursos para satisfacer las necesidades de las unidades.
14	Comunicación social y OPSIC.	Fortalecer las relaciones cívico-militares y mejorar nuestro posicionamiento institucional a nivel nacional.
15	No participación y/o intervención en asuntos políticos.	Mantener en alto grado la imagen institucional.
16	Sanidad.	Atención oportuna y eficiente y mantenimiento de las instalaciones. Alcanzar la certificación del ministerio de salud pública como centro médico del sistema nacional de salud.
17	Derechos humanos y derecho internacional humanitario.	Cumplir con las regulaciones establecidas por el derecho internacional humanitario.
18	Áreas de producción.	Mejorar la productividad.

**Análisis:** Las políticas dictadas en cada campo de acción demuestran ser los medios para alcanzar los objetivos y servirán de guía para la toma de decisiones, además serán muy importantes al momento de implantar las estrategias de la Brigada.

**Recomendación:** Se deben mantener estas políticas, las mismas que darán consistencia y coordinación entre los diferentes Departamentos de la Brigada, permitiendo alcanzar los objetivos planteados.

### **3.2.5 Valores**

La Brigada de Artillería como parte integrante de Fuerzas Armadas está orientada por los siguientes valores institucionales. (Constante en la Política de la Defensa Nacional del Ecuador)

1. Subordinación.
2. Entrega irrestricta a la defensa de la patria.
3. Desarrollo de una disciplina consiente.
4. Fomento de la flexibilidad y disposición a la innovación constante.
5. Propensión a un desarrollo institucional basado en conocimiento.

Análisis: Los valores dictados por la Brigada de Artillería, están enmarcados y obedecen a la filosofía de Fuerzas Armadas. Estos valores dignifican la profesión militar e implican sacrificio y entrega de voluntad e interés particular para servir a la sociedad con patriotismo; constituyen la principal fuente de fortaleza inspiración y motivación de la institución militar, cultivarlos y desarrollarlos debe ser preocupación constante de sus miembros.

Recomendación: Se debe mantener estos valores ya que son inherentes a la profesión militar y razón de ser de una organización castrense.

## **3.3 Levantamiento de los procesos actuales**

### **3.3.1 Levantamiento de expectativas de los involucrados:**

#### **3.3.1.1 Levantamiento de información**

La información levantada mediante el trabajo de campo, con el personal del Comando y el área de operaciones se detalla a continuación:

Cuadro N° 4  
Metas y Objetivos

Ord	Metas / Objetivos:	Observaciones:
1	Proponer las actividades anuales en el campo de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es parte de la Gestión Estratégica o Gerencial de la organización</li> <li>- Excluir de los procesos fundamentales</li> </ul>
2	Suministrar la instrucción militar al personal profesional y de conscriptos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar la planificación para la instrucción y adiestramiento del personal de oficiales y voluntarios bajo el concepto de "instrucción al personal profesional"</li> </ul>
3	Atender las necesidades adicionales y/o complementarias de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe establecer los procesos para la planificación de capacitaciones al personal militar en general.</li> <li>- Alternativas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Escuela de Artillería</li> <li>o Otras Escuelas del CEDE.</li> <li>o ESPE (Departamento de educación continua)</li> <li>o SECAP</li> <li>o Otras de carácter público o privado.</li> </ul> </li> </ul>
4	Seleccionar y preparar al personal para participar en programas especiales de adiestramiento o actualización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionado a la participación de re-entrenamientos de tipo colectivo relacionado a áreas no propias del arma de artillería. (Combate en Selva)</li> </ul>
5	Re-entrenar al personal de reservistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de las unidades operativas en el entrenamiento al personal de reservistas.</li> </ul>
6	Re-entrenar al personal del arma de artillería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento realizado de forma anual, con todo el personal profesional desde el grado de soldado hasta capitán, que actualmente se encuentra prestando servicio en unidades que no se encuentran dentro de las unidades de artillería de campo y antiaéreas.</li> <li>- El programa de re-entrenamiento se debe ejecutar por separado, esto es para quienes se han especializado en artillería de campo y quienes tengan especializaciones en artillería antiaérea.</li> </ul>
7	Entrenar al personal de las FF.RR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa que se desarrolla con personal civil</li> </ul>

Ord	Metas / Objetivos:	Observaciones:
		<p>voluntario y que asiste a instrucción militar de manera continua, el mismo que es ejecutado los días sábados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ejecuta por períodos durante el año calendario.</li> </ul>
8	Planificar el empleo de los medios de artillería en las operaciones de guerra externa (COTA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar el empleo de los medios de artillería, una vez que el PMTD de la unidad de maniobra (III.DE) ha dado inicio o éste ha concluido.</li> <li>- Esta planificación busca determinar las áreas generales de ocupación para el dispositivo de la brigada, limitaciones de uso de áreas ocupadas por otras unidades presentes en el campo de batalla, coordinaciones para dislocamiento y entrada en posición, aspectos relativos a los sistemas de localización de blancos, así como disposiciones para la materialización del enlace en los diferentes niveles, entre otros elementos.</li> </ul>
9	Planificar los fuegos de artillería (COTA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se refiere a las actividades que se cumplen para la elaboración del Plan de Fuegos de Artillería.</li> <li>- Es ejecutado por el COTA (Centro de Operaciones Tácticas de la Artillería Divisionaria) en el elemento de Dirección de Tiro durante operaciones.</li> </ul>
10	Planificar la Coordinación de Fuegos (CCAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se refiere a las actividades que se cumplen para la elaboración del Plan de Apoyo de Fuegos.</li> <li>- Es ejecutado por el CCAF. (Centro Coordinador de Apoyo de Fuegos)</li> </ul>
11	Ejecutar ejercicios de tiro de artillería de campo y antiaérea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se refiere a las actividades que se cumplen para la elaboración del Plan de Fuegos de Artillería.</li> <li>- Es ejecutado por el COTA (Centro de Operaciones Tácticas de la Artillería Divisionaria) en el elemento de Dirección de</li> </ul>

Ord	Metas / Objetivos:	Observaciones:
		Tiro durante operaciones.
12	Planificar y ejecutar operaciones de defensa interna	
13	Participar en ejercicios y maniobras militares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son todas las actividades que se realizan a fin de verificar el nivel de entrenamiento del E.M y las unidades, así como de los medios disponibles, dentro del contexto de un Ejercicio de tipo Táctico.</li> <li>- Esto incluye ejercicios en el "aula" y en el "terreno"</li> </ul>
14	Participar en actividades en apoyo a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son aquellas actividades que se ejecutan en apoyo a grupos humanos definidos (estudiantes, campesinos, personas de la tercera edad, etc.) con o sin participación de los organismos públicos y sus autoridades. Estas actividades tienen fines asistenciales, educativos, apoyo a programas de salud, saneamiento ambiental, apoyo a programas sanitarios, mingas, monitoreo de áreas de riesgo, entre otros.</li> </ul>
15	Presentar propuestas de modificación del Orgánico Estructural y Numérico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esto incluye ejercicios en el "aula" y en el "terreno"</li> </ul>
16	Proporcionar la seguridad y relevo de destacamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad física que se presta a las instalaciones de comunicación del Comando Conjunto de las FF.AA.</li> <li>- Seguridad física que se proporciona al complejo hidroeléctrico de Hidropaute. Esta seguridad se efectúa cada tres meses, y es designada por la III.DE "Tarqui". (Contrato de prestación de servicio de la protección y vigilancia de las instalaciones y bienes de Hidropaute S.A.)</li> <li>- Seguridad Casa de los tratados.</li> </ul>
17	Desarrollar y/o mantener la capacidad física del personal militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad física ejecutada por el personal militar</li> <li>- Preparación de participantes y selectivos para disponer de equipos en representación de la Brigada.</li> </ul>

Ord	Metas / Objetivos:	Observaciones:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar competencias deportivas internas y externas.</li> </ul>
18	Participar / organizar desfiles militares / Ceremonias / Casas Abiertas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificadas por la 27.BA</li> <li>- Dispuestas por la III.DE "Tarqui"</li> <li>- Ejemplos. Cambios de Mando, Fiestas Cívicas, Licenciamiento, Día el Armas, Ascensos y Condecoraciones, entre otras.</li> </ul>
19	Suministrar instrucción militar al personal de cadetes del COMIL-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de apoyo a la instrucción de los cadetes de primero, segundo y tercero de bachillerato del Colegio Militar. Participan todas las unidades de la 27.BA y aquellas que se encuentran formando parte de la misma como Grupo de Tarea.</li> </ul>
20	Proporcionar seguridad a autoridades nacionales presentes en la jurisdicción del GT.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad que se proporciona a las autoridades civiles y militares, nacionales o extranjeras cuando estas permanecen en la jurisdicción del Grupo de Tarea.</li> </ul>
21	Planificar y ejecutar Operaciones Psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de directiva de campaña y/o planes</li> <li>- Ejecutar campañas de acción psicológica.</li> <li>- Difusión de las actividades del Ejército y FF.AA al personal militar.</li> <li>- Conferencias de varias temáticas a fin de influir de manera positiva en la voluntad del personal.</li> </ul>
22	Proporcionar información de rutina requerida al E/S Estado Mayor y/o Unidades de la brigada. (no incluidas en los puntos anteriores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar, consolidar, y analizar información, que debe ser remitida al escalón superior, ya sea de manera periódica o especial.</li> <li>- Incluye el envío de documentos tales como: Estudios de Estado Mayor, Informes, Telegramas, etc.</li> </ul>
23	Evaluar y consolidar la información del proceso de selección de Unidad Elite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso que se realiza mediante la evaluación de diversos parámetros, ejecutado en las diferentes áreas del estado mayor general y especial, a fin de determinar la situación de las unidades y definir la unidad élite de la brigada.</li> </ul>



### 3.3.1.2 Árbol de necesidades

Con base a las metas y objetivos, obtenidos en el levantamiento de información, se estructuraron los siguientes árboles, lo cuales responden de izquierda a derecha a las preguntas "Qué" y "Cómo". (Ver figuras desde No.7 a No. 29)

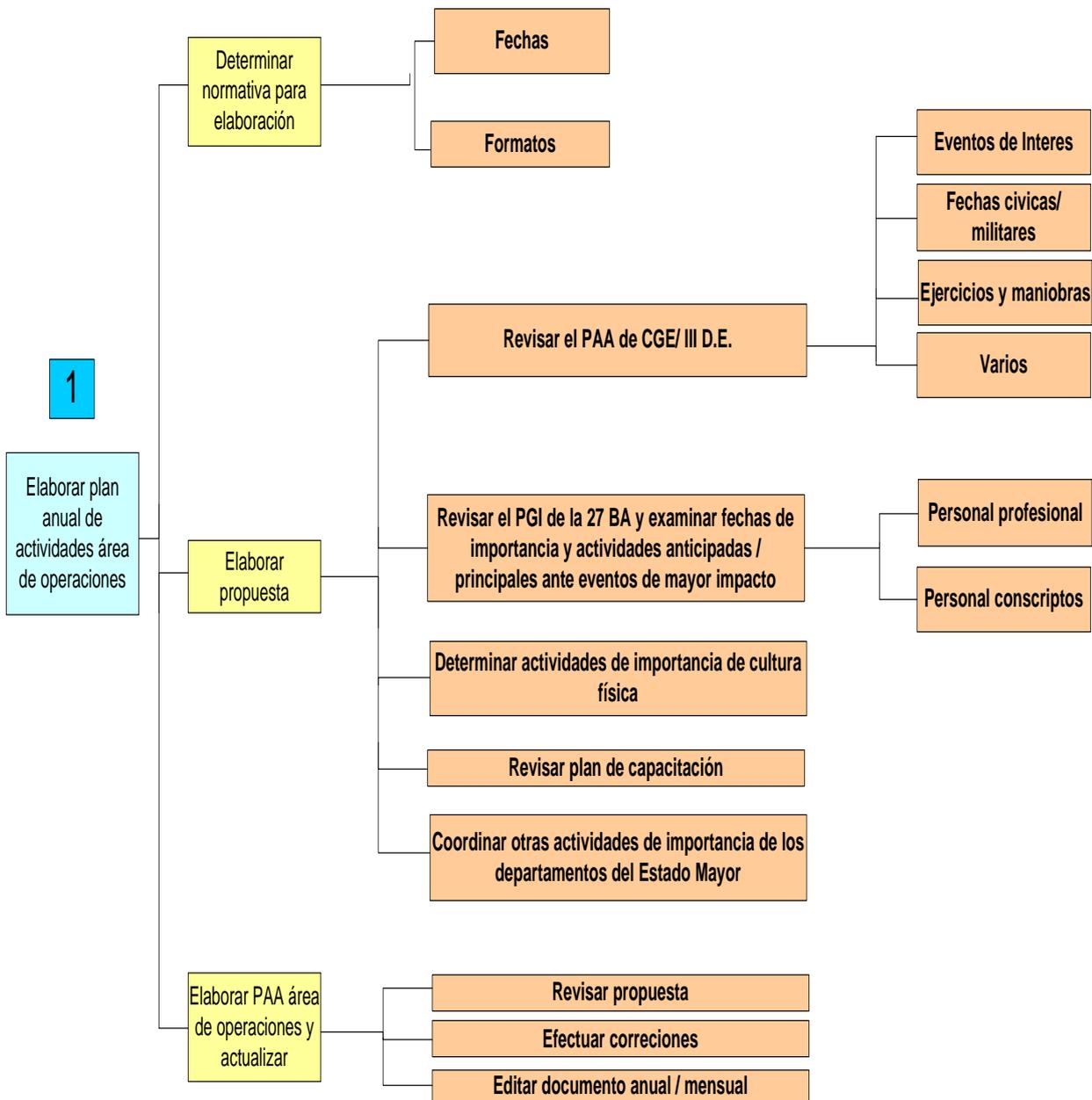


Figura N°7 Elaborar Plan de Actividades Operaciones

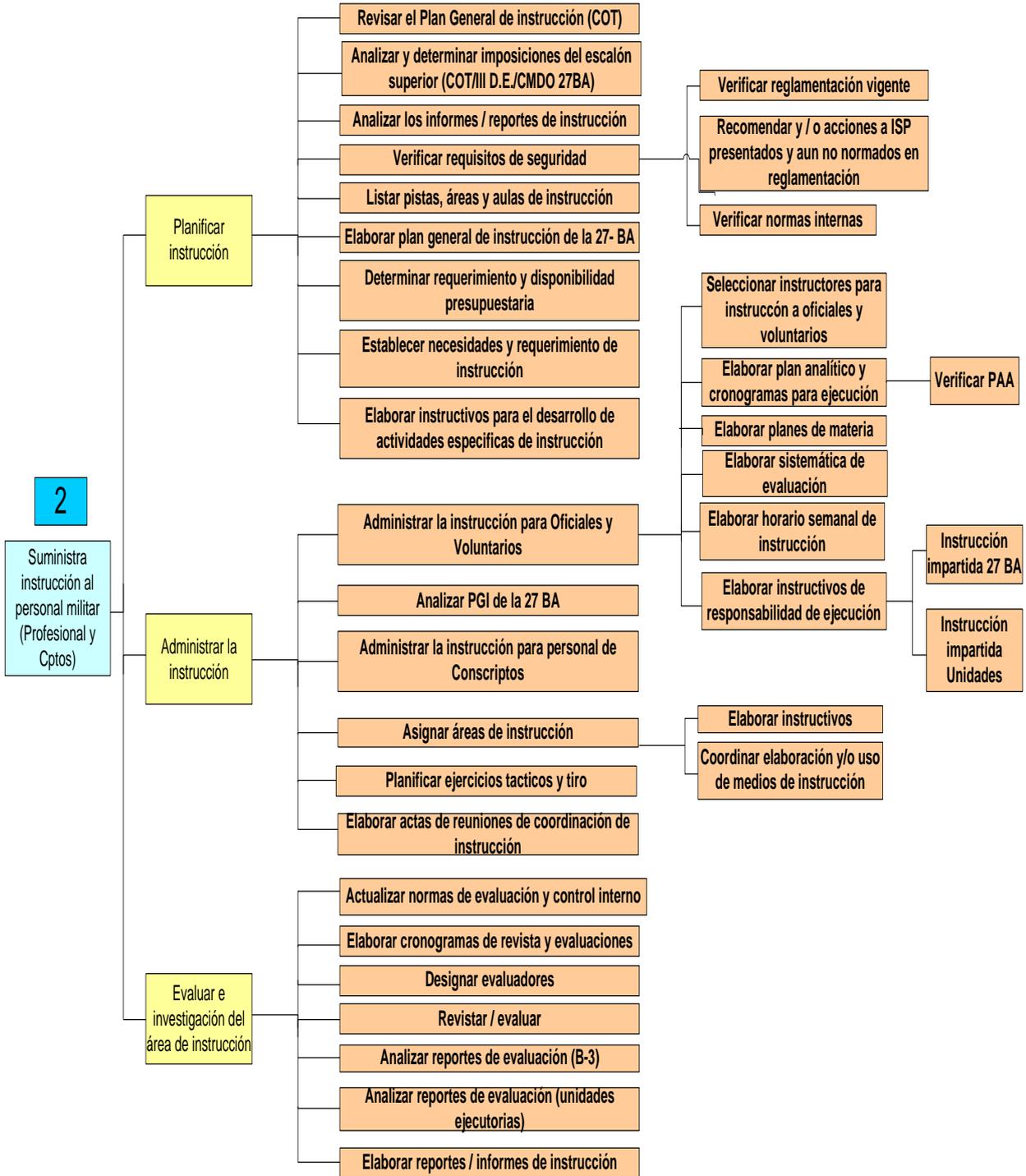


Figura N°8 Suministrar instrucción al personal militar

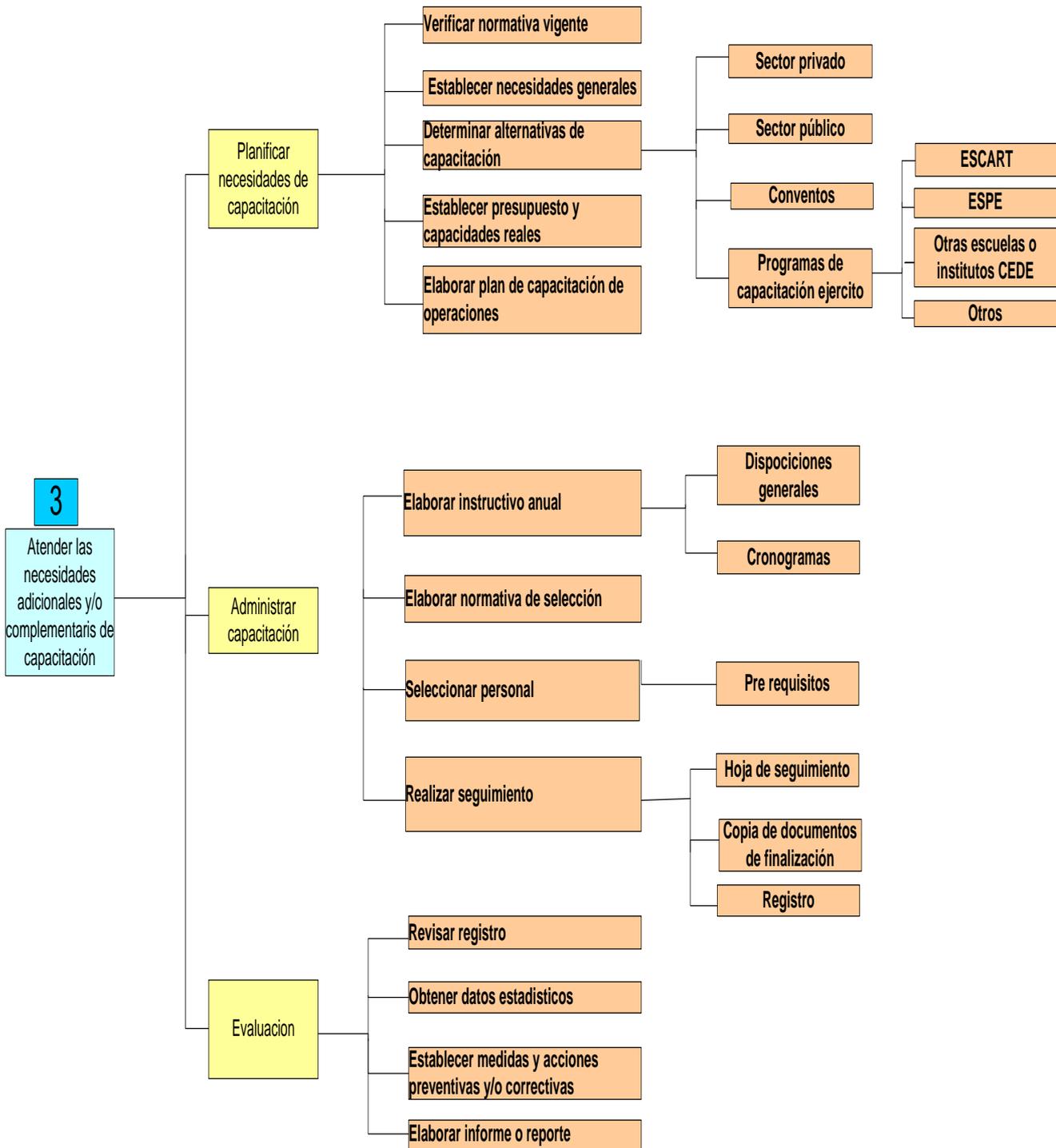


Figura N°9 Atender necesidades de capacitación

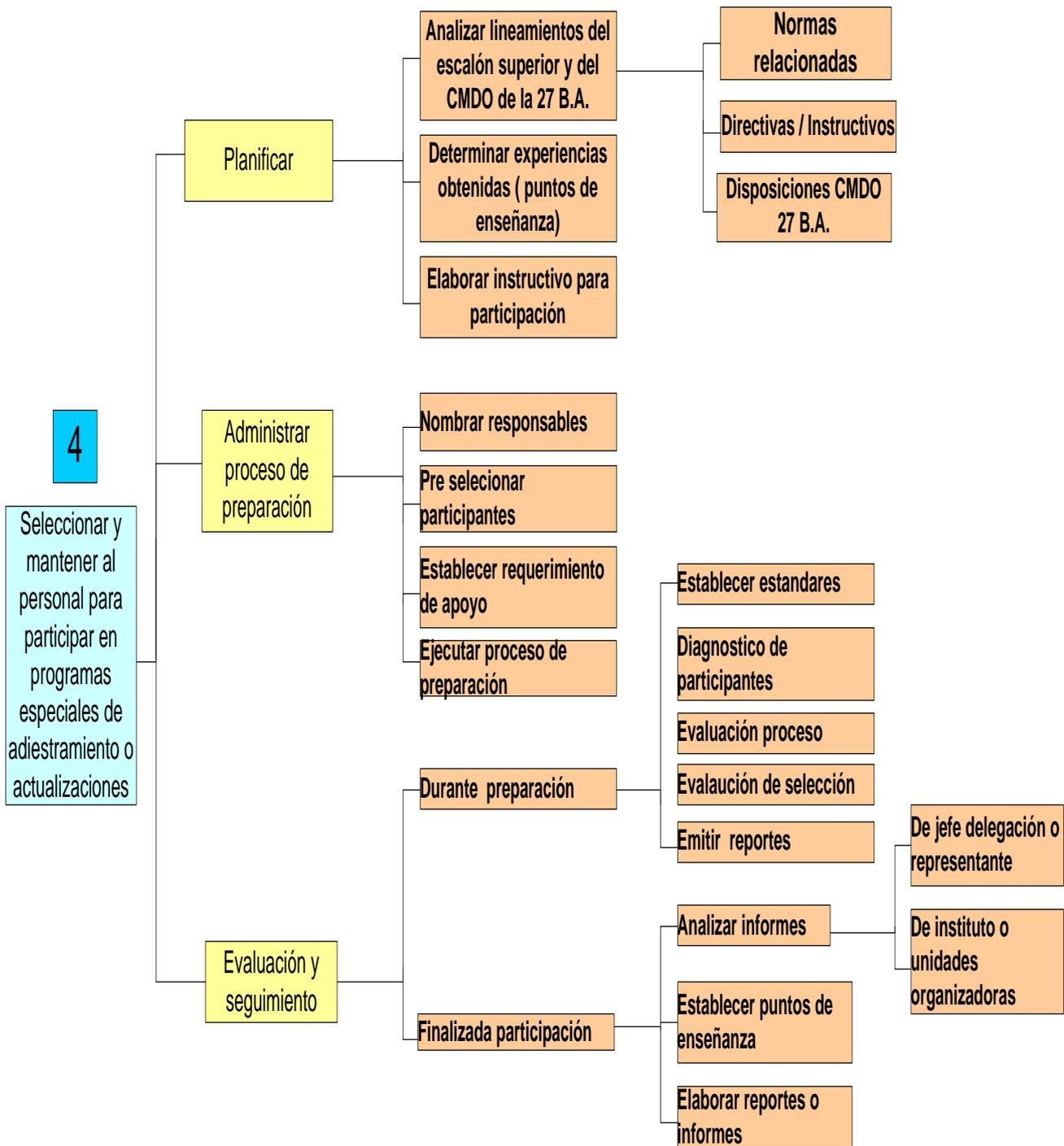


Figura N°10 Selección de personal.

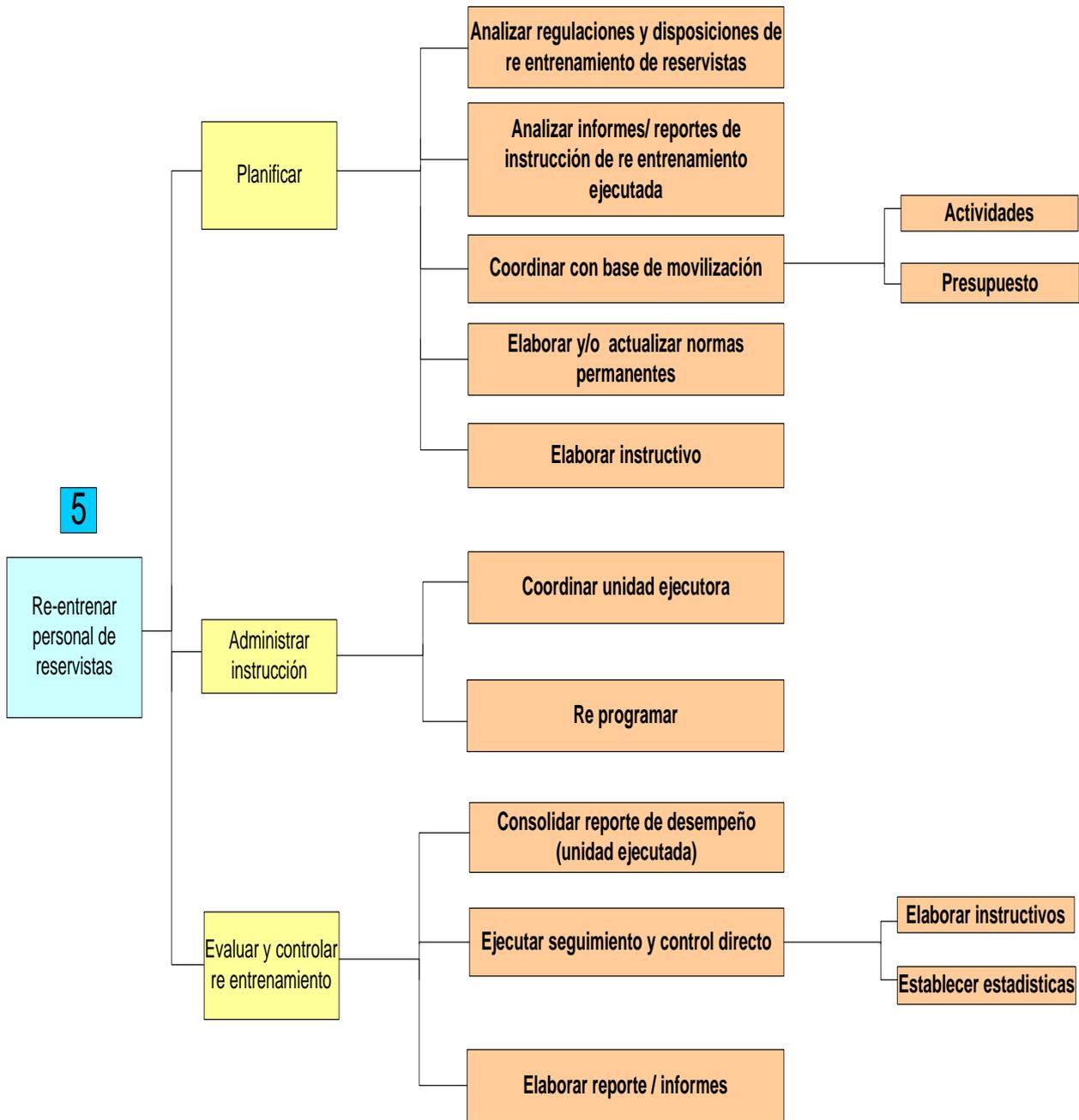


Figura N°11 Re-entrenar personal de reservas

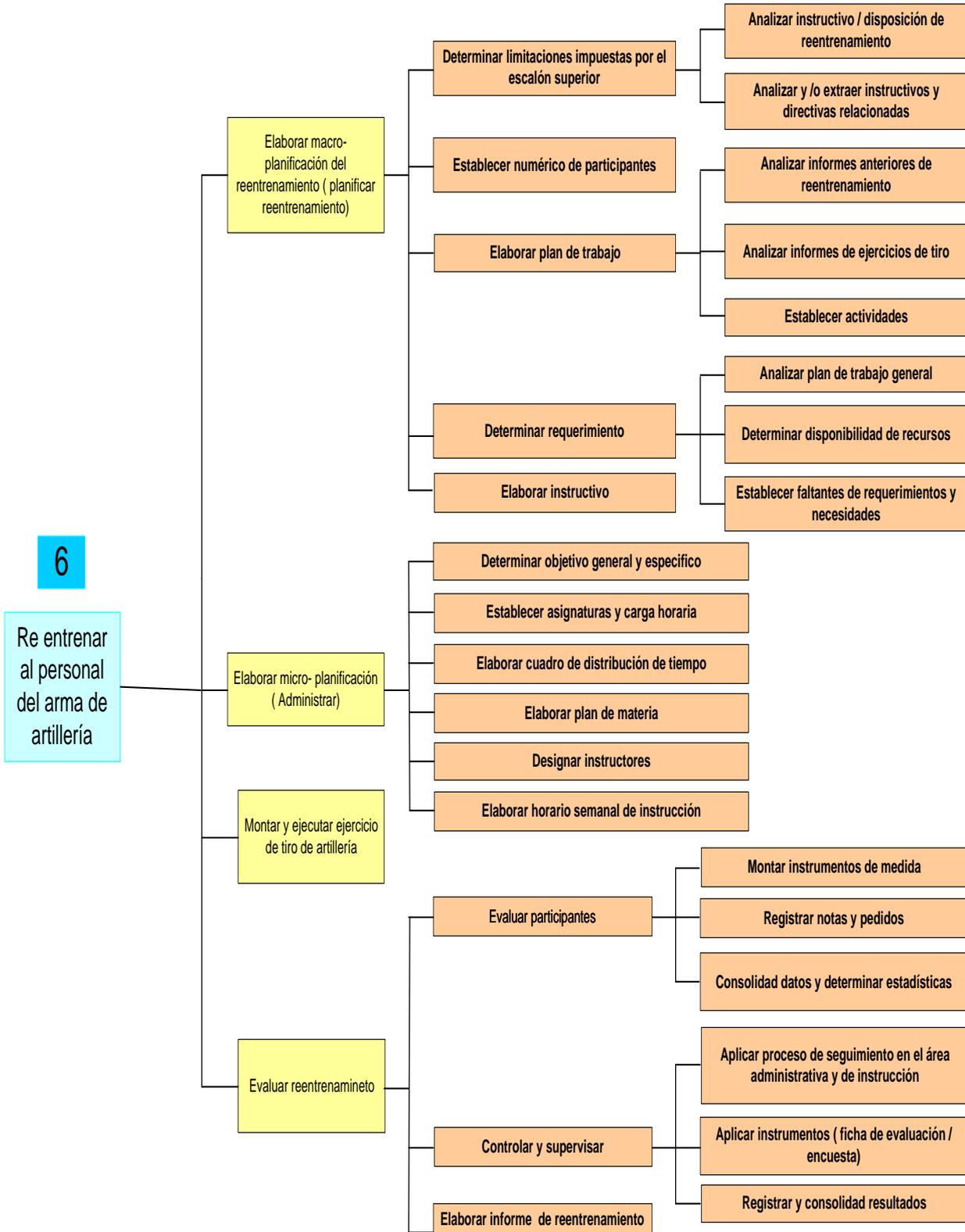


Figura N°12 Re-entrenar al personal del arma de artillería

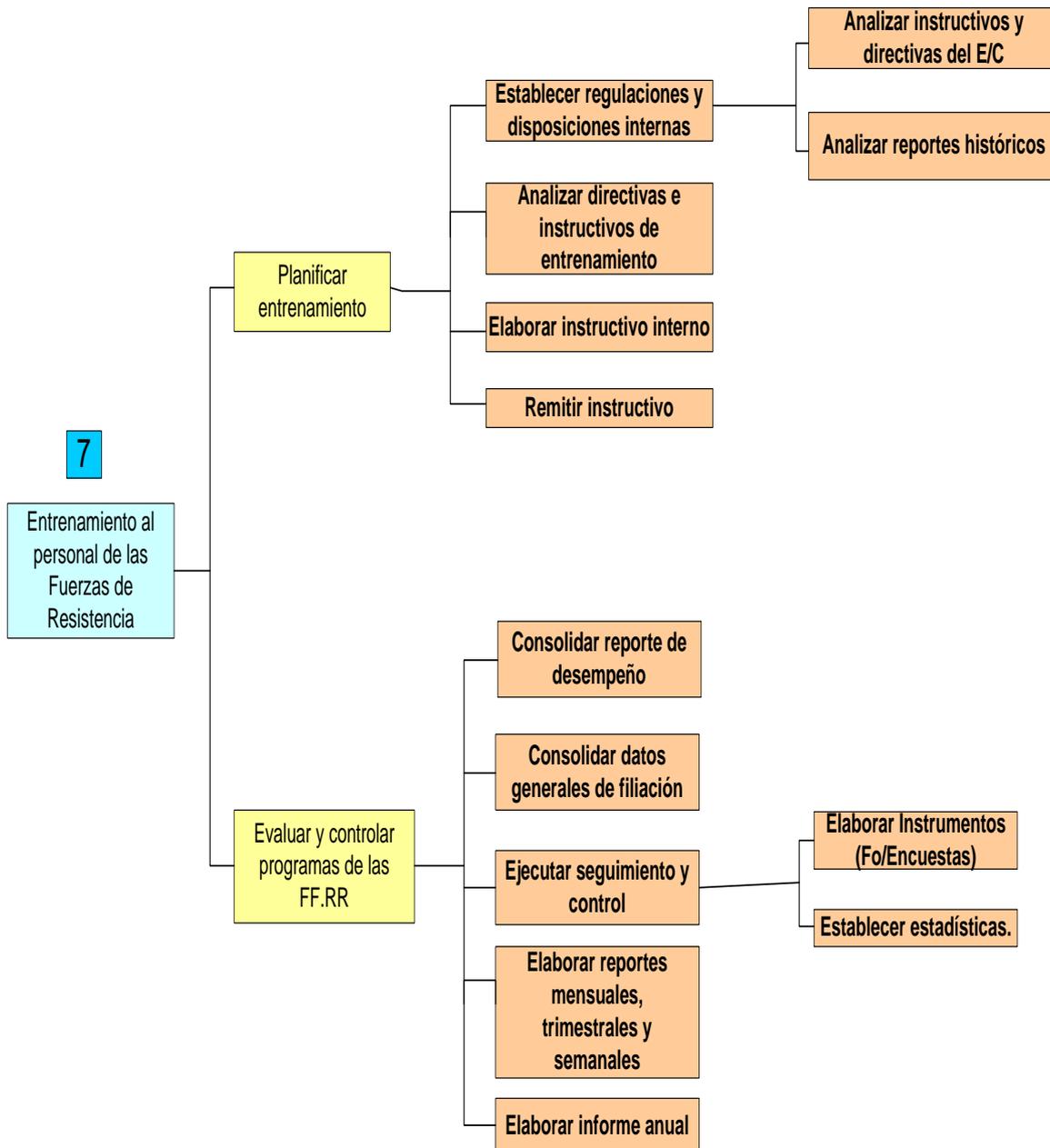


Figura N°13 Entrenamiento al personal de las Fuerzas de Resistencia

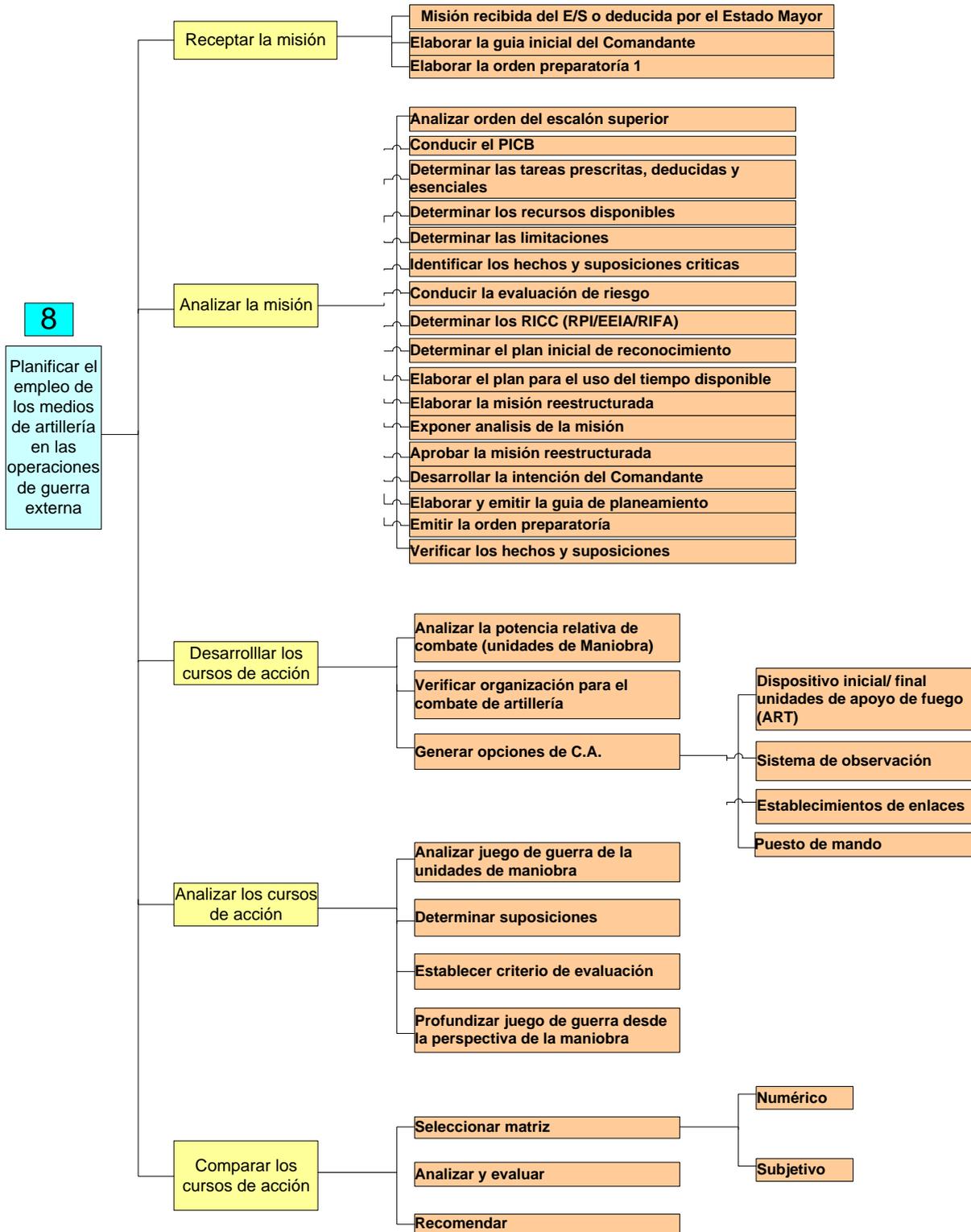


Figura N°14 Planificar el empleo de los medios de artillería

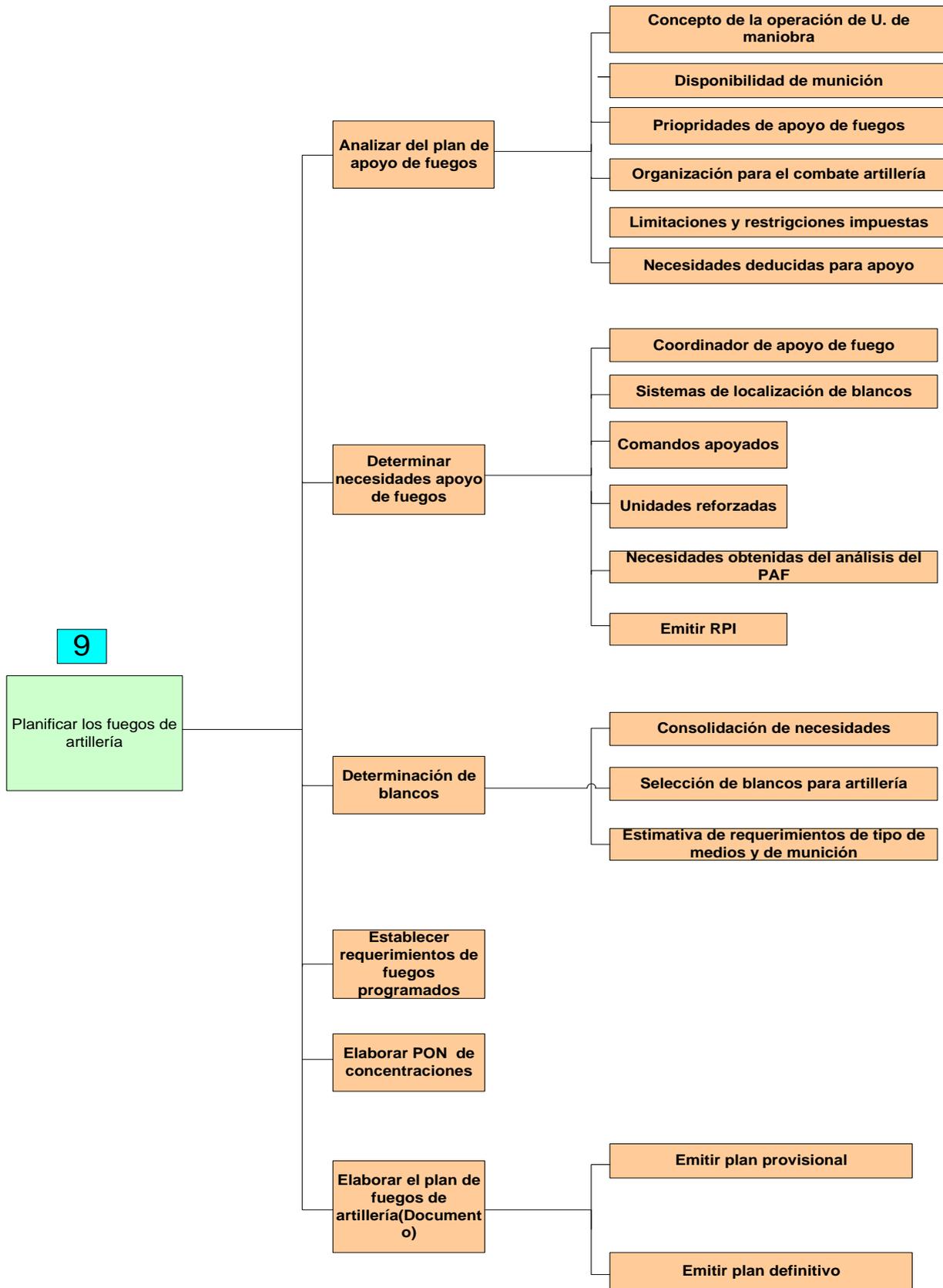


Figura N°15 Planificar los fuegos de artillería

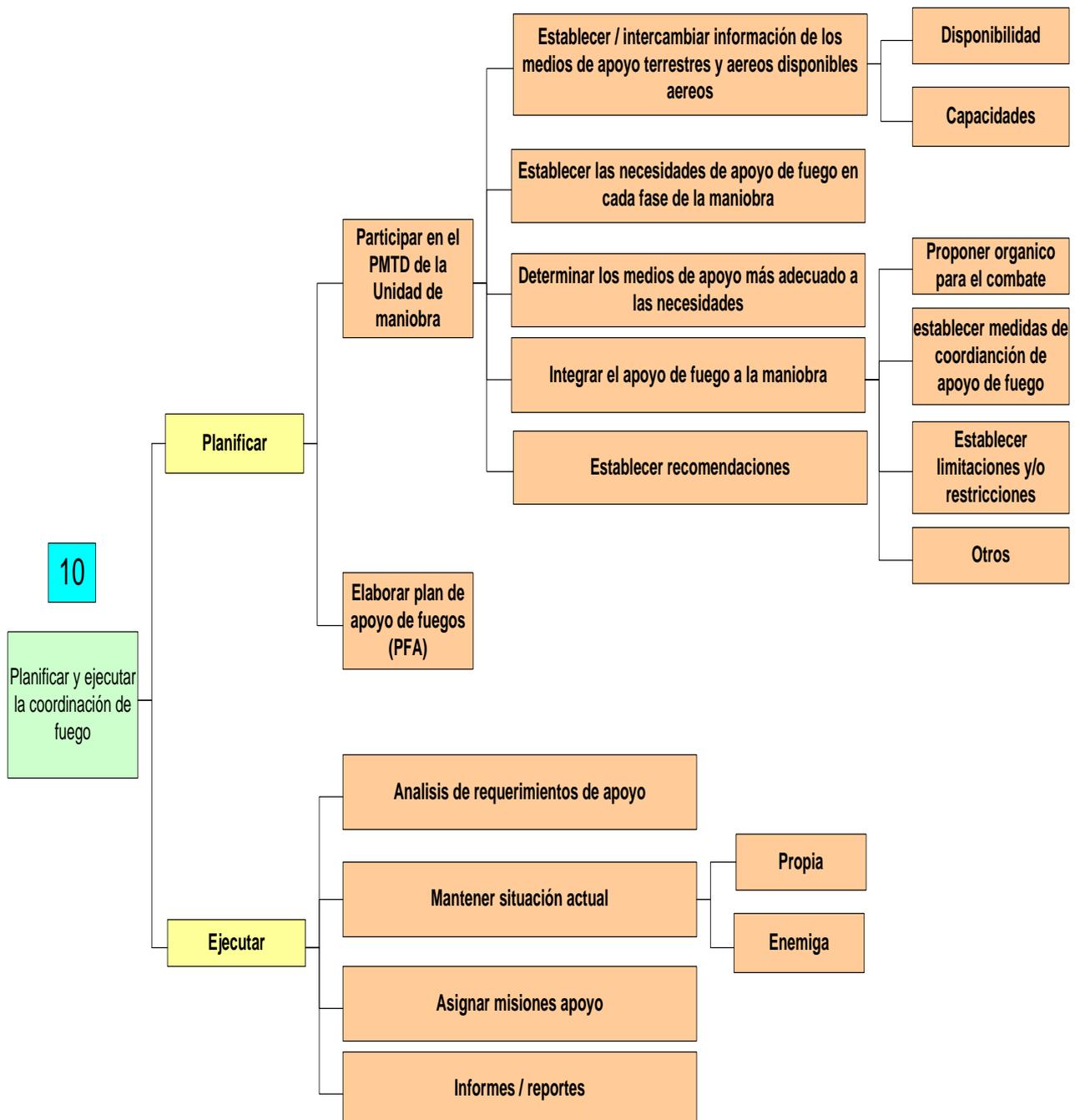


Figura N°16 Planificar y ejecutar las coordinaciones de fuego

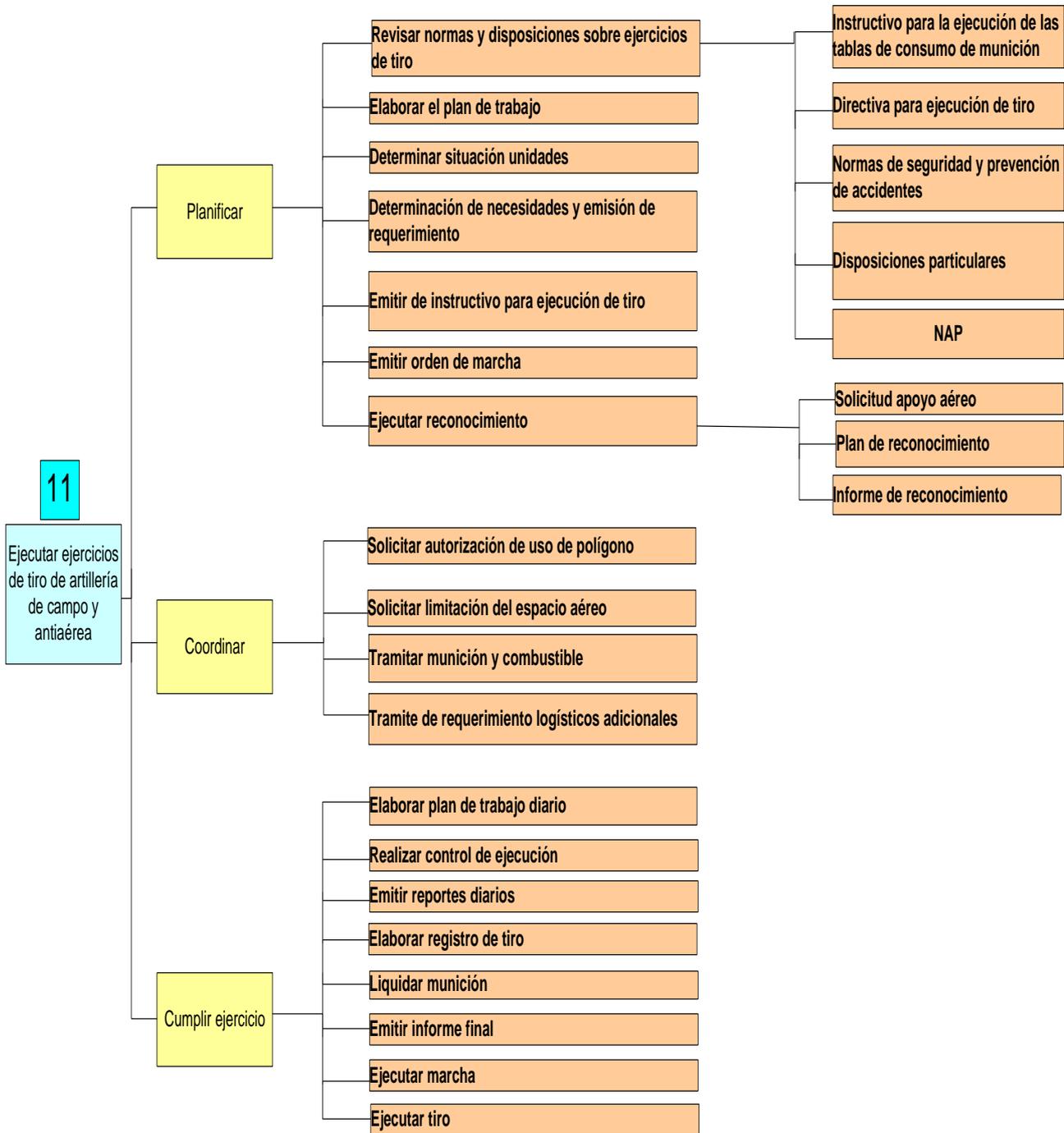


Figura N°17 Ejecutar ejercicios de tiro de artillería

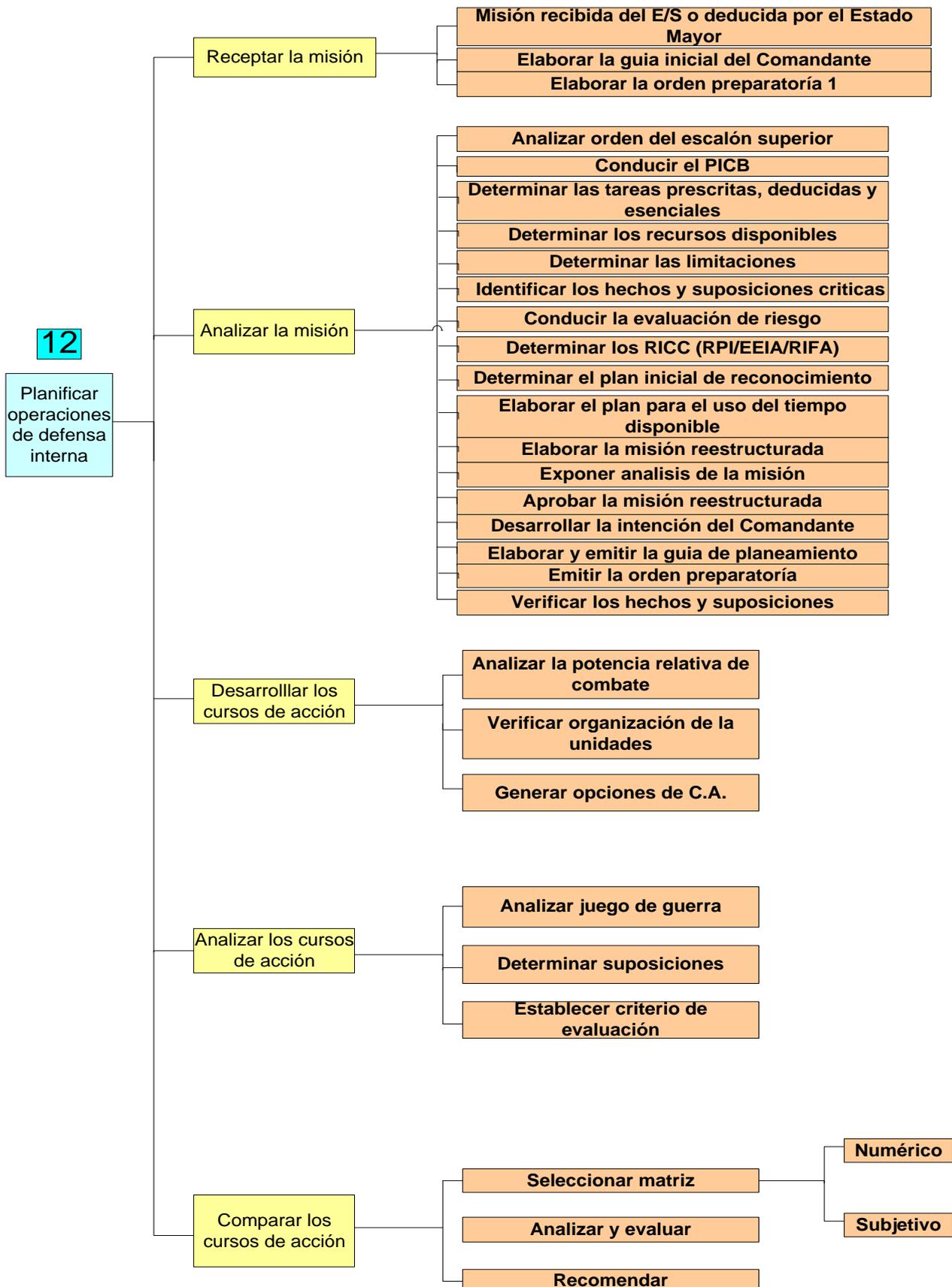


Figura N°18 Planificar operaciones de defensa interna

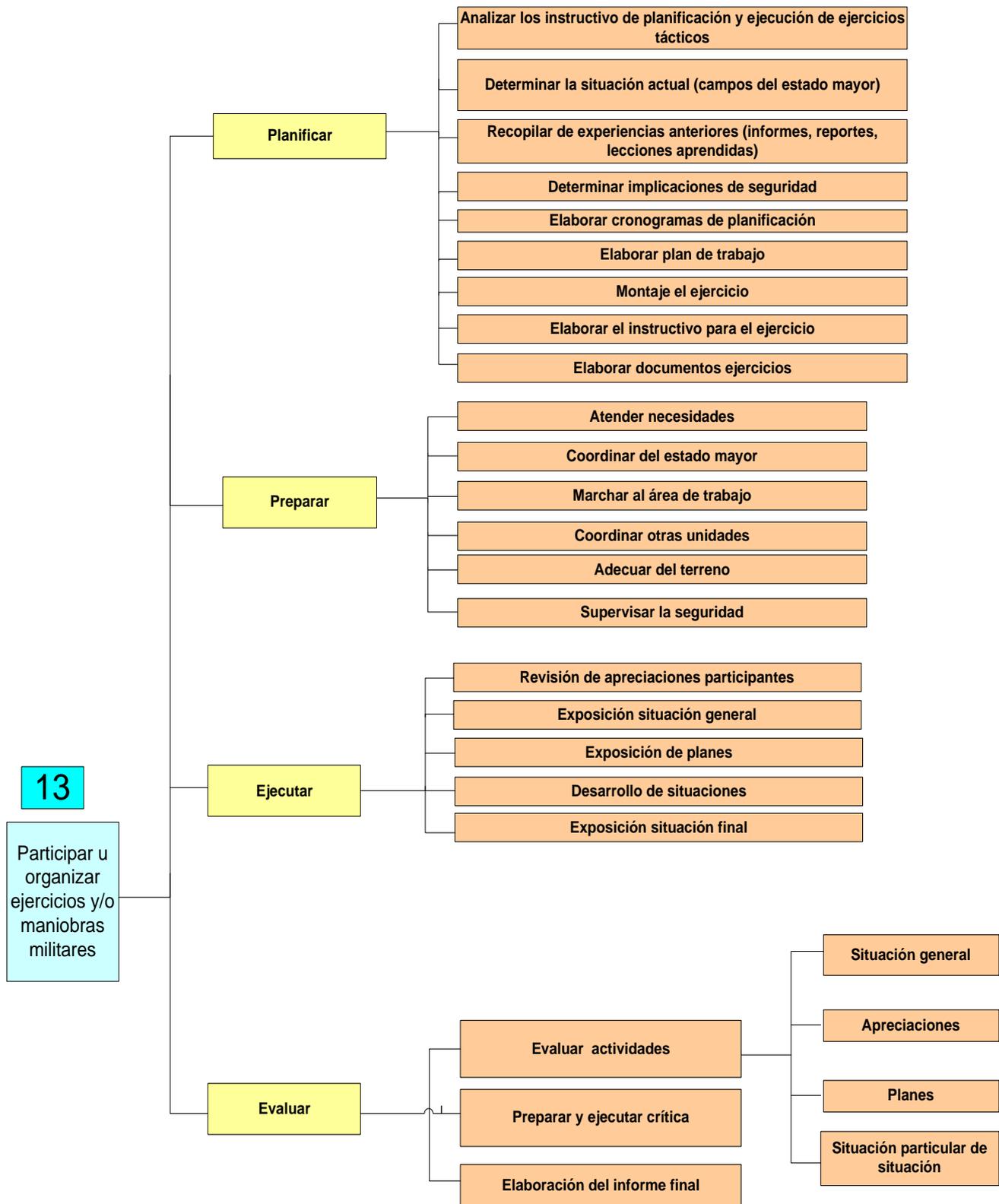


Figura N°19 Participar u organizar ejercicios y/o maniobras militares

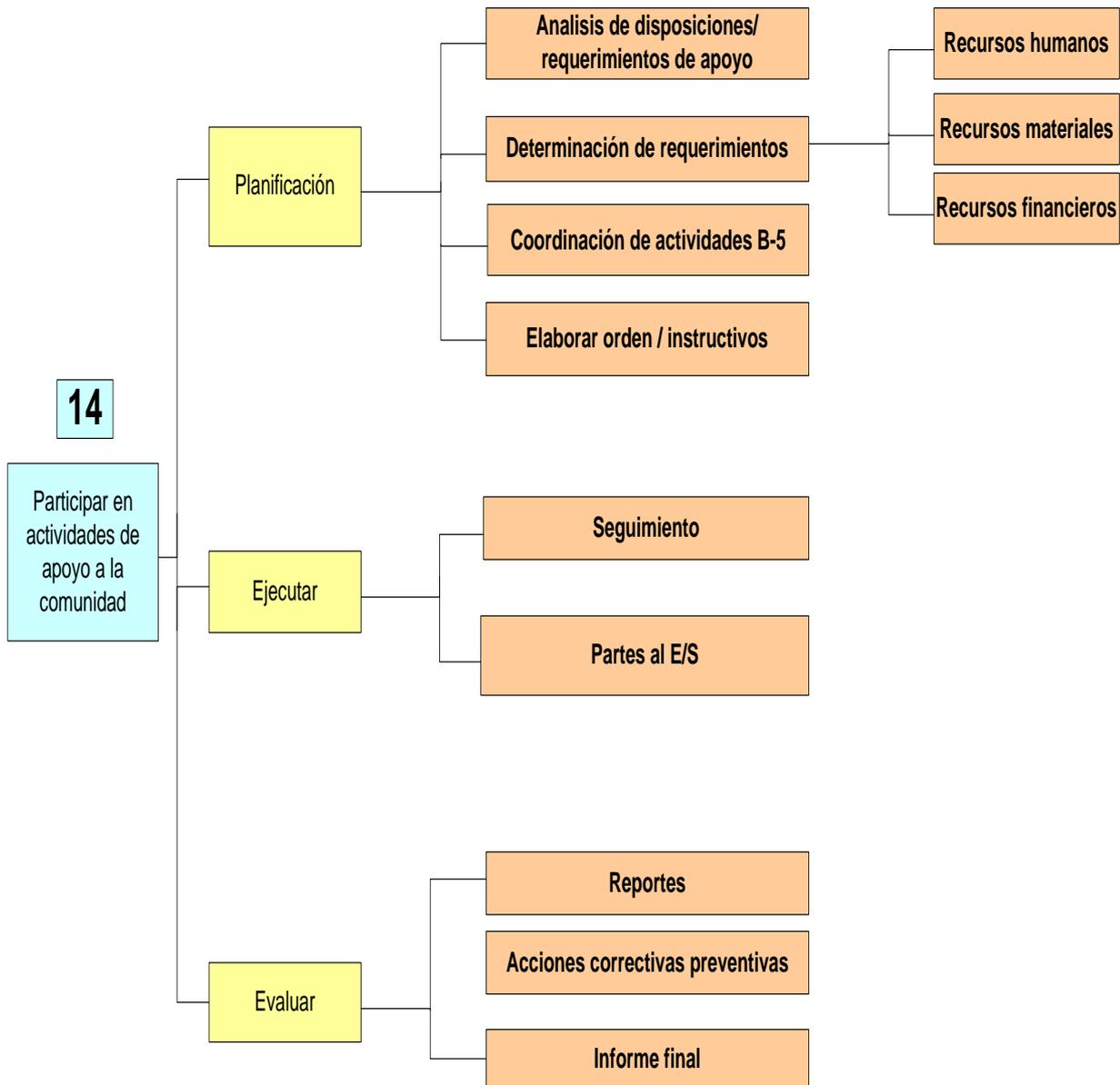


Figura N°20 Participar en actividades de apoyo a la comunidad

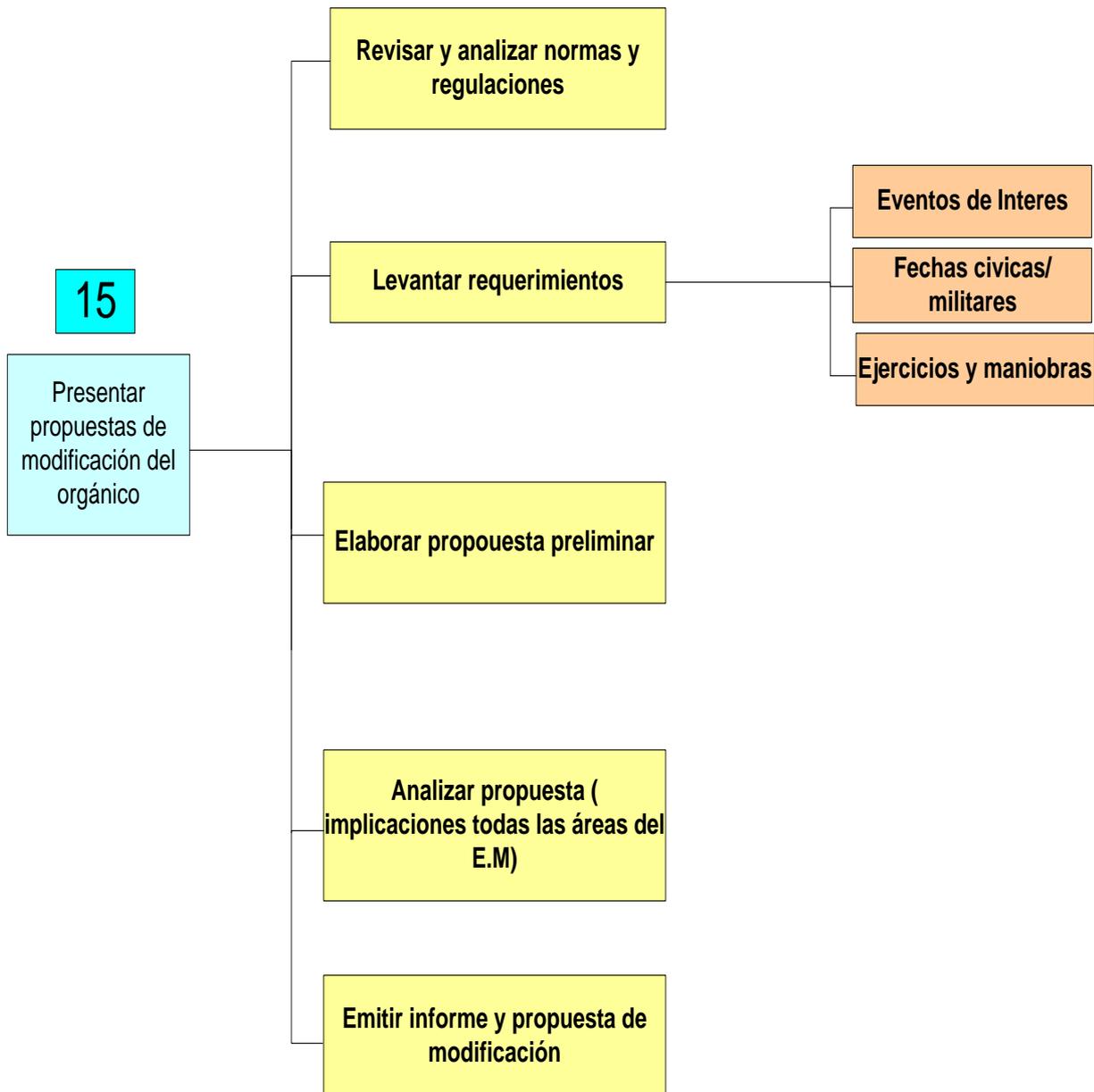


Figura N°21 Presentar propuestas de modificación del orgánico

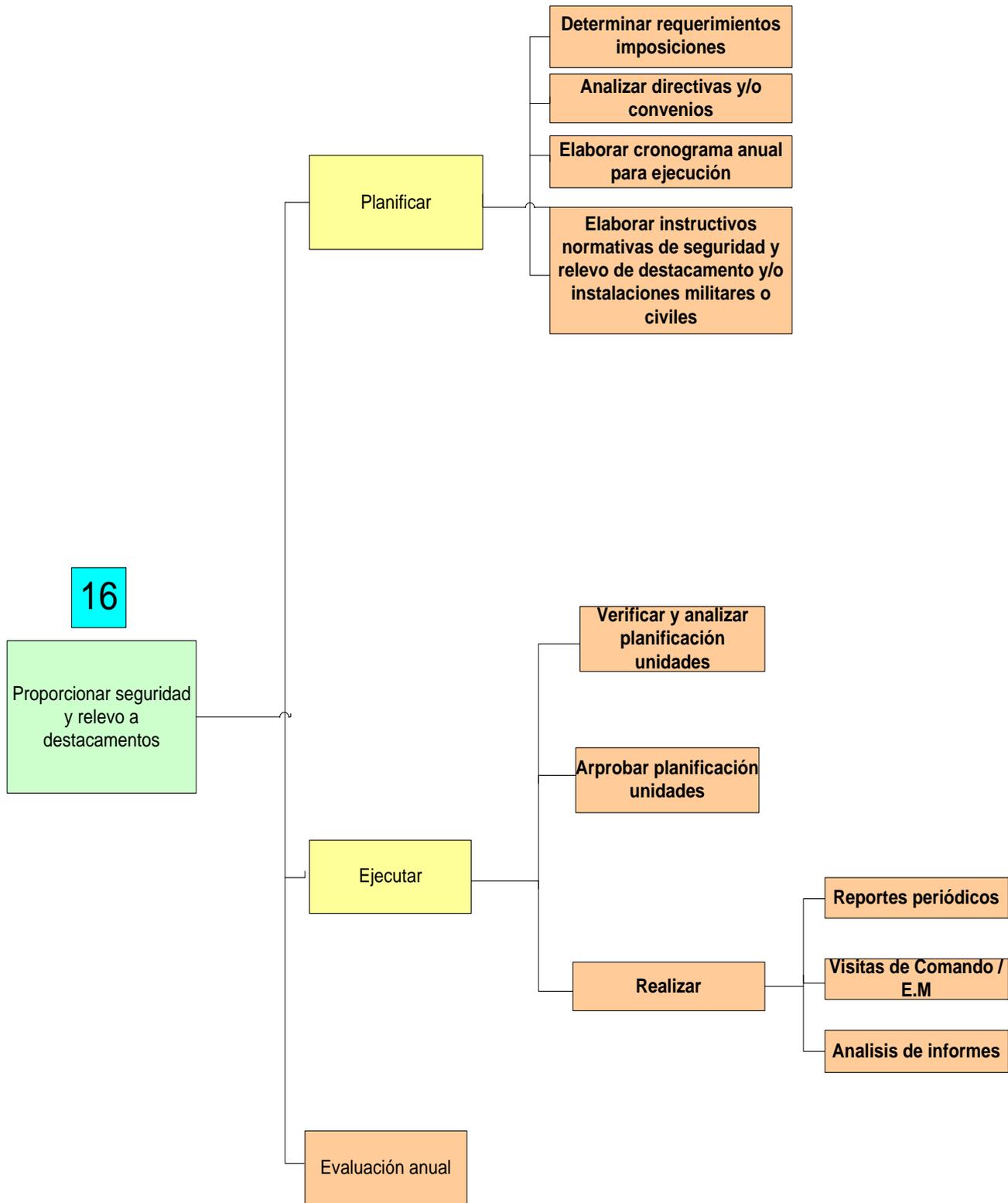


Figura N° 22 Proporcionar seguridad y relevo a destacamentos.

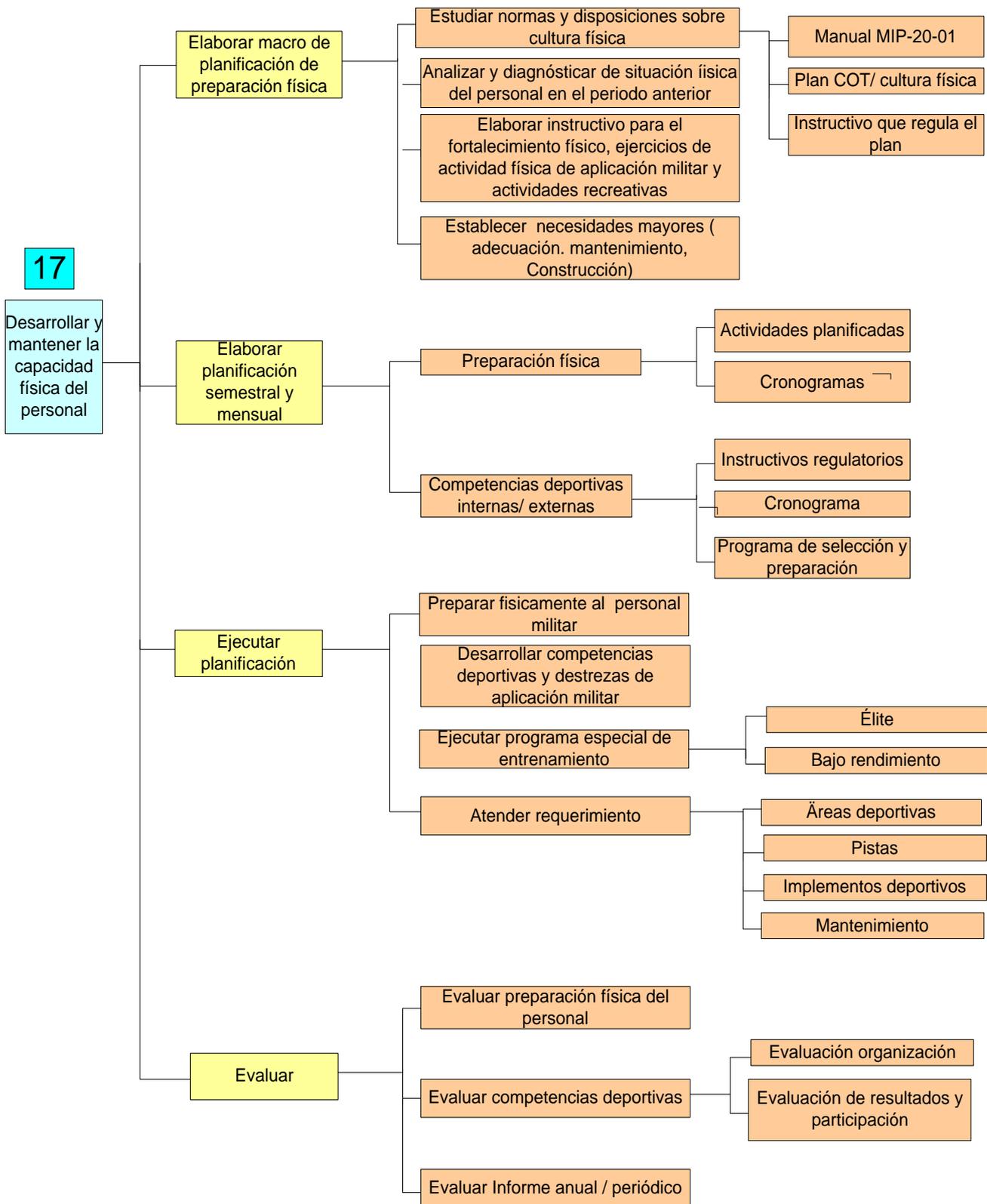


Figura N°23 Desarrollar y mantener la capacidad física del personal

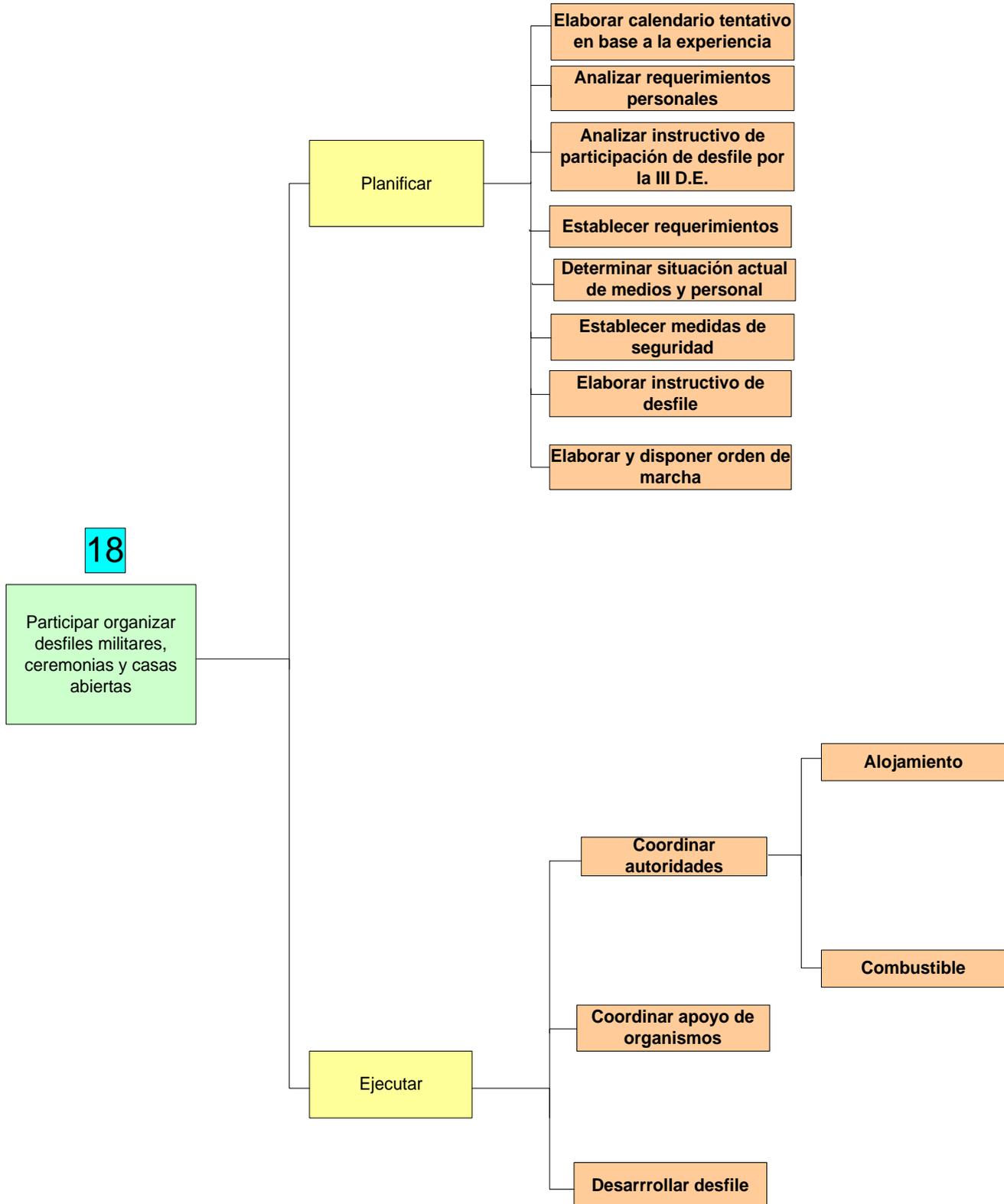


Figura N°24 Participar, organizar desfiles militares, ceremonias.

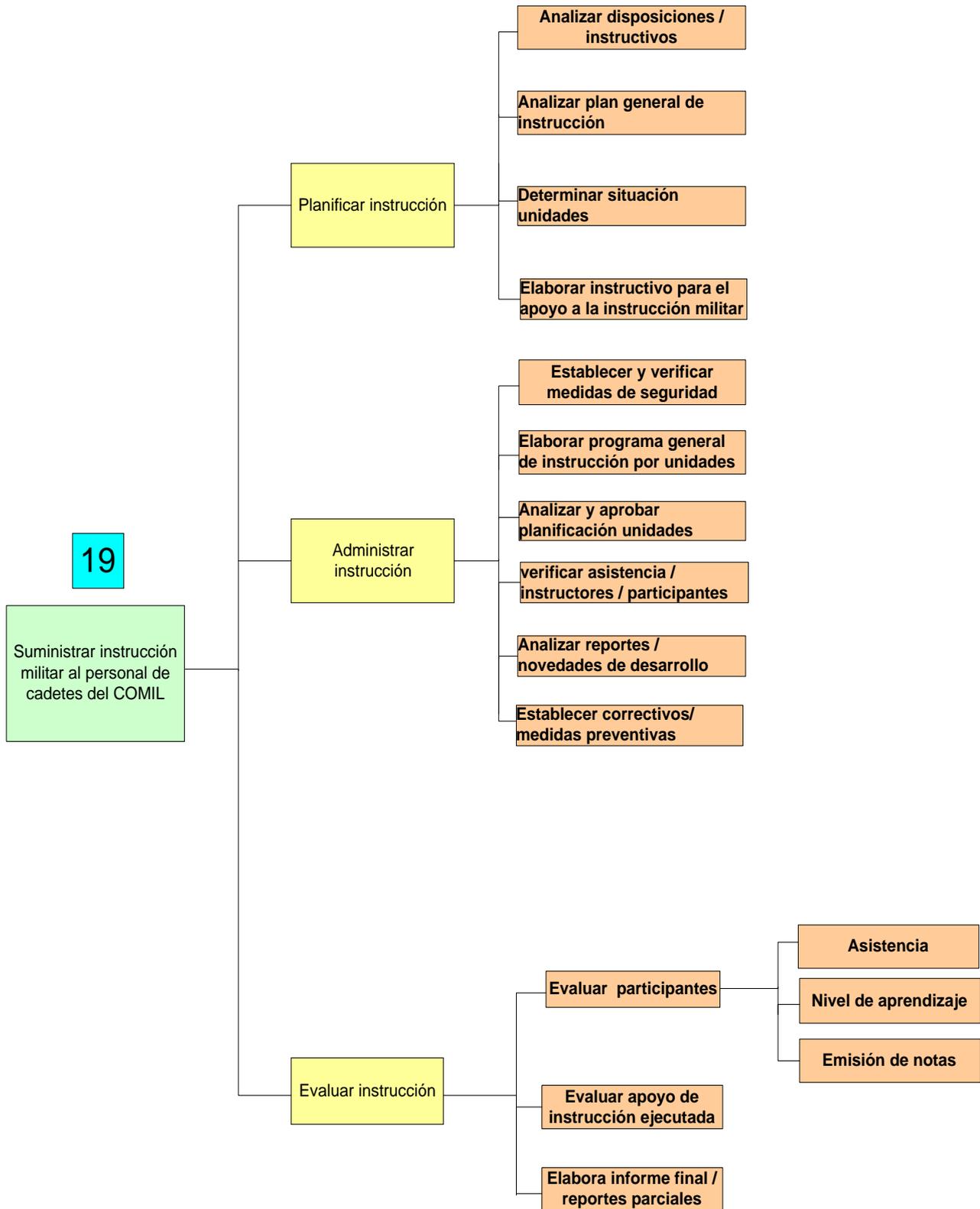


Figura N°25 Instrucción militar al personal de cadetes el COMIL

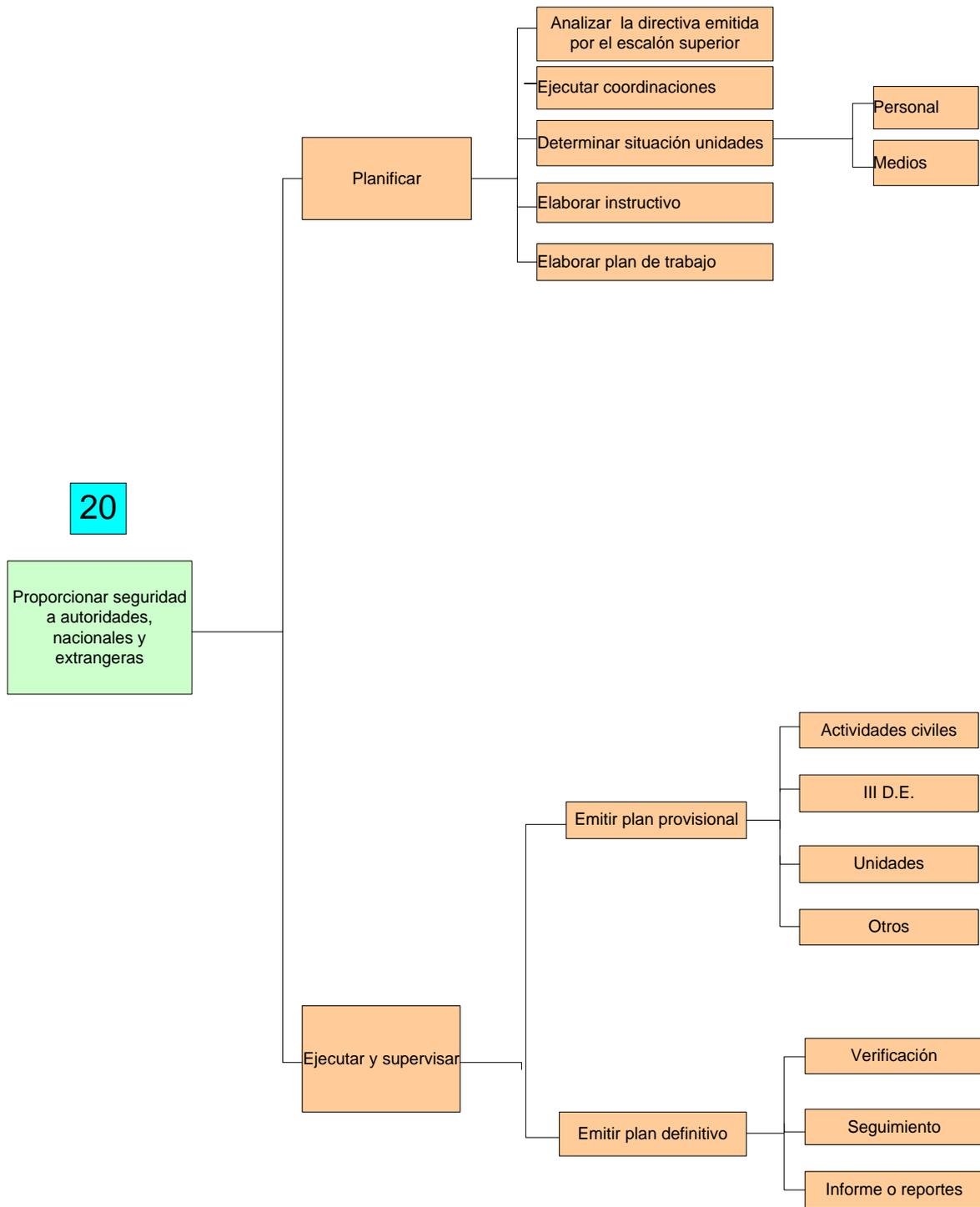


Figura N° 26 Proporcionar seguridad a autoridades

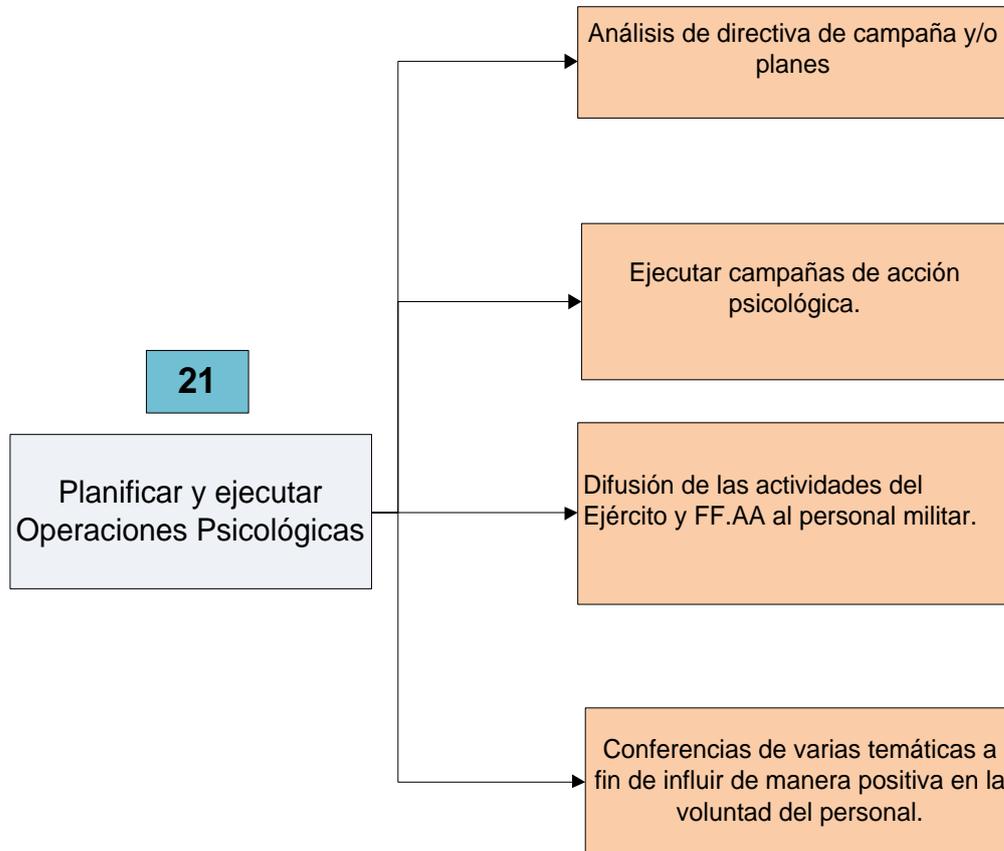


Figura N° 27 Planificar y ejecutar Operaciones Psicológicas

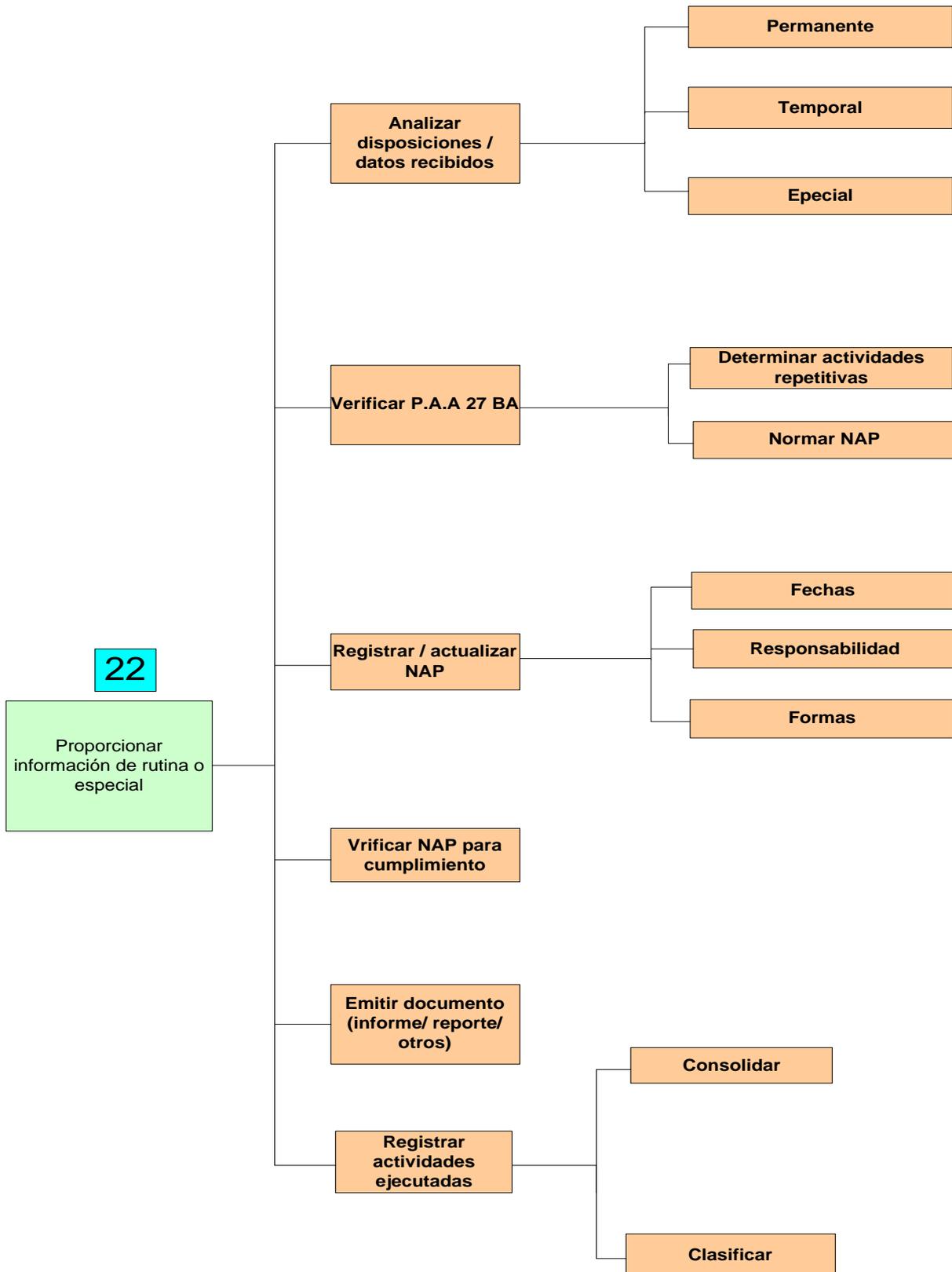


Figura N° 28 Proporcionar información de rutina o especial

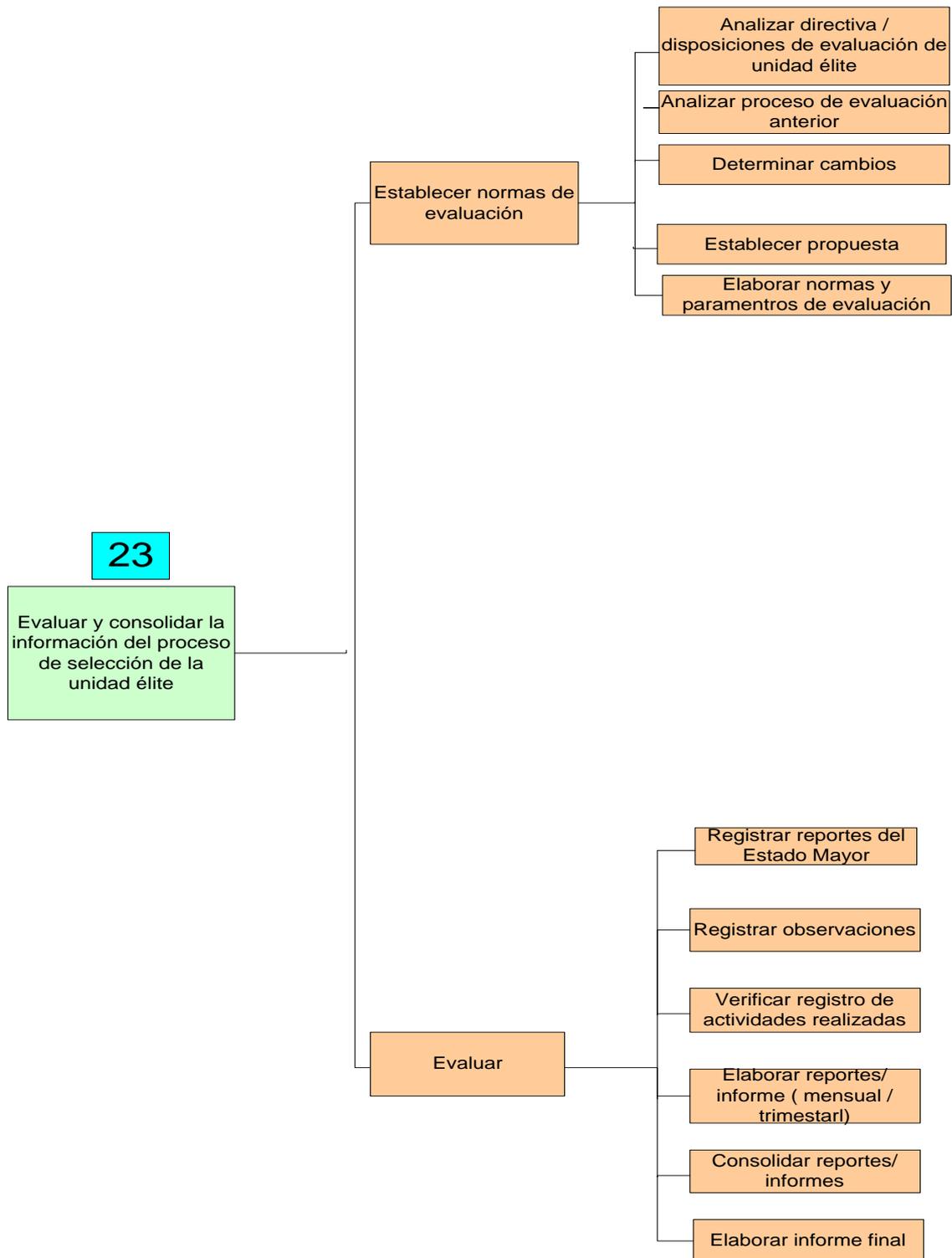


Figura N°29 Evaluar y consolidar información del proceso de selección de la unidad elite

### 3.3.1.3 Matriz SIPOC Macro

El nombre del proceso, corresponde al objetivo del paso "levantamiento de información" y que se relaciona al "Qué" del árbol de necesidades. Con base al desglose de las actividades "los cómo" de esta última herramienta, procedemos a identificar las salidas y entradas. Una vez cumplido este paso, se coloca los proveedores o clientes respectivamente.

Cuadro N° 5

Matriz SIPOC Proponer las actividades anuales en el campo de operaciones

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III-DE	PAA III.DE	<b>Revisión de Planes Instructivos y documentos</b>	Propuesta del PAA	JEM / 27.BA
Comando General del Ejército	PAA del CGE		Solicitud de modificación de fecha	III.DE
Direcciones del CGE, COT, III.DE, COAD	Directivas / Planes / Instructivos / documentos varios	<b>1</b> <b>Proponer las actividades anuales en el campo de operaciones</b>	Propuesta para cambio de fecha (coordinación)	Unidades subordinadas.
Comando y E.M. (27.BA)	Disposición y/o requerimiento de actividades		Propuesta (coordinación) para cambio de fecha	E.M de la 27.BA
Unidades subordinadas	Requerimiento de actividades			
COMIT-ART / COMIL-4 / BAL-III-DE / otras unidades militares.	Otros requerimientos	<b>Propuesta del PAA. (Operaciones)</b>		
Entidades externas	Requerimientos o actividades ejecutadas (Informe Anual de actividades)			

Cuadro N° 6  
Matriz SIPOC Suministrar instrucción militar al personal profesional y de conscriptos

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III.DE (D-3)	Plan General de Instrucción del Ejército	<b>Análisis de requerimientos e imposiciones para el desarrollo del proceso de instrucción emitidos por el E/S y Cmdo de la 27.BA</b>	Unidad Instruida	Unidades y subunidades de la Brigada
J.E.M 27.BA	Políticas y disposiciones del Comando		Normativa para el desarrollo de la instrucción (Instructivo)	Unidades (P-3)
Unidades	Informes y reportes periódicos de Instrucción.	<b>2</b> <b>Suministrar instrucción militar al personal profesional y de conscriptos</b>	Reportes periódicos de avance de la instrucción	J.E.M 27.BA / Copia Unidades / D-3
P-3	Análítico de instrucción		Informes de evaluación y revista de instrucción	D-3 / Inspector III.DE
P-3 / SEPRAC (Unidades / Brigada)	Requerimientos de seguridad		Requerimientos de seguridad para ejecución de la instrucción	SEPRAC
P-3	Necesidades para asignación o adquisición de material / equipo / accesorios, o atendimento de requerimiento de mantenimiento		Asignación de pistas / aéreas de instrucción	P-3
SEPRAC	Normas de seguridad / Reglamento de prevención de accidentes		Requerimiento consolidado de necesidades para instrucción	B-4 / U.Adm.
CGE / COT	Instructivo N°07-2007 para la ejecución de las tablas de consumo de la munición y explosivos del Ejército.		<b>Elaboración del Informe final de instrucción</b>	Instructivo para actividad específica.
		Asignación o autorización de empleo de medios		B-4 / CAL.27 / Unidades o subunidades

## Cuadro N° 7

Matriz SIPOC Atender las necesidades adicionales y/o complementarias de capacitación

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III-DE	Directivas / Instructivos / Disposiciones	<b>Recepción de requerimientos</b>	Plan de capacitación de operaciones	Cmdo y E.M de la 27. BA /Unidades y Subunidades
Cmdo 27.BA	Disposiciones en el área de capacitación (Políticas y normas)		Instructivo de capacitación	Unidades
Unidades / E.M	Requerimientos de capacitación	<b>3</b>  <b>Atender las necesidades adicionales y/o complementarias de capacitación</b>	Pre-requisitos y programación anual	
ESCART	Plan anual de cursos (objetivos / pre-requisitos / cronograma general)			
Otras Escuelas o Institutos militares.	Planificación anual de cursos (objetivos / pre-requisitos / cronograma general)			
CEDFT.	Cursos o Pasantías en el exterior.			
Otras instituciones	Plan de cursos			
Departamento de Financiero 27.BA	Presupuesto		<b>Elaborar el Plan de capacitación de operaciones</b>	

Cuadro N° 8

Matriz SIPOC Seleccionar y preparar al personal para participar en programas especiales de adiestramiento o actualización

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Instructivo / Directiva	CGE	<b>Establecer los pre-requisitos de participación y cupos.</b>	Instructivo de Selección	Unidades
Instructivo / Directiva / otras disposiciones	III-DE		Lista de seleccionados	Unidades
Responsable Equipo	Reporte de desempeño	<b>4 Seleccionar y preparar al personal para participar en programas especiales de adiestramiento o actualización.</b>	Nómina de la delegación	III-DE / JEM 27.BA / Unidad organizadora
			Pedido de apoyo	III-DE
			Requerimientos / Necesidades	CAL.27 / U.Adm
		<b>Elaborar la lista de personal seleccionado y comunicar</b>		

Cuadro N° 9  
Matriz SIPOC Re-entrenar al personal de reservistas

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA	Presupuesto	<b>Análisis del instructivo</b>	Personal reservista entrenado	DIRMOV CC.FF.AA
Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA	Instructivo de reentrenamiento		Informe final de reentrenamiento	III-DE / DIRMOV CC.FF.AA
CGE / COT	Instructivo N°07-2007 para la ejecución de las tablas de consumo de la munición y explosivos del Ejército.	<b>5 Re-entrenar al personal de reservistas.</b>	Normativa para el desarrollo de la instrucción (Instructivo)	Unidades asignadas para re-entrenamiento (P-3)
			Requerimientos de seguridad para ejecución de la instrucción	SEPRAC
			Asignación de pistas / áreas de instrucción	P-3
		<b>Elaborar el Informe final de reentrenamiento</b>	Requerimiento consolidado de necesidades para instrucción	B-4 III.DE

Cuadro N° 10  
Matriz SIPOC Re-entrenar al personal del arma de artillería.

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III-DE / COT	Disposición / Instructivo para el reentrenamiento del personal del Ejército de las diferentes Armas y Servicios	<b>Analizar el instructivo para la ejecución del reentrenamiento</b>	Instructivo para el reentrenamiento del personal del Ejército perteneciente al arma de Artillería.	III-DE / Unidades / EM de la 27.BA
CGE / COT	Instructivo N°07-2007 para la ejecución de las tablas de consumo de la munición y explosivos del Ejército.		Cuadro Gráfico de Distribución del tiempo	B-3 / Unidades / Responsable de reentrenamiento
UF / B-3	Presupuesto desglosado	<b>6</b> <b>Re-entrenar al personal del arma de artillería.</b>	Plan de Cooperación de Instrucción	B-3 / Unidades / Responsable de reentrenamiento
Unidades	Listado de participantes		Plan de Apoyo Terrestre	B-3 / Unidades / Responsable de reentrenamiento
COT	Cronograma de re-entrenamiento		Requerimiento de Material de Guerra CI II para el reentrenamiento de Artillería	B-3 / Unidades / Responsable de reentrenamiento
			Plan Curricular	B-3 / Unidades / Responsable de reentrenamiento
			Horario Semanal de Instrucción	B-3 / Unidades / Responsable de reentrenamiento
			Lista de necesidades administrativas y logísticas	U.Adm. / CAL.27
			Requerimiento de munición	CAL.27
			Ejecución del ejercicio de Tiro Real del material de Artillería	III-DE / JEM 27.BA.
<b>Elaborar el informe final del reentrenamiento</b>			Hoja de control de asistencia	B-3
			Informe final del reentrenamiento	III-DE / JEM 27.BA

Cuadro N°11  
Matriz SIPOC Entrenar al personal de las FF.RR

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III-DE	Instructivo N° 07-2007 para la formación y reentrenamiento de las Fuerzas de Resistencia de la III-DE	<b>Planificación de la instrucción</b>	Copia del Instructivo N° 07-2007 para la formación y reentrenamiento de las Fuerzas de Resistencia de la III-DE	Unidad Responsable / JEM 27.BA
CGE / COT	Reglamento de Formación y Entrenamiento de las FF.RR / Orgánico estructural y numérico / Reglamento del Sistema de FF.RR de la FT / Instructivo N°01-2005 para la formación y reentrenamiento del personal de las FF.RR / Plan N°2004-02, para la implantación de la organización de las unidades de Fuerzas de Resistencia del Ejército para el quinquenio 2003-2007	<b>7</b> <b>Entrenar al personal de las FF.RR</b>	Llamamiento a personal civil para ingresar a las FF.FRR	Unidades / Responsable de entrenamiento / U.Adm / Otros elementos interesados
COT	Matriz de perfil de las FF.RR		Reporte consolidado (M / T / S)	B-3
CGE / COT	Instructivo N°07-2007 para la ejecución de las tablas de consumo de la munición y explosivos del Ejército.	<b>Evaluación de la programación desarrollada y emisión del informe final</b>	Registro histórico consolidado	B-3
Unidad	Reporte de desempeño		Disposiciones	Unidades
Unidad	Datos generales de Filiación (consolidado por unidad)		Reporte de Seguimiento (F.O / Encuesta)	
			Informe Anual	JEM 27.BA
			Requerimientos / Necesidades	U.Adm / CAL.27

Cuadro N° 12

Matriz SIPOC Planificar el empleo de los medios de artillería en las operaciones de guerra externa (COTA)

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III-DE	Orden del escalón superior o cambio de situación	<b>Recepción de la Misión</b>	Guía inicial del Comandante	EM 27.BA
B-3	Resultados de Ejercicios Tácticos (Informes / Recomendaciones)		Orden Preparatoria 1	EM 27.BA / Unidades
EM 27.BA	Lecciones aprendidas	<b>8 Planificar el empleo de los medios de artillería en las operaciones de guerra externa (COTA)</b>	Guía del Comandante	EM 27.BA
			Orden Preparatoria 2	EM 27.BA Unidades
			Orden de Marcha	Unidades
			<b>Plan u Orden de Operaciones</b>	RICC
		Plan u Orden de Operaciones / Otros Planes		EM 27.BA / Unidades

## Cuadro N°13

## Matriz SIPOC Planificar y Conducir los fuegos de artillería (COTA)

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Sección de Artillería del COT	Información / disposiciones / regulaciones	<b>Consolidación de necesidades</b>	Plan de Fuegos de Artillería al Plan de Operaciones de la III.DE	III-DE / CCAF
III-DE	Plan de Apoyo de Fuegos al Plan de Operaciones de la III-DE		Ordenes de Fuegos	Unidades
CAF (Coordinador de apoyo de fuegos)	Plan Provisional de apoyo de fuegos de artillería de la III-DE	<b>9 Planificar y Conducir los fuegos de artillería (COTA)</b>	Pedidos de Fuego	CCAF III-DE
III-DE	Plan de Operaciones de la III-DE		RPI (Requerimientos prioritarios de inteligencia)	BLB.27 / Unidades / otras agencias disponibles
BLB.27	Lista de Blancos			
Brigadas y unidades de maniobra dependientes de la III-DE	Planes de Fuegos de Artillería (Una vez elaborados)	<b>Elaborar el plan de Fuegos de Artillería / Ordenes / Pedidos de Fuegos</b>		

Cuadro N° 14  
Matriz SIPOC Planificación y Ejecución de la Coordinación de Fuegos (CCAF)

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III-DE	PMTD de la Maniobra	<b>Recepción de la Directiva de Planeamiento (Primera Operación del Plan de Campaña)</b>	Organización para el combate de artillería	III-DE / COTA
B-3	Situación actual de los medios de apoyo de fuego		Medidas de coordinación de apoyo de fuego	III-DE / COTA
B-3	Planificación del empleo de los medios de apoyo de fuego (actualización)	<b>10 Planificación y Ejecución de la Coordinación de Fuegos (CCAF)</b>	Regulaciones	COTA / Unidades
			Recomendación de artillería para los CA de la maniobra	III-DE / D-3
			Plan de Apoyo de Fuegos	III-DE / Brigadas de combate /27-BA
			<b>Organización para el combate / Ordenes de Fuego / Pedidos de fuegos</b>	Necesidades de artillería de campo para la maniobra (Órdenes)
			Otras necesidades de apoyo (AE / FAE / Morteros Pesados / etc.) (Pedidos u Ordenes)	Oficiales de enlace

Cuadro N°15  
Matriz SIPOC Ejecutar ejercicios de tiro de artillería de campo y antiaérea

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
CGE / COT	Instructivo N°07-2007 para la ejecución de las tablas de consumo de la munición y explosivos del Ejército.	<b>La elaboración del plan de trabajo para el desarrollo del tiro</b>	Plan de Trabajo General.	E.M / Unidades de la 27 BA y otras que participen
Cmdtes	Situación actual de las unidades		Disposiciones sobre seguridad	Participantes
Unidades participantes	Informe Final de Ejercicio (Nivel Unidad)	<b>11 Ejecutar ejercicios de tiro de artillería de campo y antiaérea.</b>	Solicitud de apoyo aéreo para reconocimientos	
B-3	Informes de los ejercicios ejecutados.		Plan de Reconocimiento	E.M / Unidades
B-3 / otros miembros del E.M	N.A.P disponibles		Informe de Reconocimiento	E.M / Unidades
Cmdte de la 27 BA	Disposiciones y políticas del comando		Disposiciones y Coordinaciones internas	E.M / Unidades
B-1 / P-1	Listado de participantes		Requerimientos de presupuesto	J.E.M
B-3 / Unidades	Registros de Tiro		Requerimientos de insumos /materiales / combustibles, medios de transporte, otros.	JAD / B-4 / CC 27 / POL .27 / Otros
Oficial de SEPRAC	Normas de Seguridad		Trámite de munición / otras necesidades logísticas	B-4
III.DE / COT	Directiva para la Ejecución de Tiro de Artillería (en los casos que se trate de ejercicios especiales)		Coordinaciones externas	COT / D-3 III.DE
			Solicitud de limitación del espacio aéreo	COAD / DAC
			Solicitud de uso del polígono	Autoridad responsable
			Instructivo para la Ejecución del Tiro de Artillería (Campo o antiaérea)	E.M / Unidades de la 27 BA y otras que participen
		Orden de Marcha	E.M / Unidades	
		Plan de Trabajo en el Terreno para día siguiente	E.M / Unidades	
		Liquidación de munición	B-4	
		<b>Elaboración del Informe Final del Ejercicio</b>		

			Informe Final del Ejercicio de Tiro	III-DE
--	--	--	-------------------------------------	--------

Cuadro N°16

Matriz SIPOC Planificar y Ejecutar operaciones de defensa interna

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III-DE	Orden del escalón superior o cambio de situación	<b>Recepción de la Misión</b>	Guía inicial del Comandante	EM 27.BA
B-3	Resultados de Ejercicios Tácticos (Informes / Recomendaciones)		Orden Preparatoria 1	EM 27.BA / Unidades
EM 27.BA	Lecciones aprendidas	<b>12 Planificar y Ejecutar operaciones de defensa interna</b>	Guía del Comandante	EM 27.BA
			Orden Preparatoria 2	EM 27.BA Unidades
			Orden de Marcha	Unidades
		<b>Plan u Orden de Operaciones</b>	RICC	EM 27 BA /Unidades
			Plan u Orden de Operaciones / Otros Planes	EM 27.BA / Unidades

## Cuadro N°17

Matriz SIPOC Participar en ejercicios de cuarteles generales y maniobras militares dispuestos por la III.DE

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE	
III-DE	Instructivo para la planificación y ejecución de ejercicios tácticos / Directiva de Instrucción	<b>Elaboración del Cronograma de planificación (plan de trabajo)</b>	Instructivo del Ejercicio (nivel 27.BA)	JEM 27.BA / E.M de la 27.BA / Unidades /	
B-3	Lecciones aprendidas ejercicios anteriores.		Plan de Trabajo	JEM 27.BA	
B-3	Programa General de Instrucción de la 27.BA	<b>13 Participar en ejercicios de cuarteles generales y maniobras militares dispuestos por la III.DE</b>	Informe Final del Ejercicio. (Lecciones aprendidas y puntos de enseñanza)	III-DE / B-3	
Oficial SEPRAC	Normas de Seguridad		Lista de requerimientos y necesidades	CAL.27 / U.Adm	
B-4 / Cmdtes de Unidad	Situación de medios		Ejercicio: Índice de documentos / Organización del ejercicio/ Designación de funciones/ Situación general / Croquis de la situación general/ Situación inicial de los medios / Croquis de la orientación topográfica / Estudio táctico sobre las condiciones meteorológicas y del terreno / Situación General (o Guerra en Desarrollo) / Primera Situación Particular/ Situaciones Particulares y/o Continuada.	Unidades participantes / E.M 27.BA	
B-1	Situación de personal		<b>Elaboración del Informe Final del Ejercicio</b>		
E.M 27.BA	Informaciones para elaboración del ejercicio y situaciones				

Cuadro N°18  
Matriz SIPOC Participar en actividades en apoyo a la comunidad

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III-DE	Disposición de apoyo (Instructivo, Orden Telegráfica, disposición verbal, coordinación reunión de comando)	<b>Análisis de requerimiento o disposición</b>	Instructivo para apoyo a la comunidad en una actividad específica.	E.M. 27 / Unidad
B-5	Solicitud de personal y medios para actividad de apoyo a la comunidad (autorizada o dispuesta)		Pate telegráfico de cumplimiento	III-DE
Entidad beneficiaria	Oficio o Solicitud	<b>14 Participar en actividades en apoyo a la comunidad.</b>	Informe de apoyo a la comunidad	III-DE
			Oficio de confirmación de apoyo	Entidad beneficiaria
		<b>Parte de cumplimiento / Evaluación de la actividad</b>		

## Cuadro N°19

Matriz SIPOC Presentar propuestas de modificación del Orgánico Estructural y Numérico

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
CGE (DDI)	Instructivo para la elaboración del Orgánico Funcional y Estructural en el Ejército	<b>Análisis de la normativas y regulaciones para la elaboración del orgánico</b>	Propuesta de Orgánico Funcional y Estructural de la 27.BA	III-DE
B-3	Orgánico Funcional y Estructural de la 27.BA en vigencia			
Unidades	Requerimientos de cambios en la organización de las unidades	<b>15 Presentar propuestas de modificación del Orgánico Estructural y Numérico</b>		
B-3	Lecciones Aprendidas (Hoja de trabajo del Oficial de operaciones)			

## Cuadro N°20

Matriz SIPOC Proporcionar la seguridad y relevo de destacamentos

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
CC.FF.AA / CGE / III. DE	Directivas emitidas por el Escalón Superior	<b>Desde la determinación del requerimiento de seguridad</b>	Cronograma anual de seguridad	Unidades / E.M
III.DE / 27.BA	Disposiciones y políticas		Instructivo para proporcionar seguridad en destacamentos militares y otras instalaciones	Unidades / E.M
		<b>16 Proporcionar la seguridad y relevo de destacamentos.</b>	Requerimientos específicos	E.M
			Informes y reportes de seguridad	B-2 / E.M / III.DE
		<b>Ejecución de la seguridad y emisión de informes y reportes</b>		

Cuadro N°21  
Matriz SIPOC Desarrollar y/o mantener la capacidad física del personal militar

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
B-3 (Sección de Cultura Física)	Registros de pruebas físicas aplicadas en períodos anteriores (diagnósticas o semestrales)	<b>Análisis de requerimientos y necesidades de preparación física</b>	Informe de los resultados de pruebas físicas (semestral)	JEM / III-DE (D-3)
B-3 (Sección de Cultura Física)	Registro / Fichas antropométricas		Informe de evaluación física del personal de conscriptos (trimestral)	JEM 27.BA / Unidades
JEM	Disposiciones / Regulaciones	<b>17</b> <b>Desarrollar y/o mantener la capacidad física del personal militar</b>	Informe de las pruebas físicas diagnósticas	JEM 27.BA
III-DE	Instructivos y disposiciones de asuntos específicos		Instructivo para el fortalecimiento físico, ejecución de actividades físicas de aplicación militar y actividades recreativas (anual)	JEM 27.BA /Unidades
CGE / COT	Cronograma de pruebas físicas semestrales / disposiciones.		Programa de Competencia de destrezas militares (anexado al anterior)	Unidades
III-DE / COT	Directiva N°2 – 2008, “Para la recepción de pruebas físicas al personal de oficiales y tropa de la F.T”		Normas de evaluación (extraídas de la Directiva N°2 – 2008, “Para la recepción de pruebas físicas al personal de oficiales y tropa de la F.T”	Unidades
CGE	Manual de Cultura Física de la F.T MIP-20-01		Cronograma de desarrollo de las pruebas físicas semestrales y diagnosticas (notificación )	Unidades
Unidades	Requerimientos de mantenimiento, adecuación o construcción de infraestructura deportiva		Informe anual del área de cultura física	JEM 27.BA
Unidades	Requerimiento de implementos, equipos y accesorios deportivos		Programa de entrenamiento para el personal de bajo rendimiento en pruebas físicas (oficiales y tropa)	Unidades
Unidades responsables de la disciplina deportiva o	Resultados de competencias		Registro de Medidas antropométricas	Unidades

destreza				
III-DE / COT	Directiva para la realización de los campeonatos deportivos inter-brigadas de la F.T	<b>Elaboración de Informe Anual</b>	Informe estadístico de las pruebas antropométricas	III-DE / JEM 27.BA
B-3	Informes anteriores o registros históricos de competencias deportivas.		Requerimiento de atención de implementos, accesorios y equipos deportivos.	U.Adm
			Requerimiento de Mantenimiento de aéreas deportivas	U.Adm
			Disposición de Mantenimiento de áreas deportivas	Unidades
			Instructivo para el desarrollo del Campeonato Deportivo o de destreza militar (para la actividad planificada)	JEM 27.BA / Unidades
			Tabla de Resultados	B-1 /B-3
			Cuadro de mejores deportistas	B-3
			Informe de finalización de la competencia. (No hay formato)	JEM 27.BA / B-3

Cuadro N°22  
Matriz SIPOC Participar / Organizar desfiles militares / Ceremonias

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III-DE	Instructivo para la participación en desfile militar / ceremonia militar	<b>Recepción de orden / pedido o solicitud</b>	Instructivo para la participación en desfile militar / ceremonia militar	D-3 / Unidades
Autoridad civil	Requerimiento de desfile / ceremonia.		Requerimientos y necesidades de apoyo	U.Adm / CAL.27
		<b>18</b>	Orden de Marcha	D-3 / Unidades
		<b>Participar / Organizar desfiles militares / Ceremonias</b>	Coordinaciones alojamiento (fuera de la plaza)	Unidad militar designada
		<b>Ejecución del desfile / ceremonia</b>		

## Cuadro N°23

Matriz SIPOC Suministrar instrucción militar al personal de cadetes del COMIL-4

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III-DE	Disposición de apoyo al COMIL-4	<b>Análisis de requerimientos</b>	Programa de instrucción en apoyo al COMIL-4	JEM
COMIL-4	Plan General de instrucción para cadetes		Instructivo para apoyo a la instrucción militar del COMIL-4	Unidades
		<b>19 Suministrar instrucción militar al personal de cadetes del COMIL-4</b>	Informe de evaluación de la instrucción	D-3 / III-DE
			Registro de asistencia	COMIL-4
			Calificaciones de cadetes participantes	COMIL-4
			Necesidades y requerimientos para el desarrollo de la instrucción	COMIL-4
			Medios de Apoyo	Unidades / U.Adm
		<b>Remitir Informe Final de ejecución de Instrucción</b>		

## Cuadro N°24

Matriz SIPOC Proporcionar seguridad a autoridades nacionales / extranjeras presentes en la jurisdicción del Grupo de Tarea N°1

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III.DE	Directiva para proporcionar seguridad a autoridades nacionales o extranjeras		Instructivo para proporcionar seguridad a autoridades nacionales o extranjeras	Unidades / E.M
E.M de la III.DE / Unidades participantes / Personal de seguridad / Personal o unidad de inteligencia.	Coordinaciones	<b>Desde el análisis de las disposiciones para proporcionar seguridad</b>	Coordinaciones	Unidades / E.M
Unidades	Recibir reportes	<b>20 Proporcionar seguridad a autoridades nacionales / extranjeras presentes en la jurisdicción del Grupo de Tarea N°1</b>	Emitir reportes	III.DE
Unidades	Partes militares	<b>Elaboración del Informe o reporte final de ejecución de seguridad</b>	Elaborar informe de prestación de seguridad / parte militar.	III.DE

Cuadro N°25  
Matriz SIPOC Planificar y Ejecutar Operaciones Psicológicas

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
III DE	Instructivo para la Ejecución de Campañas	Recepción de documentación para cumplir operaciones psicológicas	Entrega de productos	Población Propias tropas
III DE (CGE)	Copia de Directiva de Campañas		Actividades de OPSIC cumplidas	Población Propias tropas
	Disposiciones para ejecución de actos conmemorativos	<b>21 Planificar y Ejecutar Operaciones Psicológicas</b>	Difusión de actividades de las FF.AA y el Ejército	Población Propias tropas
Autoridades, representantes	Pedidos de acción cívica y apoyo a la población		Remitir productos de operaciones psicológicas	Conferencias

## Cuadro N°26

Matriz SIPOC Proporcionar la información de rutina o especial requerida al Escalón Superior, Estado Mayor y/o Unidades de la brigada

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
COT/ III.DE / Otros	Disposiciones de cumplimiento rutinario permanente	<b>Recepción de datos para elaboración de reportes</b>	Emitir disposiciones de cumplimiento rutinario	Unidades / E.M
COT/ III.DE / Otros	Disposiciones especiales		Información / Reporte	COT/ III.DE / Otros
Unidades / E.M	Informes / Reportes (Información requerida)	<b>22 Proporcionar la información de rutina o especial requerida al Escalón Superior, Estado Mayor y/o Unidades de la brigada.</b>	Registro de actividades rutinarias actualizado (NAP)	B-3
27 BA	PAA			

Cuadro N°27

Matriz SIPOC Evaluar y consolidar la información del proceso de selección de Unidad Elite

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
B-3	Registro de actividades ejecutas	<b>Desde el establecimiento de normas que regulan la evaluación e inicio de la evaluación</b>	Reporte Mensual	III.DE
Cmdo 27.BA / E.M	Observaciones positivas y negativas realizadas		Reporte Trimestral	III.DE
E.M de la 27.BA	Calificaciones por áreas del Estado Mayor.	<b>23 Evaluar y consolidar la información del proceso de selección de Unidad Elite. Emisión del informe referente a la selección de la unidad élite.</b>	Reporte Anual	III.DE
			Recomendaciones	27. BA

### 3.3.1.4 Diagrama de Afinidades.

Se procede a relacionar los "Qué" o procesos de los "SIPOC macro" a fin de determinar la afinidad de los mismos. Esto permite visualizar de manera progresiva la cadena de valor.

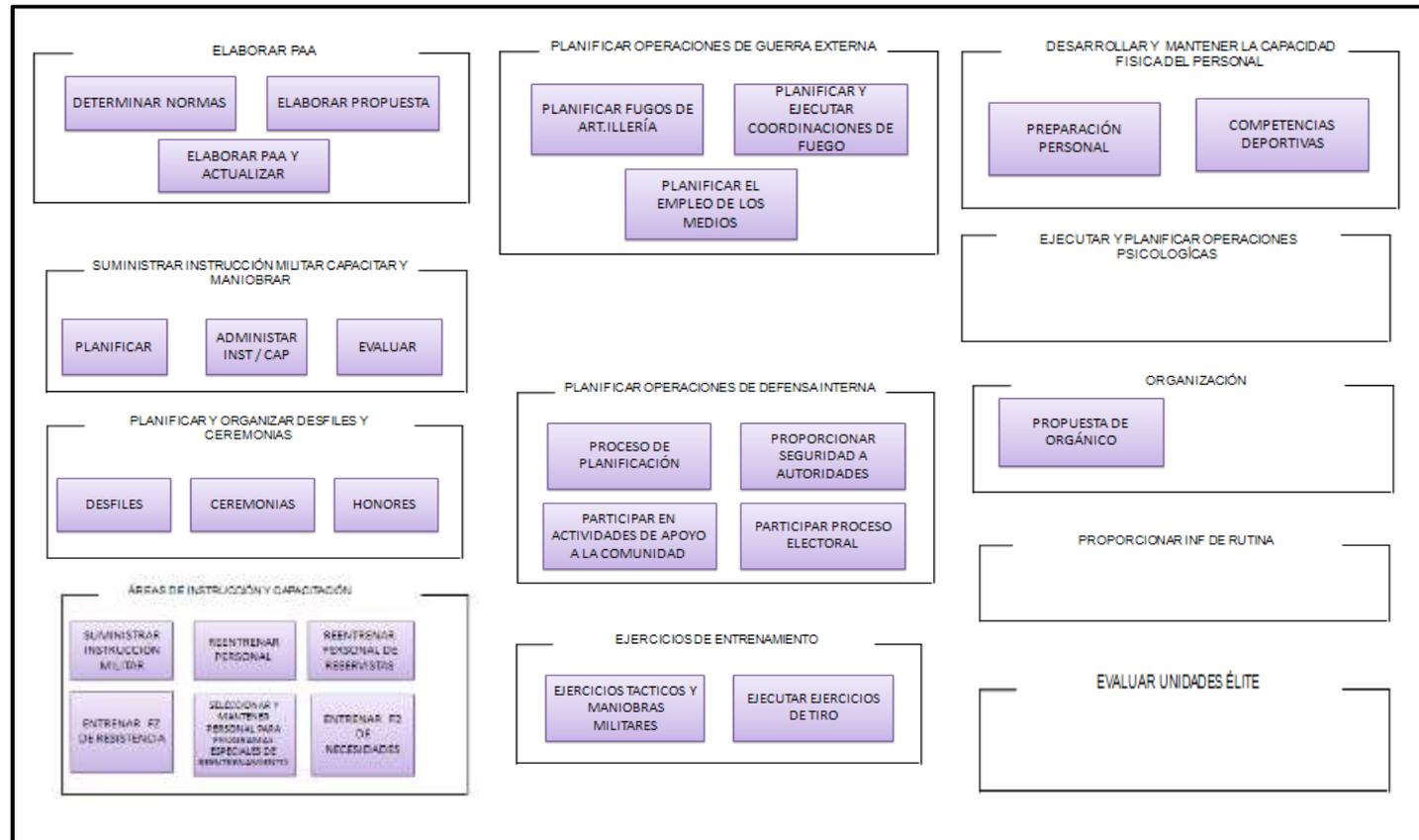


Figura N°30 Diagrama de Afinidades



### 3.3.2 Definición del Mapa de Procesos

El mapa de procesos se encuentra en el Manual de Procesos (Anexo “B”), al final del presente documento. Los macro-procesos y procesos levantados son los siguientes:

Cuadro N°28  
Códigos de Macroprocesos y Procesos

MACRO- PROCESOS	CODIGO	PROCESOS
<b>GOBERNANTES</b>	A	Planificación Institucional
	B	Control de Gestión
<b>FUNDAMENTALES O PRIMARIOS</b>	C	Instrucción Capacitación y Cultura física
	D	Planificación de Operaciones y Ejercicios Tácticos
	E	Administrar y evaluar operaciones y ejercicios tácticos
<b>APOYO</b>	F	Comunicaciones
	G	Logística
	H	Inteligencia
	I	SEPRAC (Seguridad y prevención de accidentes)
	J	Comunicación Social
	K	Asesoría Jurídica
	L	Gestión Administrativa

### 3.3.3 Priorización de procesos

Para desarrollar la priorización de procesos se ha procedido a la selección de cinco variables o factores los cuales se detallan a continuación:

- Ejercicio de mando institucional: Es la afectación positiva o negativa a la capacidad de ejercicio de la autoridad de la Institución militar, considerándola como tal a la Fuerza Terrestre y sus mandos naturales.
- Impacto en la imagen de la Institución: Es el grado de impacto de las acciones que cumple la institución en el ámbito comunicacional, sobre diferentes auditorios y su repercusión en su prestigio.
- Contribución a la misión del Escalón Superior: Es el nivel en que las actividades de la Brigada aporta al cumplimiento de la misión

de la III DE, tanto en operaciones de defensa interna, defensa del territorio nacional y apoyo a la acción del estado.

- Aporte a los objetivos estratégicos: Es el nivel de aporte efectivo de la Brigada, al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Terrestre, conforme los objetivos, políticas y estrategias establecidas.
- Repercusión Social: Es el impacto inmediato que se obtiene sobre la comunidad y el nivel de apoyo y compromiso de la misma a las acciones que lleva la Brigada en su jurisdicción o áreas de influencia.

Tabla N°3  
Priorización de procesos

#### FACTORES DE PRIORIZACIÓN

PROCESOS	COD.	Ejercicio de mando institucional	Impacto en la imagen de la Institución	Contribución a la misión del Escalón Superior	Aporte a los objetivos estratégicos	Repercusión Social	Total
Planificación Institucional	A	5	2	3	4	1	15
Control de Gestión	B	4	1	1	3	1	10
Instrucción Capacitación y Cultura física	C	3	5	5	4	3	20
Planificación de Operaciones y Ejercicios Tácticos	D	5	4	5	4	3	21
Administrar y evaluar operaciones y ejercicios tácticos	E	4	4	4	4	5	21
Comunicaciones	F	3	2	2	1	1	9
Logística	G	3	1	1	2	1	8
Inteligencia	H	2	1	1	1	4	9
SEPRAC	I	3	3	1	1	4	12
Comunicación Social	J	2	4	1	2	5	14
Asesoría Jurídica	K	2	3	1	1	3	10
Gestión Administrativa	L	1	1	1	1	1	5

### Escala

<b>Valor 1</b>	No Fundamental
<b>Valor 2</b>	Poco importante
<b>Valor 3</b>	Medianamente importante
<b>Valor 4</b>	Muy Importante
<b>Valor 5</b>	Fundamental

Una vez aplicada la matriz, los procesos de más alto valor y que pertenecen a la gestión de operaciones son los siguientes:

- Instrucción Capacitación y Cultura física
- Planificación de Operaciones y Ejercicios Tácticos
- Administrar y evaluar operaciones y ejercicios tácticos

### 3.3.4 Procesos de la Cadena de valor de la Brigada (Fundamentales o Primarios)

#### 3.3.4.1 Despliegue IDEF0

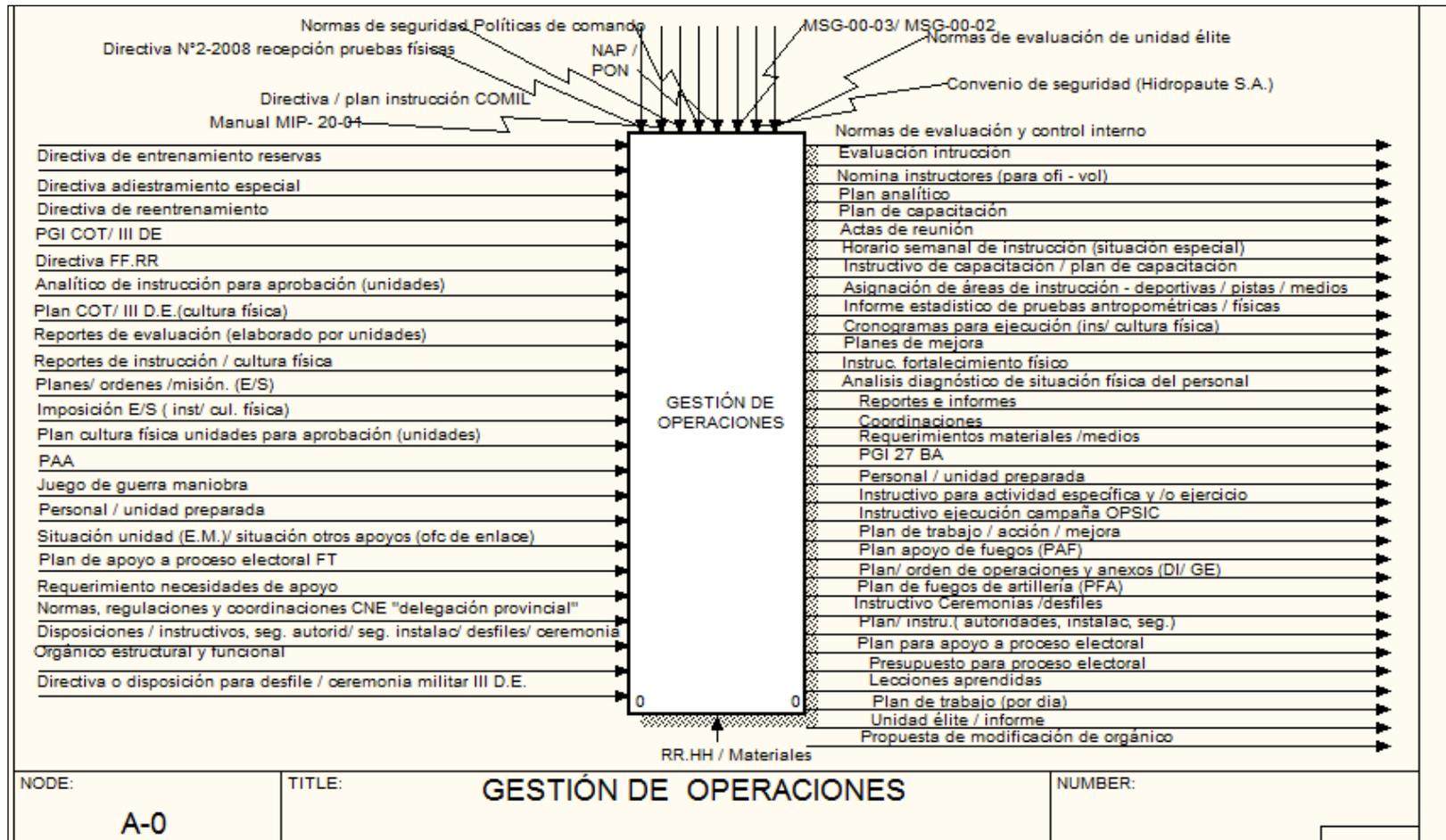


Figura N° 32 Despliegue IDEF0 A-0 Principal



Figura N°33 Despliegue IDEF0 A-0

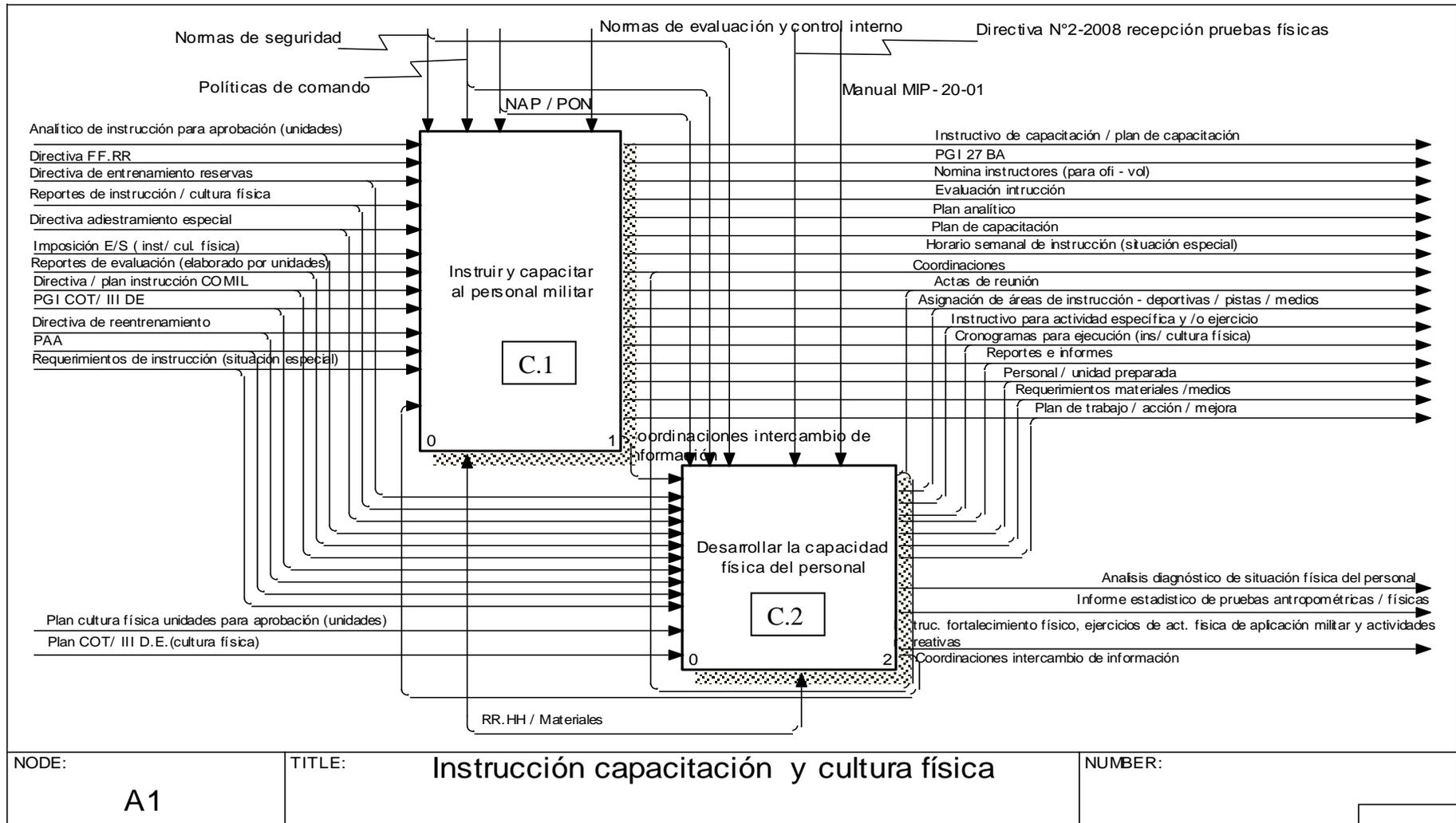


Figura N°34 Despliegue IDEF0 A-1

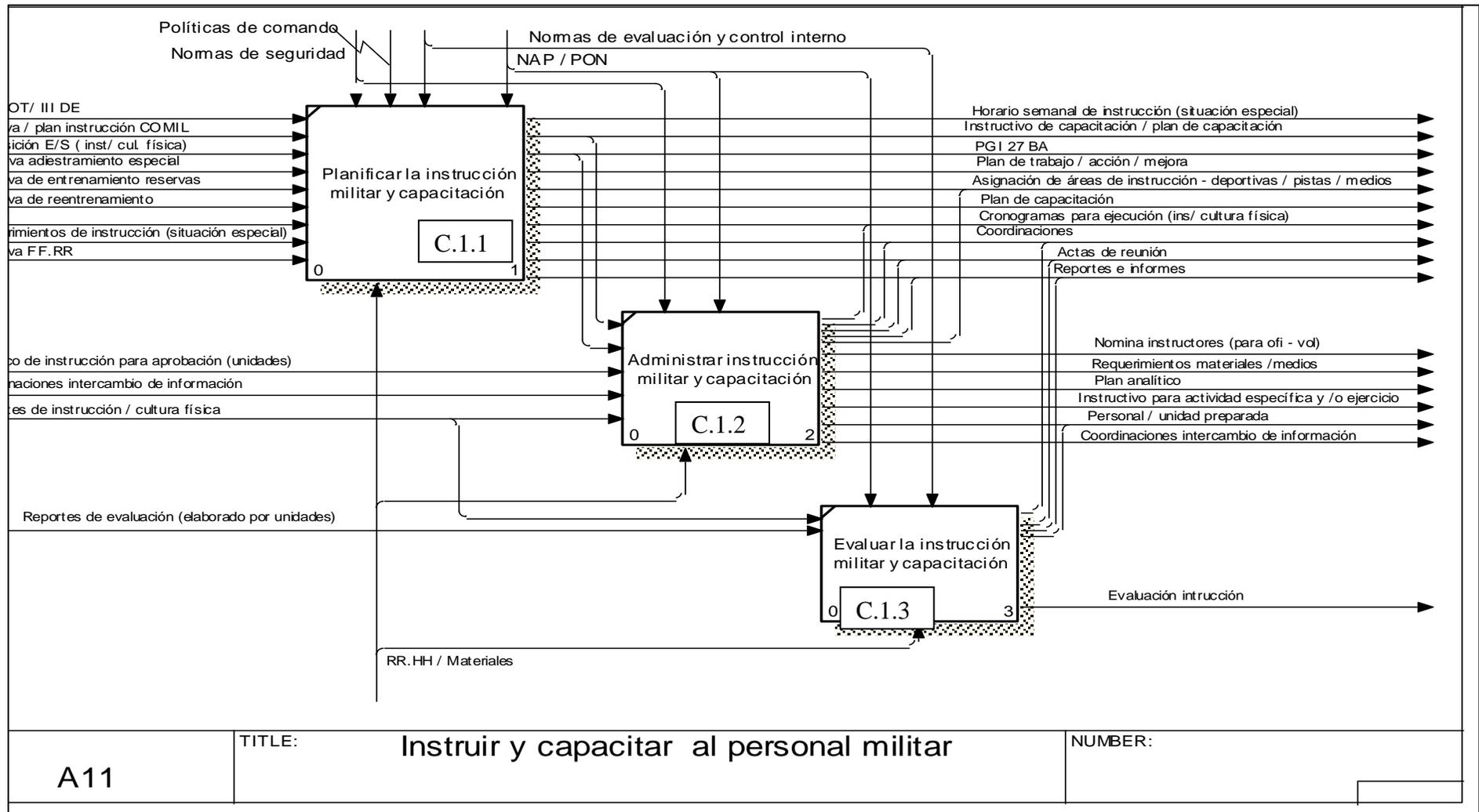
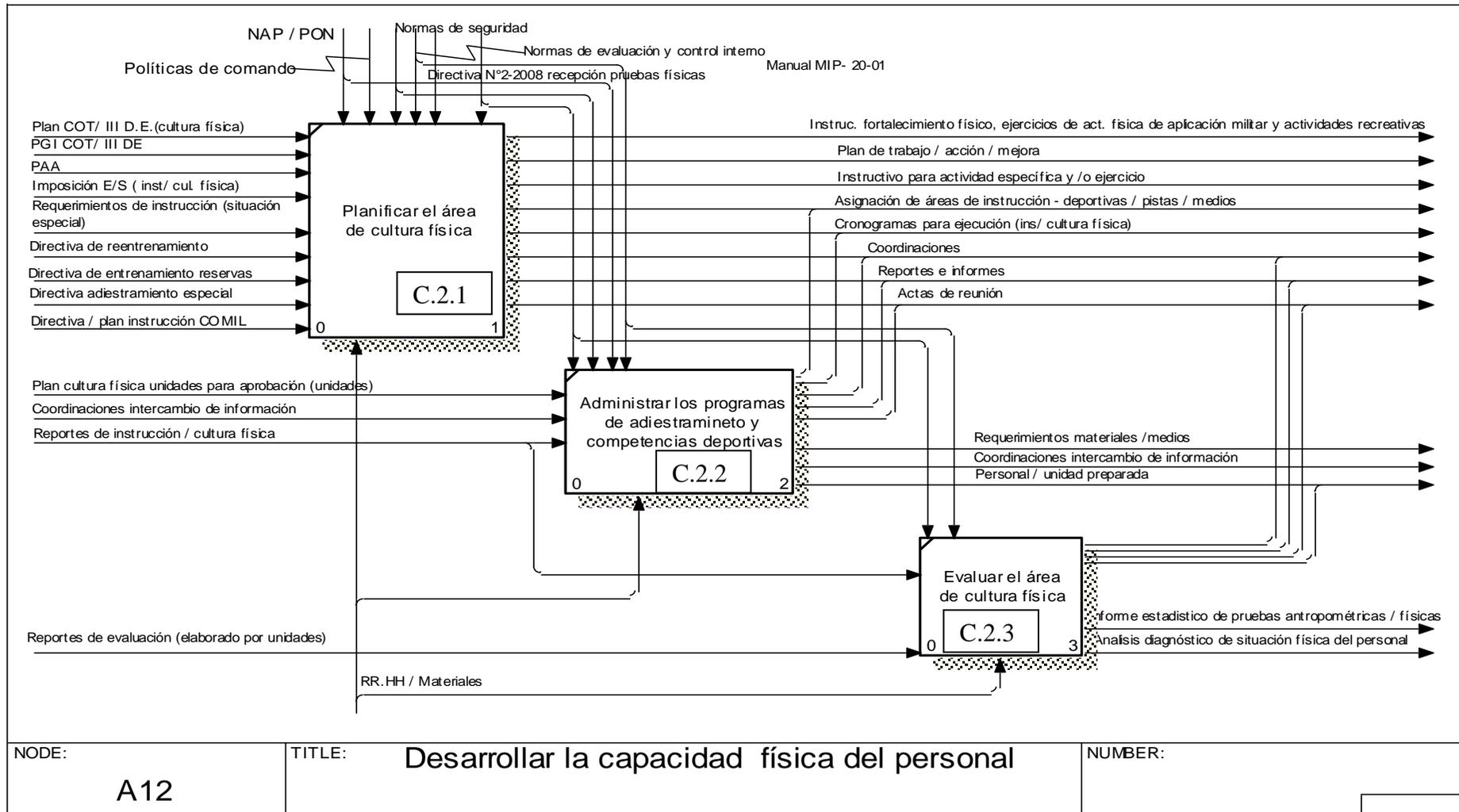


Figura N°35 Despliegue IDEF0 A-1.1



**Figura N°36 Despliegue IDEF0 A-1.2**

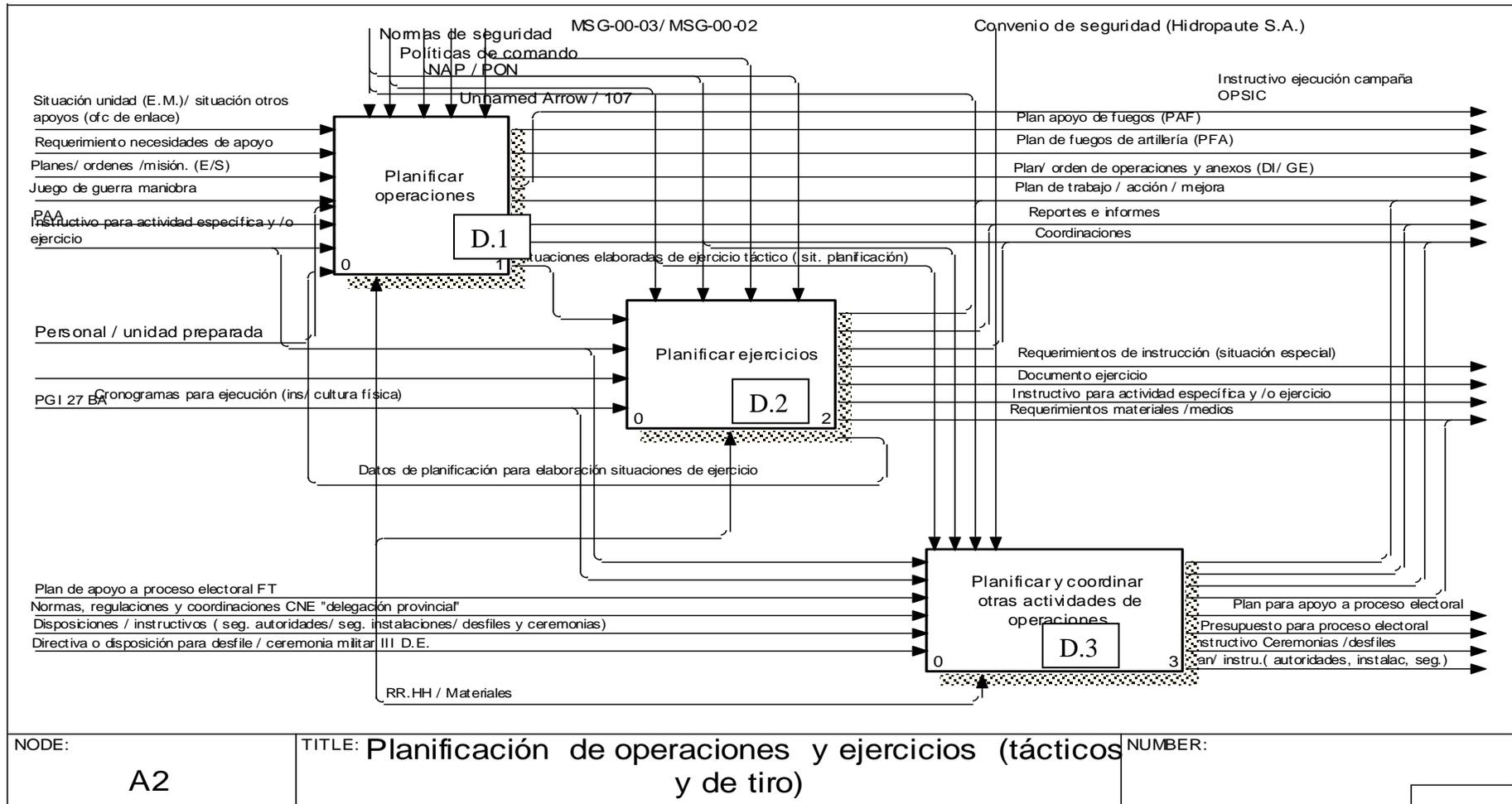


Figura N°37Despliegue IDEF0 A-2

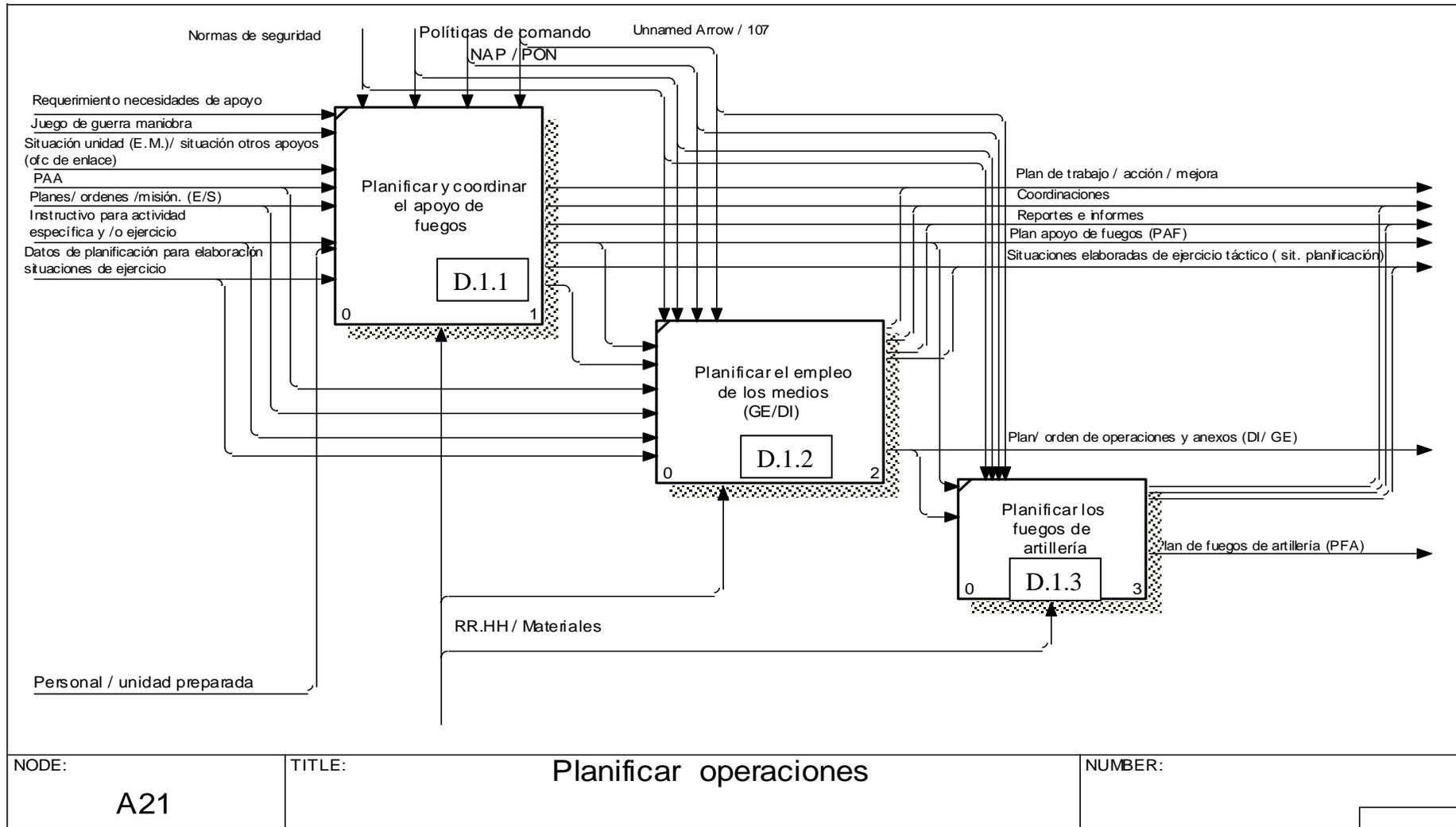


Figura N°38Despliegue IDEF0 A-2.1

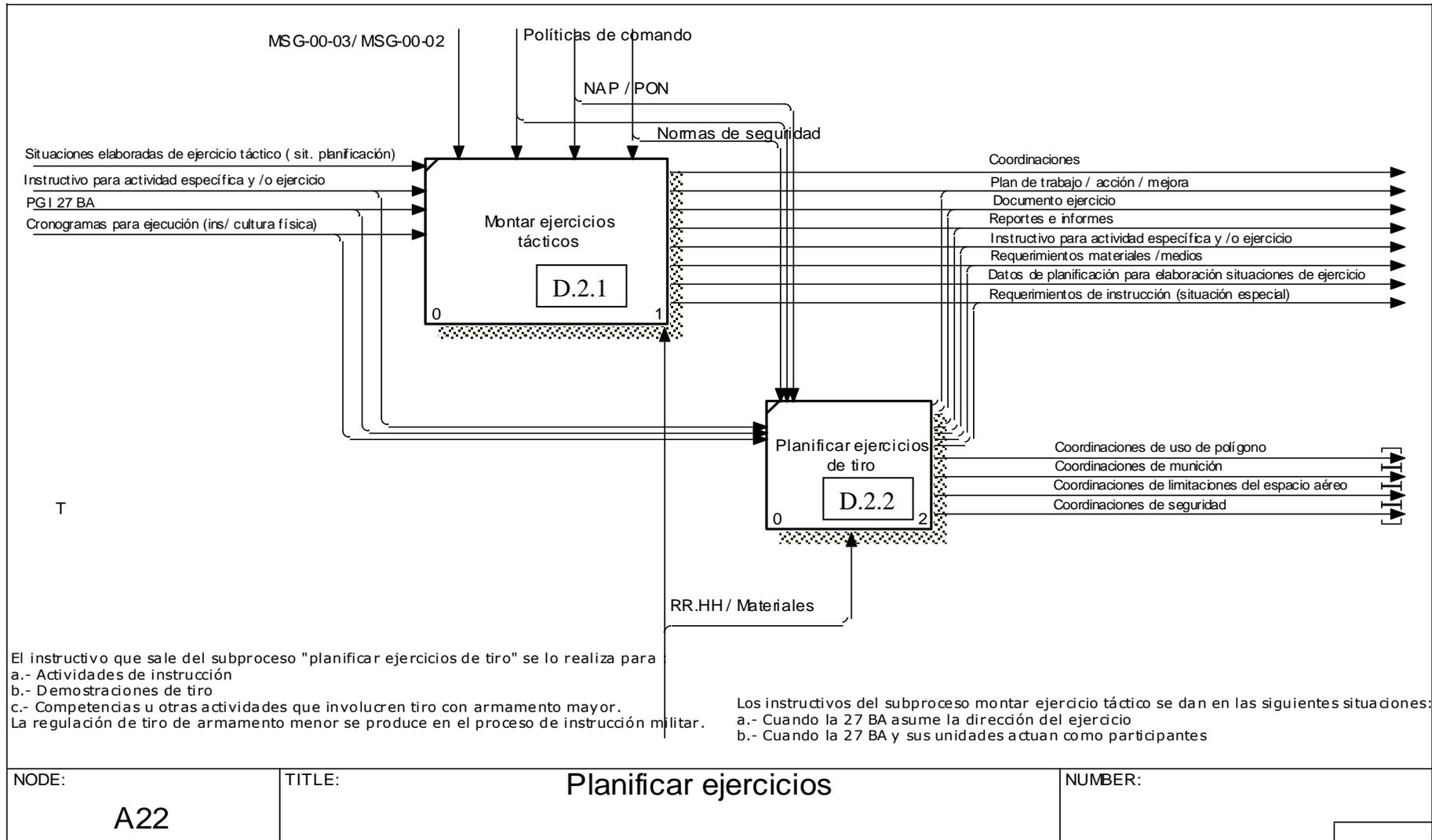


Figura N°39Despliegue IDEF0 A-2.2

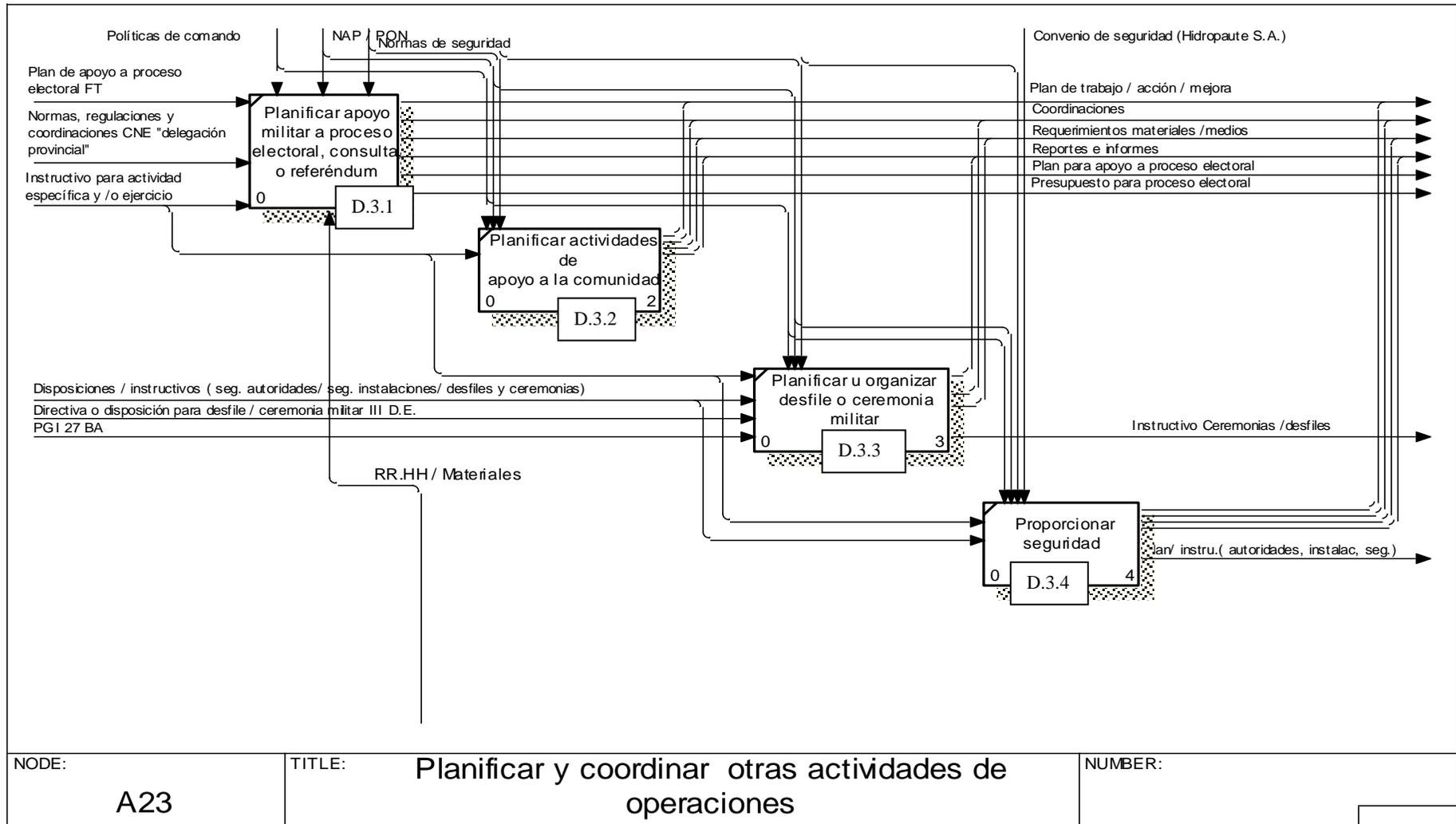


Figura N°40 Despliegue IDEF0 A-2.3

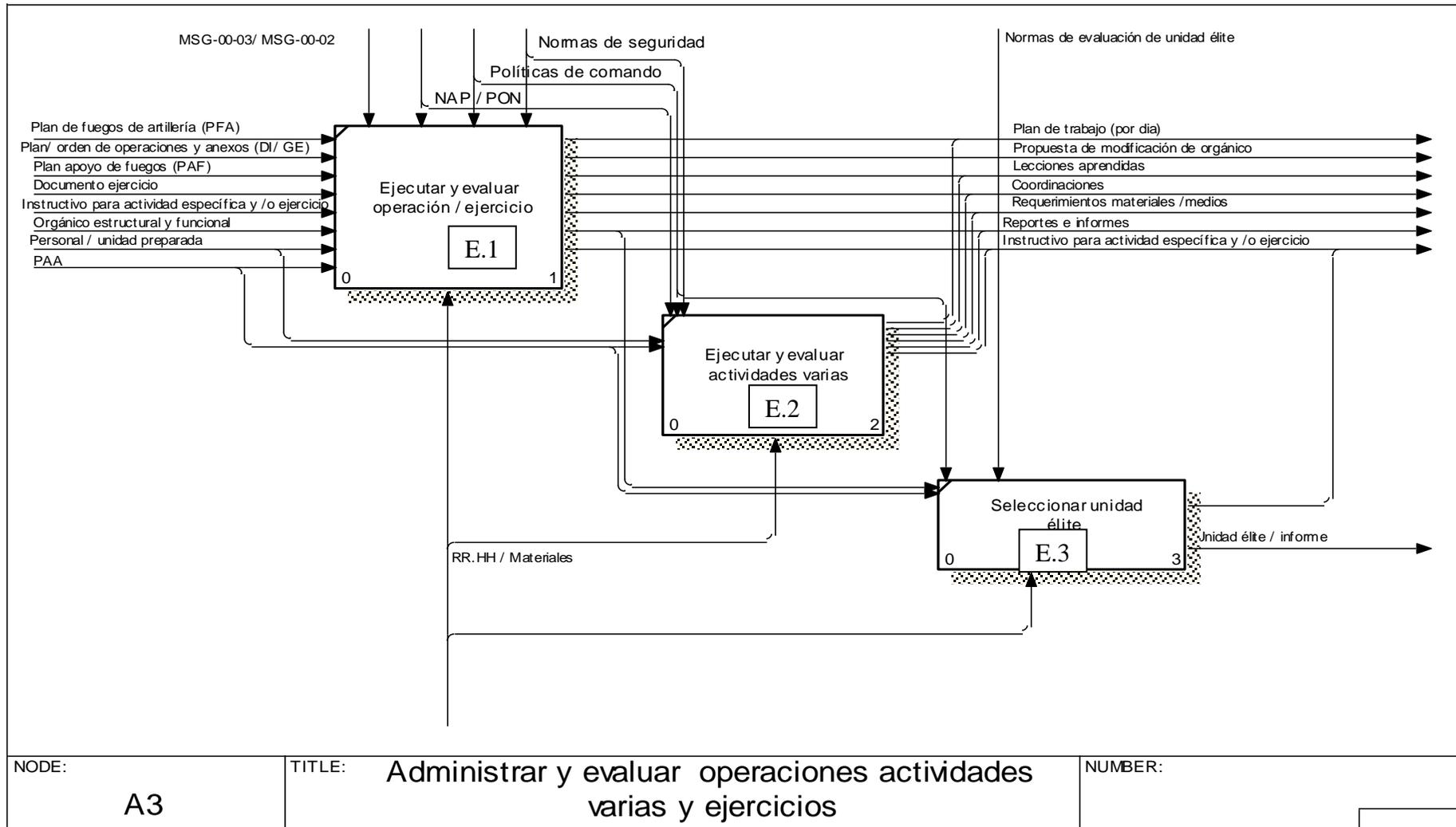


Figura N°41 Despliegue IDEF0 A-3

### 3.3.4.2 Diagrama de macro-procesos y procesos

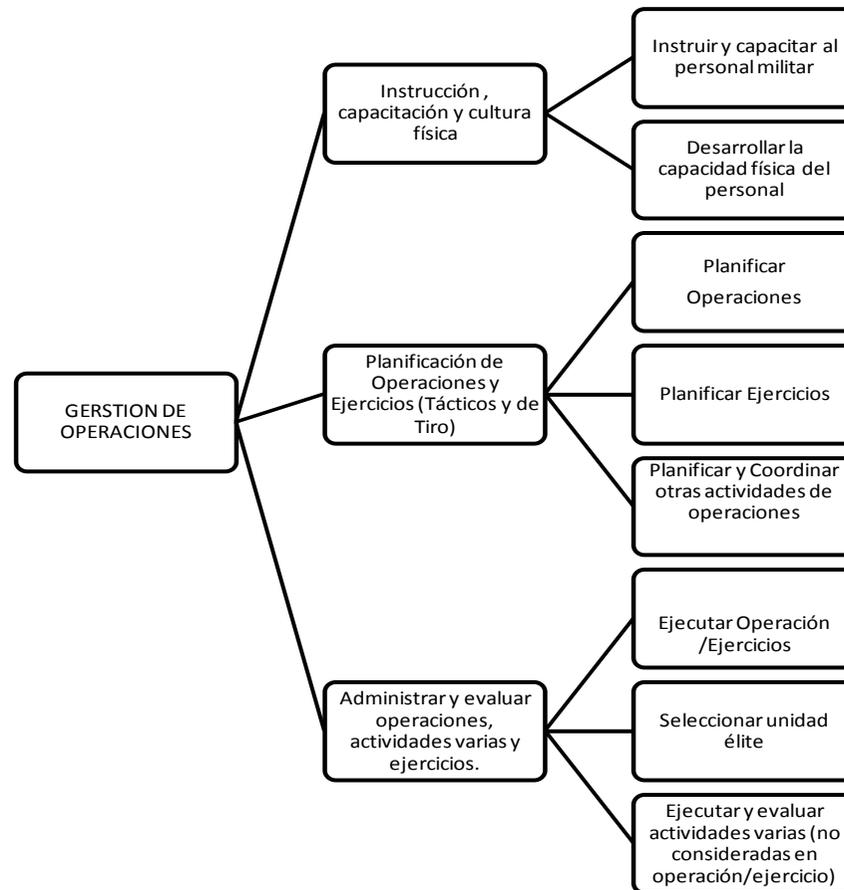


Figura N° 42 Diagrama de macro-procesos y procesos

## 3.3.4.3 Inventario de procesos

## Cuadro N° 29

## Inventario de procesos

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
Instrucción , capacitación y cultura física	Instruir y capacitar al personal militar	Planificar la instrucción militar y capacitación	Planificar la Instrucción para el personal militar profesional y conscriptos	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el PGI del COT / III-DE.</li> <li>• Emitir políticas y disposiciones sobre instrucción.</li> <li>• Analizar disposiciones e imposiciones del COT, III-DE y comando de la 27.BA.</li> <li>• Analizar los informes y reportes de instrucción.</li> <li>• Determinar la situación de las áreas de instrucción.</li> <li>• Estructurar propuesta de PGI.</li> <li>• Verificar los requisitos de SEPRAC.</li> <li>• Verificar presupuesto de detalle.</li> </ul>
			Planificar la instrucción para las FF.RR.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar directiva / instructivo que regula actividad</li> <li>• Analizar disposiciones e imposiciones del COT, III-DE y comando de la 27.BA.</li> <li>• Emitir políticas y disposiciones sobre instrucción</li> <li>• Determinar situación actual de pistas y áreas de instrucción / Medios y equipos de instrucción.</li> <li>• Elaborar instructivo regulatorio de instrucción a FFRR.</li> <li>• Emitir instructivo regulatorio.</li> </ul>
			Planificar la instrucción para la IMEVAC	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar directiva / instructivo que regula actividad</li> <li>• Analizar disposiciones e imposiciones del COT, III-DE y comando de la 27.BA.</li> <li>• Emitir políticas y disposiciones sobre instrucción</li> <li>• Coordinar establecimientos educativos</li> <li>• Analizar los informes / reportes de instrucción de IMEVAC</li> <li>• Determinar situación actual (pistas, área y aulas de instrucción,</li> <li>• Distribuir personal por unidades / o tipo de instrucción</li> <li>• Elaborar instructivo regulatorio de instrucción a IMEVAC</li> </ul>
			Planificar la instrucción para el COMIL-4	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar Plan de Enseñanza para la instrucción militar del COMIL</li> <li>• Emitir políticas y disposiciones de instrucción</li> <li>• Determinar situación unidades para proporcionar instrucción</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pres-seleccionar Materias/ Contenidos por Unidades</li> <li>• Definición de materias/ contenidos</li> <li>• Elaborar cronograma general</li> <li>• Aprobar cronograma</li> <li>• Emitir instructivo para el apoyo a la instrucción del COMIL.</li> </ul>
					•
			Planificar capacitación	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar normas vigentes</li> <li>• Disponer unidades requerimientos de capacitación / y a E.M</li> <li>• Recolectar información de alternativas de capacitación</li> <li>• Coordinar otras áreas de capacitación bajo responsabilidad de Personal (B-1)</li> <li>• Establecer presupuesto / revisar presupuesto aprobado / otras fuentes de financiamiento</li> <li>• Preparar propuesta general (cursos / cupos / unidades)</li> <li>• Aprobar propuesta y difundir</li> </ul>
			Planificar instrucción a pedido de tipo especial	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar disposición o necesidad de instrucción no programada (Reservistas / reentrenamientos, instituciones educativas civiles, etc.)</li> <li>• Verificar Normas / directrices.</li> <li>• Revisar disposiciones, lineamientos y políticas del comando de la 27.BA</li> <li>• Estructurar objetivos y contenidos generales</li> <li>• Determinar situación de unidades (personal, áreas, medios, etc.)</li> <li>• Establecer requerimientos de personal, materiales, medios y presupuesto</li> <li>• Elaborar instructivo</li> <li>• Aprobar y difundir instructivo</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial (= en todos los sub-procesos)	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar disposición</li> <li>• Clasificar disposición por campo de acción.</li> <li>• Registrar en NAP o PON si es actividad permanente.</li> <li>• Eliminar de NAP o PON si es actividad que deja ser permanente</li> <li>• Establecer formato de respuesta</li> <li>• Recabar información</li> <li>• Procesar la información para respuesta</li> <li>• Elaborar respuesta a pedido o disposición</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
					<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar envío</li> </ul>
		Administrar instrucción militar y capacitación	Administrar instructores y unidades responsables de tipo de instrucción	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar documento de planificación.</li> <li>Determinar necesidades de cantidad de instructores por grado y especialidad y/o condición específica</li> <li>Emitir memorándum de designación de instructores (a unidades)</li> <li>Remitir memorándum de pre-designación</li> <li>Registrar datos de importancia en carpeta</li> <li>Registrar hora clase dictada</li> <li>Registrar novedades suscitadas.</li> </ul>
			Administrar personal de instruidos	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar si la Brigada conduce directamente el proceso de instrucción</li> <li>Controlar la instrucción por unidades (procedimiento)</li> <li>Registrar listas de personal de actividad de instrucción</li> <li>Registrar asistencia y/o cumplimiento de tareas o actividades de instrucción</li> <li>Registrar verificaciones (en caso de existir)</li> <li>Establecer aprobación de contenido (materia, módulo, fase, etc.)</li> <li>Elaborar reporte de instruidos</li> </ul>
			Controlar instrucción	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar cuadro de control de instrucción</li> <li>Elaborar reporte de instrucción</li> <li>Registrar reporte de instrucción</li> <li>Actualizar el cuadro de control de instrucción</li> <li>Establecer correctivos</li> <li>Aplicar correctivos</li> <li>Elaborar Informe o Reporte de fin de fase, periodo o curso.</li> </ul>
			Elaborar analítico de instrucción (planificación micro-curricular)	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar PGI 27.BA</li> <li>Establecer áreas generales de contenidos para analítico</li> <li>Nombrar comisión para elaboración de áreas afines</li> <li>Consolidar propuestas</li> <li>Revisar analítico de instrucción</li> <li>Aprobar analítico de instrucción</li> <li>Difundir y archivar</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
			Elaborar cronogramas de ejecución y emitir horarios semanales para instrucción bajo responsabilidad directa del B-3.	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar instructivo que regula actividad de instrucción</li> <li>• Extraer datos para cronograma de ejecución</li> <li>• Coordinar e intercambiar información de preparación física e instrucción militar.</li> <li>• Elaborar cronograma de ejecución de instrucción directa</li> <li>• Extraer datos para horario de instrucción</li> <li>• Asignar instructores de acuerdo a memorándums de asignación (entregados)</li> <li>• Elaborar propuesta de horario</li> <li>• Aprobar y difundir horario</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar disposición</li> <li>• Clasificar disposición por campo de acción.</li> <li>• Registrar en NAP o PON si es actividad permanente.</li> <li>• Eliminar de NAP o PON si es actividad que deja ser permanente</li> <li>• Establecer formato de respuesta</li> <li>• Recabar información</li> <li>• Procesar la información para respuesta</li> <li>• Elaborar respuesta a pedido o disposición</li> <li>• Registrar envío</li> </ul>
		Evaluar la instrucción militar y capacitación	Evaluar instructores directa y/o consolidar evaluaciones de instructores	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan de evaluación de instructores</li> <li>• Revisar y aprobar el plan de evaluación</li> <li>• Aplicar instrumentos de evaluación</li> <li>• Tabular e ingresar encuestas a la base de datos y elaborar reporte de instrucción</li> <li>• Analizar e interpretar resultados</li> </ul>
			Evaluar planificación de la de instrucción.	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer programa de evaluación (revistas, visitas y análisis documental)</li> <li>• Realizar visitas programas a la instrucción impartida</li> <li>• Realizar análisis documental</li> <li>• Realizar revista de instrucción</li> <li>• Verificar grado de cumplimiento de instrucción</li> <li>• Verificar situación de contenidos, objetivos, medios, etc. del programa de instrucción y presentar recomendaciones.</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
					<ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir recomendaciones, normas de evaluación internas y de control que sean necesario ser incorporadas en futuras planificaciones</li> <li>Elabora reporte final de evaluación de planificación de la instrucción.</li> </ul>
			Evaluar desempeño de la instrucción. (análisis estadístico)	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresar calificaciones de evaluaciones por unidades, sub-unidades y/o de personal militar</li> <li>Establecer promedio de desempeño por fase, período, materia o actividad de capacitación o curso</li> <li>Determinar nota final de actividad de instrucción</li> <li>Realizar cálculos estadísticos de los resultados obtenidos</li> <li>Establecer menciones por unidades o personas (según el caso)</li> <li>Emitir reporte de evaluación de desempeño de instrucción</li> </ul>
			Emitir informe final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresar datos principales de Analítico de Instrucción y cronogramas</li> <li>Analizar reportes de desempeño de instrucción o capacitación</li> <li>Consolidar e ingresar datos estadísticos y resultados de reportes de evaluación de desempeño.</li> <li>Registrar datos principales de unidades e instructores responsables de la instrucción.</li> <li>Registrar datos principales globales de personal de instruidos. (reporte de instruidos)</li> <li>Registrar datos de Reporte de fin de fase, periodo o curso.</li> <li>Determinar otros aspectos de interés e incluir para reporte o informe final</li> <li>Elaborar el informe final de instrucción militar y capacitación</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar disposición</li> <li>Clasificar disposición por campo de acción.</li> <li>Registrar en NAP o PON si es actividad permanente.</li> <li>Eliminar de NAP o PON si es actividad que deja de ser permanente</li> <li>Establecer formato de respuesta</li> <li>Recabar información</li> <li>Procesar la información para respuesta</li> <li>Elaborar respuesta a pedido o disposición</li> <li>Registrar envío</li> </ul>
	Desarrollar la capacidad física	Planificar el área de	Elaborar planificación anual	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar las normas y directrices en vigencia sobre Cultura Física emitido por el COT / III.DE, y políticas y disposiciones del Comando.</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
	del personal	cultura física.	/ semestral para fortalecimiento físico, ejercicios de actividad física de aplicación militar, y actividades recreativas. (anual)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar el informe diagnóstico de la situación del área de cultura física del periodo anterior.</li> <li>• Analizar la información recibida en los diferentes instructivos emitidos por el COT/ III. D.E</li> <li>• Determinar o estimar las fechas de eventos o actividades de importancia (PAA u registros de disposiciones recibidas)</li> <li>• Establecer actividades prescritas o deducidas principales en relación a eventos a participar u organizar.</li> <li>• Verificar aspectos relacionados al área de cultura física en el PGI</li> <li>• Elaborar cronograma general</li> <li>• Coordinar otros eventos (evitar cruce)</li> <li>• Someter a aprobación</li> <li>• Establecer normas y disposiciones para regular la actividad física del personal profesional y de conscriptos.</li> <li>• Establecer normas y disposiciones para la actividad física de recuperación.</li> <li>• Establecer normas y disposiciones para personal discapacitado</li> <li>• Establecer normas para la pre-selección y selección de equipos.</li> <li>• Establecer normas y regulaciones para participación y/u organización de competencias deportivas o actividad física de aplicación militar.</li> <li>• Consolidar normas y disposiciones (Instructivo para el fortalecimiento físico, ejercicios de actividad física de aplicación militar y actividades recreativas)</li> <li>• Someter a aprobación</li> </ul>
			Elaborar instructivo regulatorio para entrenamiento físico y preparación de equipos para participación en competencias o	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las normas y directrices en vigencia sobre Cultura Física emitido por el COT / III.DE, y políticas y disposiciones del Comando.</li> <li>• Analizar la información recibida en los diferentes instructivos emitidos por el COT/ III. D.E</li> <li>• Analizar reportes e informes de competencias</li> <li>• Establecer normas, procedimientos y disposiciones de acuerdo a la disciplina deportiva</li> <li>• Establecer las características del deporte</li> <li>• Establecer normas de ejecución para el selectivo de los deportistas</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
			eventos que requiere elevado nivel de preparación física.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las áreas de entrenamiento físico, técnico y táctico.</li> <li>• Establecer cronograma de actividades</li> <li>• Establecer necesidades y presentar diferentes requerimientos</li> <li>• Establecer las coordinaciones necesarias con los diferentes departamentos o unidades</li> <li>• Consolidar la información</li> <li>• Remitir para la revisión</li> <li>• Remitir para la aprobación</li> </ul>
			Elaboración de instructivo regulatorio para la planificación, organización y desarrollo de competencias deportivas y recreativas.	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las normas y directrices en vigencia sobre Cultura Física emitido por el COT / III.DE, y políticas y disposiciones del Comando.</li> <li>• Analizar la información recibida en los diferentes instructivos emitidos por el COT/ III.DE.</li> <li>• Receptar lineamientos de B-3, para la programación de competencias deportivas.</li> <li>• Establecer el programa de competencias deportivas y actividades recreativas anuales</li> <li>• Establecer normas para cada deporte</li> <li>• Consolidar la información</li> <li>• Remitir para la revisión</li> <li>• Remitir para la aprobación</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 7</li> </ul>
		Administrar los programas de adiestramiento y competencia deportivas	Elaborar programación de preparación física meso, micro y sesión de entrenamiento.	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las actividades a realizar tomando en cuenta el programa anual de cultura física.</li> <li>• Asignación de áreas de instrucción al personal pertinente</li> <li>• Establecer implementos deportivos a utilizar</li> <li>• Coordinaciones e intercambio de información con departamentos o unidades</li> <li>• Legalizar el cronograma de actividades a realizar</li> <li>• Ejecutar el programa de preparación física.</li> <li>• Elaborar el informe anual de cultura física</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
			Elaborar Plan de Entrenamiento para equipos / o preparación física de recuperación.	21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar instructivos o informes de cultura física.</li> <li>• Receptar lineamientos de B-3</li> <li>• Asignación de aéreas de competencia al personal pertinente</li> <li>• Establecer implementos deportivos a utilizar</li> <li>• Coordinaciones e intercambio de información con departamentos o unidades</li> <li>• Legalizar el cronograma de actividades a realizar</li> <li>• Ejecutar el programa de preparación física</li> </ul>
			Desarrollo de programas de competencias deportivas, de actividad física recreativa o de actividad física de aplicación militar (especifica)	22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el instructivo anual de campeonatos , destrezas militares y recreación</li> <li>• Receptar lineamientos de B-3</li> <li>• Establecer normas o regulaciones</li> <li>• Coordinaciones e intercambio de información de preparación física e instrucción militar.</li> <li>• Consolidar el programa de competencias</li> <li>• Legalizar el cronograma de actividades a realizar</li> <li>• Ejecutar el programa de competencias deportivas y actividad física recreativa</li> </ul>
			Ejecutar evaluación semestral (física semestral y diagnostica antropométrica)	23	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las normas y directrices en vigencia sobre Cultura Física emitido por el COT / III.DE, y políticas y disposiciones del Comando.</li> <li>• Receptar lineamientos de B-3</li> <li>• Coordinaciones e intercambio de información de preparación física e instrucción militar.</li> <li>• Remitir la información general de pruebas físicas y antropométricas a las unidades (cronograma de pruebas físicas)</li> <li>• Ejecución de la evaluación</li> <li>• Registro de pruebas físicas de diagnóstico y semestrales</li> <li>• Registro de las pruebas antropométricas semestrales</li> <li>• Legalizar las evaluaciones</li> <li>• Remitir las respectivas evaluaciones a la III D.E</li> <li>• Establecer un informe de pruebas físicas y antropométricas</li> <li>• Remitir el informe pertinente</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
			Coordinar mantenimiento de áreas deportivas y pistas, y equipamiento de implementos deportivos a unidades	24	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la información recibida en los diferentes instructivos emitidos por el COT/ III. D.E</li> <li>Analizar el programa anual de cultura física</li> <li>Asignación de sectores de responsabilidad a las unidades</li> <li>Diagnostico físico de las instalaciones deportivas e implementos deportivos</li> <li>Solicitar requerimiento para mantenimiento de instalaciones deportivas y compra de implementos, accesorios y equipo deportivo.</li> <li>Establecer el programa anual de mantenimiento de instalaciones e implementos deportivos.</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver procedimiento N° 7</li> </ul>
		Evaluar el área de cultura física	Emitir análisis y diagnóstico de la situación del área de cultura física del periodo anterior (semestral y anual)	25	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar el cumplimiento de actividades anuales, mensuales y semanales de la preparación física militar, deportes y recreación.</li> <li>Revisar y analizar informes de implementación deportiva</li> <li>Analizar el estado de las instalaciones deportivas</li> <li>Analizar los resultados de pruebas físicas</li> <li>Analizar los resultados de medidas antropométricos.</li> <li>Analizar los logros obtenidos en competencias internas y externas</li> <li>Consolidamos la información</li> <li>Remitir la información</li> </ul>
			Emitir informe de pruebas antropométricas	26	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar los datos de medidas antropométricas</li> <li>Verificar los reportes o informes de evaluación antropométrica</li> <li>Establecer cuadros estadísticos</li> <li>Establecer un programa de actividad física para el personal con sobrepeso.</li> <li>Consolidar la información</li> <li>Remitir la información</li> </ul>
			Emitir informe de pruebas físicas	27	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar los datos de pruebas físicas.</li> <li>Verificar los reportes o informes de evaluación y/o cumplimiento de actividades</li> <li>Establecer cuadros estadísticos</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un programa de entrenamiento de recuperación para el personal con deficiencia en pruebas físicas.</li> <li>• Consolidar la información</li> <li>• Remitir la información</li> </ul>
			Emitir informe de participación u organización de campeonatos deportivos, actividades recreativas o de actividades de aplicación militar.	28	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las competencias deportivas organizadas</li> <li>• Revisar los resultados obtenidos en la participación de competencias deportivas</li> <li>• Analizar los resultados obtenidos en la organización de actividades recreativas</li> <li>• Establecer el cuadro de mejores deportistas</li> <li>• Consolidar la información</li> <li>• Remitir la información</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 7</li> </ul>
Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	Planificar Operaciones	Planificar el empleo de los medios (GE/DI)	Elaborar la guía inicial del comandante y la orden preparatoria N° 1.	29	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de la Misión</li> <li>• Recopilación de información y análisis</li> <li>• Intercambio de información</li> <li>• Emisión de la Guía Inicial del Comandante y la Orden Preparatoria N°1</li> </ul>
			Realizar el análisis de la misión.	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la orden del Escalón Superior</li> <li>• Conducir el PICB</li> <li>• Determinar las Tareas Prescritas y Deducidas</li> <li>• Determinar los Recursos Disponible</li> <li>• Determinar las limitaciones</li> <li>• Identificar los hechos y suposiciones críticas</li> <li>• Conducir la evaluación de riesgo</li> <li>• Determina los RICC</li> <li>• Determinar el Plan Inicial de Reconocimiento.</li> <li>• Evaluar el Plan de Uso del tiempo disponible</li> <li>• Elaborar la Misión Reestructurada</li> <li>• Desarrollar la intención del comandante.</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y emitir la guía de planeamiento.</li> <li>• Emitir la Orden Preparatoria.</li> <li>• Verificar hechos y suposiciones.</li> </ul>
			Desarrollar los C.A.	31	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar información disponibles (pasos anteriores)</li> <li>• Analizar juego de Guerra de la unidad de maniobra</li> <li>• Establecer dispositivo inicial y final deseado de las Unidades de Apoyo de Fuego</li> <li>• Establecer alternativas de dislocamiento y dispositivos</li> <li>• Establecer alternativa de sistemas de observación</li> <li>• Determinar alternativas de enlaces</li> <li>• Establecer opciones de Puesto de Mando</li> <li>• Determinar opciones de otros apoyos (comunicaciones, logística, personal, etc.)</li> </ul>
			Comparar los cursos de acción y decidir.	32	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar Juego de guerra de la unidad de maniobra</li> <li>• Determinar suposiciones</li> <li>• Establecer criterio de evaluación</li> <li>• Profundizar juego de guerra desde la perspectiva de la maniobra y la integración al apoyo de fuegos.</li> <li>• Compara los cursos de acción</li> <li>• Recomendar</li> <li>• Decidir.</li> </ul>
			Elaborar las órdenes.	33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Plan de Trabajo</li> <li>• Elaboración del Plan Matriz</li> <li>• Expedición interna del Plan Matriz</li> <li>• Elaboración de Anexos</li> <li>• Integración Plan Matriz y Anexos</li> <li>• Autenticación</li> <li>• Aprobación y legalización</li> <li>• Emisión y Distribución</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 7</li> </ul>
		Planificar y	Planificación de	34	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Plan de trabajo de planificación de fuegos</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
		coordinar el apoyo de fuegos	Fuegos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las necesidades deducidas de apoyo a la maniobra orientadas al apoyo aéreo, naval, aviación de ejército, AT, y de artillería de campo</li> <li>• Emitir Requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI)</li> <li>• Determinar medios de apoyo de fuegos disponibles</li> <li>• Levantar Blancos</li> <li>• Establecer recomendaciones (organización para el combate)</li> <li>• Elaborar el Plan de Apoyo de Fuegos (sin anexos)</li> <li>• Se somete a la aprobación del comandante de la División.</li> </ul>
			Coordinación de Fuegos.	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el requerimiento de apoyo</li> <li>• Determinar disponibilidad de medios</li> <li>• Determinar implicación de misión a las medidas de coordinación de apoyo de fuegos</li> <li>• Determinar si se cumple o no el apoyo</li> <li>• Seleccionar el medio y método de ataque</li> <li>• Emitir orden de fuego o ejecución de fuegos programados</li> <li>• Verificar necesidad de cambio de medidas de coordinación</li> <li>• Difundir medidas</li> <li>• Actualizar situación</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 7</li> </ul>
		Planificar los Fuegos de Artillería	Planificar Fuegos de Artillería.	36	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Plan de trabajo de planificación de fuegos de artillería</li> <li>• Analizar aspectos de la Planificación del Apoyo de Fuegos (Del Plan de Apoyo de Fuegos ) (PAF)</li> <li>• Establecer las necesidades deducidas de apoyo a la maniobra</li> <li>• Emitir Requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI)</li> <li>• Levantar Blancos</li> <li>• Establecer requerimientos de fuegos programados</li> <li>• Elaborar el PON de concentraciones</li> <li>• Elaborar el Plan Provisional de Apoyo de Artillería y someter a la aprobación de la División</li> <li>• Se recepta el plan revisado y aprobado para su difusión junto al PAF.</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
			Proporcionar información de rutina o especial	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 7</li> </ul>
	Planificar Ejercicios	Montar Ejercicios tácticos	Emitir instructivo para participación en Ejercicio Táctico del E/S o interno de la Brigada	37	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Instructivo de Planificación y ejecución de ejercicios</li> <li>• Determinación de Situación actual</li> <li>• Recopilación de experiencias anteriores</li> <li>• Determinar implicaciones de seguridad</li> <li>• Elaborar cronograma de planificación</li> <li>• Elaborar plan de trabajo general</li> <li>• Montaje del Ejercicio</li> <li>• Elaboración del Instructivo del Ejercicio</li> <li>• Revisión y aprobación del Instructivo</li> <li>• Difusión</li> </ul>
Ejecutar preparativos ejercicio táctico.			38	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender necesidades</li> <li>• Coordinar participantes (unidades) y E.M</li> <li>• Adecuaciones y preparativos de terreno</li> <li>• Preparativos unidades</li> <li>• Inspección del E.M</li> <li>• Supervisión de seguridad</li> </ul>	
Proporcionar información de rutina o especial			7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 7</li> </ul>	
Planificar Ejercicios de Tiro		Elaborar Plan de Trabajo para Ejercicio de Tiro de Artillería.	39	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar Normas y disposiciones de ejercicio de tiro</li> <li>• Emisión de lineamientos o disposiciones</li> <li>• Verificar participantes y requerimientos</li> <li>• Coordinaciones del E.M</li> <li>• Elaborar cronograma general</li> <li>• Elaborar Plan de trabajo</li> <li>• Aprobación y difusión</li> </ul>	
Emitir instructivo para Ejercicio de Tiro.			40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Instructivo de Planificación y ejecución de ejercicios</li> <li>• Determinación de Situación actual</li> <li>• Recopilación de experiencias anteriores</li> <li>• Determinar implicaciones y regulaciones de seguridad</li> </ul>	

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar cronograma de planificación</li> <li>• Elaborar plan de trabajo general</li> <li>• Coordinar uso de polígono</li> <li>• Coordinar uso del espacio aéreo</li> <li>• Tramitar consumo de munición</li> <li>• Elaboración del Instructivo del Ejercicio</li> <li>• Revisión y aprobación del Instructivo</li> <li>• Difusión</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 7</li> </ul>
	Planificar y Coordinar otras actividades de operaciones	Planificar apoyo militar a proceso electoral, consulta o referéndum	Emitir Plan de Trabajo para planificación de procesos electorales, consulta o referéndum	41	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar Normas y disposiciones CNE y emitidas por la Fuerza de Tarea</li> <li>• Emisión de lineamientos o disposiciones</li> <li>• Establecer cronograma</li> <li>• Verificar necesidades de participantes y requerimientos de coordinación local por las unidades.</li> <li>• Coordinaciones del E.M</li> <li>• Coordinación con las delegaciones provinciales</li> <li>• Elaborar Plan de trabajo</li> <li>• Aprobación y difusión</li> </ul>
			Elaborar Plan para apoyo a procesos electorales, consulta o referéndum	42	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el plan de trabajo</li> <li>• Análisis de situación</li> <li>• Determinar aspectos de operaciones e inteligencia</li> <li>• Determinar requerimientos administrativos generales</li> <li>• Coordinaciones con unidades agregadas</li> <li>• Coordinaciones operativas con las autoridades electorales</li> <li>• Concepción de empleo de los medios</li> <li>• Elaboración del Plan de apoyo o Instructivo</li> <li>• Elaboración de Anexos</li> <li>• Autenticación</li> <li>• Aprobación y legalización</li> <li>• Emisión y Distribución</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
		Planificar actividades de apoyo a la comunidad	Elaborar instructivo para apoyo a la comunidad	43	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar requerimientos de apoyo</li> <li>• Coordinar actividades con agentes externos</li> <li>• Determinar necesidades</li> <li>• Determinar situación actual</li> <li>• Decisión y concepción</li> <li>• Elaborar Instructivo</li> <li>• Aprobación y difusión</li> </ul>
			Emitir instructivo /memorando para ceremonia militar / desfile	44	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar PAA</li> <li>• Analizar disposición y/o solicitud</li> <li>• Establecer requerimientos</li> <li>• Evaluar la situación de las unidades / situación de B-5</li> <li>• Decisión de participación y lineamientos</li> <li>• Determinar situación de seguridad e inteligencia</li> <li>• Elaborar Instructivo</li> <li>• Aprobación y difusión</li> </ul>
		Proporcionar seguridad	Emitir instructivo para seguridad a destacamentos y/o instalaciones	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar Instructivo del Escalón Superior y Normas</li> <li>• Establecer requerimientos para cumplimiento en la parte operacional y de seguridad</li> <li>• Evaluar la situación de las unidades para distribución de cumplimiento y propuesta general</li> <li>• Determinar situación de contrainteligencia y seguridad e inteligencia</li> <li>• Decisión y concepción</li> <li>• Elaborar Instructivo de seguridad de destacamentos e instalaciones</li> <li>• Aprobación y difusión</li> </ul>
			Proporcionar seguridad a autoridades nacionales o extranjeras en la jurisdicción	46	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar Instructivo del Escalón Superior y Normas sobre seguridad a personas importantes</li> <li>• Establecer requerimientos para cumplimiento en la parte operacional y de seguridad</li> <li>• Determinar situación de contrainteligencia y seguridad e inteligencia</li> <li>• Decisión y concepción</li> <li>• Realizar coordinaciones con personal de enlace</li> <li>• Elaborar plan de trabajo</li> <li>• Elaborar Instructivo de seguridad a personas importantes</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
					<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación y difusión</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial (todos los sub-procesos)	7	Ver procedimiento N° 7
Administrar y evaluar operaciones, actividades varias y ejercicios.	Ejecutar Operación /Ejercicios	Desarrollar Operación / Ejercicio	Elaborar Plan de Trabajo (día)	47	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar Instructivo de Operación / Ejercicio y Plan de Trabajo General</li> <li>Listar actividades y horario general</li> <li>Determinar recursos y personal responsable</li> <li>Establecer participantes</li> <li>Determinar coordinaciones</li> <li>Elaborar Plan de Trabajo Día</li> <li>Exponer e incluir señalamientos</li> <li>Aprobación y distribución</li> </ul>
			Calificar actividad en base a normas y listas de chequeo establecidas	48	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar actividades de Plan de Trabajo</li> <li>Determinar actividades de importancia sujetas a evaluación</li> <li>Ponderar las actividades sujetas a calificación</li> <li>Determinar parámetros de evaluación para cada actividad calificada</li> <li>Determinar nivel de cumplimiento de parámetros de evaluación</li> <li>Consolidar nota por actividad evaluada</li> <li>Determinar calificación final mediante los coeficientes ponderados.</li> <li>Emitir informe de resultados</li> <li>Aprobar informe / Acciones correctivas</li> </ul>
		Evaluar Operación /Ejercicio	Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de combate o ejercicio. (instructivo)	49	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer alcance de la actividad a ser evaluada</li> <li>Consultar reglamentos o manuales</li> <li>Determinar normas y criterios de aplicación de evaluación</li> <li>Determinar lista de chequeo en base a las normas y criterios</li> <li>Aprobar la sistemática de evaluación</li> <li>Expedir Normas</li> </ul>
			Establecer	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar los informes y reportes de instrucción</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
			lecciones aprendidas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los informes y reportes de operaciones</li> <li>• Extraer los aspectos de positivos y a mejorar</li> <li>• Operacionalizar los aspectos y registrar en las lecciones aprendidas</li> <li>• Determinar su inclusión a las Normas o procedimientos de rutina (N.A.P / P.O.N / otros documentos)</li> <li>• Expedir los aspectos referentes a lecciones aprendidas a los interesados</li> </ul>
			Elaborar propuesta de modificación de orgánico	51	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer lineamientos para la revisión del orgánico</li> <li>• Revisar las lecciones aprendidas y determinar aquellas que tienen influencia en el orgánico</li> <li>• Disponer a las unidades preparar propuesta (desde un punto de vista de cada unidad y en base a su procedimientos propio)</li> <li>• Determinar por áreas del E.M las modificaciones sugeridas (desde el punto de vista de las brigada como un todo)</li> <li>• Presentación y análisis de las propuestas</li> <li>• Aprobar las propuestas</li> <li>• Elaboración del orgánico</li> <li>• Revisión</li> <li>• Remitir Propuesta a la III.DE</li> </ul>
			Emitir reporte o informe final (en base a normas)	52	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar actividades desarrolladas</li> <li>• Análisis de información recogida</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Preparación de crítica</li> <li>• Ejecución de Critica</li> <li>• Elaboración de Informe Final</li> <li>• Aprobación de informe</li> </ul>
	Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operación/ejercicio)	Seguimiento y coordinación de actividad	Elaborar Plan de trabajo de seguimiento (día)	53	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar Instructivo de Operación / Ejercicio y Plan de Trabajo General</li> <li>• Analizar actividades día de plan de trabajo</li> <li>• Determinar recursos y personal responsable para seguimiento</li> <li>• Registrar cumplimiento en Plan de Trabajo Día</li> <li>• Consolidar información y emitir reporte</li> </ul>
			Calificar actividad en base a normas y listas de	49	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver Procedimiento N° 49</li> </ul>

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	N°	Actividades
			chequeo establecidas		
		Evaluar actividad / Reportar	Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de actividad varia (instructivo)	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 50</li> </ul>
			Establecer lecciones aprendidas	51	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 51</li> </ul>
			Emitir reporte o informe final (en base a normas de evaluación)	52	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 52</li> </ul>
	Seleccionar unidad élite		Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de actividad varia (instructivo)	49	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 49</li> </ul>
			Calificar a unidad élite	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar reportes del Estado Mayor</li> <li>• Registrar observaciones</li> <li>• Verificar registro de actividades realizadas</li> <li>• Elaborar reportes mensuales</li> <li>• Consolidar reportes mensuales y determinar nota</li> <li>• Emitir informe de Unidad Élite.</li> </ul>
			Proporcionar información de rutina o especial (todos los subprocesos)	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver procedimiento N° 7</li> </ul>

### 3.4 Propuesta de medición de procesos

A continuación se describe la propuesta de indicadores para cada uno de los procesos levantados.

#### 3.4.1 Macro proceso: INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA

##### Proceso: Instruir y capacitar al personal militar

Cuadro N° 30

Indicadores Proceso: Instruir y capacitar al personal militar

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	META
<b>Nota final de ejercicios de instrucción de unidad</b>	Es el promedio de las notas de instrucción aplicadas a las evaluaciones al final de cada fase	Sumatoria de notas de las unidades / total de notas obtenidas	Número entero o decimal en una Escala de 0 a 20	Al final de cada período	Registro de instrucción	18
<b>Cumplimiento de horas de Instrucción</b>	Es el grado de cumplimiento del programa de instrucción	(total de horas ejecutadas / total de hora planificadas) x 100	Porcentaje de cumplimiento	Trimestral	Cuadro horario planificado Registro de Instrucción.	90%

##### Proceso: Desarrollar la capacidad física del personal

Cuadro N° 31

Indicadores Proceso: Desarrollar la capacidad física del personal

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	META
<b>Rendimiento físico promedio del personal militar</b>	Es la nota promedio de las pruebas físicas semestrales de todo el personal militar discriminado por fajas etarias	Sumatoria de notas de pruebas por faja etaria / total de notas procesadas	Número entero o decimal en una Escala de 0 a 20	Semestral	Registro de pruebas físicas	18,5
<b>Participación en competencias deportivas militares</b>	Es el promedio de la ubicación por equipo en las competencia deportivas anuales inter-brigadas	Sumatoria de puesto obtenido / total de competencias	Unidad, refleja el puesto promedio obtenido (1,2, etc.)	Anual	Registro de competencias	Puesto 3,5
<b>Cumplimiento de horas de cultura física</b>	Es el grado de cumplimiento del programa de capacitación física	(total de horas ejecutadas / total de hora planificadas) x 100	Porcentaje de cumplimiento	Trimestral	Cuadro horario planificado Registro de Instrucción.	90%

<b>Promedio de arrobación de pruebas antropométricas</b>	Es el porcentaje del personal que aprueba la prueba de medidas antropométricas	(Total de personal aprobado / total de personal evaluado) x 100	Porcentaje de cumplimiento	Semestral	Registro de pruebas antropométricas	90%
--	--	---	----------------------------	-----------	-------------------------------------	-----

### 3.4.2 Macro proceso: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)

#### Proceso: Planificar operaciones

Cuadro N° 32

Indicadores Proceso: Planificar operaciones

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	META
<b>Nivel de calidad del proceso de planificación de empleo de medios</b>	Es el cumplimiento de los pasos del PMTD	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
<b>Nivel de calidad del proceso de planificación de fuegos</b>	Es el cumplimiento de los pasos de la planificación y coordinación de fuegos	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	90%
<b>Atendimiento de apoyo</b>	Es la calidad de apoyo a las unidades apoyadas	Sumatoria de calificación de unidades apoyadas / total de unidades participantes	Unidades de 0 a 20	Cuando se produzca ejercicio o acción real de apoyo	Valor ponderado de apoyo prestado	18

#### Proceso: Planificar ejercicios

Cuadro N° 33

Indicadores Proceso: Planificar ejercicios

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	META
<b>Nivel de calidad del proceso de planificación de ejercicios tácticos y de tiro.</b>	Es el cumplimiento de los pasos para el montaje del Ejercicio Tácticos y de Tiro	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
<b>Nivel de seguridad de desarrollo de actividades</b>	Es el grado de logro de la eliminación de incidentes o accidentes en del desarrollo de ejercicios	(100 menos el número ponderado de incidentes o accidentes dado por las listas de	Unidad de medida sobre 20	Cada vez que se ejecute ejercicio	Lista de chequeo e informe de SEPRAC	20

chequeo) x 20

**Proceso: Planificar y coordinar otras actividades de operaciones**

Cuadro N° 34

Indicadores Proceso: Planificar y coordinar otras actividades de operaciones

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	META
<b>Nivel de calidad del proceso de planificación de otras actividades de operaciones</b>	Es el cumplimiento de los pasos para la planificación.	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
<b>Nivel de seguridad de desarrollo de actividades</b>	Es el grado de logro de la eliminación de incidentes o accidentes en del desarrollo de ejercicios	(100 menos el número ponderado de incidentes o accidentes dado por las listas de chequeo) x 20	Unidad de medida sobre 20	Cada vez que se ejecute ejercicio	Lista de chequeo e informe de SEPRAC	20

**3.4.3 Macro proceso: ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS****Proceso: Ejecutar operaciones y evaluar ejercicios**

Cuadro N° 35

Indicadores Proceso: Ejecutar operaciones y evaluar ejercicios

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	META
<b>Nivel de cumplimiento de las operaciones cumplidas</b>	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y evaluación final de la operación	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a cada operación desarrollada	Registro de listas de chequeo por cada operación	85%
<b>Grado de eficacia de los Ejercicios</b>	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y evaluación final de los ejercicios	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a cada ejercicio desarrollado	Registro de listas de chequeo por cada ejercicio	85%

**Proceso: Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operaciones / ejercicios)**

Cuadro N° 36

Indicadores Proceso: Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operaciones / ejercicios)

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	META
<b>Nivel de cumplimiento de las actividades no contempladas</b>	Es la calificación de la operación con base a las listas de chequeo y/o evaluación final	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a las actividades desarrolladas	Registro de listas de chequeo por cada actividad no considerada como operación	85%
<b>Grado de cumplimiento de los plazos para evaluación</b>	Es el grado de cumplimiento de los plazos para evaluación	(Número de evaluaciones / total de evaluaciones requeridas) x 100	Porcentaje	Semestral con base al total de evaluaciones	PON NAP Registro de actividades y evaluaciones	85%

**Proceso: Seleccionar unidad élite**

Cuadro N° 37

Indicadores Proceso: Seleccionar unidad élite

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	META
<b>Nivel de cumplimiento de las actividades de montaje de normas</b>	Es la calificación de la operación con base a las listas de chequeo y/o evaluación final	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a las actividades desarrolladas	Registro de listas de chequeo por cada actividad no considerada como operación	85%
<b>Grado de cumplimiento de los plazos para evaluación</b>	Es el grado de cumplimiento de los plazos para evaluación de unidad élite	(Número de evaluaciones / total de evaluaciones requeridas) x 100	Porcentaje	Semestral con base al total de evaluaciones	PON NAP Registro de actividades y evaluaciones	85%

### 3.5 Estandarización de procesos

Durante el presente estudio se procedió a establecer los macro-procesos de la cadena de valor, sus procesos y los procedimientos. Se desglosó un total de 3 Macro-procesos, 8 Procesos y 54 procedimientos.

Estos se encuentran descritos en detalle en el Anexo B. "Manual de Procesos".

- 3.5.1 Macro-procesos(Ver Manual de Procesos)
- 3.5.2 Procesos (Ver Manual de Procesos)
- 3.5.3 Procedimientos (Ver Manual de Procesos)
- 3.5.4 Codificación de procesos (Ver Manual de Procesos)

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

- 4.1.1 El análisis de la situación actual se la realizó mediante un estudio ambiental, utilizando toda la información de auditoría externa e interna relacionada con la Unidad Militar; la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (variables FODA), con la construcción de matrices de evaluación; determinaron estrategias ideales para el cumplimiento de objetivos.
- 4.1.2 El análisis del direccionamiento estratégico permitió verificar la visión, misión, objetivos, políticas y valores, en cuanto a su contenido y requisitos, cumpliendo parámetros normativos, en especial institucionales. Esto servirá de marco para el cumplimiento de planes y responsabilidades en cada área.
- 4.1.3 El levantamiento de los procesos se realizó considerando la determinación de las necesidades de los involucrados, situación que llevó desarrollar un total de 23 árboles de necesidades, con el respectivo desglose de objetivos y metas.
- 4.1.4 La identificación y concepción de los procesos de la organización se cumplió mediante la construcción de 23 matrices SIPOC macro, un diagrama de afinidades y un diagrama de relaciones.
- 4.1.5 El último paso del modelamiento del negocio desde la visión sistemática de procesos, se cumplió mediante la determinación del macro-flujo del negocio (Mapa de Procesos), con dos (2) procesos gobernantes, tres (3) procesos fundamentales o primarios, y siete (7) procesos de apoyo.
- 4.1.6 Los procesos de la cadena de valor levantados son: Instrucción Capacitación y Cultura física; Planificación de Operaciones y Ejercicios Tácticos; y Administrar y evaluar operaciones y ejercicios tácticos.

- 4.1.7 La priorización de los procesos primarios o fundamentales se establecieron con base a parámetros o factores de comparación, los cuales se listan a continuación: Ejercicio de mando institucional, impacto en la imagen de la Institución, contribución a la misión del escalón superior, aporte a los objetivos estratégicos, y repercusión social.
- 4.1.8 Los macro-procesos que alcanzaron mayor puntaje, coinciden con aquellos que forman parte de la cadena de valor. Estos procesos se encuentran relacionados a las actividades de preparación y desarrollo del talento humano militar, de las operaciones militares y no militares, tanto en el ámbito de la defensa interna, apoyo a la acción del estado y la defensa del territorio nacional.
- 4.1.9 Los macro-procesos que se han considerado, por su importancia y la valoración de las variables establecidas son los siguientes: Instrucción, capacitación y cultura física; Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro); y Administrar y evaluar operaciones, actividades varias y ejercicios. Estos a la vez se desglosan respectivamente en dos (2), tres (3), y tres (3) procesos, que se encuentran desplegados y descritos en el respectivo Manual de Procesos. Producto de ello se establecieron un total 8 procesos, 18 sub-procesos y 54 procedimientos.
- 4.1.10 La Técnica del IDEF0 permitió establecer el nivel de relacionamiento de los procesos y su interdependencia de entradas y salidas, esto se lo hizo con base al levantamiento de las necesidades de los involucrados, lo que permitió contar con una visión o enfoque “top-down” y “down-top” a la vez; los procedimientos describen una secuencia de actividades de forma gráfica y escrita, mostrando el responsable, el qué, el cuándo y el dónde.
- 4.1.11 Se realizó la elaboración de indicadores de desempeño y de gestión a nivel de los macro-procesos y procesos, esta estandarización conllevó a establecer los indicadores, ya sean de eficiencia o eficacia para cada proceso, los que en la presente propuesta alcanza un total de veinte indicadores.

4.1.12 Se determinó que existe una gran cantidad de normas y formatos para el desarrollo de las actividades. De igual forma, pese a no existir formalmente un "Manual de Procesos", se evidenció una gran cantidad de procedimientos, los que se incluyen en las denominadas: NAP (Normas Administrativas Permanentes), PON (Procedimientos Operativos Normales), y en las directivas o instructivos internos o emitidos por instancias superiores.

4.1.13 Gran parte del proceso de planificación se encuentra reglamentado en la doctrina militar, lo que facilitó esta área de trabajo. Pese a ello los procesos de planificación de apoyo a la acción del Estado, no se encuentran apoyados en aspectos doctrinarios. Estos fundamentalmente, responden a ciertas disposiciones que constan en directivas o instructivos, pero en general a prácticas cotidianas o consuetudinarias.

4.1.14 En cuanto a la normativa de "Instrucción y entrenamiento", los procesos no se encontraban descritos o concebidos en el mismo nivel de detalle que se dispone en el área de la planificación de las operaciones militares de guerra externa.

4.1.15 Se cumplieron los objetivos de la investigación, desde el levantamiento de la situación actual, el análisis del direccionamiento estratégico, el diseño del mapa de procesos y la definición, levantamiento y estandarización de los procesos críticos, así como de su sistema de medición.

4.1.16 Como resultado de la estandarización de procesos, se elaboró el Manual de procesos que se propone en el Anexo "B". Este documento consta de las siguientes partes:

- I. Caracterización de la unidad.
- II. Objetivos del manual
- III. Alcance del manual
- IV. Cadena de Valor

- V. Siglas militares
- VI. Mapa de procesos
- VII. Macro-procesos
- VIII. Procesos
- IX. Procedimientos
- X. Indicadores
- XI. Codificación
- XII. Glosario de términos

#### 4.2 Recomendaciones

- 4.2.1 Actualizar los procesos relacionados a las operaciones de defensa interna, una vez que la Institución Militar incorpore en la doctrina militar modificaciones o nuevas concepciones de empleo.
- 4.2.2 Fomentar la estandarización de las normas superiores, en especial en cuanto a “Instrucción y Entrenamiento”, toda vez que existen “Directivas e Instructivos” que no se apegan al desarrollo de las actividades que en la actualidad se ejecutan.
- 4.2.3 Revisar los instructivos internos, toda vez que en muchos de ellos constan disposiciones que ya no se encuentran en vigencia, y que no se cumplen, pero persisten en ciertas normas escritas como las NAP y los PON.
- 4.2.4 Aplicar y poner en ejecución el Manual de Procesos propuesto.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- AGUDELO Luis, Gestión por procesos, cuarta edición, INCONTEC, 2007.
- Alcaldía Mayor Bogotá DC., “Metodología para la formulación de indicadores para el seguimiento y la evaluación” Secretaría de Desarrollo Económico, 2007.
- BERNAL Cesar, Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, PEARSON Educación, 2006
- BENJAMIN Enrique, Auditoría Administrativa; Gestión Estratégica de Cambio, PEARSON Educación, 2007
- BOONE. E. L. & Kurtz D. L. Contemporary Business, 10<sup>th</sup> Ed., U.S: Harcourt College Publishers, 2002.
- BRAVO Juan, Gestión de procesos alineados con la estrategia, cuarta edición, ISBN, 2011.
- CERTO Samuel, Administración Estratégica, Editorial IRWIN, 1996.
- CHANG Richard, Mejora continua de procesos
- DAVID, Fred, Strategic Management: Concept & Cases, 10th ed., Prentice-Hall, Inc., 2005.
- DÁVILA Sandra, Gerencia de procesos, alfaomega, 2001
- EVANS James & Lindsay William, Administración y Control de Calidad, Sexta Edición, Thomson Editores., 2005
- FEDERICO Claudio, publicación “La gestión por procesos: un desafío gerencial” universo económico 2003.
- GUASCH P. Antonio, Modelamiento y Simulación, Aplicación de Procesos Logísticos de Fabricación y Servicio., CPET. 2003
- HARRINGTON James, Mejoramiento de procesos en la empresa, Mc Graw Hill, 1998
- MANUAL PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS, difundido por la Dirección de Desarrollo Institucional de la Fuerza Terrestre.
- MARIÑO HERNANDO, Gerencia de procesos, alfaomega, 2002
- MEJIA Braulio, Gerencia de procesos, ECOE Ediciones, 2007

- MENDEZ Carlos, “Metodología y Desarrollo del proceso de Investigación”, Editorial Mac Graw Hill Inter. Interamericana S.A., Madrid 2000.
- MORA Carlos, Producción, Procesos y Operaciones, GESTIOPOLIS, 2011 blog.
- MURO Pedro, publicación ARP calidad “Definición de procesos” mayo 2010
- Normas ISO 9001:2000.
- PÉREZ José, Gestión por procesos, ESIC Editorial, 2010
- PORTER Michael, Competitive Advantage, Free Press, 1985.
- VAN Dalen, Metodología de la investigación, Editorial Progreso S.A., 2000.
- VELEZ Marco, Gerencia del Proceso Administrativo, Guía Didáctica, UTPL.
- “Qualiplus, excelencia empresarial”, Metodología B: Modelamiento del Negocio en la Visión Sistémica de Procesos y Metodología C: Estandarización de los procesos clave del negocio., Eduardo Moura.  
<http://www.qualiplus.com.br/es/blog-q/artigos/101-como-asegurar-resultados-consistentes-e-progressivos.html> Acceso 20 Julio 2012.



**Anexo "A"**  
**Análisis ambiental**

### **1.1 Auditoria Externa**

#### **1.1.1 Situación general del ambiente operacional.**

Las provincias del Azuay y Cañar tienen la particularidad de contar con el mayor índice de migración e inmigración, lo que repercute de manera directa en el comportamiento socio-económico de su población.

A partir del año 2009, los índices de criminalidad han ido incrementándose notoriamente, sobresaliendo la participación de ciudadanos extranjeros, principalmente colombianos, de enero a agosto de 2012, 22 personas han sido asesinadas.

Los principales delitos son:

- Asaltos a personas, empresas e instituciones bancarias
- Robos exprés
- Asesinatos
- Tráfico de combustible
- Narcotráfico
- Tráfico ilegal de armas, municiones y explosivos
- Coyoterismo
- Secuestros

Actualmente la delincuencia se organiza para delinquir, asesinar y ubicar las horas de mayor afluencia de personas.

De acuerdo a estudios realizados por la Policía Nacional e institutos ciudadanos, tales como los observatorios de seguridad, se establece que los días domingos se registran más delitos con el 24,04%, días en que las personas optan por salir de sus casas y dirigirse a lugares de esparcimiento.

Las horas de incidencia de robos, violaciones, asesinatos y homicidios están entre las 20:00 y las 23:00, con el 26,17%. En la tarde, entre las 16:00 y 19:00, el nivel de delitos cometidos es del 11,72%.

Entre los tipos de armas utilizadas en los delitos se destaca el arma de fuego. Este instrumento se ubica en el 66,84%, las armas artesanales son las preferidas de las bandas, porque no pueden ser registradas dentro del sistema del Departamento de Policía Criminal.

Un 19,18% prefiere armas blancas, que son utilizadas en su mayoría en delitos perpetrados a transeúntes en los que el principal objetivo son los celulares, dinero en efectivo y tarjetas bancarias. Las estadísticas muestran que el ajuste de cuentas se ubica en el 33,16%, mientras que el 9,83% corresponde a robos y hurtos.

Como parte de las medidas para frenar y prevenir el cometimiento de estos actos delictivos el gobierno nacional inauguró en mayo del presente año el Sistema de Servicio Integrado de Seguridad SIS ECU-911 e inició la construcción de 11 Unidades de Policía Comunitaria (UPC) y el incremento de efectivos policiales así como la entrega de equipos y armamento, el 03 de septiembre del 2012, 76 miembros de la policía fueron incorporados a prestar su servicios en la ciudad de Cuenca (POLICIA COMUNITARIA))

Por otra parte Fuerzas Armadas, en apoyo a las acciones realizadas por la policía nacional, realizan operaciones tales como:

- Control de armas, municiones y explosivos.
- Soberanía Energética.
- Patrullajes anti delincuenciales.
- Seguridad Hidrocarburífera
- Registro de la minería legal e ilegal

Amenazas existentes en el sector de responsabilidad de la 27.BA.

- Delincuencia organizada
- Narcotráfico
- Tráfico ilegal de armas, municiones y explosivos.
- Tráfico de combustibles
- Coyoterismo

- Delincuencia organizada:

Las organizaciones delincuenciales, realizan actividades delictivas, mediante robos, asaltos, secuestros, violaciones, chantajes, rapto de menores, extorsión, tráfico de drogas, en especial en zonas urbanas y en instituciones financieras, empleando bandas conformados por ecuatorianos y colombianos, con armamento sofisticado como pistolas 9mm, ametralladoras, fusiles, etc., quienes antes de cometer el delito hacen un estudio detallado del blanco para luego proceder con el mismo, huyendo posteriormente con destino desconocido.

- Narcotráfico:

Las bandas que se dedican al narcotráfico realizan actividades principalmente en la provincia del Azuay en áreas alejadas de los centros poblados principales, con la participación de elementos colombianos, peruanos y ecuatorianos.

Cuentan con medios económicos suficientes para movilizarse, para transportar el material y para sobornar a la autoridad.

Tienen un buen sistema de comunicaciones como teléfonos satelitales, internet inalámbrico y telefonía celular de punta.

Realizan chantaje a la población civil o las autoridades de turno para que no intervengan en sus actividades.

Durante sus actividades de tráfico o comercialización de drogas extreman las medidas de seguridad y tienen a personal armado para reaccionar inmediatamente cuando la situación lo amerite.

Cuentan con conocimientos de inteligencia y seguridad.

En la ciudad de Cuenca existe una mayor comercialización y tráfico de drogas especialmente en los alrededores de establecimientos educativos:

- Tráfico ilegal de armas, municiones y explosivos:

Las provincias de Azuay y Cañar son zonas consideradas de tránsito ilegal de armas con destino al mercado negro vinculado principalmente a la narco guerrilla colombiana; parte de este material es utilizado por las bandas delincuenciales para el cometimiento de actos delictivos como secuestros, asaltos, robos, asesinatos; situación que ha generado el incremento del nivel de inseguridad.

Los grupos de traficantes de armas, municiones y explosivos se encuentran conformados por ciudadanos ecuatorianos, peruanos y colombianos; estos grupos de traficantes se abastecen de material bélico proveniente del Perú, además se conoce que posiblemente se encuentran reclutando a personal militar en servicio activo que laboran en unidades militares ecuatorianas para abastecerse de material bélico.

- Tráfico de combustibles.

Los grupos de traficantes de combustibles se encuentran conformados por ciudadanos ecuatorianos y peruanos.

Su principal fuente de abastecimiento en la jurisdicción es la estación de Chaullabamba, sitio desde el cual se traslada el combustible de manera ilegal hacia las industrias, las fábricas de cerámica, etc, ubicadas en la provincia del Azuay.

Generalmente utilizan diferentes rutas en especial en el cantón Cuenca, utilizan volquetas y tanqueros con capacidad de 5.000 galones con guías adulteradas o sin ellas, transportando mencionado combustible en horas no permitidas por la Ley de hidrocarburos, de la misma manera están en capacidad de sobornar a las autoridades de control.

- Coyoterismo.

El coyoterismo continúa apropiándose de Cañar, se calcula que 25 mil ciudadanos han salido ilegalmente del país desde el 2011, en su mayoría de bajos recursos económicos que viven en el campo.

El tráfico ilegal de personas, según investigaciones realizadas en los últimos 5 años por la Policía y la Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI), es la forma más sencilla de hacer dinero en Cañar, En lo que va del año, 5 personas han sido condenados, y desde el 2009, 39 personas.

Los grupos dedicados al coyoterismo se encuentran organizados en bandas que se dedican a enviar a ciudadanos especialmente de los sectores rurales, pidiendo grandes sumas de dinero a cambio de ser llevados al país de los sueños EE.UU, utilizando diferentes vías en especial la marítima empleando embarcaciones de diferentes tipos para lo cual solicitan el 50% del dinero como anticipo y el restante 50% cuando el individuo llegue a su destino.

Factores de riesgo existentes

- Movimientos indígenas y campesinos
- Grupos mineros ilegales
- Movimientos sociales
- Grupos coyunturales
- Riesgos naturales

#### 1.1.2 Ambiente de Tecnología Militar:

Capacidades militares existentes en el mercado para el mejoramiento de las condiciones del empleo de los medios de apoyo de fuego.

Cuadro N° 38  
Capacidades Militares

Capacidades redefinidas - requerimientos	Características materializar	Aspectos puntuales a considerar:	Parámetros al sistema completo
MAYOR ALCANCE PRECISIÓN Y CADENCIA DE TIRO.	ALCANCE:		
	Material de mayor alcance.	Mayor a 20 Km en material de tubo y de 30 Km en material de LM.	Sistema cálculo táctico en los alcances requeridos con las condiciones de amplitud de abanico de tiro real
	Munición especial	Verificar capacidad de uso de munición BB y BB RA	Cálculo de diferentes tipos de proyectiles por su peso (uso de cuadrado de compensación)

Capacidades redefinidas - requerimientos	Características a materializar	Aspectos puntuales a considerar:	Parámetros al sistema completo
	PRECISIÓN:		
	Sistema de cálculo de tiro	Disponibilidad de sistemas automatizados para el material.	Calculo completo: capacidad de uso de registro, registro abreviado, uso de MET y cálculos de balística interior
	Munición inteligente	Uso de sistemas de designación de blancos / capacidad de reglaje efectivo por medio de sistemas de observación / evaluar daños.	Aplica para la consideración de que el sistema de dirección técnica disponga de los módulos de cálculo de tiro. Los sistema de observación deberán disponer capacidad para designación de munición inteligente
	Error circular menor (EPa / Epd)	Verificar en el material de tubo con errores circulares no mayores a 10 m en alcances hasta 20 Km y 15 m a 30 Km. Verificar proporción de no menor de 1 a 4 entre el EPd y EPa.	Aplica para sistema de cálculo que deben ser considerados. Uso de EP y Ea para compensación y probabilidades.
	Empleo de mensaje MET	Compatibilidad al sistema del MET tipo americano / Verificar unidades de medida empleadas y compatibilidad al material disponible	Aplica para sistema de cálculo y para la adquisición de sistemas de meteorología.
	Sistema de posicionamiento y puntería	Uso de sistema INS / uso de medios AP a rueda u oruga / implicaciones de los sistemas "Shoot and Scoot" en cuanto a la continuidad del apoyo de fuego.	Aplica para el sistema de posicionamiento y el ingreso de datos al sistema de dirección técnica de tiro.
	Emplear EV y V Vo)	Sistemas para la obtención de EV / procedimientos paralelos de cálculo.	Aplica para el empleo de estos elementos en el cálculo de tiro. Uso de medidores de velocidad inicial de un por batería en pieza base
	Detectar y localizar blancos mediante medios modernos	Verificar sistemas de acuerdo a las necesidades en cada uno de los escalones de artillería. (Nivel Brigada y División)	Aplica en cuanto a los sistemas de adquisición de blancos que se definen en este estudio.

Capacidades redefinidas - requerimientos	Características a materializar	Aspectos puntuales a considerar:	Parámetros al sistema completo
	MAYOR CADENCIA DE TIRO:		
	Empleo de sistema de LM.	Verificar proporción de peso Neto y explosivo. / tiros por segundo./ tiempo de recarga.	Cálculo de efectos Determinación de método de tiro en sistema táctico
MUNICIONES INTELIGENTES Y VARIABILIDAD	Munición por diferencia de densidad	Anti-tanque	Aplica para cálculo a nivel de posición. Registro de consumo en el sistema.
		Otros tipos disponibles.	Aplica para cálculo y para los sistemas de adquisición de blancos y designadores de objetivos o blancos
	Munición auto guiada	Uso de sistema de designadores	Aplica para los sistemas de adquisición de blancos
		Sistema de seguimiento y corrección	Igual al anterior
	Munición compuesta por sub-municiones	Sub-municiones anti-personal	Aplica para que se considere en el cálculo – módulo- Evaluación de daños
		Sub-municiones anti-tanque	Aplica para que se considere en el cálculo – módulo- Evaluación de daños
Munición convencional de propósitos diferentes.	Municiones HE / HE de Fragmentación/ Humo / Fósforo blanco / Humo de colores / Jamming.	Aplica para que se considere en el cálculo – módulo- Evaluación de daños	
DETECCIÓN Y LOCALIZACIÓN DE BLANCOS MÓVILES Y FIJOS	Detección por diferencia térmica o termal (telémetros )	Alcances superiores a 8 Km.	Aplica directamente al estudio compatible al sistema de procesamiento táctico y técnico
		Uso todo tiempo	
	Detección por telemetría visual y con visión nocturna.	Alcances superiores a 6 Km en el día y de 4Km de la noche.	
		Niveles de precisión de menor a una milésima. Soporte de transmisión de datos.	
Detección por refracción de ecos.	Sistema radar.	Aplica directamente al estudio para detección,	

Capacidades redefinidas - requerimientos	Características a materializar	Aspectos puntuales a considerar:	Parámetros al sistema completo
		Para blancos fijos y móviles.	procesamiento y ejecución.
	Detección por escudriñamiento aéreo (UAV)	Sistemas montados: Cámara de TV / infra-rojos-detección termal / Operación todo tiempo.	Día y noche, precisión a 10 metros
		Transmisión de datos en tiempo real / sistemas abiertos para complementar con medios informáticos para procesamiento de información.	Tiempo real, transmisión controlada.
	Detección en tiempo real.	Sistemas remotos con transmisión de datos en forma inmediata.	Aplica directamente al estudio
		Sistema de comunicación y transmisión de datos compatible.	Aplica directamente al estudio
	Uso de sistema infrarrojo. (designación de blancos)	Sistemas de para designación de blancos con el empleo de municiones inteligentes.	Aplica directamente al estudio
		Posibilidad de empleo en red de datos.	Aplica directamente al estudio
	SOSTENIBILIDAD OPERATIVA E INTER-OPERATIVIDAD CONJUNTA	Cabinas de mando (Puesto de mando de Brigada y Grupo, CCAF, y CDT de batería)	Disponer de cabinas de mando climatizadas y con capacidad de conducción de operaciones durante cambios de posición. / Necesidades de mantenimiento.
Sistema de mando y control de tiro integrado y de tipo automatizado.		Sistema de dirección técnica / posibilidad de integración a sistemas de dirección táctica y a medios de adquisición de blancos. Sistema de dirección táctica con posibilidad de integración a medios de dirección técnica. Capacidad de crecimiento del sistema (modular)	Mantenimiento, cambio de redes y sostenibilidad en operaciones

Capacidades redefinidas - requerimientos	Características a materializar	Aspectos puntuales a considerar:	Parámetros al sistema completo
	Disponer de un sistema de comunicaciones que soporte voz y datos y de acuerdo a especificaciones de empleo con otras fuerzas.	Compatibilidad Seguridad Soporte de transmisión de datos y voz Alcance conforme a la necesidad.	Aplica directamente al estudio
INCREMENTAR EL NIVEL DE SUPERVIVENCIA Y MOVILIDAD	SUPERVIVENCIA:		
	Adquirir medios con protección blindada	Capacidad de operación con protección a sirvientes o tripulaciones.	Aplica al subsistema de engaño que se encuentra en este estudio.
		Semi-blindaje para dislocamientos en medios AP a rueda.	Aplica al subsistema de engaño que se encuentra en este estudio.
	Disponer de unidades de engaño táctico	Señuelos	Aplica al subsistema de engaño que se encuentra en este estudio.
		Fácil transporte y operación.	Aplica al subsistema de engaño que se encuentra en este estudio.
	Apoyo de trabajos de ingeniería.	Trabajos de supervivencia adecuados a las necesidades del arma de artillería.	Aplica al subsistema de engaño que se encuentra en este estudio.
	MOVILIDAD:		
	Medios autopropulsados.	A oruga	Para sistema táctico, manejo de dispositivo principal y secundario.
		A llanta	Igual que el anterior
	Vehículos de arrastre y de transporte modernos.	Para transporte de piezas AR / munición y dotaciones de las piezas / apoyo logístico en el nivel de las unidades de artillería./ a nivel CAL de la Brigada de Artillería	Cálculos de tiempo de rea-municionamiento y establecer restricción de de consumo.
Transporte de personal y carga básica.			
Apoyo de ingeniería (área de posiciones, vías de dislocamiento y vías de abastecimiento)	Trabajos de movilidad para facilitar la circulación (interior del área de posiciones y dislocamientos de medios)	Registro en el sistema táctico de nivel de supervivencia	

## Equipos de adquisición de Blancos

Cuadro N 39  
Capacidades Búsqueda de Blancos

Nombre	Descripción	Cantidad por sistema en Línea de Operaciones	Observaciones
U.A.V.			
U.A.V. Aviones no tripulados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema altamente móvil y transportable.</li> <li>• Autonomía de vuelo de 5 Horas</li> <li>• Alcance 50 Km.</li> <li>• Indetectable por fuerzas enemigas.</li> <li>• Dotado de cámaras de alta resolución, Infrarrojo, GPS.</li> </ul>	2-4	Para sistemas de adquisición de blancos de largo alcance
Telémetros			
Telémetro Torre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema altamente móvil montado sobre un vehículo.</li> <li>• Torre de 10m. de alto.</li> <li>• Provisto de cámara de alta resolución, Cámara infrarrojo (I.R.), GPS.</li> <li>• Telémetro con un alcance de 7 Km.</li> </ul>	8	Adquisición de blancos de mediana profundidad
Telémetros Canasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema montado sobre un vehículo (Con canasta de elevación).</li> <li>• Telémetro láser con alcance 20 Km.</li> <li>• Cámara Infrarroja (I.R.).</li> <li>• Cámara de video de alta resolución</li> <li>• Detección térmica de objetivos</li> </ul>	3	Conducción de tiro
Radar Contrabatería			
Radar detector de Sonido Zoopark-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecta fuegos de contrabatería por medio del ruido específico producido por las armas enemigas (misiles, morteros, artillería)</li> <li>• Alcance de detección de 40 Km.</li> <li>• Detección de 12 blancos simultáneos</li> <li>• Sistema altamente móvil</li> </ul>	3	Adquisición de blancos de contrabatería

## Equipos Meteorológicos y de negación de blancos

Cuadro N° 40  
Capacidades equipos de Meteorología

Meteorología			
Estación Meteorológica ULYBCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona datos de temperatura, presión atmosférica, velocidad y dirección del viento.</li> <li>• Sistema compuesto por 3 componentes (Vehículo procesador de datos, generador y vehículo abastecedor).</li> <li>• Altamente móvil.</li> <li>• Rango de monitoreo de hasta 200 Km.</li> </ul>	1	
Estaciones Portátiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona datos de temperatura, presión atmosférica, velocidad y dirección del viento, humedad.</li> <li>• Menor alcance de monitoreo.</li> <li>• Estación de condiciones altamente móvil y transportable</li> </ul>	4	
Estaciones de superficie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona datos de las condiciones atmosféricas, fundamentalmente de la velocidad y dirección del viento a baja altura, para la realización del tiro de material lanzadores múltiples</li> </ul>	4	
Negación de blancos			
Posiciones Falsas (Señuelos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De material inflable o desarmable</li> <li>• Altamente transportable y de fácil manejo.</li> <li>• Capacidad de simular y engañar el verdadero dispositivo de las unidades de artillería de campo.</li> </ul>	4	
Simulación de Tiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compuesto por tubos GRAD, que logren engañar al enemigo con el fuego, la verdadera localización de las unidades de lanzadores de cohetes.</li> </ul>	8	

Medios Radio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementado con los radios existentes en el Ejército.</li> <li>• Intenta alterar y disuadir las comunicaciones realizadas desde las posiciones de artillería.</li> </ul>	12	
--------------	--	----	---

### 1.1.3 Sistema educacional militar

El arma de artillería mantiene estrecha relación en cuanto a la capacitación y especialización con la Escuela de Artillería del Ejército (ESCART) que se encuentra en la provincia de El Oro, esto es próximo a la ciudad de Cuenca. Además mantiene la posibilidad de realizar cursos en otras áreas en las Escuelas: de Comunicaciones, Ingenieros de Combate, y de Servicios y especialistas de la F.T.

Actualmente la ESCART tiene una amplia oferta de cursos:

- CONOCIMIENTO. Y OPERERACIÓN. DE LA ZGU-1, IGLA Y AMET. 50.  
Capacitar en la operación y mantenimiento de I Escalón de los materiales antiaéreos ZGU-1, Iglá, y Ametralladora .50
- CONOCIMIENTO Y OPERACIÓN DEL MATERIAL BM-21 Y TATRA  
Capacitar al personal en la operación y mantenimiento del material de lanzadores múltiples.
- MANTENIMIENTO OBUS DE 105 mm M2A2  
Capacitar al personal para realizar el mantenimiento especializado del material de 105 mm M2A2 de I, II, y III Escalón.
- MANTENIMIENTO OBUS DE 105 mm L14M56  
Capacitar al personal para realizar el mantenimiento especializado del material de 105 mm L14M56 de I, II, y III Escalón.
- MANTENIMIENTO OBUS DE 155 AP mm AP F-3

Capacitar al personal para realizar el mantenimiento especializado del material de 155 AP mm AP F-3 de I, II, y III Escalón.

- MANTENIMIENTO OBUS DE 155 AR mm M-198  
Capacitar al personal para realizar el mantenimiento especializado del material de 155 mm AR M-198 de I, II, y III Escalón.
  
- MANTENIMIENTO DEL MATERIAL DE LANZADORES.  
Capacitar al personal para realizar el mantenimiento especializado del material de lanzadores múltiples BM-21 y TATRA I, II, III y IV Escalón.
  
- CURSO DE CONDUCTOR DE VEHICULOS BM-21 y TATRA  
Capacitar el personal en la conducción y mantenimiento preventivo de los vehículos BM-21 y TATRA
  
- CURSO DE CDT RUSO  
Capacitar el personal para ejercer las diferentes funciones en la operación del sistema de dirección de tiro ruso empleado en las unidades de lanzadores.
  
- BATERIA DE TIRO  
Capacitar al personal para ejercer las funciones de auxiliar del Sub – comandante de batería del material de artillería de campo, auxiliar del oficial de seguridad y jefe de pieza.
  
- CDT EXPERTO  
Capacitar al personal para el cumplimiento de las funciones de Oficial Director de Tiro, Auxiliar del oficial director de tiro, y cumplir con alto nivel de especialización las diferentes funciones del personal que conforma un CDT.
  
- OBSERVACIÓN DE ARTILLERÍA

Capacitar al personal para ejercer las funciones de observador avanzado como parte del sistema de tiro de artillería.

#### - TÉCNICAS DE ARTILLERÍA

Capacitar al personal para ejercer funciones de auxiliar del P-3 del grupo de artillería de campo, experto en cálculos técnicos y sus efectos operacionales. Así como emplear los procedimientos, métodos y comprobación antes, durante y después de realizar el tiro de artillería de campo, y las funciones de seguridad del mismo.

A excepción de los cursos de materiales de 105 mm, todos son aplicables al material que dispone la 27.BA y a las técnicas de tiro disponible.

A los cursos antes citados deben sumarse otras oportunidades de capacitación en especial a través de las Escuelas de: Servicios (para aspectos de mantenimiento de material de guerra y transporte, así como la operación de equipo de transporte); Ingeniería (operaciones de equipo, sistema de cartografía, etc.); Comunicaciones y Sistemas, etc.

#### 1.1.4 Sistemas de Comunicación Social del Ejército y de prensa libre

##### 1.1.4.1 Comunicación Social Ejército

Se cuenta con un sistema totalmente integrado desde el escalón Brigada hasta el nivel Ejército. La 27.BA se enlaza con el sistema de comunicación social de la III.DE (Tercera División de Ejército) "Tarqui" ubicada en Cuenca. Este a su vez mantiene coordinaciones con el sistema del Ejército y del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. La comunicación social funciona como Sistema, disponiendo enlaces y relaciones al interior de la institución y al exterior de la misma, a fin de trabajar en la imagen de esta, sin una sobreexposición política.

##### 1.1.4.2 Prensa y opinión pública

La opinión pública comenta favorablemente por el apoyo que proporciona el Ejército en cuanto a la seguridad ciudadana y al desarrollo socio económico del área, destinado a recuperar el espíritu cívico patriótico de la juventud con la presencia militar del área que garantiza su seguridad y tranquilidad, aspecto que le permite trabajar para lograr los objetivos que cada provincia y cantón persiguen.

Existen medios de comunicación ubicados en el sector de empleo para defensa interna y guerra externa, con los cuales se registran excelentes relaciones.

PRENSA. Periódicos que se publican en las Provincias de responsabilidad.

El Nacional, El Correo, La Opinión, La Hora, La Verdad, en la Ciudad de Machala, El Quincenario "Primicia", en la Ciudad de Pasaje. El Mercurio de Cuenca

Periódicos y revistas que llegan desde el interior del país, las relaciones no son directas sino tratadas por los mandos superiores pero no se registran tensiones.

TELEVISIÓN. Canales que se sintonizan en el área y que se mantiene buenas relaciones:

De las Provincias de responsabilidad:

OK TV.

TV cable GEOVISIÓN.

CQ 15 Televisión

Caravana TV

RTU y Telerama

1.1.5 Relación Comunitaria en el sector de empleo en la defensa interna

Las relaciones con los representantes de las Provincias del Área de Empleo de la Brigada son buenas. Se mantiene contacto principalmente con las siguientes autoridades por funciones:

- PREFECTOS (Provincia de sector de empleo)
- VICEPREFECTO DEL CONSEJO PROVINCIAL
- PDTE. CONSEJO PROVINCIAL ELECTORAL
- GERENTES REGIONAL DE CNEL
- SECRETARIO DE LA GOBERNACIÓN
- GOBERNADOR
- INTENDENTE GENERAL DE POLICIA
- JEFE PROV. DE TRANSITO
- JEFE PROV. DE ANTINARCOTICO
- JEFE DE LA POLICIA JUDICIAL
- JEFE PROVINCIAL DE MIGRACIÓN
- JEFE DE LA CORPORACIÓN ADUANERA ECUAT.
- JEFE DEL CUERPO DE BOMBEROS
- COORD. DE LA SECRETARIA DE GESTIÓN DE RIESGOS
- COORDINADOR DE LA CRUZ ROJA
- DIR. PROV. DE SALUD
- DIRECTORA PROV. DEL REGISTRO CIVIL
- DIRECTORA PROVINCIAL DEL INNFA
- DIRECTOR PROVINCIAL DE EDUCACIÓN

#### CARGO O FUNCIÓN CON FUNCIONARIOS DE LA CIUDAD DE CUENCA

- ALCALDE
- VICEALCALDE – CONCEJAL
- GOBERNADOR
- PREFECTO
- COMISARIA NACIONAL DE POLICIA
- COMISARIO MUNICIPAL
- OBISPO DE LA DIOCESIS
- PDTE. DEL CENTRO AGRICOLA
- PDTE. DE LA CAMARA DE COMERCIO
- PDTE. DE LA CASA DE LA CULTURA
- DIR. DE LA CASA DE LA CULTURA

- PDTE. DE LA CAMARA DE CONSTRUCCIÓN
- PDTE. DE LA CAMARA DE EDUCACIÓN PARTICULAR

Se mantiene contactos con líderes de organizaciones laborales, magisteriales y de estudiantes en el sector de empleo, así como con organizaciones productivas y comercio. Se suman a estas relaciones con organizaciones gubernamentales representantes del gobierno central y otras organizaciones particulares o privadas.

#### 1.1.6 Situación financiera y presupuestaria del sector defensa

De acuerdo a los datos de SIPRI, Ecuador bajo la actual administración se ha vuelto el país que más gasta en su defensa en comparación a su producto interno bruto. Desde 2007, el gasto ha superado al de Perú, revirtiendo la situación de los años anteriores, esto pese a que el PIB ecuatoriano ha crecido a un ritmo muy inferior al peruano durante casi todo este periodo. Mientras que la importancia del indicador gasto militar/PIB es muy discutible, un gasto militar alto no es sostenible en el tiempo si no está acompañado por un crecimiento económico adecuado.

Gran parte del gasto militar se ha destinado a reemplazar material obsoleto, un proceso que no termina. Los aviones basados en los modelos tipo Kfir/Mirage forman la limitada aviación supersónica, la que se concretó con la línea Cheetah de Sudáfrica, cuyo proceso no se ha completado debido al percance de una de las aeronaves durante el proceso de entrega y recepción que se estaba llevando a cabo fines del año anterior. Ecuador también ha mantenido sus tradicionales lazos con Chile como proveedor de buques de segunda mano. Actualmente ese país desarrolla un proceso de mantenimiento mayor y modernización de la flota de submarinos ecuatorianos.

Al mismo tiempo, se ha reorientado a la compra de equipo militar a mercados que tradicionalmente no proveían el Ecuador. La decisión de comprar helicópteros Dhruv de HindustanAeronautics llamó la atención entre analistas a nivel internacional, pues fue la primera compra foránea de estos

aparatos de la India, luego seguida por adquisiciones de Turquía, Israel, Perú, y Bolivia, entre otros.

Otro vuelco significó la compra, luego de la incursión colombiana, de 18 Súper Tucanos y de 6 aviones israelíes no-tripulados para patrullaje marítimo. Esta última adquisición influenciada en gran medida para suplir las debilidades operacionales generadas por la salida de EE. UU. de la base de Manta. Pese al alejamiento de las relaciones con EE.UU., este país ha apoyado en la modernización de la flota fluvial del ejército y la armada ecuatoriana, orientado principalmente para enfrentar la lucha creciente contra la infiltración del crimen organizado y la “narcoguerrilla”.

A continuación se encuentra un análisis pormenorizado de los gastos de defensa en el período 2008-2011 el cual permite observar las repercusiones del Ataque de Angostura de 2008. Sin embargo, es preciso recalcar la influencia del aumento del gasto corriente – especialmente de personal- , y que fuera analizado al principio de esta última parte del presente estudio.

La relación gasto en defensa/PIB, medida como el gasto total devengado en un año, en relación al PIB nominal, ha oscilado entre el 2.6 % en 2008 y el 2.80% en 2011. Es decir, la variación ha sido marginal, apenas un 0,2%. En este cálculo no se han incluido las pensiones jubilares. Si sumamos dicho rubro, la relación gasto en defensa/PIB aumentaría marcadamente, pues las pensiones representan un 50% adicional al gasto “Total” que reporta el Ministerio de Economía y Finanzas.

Aceptando que existen importantes diferencias metodológicas en el cálculo del Gasto de Defensa entre diversas fuentes, si comparamos la relación Gasto Defensa/PIB del Ecuador con otros países veremos que la relación de 2010 de 2.9% está muy por debajo de Estados Unidos que tiene un valor de 4.8%. Alternativamente, la cifra de 2.9% estaría por encima de Brasil, Alemania o Japón que manejan índices de 1.6%, 1.3% y 1%, respectivamente.<sup>1</sup> Ecuador,

---

<sup>1</sup> Datos tomados de revista la TheEconomist, 8 de junio de 2011.

con 2.9% (valor 2010) de relación gasto Defensa/PIB se posicionaría entre Colombia y Perú según la metodología del International Institute for Strategic Studies (IISS), plasmada en el documento “The Military Balance” 2011: Perú muestra una relación del 1% y Colombia del 2.22%

Si contabilizamos la relación gasto total devengado en Defensa, en relación a la población del Ecuador, obtendremos una cifra de gasto en defensa per cápita. En el Ecuador esta cifra ha variado entre 87.03 dólares en 2008 y 128 dólares en 2011. Es decir, el gasto por habitante en Defensa aumentó aproximadamente en 46,7 % en los últimos cuatro años.

El presupuesto aprobado para el sector defensa en 2008, 2009, 2010 y 2011 ha recibido incrementos importantes, luego de la aprobación del presupuesto inicial, a juzgar por las reformas presupuestarias realizadas durante dichos ejercicios fiscales. Se constata que las reformas presupuestarias realizadas para incrementar los ingresos del sector defensa han oscilado entre 300 y 400 millones de dólares por año. Sin embargo en el último año se aprecia una reducción en torno de los 250 millones de dólares.

El gasto “Corriente” ha oscilado entre el 78% y el 92% del gasto total, es decir, el gasto de capital, de inversión y de financiamiento han sido mínimos. En el 2011 el gasto corriente alcanzó un 84% del gasto total.

El principal ejecutor del gasto es el Ministerio de Defensa Nacional, que ha ejecutado entre el 87 y el 96% los recursos del Sector Defensa. En el 2011 representó el 90,5, es importante añadir que a partir del presente año se ha incrementado entidades públicas al sector defensa<sup>2</sup>, que distorsionan en principio esta lectura.

Este es un ejercicio que se ha amparado principalmente en datos del Ministerio de Finanzas (cifras fiscales), del Banco Central (PIB y población) y del INEC (población en 2010). Los datos de 2011, en cuanto a gasto corriente pueden tender variaciones, toda vez que la información que proporciona el

---

<sup>2</sup> Se ha incrementado las Autoridades Portuarias, la Secretaría nacional de Inteligencia y el Servicio de Protección Presidencial.

Ministerio de Finanzas no ha sido presentada con este desglose puntual que se dispone de los años anteriores, y por lo tanto ha sido calculada.

La programación de la situación financiera de la Brigada (27.BA) ha sido cumplida con base a los lineamientos de la dirección de finanzas de la Fuerza Terrestre, en apego a las disposiciones legales en vigencia.

Las asignaciones iniciales son referenciales, siendo los incrementos al techo presupuestarios modificados en márgenes que van desde el 5 al 10% más de los planificado inicialmente.

#### 1.1.7 Proceso de renovación del Sistema de planificación militar (reestructuración de las FFAA)

La sustentación conceptual y teórica de la propuesta de orgánico estructural de las Fuerzas Armadas y de su reestructuración, genera modificaciones a las tradicionales relaciones entre los componentes organizacionales operativos. Esto genera cambios en el nivel de dependencia y autoridad operativa que permite ser más eficiente en el uso de recursos. Sin embargo existen serios vacíos en el sistema de planificación institucional de carácter operacional.

La propuesta presentada es coherente con las cuatro funciones básicas que una organización militar intrínsecamente conlleva y que fueron descritas como planificación, preparación, empleo y apoyo. Sin embargo esta perspectiva de análisis no empata al sistema de doctrina militar vigente, el cual está en un proceso de cambio en mediano plazo.

#### 1.1.8 Situación jurídica y Cambios Normativos

La Constitución de la República del Ecuador, en el Art. 158 determina como misión fundamental de las Fuerzas Armadas “La defensa de la soberanía y la integridad territorial”, agregando en el Art. 162 que “Las Fuerzas Armadas

sólo podrá participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional y podrá aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional”.

Además el Art. 158 establece que las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades, y garantías de los ciudadanos; y, conforme a los Arts. 164 y 165, referente al “Estado de Excepción”, descritos en la Constitución, expresa que las Fuerzas Armadas podrán participar en asuntos relacionados a la seguridad interna.

El Art. 423 de la Constitución señala que “La integración, en especial con los países de Latinoamérica y el Caribe será un objetivo estratégico del Estado”. El numeral 6 establece que en todas las instancias y procesos de integración, el Estado ecuatoriano se compromete a “Impulsar una política común de defensa que consolide una alianza estratégica para fortalecer la soberanía de los países de la región”.

La Ley Orgánica de la Defensa Nacional en el Art. 15 determina 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”. Según el Art. 25, “Las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, son las Ramas de las Fuerzas Armadas y constituyen los órganos operativos principales del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas”; y, el Art. Art. 26 señala que, “En cumplimiento del mandato constitucional, cada una de las Ramas de las Fuerzas Armadas deben desarrollar el poder militar para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la Nación, a fin de alcanzar los objetivos derivados de la planificación estratégica militar”.

El Art. 15 de la Ley de Seguridad Pública y del Estado establece que: “Frente a las condiciones de seguridad críticas y crecientes que pongan en peligro grave e inminente el goce y el ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución cuya magnitud haya desbordado la capacidad operativa de la

Policía Nacional, el Ministro de Gobierno podrá solicitar al Ministro de Defensa Nacional coordinar acciones de las Fuerzas Armadas para apoyar a la Policía Nacional, responsable del mantenimiento del orden interno, hasta que este haya sido restablecido. Será el Ministro de Gobierno el responsable de la coordinación de las acciones entre la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas”.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 establece como objetivo N° 5 “Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana”; expresando que uno de los deberes primordiales del Estado ecuatoriano es garantizar y defender la soberanía nacional. Manifiesta asimismo que “la defensa irrestricta de la soberanía y la protección del territorio patrio necesitan un marco institucional y un entorno social que garanticen el goce pleno de los derechos humanos y el “Buen Vivir” de ecuatorianos y ecuatorianas”.

La política 5.1. relacionada con el ejercicio de la soberanía y promoción de la convivencia pacífica de las personas en una cultura de paz, señala que se debe “Fortalecer y especializar las capacidades estratégicas de la seguridad integral del Estado, bajo el estricto respeto de los derechos humanos” y “Fomentar la transparencia en la compra y el uso de armas y equipos, así como del gasto militar en general, a escala nacional y regional en el marco de los compromisos internacionales de registro de gastos militares establecidos en instancias bilaterales y multilaterales”.

La política 5.2 del referido Plan se refiere a la defensa de la integridad territorial y los derechos soberanos del Estado, y en ésta se expresa la necesidad de “Fortalecer y especializar la institucionalidad de seguridad interna y externa, favoreciendo la complementariedad entre las instituciones que velan por la seguridad integral de Estado” y “Mejorar la capacidad operativa y reestructurar el sector de la defensa nacional, impulsando la economía de la defensa”. Entre las metas destacan la no existencia de conflictos con Fuerzas regulares e irregulares que afecten la soberanía o amenacen al Estado, a la vez de permitir elevar el índice de integración latinoamericana al 2013.

La Política de la Defensa Nacional de la República del Ecuador (v. 2006), establece que: “En correspondencia con el carácter conjunto de las operaciones militares, para enfrentar cualquier tipo de agresión a la integridad y soberanía del Estado, las Fuerzas Armadas se desempeñan bajo un mando único, doctrina de empleo y logística conjuntas; que aseguren la interoperabilidad y estandarización necesarias mediante políticas comunes para la investigación y desarrollo de las innovaciones”.

Por otra parte se señala que la estrategia de la defensa nacional “se fundamenta en la flexibilidad y movilidad estratégica y en la disponibilidad de reservas organizadas, entrenadas y equipadas con acción bajo fundamentos de interoperabilidad conjunta, aplicando la máxima economía de medios y una eficaz capacidad de acción inmediata”. En esa misma línea, acota que “la defensa se desarrolla empleando componentes de Fuerzas conjuntas con capacidad para prevenir y defender el territorio nacional”; así como, “...potenciar la acción conjunta de las Fuerzas y establecer un centro de entrenamiento, doctrina y maniobras conjuntas”. A esto debe sumarse que entre los objetivos estratégicos establecidos consta “la implementación de un sistema integrado de investigación y desarrollo”; y “alcanzar una economía sostenible para la defensa”.

La Agenda Política de la Defensa Nacional determina que “Los cambios en los escenarios de seguridad y defensa a nivel mundial, hemisférico y regional, así como las profundas modificaciones de la estructura política de nuestro país, demandan consolidar el proceso de reestructuración de las Fuerzas Armadas, el cual debe incorporar cambios planificados y continuos para recuperar y fortalecer sus capacidades operativas”. En el Eje Militar de la referida agenda, establece como prioridades “el fortalecimiento institucional y el mejoramiento de la capacidad operativa, logística y administrativa de las Fuerzas Armadas, a fin de ejercer el control efectivo del territorio.”

La Directiva de la Defensa Nacional, tiene como objetivos “fortalecer la institucionalidad y el profesionalismo militar y sentar las bases legales y doctrinarias para la Reestructuración y Transformación de la Defensa Nacional”.

Entre los lineamientos estratégicos del Plan de Reestructuración de las Fuerzas Armadas se destacan, entre otros, los siguientes: “Establecer líneas de mando simples y directas hacia los órganos operativos, evitando duplicidad de tareas; y, potenciar la acción conjunta, la interoperabilidad de las Fuerzas, bajo el concepto funcional de empleo conjunto.”

Es fundamental hacer hincapié al marco normativo que rige a la 27.BA., cabe mencionar que es el que le corresponde a las Fuerzas Armadas. Este se describe con la finalidad de mostrar en detalle las implicaciones del mismo.

#### Marco regulatorio de operaciones de defensa interna:

Además de las normas o regulaciones que se emiten en Constitución, la Ley orgánica de la Defensa y la Ley de Seguridad Pública y del Estado, es importante considerar los siguientes documentos:

- LEY DE FABRICACIÓN, IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y TENENCIA DE ARMAS, MUNICIONES, EXPLOSIVOS Y ACCESORIOS.
- REGLAMENTO A LA LEY DE FABRICACIÓN, IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y TENENCIA DE ARMAS, MUNICIONES, EXPLOSIVOS Y ACCESORIOS.
- LEY DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS
- REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY SOBRE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS
- PLAN PARA EL CONTROL DEL TRANSPORTE, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ILÍCITA DE COMBUSTIBLES, DERIVADOS DE HIDROCARBUROS Y G.L.P.

- DECRETO EJECUTIVO 1859 DEL 14 DE SEPTIEMBRE DEL 2006, PUBLICADO EN EL REGISTRO OFICIAL N° 364 DEL 26 DE SEPTIEMBRE DEL 2006
- DECRETO EJECUTIVO N° 1046-A DEL 26 DE ABRIL DEL 2008, MEDIANTE EL CUAL SE CREO LA SECRETARIA TÉCNICA DE GESTIÓN DE RIESGOS.
- DECRETO EJECUTIVO N° 433 DEL 21 DE JUNIO DEL 2007, PUBLICADO EN EL REGISTRO OFICIAL NO 114 DEL 27 DE JUNIO DEL 2007, MEDIANTE EL CUAL SE APRUEBA LA DELIMITACIÓN DE LOS ESPACIOS GEOGRÁFICOS NACIONALES RESERVADOS BAJO CONTROL DE LAS FUERZAS ARMADAS.

Análisis del proyecto de Ley del Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y su afectación:

Tras un proceso de construcción<sup>3</sup> del Anteproyecto de Ley de la Policía Nacional, el 30 de septiembre de 2011, el Ejecutivo presentó a la Asamblea Nacional el Proyecto de Ley del Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana<sup>4</sup>.

El Consejo de Administración Legislativa, calificó el Proyecto el 05 de octubre de 2011 y encargó del trámite a la Comisión de Soberanía, Integración, Relaciones Internacionales y Seguridad Integral, disponiendo además que se envíen 6 proyectos adicionales con el fin de construir un solo informe<sup>5</sup>. El inicio del trámite en la Comisión estuvo previsto para el 26 de octubre de 2011 y la fecha tentativa de entrega del Informe para Primer Debate fue el 11 de diciembre de 2011.

---

<sup>3</sup> El proceso de construcción del Anteproyecto de Ley de la Policía Nacional inició en Agosto de 2009, a cargo del Ministerio del Interior, el primer borrador fue socializado en marzo del 2010. Archivos del Ministerio del Interior.

<sup>4</sup> El Proyecto de Ley del Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana basa su justificación en la construcción de una estrategia integral de prevención del delito y combate a la delincuencia. Se establece la creación de dos entidades distintas a la Policía Nacional: Servicio Civil de la Investigación de la Infracción y Servicio de Protección Pública. La Policía Nacional será la responsable de la función preventiva y represiva; el Servicio Civil de Investigación de la potestad investigativa de los delitos, y el Servicio de Protección Pública de la protección de autoridades.

<sup>5</sup> [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=159165&umt=codigo\\_entidades\\_seguridad\\_sera\\_tramitado\\_por\\_comision\\_relaciones\\_internacionales](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=159165&umt=codigo_entidades_seguridad_sera_tramitado_por_comision_relaciones_internacionales)

## Análisis

A continuación se presentan las principales observaciones al contenido del Proyecto.

### 1) Título Preliminar

#### a) *Orgánico y gestión*

La estructura de la entidad policial dentro del Título Preliminar está dispuesta sobre la gestión por funciones, lo cual contradice las disposiciones que se establece posteriormente en el Libro I de la Policía Nacional, sobre el orgánico de gestión por procesos, existiendo contradicciones de conceptualización<sup>6</sup>.

#### b) *Niveles de mando*

Se establece que la Policía Nacional, el Servicio Civil de Investigación de la Infracción y el Servicio de Protección Público, deberán intervenir en el nivel operativo, dejando por fuera el nivel táctico. Se clasifica los niveles de mando en conducción y mando, mando intermedio y supervisión operativa, ejecución operativa y de formación, niveles que no reflejan adecuadamente la esencia y razón de ser de las instituciones de seguridad ciudadana, de conducción estratégica de las operaciones, planificación y conducción operacional y operacional-táctica.

### 2) Libro I: De la Policía Nacional

#### a) *Áreas de actuación*

No se encuentra claramente delimitadas las competencias y áreas de actuación de la Policía Nacional o del Servicio de Investigación de la Infracción

---

<sup>6</sup> Dentro de la construcción del Proyecto en el año 2009 se analizó la problemática de la estructura por funciones de la Policía Nacional, la misma que en un primer momento busca la facilidad de la supervisión. Sin embargo conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando sus funciones y servicios, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los jefes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas, problemática que estaba presente en la institución. Por ello se generó una discusión en base al objetivo de modernización de la Institución Policial, cambios que modifiquen la cultura y la estructura de la organización, a través de una gestión por procesos, cuyas características serían la organización orientada por procesos, la autoridad basada en los responsables del proceso, principio de autonomía y de autocontrol, orientación externa hacia la comunidad, principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.

en torno a la investigación. La existencia de esta responsabilidad en dos cuerpos distintos resulta en una duplicación de esfuerzos que probablemente tendrá un elevado costo para el Estado y podría estar afectando la coherencia e integralidad de la actividad policial en general.

Se deja a un lado la inteligencia criminal que sirve como instrumento para el funcionamiento de la Policía Nacional y el cumplimiento de sus misiones, ya que se eliminan dos facultades elementales:

(a) Recolección, análisis, proceso y manejo adecuado de la información relacionada con la seguridad ciudadana, protección interna y el orden público, que sirve de apoyo al diseño y generación de políticas, planes y acciones generales o específicas en estos ámbitos; y,

(b) Prevención, control e investigación de tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, precursores químicos y delitos conexos, de conformidad con la ley”.

Automáticamente se eliminan las siguientes funciones: control de las actividades de tránsito y transporte terrestre, coordinación con la Interpol y organismos similares extranjeros; prevención, investigación y control del “uso indebido” de la droga y precursores (considerada un tema de salud pública); colaboración al desarrollo social y económico del país; prevención, investigación y enriquecimiento ilícito y testaferrismo en el país; mantenimiento de la seguridad externa de los centros de rehabilitación social del país; control del movimiento migratorio.

#### *b) Subsistemas*

Se establecen dos subsistemas de la Policía Nacional. El primero es el de prevención, que implica las funciones que se ejercen antes del cometimiento de un delito. El segundo subsistema es el de investigación e implica todas las actividades de investigación que ejerza la Policía Nacional para la prevención de un delito o posteriores al delito.

Disposición que está afectada por incoherencias y contradicciones. En el Libro II se crea el órgano civil -Servicio Civil de Investigación de la Infracción- para el cumplimiento de la investigación posterior al cometimiento del delito. El ejercicio de esta función se duplica y generará disputas entre la Policía Nacional y el Servicio Civil de Investigación de la Infracción. Al desarrollarse la investigación para la prevención del delito estamos hablando de inteligencia criminal, que se aplica en la actividad policial para investigar formas delictivas, por lo cual existen contradicciones conceptuales.

El proceso de inteligencia descrito está incompleto, dado que el organismo competente no podrá adecuadamente planificar, dirigir, coordinar y supervisar el aludido flujo ya que las autoridades no receptorán la inteligencia producida. Al no encontrarse determinado el proceso de difusión de la información, únicamente se refiere a la obtención, sistematización y análisis.

Para evitar la discrecionalidad de la Policía Nacional y que predomine su estructura de inteligencia sobre el órgano civil de Inteligencia, que es la Secretaría Nacional de Inteligencia (SENAIN), se debería determinar la coordinación y asesoraría en las áreas de inteligencia y contrainteligencia para evitar las amenazas o riesgos para la seguridad.

### *c) Años de servicio*

El proyecto propone aumentar los grados de servicio para los oficiales de 36 a 47 años. Y para los suboficiales aumenta de 36 a 39 años. Se incrementa los años de permanencia de 5 a 7 años en los grados de: capitán, mayor, teniente coronel, coronel, cabo primero, sargentos segundo y primero. Y disminuye los años de 5 a 4 para los grados de suboficial segundo, y de 4 a 3 años para el grado de suboficial primero.

La normativa no altera o modifica substancialmente el número de grados en la Policía Nacional, manteniendo la excesiva jerarquización en la institución lo

cual es contraproducente e impide que los servidores policiales desarrollen las habilidades sociales necesarias para que se integren en la comunidad.

*d) Régimen Administrativo Disciplinario*

Establece que la potestad disciplinaria (conocer, investigar, emitir pronunciamientos, sancionar) para las faltas leves, graves y gravísimas de los servidores policiales le corresponde a la Policía Nacional a través de Asuntos Internos e Inspectoría General, lo cual deja por fuera el control externo del Ministerio del Interior. Sin estos controles, se perpetúa la subjetividad que se ha presentado en la Institución en relación a la investigación o sanción de las faltas administrativas disciplinarias. Los controles externos, además, tenderían a una mayor imparcialidad en las investigaciones de carácter gravísimo.

3) Libro II: Del Servicio Civil de Investigación de la Infracción

No existe una clarificación de las competencias, se atribuye a dos entidades la responsabilidad de la Investigación de la Infracción: al Servicio Civil de Investigación de la Infracción y a la Policía Nacional, distintos en su naturaleza, contraponen funciones y duplica competencias.

No se reglamenta sobre la transformación de la Policía Judicial, por lo tanto podría entenderse que se suprime con la creación del Servicio Civil de Investigación de la Infracción, generando un problema de fondo en el planteamiento organizativo y funcional de las dos entidades. Adicionalmente, existe un vacío en la creación del Servicio Civil de Investigación ya que no se establece el orgánico, años de servicio y niveles de mando.

Las disposiciones son contrarias al mandato constitucional<sup>7</sup> en el cual se establece que la Fiscalía dirigirá, de oficio o a petición de parte, la investigación pre procesal y procesal penal; y para cumplir sus funciones, la Fiscalía organizará y dirigirá un sistema especializado integral de investigación, de medicina legal y ciencias forenses, que incluirá un personal de investigación

---

<sup>7</sup> Constitución de la República del Ecuador, Art. 195

civil y policial. En el Proyecto únicamente se menciona una Dirección Jurídica por parte de la Fiscalía y no se establece los mecanismos de coordinación.

#### 4) Libro III: Del Servicio de Protección Público

La creación de este ente dependiente del Ministerio del Interior, a más de consolidar en una sola institución este servicio, busca replantear la misión del personal de las Fuerzas Armadas así como de la Policía Nacional destinado para el efecto, con el objeto que éstos regresen a sus actividades habituales y que están orientadas a la seguridad del Estado.

Si bien señala que este servicio de protección público es una profesión de carrera, conformada por servidores de línea y técnicos de apoyo, no se establece la determinación de sus grados, jerarquías, y sus formas de ascenso.

De la misma forma, se contempla en su articulado la incorporación a este servicio de personal perteneciente a Fuerzas Armadas y Policía Nacional, no dicta normativa alguna referente a su situación jurídica, ni derechos y obligaciones, ni su situación administrativa, considerando que las citadas instituciones, debido a sus particularidades, se rigen por leyes especiales.

Finalmente, las disposiciones transitorias o generales no establecen disposición alguna que mencione el procedimiento mediante el cual las Fuerzas Armadas o la Policía Nacional entreguen estas funciones al Servicio de Protección Público.

En cuanto a esta última parte tratada se puede concluir que:

- a) El cuerpo legal se presenta como una propuesta de transformación integral para la seguridad en Ecuador. De esta forma, la modernización de la

institución comprende reformas importantes como la exclusión definitiva de una estructura de tipo militar en la Policía<sup>8</sup>.

- b) En este Proyecto de Ley se vislumbran contradicciones de fondo, vacíos en los conceptos, duplicación de competencias en las entidades, y se sigue manteniendo la misma estructura jerárquica militarizada con niveles de mando que no responden a la esencia de la Policía Nacional. Existen contradicciones de fundamentación y justificación en cada uno de los Libros del Proyecto, dentro de los cuales denota un desconocimiento en los conceptos.
- c) Se genera una entidad que pretende vincular a la fuerza pública a la sociedad civil para el logro de la seguridad ciudadana, y dentro de este proyecto se sigue visualizando una estructura altamente militarizada frente a la naturaleza civil de la entidad.

La socialización de este Proyecto de Ley entre los afectados parecería no haber sido exhaustiva aún, por lo que existen grandes interrogantes sobre su aceptación.

Cuadro N° 41  
Factores externos clave

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Justificativa
OPORTUNIDADES	
1. Disponibilidad de mayores opciones tecnológicas en el mercado.	Se dispone de equipo para sistema de tiro, adquisición de blancos, cálculo de tiro, mando y control, así como de meteorología con mejores características

<sup>8</sup> El proyecto de Ley del Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana, dentro de su proceso de construcción tomó como ejemplo dos sistemas: el de Chile, como una institución de Carabineros altamente militarizada, obediente y no deliberante, al igual que la Policía de Investigaciones, entidad jerarquizada y disciplinada; y, la experiencia del Cuerpo Nacional de Policía de España (CNP) como un instituto armado de naturaleza civil dependiente del Ministerio del Interior.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Justificativa
2. Disponibilidad de opciones de capacitación y de especialización en la ESCART, ESPE y otros institutos militares.	Amplia oferta de cursos de especialización en la ESCART tanto en el área técnica como táctica. Oferta académica de la ESPE del sistema de educación continua con una serie de seminarios en el área educativa y gerencial.
3. Apertura del sistema de comunicación social del Ejército y de otras instituciones informativas.	Sistema de Comunicación Social de las FF.AA completamente integrado y buen relacionamiento con medios privados y del estado.
4. Contactos en los niveles político-estratégico orientados a renovar el equipamiento del Ejército.	Se mantiene buen relacionamiento a través de los canales institucionales con las autoridades de las áreas de seguridad externa, gestión de riesgos, apoyo a la acción del estado, etc.
5. Buenas relaciones con las autoridades civiles y de la Policía Nacional.	Se mantiene contactos con personeros del gobierno central representantes de las provincias, con autoridades de gobiernos autónomos descentralizados y otras personalidades públicas y del sector privado, con los cuales las relaciones son muy buenas
6. Impulso a la racionalización y estandarización de los procesos a nivel de las instituciones del Estado.	Las disposiciones emitidas por el gobierno central de carácter obligatorio para todo el sector público, permite impulsar los procesos de racionalización y estandarización.
<b>AMENAZAS</b>	
1. Nuevas formas de amenaza que por la inestabilidad política o intereses de clase podrían generar un clima de inseguridad en el interior de la Zona de Defensa.	Nuevas amenazas, que sobrepasan el marco tradicional de análisis que se ha tenido en asuntos de defensa interna.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Justificativa
2. Aumento del índice de consumo de alcohol y sustancias psicotrópicas en la sociedad así como accesibilidad a la oferta de estos elementos.	Estadísticas de factores que incrementan el nivel de violencia social, y que afecta a la delincuencia y repercute en las condiciones de vida del personal militar.
3. Reducido presupuesto de la 27.BA y/o recortes a los montos ya establecidos.	El presupuesto de defensa, en nivel de inversión es variables, dificultando proyectar gastos de capital e inversión en el largo plazo.
4. Falta de capacidad del Ejército para el equipamiento masivo de las unidades.	Aumento de nuevas necesidades y requerimientos para operaciones en otras áreas y unidades de las Fuerzas Armadas, reduce la posibilidad de atención de las necesidades de la 27.BA.
5. Inviabilidad de Planificación Militar de Guerra Externa ante el cambio de la estructura del Ejército.	Los cambios actuales en Comandos Operaciones y subordinación operativa de la III.DE ha traído problemas en el sistema de planificación y de ejercicio de autoridad.
6. Influencia direccionada desde el exterior de la institución a general insatisfacción del personal de tropa.	Existen grupos políticos con el interés de desestabilizar la institución, generando insubordinación del personal.
7. Proceso de cambios en las normativas penales, disciplinarias y de comportamiento del personal militar e incidencia mayor de las organizaciones del estado y de la sociedad civil en la conducta del personal militar.	Existe una ola de cambio de normativas del sector defensa, que genera incertidumbre sobre la actuación militar.

## 2 Auditoria Interna

## 2.1 Situación de Personal

Con los pases publicados en el mes de Julio del 2008 mediante Orden General N°107 de fecha 03-JUL-2008 se vuelve a reconstituir la 27.BA "PORTETE", al haberse asignado en forma efectiva personal de oficiales y voluntarios a las sub-unidades que fueron eliminadas (CEM.27, CC.27, CPM.27, POL.27, BADYA.27, BLB.27 y CAL.27) de acuerdo a las disposiciones del Plan 2007 "HORIZONTE" para la reestructuración de las unidades operativas de las III-DE "TARQUI" y que fuera remitido por el Comando de la III D.E con oficio 2007-192-III-DE-3B-CIRC. Cabe mencionar que las sub-unidades antes referidas no disponían de personal y que todos sus medios fueron entregados a otras unidades del Ejército a partir de Agosto del 2007, por disposición del Comando General del Ejército.

El promedio de personal de la Brigada en los tres últimos años es el siguiente: entre el 33,52 % y el 43 % de su efectivo, luego que el Comando del Ejército ordenó su reestructuración en Julio del 2008, formándose nuevamente todas las unidades de la Brigada con el personal que se encontraba con el pase en esas fechas y las posteriores asignaciones.

### **Promedio mínimo:**

Tabla N° 4

Efectivos y Orgánico

UNIDAD	ORGANICO		EFECTIVOS					
	OFIC.	VOL.	OFIC.	%	VOL.	%	TOTAL	%
CEM-27	18	31	11	61,11	12	38,71	23	46,93
CC-27	4	71	2	50	9	12,68	11	14,66
CPM-27	4	45	1	25	26	57,77	27	55,1
CAL-27	7	114	3	42,85	20	17,54	23	19,00
BLB-27	11	49	3	27,27	11	22,45	14	23,33
BADYA	1	21	0	0	5	23,81	5	22,72
POL-27	6	22	0	0	5	22,73	5	17,85
GAAR-79	25	156	11	44	81	51,92	92	50,82
GLM-80	38	297	10	26,32	123	41,41	133	39,7

GAAA-81	36	441	10	27,78	126	28,57	136	28,51
<b>TOTAL</b>	150	1247	51	34,66	418	34,64	<b>469</b>	<b>33,52</b>

**Promedio máximo:**

Tabla N° 5

Efectivos y Orgánico

UNIDAD	ORGANICO		EFECTIVOS					
	OFIC	VOL	OFC.	%	VOL.	%	TOTAL	%
CEM-27	18	31	10	55,5	17	54,83	27	55,1
CC-27	4	71	2	50	22	30,98	24	32
CPM-27	4	45	1	25	43	95,55	44	89,79
CAL-27	7	114	2	28,57	37	32,45	39	32,23
BLB-27	11	49	3	27,27	11	22,44	14	23,33
BADYA	1	21	0	0	6	28,57	6	27,27
POL-27	6	22	1	16,66	9	40,9	10	35,71
GAAR-79	25	156	7	28	90	57,69	97	53,59
GLM-80	38	297	8	21,05	131	44,1	139	41,49
GAAA-81	36	441	9	25	137	31,06	146	30,6
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>1247</b>	<b>43</b>	<b>28,66</b>	<b>503</b>	<b>40,41</b>	<b>546</b>	<b>43,86</b>

- 1) El personal de Conscriptos se encuentra al 50,4%
- 2) Las unidades han dado cumplimiento en un 95% a lo programación anual de los pases.

## 2.2 Situación de Instrucción

Se realiza la capacitación permanente del personal con un nivel de asistencia del 15% anual en los siguientes cursos:

## Cuadro N° 41

## Personal participante

DESCRIPCIÓN	PERSONAL PARTICIPANTE	ESCUELA/ INSTITUTO
SEMINARIO: REGLAMENTO DE DISCIPLINA MILITAR	DELEGACIÓN DE SRES. 04 OFIC, Y 10 VOLUNTARIOS DE CADA UNIDAD	27-BA
OPERACIONES OFENCIVAS	SRES. OFIC. SUBT, Y TNTES.	27-BA
PROGRAMACIÓN DE FUEGOS	SRES. OFIC, SUBT. TANTE Y CAPT.	27-BA
CDT EXPERTO	01 OFI, 05 VOLUNTARIOS	ESCART
MTTO. DE COMPUTADORAS	05 VOLUNTARIOS	ESCOM
MTTO. MATERIAL 155mm	01 OFIC, 20 VOLUNTARIOS	ESCART
CONDUCCIÓN Y OPERACIÓN DEL BM-21 Y TATRA	09 VOLUNTARIOS CONDUCTORES DE TRP. Y ARTILLERIA	ESCART
OBSERVACIÓN	SRES. VOLUNT. SLDO. CBOS, Y CBOP.	27-BA
C.D.T (BASICA)	SRES. OFIC. SUBT, Y TNTES. SRES. VOLUNT. CBOS. A CBOP.	27-BA

La reducida asistencia se debe a la falta de efectivo para el cumplimiento de las actividades prevista por la brigada y la multiplicidad de misiones asignadas, lo que genera desprofesionalización del personal.

El cumplimiento de la instrucción militar se cumple en el orden del 60% de lo programado, afectando al nivel de profesionalización del personal. Esto no solo afecta al personal de tropa sino a los oficiales subalternos, quienes se ven limitados en la participación de actividades de instrucción.

### 2.3 Situación de Inteligencia

- Organización

Cuadro N° 42

Situación de Inteligencia

ORGANIZACIÓN	FUNCIÓN	GRADO	C	A/S/ E	CANT	OBSERV.
DPTO. INTELIGENCIA	JEFE DE DPTO.	CRNL	A	I.M.	1	JEFE DPTO.
	ANALISTA DE INTELIGENCIA	SGOP.	A	I.M.	1	AMANUENSE DIGITADOR
	ANALISTA DE INTELIGENCIA	SGOP.	A	I.M.	1	AMANUENSE DIGITADOR
	ANALISTA DE INTELIGENCIA	SGOP.	A	I.M.	1	AMANUENSE DIGITADOR
	ANALISTA DE INTELIGENCIA	SGOP.	A	I.M.	1	

- Inteligencia Externa
- Actualización permanente del O.B.
- Difusión periódica al personal militar de la información existente de Inteligencia Externa.
- Actualización del Anexo de Inteligencia y apéndice de contrainteligencia al Plan de Defensa del Territorio Nacional “Explosión” del G.O 27 “PORTETE”
- En abril de 2011, se realizó un taller relacionado con la elaboración y actualización de documentos.
- Participación en el ejercicio de maniobras conjuntas en la provincia de El Oro, del 26-JUN al 01-JUL-2011.
- Participación en el ejercicio táctico del G.O 27 “PORTETE”, en la provincia de El Oro, durante los meses de mayo y septiembre de 2011.

- Participación en el ejercicio táctico del G.O 27 “PORTETE”, en la provincia de El Oro, del 28 al 31-MAY-2012.

- Inteligencia interna

La 27 B.A “PORTETE”, participó en marzo de 2011 y marzo de 2012, con su personal en los cursos de auxiliares de inteligencia dictados por la III D.E “TARQUI” en coordinación con el G.I.M.C “SUR”.

Actualización, difusión y exposición continua de la información relacionada con inteligencia interna y de las autoridades seccionales, líderes sindicales, estudiantiles y partidos políticos existentes en la S.Z.D. “D”.

- Actualización del Anexo de Inteligencia y apéndice de contrainteligencia al Plan de Defensa Interna “Cañaris” del G.O.3.27 “PORTETE” o 27.BA
- Coordinación con el Departamento de Operaciones del G.O. 3.4 “PORTETE” y el D.O.I “AZUAY”, para la ejecución de operativos anti delincuenciales, control de armas y tráfico de combustibles en la S.Z.D.”D”.
- El G.I.M.C “SUR” subordinado a la III D.E “TARQUI”, realizó la búsqueda de información de inteligencia interna de acuerdo a los requerimientos realizados por el Departamento de Inteligencia de la 27 B.A “PORTETE”.
- El I.E.B.I. sobre la explotación minera legal e ilegal en la S.Z.D “D”, considerando que el Gobierno de turno está tomando medidas radicales para suprimir la minería ilegal en todo el territorio nacional.

- Seguridad

Se coordinó con el Dpto. de Operaciones de la 27 BA “PORTETE”, la actualización del Plan de Defensa del Campamento, de acuerdo al escenario actual.

Coordinación a través del Escalón Superior (III D.E “TARQUI”), para brindar seguridad armada y coordinar el estudio de seguridad del sector previo el traslado de munición, armamento y equipo de la 27 B.A “PORTETE”.

Coordinación con las U.T. del G.O.3.27 “PORTETE”, para brindar seguridad y protección al señor Presidente de la República y comitivas oficiales durante su estadía en las provincias del Azuay y Cañar

En julio del 2011, se realizó la instalación de un sistema de alarmas para las bodegas de material bélico e intendencia del G.A.AA 81, G.A.AR 79 y C.A.L 27 y el refugio del G.A.AA 81.

De manera periódica, en coordinación con el D.O.I “AZUAY” y C.P.M 27, se realiza inspecciones de seguridad de los campamentos del Fuerte Militar “ABDÓN CALDERÓN”, verificando las novedades existentes.

En coordinación con el D.O.I “AZUAY” y las unidades de la 27 B.A “PORTETE”, se inspecciona de manera periódica las bodegas de material bélico, comunicaciones e intendencia.

Con el personal del D.O.I “AZUAY” y de la C.P.M 27, se verificó el estado del cerramiento perimetral del Fuerte Militar “ABDÓN CALDERÓN”.

El G.I.M.C “SUR”, a la presente fecha se encuentra actualizando el Estudio de Seguridad del FUERTE MILITAR “ABDÓN CALDERÓN”.

De manera continua se remiten normas de seguridad a las unidades subordinadas, a fin de salvaguardar la integridad del personal y mantener la seguridad de las instalaciones, armamento y equipo de intendencia existentes en el refugio, y las bodegas de material bélico, comunicaciones e intendencia.

Se realizó las DHP al personal de señores oficiales y voluntarios que cumplen funciones de bodegueros y/o manejan documentación calificada; las ISP no se realizaron por falta de presupuesto.

Previo el acuartelamiento de los ciudadanos que realizan el Servicio Cívico Militar Voluntario en coordinación con el D.O.I “AZUAY” y las unidades orgánicas de la 27 B.A “PORTETE”, se verifica los antecedentes penales vía internet, conforme lo establecido en Decreto Ejecutivo No. 1166

Inspección a los Departamentos de la 27 B.A "PORTETE" y unidades subordinadas en lo relacionado a:

- Archivo físico de documentación calificada.
- Manejo y almacenamiento de documentación calificada en discos duros.
  
- Conclusiones
  
- Se presentó la planificación presupuestaria correspondiente a los años 2011 y 2012 (NO fue aprobado por la D.D.I)
- El personal que labora en el Departamento de Inteligencia Militar, NO es especialista en Inteligencia Militar.
  
- Recomendaciones:
- Se solicite al Escalón Superior la asignación orgánica de un señor oficial (MAYO.- TCRN.) y de CUATRO señores voluntarios (CBOP.-SGOP.), especialistas en Inteligencia Militar.
  
- Se asigne el presupuesto para:
  - Cerramiento perimetral del Fuerte Militar "Abdón Calderón".
  - La realización de las I.S.P al personal militar y de servidores públicos.
  - Adquisición de cartografía.

#### 2.4 Operaciones

Para el desarrollo de operaciones militares en cumplimiento a la misión constitucional así como de las misiones subsidiarias en defensa interna, el GRUPO OPERACIONAL 3.4 "PORTETE", tiene a su responsabilidad la S.Z.D "D", provincias del Azuay y Cañar.

#### 2.4.1 Operaciones de Guerra externa

En lo que respecta a defensa externa, la 27. BA ha realizada 4 ejercicios de entrenamiento durante los años 2011 y 2012. Además tiene proyectados ejercicios de reconocimiento, ejercicios tácticos en el terreno y ejercicios de tiro real de acuerdo a siguiente detalle:

2 ejercicios de reconocimiento: Marzo y Septiembre del 2013. (Planeamiento completo)

1 ejercicio táctico en el terreno: Prov. de el Oro, noviembre 2013 (Planeamiento completo)

2 ejercicios de tiro real: Mayo y Noviembre del 2013. (Planeamiento en proceso)

##### Requerimientos de personal:

Dando cumplimiento al proceso de reestructuración de la Fuerza Terrestre, se tiene previsto el desplazamiento de unidades que conforman El G.O.3.27 "PORTETE" hacia otras jurisdicciones como es el caso del G.A.AA 81 hacia el Fuerte Militar "Salinas" y el G.C.B III D.E a la ciudad de Portoviejo, estos desplazamientos generaran requerimientos de personal a fin de cumplir con las responsabilidades que estas unidades cumplen en sus respectivas jurisdicciones.

El requerimiento de personal sería el equivalente al que disponen las unidades antes mencionadas.

El BAT III D.E al disponer sistemas de misiles con dispositivos electrónicos tiene la necesidad de contar con personal técnico (2 técnicos electrónicos y 2 técnicos electromecánicos).

##### Requerimientos en armamento mayor:

El BAT III D.E necesita la modernización y/o cambio de los tres sistemas de misiles (Mapats, Mangosta y Flecha roja).

El desplazamiento del G.A.AA 81 al Fuerte Militar Salinas, y la agrupación de todos los misiles portátiles en esta unidad, crea la necesidad de disponer de misiles antiaéreos que completen los orgánicos.

Requerimientos de equipo:

El uso y el deterioro del equipo individual de cada combatiente, crea la necesidad de reponer y/o reparar varios equipos como: carpa individual, mochilas, poncho de agua, vajilla de campaña, cantimplora, mosquiteros, carpas tipo pelotón. Adicional existe la necesidad de cocinas de campaña en el numero de 12.

Equipo especial necesario: Binóculos: 56, Telémetros laser: 12, GPS: 24,

Requerimiento de vehículos:

Existe requerimiento en lo relacionado a vehículos para el remolque de las piezas de artillería:

G.A.AR 79: 12 reos de 10 toneladas.

G.A.AA 81: 4 reos de 10 toneladas, 5 reos de 5 toneladas.

Vehículos tácticos y administrativos:

G.A.AR 79: 2 camionetas D/C, 1 furgón, 1 ambulancia.

G.A.L.M 80: 38 Vehículos para transporte de munición tipo reos de 5 toneladas, 2 camionetas D/C, 1 furgón, 1 ambulancia.

G.A.AA 81: 6 Camiones NPR, 1 ambulancia, 5 camionetas silverado y 10 camionetas tácticas Cheyenne.

Vehículos 4x4 tipo camioneta para el personal que integra las patrullas de Observación de Artillería: 1 por Batería total doce (12).

Requerimiento de combustible:

Para los ejercicios proyectados el requerimiento de combustibles debe ser completado conforme al detalle del total: Gasolina: 7000 galones (75% disponible) y Diesel: 7500 galones (80% disponible).

Requerimiento despliegue de unidades antiaéreas:

## Cuadro N° 43

## Requerimiento despliegue

ORD	TIPO DE VEHICULO	CANTIDAD	CARACTERISTICA
1	REO	3	2,5 Ton de arrastre
2	REO	3	5 Ton de arrastre
3	MULA	6	10 Ton. de carga
4	PLATAFORMA	3	25 a 30 Ton. de carga
5	BUS	2	35 a 40 pasajeros
6	CAMIÓN NPR	3	4 Ton. de carga
7	CAMIÓN SILVERADO	6	2 Ton. de carga
8	CAMIONETA CHEYENNE	2	1 Ton. de carga
9	CAMIONETA D´MAX	1	

Necesidad de infraestructura física:

## Cuadro N° 44

## Necesidad de infraestructura física

INSTALACIÓN	CANT.	CARACTERISTICAS
BLOQUE DE OFICINAS	1	Insta. de 10 mts. por 10 mts.
DORMITORIOS VOL. Y CPTO.	5	Insta. de 10 mts. por 40 mts. con 08 Bat. Sanitarias y 12 Duchas
BODEGA DE INT.	1	Insta. de 12 mts. por 8 mts.
BODEGA DE TRP.	1	Insta. de 6 mts. por 8 mts.
BODEGA DE M.G MENOR	1	Insta. de 12 mts. por 10 mts.
BODEGA DE COM.	1	Insta. de 6 mts. por 8 mts.
ANGAR PARA VEHÍCULOS	2	Insta. de 40 mts. por 6 mts.
HANGAR PARA MAT. DE INS.	1	Insta. de 6 mts. por 8 mts.
ARCHIVO GENERAL	1	Insta. de 2 mts. por 3 mts.

## 2.4.2 Operaciones de Defensa Interna

El G.O.3.27 "PORTETE", está conformado a su vez por 6 UNIDADES OPERACIONALES:

### PROVINCIA DEL AZUAY

- U.O 3.4.1 "TNTE. LEDESMA", (Cantón Cuenca)
- U.O 3.4.2 "GRAL. PINTAG" (Cantones San Fernando, Girón, Santa Isabel y Pucará)
- U.O 3.4.3 "TOMEBAMBA" (Cantones Nabón, Sigsig y Oña)
- U.O 3.4.4 "GRAL. DÁVALOS" (Cantones de Chordeleg, Paute, Gualaceo, El Pan, Sevilla de Oro, Guachapala)

### PROVINCIA DEL CAÑAR

- U.O 3.4.5 "TIWINTZA" (Cantones Azogues y Deleg)
- U.O 3.4.6 "CALDERÓN" (Cantones Cañar, El Tambo, Biblian y Suscal)

De acuerdo a lo dispuesto por el Escalón Superior, El G.O.3.27 "PORTETE", cumple:

- Operaciones anti delincuenciales
- Operaciones de control de armas, municiones y explosivos
- Operaciones de soberanía energética
- Operaciones de seguridad hidrocarburífera
- Operaciones de gestión de riegos
- Operaciones de control minero

## 2.4.3 Operaciones anti-delincuenciales y de control de armas, municiones y explosivos:

El G.O.3.27 "PORTETE", sin descuidar su misión fundamental desarrolla este tipo de operaciones; no obstante por disposición del Escalón Superior, en el Fuerte Militar "Dávalos", se está conformando el BATALLÓN POLICIA

MILITAR URBANO, cuya misión es la de emplearse exclusivamente en patrullajes anti delincuenciales y de control de armas, municiones y explosivos.

Este Batallón se conforma con alícuotas de personal militar profesional (oficiales y voluntarios) de las unidades pertenecientes a la III DE "TARQUI".

Esta unidad depende orgánica y administrativamente de la III DE "TARQUI", el funcionamiento de esta unidad permitiría que las unidades operacionales puedan desarrollar sus actividades propias de instrucción y de defensa externa.

#### Requerimiento de personal:

La conformación del BATALLÓN POLICIA MILITAR de la III D.E. fue con alícuotas de cada uno de los Grupos Operacionales, por lo tanto existe la necesidad de cubrir las vacantes entregadas por parte del G.O 3.4 que son de 1 oficial y 35 voluntarios.

El desplazamiento de unidades que conforman El G.O.3.27 "PORTETE" hacia otras jurisdicciones como es el caso del G.A.AA 81 hacia el Fuerte Militar "Salinas" y el G.C.B III D.E a la ciudad de Portoviejo, estos desplazamientos generaran requerimientos de personal a fin de cumplir con las responsabilidades que estas unidades cumplen en sus respectivas jurisdicciones. El requerimiento de personal sería el equivalente al que disponen las unidades antes mencionadas, en el caso de su desplazamiento.

#### Requerimiento de equipo:

Conos de tránsito fosforescentes: 120, Detector de metales: 16, Chalecos fosforescentes: 240, Linternas reflectores: 240, Linternas de cabeza: 480, Linternas señaléticas: 240, Espejos cóncavos: 16, Guantes Keblaq: 480, Gafas Keblaq: 480, Máscara antigás: 120, Granadas lacrimógenas: 120, Toletes: 480, Spray lacrimógeno: 480, Vallas luminosas: 12

#### Requerimiento de vehículos:

Existe requerimiento de vehículos para el control de armas en la cantidad de 2 por unidad operacional, total: 12.

Requerimiento de combustible:

Para los ejercicios proyectados el requerimiento es el siguiente: 6000 galones de gasolina y 12000 galones de Diesel. (70% asignado)

2.4.4 Operaciones de soberanía energética

Para su empleo en este tipo de operaciones El G.O.3.27 "PORTETE", se sustenta en las disposiciones emanadas por el Escalón Superior y la información proporcionada por el GIMC "SUR" y DOI "AZUAY", actuando de manera coordinada y conjunta con autoridades civiles seccionales y organismos estatales.

Se requiere de una continua capacitación conforme a lo que establecen las leyes civiles y penales.

El G.O 3.4. "PORTETE", no tiene asignado un presupuesto que permita cubrir los requerimientos existentes para el desarrollo este tipo de operaciones.

Requerimiento de personal:

Las unidades para cumplir esta misión requieren cubrir los efectivos orgánicos.

Requerimiento de vehículos:

Existe requerimiento de vehículos para el control de armas en la cantidad de 2 por Unidad Operacional, total: 12.

Requerimiento de combustible:

Para los ejercicios proyectados el requerimiento es el siguiente: (se dispone el 80% asignado)

Gasolina: 6000 galones

Diesel: 12000 galones

#### 2.4.5 Operaciones de seguridad Hidrocarburífera

El G.O.3.27 "PORTETE" proporciona seguridad a la estaciones de distribución de hidrocarburos en la provincia del Azuay.

En este tipo de operaciones emplea personal profesional (oficiales y voluntarios), requiriéndose de una capacitación constante.

EL G.O.3.27 "PORTETE", recibe un presupuesto para este tipo de operaciones.

Se prevé continuar con este tipo de operaciones.

##### Requerimiento de personal:

Las unidades para cumplir esta misión requieren cubrir los efectivos orgánicos.

##### Requerimiento de vehículos:

Existe requerimiento de vehículos para el control de 1, total: 1.

##### Requerimiento de combustible:

Para los ejercicios proyectados el requerimiento es el siguiente:

Gasolina: 3650 galones (10 galones diarios)

#### 2.4.6 Operaciones de Gestión de Riesgo:

El G.O.3.27 "PORTETE", se emplea en este tipo de operaciones de acuerdo a lo dispuesto por el escalón superior y en coordinación con la Secretaria Nacional de Gestión de Riegos, teniendo en cuenta que en las provincias del Azuay y Cañar poseen un conjunto de características físicas que condicionan el advenimiento de las amenazas naturales, entre ellas: precipitaciones pluviométricas abundantes y/o con intensidad elevada, sucesión de estaciones secas y lluviosas, desnivel topográfico, vertientes empinadas y extensas, formaciones geológicas sensibles a la erosión, ubicación ecuatorial a la orilla del Océano Pacífico, con influencia del fenómeno del Niño y planicies fluviales con bajas pendientes, todo esto ocasiona que:

En el verano (mediados de junio hasta los principios de septiembre), se producen incendios causados uno por el intenso sol y la resequedad de la vegetación y otra por acción directa del ser humano.

En el invierno (enero y fin de mayo) existen precipitaciones pluviales fuertes lo que ocasiona deslaves e inundaciones

El G.O.3.27 "PORTETE", requiere de una constante capacitación para este tipo de operaciones además de un presupuesto que permita dotar al personal de las herramientas adecuadas para su empleo.

Requerimientos de equipo:

Cuadro N°45

Requerimientos de equipo

1	KITS COMPLETOS PARA SOFOCAR INCENDIOS	120	CADA KITS: PULASQUI, MACKLAUS (MAC LEOD), BATEFUEGOS, PALAS FORESTALES Y RASTRILLOS FORESTALES
2	GUANTES	120	PARES
3	MASCARILLAS	120	PARA OPERACIÓN
4	CASCOS	120	PARA OPERACIÓN
5	MOCHILAS DE AGUA	60	PARA TRANSPORTE DE AGUA
6	LINTERNAS DE CASCOS	120	
7	LINTERNAS DE MANOS	60	
8	OVEROLES	60	
9	GAFAS DE PROTECCIÓN	120	
10	CHALECOS PROTECTORES	120	UNIDADES
11	BOTAS	120	PARES
12	RACIONES ALIMENTICIAS	500	TIPO RACIÓN C (FRIO)
13	HIDRATANTES	500	PARA OPERACIÓN
14	PAÑOLETAS AISLANTES	120	
15	GUANTES DE ASBESTO	60	

16	GUANTES TÉRMICOS	60	
17	BINOCULARES	20	
18	G.P.S	10	
19	RADIOS PORTÁTILES	10	
20	MOCHILAS DE PRIMEROS AUXILIOS	20	
21	CHOMPAS TÉRMICAS	30	
22	EQUIPO TÉRMICO	30	CHOMPA Y PANTALÓN
23	CAMEL BACK	60	PARA HIDRATACIÓN EN TERRENO
24	CHALECOS REFLECTIVOS	120	
25	IGLU	60	PARA DOS PERSONAS
26	SLEEPING	60	
27	COCINETA DE CAMPING	10	
28	MOSQUETONES		
29	CUERDA PARA DESCENSOS		
30	BOTES INFLABLES PARA 8 PERSONAS	4	
31	BOTES CON MOTOR PARA 8 PERSONAS	2	
32	MOTOSIERRA	4	
33	GASOLINA EXTRA	1000	GALONES
34	GASOLINA SUPER	200	GALONES
35	DIESEL PREMIUM	1000	GALONES

- Acuerdos que se deban hacer con la SECRETARIA DE GESTIÓN DE RIESGOS.

Es necesario elaborar una capacitación a nivel nacional en los niveles de planificación (Oficiales de Estado Mayor de los Grupos y Unidades Operaciones) y de ejecución (Oficiales Subalternos y personal de voluntarios).

#### 2.4.7 Operaciones de control minero

El G.O.3.27 “PORTETE”, en coordinación con el GIMC “SUR” y el DOI “AZUAY”, lleva un registro de las actividades mineras legales e ilegales existentes en las provincias del Azuay y Cañar, ya que no existe un sustento legal que permita emplearse en operaciones de control minero.

La AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL MINERO (ARCOM), es el único ente facultado legalmente para realizar un control de este tipo de actividades e intervenir de ser necesario.

#### Requerimiento de personal:

Las unidades para cumplir esta misión requieren cubrir los efectivos orgánicos.

#### Requerimiento de vehículos:

Existe requerimiento de vehículos para el control de armas en la cantidad de 2 por Unidad Operacional, total: 12.

#### Requerimiento de combustible:

Para los ejercicios y operativos proyectados el requerimiento es el siguiente:

Gasolina: 6000 galones (70% asignado)

Diesel: 12000 galones (No existe cupo)

### 2.5 Situación del equipo de comunicaciones

Se dispone de tres sistemas de comunicaciones: Sistemas Alámbricos con centrales SB-22 que nos permite tener enlace permanente en todo el frente y con todos los repartos militares; el medio radio Motorola que nos permite el enlace con los destacamentos militares, PVS, con las unidades orgánicas, unidades de apoyo de combate y apoyo de servicio de combate y con las unidades agregadas y en refuerzo. Permite el enlace del sistema de tiro y de apoyo de fuegos de manera limitada al no contar con equipo con seguridad de comunicaciones y distorsionadores. Es un equipo que puede ser vulnerado en su seguridad en operaciones de guerra externa e inclusive por grupos especializados de otros grupos de amenazas.

Disponemos de sistema MODE que permite comunicación con el Escalón Superior, con todas las unidades del país y con las otras fuerzas. Al momento se encuentra en funcionamiento el sistema ALCATEL, que en lo posterior remplazará definitivamente al sistema MODE.

FAX el enlace por este medio se tiene con todas las unidades y el escalón superior; además disponemos del sistema Nacional de CNTEL.

## 2.6 Direccionamiento del Sistema de Artillería de Campo

La Secretaria del sistema de artillería de campo, recae sobre la 27.BA, a partir del 2010. Esta designación es permanente, toda vez que esta es la mayor unidad de artillería del Ejército.

## 2.7 Actividades de comunicación social al interior (repetitivas y periódicas)

### ACTIVIDADES DE OPERACIONES PSICOLÓGICAS

Proyección al personal del FMC telenoticias y Notimil en el auditorio de la 27 B.A “Portete”

Difusión de la revista del Ejército “Así somos”

Proceso electoral “Aprobación de la nueva Constitución del Ecuador”

Fortalecimiento de los símbolos patrios (Día de la Bandera, Día del Escudo y día del Himno Nacional). Momentos cívicos en el parque “Calderón” de la ciudad de Cuenca y del trabajo de la ciudad de “Azogues”

Campaña “Ejército Vencedor” Construyendo identidad (Un día en la Vida del Soldado) en las Provincias del Cañar y Azuay

Fortalecimiento del civismo (independencia de Cuenca, y emancipación política de Azogues)

Ceremonia militar por el día del arma de Artillería.

Profesionalismo del soldado (Conscripto “Forjador Empresarial”) dictaron cursos de lácteos, cárnicos, embutidos en convenio con la ESPE

Agasajo navideño con el personal del FMC y reunión social con las

Sras. esposas de Oficiales y Voluntarios del FMC

Fortalecimiento del civismo (Gesta del Cenepa 26 de Enero) momento cívico en el parque Calderón y parque del trabajo del cantón Azogues

Fortalecimiento del civismo (ceremonia cívico- militar en el Portete de Tarqui) día del Ejército Ecuatoriano y Batalla de Tarqui.

Fortalecimiento del espíritu de combate y liderazgo (Competencias y destrezas militares) Inter unidades de orientación, tiro de fusil, inter brigadas de destrezas militares

Respeto y lealtad a las oficiales mujeres de la F.T. (fortalecimiento del autoestima de la mujer día de la mujer, día de la madre), entrega de una flor y tarjeta por parte del Comando de la Brigada a las mujeres de la familia militar.

Asensos y Condecoraciones “Cabo Minacho” del personal del Fuerte militar Calderón

Ceremonia militar al personal de voluntarios que salen con la disponibilidad de la 27 B.A “Portete”

Proceso electoral “elección de Presidente y dignidades del estado”

En coordinación con SEPRACC y B-2 se dictaron conferencias dirigidas al personal militar sobre temas: Medidas de Seguridad, Leyes de Tránsito, Deberes y Obligaciones del peatón, matrimonio intrafamiliar, protección de la niñez, normas y procedimientos a seguir en caso de incendios

Ceremonia militar en el parque “Calderón” de Cuenca y parque el trabajo de “Azogues” por conmemorarse día de las FF.AA y Batalla de Pichincha.

Condecoración “Giovanni Calles” al personal del arma de Infantería perteneciente a la 27 B.A “Portete”

Licenciamiento del personal de Conscriptos

En coordinación con SEPRACC se realizó la casa abierta la “Seguridad es responsabilidad de todos” en las instalaciones de la Brigada de Artillería

Imagen y participación en Proceso electoral

Entrega de armas al personal de conscriptos del FMC

## ACTIVIDADES DE RELACIONES PÚBLICAS

Desfile en el Cantón Cuenca

Desfile Cantón Azogues y casa abierta en el estadio central del cantón

Desfile en el Cantón Santa Isabel

Casa abierta por la gesta del Cenepa

Desfile en el Cantón El Tambo

Desfile en el Cantón Deleg

Desfile en el Cantón Girón

Casa abierta por la fundación de Cuenca (parque paraíso)

Desfile en el Cantón San Fernando

Casa abierta por el día del niño en coordinación con la fundación Reina de Cuenca

Desfile en el Cantón Cañar

Visita a las instalaciones del FMC por parte de la Unidad Educativa “La Asunción” de Cuenca.

Destacamento en la casa de los tratados y Portete del Tarqui

## ACTIVIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE APOYO AL DESARROLLO

Programa de alfabetización dirigido a los conscriptos de la Brigada de Artillería

Entrega de material didáctico a las escuelas de bajos recursos del Azuay y Cañar en coordinación con las Direcciones Provinciales de Educación del Azuay y Cañar.

Apoyo en las diferentes mingas de limpieza que se realizan en barrios, parques, escuelas, zoológicos del cantón Cuenca en coordinación con el municipio de Cuenca

Culminación del Programa Apoyo al desarrollo “Conscripto forjador empresarial” en convenio con el antiguo CREA.

Entrega de caramelos a los niños de bajos recursos económicos del Azuay por parte del Comando de Brigada de Artillería

Capacitación al personal de Cptos. Levas en productos derivados de la carne y la leche en el programa conscripto ecuatoriano forjador empresarial dictado por la ESPE

Apoyo a la EMAG en el programa que realizan los barrios de la ciudad de Cuenca “ Tu Barrio limpio”

Instrucción al personal de las Fuerzas de Resistencia del Azuay, Cañar.

Apoyo al CONADIS (Centro nacional de discapacitados del Azuay) con mingas de limpieza y repartición de sillas de ruedas.

Apoyo a centros educativos de bajos recursos económicos con el préstamo de canchas deportivas con la finalidad de fomentar el deporte

#### Cuadro N° 46

##### Factores internos claves

FACTORES INTERNOS CLAVES	JUSTIFICATIVO
FORTALEZAS	
Disponibilidad de equipos de comunicación en regular estado.	Conforme los detalles de los Estados del Material
1. El personal dispone de experiencias en actividades de seguridad a instalaciones militares.	Determinado a través de informes de operaciones.
2. Concentración de las unidades de la brigada en una sola Plaza.	Las unidades de la 27.BA se encuentran ubicadas en su totalidad en el Fuerte Militar Calderón en la ciudad de Cuenca.
3. La Secretaria del Comité de Artillería recae sobre el Comando de la 27.BA	Establecido por el Comité del Arma de Artillería de manera permanente.
4. Conocimiento de las áreas geográficas de empleo. (situación para empleo y situación socio-económica)	Conforme los informes del área de operaciones.

FACTORES INTERNOS CLAVES	JUSTIFICATIVO
5. Capacidad con los medios disponibles de participar en la asistencia a la población civil.	Dualidad del uso del equipo militar para apoyo a la población.
6. Personal militar capacitado en varias áreas de conocimiento.	Grado de cumplimiento de los cursos de capacitación y especialización.
7. Personal militar a nivel directivo mantiene alto grado de conocimiento en la planificación y empleo de los medios	Debido al cumplimiento de cursos de perfeccionamiento y el desarrollo de ejercicios de forma periódica.
<b>DEBILIDADES</b>	
1. Desprofesionalización en el área del conocimiento y habilidades militares por parte del personal.	Falta de cumplimiento de los programas de instrucción y asistencia reducida a cursos de capacitación y especialización militar.
2. Falta de un organismo que atienda los requerimientos de inteligencia de la Brigada	No se dispone de destacamento de inteligencia y se requiera completar el orgánico del Departamento de Inteligencia.
3. Alto grado de rotación del personal debido al sistema de pases y alejamiento de sus núcleos familiares.	Permanencia promedio de 2 años antes de ser transferidos a otro reparto.
4. Instalaciones, armamento, vehículos y equipos en regular estado.	Conforme las necesidades de operaciones para cada tipo de misión.
5. Falta de instalaciones adecuadas para las necesidades de la 27.BA debido a su reubicación.	Infraestructura faltante en la parte administrativa. g
6. Asignación a multiplicidad de misiones de apoyo a la acción del Estado.	Diversidad de misiones en el cumplimiento de las operaciones de defensa interna.
7. Pago de servidores públicos con fondos propios.	Existencia de servidores públicos que no son pagados por la Comandancia de la F.T.
8. Efectivo promedio de las unidades al 50%	Ver cuadros de situación de promedios mínimo y máximo de personal, posterior a la reconstitución de la 27.BA
9. Faltante de equipamiento individual de	Falta de material de intendencia

FACTORES INTERNOS CLAVES	JUSTIFICATIVO
las unidades.	individual
10. Munición de calibre mayor en cantidades insuficientes para operación.	Falta de munición conforme las cargas básicas.
11. Parque automotor reducido en relación a las tablas de dotación.	Falta de vehículos para los tipo de operaciones

Anexo "B"

Manual de Procesos



---

**MANUAL DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA BRIGADA DE  
ARTILLERÍA Nro 27 "PORTETE"**

## I. Caracterización de la unidad

La Brigada de Artillería cumple básicamente dos tipos de misiones, en el primer grupo están las guerra externa, esto es en apoyo a las unidades de maniobra como escalón que representa la Artillería Divisional de la III.DE. En segundo lugar está la participación en la defensa interna y el apoyo a la acción del Estado.

### Misiones de apoyo a la unidades de maniobra que cumple la brigada de artillería

- La III-DE, es considerada como una gran unidad operativa de apoyo de fuegos, y debe ser apta para actuar con un elevado grado de independencia y libertad de acción. En cuanto al apoyo de fuegos, en este nivel, la misión es apoyada específicamente por la Brigada de Artillería.
- La Brigada de Artillería da profundidad al combate, ejecutando fuegos sobre blancos situados fuera del alcance de la artillería de las brigadas..
- Adquirir blancos rentables en profundidad a través de la batería de localización de blancos.
- Incrementar el apoyo de fuegos proporcionado por los grupos orgánicos de las brigadas.
- Realizar fuegos de contrabatería buscando la superioridad sobre la artillería, misiles, cohetes y morteros enemigos.
- Se constituye en la única unidad de apoyo de fuegos que está en condiciones de apoyar la Contraofensiva.

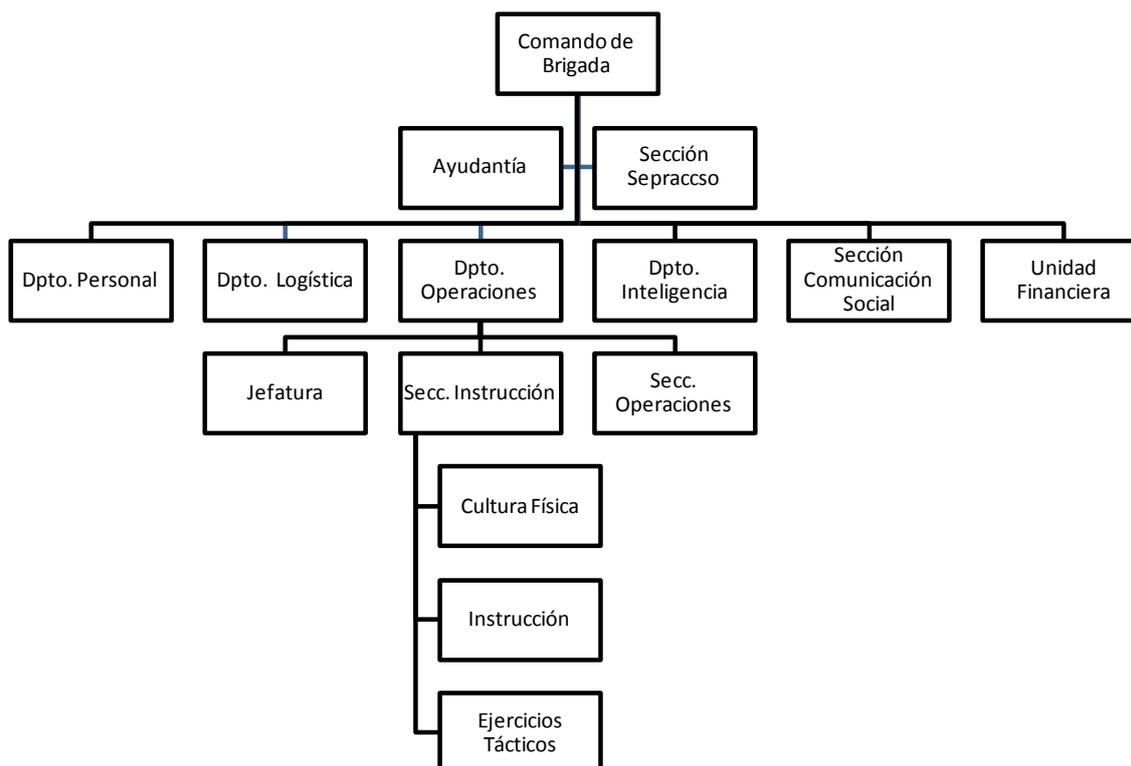
### Misiones de defensa interna y apoyo a la acción del Estado.

- Ejecuta operaciones complementarias
- Ejecuta operaciones tipo policía.
- Desarrolla operaciones de apoyo al desarrollo.
- Planifica y conduce operaciones militares de Defensa Interna.
- Ejecuta operaciones de inteligencia.

- Protección a instalaciones y áreas estratégicas.
- Apoya a las instituciones del Estado por disposición del escalón superior.

Organización del Comando y Estado Mayor de la 27.BA:

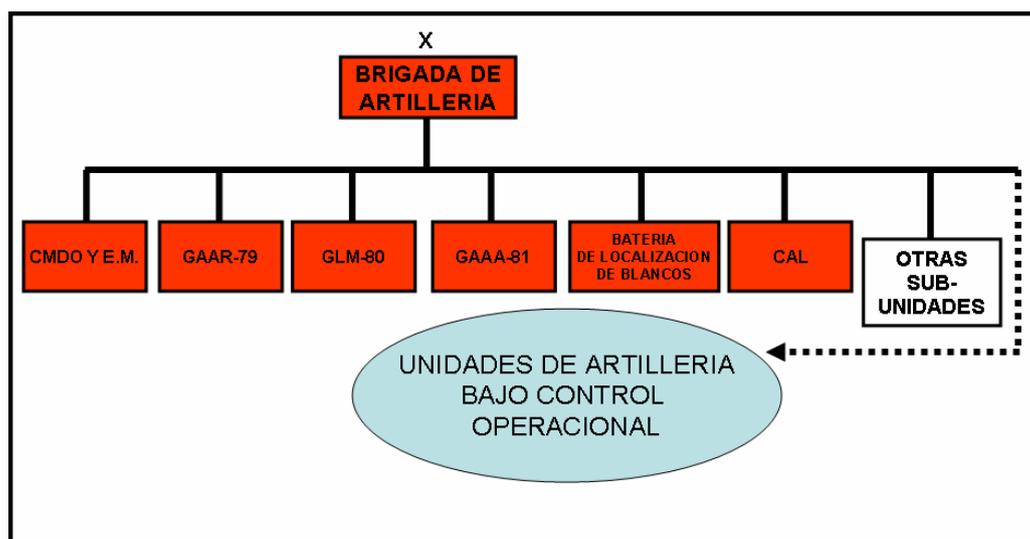
- Comando de la Brigada
- Ayudantía.
- Departamento de Personal.
- Departamento de Logística
- Departamento de Operaciones:
  - o Jefatura
  - o Sección Operaciones
  - o Sección Instrucción
    - Sub sección Cultura Física
    - Sub sección Instrucción
    - Sub sección Ejercicios Tácticos.
- Departamento de Inteligencia
- Sección de Comunicación Social
- Sección de Seguridad y Prevención de Accidentes
- Unidad Financiera.



**Figura N° 1 Organización del Comando y Estado Mayor de la 27.BA**

Organización de la Brigada de Artillería N° 27:

- Comando y Estado Mayor de la 27-BA “Portete” (CEM.27)
- Grupo de Artillería Auto Remolcado N°79 “General Pintag” (GAAR.79)
- Grupo de Artillería Antiaérea N° 81 “Tnte. Ledesma” (GAAA.81)
- Batería de Localización de Blancos N° 27 (BLB.27)
- Comando de Apoyo Logístico N° 27 (CAL.27)
- Compañía de Comunicaciones N° 27 (CC.27)
- Compañía Policía Militar N° 27 (CPM.27)
- Batería de apoyo al desarrollo y ambiente N° 27 (BADYA.27)
- Policlínico N° 27 (POL.27)
- (Ver figura O2).



**Figura N°2 Organización de la Brigada de Artillería N° 27**

### Funciones del Departamento de Operaciones

Es el responsable directo de los procesos de la cadena de valor de la Brigada. Está dirigido por el Oficial de Operaciones B-3. Este departamento depende del JEM - Jefe de Estado Mayor- y este a su vez del Comandante. El Oficial B-3, dispone de una auxiliar. El departamento se compone básicamente de un Sección de Instrucción, una Sección de Operaciones. La primera Sección dispone de una Sub sección de Cultura Física, una Sub-sección de Instrucción Militar y una Sub-sección de Ejercicios Tácticos.

La Sección de Operaciones, se responsabiliza básicamente de la planificación de las operaciones de defensa del territorio nacional, defensa interna y de apoyo a la acción de Estado.

## **II. Objetivos del manual**

- Suministrar información sobre tres diferentes macro-procesos de la cadena de valor de la 27.BA., con sus respectivos procesos y procedimientos.
- Documentar el funcionamiento interno, desde la visión de proceso, permitiendo describir las tareas o actividades, su desglose, y responsables de ejecución.

- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal en cada una de las funciones que cumple, al disponer de procesos estandarizados y medibles.
- Contribuye al esfuerzo de coordinación de actividades, evitando duplicidades y orientados a metas específicas.
- Mejorar los sistemas, procesos y métodos que se aplican.
- Facilitar la evaluación del control interno y su supervisión.

### **III. Alcance del manual**

El alcance del presente manual abarca los procesos, que van desde las actividades de planificación de la instrucción - individual y colectiva-, preparación física militar del personal, y el desarrollo de ejercicios de entrenamiento, hasta el cumplimiento de la misión fundamental de la Brigada, en el contexto de las operaciones de defensa del territorio nacional, defensa interna y apoyo a la acción del estado, mediante el desarrollo del PMTD y su posterior evaluación y control.

**IV. Mapa de procesos: Codificación de Macro-procesos, procesos, sub-procesos y procedimientos.**

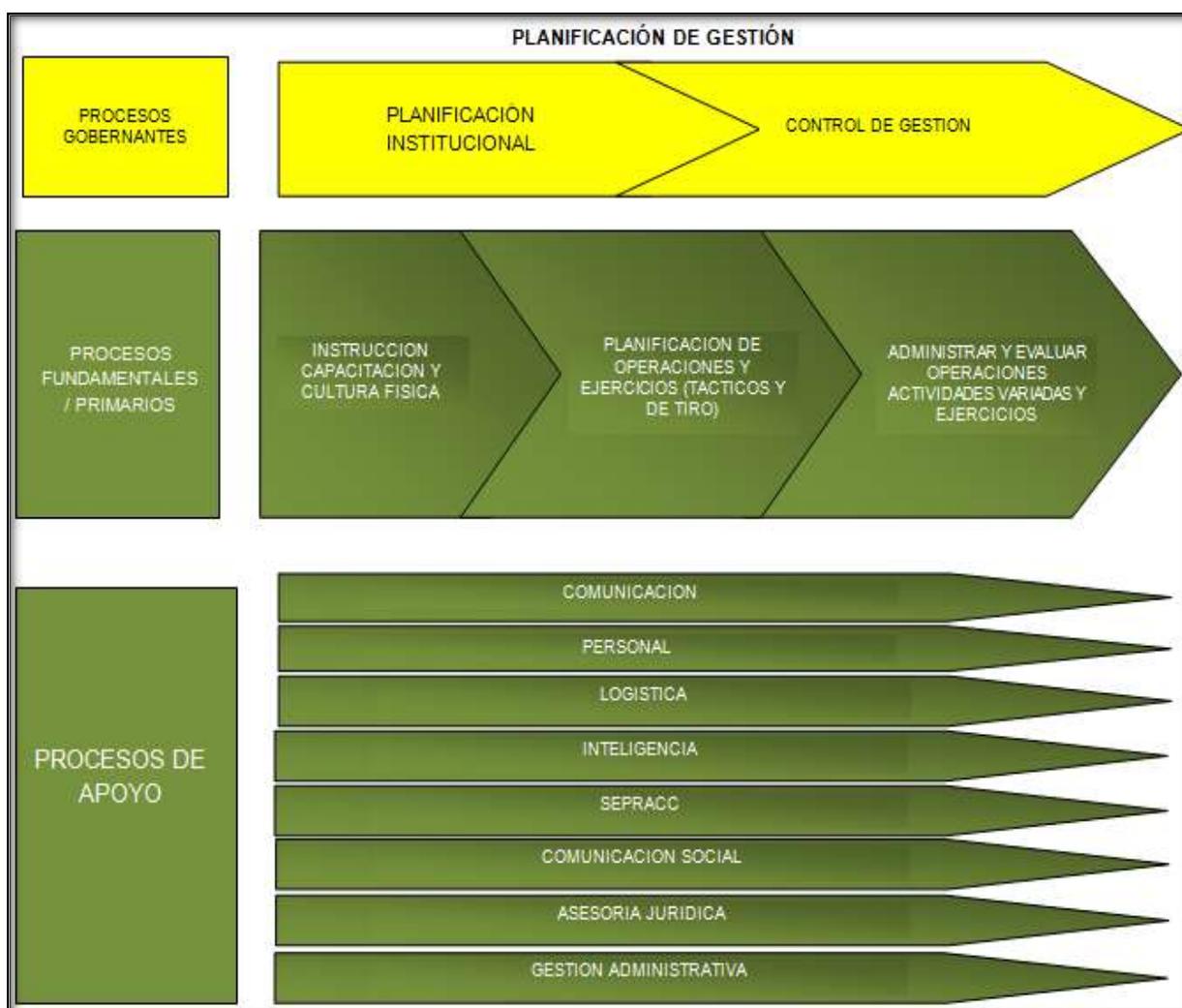
DIVISIÓN	DESIGNACIÓN	CODIGO
<b>MACRO PROCESO</b>	Instrucción , capacitación y cultura física	IC
<b>PROCESO</b>	Instruir y capacitar al personal militar	IC.1
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar la instrucción militar y capacitación	IC.1.1
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Planificar la Instrucción para el personal militar profesional y conscriptos	IC.1.1.P1
	Planificar la instrucción para las FF.RR.	IC.1.1.P2
	Planificar la instrucción para la IMEVAC	IC.1.1.P3
	Planificar la instrucción para el COMIL-4	IC.1.1.P4
	Planificar capacitación	IC.1.1.P5
	Planificar instrucción a pedido de tipo especial	IC.1.1.P6
	Proporcionar información de rutina o especial (= en todos los sub-procesos)	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Administrar instrucción militar y capacitación	IC.1.2
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Administrar instructores y unidades responsables de tipo de instrucción	IC.1.2.P1
	Administrar personal de instruidos	IC.1.2.P2
	Control de instrucción	IC.1.2.P3
	Elaborar analítico de instrucción (planificación micro-curricular)	IC.1.2.P4
	Elaborar cronogramas de ejecución y emitir horarios semanales para instrucción bajo responsabilidad directa del B-3.	IC.1.2.P5
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Evaluar la instrucción militar y capacitación	IC.1.3
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Evaluar instructores directos y/o consolidar evaluaciones de instructores	IC.1.3.P1
	Evaluar planificación de la instrucción.	IC.1.3.P2
	Evaluar desempeño de la instrucción. (análisis estadístico)	IC.1.3.P3
	Emitir informe final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	IC.1.3.P4
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>PROCESO</b>	Desarrollar la capacidad física del personal	IC.2
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar el área de cultura física.	IC.2.1
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar planificación anual / semestral para fortalecimiento físico, ejercicios de actividad física de aplicación militar, y actividades recreativas.	IC.2.1.P1
	Elaborar instructivo regulatorio para entrenamiento físico y preparación de equipos para participación en competencias o eventos que requiere elevado nivel de preparación física.	IC.2.1.P2
	Elaboración de instructivo regulatorio para la planificación, organización y desarrollo de competencias deportivas.	IC.2.1.P3

	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Administrar los programas de adiestramiento y competencia deportivas	<b>IC.2.2</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar programación de preparación física meso, micro, y sesión de entrenamiento.	IC.2.2.P1
	Elaborar Plan de Entrenamiento para equipos / o preparación física de recuperación.	IC.2.2.P2
	Desarrollo de Programas de Competencias deportivas, de actividad física recreativa o de actividad física de aplicación militar (específica)	IC.2.2.P3
	Ejecutar evaluación semestral (física y antropométrica)	IC.2.2.P4
	Coordinar mantenimiento de áreas deportivas y pistas, y equipamiento de implementos deportivos a unidades	IC.2.2.P5
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Evaluar el área de cultura física	<b>IC.2.3</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Emitir análisis y diagnóstico de la situación del área de cultura física del periodo anterior (semestral y anual)	IC.2.3.P1
	Emitir informe de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2
	Emitir informe de pruebas físicas	IC.2.3.P3
	Emitir informe de participación u organización de campeonatos deportivos o de actividades recreativas o de aplicación militar.	IC.2.3.P4
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>MACRO PROCESO</b>	Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>PO</b>
<b>PROCESO</b>	<b>Planificar Operaciones</b>	<b>PO.1</b>
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar el empleo de los medios (GE/DI)	<b>PO.1.1</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar la guía inicial del comandante y la orden preparatoria N° 1.	PO.1.1.P1
	Realizar el análisis de la misión.	PO.1.1.P2
	Desarrollar los C.A.	PO.1.1.P3
	Comparar los cursos de acción y decidir.	PO.1.1.P4
	Elaborar las órdenes.	PO.1.1.P5
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar y coordinar el apoyo de fuegos	<b>PO.1.2</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Planificación de Fuegos.	PO.1.2.P1
	Coordinación de Fuegos.	PO.1.2.P2
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar los Fuegos de Artillería	<b>PO.1.3</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Planificar Fuegos de Artillería.	PO.1.3.P1
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>PROCESO</b>	<b>Planificar Ejercicios</b>	<b>PO.2</b>
<b>SUB PROCESO</b>	Montar Ejercicios tácticos	<b>PO.2.1</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Emitir instructivo para participación en Ejercicio Táctico	PO.2.1.P1
	Ejecutar preparativos ejercicio táctico.	PO.2.1.P2
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7

<b>SUB PROCESO</b>	Planificar Ejercicios de Tiro	<b>PO.2.2</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar Plan de Trabajo para Ejercicio de Tiro de Artillería.	PO.2.2.P1
	Emitir instructivo para Ejercicio de Tiro.	PO.2.2.P2
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>PROCESO</b>	<b>Planificar y Coordinar otras actividades de operaciones</b>	<b>PO.3</b>
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar apoyo militar a proceso electoral, consulta o referéndum	<b>PO.3.1</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Emitir Plan de Trabajo para planificación de procesos electorales, consulta o referéndum	PO.3.1.P1
	Elaborar Plan para apoyo a procesos electorales, consulta o referéndum	PO.3.1.P2
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar actividades de apoyo a la comunidad	<b>PO.3.2</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar instructivo para apoyo a la comunidad	PO.3.2.P1
	Emitir instructivo /memorándum para ceremonia militar – desfile militar Planificar u organizar desfile o ceremonia militar	PO.3.2.P2
<b>SUB PROCESO</b>	Proporcionar seguridad	<b>PO.3.3</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Emitir instructivo para seguridad a destacamentos y/o instalaciones	PO.3.3.P1
	Proporcionar seguridad a autoridades nacionales o extranjeras en la jurisdicción	PO.3.3.P2
	Proporcionar información de rutina o especial (todos los sub-procesos)	IC.1.1.P7
<b>MACRO PROCESO</b>	Administrar y evaluar operaciones, actividades varias y ejercicios.	<b>AE</b>
<b>PROCESO</b>	<b>Ejecutar Operación /Ejercicios</b>	<b>AE.1</b>
<b>SUB PROCESO</b>	Desarrollar Operación / Ejercicio	<b>AE.1.1</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar Plan de Trabajo (día)	AE.1.1.P1
	Calificar actividad en base a normas y listas de chequeo establecidas	AE.1.1.P2
<b>SUB PROCESO</b>	Evaluar Operación /Ejercicio	<b>AE.1.2</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de combate o ejercicio. (instructivo)	AE.1.2.P1
	Establecer lecciones aprendidas	AE.1.2.P2
	Elaborar propuesta de modificación de orgánico	AE.1.2.P3
	Emitir reporte o informe final (en base a normas)	AE.1.2.P4
<b>PROCESO</b>	<b>Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operación/ejercicio)</b>	<b>AE.2</b>
<b>SUB PROCESO</b>	Seguimiento y coordinación de actividad	<b>AE.2.1.</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar Plan de trabajo de seguimiento (día)	AE.2.1.P1
	Calificar actividad en base a normas y listas de chequeo establecidas	AE.1.1.P2
<b>SUB PROCESO</b>	Evaluar actividad / Reportar	<b>AE.2.2</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de actividad varia (instructivo) de otras actividades.	AE.1.2.P1
	Establecer lecciones aprendidas no consideradas en operaciones o ejercicios	AE.1.2.P2

	Emitir reporte o informe final (en base a normas de evaluación), de actividades no consideradas en operaciones y ejercicios.	AE.1.2.P4
<b>PROCESO</b>	<b>Seleccionar unidad élite</b>	<b>AE.3</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de actividad varia (instructivo) de otras actividades.	AE.1.2.P1
	Calificar a unidad élite	AE.3.P1
	Proporcionar información de rutina o especial (todos los subprocesos)	IC.1.1.P7

## V. Mapa de procesos



## VI. SIGLAS MILITARES

B-1	Oficial de Personal de la Brigada
B-2	Oficial de Inteligencia de la Brigada
B-3	Oficial de Operaciones de la brigada
B-4	Oficial de Logística de la Brigada
B-5	Oficial de Operaciones Psicológicas/Com. Social
CA	Cursos de Acción
CAF	Coordinador de Apoyo de Fuegos
CCAF	Centro Coordinador de Apoyo de Fuegos
CCFF	Cultura Física
CMDO	Comando
CMDTE	Comandante
COMIL	Colegio Militar
COT	Comando de Operaciones Terrestre
COTA	Centro de Operaciones Tácticas de Artillería
DI	Defensa Interna
D-3	Oficial de Operaciones de la División
EM	Estado Mayor
EEIA	Elementos Esenciales de Información Amiga
FFAA	Fuerzas Armadas
FF.RR.	Fuerzas de Resistencia
GE	Guerra Externa
IMEVAC	Instrucción Militar Estudiantil Voluntaria y Apoyo a la Comunidad
JEM	Jefe de Estado Mayor
JEFE UF	Jefe de la Unidad Financiera
NAP	Normas Administrativas Permanentes
OFIC. CCFF	Oficial responsable de Cultura Física

OFIC. COM	Oficial de Comunicaciones
OPSIC	Operaciones Psicológicas
PAA	Plan Anual de Actividades
PAF	Plan de Apoyo de Fuegos
PFA	Plan de Fuegos de Artillería
PGI	Plan General de Instrucción
PP.NN	Policía Nacional
PMTD	Proceso Militar en la Toma de Decisiones
PON	Procedimientos Operativos Normales
P-2	Oficial de Inteligencia del Batallón
P-3	Oficial de Operaciones del Batallón
RICC	Requerimiento de Información Crítica del Comandante
RIFA	Requerimientos de Información de Fuerzas Amigas
RPI	Requerimientos Prioritarios de Inteligencia
SEPRAC	Seguridad y Prevención de Accidentes
VOL. CCFF	Voluntario Responsable de Cultura Física
27 BA	Brigada de Artillería Nro. 27
III.DE	Tercera División de Ejército

## VII Macro-procesos

	<b>BRIGADA DE ARTILLERIA 27 "PORTETE"</b>		<b>CÓDIGO: IC</b>			
	<b>MACROPROCESO</b> <b>INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN, Y CULTURA FÍSICA</b>		<b>VERSIÓN: 1.1</b>			
			<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN 5-SEP-2012</b>			
<b>OBJETIVO:</b>	Disponer del recurso humano calificado para el ejercicio de las competencias que corresponde al personal militar profesional y aquel que desarrolla el servicio militar, a fin de que puedan cumplir sus funciones encuadradas en el orgánico.					<b>PÁGINAS: 3</b>
<b>INDICADORES</b>						
DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Rendimiento físico promedio del personal militar	Es la nota promedio de las pruebas físicas semestrales de todo el personal militar discriminado por fajas etarias	Sumatoria de notas de pruebas por faja etaria / total de notas procesadas	Escala de 0 a 20	Semestral	Registro de pruebas físicas	18,5
Nota final de ejercicios de instrucción de unidad	Es el promedio de las notas de instrucción aplicadas a las evaluaciones al final de cada fase	Sumatoria de notas / total de notas	Escala de 1 a 20	Al final de cada período	Registro de instrucción	18
<b>BASES LEGALES</b>				<b>FORMULARIOS Y DOCUMENTOS</b>		
1	Directiva N°2-2008 recepción pruebas físicas			Formato del Plan general de instrucción ( nivel brigada)		
2	Manual MIP- 20-01			Formato Informe / reporte de instrucción		
3	NAP / PON			Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados		
4	Normas de seguridad			Formato Instructivo regulatorio para el desarrollo de la instrucción con las FFRR.		
5	Políticas de comando			Instructivo regulatorio para el desarrollo de la instrucción de IMEVAC		
6	Normas de evaluación y control interno			Formato Plan General de instrucción		
				Formato de Analítico de instrucción		

			Formato Instructivo de instrucción	
			Cuadro de Control de la instrucción	
			Formato Horario de Instrucción (Curso, Seminario, Coursillo, etc.)	
			Reporte de Evaluación de las unidades	
			Registro de actividades de cultura física	
			Instructivo regulatorio para entrenamiento físico	
			Formato de Plan de Capacitación en al Área Militar y Registro de pruebas físicas	
PROV EEDOR	ENTRADAS		SALIDAS	CLIENTE
III-DE	Directiva /plan instrucción	<b>INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN, Y CULTURA FÍSICA</b>	Normas de evaluación y control interno	Unidades
COT y III DE	PGI COT/ III DE		Instructivo de capacitación / plan de capacitación	Unidades
DIRMOV	Directiva de entrenamiento reservas		Nómina instructores (para of.– vol.)	Unidades
III DE	Directiva adiestramiento especial		Plan analítico	Unidades
COT, III DE	Directiva de reentrenamiento		Plan de capacitación	Unidades
COT	Directiva FF.RR		Actas de reunión	III DE.
COT	Análítico de instrucción para aprobación (unidades)		Horario semanal de instrucción (situación especial)	Unidades
Unidades	Reportes de evaluación (elaborado por unidades)		Asignación de áreas de instrucción - deportivas / pistas / medios	Unidades
Unidades	Reportes de instrucción / cultura física		Informe estadístico de pruebas antropométricas / físicas	III DE
III DE	Instructivos de cultura física		Cronogramas para ejecución (instrucción/ cultura física)	Unidades , III. DE

III DE	Plan COT/ III D.E.(cultura física)		Instrucción. Fortalecimiento físico, ejercicios de actividad. física de aplicación militar y actividades recreativas	Unidades
Unidades	Plan cultura física unidades para aprobación (unidades)		Análisis diagnóstico de situación física del personal	III DE
III DE	PAA		Reportes e informes	III DE, unidades
			Coordinaciones	III DE, unidades
			Requerimientos materiales /medios	Unidades , Comunidad
			Personal / unidad preparada	COT, III DE y Comunidad
			Instructivo para actividad específica y /o ejercicio	Unidades
<b>PROCESOS</b>				
	<b>PROCESOS</b>		<b>RESPONSABLE POR CARGO</b>	
IC.1	Instruir y capacitar al personal militar		Oficial de la Sección Instrucción	
IC.2	Desarrollar la capacidad física del personal		Oficial de la sub-sección de Cultura Física	
<b>ALCANCE</b>	Desde la planificación de la instrucción y preparación física milita del personal, hasta contar con personal entrenado, encuadrado en las sub-unidades orgánicas y con capacidad de operar de forma integrada en cada reparto y en el conjunto de sistemas operacionales.			

	<b>BRIGADA DE ARTILLERIA 27 "PORTETE"</b>				<b>CÓDIGO: P.O</b>	
	<b>MACROPROCESO</b>  <b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>				<b>VERSIÓN: 1.1</b>	
					<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN 05-SEP-2012</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Cumplir con la misión fundamental de la Brigada en el contexto de las operaciones de defensa del territorio nacional, defensa interna y apoyo a la acción del estado, mediante la ejecución de las operaciones militares de guerra y no guerra.				<b>PAGINAS: 3</b>	
<b>INDICADORES</b>						
DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de calidad del proceso de planificación de empleo de medios	Es el cumplimiento o de los pasos del PMTD	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Anual	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
Nivel de calidad del proceso de planificación de fuegos	Es el cumplimiento o de los pasos de la planificación y coordinación de fuegos	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Anual	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	90%
Nivel de seguridad de desarrollo de actividades	Es el grado de logro de la eliminación de incidentes o accidentes en el desarrollo de ejercicios	Promedio de: (100 menos el número ponderado de incidentes o accidentes dado por las listas de chequeo) x 20	Unidad de medida sobre 20	Anual, una vez cumplido todos los incidentes	Lista de chequeo e informe de SEPRAC	20
Nivel de calidad del proceso de planificación de ejercicios tácticos de y de tiro.	Es el cumplimiento o de los pasos para el montaje del Ejercicio Tácticos y de Tiro	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Anual	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
<b>BASES LEGALES</b>				<b>FORMULARIOS Y DOCUMENTOS</b>		

1	MSG-00-03/ MSG-00-02		Guía Inicial del Comandante	
2	NAP / PON		Orden Preparatoria.	
3	Normas de seguridad		Plan de Reconocimiento	
4	Políticas de comando		Guía de Planeamiento	
5	Convenio de seguridad (Hidropaute S.A.)		Plan Matriz	
6	Documento (Instructivo de Seguridad de instalaciones y destacamentos emitido por el Escalón Superior)		Plan de Apoyo de Fuegos	
7	Documento (Instructivo del escalón superior o disposición mediante oficio o memorándum )		Plan de Fuegos de Artillería	
			Instructivo de Planificación del escalón superior	
			Informes y reportes de ejercicios anteriores	
			Ejercicio montado	
			Cronograma General	
			Instructivo Escalón Superior	
			Formato Plan de Trabajo para ejercicio	
			Formato de Listas de Chequeo de seguridad	
			Formato de revista o inspección de preparativos	
			Instructivo para desfile, seguridad, etc.	
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>
III DE	Planes/ ordenes /misión. (E/S)		Instructivo para actividad específica y /o ejercicio	Unidades
III DE, COT	Juego de guerra maniobra		Instructivo ejecución campaña OPSIC	Unidades
Unidades apoyadas	Situación unidad (E.M.)/ situación otros apoyos (oficiales de enlace)		Plan apoyo de fuegos (PAF)	III. DE , Brigadas apoyadas Unidades
Unidades apoyadas / III DE / CCAF	Requerimiento necesidades de apoyo		Plan de trabajo / acción / mejora	Unidades
III DE	Plan de apoyo a proceso electoral FT		Plan/ instrucción.( autoridades, instalaciones, seguridad)	Unidades
III DE	Normas, regulaciones y coordinaciones CNE "delegación provincial"		Plan/ orden de operaciones y anexos (DI/ GE)	III DE Unidades
III DE	Directiva o disposición para		Plan de fuegos de artillería (PFA)	III DE Unidades

	desfile / ceremonia militar III D.E.			
III DE	Disposiciones / instructivos (seg. autoridades/ seg. instalaciones/ desfiles y ceremonias)		Instructivo Ceremonias /desfiles	III. DE Unidades
			Plan para apoyo a proceso electoral	III. DE Unidades
			Presupuesto para proceso electoral	III. DE
PROCESOS				
	PROCESOS		RESPONSABLE POR CARGO	
<b>PO.1</b>	Planificar operaciones		Oficial B-3	
<b>PO.2</b>	Planificar ejercicios		Jefe de la Sección Instrucción / B-3	
<b>PO.3</b>	Planificar y coordinar otras actividades deoperaciones		Oficial B-3	
<b>ALCANCE</b>	Desde el proceso de toma de decisiones, el desarrollo de la planificación de operaciones y de ejercicios tácticos y su evaluación.			

	<b>BRIGADA DE ARTILLERIA 27 "PORTETE"</b>		<b>CÓDIGO: AE</b>			
	<b>MACROPROCESO</b> <b>ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS</b>		<b>VERSIÓN: 1.0</b>			
			<b>FECHA ULTIMA REVISIÓN</b> <b>05-SEP-2012</b>			
<b>OBJETIVO:</b>	Ejecutar y desarrollar las operaciones planificadas, de guerra externa, defensa interna y apoyo a la acción del estado.				<b>PAGINAS: 2</b>	
<b>INDICADORES</b>						
DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de cumplimiento de las operaciones cumplidas	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y evaluación final de la operaciones	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a cada operación desarrollada	Registro de listas de chequeo por cada operación	85%
Grado de eficacia de los Ejercicios	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y evaluación final de los ejercicios	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a cada ejercicio desarrollado	Registro de listas de chequeo por cada ejercicio	85%
Nivel de cumplimiento de las actividades de montaje de normas	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y/o evaluación final	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a las actividades desarrolladas	Registro de listas de chequeo por cada actividad no considerada como operación	85%
<b>BASES LEGALES</b>				<b>FORMULARIOS Y DOCUMENTOS</b>		
1	MSG-00-03/ MSG-00-02			Plan de Trabajo (Día)		
2	NAP / PON			Informe de evaluación de Ejercicio / operación.		
3	Políticas de comando			P.O.N		
4	Normas de seguridad			N.A.P		
5	Normas de evaluación de unidad élite			Lecciones Aprendidas.		
				Informe Final		
				Orgánico Estructural y Funcional en vigencia		
				Documento Plan de Trabajo Día		

			Documento de reporte del Plan de trabajo día.	
			Documento (Informe de Selección de Unidad Élite)	
PROVEEDOR	ENTRADAS	ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS	SALIDAS	CLIENTE
III DE	Orgánico estructural y funcional		Lecciones aprendidas	EM de 27 BA y III DE
III DE	PAA		Propuesta de modificación de orgánico	III DE
Unidades	Personal / unidad preparada		Unidad élite / informe	III DE
III DE	Instructivo para actividad específica y /o ejercicio		Plan de trabajo (por día)	Unidades
III DE	Documento ejercicio			
CCAF-III DE	Plan apoyo de fuegos (PAF)			
III DE	Plan/ orden de operaciones y anexos (DI/GE)			
CCAF-III DE	Plan de fuegos de artillería (PFA)			
PROCESOS				
	PROCESOS		RESPONSABLE POR CARGO	
AE.1	Ejecutar y evaluar operación / ejercicio		Oficial de Operaciones B	
AE-2	Ejecutar y evaluar actividades varias		Oficial de Operaciones B	
AE.3	Seleccionar unidad élite		Oficial de Operaciones B-3	
<b>ALCANCE</b>	Desde el fin de la planificación deliberada hasta la evaluación de las actividades desarrolladas en la conducción.			

## VIII Procesos

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: IC.1</b>
	INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	Instruir y capacitar al personal militar.	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b> <b>PAGINAS: 4</b>

### A. OBJETIVO DEL PROCESO:

Disponer conforme las competencias funcionales las dotaciones de personal para los componentes orgánicos y operativos de la Brigada tanto para operaciones de guerra, defensa interna y de apoyo a la acción del Estado. Adicionalmente proporcionar apoyo de instrucción para la IMEVAC, FF.RR y COMIL.

### B. ALCANCE DEL PROCESO:

Desde la planificación de la Instrucción Individual y de unidad hasta la evaluación final de la misma.

### C. RESPONSABLE DEL PROCESO:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Oficial Jefe de la Sección de Instrucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la Instrucción para el personal militar profesional y conscriptos</li> <li>• Planificar la instrucción para las FF.RR</li> <li>• Planificar la instrucción para la IMEVAC</li> <li>• Planificar la instrucción para el COMIL-4</li> <li>• Planificar capacitación</li> <li>• Planificar instrucción a pedido de tipo especial</li> <li>• Proporcionar información de rutina o especial (= en todos los sub-procesos)</li> <li>• Administrar instructores y unidades responsables de tipo de instrucción</li> <li>• Administrar personal de instruidos</li> <li>• Controlar instrucción</li> <li>• Elaborar analítico de instrucción (planificación micro-curricular)</li> <li>• Elaborar cronogramas de ejecución y emitir horarios semanales para instrucción bajo responsabilidad directa del B-3.</li> <li>• Proporcionar información de rutina o especial</li> <li>• Evaluar instructores directa y/o consolidar evaluaciones de instructores</li> <li>• Evaluar planificación de la de instrucción.</li> <li>• Evaluar desempeño de la instrucción. (análisis estadístico)</li> <li>• Emitir informe final de las áreas de instrucción militar y capacitación.</li> </ul>

**D. REQUISITOS LEGALES DEL PROCESO:**

- Normas de seguridad
- NAP / PON
- Normas de evaluación y control interno

**E. POLITICAS INTERNAS DEL PROCESO:**

- Políticas de comando

**F. SUBPROCESOS:**

NOMBRE	PERIODICIDAD
Planificar la instrucción militar y capacitación	Anual
Administrar instrucción militar y capacitación	Mensual
Evaluar la instrucción militar y capacitación	Al final de cada período de instrucción

**G. INDICADORES DEL PROCESO:**

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nota final de ejercicios de instrucción de unidad	Es el promedio de las notas de instrucción aplicadas a las evaluaciones al final de cada fase	Sumatoria de notas / total de notas	Escala de 1 a 20	Al final de cada período	Registro de instrucción	18
Cumplimiento de horas de Instrucción	Es el grado de cumplimiento del programa de instrucción	(total de horas ejecutadas / total de hora planificadas) x 100	Porcentaje de cumplimiento	Trimestral	Cuadro horario planificado Registro de Instrucción.	90%

**H. REGISTRO DEL PROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato del Plan general de instrucción ( nivel brigada)	IC.1.1.P1.F.1
2	Formato Informe / reporte de instrucción	IC.1.1.P1.F.2
3	Registro de ítems del PGI	IC.1.1.P1.R.1
4	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
5	Formato Instructivo regulatorio para el desarrollo de la instrucción con las FFRR.	IC.1.1.P2.F.1
6	Formato de Reporte de Instrucción de FF.RR	IC.1.1.P2.F.2

7	Formato de Reporte de medios y equipos de instrucción	IC.1.1.P2.F.3
8	Formato de Reporte de pistas y áreas de instrucción	IC.1.1.P2.F.4
9	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
10	Reporte de Instrucción de IMEVAC	IC.1.1.P3.F.1
11	Reporte de medios y equipos de instrucción	IC.1.1.P2.F.3
12	Reporte de pistas y áreas de instrucción	IC.1.1.P2.F.4
13	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
14	Formato Cronograma General (instrucción militar COMIL)	IC.1.1.P4. F1
15	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
16	Formato de Plan de Capacitación en al Área Militar	IC.1.1.P5. F1
17	Formato de requerimientos de capacitación (unidades)	IC.1.1.P5. F2
18	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
19	Registro de pedido de instrucción especial	IC.1.1.P6.R.1
10	Reporte de medios y equipos de instrucción	IC.1.1.P2.F.3
21	Reporte de pistas y áreas de instrucción	IC.1.1.P2.F.4
22	Formato Plan General de instrucción	IC.1.1.P1.F.1
23	Formato de Analítico de instrucción	IC.1.2.P1. F1
24	Formato Instructivo de instrucción	IC.1.2.P1 F2
25	Formato de Horario de Instrucción	IC.1.2.P1 F3
26	Documento de Nombramiento de instructores y coordinar	IC.1.2.P1 F4
27	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1
28	Formato de Lista de personal (instruidos)	IC.1.2.P2.F1
29	Formato de Registro de filiación de instrucción	IC.1.2.P2.F2
30	Registro de asistencia	IC.1.2.P2.R1
31	Registro de Verificaciones	IC.1.2.P2.R2
31	Registro de Listado de Aprobación	IC.1.2.P2.R3
33	Reporte de Instruidos	IC.1.2.P2.R4
34	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R.1
35	Cuadro de Control de la instrucción	IC.1.2.P3 .R1
36	Registro Carpeta de Instructores	IC.1.2.P3 .R2
37	Reporte Parcial de Instrucción	IC.1.2.P3 .F1
38	Formato de Informe o reporte de fin de fase, periodo, etc.	IC.1.2.P3 .F2
39	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1
40	Formato de Plan de Evaluación	IC.1.3.P1.F.1
41	Formato de Tabla de Ingresos de notas de evaluación de instructores.	IC.1.3.P1.F.2
42	Formato Reporte de Evaluación	IC.1.3.P1.F.3
43	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R.1
44	Formato Plan de Acción (Instrucción)	IC.1.3.P2.F1
45	Formato de Reporte Final	IC.1.3.P2.F2
46	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1

47	Reporte de Evaluación de las unidades	IC.1.3.P3.R1
48	Reporte de evaluación de instructores (instrucción conducida por la brigada)	IC.1.3.P3.R2
49	Registro Lista de Notas (Consolidadas)	IC.1.3.P3.R3
50	Registro de Reporte de desempeño	IC.1.3.P3.R4
51	Formato de Plan de Acción	IC.1.3.P2.F1
52	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1
53	Formato de Informe de final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	IC.1.3.P4.F1
54	Reporte de desempeño de instrucción	IC.1.3.P4.F2 / R.1
55	Formato de Informe de final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	IC.1.3.P4.F1
56	Reporte de desempeño de instrucción	IC.1.3.P4.F2 / R.1

#### I. DOCUMENTOS DEL PROCESO:

N°	NOMBRE
1	Instructivo regulatorio para el desarrollo de la instrucción de IMEVAC
2	Instructivo de instrucción militar para el COMIL
3	Instructivo aclaratorio o complementario (Formato de acuerdo a la situación específica)
4	Instrumento de Evaluación
5	Memorándum de notificación de evaluación a instructor.
6	Informe Final

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: IC.2</b>
	INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	Desarrollar la capacidad física del personal	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b> <b>PAGINAS: 4</b>

**A. OBJETIVO DEL PROCESO:**

Acondicionar físicamente al personal militar para satisfacer los estándares de rendimiento conforme a las funciones y edades del personal militar.

**B. ALCANCE DEL PROCESO:**

Desde la planificación de la actividad de preparación física militar y deportiva para competencias internas e institucionales hasta la evaluación final de las mismas,

**C. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Oficial de Cultura Física - Jefe de la Sub-sección de Cultura Física del Departamento de Operaciones B-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planificación anual / semestral para fortalecimiento físico, ejercicios de actividad física de aplicación militar, y actividades recreativas. (anual)</li> <li>• Elaborar instructivo regulatorio para entrenamiento físico y preparación de equipos para participación en competencias o eventos que requiere elevado nivel de preparación física</li> <li>• Elaboración de instructivo regulatorio para la planificación, organización y desarrollo de competencias deportivas y recreativas.</li> <li>• Elaborar programación de preparación física meso, micro y sesión de entrenamiento</li> <li>• Elaborar Plan de Entrenamiento para equipos / o preparación física de recuperación.</li> <li>• Desarrollo de programas de competencias deportivas, de actividad física recreativa o de actividad física de aplicación militar (específica)</li> <li>• Ejecutar evaluación semestral (física semestral y diagnóstica)</li> <li>• Coordinar mantenimiento de áreas deportivas y pistas, y equipamiento de implementos deportivos a unidades</li> <li>• Emitir análisis y diagnóstico de la situación del área de cultura física del periodo anterior (semestral y anual)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir informe de pruebas antropométricas</li> <li>• Emitir informe de pruebas físicas</li> <li>• Emitir informe de participación u organización de campeonatos deportivos, actividades recreativas o de actividades de aplicación militar</li> </ul>
--	--

**D. REQUISITOS LEGALES DEL PROCESO:**

- NAP / PON
- Normas de seguridad
- Directiva N°2-2008 recepción pruebas físicas
- Manual MIP- 20-01

**E. POLITICAS INTERNAS DEL PROCESO:**

- Políticas de comando

**F. SUBPROCESOS:**

NOMBRE	PERIODICIDAD
Planificar el área de cultura física	Anual
Administrar los programas de adiestramiento y competencias deportivas	Bimestral
Evaluar el área de cultura física	Semestral

**G. INDICADORES DEL PROCESO:**

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Rendimiento físico promedio del personal militar	Es la nota promedio de las pruebas físicas semestrales de todo el personal militar discriminado por fajas etarias	Sumatoria de notas de pruebas por faja etaria / total de notas procesadas	Escala de 0 a 20	Semestral	Registro de pruebas físicas	18,5
Participación en competencias deportivas militares	Es el promedio de la ubicación por equipo en las competencias deportivas anuales inter-brigadas	Sumatoria de puesto obtenido / total de competencias	Unidad, refleja el puesto promedio obtenido (1,2, etc.)	Anual	Registro de competencias	Puesto 3,5
Cumplimiento de horas de cultura física	Es el grado de cumplimiento del programa de capacitación física	(total de horas ejecutadas / total de hora planificadas) x 100	Porcentaje de cumplimiento	Trimestral	Cuadro horario planificado Registro de Instrucción.	90%
Promedio de	Es el porcentaje	(Total de	Porcentaje	Semestral	Registro de	90%

arrobación de pruebas antropométricas	del personal que aprueba la prueba de medidas antropométricas	personal aprobado / total de personal evaluado) x 100	de cumplimiento		pruebas antropométricas	
---------------------------------------	---	---	-----------------	--	-------------------------	--

#### H. REGISTRO DEL PROCESO:

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Informe de final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	IC.1.3.P4.F1
2	Reporte de desempeño de instrucción	IC.1.3.P4.F2 / R.1
3	Registro de actividades de cultura física (extraído del PAA de Operaciones y CC.FF)	IC.2.1.P1.R.1
4	Registro de pruebas físicas diagnosticas	IC.2.1.P1.R2
5	Instructivo regulatorio para el entrenamiento físico	IC.2.1.P1.F.1
6	Registro de Normas o disposiciones (pueden ser los registros conocidos como NAP)	IC.2.1.P2.R1
7	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
8	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
9	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
10	Formato Informe Anual de Cultura Física	IC.2.2.P1.F.1
11	Registro de Actas de reunión o reportes	IC.2.2.P1.R.1
12	Informe de CC.FF.	IC.2.2.P1.F.1
13	Informe de pruebas físicas y antropométricas	IC.2.2.P2.R.1 / F.1 IC.2.2.P2.R.2 / F.2
14	Horario de entrenamiento	IC.2.2.P2.R.3 / F.3
15	Informe de requerimientos	IC.2.2.P2.R.4
16	Cronograma de actividades	IC.2.2.P2.R.5
17	Programa de entrenamiento	IC.2.2.P2.R6
18	Test. físicos	IC.2.2.P2.R7
19	Cronograma de competencias	IC.2.2.P3.R1
20	Programa de competencias	IC.2.2.P3.R2
21	Cronograma de evaluación	IC.2.2.P4. R1
22	Registro de las evaluaciones	IC.2.2.P4.R2
23	Informe de las evaluaciones	IC.2.2.P4.R3
24	Informe de requerimiento implementos e instalaciones deportivas	IC.2.2.P5.R2
25	Estados de implementos Programa de anual de mantenimiento Cronograma de inspección informe de instalaciones	IC.2.2.P5.R3
26	Estados de implementos	IC.2.2.P5.R4
27	Programa de anual de mantenimiento	IC.2.2.P5.R5
28	Cronograma de inspección	IC.2.2.P5.R6
29	Informe de instalaciones	IC.2.2.P5.R7
30	Planificación anual, mensual y semanal de CC.FF.	IC.2.3.P1.R1
31	Reportes de instalaciones deportivas	IC.2.3.P1.R1.F1
31	Informe de pruebas físicas	IC.2.3.P1.R1.R1
33	Informe de pruebas antropométricas	IC.2.3.P1.R1.R2
34	Informe de campeonatos deportivos y actividades recreativas	IC.2.3.P1.R1.R3
35	Informe final de cultura física	IC.2.3.P1.R1.F.2
36	Registro de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2.R1
37	Cuadro estadístico	IC.2.3.P2.R.2
38	Programa de preparación física	IC.2.3.P2.R.3
39	Informe de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2.R4

40	Formato de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2.F1
41	Registro de pruebas físicas	IC.2.3.P3.R1
42	Cuadro estadístico	IC.2.3.P3.R2
43	Programa de preparación física	IC.2.3.P2.R.3
44	Informe de pruebas físicas	IC.2.2.P2.R.1 / F.1
45	Instructivo de actividades deportivas y recreativas	IC.2.3.P4.R1
46	Informe de actividades recreativas	IC.2.3.P4.R2
47	Reportes de resultados de competencia	IC.2.3.P4.R3 / F.1
48	Informe de competencias	IC.2.3.P4.R4

#### I. DOCUMENTOS DEL PROCESO:

N°	NOMBRE
1	Informe Final
2	Cronograma de actividades (es el un registro de actividad y tiempo de las actividades que van a ser cumplidas)
3	Documento (Instructivo de planificación anual)
4	Normas y regulaciones COT/ III D.E
5	Informe de requerimientos
6	Programa de entrenamiento
7	
8	P.A.A de la 27 BA
9	Planificación anual de cultura física
10	Cuadro con los sectores de responsabilidades de las unidades
11	Actas de reunión
12	Planificación mensual, semanal y diaria de CC.FF.
13	Directivas e instructivos COT/ III D.E
14	Directivas e instructivos COT/ III D.E/ CC.FF.
15	Informe de requerimientos
16	Directiva del COT/III D.E
17	Manual de CC.FF de la Fuerza Terrestre
18	Informes de implementación deportiva
19	Cuadro de mejor deportista

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.1</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar operaciones</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b> <b>PÁGINAS: 3</b>

**A. OBJETIVO DEL PROCESO:**

Desarrollar el PMTD - Proceso Militar en la Toma de Decisiones- en la planificación de operaciones militares de defensa del territorio nacional y de defensa interna, mediante el desarrollo del Plan de Empleo, Plan de Apoyo de Fuegos y Plan de Fuegos de Artillería.

**B. ALCANCE DEL PROCESO:**

Desde la emisión de la orden u plan de operaciones del Escalón Superior hasta su entrega para cumplimiento y evaluación de este proceso.

**C. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Oficial de Operaciones B-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la guía inicial del comandante y la orden preparatoria N° 1.</li> <li>• Realizar el análisis de la misión</li> <li>• Desarrollar los C.A.</li> <li>• Comparar los cursos de acción y decidir.</li> <li>• Elaborar las órdenes.</li> <li>• Planificación de Fuegos.</li> <li>• Coordinación de Fuegos.</li> <li>• Planificar Fuegos de Artillería.</li> </ul>

**D. REQUISITOS LEGALES DEL PROCESO:**

- NAP / PON
- Normas de seguridad
- Normas de evaluación de la unidad élite
- Normas de evaluación de la unidad élite

**E. POLITICAS INTERNAS DEL PROCESO:**

- Políticas de comando

**F. SUBPROCESOS:**

NOMBRE	PERIODICIDAD
Planificar y coordinar el apoyo de Fuegos	Semestralmente (conforme ejercicio o actividad real)

Planificar el empleo de los medios (GE/DI)	Semestralmente (conforme ejercicio o actividad real)
Planificar los fuegos de artillería	Semestralmente (conforme ejercicio o actividad real)

### G. INDICADORES DEL PROCESO:

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de calidad del proceso de planificación de empleo de medios	Es el cumplimiento de los pasos del PMTD	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
Nivel de calidad del proceso de planificación de fuegos	Es el cumplimiento de los pasos de la planificación y coordinación de fuegos	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	90%
Atendimiento de apoyo	Es la calidad de apoyo a las unidades apoyadas	Sumatoria de calificación de unidades apoyadas / total de unidades participantes	Unidades de 0 a 20	Cuando se produzca ejercicio o acción real de apoyo	Valor ponderado de apoyo prestado	18

### H. REGISTRO DEL PROCESO:

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de la Guía Inicial del Comandante	PO.1.1.P1.F1
2	Formato de la Orden Preparatoria.N°1	PO.1.1.P1.F2
3	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1
4	Formato de Matriz de Recursos Disponibles	PO.1.1.P2.F.1
5	Formato de Matriz de Riesgos ( Evaluación)	PO.1.1.P2.F.2
6	Formato de Plan de Reconocimiento	PO.1.1.P2.F.3
7	Formato de Guía de Planeamiento	PO.1.1.P2.F.4
8	Formato de Orden Preparatoria N°2	PO.1.1.P2.F.5
9	Registro del Plan de Trabajo desarrollado.	PO.1.1.P2.R1
10	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1
11	Formato de Curso de Acción	PO.1.1.P3. F1.
12	Registro de emisión de documentos	PO.1.1.P1.R1
13	Formato de Matriz de comparación	PO.1.1.P4. F1
14	Matriz del Juego de Guerra de Artillería	PO.1.1.P4. F2
15	Registro del Juego de Guerra de Artillería	PO.1.1.P4. R1
16	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1
17	Formato Plan Matriz	PO.1.1.P5. F1
18	Formato Anexo de Inteligencia	PO.1.1.P5 F2
19	Formato Anexo de Logística	PO.1.1.P5 F3
10	Formato Anexo de Personal	PO.1.1.P5. F4
21	Formato Anexo de Comunicaciones	PO.1.1.P5. F5
22	Formatos de Anexo adicionales	PO.1.1.P5. F6

23	Registro de Expedición de Planes	PO.1.1.P5. R1
24	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1
25	Formato del Plan de Apoyo de Fuegos	PO.1.2.P1.F.1
26	Registro de documentos de planificación y coordinación de fuegos	PO.1.2.P1.R1
27	Formato de Listas de Blancos. (general)	PO.1.2.P1.F.2
28	Registro de expedición de documentos de planificación de fuegos.	PO.1.2.P1.F.3
29	Formato de orden /pedido de Fuegos	PO.1.2.P2.F1
30	Formato de Análisis de blancos.	PO.1.2.P2.F2
31	Registro de situación de medios disponibles (Carta de situación y lista de situación de medios por cada oficial de enlace)	PO.1.2.P2.R1
31	Registro de misiones de fuegos solicitadas	PO.1.2.P2.R2
33	Registro de misiones cumplidas	PO.1.2.P2.R3
34	Registro de blancos batidos	PO.1.2.P2.R4
35	Registro de medidas de coordinación en vigencia	PO.1.2.P2.R5
36	Formato del P.O.N de concentraciones	PO.1.3.P1.F1
37	Formato del Plan de Fuegos de Artillería	PO.1.3.P1.F2
38	Registro de documentos de planificación y coordinación de fuegos (COTA Centro de Operaciones Tácticas de Artillería)	PO.1.2.P1.R1
39	Formato de Listas de Blancos. (De artillería)	PO.1.3.P1.F3
40	Formato de Fuegos Programados (Cuadro Horarios / programas de fuego / repertorios)	PO.1.3.P1.F4

#### I. DOCUMENTOS DEL PROCESO:

N°	NOMBRE
1	Guía Inicial del Comandante
2	Orden Preparatoria.N°1
3	Matriz de Recursos Disponibles
4	Matriz de Riesgos ( Evaluación)
5	Plan de Reconocimiento
6	Guía de Planeamiento
7	Orden Preparatoria N°2
8	Plan de Trabajo
9	Plan Matriz
10	Anexo de Inteligencia
11	Anexo de Logística
12	Anexo de Personal
13	Anexo de Comunicaciones
14	Plan de Apoyo de Fuegos
15	P.O.N de concentraciones
16	Plan de Fuegos de Artillería

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.2</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar ejercicios</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b> <b>PÁGINAS: 4</b>

**A. OBJETIVO DEL PROCESO:**

Desarrollar la planificación de ejercicio de tiro y tácticos de nivel unidad y encuadrados en los requerimientos del Escalón superior a fin de determinar el nivel de preparación de la unidad en su conjunto.

**B. ALCANCE DEL PROCESO:**

Desde la planificación, el cumplimiento de las actividades previas y la evaluación del ejercicio.

**C. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe de Instrucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir instructivo para participación en Ejercicio Táctico</li> <li>• Ejecutar preparativos ejercicio táctico.</li> <li>• Elaborar Plan de Trabajo para Ejercicio de Tiro de Artillería.</li> <li>• Emitir instructivo para Ejercicio de Tiro.</li> <li>• Proporcionar información de rutina o especial</li> </ul>

**D. REQUISITOS LEGALES DEL PROCESO:**

- NAP / PON
- Normas de seguridad
- MSG-00-03/ MSG-00-02

**E. POLITICAS INTERNAS DEL PROCESO:**

- Políticas de comando

**F. SUBPROCESOS:**

NOMBRE	PERIODICIDAD
Montar ejercicios tácticos	Conforme planificación anual
Planificar ejercicios de tiro	Conforme planificación anual

**G. INDICADORES DEL PROCESO:**

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de calidad del proceso de planificación de ejercicios tácticos de y de tiro.	Es el cumplimiento de los pasos para el montaje del Ejercicio Táctico y de Tiro	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
Nivel de seguridad de desarrollo de actividades	Es el grado de logro de la eliminación de incidentes o accidentes en del desarrollo de ejercicios	(100 menos el número ponderado de incidentes o accidentes dado por las listas de chequeo) x 20	Unidad de medida sobre 20	Cada vez que se ejecute ejercicio	Lista de chequeo e informe de SEPRAC	20

**H. REGISTRO DEL PROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro (Cronograma de Planificación)	PO.2.1.P1.R1
2	Registro (Instructivo para el Ejercicio)	PO.2.1.P1.R2
3	Formato Plan de Trabajo para ejercicio	PO.2.1.P1.F1
4	Formato de Listas de Chequeo de seguridad	PO.2.1.P2.F1
5	Formato de revista o inspección de preparativos	PO.2.1.P2.F2
6	Formato de Plan de Trabajo para Ejercicio de Tiro	PO.2.2.P1.F1
7	Formato Cronograma de Planificación	PO.2.2.P2.F1
8	Documento Instructivo para tiro (Tiene formato)	PO.2.2.P2.F2
9	Registro de Instructivos de Tiro	PO.2.2.P2.R1

**I. DOCUMENTOS DEL PROCESOS:**

N°	NOMBRE
1	Documento (Instructivo de Planificación del escalón superior)
2	Documentos: Informes y reportes de ejercicios anteriores
3	Documento (Ejercicio montado)
4	Documento (Cronograma General)
5	Instructivo Escalón Superior

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.3</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar y coordinar otras actividades de operaciones</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b> <b>PAGINA: 3</b>

**A. OBJETIVO DEL PROCESO:**

Se orienta a la planificación de todas las actividades no incluidas en los PMTD de guerra externa o defensa interna.

**B. ALCANCE DEL PROCESO:**

Desde la emisión de la orden, plan de operaciones o instructivos del Escalón Superior hasta su planificación y entrega de documentos a las unidades subordinadas.

**C. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Oficial de Operaciones B-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir Plan de Trabajo para planificación de procesos electorales, consulta o referéndum</li> <li>• Elaborar Plan para apoyo a procesos electorales, consulta o referéndum</li> <li>• Elaborar instructivo para apoyo a la comunidad</li> <li>• Emitir instructivo /memorándum para ceremonia militar – desfile militar Planificar u organizar desfile o ceremonia militar</li> <li>• Emitir instructivo para seguridad a destacamentos y/o instalaciones</li> <li>• Proporcionar seguridad a autoridades nacionales o extranjeras en la jurisdicción</li> </ul>

**D. REQUISITOS LEGALES DEL PROCESO:**

- NAP / PON
- Normas de seguridad
- Convenio de seguridad (Hidropaute S.A.)

**E. POLITICAS INTERNAS DEL PROCESO:**

- Políticas de comando

**F. SUBPROCESOS:**

NOMBRE	PERIODICIDAD
Planificar apoyo militar a proceso electoral, consulta, o referéndum	Semestralmente

Planificar actividades de apoyo a la comunidad	Semestralmente
Proporcionar seguridad	Semestralmente

#### G. INDICADORES DEL PROCESO:

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de calidad del proceso de planificación de otras actividades de operaciones	Es el cumplimiento de los pasos para de planificación.	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
Nivel de seguridad de desarrollo de actividades	Es el grado de logro de la eliminación de incidentes o accidentes en del desarrollo de ejercicios	(100 menos el número ponderado de incidentes o accidentes dado por las listas de chequeo) x 20	Unidad de medida sobre 20	Cada vez que se ejecute ejercicio	Lista de chequeo e informe de SEPRAC	20

#### H. REGISTRO DEL PROCESO:

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Plan de Trabajo para Referéndum, consulta o procesos electorales	PO.3.1.P1.F1
2	Formato: Plan de Apoyo a Procesos Electores o Instructivo	PO.3.1.P2.F1
3	Instructivo de apoyo a la comunidad depende de la situación de apoyo)	PO.3.2.P1.F1
4	Formato de Instructivo de Seguridad de instalaciones y destacamentos de la Brigada Superior	PO.3.2.P2.F1
5	Formato de instructivo de seguridad a personas importantes	PO.3.3.P2.F1

#### I. DOCUMENTOS DEL PROCESOS:

N°	NOMBRE
1	Documento (Cronograma General)
2	Plan de trabajo (Documento elaborado)
3	Documentos: Solicitud de agente externo / Instructivo del Escalón Superior / Disposición del Escalón Superior con oficio o telegrama.
4	Instructivo para ceremonia o desfile
5	Memorando para ceremonia o desfile (documento para unidad)
6	Documento (Instructivo de Seguridad de instalaciones y destacamentos emitido por el Escalón Superior)
8	Documento (Instructivo del escalón superior o disposición mediante oficio o memorándum )
9	Plan de trabajo para la seguridad (sin formato específico)

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: AE.1</b>
	<b>ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Ejecutar operaciones y evaluar ejercicios</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b> <b>PAGINAS: 2</b>

**A. OBJETIVO DEL PROCESO:**

Desarrollar las operaciones de guerra externa - defensa del territorio nacional- mediante el apoyo a las unidades de maniobra y las correspondientes a defensa interna conforme la planificación desarrollada.

**B. ALCANCE DEL PROCESO:**

Desde el fin de la planificación deliberada hasta la conducción de las unidades en operaciones y su evaluación.

**C. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Oficial de Operaciones B-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Plan de Trabajo (día)</li> <li>• Calificar actividad en base a normas y listas de chequeo establecidas</li> <li>• Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de combate o ejercicio. (instructivo)</li> <li>• Establecer lecciones aprendidas</li> <li>• Elaborar propuesta de modificación de orgánico</li> <li>• Emitir reporte o informe final (en base a normas)</li> </ul>

**D. REQUISITOS LEGALES DEL PROCESO:**

- NAP / PON
- Normas de seguridad
- MSG-00-03/ MSG-00-02

**E. POLITICAS INTERNAS DEL PROCESO:**

- Políticas de comando

**F. SUBPROCESOS:**

NOMBRE	PERIODICIDAD
Desarrollar Operación / Ejercicio	Conforme a la planificación anual o cuando disponga el Escalón Superior

Evaluar Operación /Ejercicio	Cada vez que se ejecute una operación u ejercicio.
------------------------------	--

### G. INDICADORES DEL PROCESO:

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de cumplimiento de las operaciones cumplidas	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y evaluación final de la operaciones	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a cada operación desarrollada	Registro de listas de chequeo por cada operación	85%
Grado de eficacia de los Ejercicios	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y evaluación final de los ejercicios	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a cada ejercicio desarrollado	Registro de listas de chequeo por cada ejercicio	85%

### H. REGISTRO DEL PROCESO:

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Plan de Trabajo (Día)	AE.1.1.P1
2	Formato de Lista de Actividades a evaluarse.	AE.1.1.P2. F1
3	Formato de Listas de Chequeo	AE.1.1.P2. F2
4	Formato de reporte o informe de evaluación de Ejercicio / operación.	AE.1.1.P2. F3
5	Listas de chequeo	AE.1.2.P1. F1
6	Registro P.O.N	AE.1.2.P2.R1
7	Registro N.A.P	AE.1.2.P2.R2
8	Registro de Lecciones Aprendidas.	AE.1.2.P2.R3
9	Registro de lecciones aprendidas	AE.1.2.P2.R3
10	Registro de actividades y/o reportes unidades	AE.1.2.P4.R1
11	Formato de Informe Final (Normas)	AE.1.2.P4.R2

### I. DOCUMENTOS DEL PROCESO:

N°	NOMBRE
1	Plan de Trabajo (Día)
2	Informe de evaluación de Ejercicio / operación.
3	P.O.N
4	N.A.P
5	Lecciones Aprendidas.
6	Informe Final

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: AE.2</b>
	<b>ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operaciones / ejercicios)</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2009</b>
		<b>PAGINA: 2</b>

**A. OBJETIVO DEL PROCESO:**

Calificar y evaluar todas las operaciones y actividades complementarias no consideradas como operaciones de guerra externa y defensa interna.

**B. ALCANCE DEL PROCESO:**

Desde el fin de la planificación o emisión de orden hasta su cumplimiento y evaluación.

**C. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Oficial de Operaciones B-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Plan de trabajo de seguimiento (día)</li> <li>• Seguimiento y coordinación de actividad</li> <li>• Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de actividad varia (instructivo) de otras actividades.</li> <li>• Establecer lecciones aprendidas no consideradas en operaciones o ejercicios</li> <li>• Emitir reporte o informe final (en base a normas de evaluación), de actividades no consideradas en operaciones y ejercicios.</li> </ul>

**D. REQUISITOS LEGALES DEL PROCESO:**

- NAP / PON
- Normas de seguridad

**E. POLITICAS INTERNAS DEL PROCESO:**

- Políticas de comando

**F. SUBPROCESOS:**

NOMBRE	PERIODICIDAD
Seguimiento y coordinación de actividad	Mensual y conforme se presente
Evaluar actividad / Reportar	Mensual y conforme se presente

**G. INDICADORES DEL PROCESO:**

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de cumplimiento de la actividades no contempladas	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y/o evaluación final	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a las actividades desarrolladas	Registro de listas de chequeo por cada actividad no considerada como operación	85%
Grado de cumplimiento del plazos para evaluación	Es el grado de cumplimiento de los plazos para evaluación	(Número de evaluaciones / total de evaluaciones requeridas) x 100	Porcentaje	Semestral con base al total de evaluaciones	PON NAP Registro de actividades y evaluaciones	85%

**H. REGISTRO DEL PROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro de cumplimiento del Plan de trabajo día.	AE.2.1.P1.R1
2	Reporte mensual de unidad élite	AE.3.P2.R.1
3	Registro de observaciones de las unidades.	AE.3.P2.R.2

**I. DOCUMENTOS DEL PROCESO:**

N°	NOMBRE
1	Documento Plan de Trabajo Día
2	Documento de reporte del Plan de trabajo día.
3	Documento (Informe de Selección de Unidad Élite)

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: AE.3</b>
	<b>ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Seleccionar unidad élite</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
		<b>PÁGINA: 2</b>

**A. OBJETIVO DEL PROCESO:**

Seleccionar a la unidad élite de la brigada

**B. ALCANCE DEL PROCESO:**

Desde el establecimiento de normas hasta la evaluación de las unidades

**C. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Oficial de Operaciones B-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar actividades de importancia sujetas a evaluación</li> <li>• Ponderar las actividades sujetas a calificación</li> <li>• Determinar parámetros de evaluación para cada actividad calificada</li> <li>• Determinar nivel de cumplimiento de parámetros de evaluación</li> <li>• Consolidar nota por actividad evaluada</li> <li>• Determinar calificación final mediante los coeficientes ponderados.</li> <li>• Emitir informe de resultados</li> <li>• Aprobar informe / Acciones correctivas</li> <li>• Registrar reportes del Estado Mayor</li> <li>• Registrar observaciones</li> <li>• Verificar registro de actividades realizadas</li> <li>• Elaborar reportes mensuales</li> <li>• Consolidar reportes mensuales y determinar nota</li> <li>• Emitir informe de Unidad Élite.</li> </ul>

**D. REQUISITOS LEGALES DEL PROCESO:**

- Normas de evaluación de unidad élite

**E. POLITICAS INTERNAS DEL PROCESO:**

- Políticas de comando

**F. SUBPROCESOS: (PARA ESTE PROCESO EXISTEN SOLO PROCEDIMIENTOS)**

NOMBRE	PERIODICIDAD
Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de actividad varia (instructivo) de otras	Anual
Calificar a unidad élite	Anual
Proporcionar información de rutina o especial (todos los subprocesos)	Cuando se requiera

**G. INDICADORES DEL PROCESO:**

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de cumplimiento de las actividades de montaje de normas	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y/o evaluación final	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a las actividades desarrolladas	Registro de listas de chequeo por cada actividad no considerada como operación	85%
Grado de cumplimiento del plazos para evaluación	Es el grado de cumplimiento de los plazos para evaluación	(Número de evaluaciones / total de evaluaciones requeridas) x 100	Porcentaje	Semestral con base al total de evaluaciones	PON NAP Registro de actividades y evaluaciones	85%

**H. REGISTRO DEL PROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Reporte mensual de unidad élite	AE.3.P2.R.1
2	Registro de observaciones de las unidades.	AE.3.P2.R.2

**I. DOCUMENTOS DEL PROCESOS:**

N°	NOMBRE
1	Documento (Informe de Selección de Unidad Élite)
2	Normas de evaluación
3	Instructivo para la Selección de la unidad élite.

## IX Sub Procesos

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: IC.1.1</b>
	INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	Instruir y capacitar al personal militar.	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUB PROCESO:</b> Planificar la Instrucción Militar y capacitación	<b>PAGINAS: 2</b>

### A. OBJETO DEL SUB-PROCESO:

Desarrollar la planificación de la instrucción militar y capacitación de las unidades militares, FF.RR, IMEVAC, COMIL-4 y otros pedidos de cooperación de instrucción.

### B. ALCANCE DEL SUB-PROCESO:

Desde el análisis de los documentos rectores del escalón superior hasta disponer los documentos de planificación

### C. RESPONSABLE DEL SUB- PROCESO:

Sección de Instrucción

### D. PROCEDIMIENTOS :

Planificar la Instrucción para el personal militar profesional y conscriptos
Planificar la instrucción para las FF.RR.
Planificar la instrucción para la IMEVAC
Planificar la instrucción para el COMIL-4
Planificar capacitación
Planificar instrucción a pedido de tipo especial
Proporcionar información de rutina o especial (= en todos los sub-procesos)

### E. REGISTRO DEL SUB-PROCESO:

Nº	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato del Plan general de instrucción ( nivel brigada)	IC.1.1.P1.F.1
2	Formato Informe / reporte de instrucción	IC.1.1.P1.F.2
3	Registro de ítems del PGI	IC.1.1.P1.R.1
4	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
5	Formato Instructivo regulatorio para el desarrollo de la instrucción con las FFRR.	IC.1.1.P2.F.1

6	Formato de Reporte de Instrucción de FF.RR	IC.1.1.P2.F.2
7	Formato de Reporte de medios y equipos de instrucción	IC.1.1.P2.F.3
8	Formato de Reporte de pistas y áreas de instrucción	IC.1.1.P2.F.4
9	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
10	Reporte de Instrucción de IMEVAC	IC.1.1.P3.F.1
11	Reporte de medios y equipos de instrucción	IC.1.1.P2.F.3
12	Reporte de pistas y áreas de instrucción	IC.1.1.P2.F.4
13	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
14	Formato Cronograma General (instrucción militar COMIL)	IC.1.1.P4. F1
15	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
16	Formato de Plan de Capacitación en al Área Militar	IC.1.1.P5. F1
17	Formato de requerimientos de capacitación (unidades)	IC.1.1.P5. F2
18	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
19	Registro de pedido de instrucción especial	IC.1.1.P6.R.1
10	Reporte de medios y equipos de instrucción	IC.1.1.P2.F.3
21	Reporte de pistas y áreas de instrucción	IC.1.1.P2.F.4
22	Formato Plan General de instrucción	IC.1.1.P1.F.1

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: IC.1.2</b>
	INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	Instruir y capacitar al personal militar.	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUB PROCESO:</b> Administrar instrucción militar y capacitación	<b>PAGINAS: 2</b>

**A. OBJETO DEL SUB-PROCESO:**

Ejecutar la planificación mediante la administración de instructores, unidades responsables, instruidos y desarrollo de la instrucción.

**B. ALCANCE DEL SUB- PROCESO:**

Desde la recepción del documento de planificación hasta la ejecución de la actividad de instrucción.

**C. RESPONSABLE DEL SUB-PROCESO:**

Sección de Instrucción

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Administrar instructores y unidades responsables de tipo de instrucción
Administrar personal de instruidos
Control de instrucción
Elaborar analítico de instrucción (planificación micro-curricular)
Elaborar cronogramas de ejecución y emitir horarios semanales para instrucción bajo responsabilidad directa del B-3.
Proporcionar información de rutina o especial

**E. REGISTRO DEL SUB-PROCESO:**

Nº	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Analítico de instrucción	IC.1.2.P1. F1
2	Formato Instructivo de instrucción	IC.1.2.P1 F2
3	Formato de Horario de Instrucción	IC.1.2.P1 F3
4	Documento de Nombramiento de instructores y coordinar	IC.1.2.P1 F4
5	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1
6	Formato de Lista de personal (instruidos)	IC.1.2.P2.F1
7	Formato de Registro de filiación de instrucción	IC.1.2.P2.F2
8	Registro de asistencia	IC.1.2.P2.R1
9	Registro de Verificaciones	IC.1.2.P2.R2
10	Registro de Listado de Aprobación	IC.1.2.P2.R3
11	Reporte de Instruidos	IC.1.2.P2.R4

12	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R.1
13	Cuadro de Control de la instrucción	IC.1.2.P3 .R1
14	Registro Carpeta de Instructores	IC.1.2.P3 .R2
15	Reporte Parcial de Instrucción	IC.1.2.P3 .F1
16	Formato de Informe o reporte de fin de fase, periodo, etc.	IC.1.2.P3 .F2
17	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: IC.1.3</b>
	INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	Instruir y capacitar al personal militar.	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUB-PROCESO: EVALUAR LA INSTRUCCIÓN MILITAR Y CAPACITACIÓN</b>	<b>PAGINAS: 2</b>

**A. OBJETO DEL SUB-PROCESO:**

Evaluar el rendimiento de la instrucción militar.

**B. ALCANCE DEL SUB-PROCESO:**

Desde la finalización de la instrucción hasta la emisión de los informes finales relacionados a la instrucción y capacitación.

**C. RESPONSABLE DEL SUB-PROCESO:**

Sección de Instrucción

**D. PROCEDIMIENTOS :**

Evaluar instructores directos y/o consolidar evaluaciones de instructores
Evaluar planificación de la instrucción.
Evaluar desempeño de la instrucción. (análisis estadístico)
Emitir informe final de las áreas de instrucción militar y capacitación.
Proporcionar información de rutina o especial

**E. REGISTRO DEL SUB-PROCESO:**

Nº	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Tabla de Ingresos de notas de evaluación de instructores.	IC.1.3.P1.F.2
2	Formato Reporte de Evaluación	IC.1.3.P1.F.3
3	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R.1
4	Formato Plan de Acción (Instrucción)	IC.1.3.P2.F1
5	Formato de Reporte Final	IC.1.3.P2.F2
6	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1
7	Reporte de Evaluación de las unidades	IC.1.3.P3.R1
8	Reporte de evaluación de instructores (instrucción conducida por la brigada)	IC.1.3.P3.R2
9	Registro Lista de Notas (Consolidadas)	IC.1.3.P3.R3
10	Registro de Reporte de desempeño	IC.1.3.P3.R4
11	Formato de Plan de Acción	IC.1.3.P2.F1
12	Registro de Reporte e Instructivos emitidos	IC.1.1.P7.R1

	y enviados	
13	Formato de Informe de final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	IC.1.3.P4.F1
14	Reporte de desempeño de instrucción	IC.1.3.P4.F2 / R.1
15	Formato de Informe de final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	IC.1.3.P4.F1
16	Reporte de desempeño de instrucción	IC.1.3.P4.F2 / R.1

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: IC.2.1</b>
	INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	Desarrollar la capacidad física del personal	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUB PROCESO: PLANIFICAR EL ÁREA DE CULTURA FÍSICA.</b>	<b>PAGINAS: 2</b>

**A. OBJETO DEL SUB-PROCESO:**

Desarrollar la planificación del área de cultura física.

**B. ALCANCE DEL SUB-PROCESO:**

Desde la recepción de las directrices que regulan la cultura física hasta la emisión de los documentos de planificación.

**C. RESPONSABLE DEL SUB-PROCESO:**

Sub-sección de Cultura Física del Departamento de Operaciones B-3

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Elaborar planificación anual / semestral para fortalecimiento físico, ejercicios de actividad física de aplicación militar, y actividades recreativas.
Elaborar instructivo regulatorio para entrenamiento físico y preparación de equipos para participación en competencias o eventos que requiere elevado nivel de preparación física.
Elaboración de instructivo regulatorio para la planificación, organización y desarrollo de competencias deportivas.
Proporcionar información de rutina o especial

**E. REGISTRO DEL SUB-PROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Informe de final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	IC.1.3.P4.F1
2	Reporte de desempeño de instrucción	IC.1.3.P4.F2 / R.1
3	Registro de actividades de cultura física (extraído del PAA de Operaciones y CC.FF)	IC.2.1.P1.R.1
4	Registro de pruebas físicas diagnosticas	IC.2.1.P1.R2
5	Instructivo regulatorio para el entrenamiento físico	IC.2.1.P1.F.1
6	Registro de Normas o disposiciones (pueden ser los registros conocidos como NAP)	IC.2.1.P2.R1
7	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
8	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
9	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: IC.2.2</b>
	INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	Desarrollar la capacidad física del personal	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUB PROCESO: ADMINISTRAR LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y COMPETENCIAS DEPORTIVAS</b>	<b>PAGINAS: 2</b>

**A. OBJETO DEL SUB-PROCESO:**

Cumplir la planeación de cultura física mediante programas meso, micro, y sesión entrenamiento y desarrollo de competencias deportivas, así como mantener las áreas deportivas

**B. ALCANCE DEL SUB-PROCESO:**

Desde la emisión de la planificación de la preparación física militar y deportiva para competencias internas e institucionales hasta su ejecución.

**C. RESPONSABLE DEL SUB-PROCESO:**

Sub-sección de Cultura Física del Departamento de Operaciones B-3

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Elaborar programación de preparación física meso, micro, y sesión de entrenamiento.
Elaborar Plan de Entrenamiento para equipos / o preparación física de recuperación.
Desarrollo de Programas de Competencias deportivas, de actividad física recreativa o de actividad física de aplicación militar (específica)
Ejecutar evaluación semestral (física y antropométrica)
Coordinar mantenimiento de áreas deportivas y pistas, y equipamiento de implementos deportivos a unidades
Proporcionar información de rutina o especial

**E. REGISTRO DEL SUB-PROCESO:**

Nº	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato Informe Anual de Cultura Física	IC.2.2.P1.F.1
2	Registro de Actas de reunión o reportes	IC.2.2.P1.R.1
3	Informe de CC.FF.	IC.2.2.P1.F.1
4	Informe de pruebas físicas y antropométricas	IC.2.2.P2.R.1 / F.1 IC.2.2.P2.R.2 / F.2
5	Horario de entrenamiento	IC.2.2.P2.R.3 / F.3

6	Informe de requerimientos	IC.2.2.P2.R.4
7	Cronograma de actividades	IC.2.2.P2.R.5
8	Programa de entrenamiento	IC.2.2.P2.R6
9	Test. físicos	IC.2.2.P2.R7
10	Cronograma de competencias	IC.2.2.P3.R1
11	Programa de competencias	IC.2.2.P3.R2
12	Cronograma de evaluación	IC.2.2.P4. R1
13	Registro de las evaluaciones	IC.2.2.P4.R2
14	Informe de las evaluaciones	IC.2.2.P4.R3
15	Informe de requerimiento implementos e instalaciones deportivas	IC.2.2.P5.R2
16	Estados de implementos Programa de anual de mantenimiento Cronograma de inspección informe de instalaciones	IC.2.2.P5.R3
17	Estados de implementos	IC.2.2.P5.R4
18	Programa de anual de mantenimiento	IC.2.2.P5.R5
19	Cronograma de inspección	IC.2.2.P5.R6
10	Informe de instalaciones	IC.2.2.P5.R7

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: IC.2.3</b>
	INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	Desarrollar la capacidad física del personal	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUB-PROCESO: EVALUAR EL ÁREA DE CULTURA FÍSICA</b>	<b>PAGINAS: 2</b>

**A. OBJETO DEL SUB-PROCESO:**

Determinar el nivel de rendimiento en relación a los estándares de cultura física conforme a las funciones y edades del personal militar.

**B. ALCANCE DEL SUB-PROCESO:**

Desde el cumplimiento de la planificación de la actividad de preparación física militar y deportiva hasta la evaluación final de las mismas,

**C. RESPONSABLE DEL SUB-PROCESO:**

Sub-sección de Cultura Física del Departamento de Operaciones B-3

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Emitir análisis y diagnóstico de la situación del área de cultura física del periodo anterior (semestral y anual)
Emitir informe de pruebas antropométricas
Emitir informe de pruebas físicas
Emitir informe de participación u organización de campeonatos deportivos o de actividades recreativas o de aplicación militar.
Proporcionar información de rutina o especial

**E. REGISTRO DEL SUB-PROCESO:**

Nº	NOMBRE	CÓDIGO
1	Planificación anual, mensual y semanal de CC.FF.	IC.2.3.P1.R1
2	Reportes de instalaciones deportivas	IC.2.3.P1.R1.F1
3	Informe de pruebas físicas	IC.2.3.P1.R1.R1
4	Informe de pruebas antropométricas	IC.2.3.P1.R1.R2
5	Informe de campeonatos deportivos y actividades recreativas	IC.2.3.P1.R1.R3
6	Informe final de cultura física	IC.2.3.P1.R1.F.2
7	Registro de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2.R1
8	Cuadro estadístico	IC.2.3.P2.R.2
9	Programa de preparación física	IC.2.3.P2.R.3
10	Informe de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2.R4

11	Formato de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2.F1
12	Registro de pruebas físicas	IC.2.3.P3.R1
13	Cuadro estadístico	IC.2.3.P3.R2
14	Programa de preparación física	IC.2.3.P2.R.3
15	Informe de pruebas físicas	IC.2.2.P2.R.1 / F.1
16	Instructivo de actividades deportivas y recreativas	IC.2.3.P4.R1
17	Informe de actividades recreativas	IC.2.3.P4.R2
18	Reportes de resultados de competencia	IC.2.3.P4.R3 / F.1
19	Informe de competencias	IC.2.3.P4.R4

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.1.1</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar operaciones</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUBPROCESO: PLANIFICAR EL EMPLEO DE LOS MEDIOS DE GUERRA EXTERNA Y DEFENSA INTERNA</b>	<b>PÁGINAS: 2</b>

**A. OBJETO DEL SUB-PROCESO:**

Desarrollar el PMTD - Proceso Militar en la Toma de Decisiones- en la planificación de operaciones militares de defensa del territorio nacional y de defensa interna.

**B. ALCANCE DEL SUB-PROCESO:**

Desde la emisión de la orden u plan de operaciones del Escalón Superior hasta la elaboración del plan para el empleo de los medios.

**C. RESPONSABLE DEL SUB-PROCESO:**

Departamentos de Operaciones

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Elaborar la guía inicial del comandante y la orden preparatoria N° 1.
Realizar el análisis de la misión.
Desarrollar los C.A.
Comparar los cursos de acción y decidir.
Elaborar las órdenes.
Proporcionar información de rutina o especial

**E. REGISTRO DEL SUB-PROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de la Guía Inicial del Comandante	PO.1.1.P1.F1
2	Formato de la Orden Preparatoria.N°1	PO.1.1.P1.F2
3	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1
4	Formato de Matriz de Recursos Disponibles	PO.1.1.P2.F.1
5	Formato de Matriz de Riesgos ( Evaluación)	PO.1.1.P2.F.2
6	Formato de Plan de Reconocimiento	PO.1.1.P2.F.3
7	Formato de Guía de Planeamiento	PO.1.1.P2.F.4
8	Formato de Orden Preparatoria N°2	PO.1.1.P2.F.5
9	Registro del Plan de Trabajo desarrollado.	PO.1.1.P2.R1
10	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1

11	Formato de Curso de Acción	PO.1.1.P3. F1.
12	Registro de emisión de documentos	PO.1.1.P1.R1
13	Formato de Matriz de comparación	PO.1.1.P4. F1
14	Matriz del Juego de Guerra de Artillería	PO.1.1.P4. F2
15	Registro del Juego de Guerra de Artillería	PO.1.1.P4. R1
16	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1
17	Formato Plan Matriz	PO.1.1.P5. F1
18	Formato Anexo de Inteligencia	PO.1.1.P5 F2
19	Formato Anexo de Logística	PO.1.1.P5 F3
10	Formato Anexo de Personal	PO.1.1.P5. F4
21	Formato Anexo de Comunicaciones	PO.1.1.P5. F5
22	Formatos de Anexo adicionales	PO.1.1.P5. F6
23	Registro de Expedición de Planes	PO.1.1.P5. R1
24	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.1.2</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar operaciones</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUBPROCESO PLANIFICAR Y COORDINAR EL APOYO DE FUEGOS</b>	<b>PÁGINAS: 1</b>

**A. OBJETIVO DEL SUB-PROCESO:**

Desarrollar el PMTD - Proceso Militar en la Toma de Decisiones- en la planificación de operaciones militares mediante la emisión del Plan de Apoyo de Fuegos del Coordinador de Apoyo de Fuegos.

**B. ALCANCE DEL SUB-PROCESO:**

Desde la emisión de la orden u plan de operaciones del Escalón Superior hasta la emisión del PAF (Plan de Apoyo de Fuegos) y el cumplimiento de la coordinación de fuegos en operaciones.

**C. RESPONSABLE DEL SUB-PROCESO:**

Departamento de Operaciones

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Planificación de Fuegos.
Coordinación de Fuegos.
Proporcionar información de rutina o especial

**E. REGISTRO DEL SUB-PROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato del Plan de Apoyo de Fuegos	PO.1.2.P1.F.1
2	Registro de documentos de planificación y coordinación de fuegos	PO.1.2.P1.R1
3	Formato de Listas de Blancos. (general)	PO.1.2.P1.F.2
4	Registro de expedición de documentos de planificación de fuegos.	PO.1.2.P1.F.3
5	Formato de orden /pedido de Fuegos	PO.1.2.P2.F1
6	Formato de Análisis de blancos.	PO.1.2.P2.F2
7	Registro de situación de medios disponibles (Carta de situación y lista de situación de medios por cada oficial de enlace)	PO.1.2.P2.R1
8	Registro de misiones de fuegos solicitadas	PO.1.2.P2.R2
9	Registro de misiones cumplidas	PO.1.2.P2.R3
10	Registro de blancos batidos	PO.1.2.P2.R4
11	Registro de medidas de coordinación en vigencia	PO.1.2.P2.R5

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.1.3</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar operaciones</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUB PROCESO: PLANIFICAR LOS FUEGOS DE ARTILLERÍA</b>	<b>PÁGINAS: 1</b>

**A. OBJETIVO DEL SUB-PROCESO:**

Desarrollar el PMTD - Proceso Militar en la Toma de Decisiones- en la planificación de operaciones militares de defensa del territorio nacional y de defensa interna artillería

**B. ALCANCE DEL SUB- PROCESO:**

Desde la emisión de la orden u plan de operaciones del Escalón Superior hasta la entrega del Plan de Fuegos de Artillería.

**C. RESPONSABLE DEL SUB-PROCESO:**

Departamento de Operaciones

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Planificar Fuegos de Artillería.
Proporcionar información de rutina o especial

**E. REGISTRO DEL SUB-PROCESO:**

Nº	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato del P.O.N de concentraciones	PO.1.3.P1.F1
2	Formato del Plan de Fuegos de Artillería	PO.1.3.P1.F2
3	Registro de documentos de planificación y coordinación de fuegos (COTA Centro de Operaciones Tácticas de Artillería)	PO.1.2.P1.R1
4	Formato de Listas de Blancos. (De artillería)	PO.1.3.P1.F3
5	Formato de Fuegos Programados (Cuadro Horarios / programas de fuego / repertorios)	PO.1.3.P1.F4

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.2.1</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar ejercicios</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUB PROCESO: MONTAR EJERCICIOS TÁCTICOS</b>	<b>PÁGINAS: 3</b>

**A. OBJETO DEL SUB-PROCESO:**

Planificar y montar el ejercicio táctico y coordinar preparativos.

**B. ALCANCE DEL SUB-PROCESO:**

Desde la recepción de la directrices del Escalón Superior hasta el montaje y desarrollo de preparativos para su ejecución hasta el inicio del mismo.

**C. RESPONSABLE DEL SUB-PROCESO:**

Sección de Instrucción

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Emitir instructivo para participación en Ejercicio Táctico
Ejecutar preparativos ejercicio táctico.
Proporcionar información de rutina o especial

**E. REGISTRO DEL SUB- PROCESO:**

Nº	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro (Cronograma de Planificación)	PO.2.1.P1.R1
2	Registro (Instructivo para el Ejercicio)	PO.2.1.P1.R2
3	Formato Plan de Trabajo para ejercicio	PO.2.1.P1.F1
4	Formato de Listas de Chequeo de seguridad	PO.2.1.P2.F1
5	Formato de revista o inspección de preparativos	PO.2.1.P2.F2

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.2.2</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar ejercicios</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUBPROCESO: PLANIFICAR EJERCICIOS DE TIRO</b>	<b>PÁGINAS: 4</b>

**A. OBJETO DEL SUBPROCESO:**

Desarrollar el plan de trabajo y emitir directrices mediante el instructivo para ejercicio de tiro.

**B. ALCANCE DEL SUBPROCESO:**

Desde la recepción de las directrices del escalón superior hasta la emisión del instructivo para el ejercicio de tiro.

**C. RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:**

Sección de Instrucción

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Elaborar Plan de Trabajo para Ejercicio de Tiro de Artillería.
Emitir instructivo para Ejercicio de Tiro.
Proporcionar información de rutina o especial

**E. REGISTRO DEL SUBPROCESO:**

Nº	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Plan de Trabajo para Ejercicio de Tiro	PO.2.2.P1.F1
2	Formato Cronograma de Planificación	PO.2.2.P2.F1
3	Documento Instructivo para tiro (Tiene formato)	PO.2.2.P2.F2
4	Registro de Instructivos de Tiro	PO.2.2.P2.R1

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.3.1</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar y coordinar otras actividades de operaciones</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Subproceso:</b> Planificar apoyo militar a proceso electoral, consulta, o referéndum	<b>PAGINA: 3</b>

**A. OBJETO DEL SUBPROCESO:**

Planificar el apoyo para el desarrollo de procesos electorales

**B. ALCANCE DEL SUBPROCESO:**

Desde la recepción de las directrices para el cumplimiento del proceso electoral hasta la emisión del plan de apoyo.

**C. RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:**

Departamento de Operaciones

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Emitir Plan de Trabajo para planificación de procesos electorales, consulta o referéndum
Elaborar Plan para apoyo a procesos electorales, consulta o referéndum

**E. REGISTRO DEL SUBPROCESO:**

Nº	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Plan de Trabajo para Referéndum, consulta o procesos electorales	PO.3.1.P1.F1
2	Formato: Plan de Apoyo a Procesos Electores o Instructivo	PO.3.1.P2.F1

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.3.2</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar y coordinar otras actividades de operaciones</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUBPROCESO: PLANIFICAR ACTIVIDADES DE APOYO A LA COMUNIDAD</b>	<b>PAGINA: 3</b>

**A. OBJETO DEL SUBPROCESO:**

Planificar y organizar el apoyo a la comunidad

**B. ALCANCE DEL SUBPROCESO:**

Desde la recepción del Instructivo y/o disposiciones para el apoyo a la comunidad hasta la emisión del instructivo interno a la unidades para al ejecución del apoyo.

**C. RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:**

Departamento de Operaciones

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Elaborar instructivo para apoyo a la comunidad
Emitir instructivo /memorándum para ceremonia militar – desfile militar
Planificar u organizar desfile o ceremonia militar

**E. REGISTRO DEL SUBPROCESO:**

Nº	NOMBRE	CÓDIGO
1	Instructivo de apoyo a la comunidad depende de la situación de apoyo)	PO.3.2.P1.F1
2	Formato de Instructivo de Seguridad de instalaciones y destacamentos de la Brigada Superior	PO.3.2.P2.F1
3	Formato de instructivo de seguridad a personas importantes	PO.3.3.P2.F1

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: PO.3.3</b>
	<b>PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Planificar y coordinar otras actividades de operaciones</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUBPROCESO: PROPORCIONAR SEGURIDAD</b>	<b>PAGINA: 3</b>

**A. OBJETIVO DEL SUBPROCESO:**

Planificar la seguridad de instalaciones, destacamentos y autoridades

**B. ALCANCE DEL SUBPROCESO:**

Desde la recepción de las directrices del Escalón Superior hasta la elaboración del instructivo y/o planificación

**C. RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:**

Departamento de Operaciones

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Emitir instructivo para seguridad a destacamentos y/o instalaciones
Proporcionar seguridad a autoridades nacionales o extranjeras en la jurisdicción
Proporcionar información de rutina o especial (todos los sub-procesos)

**E. REGISTRO DEL SUBPROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Plan de Trabajo para Referéndum, consulta o procesos electorales	PO.3.1.P1.F1
2	Formato: Plan de Apoyo a Procesos Electores o Instructivo	PO.3.1.P2.F1

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: AE.1.1</b>
	<b>ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Ejecutar operaciones y evaluar ejercicios</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>SUBPROCESO: DESARROLLAR OPERACION Y/O EJERCICIO</b>	<b>PAGINAS: 2</b>

**A. OBJETO DEL SUBPROCESO:**

Desarrollar el Plan de trabajo/día y ejecutarlo para el desarrollo de un ejercicio u operación.

**B. ALCANCE DEL SUBPROCESO:**

Desde la emisión del documento de planificación recibido por la Brigada hasta la hasta la ejecución del mismo.

**C. PROCEDIMIENTOS:**

Elaborar Plan de Trabajo (día)
Calificar actividad en base a normas y listas de chequeo establecidas

**D. REGISTRO DEL SUB-PROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Plan de Trabajo (Día)	AE.1.1.P1
2	Formato de Lista de Actividades a evaluarse.	AE.1.1.P2. F1
3	Formato de Listas de Chequeo	AE.1.1.P2. F2
4	Formato de reporte o informe de evaluación de Ejercicio / operación.	AE.1.1.P2. F3

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: AE.1.2</b>
	<b>ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Ejecutar operaciones y evaluar ejercicios</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Subproceso: Evaluar Operación / Ejercicio</b>	<b>PAGINAS: 2</b>

**A. OBJETO DEL SUBPROCESO:**

Evaluar las operaciones y/o ejercicios.

**B. ALCANCE DEL SUBPROCESO:**

Desde la elaboración de las normas de evaluación hasta su aplicación y emisión de la evaluación final.

**C. RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:**

Departamento de Operaciones

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de combate o ejercicio. (instructivo)
Establecer lecciones aprendidas
Elaborar propuesta de modificación de orgánico
Emitir reporte o informe final (en base a normas)

**E. REGISTRO DEL SUBPROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Listas de chequeo	AE.1.2.P1. F1
2	Registro P.O.N	AE.1.2.P2.R1
3	Registro N.A.P	AE.1.2.P2.R2
4	Registro de Lecciones Aprendidas.	AE.1.2.P2.R3
5	Registro de lecciones aprendidas	AE.1.2.P2.R3
6	Registro de actividades y/o reportes unidades	AE.1.2.P4.R1
7	Formato de Informe Final (Normas)	AE.1.2.P4.R2

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: AE.2.1</b>
	<b>ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operaciones / ejercicios)	
	<b>SUBPROCESO: SEGUIMIENTO Y COORDINACION DE ACTIVIDADES NO CONSIDERADAS EN OPERACIONES O EJERCICIOS.</b>	<b>PAGINA: 2</b>

**A. OBJETO DEL SUBPROCESO:**

Calificar y evaluar todas las operaciones y actividades complementarias no consideradas como operaciones de guerra externa y defensa interna.

**B. ALCANCE DEL SUBPROCESO:**

Desde el fin de la planificación o emisión de orden hasta su cumplimiento hasta el seguimiento de las actividades

**C. RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:**

Departamento de Operaciones

**D. PROCEDIMIENTOS:**

Elaborar Plan de trabajo de seguimiento (día)
Calificar actividad en base a normas y listas de chequeo establecidas

**E. REGISTRO DEL SUBPROCESO:**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro de cumplimiento del Plan de trabajo día.	AE.2.1.P1.R1

	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CODIGO: AE.2.2</b>
	<b>ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS</b>	<b>VERSIÓN: 1.0</b>
	<b>PROCESO :</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN: 05-SEP-2012</b>
	<b>Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operaciones / ejercicios)</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 05-SEP-2009</b>
	<b>SUBPROCESO: Evaluar actividad / Reportar</b>	<b>PAGINA: 2</b>

**A. OBJETO DEL SUBPROCESO:**

Evaluar la planificación y la ejecución de otras actividades no contempladas en operaciones y/ejercicios de Guerra externa y Defensa Interna.

**B. ALCANCE DEL SUBPROCESO:**

Desde la definición de listas de chequeo o normas de evaluación hasta la evaluación de las actividades no consideradas en operaciones de Guerra Externa o Defensa Interna.

**C. RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:**

Departamentos de Operaciones

**D. PROCEDIMIENTOS:**

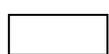
Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de actividad varia (instructivo) de otras actividades.
Establecer lecciones aprendidas no consideradas en operaciones o ejercicios
Emitir reporte o informe final (en base a normas de evaluación), de actividades no consideradas en operaciones y ejercicios.

**E. REGISTRO DEL SUBPROCESO:**

N/A

## X Procedimientos

### a. Simbología ANSI utilizada en los diagramas de flujo



**Operación/Actividad: Rectángulo.** Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.



**Punto de decisión: diamante.** Indica una decisión y por lo general outputs del diamante se marcarán con las opciones, si, no, o verdadero, falso.



**Documentación: rectángulo con la parte inferior en forma de onda.** Indica que una actividad incluyó información registrada en papel (informes escritos, impresiones).



**Almacenamiento: triángulo.** Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Con frecuencia se utiliza para indicar que el output se encuentra almacenado esperando al cliente.



**Dirección de flujo: flecha.** Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso de un símbolo a otro.



**Conector: círculo pequeño.** Se emplea un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo, servirá como input para otro diagrama de flujo. Se usa cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo.



**Límites: rectángulo ovalado.** Indica el inicio y el fin del proceso, normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o fin.



**Datos: paralelogramo.** Indica la salida y entrada de datos.



**Conector de página: pentágono.** Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

**b. Descripción:**

	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.1.P1
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar la instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Planificar la Instrucción para el personal militar profesional y conscriptos.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012. <b>N°1</b>

**1.- ACTIVIDADES.**

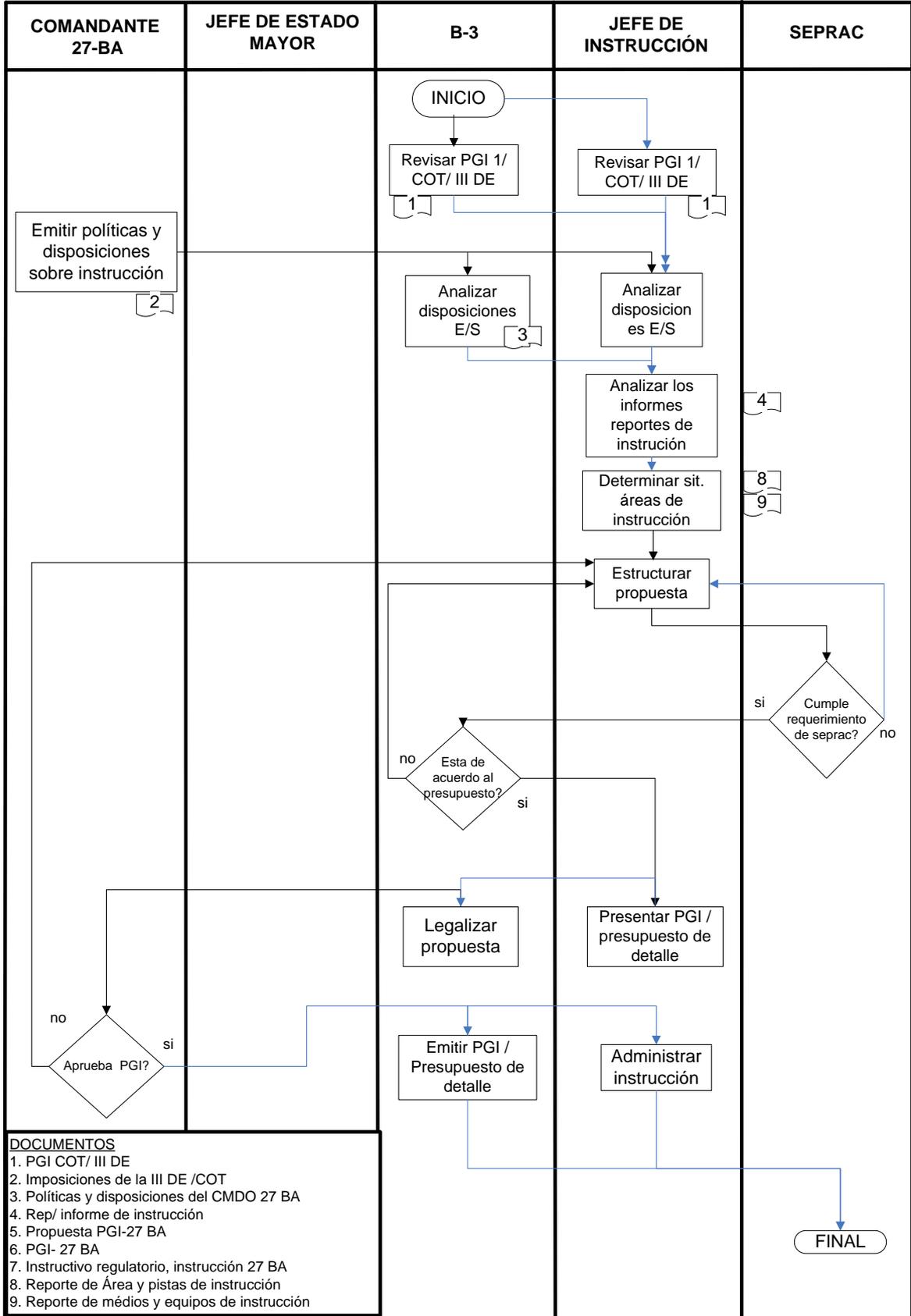
N°	Qué	Quién	Cómo	Cuando	Dónde
1	Revisar PGI.(COT/III DE.)	B-3	Ítem por ítem	Una vez llegue documento	Dpto. B-3
2	Analizar y determinar imposiciones del escalón superior ( COT / III DE) y comando de 27 BA	B-3 / Jefe de instrucción	Extraer disposición que corresponda	Una vez sean emitidas	Dpto. B-3
3	Analizar los informes / reportes de instrucción	Jefe de instrucción	Determinando correctivos recomendados y acciones favorables ejecutadas	Al final de cada periodo y cuando existan novedades	Dpto. B-3
4	Determinar situación actual (pistas, área y aulas de instrucción)	Jefe de instrucción	Mediante partes de situación y/o Inspecciones físicas	Cada 3 meses	En las pistas, áreas de instrucción
5	Estructurar propuesta del plan general de instrucción	Jefe de instrucción / P-3 unidades	Mediante la determinación de la finalidad, referencias y consideraciones generales, además incluye la planificación curricular que deberá disponer de calendario general, el	Para cada año calendario para el personal profesional y para cada leva para el	Dpto. B-3

			horario de actividades y cuadro de distribución del tiempo.	personal de conscriptos.	
6	Verificar requisitos de SEPRAC	Departamento Seprac	Determinar los aspectos generales que deben verificarse en todas las actividades de instrucción y /o complementarias. Estos deberán estar en una lista para motivos de evaluación	Para cada propuesta del plan general de instrucción o instructivo regulatorio de actividad de instrucción	Dpto. B-3
7	Determinar requerimiento y disponibilidad presupuestaria	B-3 (Ordenadores de gasto)	Se debe determinar si los gastos previstos para el cumplimiento de la instrucción esta de acuerdo a la planificación y/o disponibilidad de recursos financieros. Esto debe incluir coordinaciones con otros Ordenadores de gasto que puedan suplir las necesidades de instrucción	Para cada propuesta del plan general de instrucción o instructivo regulatorio de actividad de instrucción.	Dpto. B-3
8	Emitir PGI / instructivo regulatorio.	B-3	Una vez aprobado por el comandante de la brigada se deberá legalizar y reproducir las copias necesarias a fin de entregar a los interesados	Una vez aprobado PGI, y/o instructivo regulatorio.	Dpto. B-3 y ayudantía comando

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato del Plan general de instrucción ( nivel brigada)	IC.1.1.P1.F.1
2	Formato Informe / reporte de instrucción	IC.1.1.P1.F.2
3	Registro de ítems del PGI	IC.1.1.P1.R.1
4	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2

### 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.1.P2
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar la instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Planificar la instrucción para las FF.RR.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N°2</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

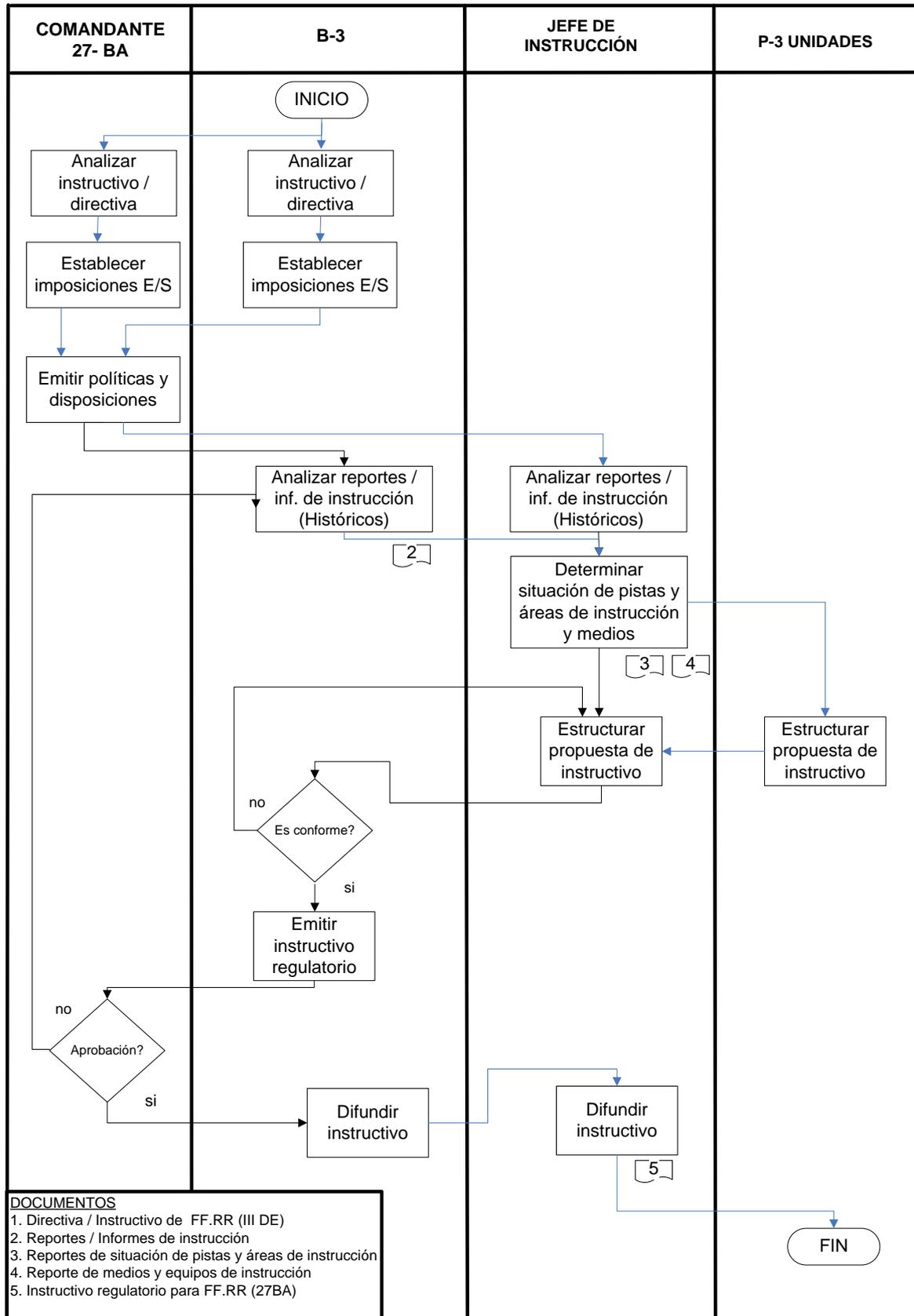
N°	Qué	Quién	Cómo	Cuando	Dónde
1	Analizar directiva / instructivo que regula actividad	Cmte. / B-3	Se debe determinar los tiempos límites de inicio y final, así como la jornada de trabajo, así como las imposiciones o limitaciones impuestas al proceso de instrucción	Una vez que se reciba la disposición	Comando
2	Analizar y determinar imposiciones del escalón superior ( COT / III DE) y comando de 27 BA	Cmdte. / B-3	Extraer disposición que corresponda	Una vez sean emitidas	Comando
3	Emitir políticas y disposiciones de instrucción	Cmdte.	Se determinarán las limitaciones y regulaciones para la actividad en referencia	Una vez analizadas las restricciones o parámetros del escalón superior	Comando
4	Analizar los informes / reportes de instrucción de FF.RR.	B-3 Jefe de instrucción	Determinando correctivos recomendados y acciones favorables ejecutadas (ver históricos)	Anualmente para la planificación de siguiente año.	Dpto. B-3
5	Determinar situación actual (pistas, área y aulas de instrucción, medios)	Jefe de instrucción	Mediante partes de situación y/o Inspecciones físicas Determinar la situación de existencia y estado de ayudas de instrucción y de equipos disponibles.	Cada 3 meses	En las pistas, áreas de instrucción

6	Estructurar propuesta de Instructivo (en coordinación con P-3)	Jefe de instrucción / P-3 unidades	Mediante la determinación de la finalidad, referencias y consideraciones generales, además incluye la planificación curricular que deberá disponer de calendario general, el horario de actividades y cuadro de distribución del tiempo.	Anualmente	Dpto. B-3
7	Emitir instructivo regulatorio. (anexar copia del Programa General de entrenamiento del Ejército)	B-3	Una vez aprobado por el comandante de la brigada se deberá legalizar y reproducir las copias necesarias a fin de entregar a los interesados	Una vez aprobado PGI, y/o instructivo regulatorio.	Dpto. B-3 y ayudantía comando

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato Instructivo regulatorio para el desarrollo de la instrucción con las FFRR.	IC.1.1.P2.F.1
2	Formato de Reporte de Instrucción de FF.RR	IC.1.1.P2.F.2
3	Formato de Reporte de medios y equipos de instrucción	IC.1.1.P2.F.3
4	Formato de Reporte de pistas y áreas de instrucción	IC.1.1.P2.F.4
5	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.1.P3
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar la instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Planificar la instrucción para la IMEVAC	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N°3</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

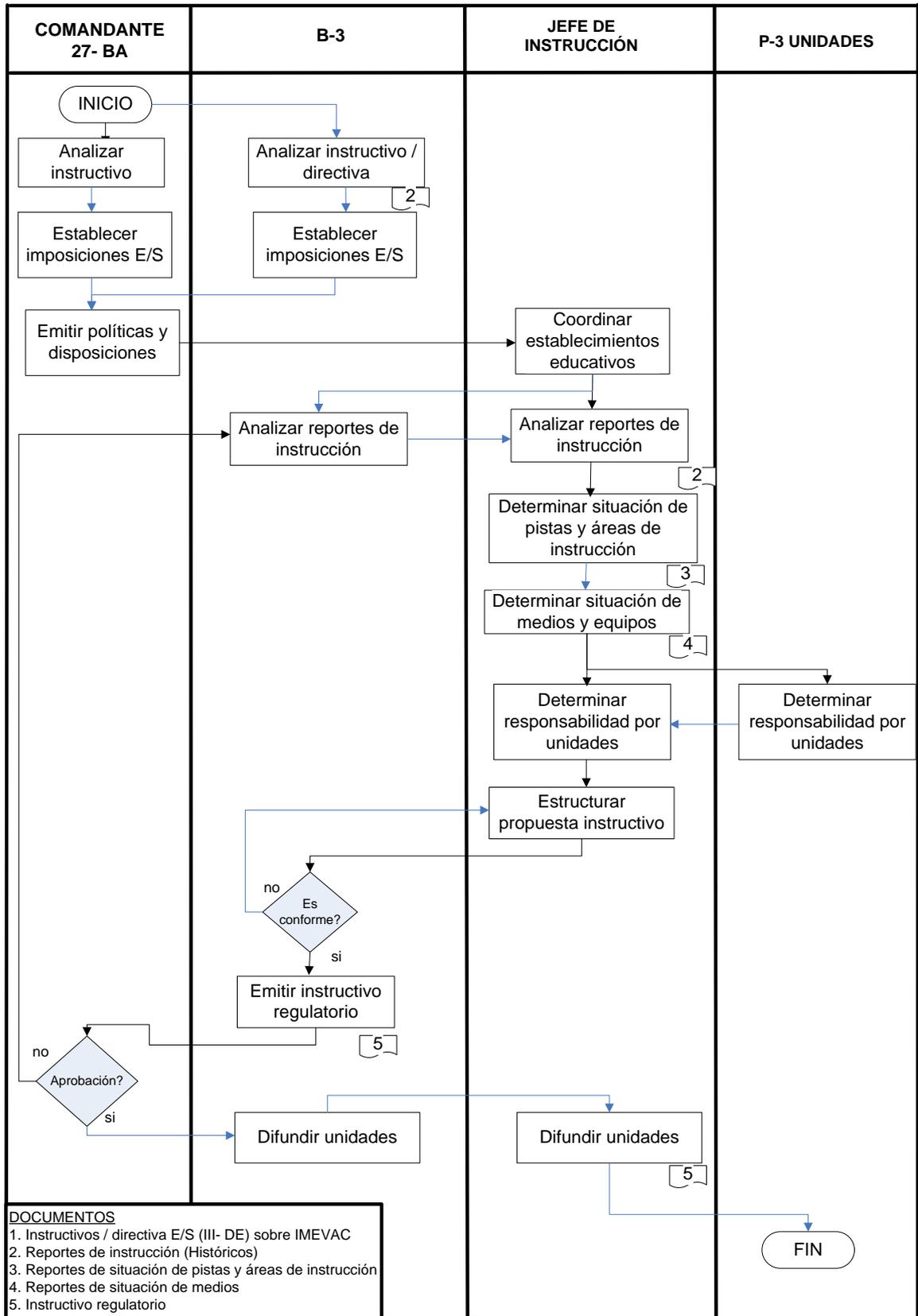
N°	Qué	Quién	Cómo	Cuando	Dónde
1	Analizar directiva / instructivo que regula actividad	Cmdte. / B-3	Se debe determinar los tiempos límites de inicio y final, así como la jornada de trabajo, así como las imposiciones o limitaciones impuestas al proceso de instrucción	Una vez que se reciba la disposición	Comando
2	Analizar y determinar imposiciones del escalón superior ( COT / III DE) y comando de 27 BA	Cmdte. / B-3	Extraer disposición que corresponda	Una vez sean emitidas	Comando
3	Emitir políticas y disposiciones de instrucción	Cmdte.	Se determinarán las limitaciones y regulaciones para la actividad en referencia	Una vez analizadas las restricciones o parámetros del escalón superior	Comando
4	Coordinar establecimientos educativos	Jefe de Instrucción	Se determina los requerimientos y posible cantidad de alumnos que podrían asistir	Una vez que exista la disposición de iniciar la planificación y verificado las políticas	Establecimientos educativos
5	Analizar los informes / reportes de instrucción de IMEVAC	B-3 Jefe de instrucción	Determinando correctivos recomendados y acciones favorables ejecutadas (ver históricos)	Anualmente para la planificación de siguiente año.	Dpto. B-3
6	Determinar		Mediante partes de	Cada 3 meses	

	situación actual (pistas, área y aulas de instrucción, medios)	Jefe de instrucción	situación y/o Inspecciones físicas Determinar la situación de existencia y estado de ayudas de instrucción y de equipos disponibles.		En las pistas, áreas de instrucción
7	Distribuir unidades previa coordinación con las mismas	Jefe de instrucción / P-3 Unidades	Se determina el tipo de instrucción que están en capacidad de dar las unidades y la cantidad de alumnos posibles a ser atendidos.	Semestralmente cuando se ejecute el programa	Dpto. B-3
8	Estructurar propuesta de Instructivo (en coordinación con P-3)	Jefe de instrucción / P-3 unidades	Mediante la determinación de la finalidad, referencias y consideraciones generales, además incluye la planificación curricular que deberá disponer de calendario general, el horario de actividades y cuadro de distribución del tiempo.	Anualmente	Dpto. B-3
9	Emitir instructivo regulatorio.	B-3	Una vez aprobado por el comandante de la brigada se deberá legalizar y reproducir las copias necesarias a fin de entregar a los interesados	Una vez aprobado PGI, y/o instructivo regulatorio.	Dpto. B-3 y ayudantía comando

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Instructivo regulatorio para el desarrollo de la instrucción de IMEVAC	S/C
2	Reporte de Instrucción de IMEVAC	IC.1.1.P3.F.1
3	Reporte de medios y equipos de instrucción	IC.1.1.P2.F.3
4	Reporte de pistas y áreas de instrucción	IC.1.1.P2.F.4
5	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.1.P4
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar la instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Planificar la instrucción para el COMIL-4	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 4</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

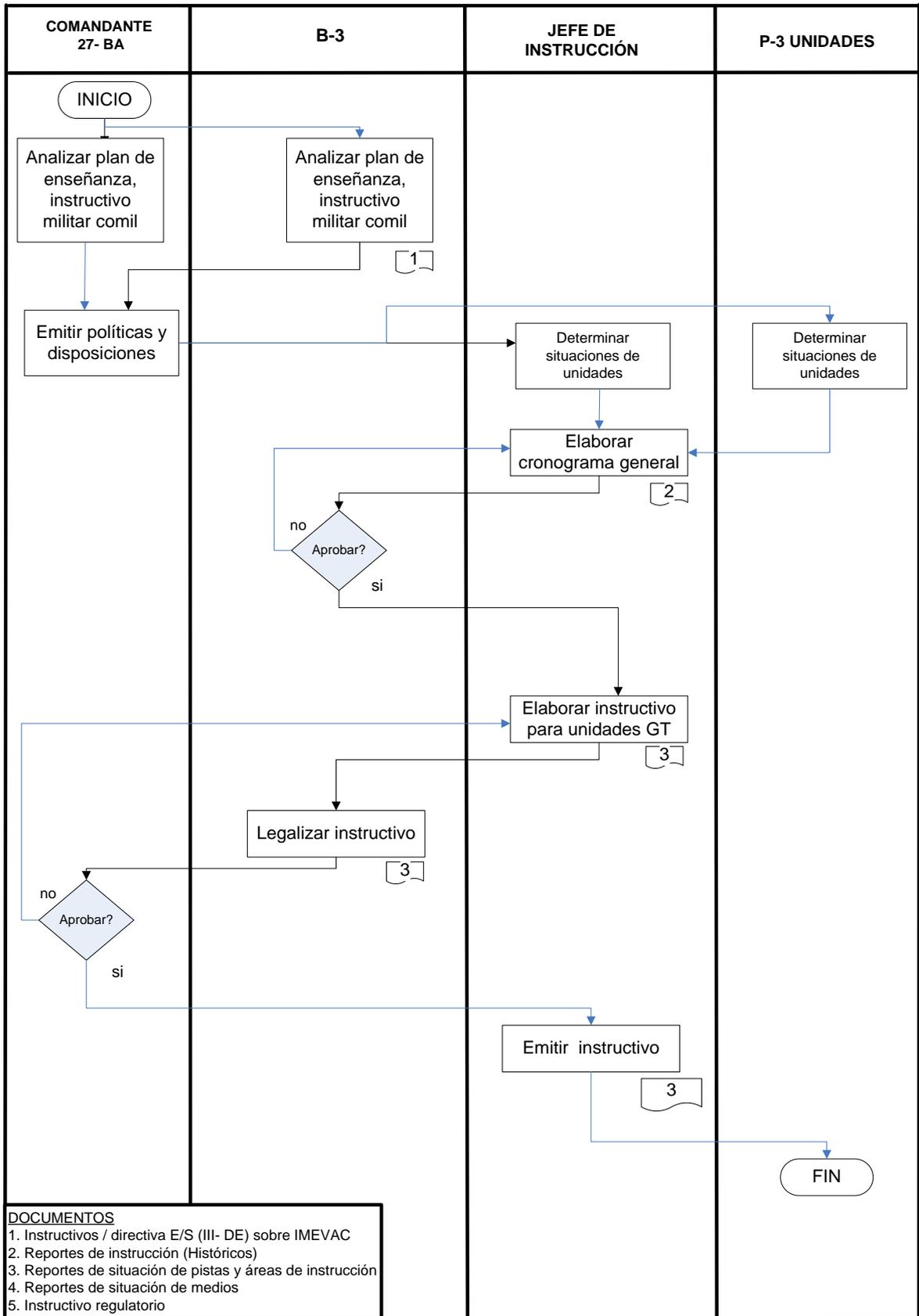
N°	Qué	Quién	Cómo	Cuando	Dónde
1	Analizar Plan de Enseñanza para la instrucción militar del COM IL	Cmdte. / B-3	Se debe determinar los tiempos límites de inicio y final, así como la jornada de trabajo, así como las imposiciones o limitaciones impuestas al proceso de instrucción	Una vez que se reciba solicitud de pedido de apoyo y/o la disposición del comando de la III.DE	Comando
2	Emitir políticas y disposiciones de instrucción	Cmdte.	Se determinarán las limitaciones y regulaciones para la actividad en referencia	Una vez analizadas las restricciones o parámetros del escalón superior	Comando
3	Pre-seleccionar materias y contenidos por unidad	Jefe de Instrucción / P-3 Unidades	Se determina el tipo de instrucción que cada unidad por sus características y medios militares disponibles podría brindar	Una vez se conozcan las políticas y las disposiciones regulatorias	Dpto. B-3
4	Determinar situación unidades para proporcionar instrucción	Jefe de Instrucción / P-3	Se determina con las unidades de la plaza (unidades orgánicas de la 27.BA y acantonadas en la Plaza de Cuenca)	Una vez se haya analizado la directiva y las políticas – disposiciones internas	Dpto. B-3 / Sala de Operaciones
5	Elaborar cronograma general	Jefe de Instrucción	Se determina en base a la planificación del COMIL, el cronograma de materias y unidades	Una vez determinada la situación de las unidades	Establecimientos educativos
6	Aprobar cronograma	B-3	Verificando que esté de acuerdo al Instructivo y las coordinaciones con el delegado del COMIL.	Una vez que se disponga de la propuesta del	Dpto. B-3

				cronograma	
7	Elaborar Instructivo de instrucción militar para el COMIL	Jefe de instrucción	Mediante la determinación de la finalidad, referencias y consideraciones generales, además incluye la planificación curricular remitida por el COMIL. Se debe incluir los cambios menores a la planificación original del COMIL que se haya establecido por medio de las coordinaciones	Anualmente	Dpto. B-3  (remitir a las unidades del Grupo de Tarea)
8	Emitir instructivo regulatorio.	Jefe de instrucción	Una vez aprobado por el comandante de la brigada se deberá legalizar y reproducir las copias necesarias a fin de entregar a los interesados	Una vez aprobado PGI, y/o instructivo regulatorio.	Dpto. B-3 y ayudantía comando

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Instructivo de instrucción militar para el COMIL	S/C
2	Formato Cronograma General (instrucción militar COMIL)	IC.1.1.P4. F1
3	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.1.P5
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar la instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Planificar capacitación	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 5</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

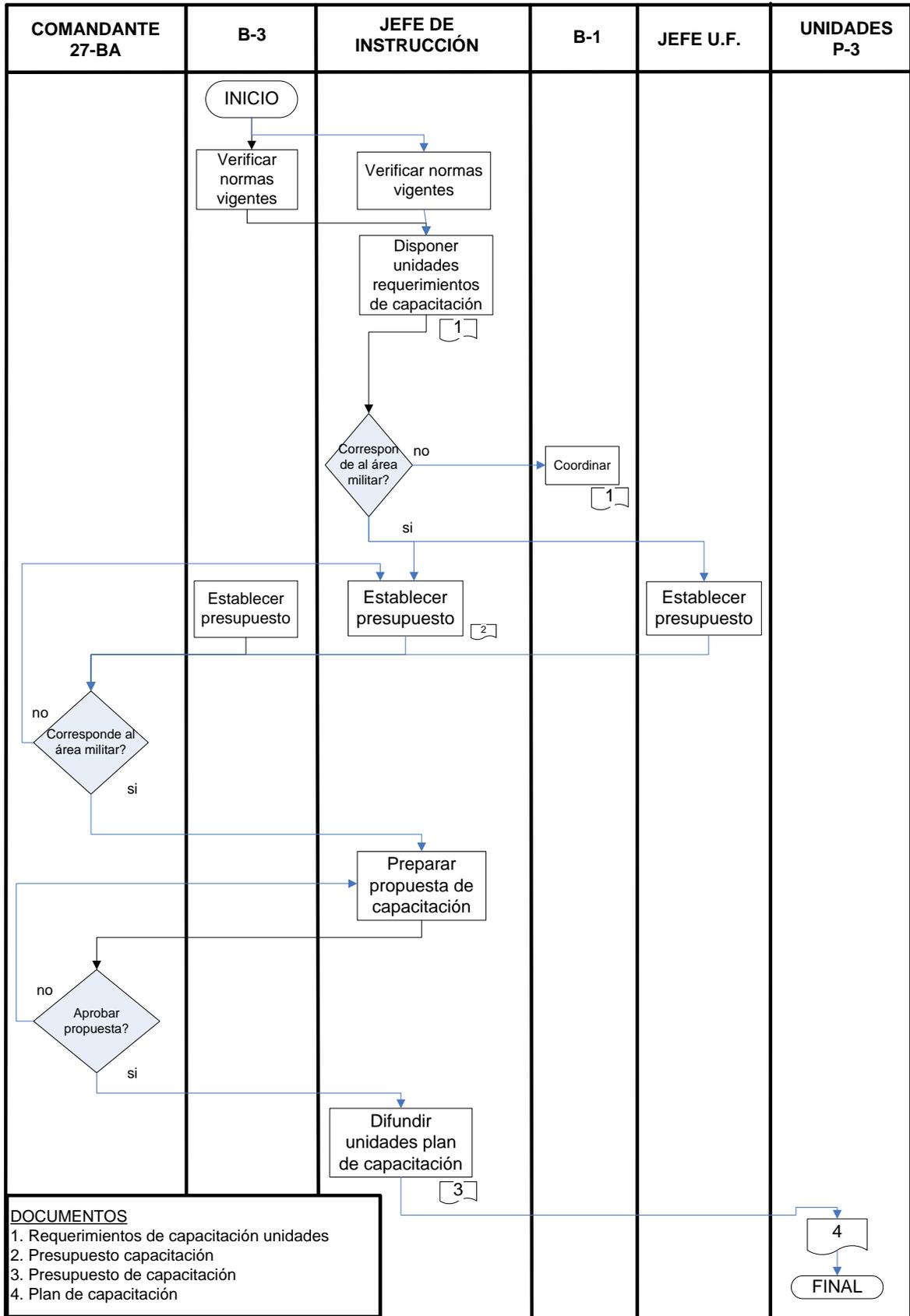
N°	Qué	Quién	Cómo	Cuando	Dónde
1	Verificar normas vigentes	B-3 / Jefe de Instrucción	Se revisará las normas existentes relacionados a la capacitación militar. Poner énfasis en el Plan de Carrera	Anualmente	Dpto. B-3
2	Disponer unidades requerimientos de capacitación / y a E.M	Jefe de Instrucción	Requerir de las unidades los tipos de cursos o áreas de capacitación relacionado al campo de operaciones y empleo de las unidades	Semestralmente	Dpto. B-3 / P-3
3	Recolectar información de alternativas de capacitación / cursos	Jefe de Instrucción	Se deberá verificar las ofertas educativas de las escuelas e institutos militares , organismos gubernamentales (riesgos y catástrofes) , centros de capacitación, etc.	Cuando necesario / semestralmente	Dpto. B-3
4	Coordinar otras áreas de capacitación bajo responsabilidad de Personal (B-1)	B-3	Se deberá mantener coordinación con el B-1 a fin de no duplicar esfuerzos de capacitación en programas educativos que puedan tener aplicación militar	Trimestralmente	Dpto. B-1
5	Establecer presupuesto / revisar presupuesto aprobado / otras fuentes de financiamiento	Jefe de Instrucción / B-3 como Ordenadores de gasto / Jefe financiero	Se deberá determinar los costos de las capacitaciones que deben ser canceladas y que no se dan por cooperación entre instituciones o que se proveen por las escuelas e	Cada cuatrimestre / anualmente	Dpto. B-3

			institutos militares.		
6	Preparar propuesta general (cursos / cupos / unidades)	Jefe de Instrucción	Se elaborara la propuesta anual para capacitación con tres meses de anticipación al inicio del año siguiente. (Se revisará la misma cada tres meses y se modificará siempre y cuando no cambien los techos presupuestarios)	Anualmente y una vez conocida capacidades reales de financiamiento	Dpto. B-3
7	Aprobar propuesta y difundir Plan de Capacitación (Instructivo)	Comando / Jefe de Instrucción	Se revisará el contenido y los aspectos formales.	Una vez prepara la propuesta / anualmente (1 período antes de aprobar el presupuesto de la unidad)	Comando

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Plan de Capacitación en al Área Militar	IC.1.1.P5. F1
2	Formato de requerimientos de capacitación (unidades)	IC.1.1.P5. F2
3	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.1.P6
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar la instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Planificar instrucción a pedido de tipo especial	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 6</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

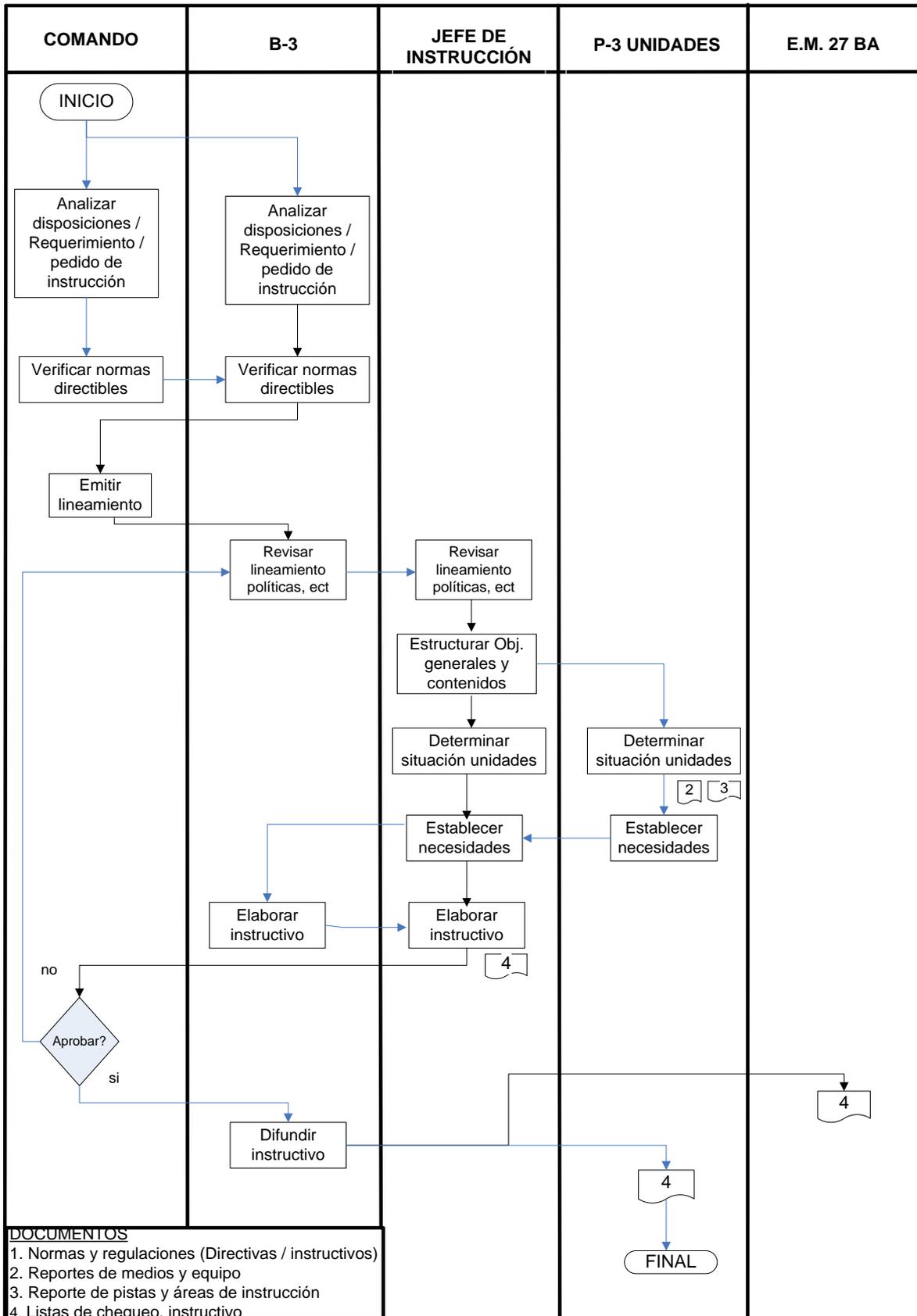
N°	Qué	Quién	Cómo	Cuando	Dónde
1	Analizar disposición o necesidad de instrucción no programada (Reservistas / reentrenamientos, instituciones educativas civiles, etc.)	Comando / B-3	Se debe determinar el tipo de instrucción, los requerimientos para suministrar, establecer costos y que organismo o institución asumiría, la necesidad de autorización, etc.	Una vez se presente el pedido, solicitud o disposición	Comando
2	Verificar Normas / directrices.	Comando /B-3	Se debe verificar las normas vigentes a fin de determinar las limitaciones, restricciones o posibilidades de proveer instrucción solicitada o dispuesta (según el caso)	Antes de la planificación	Comando
3	Revisar disposiciones, lineamientos y políticas del comando de la 27.BA	B-3	Verificar los lineamientos emitidos para el tipo de instrucción requerida y que fueran emitidos por el comando de la 27.BA	Antes de la planificación	Dpto. B-3
4	Estructurar objetivos y contenidos generales	Jefe de Instrucción	Establecer los contenidos generales y los objetivos de acuerdo al tipo de instrucción o si estos se encuentran impuestos	Una vez autorizado a ejecutar la instrucción.	Dpto. B-3
5	Determinar situación de unidades (personal, áreas, medios, etc.)	Jefe de Instrucción / P-3 Unidades	Se debe verificar la situación del personal, nivel conocimiento, cantidad así como de equipo y medios para la instrucción	Una vez determinado el alcance, objetivos y contenidos	Dpto. B-3
6	Establecer requerimientos de	Jefe de	Determinar las necesidades de personal,	Una vez se conozca la	Dpto. B-3

	personal, materiales, medios y presupuesto	Instrucción	material y equipo, así como los requerimientos de presupuesto que se deben asignar, o verificar si es que hay un presupuesto especial asignado para esta actividad de instrucción	situación de las unidades	
7	Elaborar instructivo	Jefe de Instrucción	Se elabora el instructivo regulatoria a la actividad específica o especial de instrucción.	Al final de procedimiento	Dpto. B-3
8	Aprobar y difundir instructivo	Comando	Verificar que la programación este de acuerdo a las normas y satisfaga los requerimientos para alcanzar el objetivo.	Una vez listo para su revisión	Comando / ayudantía

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro de pedido de instrucción especial	IC.1.1.P6.R.1
2	Reporte de medios y equipos de instrucción	IC.1.1.P2.F.3
3	Reporte de pistas y áreas de instrucción	IC.1.1.P2.F.4
4	Lista de chequeo instructivo.	S/C

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.1.P7
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar la instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Proporcionar información de rutina o especial (= en todos los sub-procesos)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 7</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

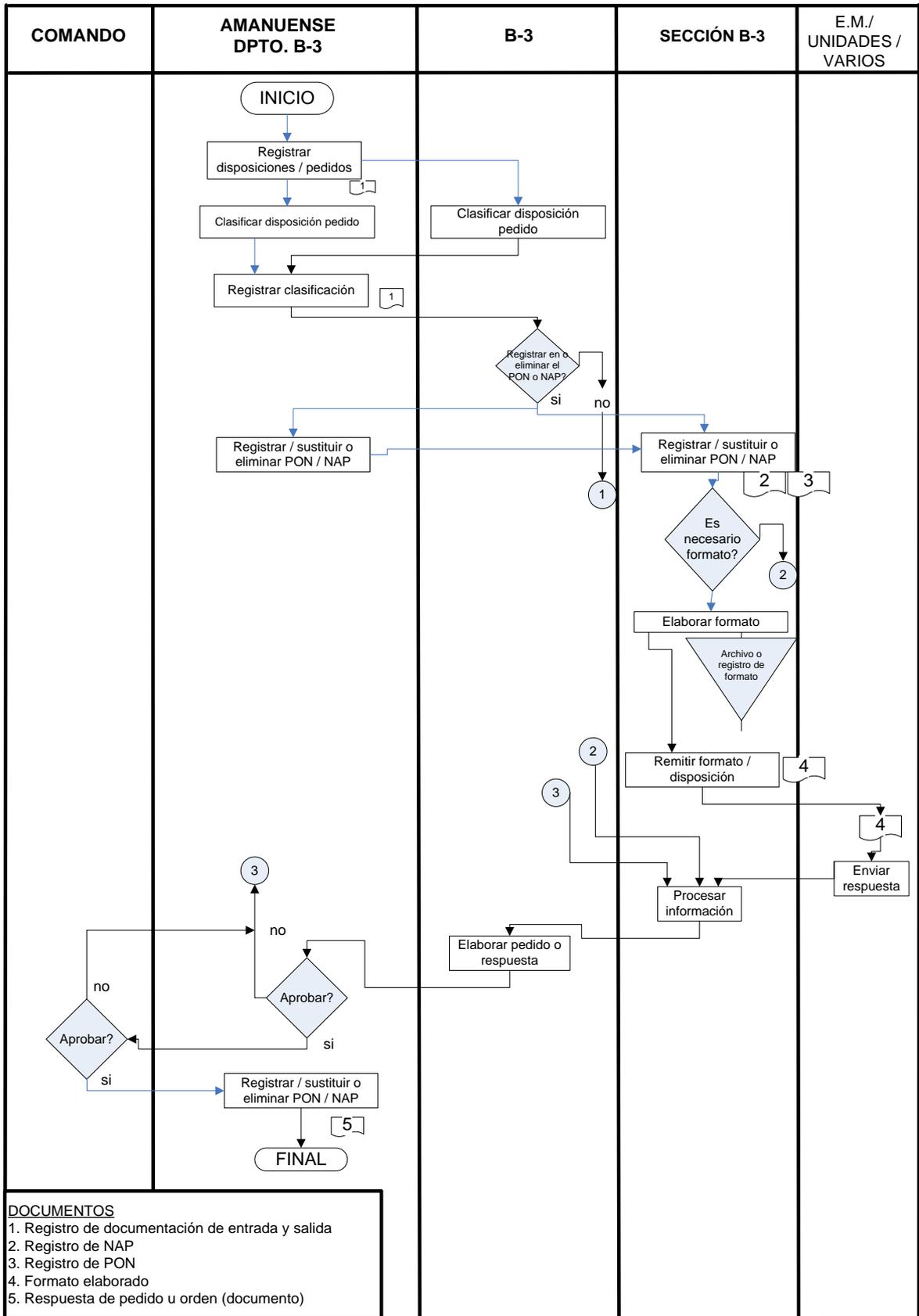
N°	Qué	Quién	Cómo	Cuando	Dónde
1	Registrar disposición	Amanuense del Departamento de Operaciones	Registra en el libro de ingreso de documentación	Cuando llegue el documento (Mensaje Oficial, Oficio, Memorándum, Directiva, Instructivo, Reporte, etc.)	Dpto. B-3
2	Clasificar disposición por campo de acción.	Oficial B-3	Determina que sección de operaciones deberá dar atención	Una vez registrado el documento	Dpto. B-3
3	Registrar en NAP o PON si es actividad permanente.	Amanuense del Departamento de Operaciones / Secciones del Dpto. B-3	Una vez que ingresa la documentación se verificará si hay disposiciones de tipo permanente o semi-permanente que deben ser ingresadas a los P.O.N. o las N.A.P.	En caso que se determine	Dpto. B-3 / Secciones
4	Eliminar de NAP o PON si es actividad que deja ser permanente	Amanuense del Departamento de Operaciones / Secciones del Dpto. B-3	Se verificará si las disposiciones recibidas invalidan o sustituyen a los P.O.N. o las N.A.P.	En caso que se determine	Dpto. B-3 / Secciones
5	Establecer formato de respuesta	Se determinará el formato que se empleará para recabar la información en caso que no exista	Se debe verificar si la información se dispone en el Departamento o otros departamentos del E.M. En caso de la necesidad de recolectar la información de las unidades o varios elementos (personal militar) se debe establecer un formato para el efecto, el	Una vez clasificado el documento	Dpto. B-3 / Secciones

			mismo que debe ser registrado en una carpeta de formatos.		
6	Recabar información	Secciones del Dpto. B-3 / Unidades / Varios	Se procede a la obtención de información	Una vez se disponga del formato o se determine que no es necesario el mismo y se haya determinado el tipo de información	Dpto. B-3 / Secciones
7	Procesar la información para respuesta	Cada Sección responsable	Se procede a depurar la información y procesarla	Una vez recibida	Dpto. B-3 / Secciones
8	Elaborar respuesta a pedido o disposición	Cada Sección responsable	Se elabora la respuesta a la N°en o pedido	Una vez procesada u obtenida la información	Dpto. B-3 / Secciones
9	Aprobar	B-3	Se verifica si el documento cumple las especificaciones de la N°en o pedido.	Una vez que el documento esté listo para la respuesta	Dpto. B-3
10	Registrar envío	Amanuense del departamento de Operaciones / en cada sección	Se registra el cumplimiento de la N°en y la fecha-hora de emisión del documento.	Una vez que se entregue a mensajería o ayudantía de la unidad.	Dpto. B-3 / Secciones

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
01	Registro de Ingreso y salida de documentación de instrucción	IC.1.1.P7.R1
02	Registro de formatos y ejemplares	IC.1.1.P7.R2
03	Registro de N.A.P.	IC.1.1.P7.R3
04	Registro de P.O.N.	IC.1.1.P7.R4

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.2.P1
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Administrar instrucción militar y capacitación	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Administrar instructores y unidades responsables de tipo de instrucción	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 8</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

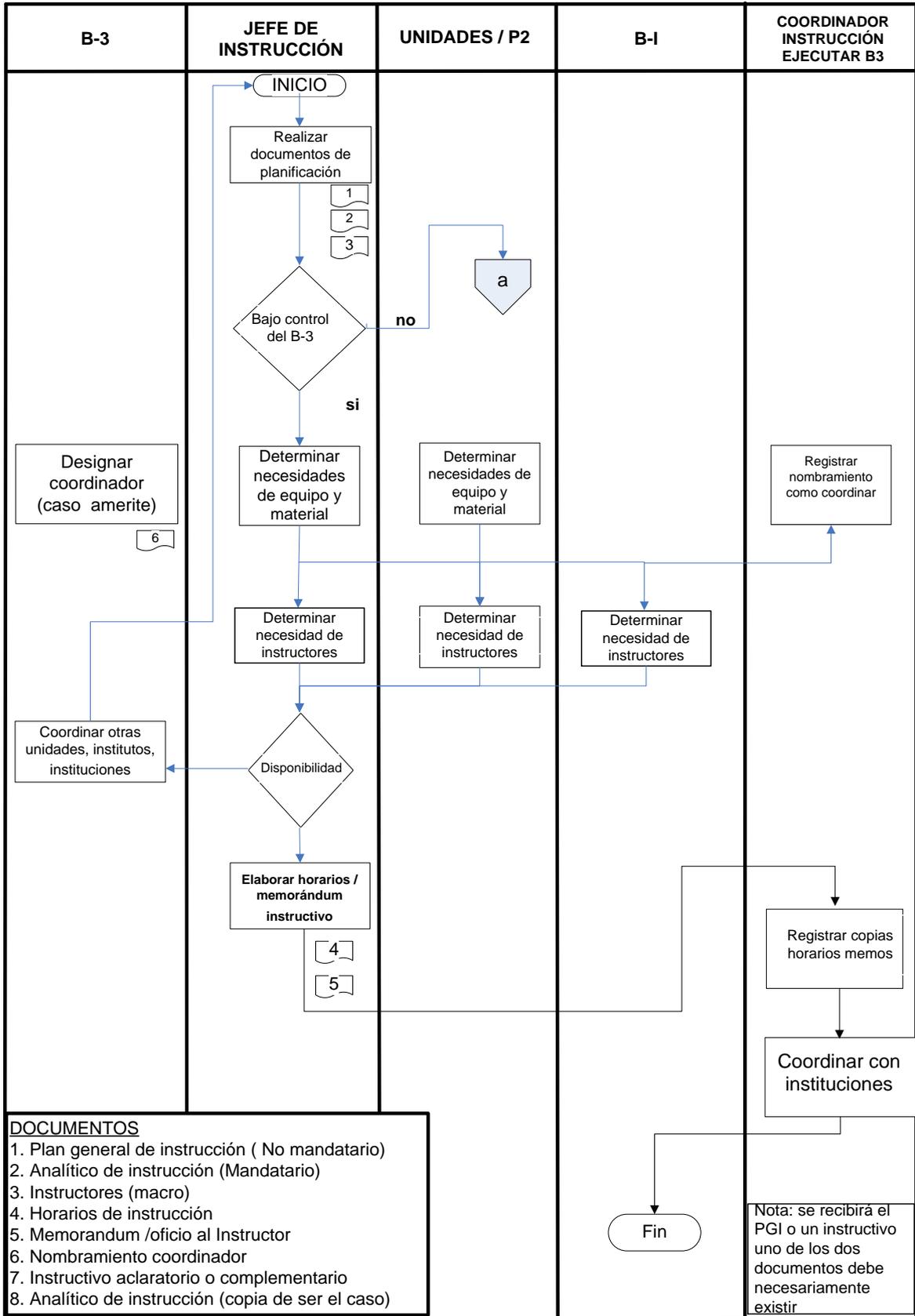
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar documento de planificación.	JEFE DE INSTRUCCIÓN	Se deberá revisar el PGI o Instructivo específico de instrucción elaborado por la 27.BA , así como el analítico de instrucción o estructuración de planes de materia dependiendo del tipo de instrucción	Un mes antes de iniciar la instrucción a impartir.	Dpto. B-3
2	Determinar necesidades de material y equipo	J.NST	En base a los documentos de planificación, se determinará requerimientos de material, equipo y áreas de instrucción.	Una vez revisado los documentos de planificación	Dpto. B-3
3	Determinar necesidades de cantidad de instructores por grado y especialidad y/o condición específica	JEFE DE INSTRUCCIÓN	De acuerdo al PGI o documento regulatorio, y con énfasis en el cuadro de distribución del tiempo, se debe determinar la cantidad de instructores que se requiere para cumplir el proceso de instrucción.	Inmediatamente analizado el documento	Dpto. B-3
4	Verificar base de datos de instructores	JEFE DE INSTRUCCIÓN	Se determina de una base de datos (registro) los instructores más idóneos. (FORMATO DE FICHA DE INSTRUCTOR)	Después de la actividad anterior. Actualizar base de datos de manera trimestral.	Dpto. B-3
5	Coordinar otras unidades / Escuelas o Institutos Militares / Otras instituciones.	B-3	Se envía requerimiento por el respectivo órgano regular a otras unidades, institutos, o instituciones externas, sean públicas o privadas.	Una vez se determine que no hay disponibilidad de instructores.	D-3 / P-3 Unidades no orgánicas.
6	Coordinar y verificar situación de instructores pre-seleccionados (rayas punteadas entre los tres indicados)	J.INS / B-1 / Cnte. de Unidad	Se deberá verificar la disponibilidad del instructor para cumplir con la instrucción (impedimento por licencia, destacamentos, ejercicios de unidad, otros)	Una vez determinado el instructor en forma específica	Dpto. B-3
7	Emitir memorándum de	JEFE DE INSTRUCCIÓN	Se hará conocer al personal designado	Una vez seleccionado y	Dpto. B-3

	designación de instructores (a unidades)		mediante un memorándum, el cual va dirigido al Comandante Directo, en el caso de instructor no perteneciente a la Brigada se emitirá por medio de un oficio, en donde se adjuntará el memorándum al instructor designado. (FORMATO DE MEMORÁNDUM PARA DESIGNACIÓN DE INSTRUCTOR)	coordinada su disponibilidad y no menos de 15 días de inicio de la instrucción.	
8	Elaborar horarios de instrucción	JEFE DE INSTRUCCIÓN	En base a la planificación general se elaboran los horarios y se distribuirá a instructores y unidades para que comuniquen a personal participante.	Una semana antes de inicio de la instrucción.	Dpto. B-3
9	Coordinar con instructores /		Se lo realiza de dos maneras: O directamente el Jefe de Instrucción o a través de un coordinador en el caso que se haya nombrado dependiendo de la duración o tipo de actividad.	Permanente durante el período de instrucción	Dpto. B-3

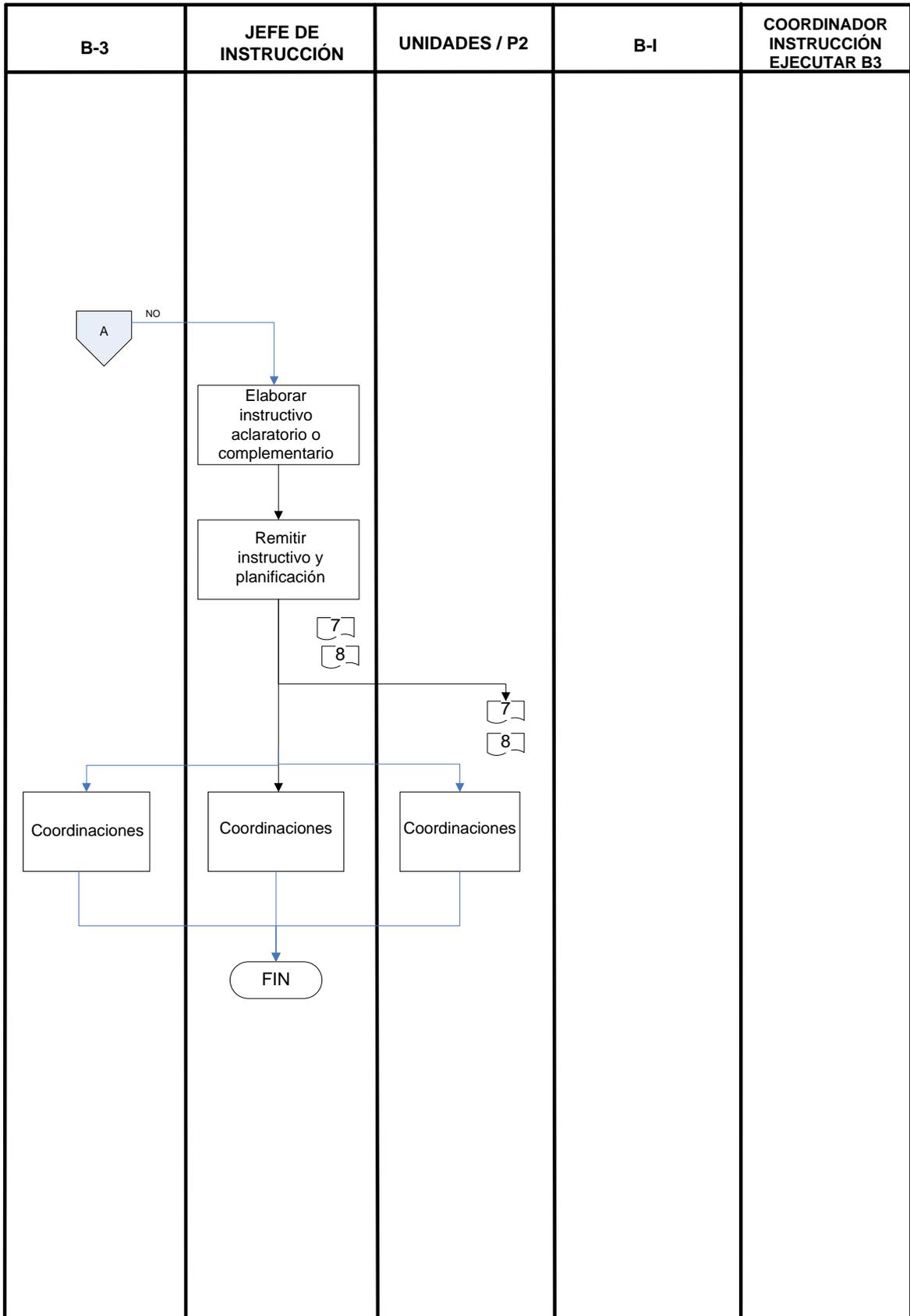
## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
01	Formato Plan General de instrucción	IC.1.1.P1.F.1
02	Formato de Analítico de instrucción	IC.1.2.P1. F1
03	Formato Instructivo de instrucción	IC.1.2.P1 F2
04	Formato de Horario de Instrucción	IC.1.2.P1 F3
05	Documento de Nombramiento de instructores y coordinar	IC.1.2.P1 F4
06	Instructivo aclaratorio o complementario (Formato de acuerdo a la situación específica)	s/c
07	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



Continuación



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.2.P2
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Administrar instrucción militar y capacitación	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Administrar personal de instruidos	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 9</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

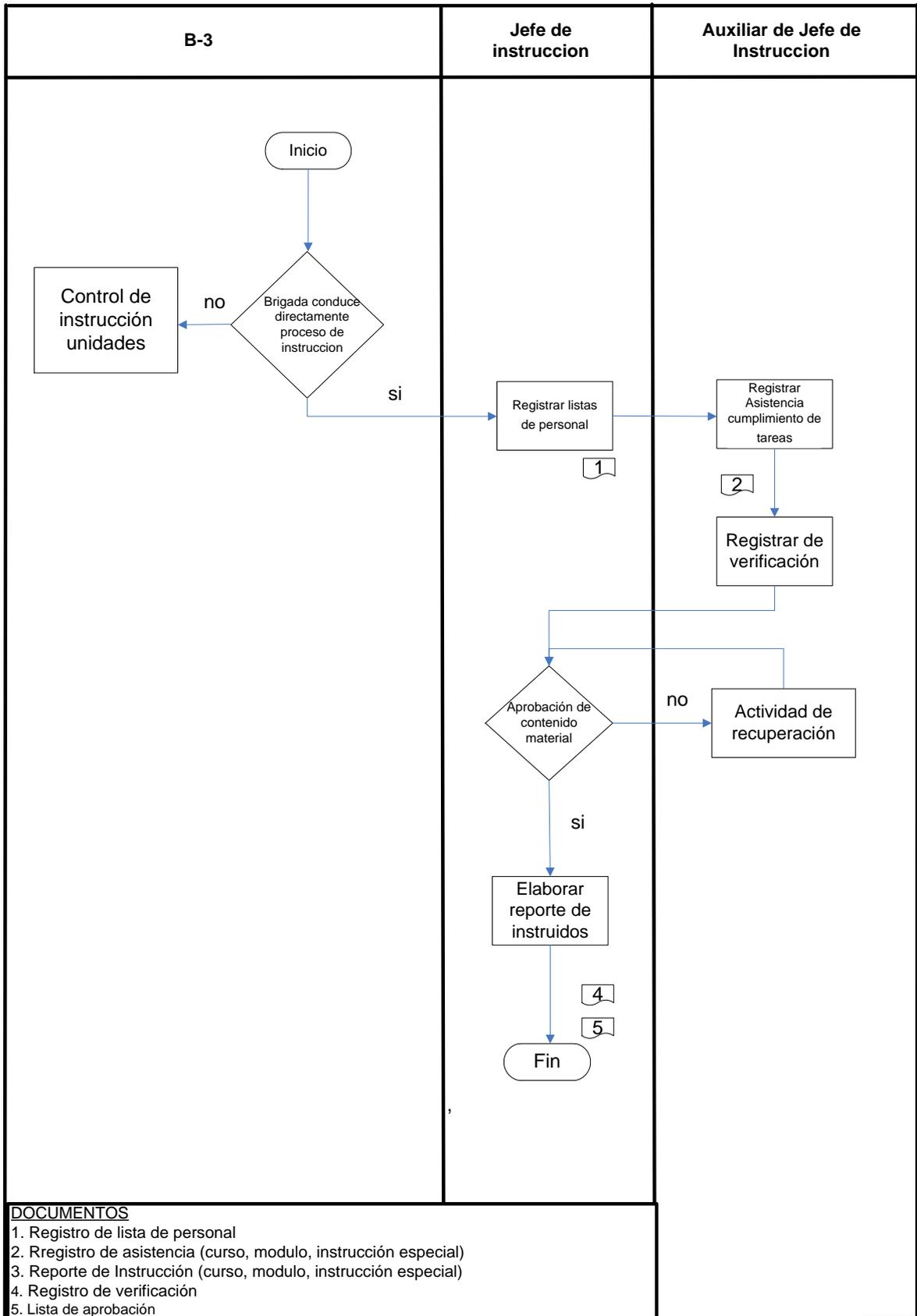
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Determinar si la Brigada conduce directamente el proceso de instrucción	B-3	Según el tipo de instrucción y los instruidos, se determina si la instrucción es conducida por la Brigada o su ejecución está bajo responsabilidad de las unidades.	De acorde al PGI o exista disposición al respecto	Dpto. B-3
2	Controlar la instrucción por unidades (procedimiento)	B-3	En caso que la instrucción es conducida por las unidades se ejecuta el procedimiento de "Controlar Instrucción"	Una vez que inicie el período de instrucción	Dpto. B-3
3	Registrar listas de personal de actividad de instrucción	Jefe de Instrucción	En caso que la instrucción es conducida por la Brigada, se procede a registrar a los instruidos para la actividad prevista	Antes de iniciar el período de instrucción y una vez se reciba listados.	Dpto. B-3
4	Registrar asistencia y/o cumplimiento de tareas o actividades de instrucción	Auxiliar de Jefe de Instrucción	Se registra la asistencia o inasistencia a las horas de instrucción establecidas	Semanalmente si la actividad es de por lo menos dos semanas. Diariamente si la actividad es menos a la anteriormente señalada.	Dpto. B-3
5	Registrar verificaciones (en caso de existir)	Auxiliar de Jefe de Instrucción	Se registra el valor de las verificación o prueba de evaluación de manera cualitativa (mención o indicación de aprobación o no)	Un día después de conocer el resultado.	Dpto. B-3
6	Establecer aprobación de contenido (materia, modulo, fase, etc.)	Jefe de Instrucción	Se determina en base a la norma que se establezca para la actividad de instrucción si el instruido ha cumplido con la instrucción planificada o si deberá ejecutar una	Un día después de finalizada la actividad.	Dpto. B-3

			recuperación o repetición de las actividades de manera total o parcialmente		
7	Elaborar reporte de instruidos	Jefe de Instrucción	Al final de curso o cursillo o actividad de instrucción que conduce la Brigada en forma directa se elabora un reporte de personal instruido directamente. (en este consta, total de participante, total de aprobación , promedio de existir, etc. )	Hasta una semana posterior a la finalización del curso, cursillo, período, etc. de instrucción.	Dpto. B-3

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Lista de personal (instruidos)	IC.1.2.P2.F1
2	Formato de Registro de filiación de instrucción	IC.1.2.P2.F2
3	Registro de asistencia	IC.1.2.P2.R1
4	Registro de Verificaciones	IC.1.2.P2.R2
5	Registro de Listado de Aprobación	IC.1.2.P2.R3
6	Reporte de Instruidos	IC.1.2.P2.R4
7	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R.1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.2.P3
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Administrar instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Controlar instrucción	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 10</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

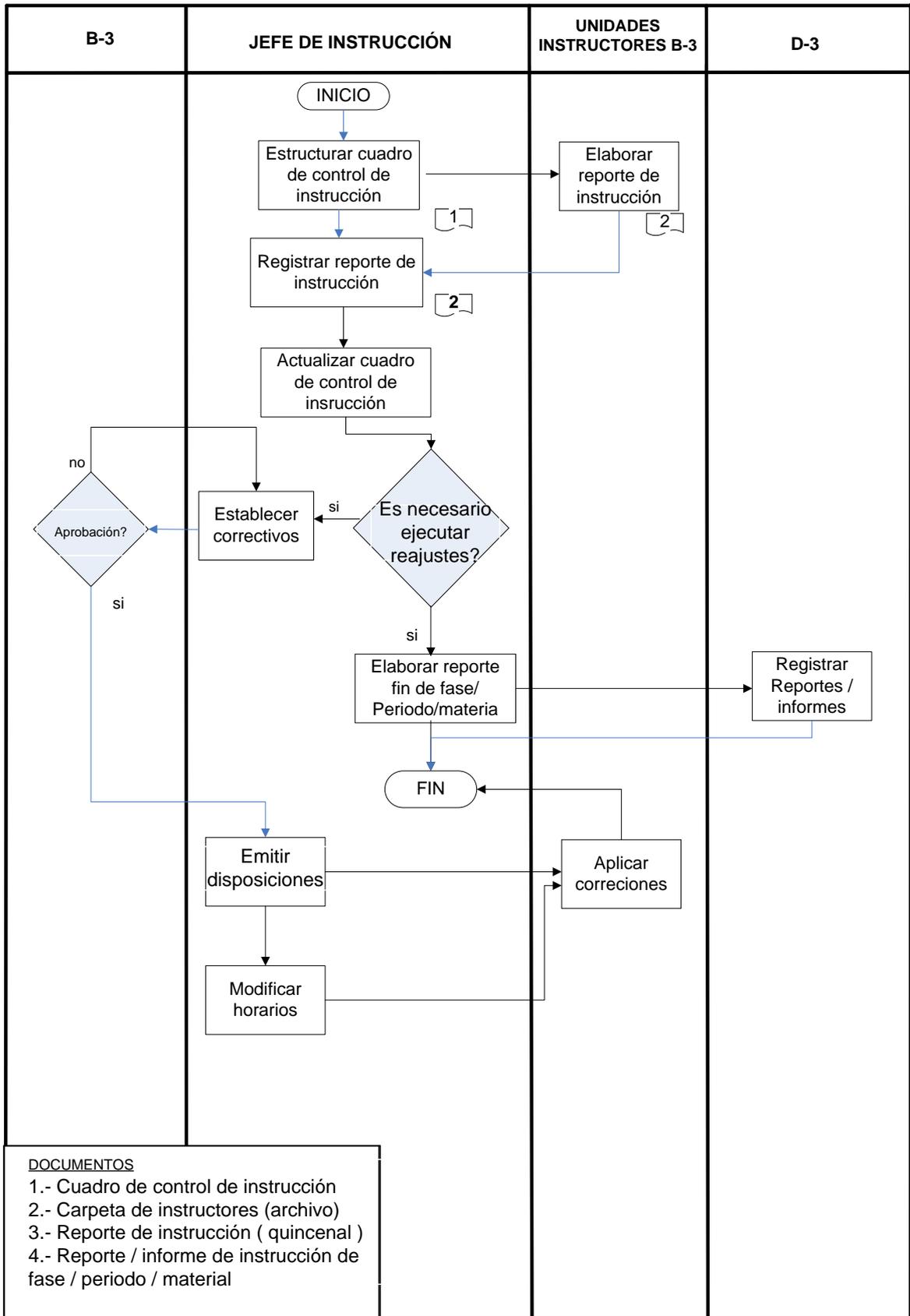
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Estructurar cuadro de control de instrucción	JEFE DE INSTRUCCIÓN	En base al PGI y el Análítico de instrucción se elabora el Cuadro de control. Se elabora en base el Cuadro de Distribución del tiempo.	Una semana antes de inicio de la instrucción	Dpto. B-3
2	Elaborar reporte de instrucción	Unidades o Instructores que dependen directamente del B-3	Se elabora un reporte de las actividades de instrucción por parte del P-3 de las unidades. En caso de procesos de instrucción bajo control directo del B-3 el Coordinador(en caso de haberse nombrado) o el instructor responsable emiten el reporte	Cada quince días, o exista novedad, además se emitirá al fin de una a fase o período, o una materia o fase en el caso de la instrucción bajo control directo del B-3	Sección P-3 / Coordinador
3	Registrar reporte de instrucción	J. INST	Registra y archiva los reportes de instrucción de manera cronológica y por tipo de instrucción.	Una vez se disponga del reporte	Archivo de Instrucción
4	Actualizar el cuadro de control de instrucción	JEFE DE INSTRUCCIÓN	Se registra el cumplimiento de las actividades y la novedades de haberse presentado.	Una vez se disponga la información	Cuadro de Control de instrucción (Dpto. B-3)
5	Establecer correctivos	JEFE DE INSTRUCCIÓN / B-3	De existir novedades se determinan correctivos para favorecer el desarrollo del programa de instrucción	Una vez se detecten novedades que puedan afectar al objetivo de instrucción.	Dpto. B-3
6	Aplicar correctivos	Unidades / Coordinador/ Instructores	Se receptan los correctivos y/o modificaciones de horario	Cuando se determinen.	En las actividades de Inter-aprendizaje planificadas.
7	Elaborar Informe o Reporte de fin de fase, periodo o	JEFE DE INSTRUCCIÓN	Se procede a elaborar el informe de acuerdo al formato	Al fin de una fase, período, fin de curso	Dpto. B-3

	curso.			especial, capacitación, etc.	
--	--------	--	--	------------------------------------	--

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Cuadro de Control de la instrucción	IC.1.2.P3 .R1
2	Registro Carpeta de Instructores	IC.1.2.P3 .R2
3	Reporte Parcial de Instrucción	IC.1.2.P3 .F1
4	Formato de Informe o reporte de fin de fase, periodo, etc.	IC.1.2.P3 .F2
5	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.2.P4
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Administrar instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar analítico de instrucción (planificación micro-curricular)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 11</b>

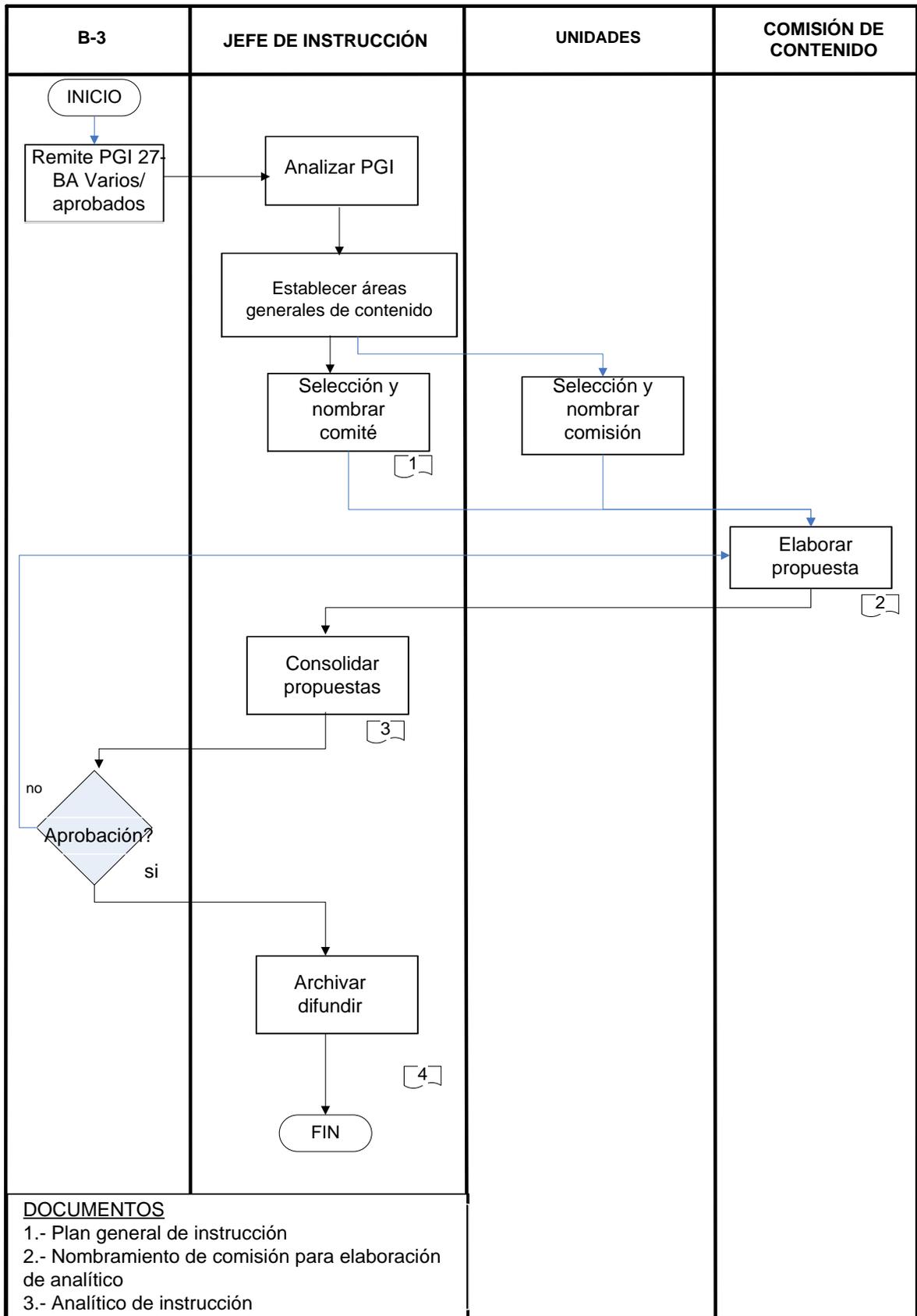
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Elaborar memorándum para elaborar el Analítico de instrucción / Remitir adjunto el PGI aprobado	B-3	Se elabora un documento estableciendo los plazos y normas que deberán considerarse para elaborar el Analítico de Instrucción.	Dos meses antes de dar inicio el proceso de instrucción	Dpto. B-3
2	Establecer áreas generales de contenido	JEFE DE INSTRUCCIÓN	Se debe definir por afinidad al tipo de contenido que establecer el PGI.	Igual al anterior	Dpto. B-3
3	Seleccionar y nombrar comisiones para estructurar el Analítico	JEFE DE INSTRUCCIÓN / P-3 Unidades	Se debe en reunión con los oficiales P-3 de las unidades y subunidades los integrantes de cada comisión que elaborara los planes de asignatura o materia.	Después de la actividad anterior	Sala de Operaciones
4	Elaborar propuesta de cada materia o área general de contenido	Comisión	Trabajo que desarrolla la comisión en base a los objetivos y la doctrina vigente.	Después de la actividad anterior.	Lugar de trabajo de la Comisión
5	Consolidar propuestas / Estructurar Analítico	JEFE DE INSTRUCCIÓN	Se consolida el trabajo de las comisiones para someter a revisión y aprobación	Deberá finalizar un mes antes de dar inicio la instrucción.	Dpto. B-3

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
01	PGI	IC.1.1.P1 F.1
02	Registro Nombramiento de Comisión para estructuración de Planes de asignatura o materia del Analítico de Instrucción	IC.1.2.P4.R1
03	Formato de Analítico de instrucción	IC.1.2.P1. F1

## 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.2.P5
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Administrar instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar cronogramas de ejecución y emitir horarios semanales para instrucción bajo responsabilidad directa del B-3	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012  <b>N° 12</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

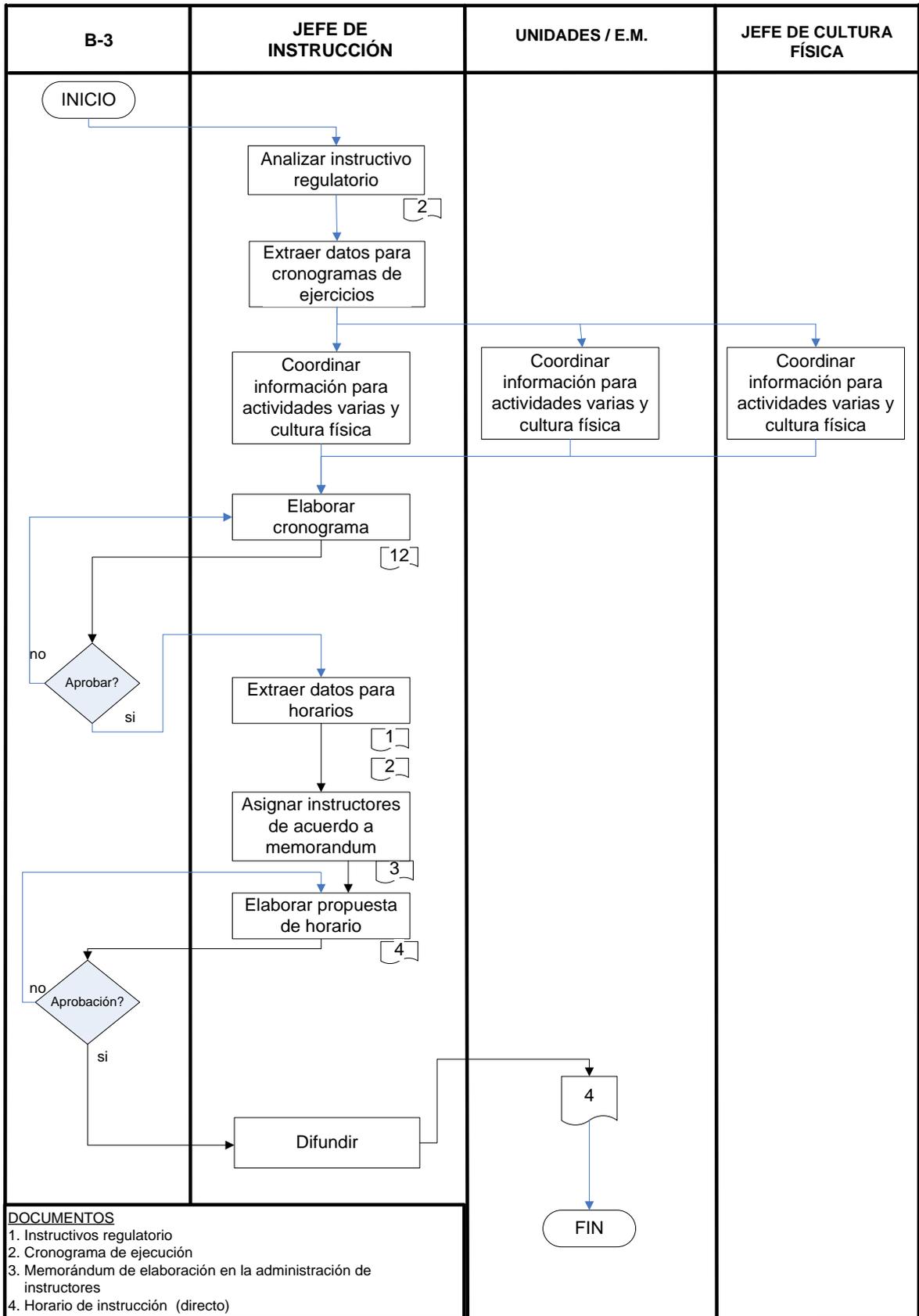
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar instructivo que regula actividad de instrucción	Jefe de Instrucción	Se analiza los objetivos y contenidos de la instrucción planificada	Una vez se disponga del instructivo y con un quince días hábiles de anticipación al inicio de la actividad	Dpto. B-3
2	Extraer datos para cronograma de ejecución	Jefe de Instrucción	Se determinan los datos principales sobre fechas de inicio y finalización, régimen de instrucción, etc.	Una vez se tenga conocimiento de los objetivos, contenidos y planificación micro-curricular.	Dpto. B-3
3	Coordinar e intercambiar información de preparación física e instrucción militar.	Jefe de Instrucción / Jefe de Cultura Física / P-3 Unidades	Se coordina a fin de determinar otras actividades que puedan afectar o cruzarse con la actividad planificada así como a las regulaciones sobre la preparación física u otros eventos relacionados a estos aspectos.	Diez días antes de iniciar las actividades de instrucción	Dpto. B-3
4	Elaborar cronograma de ejecución de instrucción directa	Jefe de Instrucción	Se elabora el cronograma, con las materias, contenidos, actividades a ser ejecutadas para la instrucción específica	Diez días antes de iniciar las actividades de instrucción	Dpto. B-3
5	Extraer datos para horario de instrucción	Auxiliar del Jefe de Instrucción	Se determina los datos para el horario que deben ser incluidos en los mismos.	Diez días antes de iniciar las actividades de instrucción	Dpto. B-3
6	Asignar instructores de acuerdo a memorándums de asignación (entregados)	Jefe de Instrucción	Se coloca el nombre de los instructores que fueron seleccionados en el procedimiento de Administración de	Diez días antes de iniciar las actividades de instrucción	Dpto. B-3

			Instructores.		
7	Elaborar propuesta de horario	Jefe de Instrucción	Se elabora la propuesta	tres días antes de iniciar la instrucción de la semana siguiente	Dpto. B-3
8	Aprobar y difundir horario	B-3/ Jefe de Instrucción	Se aprueba y se difunde (en principio a las unidades, EM., y otros interesados. (instructores)	Cinco días antes de iniciar la actividad de instrucción	Dpto. B-3

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Cronograma de Instrucción (Directa)	IC.1.2.P5.F1
2	Formato Horario de Instrucción (Curso, Seminario, Cursillo, etc.)	IC.1.2.P5.F2
3	Registro de horario y cronogramas emitidos de instrucción directa.	IC.1.2.P5.R1
4	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.F.1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.3.P1
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar la instrucción militar y capacitación	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Evaluar instructores directa y/o consolidar evaluaciones de instructores	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 13</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

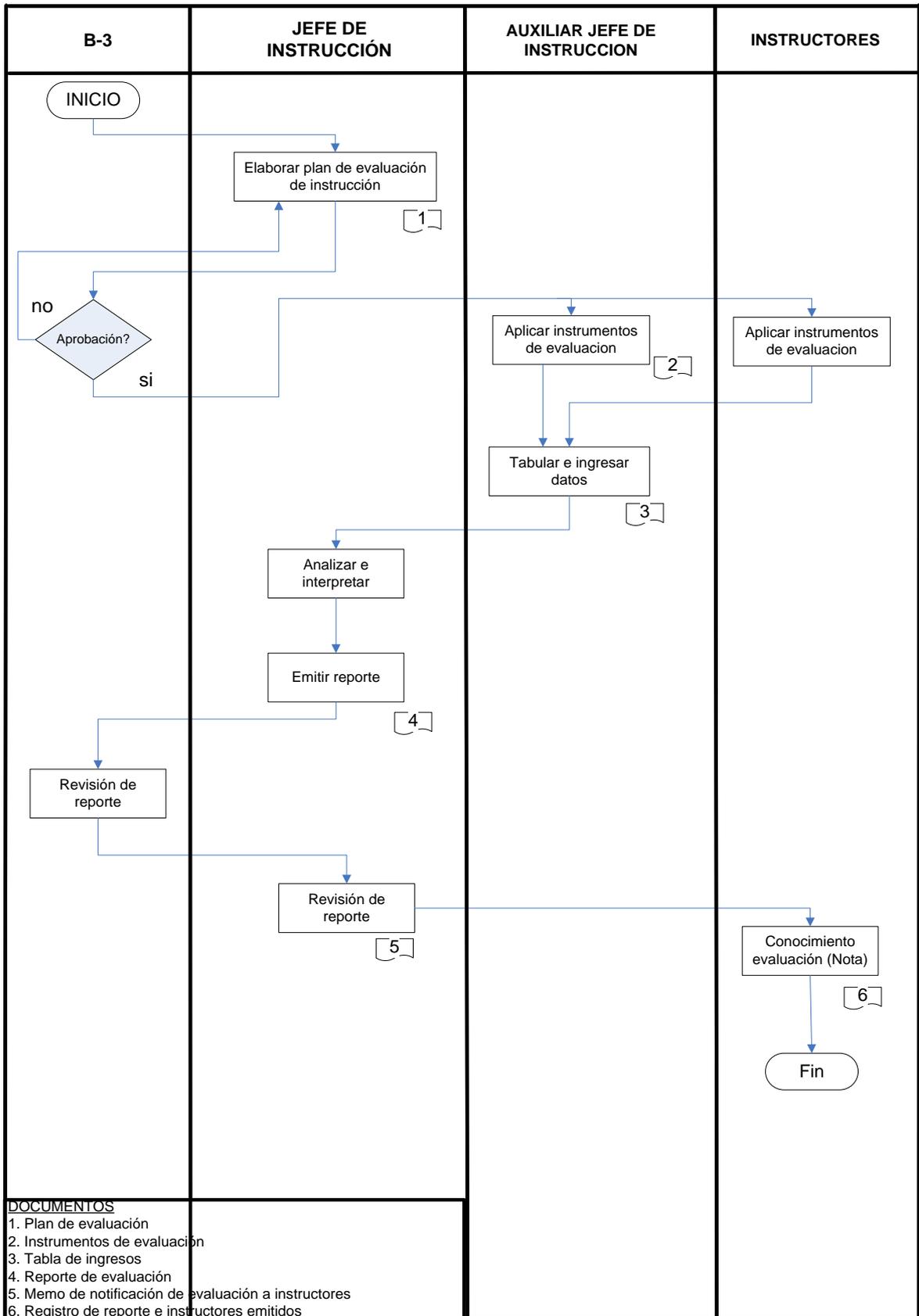
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Elaborar el plan de evaluación de instructores	Jefe de Instrucción	Se elabora para cada las instrucción que son dictadas directamente por la Brigada	Antes de iniciar el Curso, Módulo, o instrucción especial	Dpto. B-3
2	Revisar y aprobar el plan de evaluación	B-3	Se verifica que el plan contemple lo estipulado en el PGI.	Igual al anterior	Dpto. B-3
3	Aplicar instrumentos de evaluación	Auxiliar Jefe de Instrucción	Con el personal de evaluadores designados o por medio del Auxiliar de Instrucción en forma directa (Ayudas, carpeta, técnicas empleadas, etc. )	Durante la Instrucción	Aula
4	Tabular e ingresar encuestas a la base de datos y elaborar reporte de instrucción	Auxiliar Jefe de Instrucción	Se tabula e ingresa el resultados de las encuestas y datos de observación. El Auxiliar una vez que obtenga la información con la aplicación de los instrumentos correspondientes, procesará los datos utilizando los lineamientos descrito en la Normas del PGI.	Una vez se disponga de los datos	Jefatura de Instrucción
5	Analizar e interpretar resultados	Jefe de Instrucción	En base a los parámetros que se establezcan para la determinación del criterio.	Una vez tabulado	Jefatura de Instrucción
6	Emitir Reporte	Jefe de Instrucción	Se emite un reporte del proceso de instrucción por materia e instructor	Una vez analizado	Jefatura de Instrucción
7	Revisión de Reporte	B-3	Se revisa y se analiza el reporte a fin de tomar medidas	Una semana después de finalizada la	Dpto. B-3

			correctivas o preventivas de ser el caso.	actividad de instrucción programada	
8	Notificación de resultados	Instructores	Por medio de memorándum personal a cada uno de los instructores.	Una vez se conozca y el reporte haya sido entregado	Jefatura de Instrucción

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
01	Formato de Plan de Evaluación	IC.1.3.P1.F.1
02	Instrumento de Evaluación	Sin formato (se deben cumplir las normas en su elaboración)
03	Formato de Tabla de Ingresos de notas de evaluación de instructores.	IC.1.3.P1.F.2
04	Formato Reporte de Evaluación	IC.1.3.P1.F.3
05	Memorándum de notificación de evaluación a instructor.	Sin Formato
06	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R.1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.3.P2
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar la instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Evaluar planificación de la instrucción.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 14</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

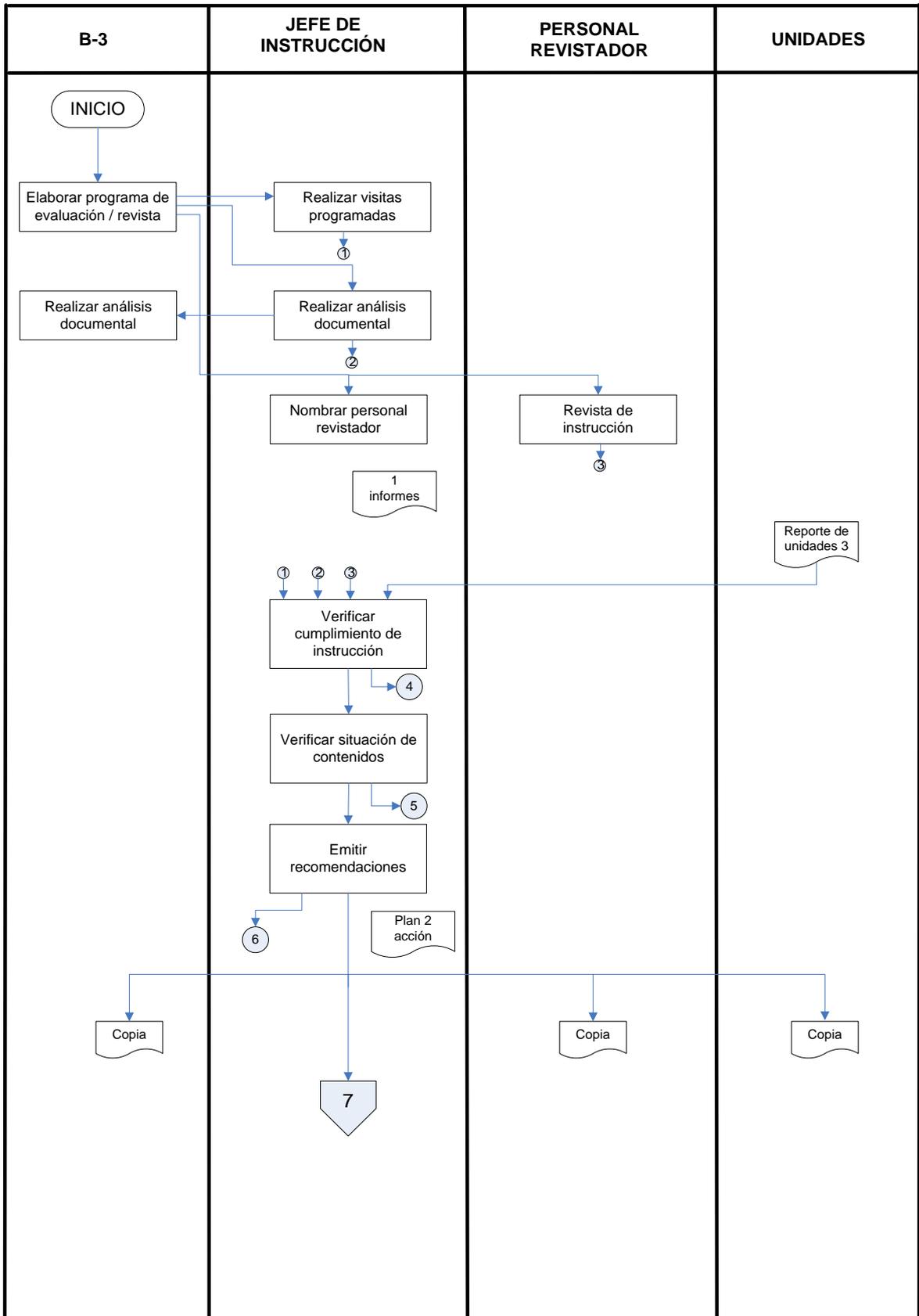
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Establecer programa de evaluación (revistas, visitas y análisis documental)	B-3	En base a las normas del PGI	Un mes antes de la fecha establecida en el PGI	Dpto. B-3
2	Realizar visitas programas a la instrucción impartida	Jefe de Instrucción	Se ejecuta en forma directa	De acuerdo al cronograma.	Unidades
3	Realizar análisis documental	B-3 Jefe de Instrucción	Verificar los documentos disponibles por las unidades revistadas y documentos de la Jefatura de Instrucción	De acuerdo al cronograma.	Jefatura de instrucción
4	Realizar revista de instrucción	Personal Revistador	Se nombra al personal responsable o se ejecuta en forma directa	De acuerdo al cronograma.	Unidades
5	Verificar grado de cumplimiento de instrucción	Jefe de Instrucción	Se determina en base a lo planificado y sus objetivos. Se determina el cumplimiento de la carga horaria y el nivel de conocimiento del personal instruido	Una vez cumplidas las actividades de verificación	Jefatura de instrucción
6	Verificar situación de contenidos, objetivos, medios, etc. del programa de instrucción y presentar recomendaciones.	Jefe de Instrucción	Se realiza análisis de los documentos de las unidades	Una vez se disponga de los documentos de reporte de las unidades.	Jefatura de instrucción
7	Emitir recomendaciones, normas de evaluación internas y de control que sean necesario ser incorporadas en futuras planificaciones	Jefe de Instrucción	Se emiten las acciones (generalmente un plan de acción)	Una vez se tenga conocimiento completo de una fase, período, etc.	Dpto. B-3

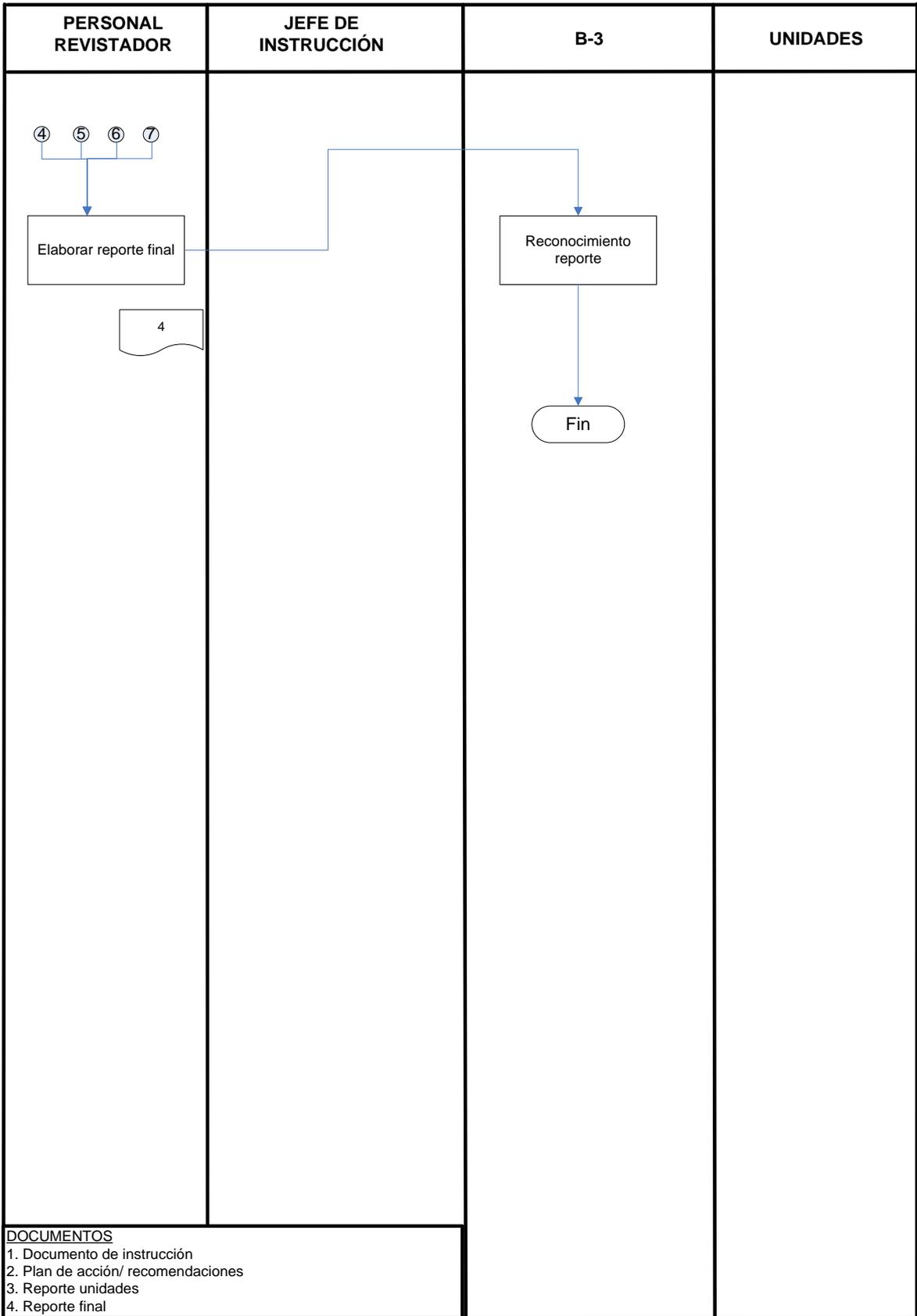
8	Elabora reporte final de evaluación de planificación de la instrucción	Jefe de Instrucción	Se elabora en un solo documento el reporte final de una fase, período, o periodo completo, y de acuerdo al tipo de instrucción	Al final de la fase, período, etc.	Jefatura de instrucción
9	Conocimiento de reporte	B-3	Se toma conocimiento y se emiten disposiciones de ser el caso.	Una vez emitido	Dpto. B-3

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato Plan de Acción (Instrucción)	IC.1.3.P2.F1
2	Formato de Reporte Final	IC.1.3.P2.F2
3	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO





	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.3.P3
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar la instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Evaluar desempeño de la instrucción. (análisis estadístico)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 15</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Ingresar calificaciones de evaluaciones por unidades, sub-unidades y/o de personal militar	Auxiliar del Jefe de Instrucción	Se receptorá del instructor las notas obtenidas por los instruidos en las evaluaciones e ingresa las mismas a la base de datos, para determinar los promedios y realizar el análisis estadístico respectivo en el caso de ser una actividad conducida directamente por la Brigada. En el caso de evaluaciones conducidas por las unidades se registrará los datos promedio del personal sujeto al proceso de instrucción.	Una semana después de disponer de datos de evaluación	Jefatura de Instrucción
2	Establecer promedio de desempeño por fase, período, materia o actividad de capacitación o curso	Jefe de Instrucción	Se establecerá los promedios de calificaciones obtenidas por los instruidos o unidades / sub-unidades para cada una de las fases, períodos, materias, etc. (de acuerdo ala organización del proceso de instrucción), se calculara el promedio tomando en cuenta todas las evaluaciones y de acuerdo a las disposiciones existentes o establecidas en los instructivos de cada actividad.	Una vez se ingresen las calificaciones	Jefatura de Instrucción
3	Determinar nota final de actividad de instrucción	Auxiliar del Jefe de Instrucción / Jefe de Instrucción	Se determina los promedios totales de calificaciones obtenidas por los estudiantes en todas las actividades de instrucción que son evaluadas tomando como referencia el promedio por cada una ellas, seguidamente se determinara el promedio total del curso tomando en cuenta todas las calificaciones. En principio la	Hasta una semana después de finalizada la actividad.	Jefatura de Instrucción

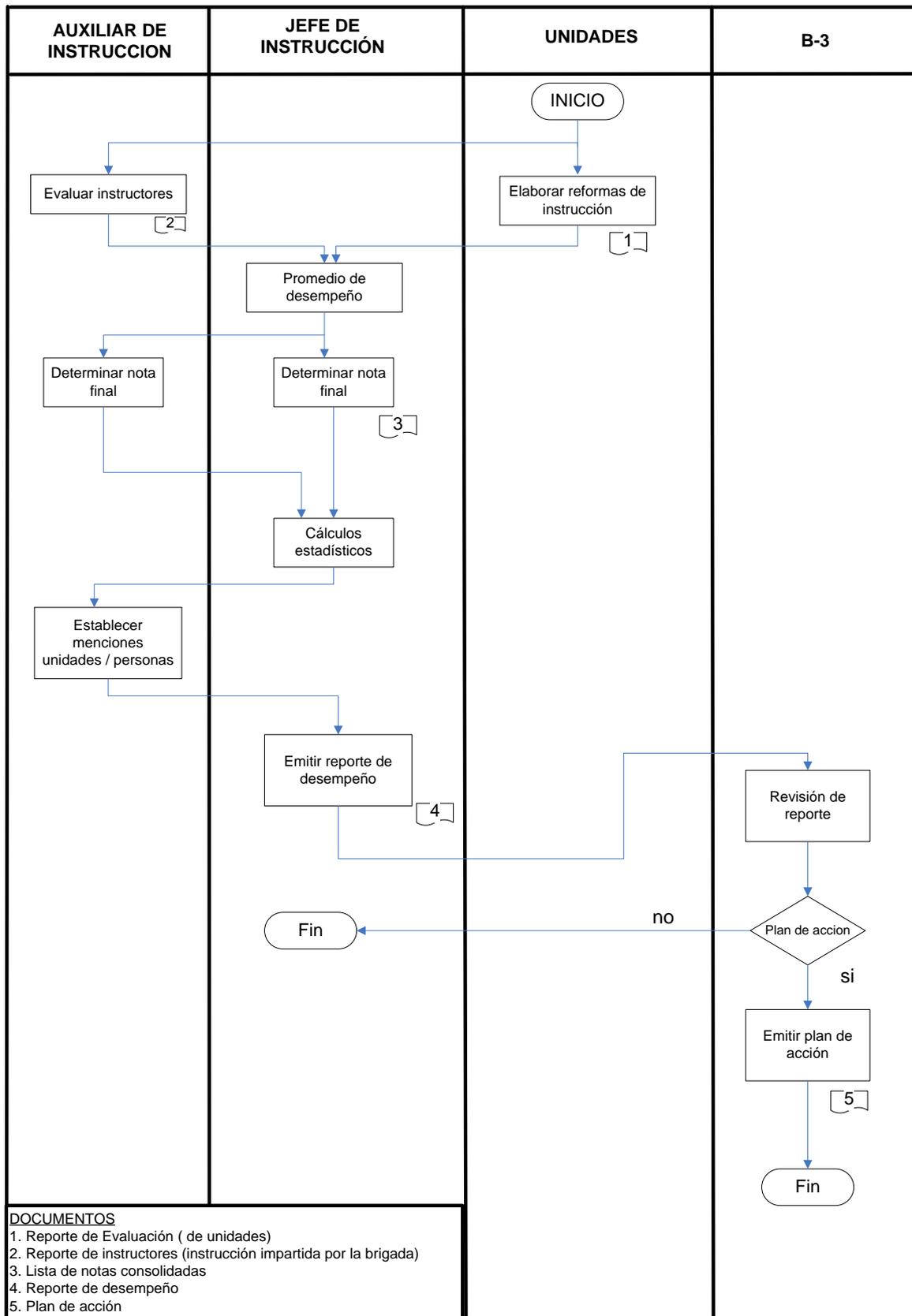
			ponderación de cada actividad tendrá un valor equivalente al porcentaje de duración del proceso de instrucción para la realización de la evaluación, dicho porcentaje será reducido a una escala de 1 a 10 siendo que siempre se aproximará al inmediato superior.		
4	Realizar cálculos estadísticos de los resultados obtenidos.	Auxiliar del Jefe de Instrucción	Se efectuará los cálculos de media aritmética, mediana, desviación estándar, nota máxima y mínima de los resultados obtenidos; para cada leva, curso, capacitación y de acuerdo a la actividad y/o asignatura.	Inmediatamente se disponga de las notas o resultados de rendimiento.	Jefatura de Instrucción
5	Establecer menciones por unidades o personas (según el caso)	Auxiliar de Jefe de Instrucción	Se ordenará en forma descendente las notas finales obtenidas por los instruidos (en el caso de cursos conducidos por la Brigada) o por sub-unidades y unidades. En el primer caso se establecerán las menciones de acuerdo a las disposiciones que regulan la actividad.	Inmediatamente de realizado los cálculos estadísticos.	Jefatura de Instrucción
6	Emitir reporte de evaluación de desempeño de instrucción	Jefe de Instrucción	Se emitirá el reporte individual por instruidos en el caso de actividades conducidas en forma directa por la brigada, en el caso de las que las unidades conduzcan el promedio de cada asignatura o actividad ; el promedio del período y promedio final obtenido durante la instrucción (puede ser dado por menciones). Se realizara un informe en base a los resultado estadísticos obtenidos el cual consistirá en la interpretar de los mismos.	Una semana después de finalizada la fase, período, curso, capacitación o conjunto de actividades de instrucción planificadas. En el caso que sea de tipo permanente se emitirá mensualmente.	Jefatura de Instrucción
7	Revisar reporte de evaluación y decisión de acción	B-3	Se revisa el informe y se emite un plan de acción y/o disposiciones de correctivos	Al final del procedimiento.	Dpto. B-3

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
01	Reporte de Evaluación de las unidades	IC.1.3.P3.R1
02	Reporte de evaluación de instructores (instrucción conducida por la brigada)	IC.1.3.P3.R2
03	Registro Lista de Notas (Consolidadas)	IC.1.3.P3.R3
04	Registro de Reporte de desempeño	IC.1.3.P3.R4
05	Formato de Plan de Acción	IC.1.3.P2.F1

06	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P7.R1
----	--	--------------

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.1.3.P4
	<b>PROCESO:</b> Instruir y capacitar al personal militar.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar la instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir informe final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012  <b>N° 16</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

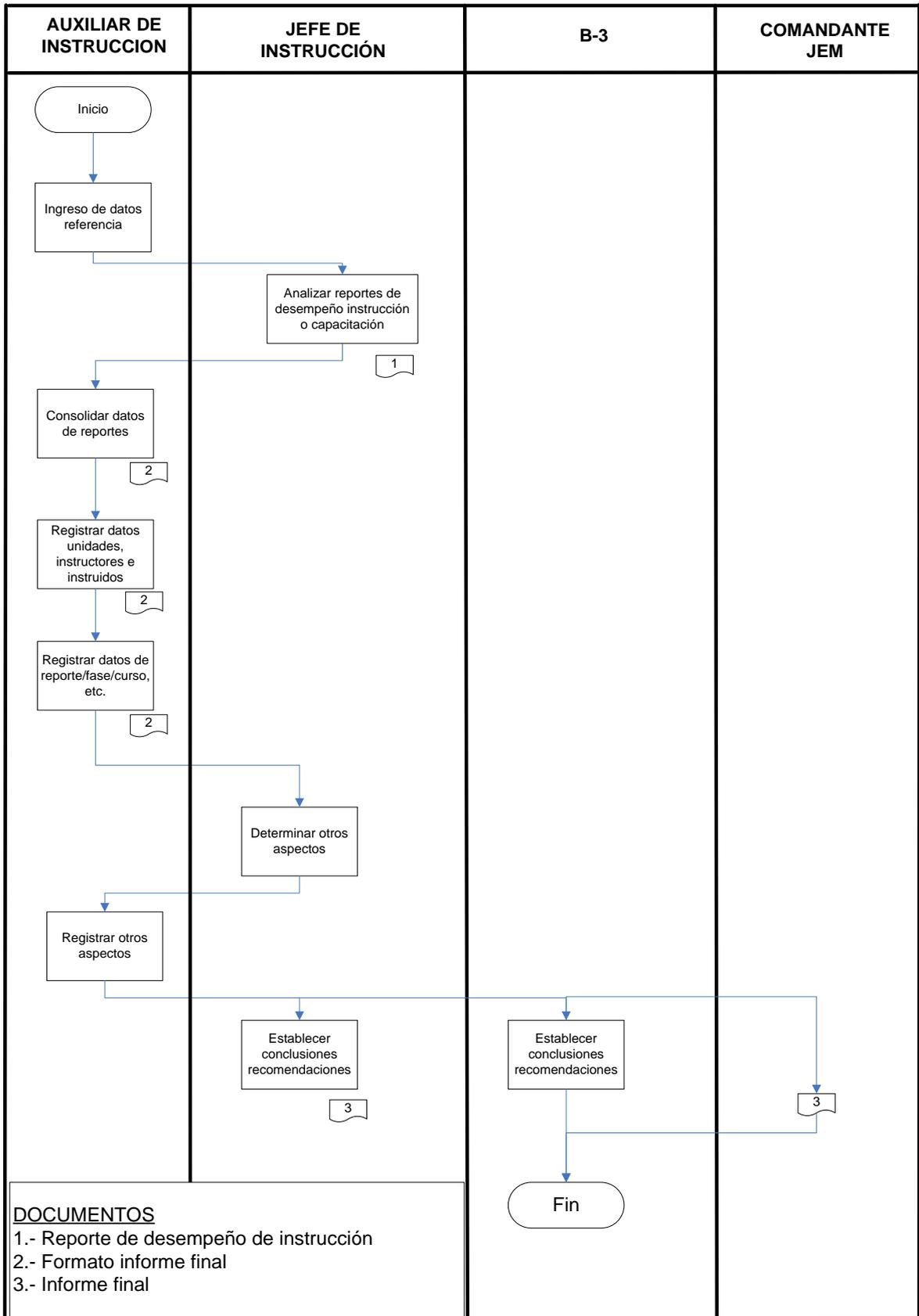
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Ingresar datos principales de Analítico de Instrucción y cronogramas militar y capacitación	Auxiliar Jefe de Instrucción	Procede a registrar los elementos referentes y principales parámetros de verificación.	Semestralmente o cuando se pida evaluación para actividad específica	Jefatura de Instrucción
2	Analizar reportes de desempeño de instrucción o capacitación	Jefe de Instrucción	Procede a extraer los puntos de mayor interés, en especial niveles de cumplimiento y ejecución, evaluación en cualitativa y cuantitativa en caso de existir, nivel de asistencia, etc.	Semestralmente y/o cuando finalice una período, fase, o actividad de consideración	Jefatura de Instrucción
3	Consolidar e ingresar datos estadísticos y resultados de reportes de evaluación de desempeño.	Auxiliar Jefe de Instrucción	Procede a consolidar los datos de los reportes de resultados de desempeño y capacitación de acuerdo al formato establecido.	Una vez analizada a la información	Jefatura de Instrucción
4	Registrar datos principales de unidades e instructores responsables de la instrucción.	Auxiliar Jefe de Instrucción	Procede a consolidar los datos de los reportes de instructores y unidades responsables y capacitación de acuerdo al formato establecido.	Una vez analizada a la información	Jefatura de Instrucción
5	Registrar datos principales globales de personal de instruidos. (reporte de instruidos)	Auxiliar Jefe de Instrucción	Procede a consolidar los datos de los reportes de datos globales y referenciales de los instruidos y capacitación de acuerdo al formato establecido.	Una vez analizada a la información	Jefatura de Instrucción

6	Registrar datos de Reporte de fin de fase, periodo o curso.	Auxiliar Jefe de Instrucción	Procede a consolidar los datos de los reportes de fin de fase, período o cursos, etc., de acuerdo al formato establecido.	Una vez analizada a la información	Jefatura de Instrucción
7	Determinar otros aspectos de interés e incluir para reporte o informe final	Jefe de Instrucción	De acuerdo al análisis de los documentos y directrices emitidas por el comando.	Una vez analizada a la información	Jefatura de Instrucción
8	Determinar las conclusiones y recomendaciones	B-3 Jefe de Instrucción	De acuerdo al análisis de documentos y la consoliación de la información-	Una vez recopilada y analizada toda la información	Dpto. B-3
9	Remitir el informe al JEM y Cmdo de la Brigada para su análisis	B-3	Entrega para revisión	Una vez elaborado el informe	Dpto. B-3

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Informe de final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	IC.1.3.P4.F1
2	Reporte de desempeño de instrucción	IC.1.3.P4.F2 / R.1
3	Informe Final	Documento

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.1.P1
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar el área de cultura física.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar planificación anual / semestral para fortalecimiento físico, ejercicios de actividad física de aplicación militar, y actividades recreativas. (anual)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 17</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

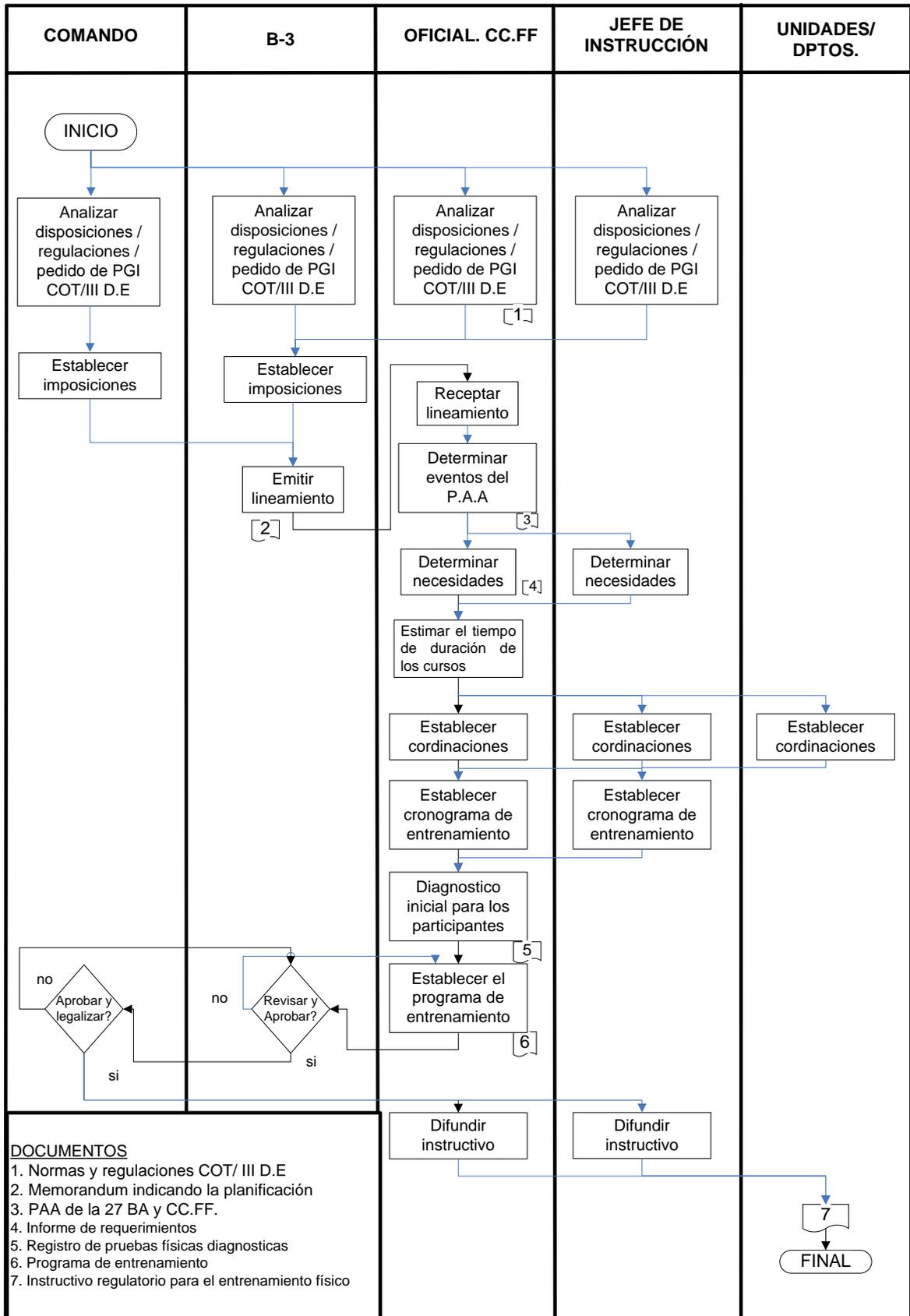
ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar normas vigentes COT/III D.E	Comando B-3 /oficial de Cultura física	Ítem por ítem	Llegue el documento	Dpto.B-3
2	Analizar disposiciones lineamientos del Comando	B-3/oficial de Cultura física	Extraer disposiciones que corresponda	Una vez sean emitidas	Dpto.B-3
2	Analizar el P.A.A de operaciones y CC.FF.	Oficial de Cultura física	Registrar actividades que corresponda	Antes de realizar el documento	Dpto.B-3
3	Revisar lineamiento B-3	Oficial de Cultura física	Extraer disposiciones que corresponda	Una vez sean emitidas	Dpto.B-3
4	Revisar reportes de competencias	Oficial de Cultura física	Analizar resultados de competencias anteriores	Antes de realizar el instructivo	Dpto.B-3
5	Analizar las normas de cada deporte	Oficial de Cultura física	Orientar y organizar la actividad	Antes de realizar el instructivo	Dpto.B-3
6	Establecer las características del deporte	Oficial de Cultura física	Analizar si es aeróbico, anaeróbico, mixto etc.	Antes de realizar el instructivo	Dpto.B-3
7	Establecer requerimientos	Oficial de Cultura		Antes de iniciar cada programa	

		física	Mediante un informe	entrenamiento	Dpto.B-3
8	Establecer áreas de entrenamiento	Voluntario de cultura física	De acuerdo a necesidades	Antes de realizar el instructivo	Dpto.B-3
9	Establecer cronograma de actividades	Voluntario de cultura física	De acuerdo a disposiciones o necesidades	En el proceso de elaboración del documento	Dpto.B-3
10	Coordinar e imponer a Unidades o Dptos.	Oficial de Cultura física	Mediante reuniones, oficios, memos o telegramas	En el proceso de elaboración del documento	Dpto.B-3
11	Elaboración de propuesta	Oficial de Cultura física	Con toda la información recibida (reglamentos, informes)	Para cada año después de realizar la planificación anual de CC.FF.	Dpto.B-3
12	Difundir instructivo	B-3/ Oficial de Cultura física	Mediante oficios y memorándum	Luego de ser aprobado y legalizado	Dpto.B-3

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro de actividades de cultura física (extraído del PAA de Operaciones y CC.FF)	IC.2.1.P1.R.1
2	Cronograma de actividades (es el un registro de actividad y tiempo de las actividades que van a ser cumplidas)	Documento
3	Documento (Instructivo de planificación anual)	Documento
4	Normas y regulaciones COT/ III D.E	Documentos
5	Informe de requerimientos	Documento
6	Registro de pruebas físicas diagnosticas	IC.2.1.P1.R2
7	Programa de entrenamiento	Documento
8	Instructivo regulatorio para el entrenamiento físico	IC.2.1.P1.F.1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.1.P2
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar el área de cultura física.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar instructivo regulatorio para entrenamiento físico y preparación de equipos para participación en competencias o eventos que requiere elevado nivel de preparación física.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 18</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

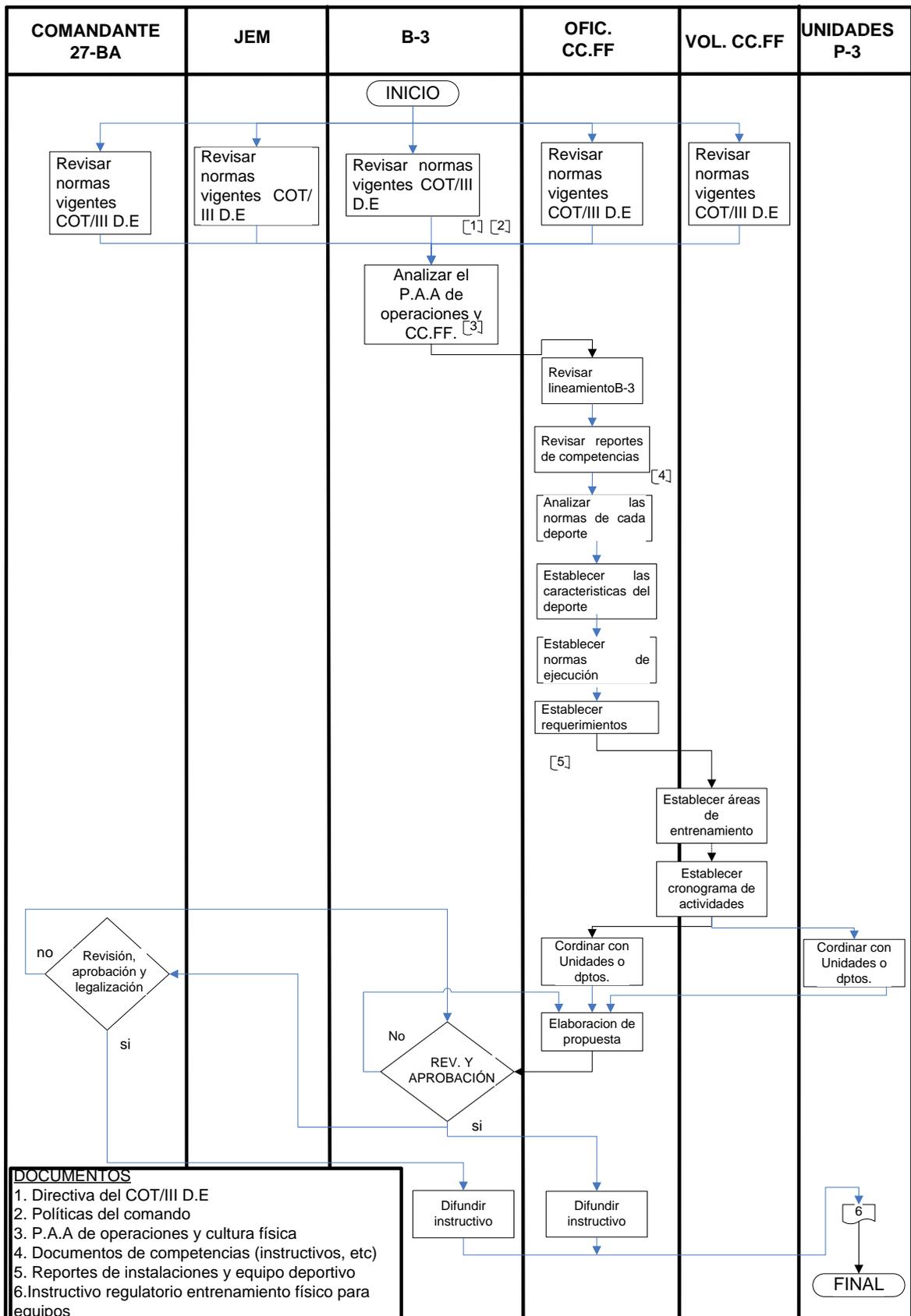
ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar las normas, directivas, instructivos del COT/III D.E	Comando B-3 /oficial de Cultura física	Ítem por ítem	Llegue el documento	Dpto.B-3
2	Emitir políticas y disposiciones	B-3/oficial de Cultura física	Extraer disposiciones que corresponda	Una vez sean emitidas	Dpto.B-3
3	Estimar o determinar las fechas de eventos P.A.A	B-3/oficial de Cultura física	Mediante el análisis de instructivos disposiciones emitidas del escalón superior	Para cada año calendario, para el personal militar y servidores públicos	Dpto.B-3
4	Revisar lineamientos de B-3	Oficial de Cultura física	Extraer disposiciones que corresponda	Una vez sean emitidas	Dpto.B-3
5	Presentar requerimientos	Oficial de Cultura física	Mediante un informe	Antes de iniciar cada programa entrenamiento	Dpto.B-3/pistas/bodega de deportes
6	Realizar coordinaciones	Oficial de Cultura física	Mediante reuniones, oficios, memos o telegramas	En el proceso de elaboración del documento	Dpto.B-3/P-3 Unidades
7	Establecer normas e imposiciones	Oficial de Cultura	Se normaran las actividades	En el proceso de elaboración	

		física	deportivas y recreativas de acuerdo a sus características	del documento	Dpto.B-3
8	Asignar responsabilidades a unidades y Dptos.	B-3/oficial de Cultura física	Mediante oficios o telegramas o imposiciones prescritas en el instructivo.	En el proceso de elaboración del documento	Dpto.B-3
9	Establecer programa anual de actividades deportivas y recreativas	Oficial de Cultura física	Con la información obtenida de acuerdo a coordinaciones y documentos.	Para cada año después de realizar la planificación anual de CC.FF.	Dpto.B-3
10	Establecer la propuesta	Oficial de Cultura física	Con toda la información recibida (reglamentos, informes)	Para cada año después de realizar la planificación anual de CC.FF.	Dpto.B-3
11	Difundir instructivo	B-3/Oficial de Cultura física	Mediante oficios y memorándum	Luego de ser aprobado y legalizado	Dpto.B-3

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Instructivo regulatorio para entrenamiento físico y preparación de equipos para participación en competencias o eventos que requiere elevado nivel de preparación física.	S/N
2	Registro de Normas o disposiciones (pueden ser los registros conocidos como NAP)	IC.2.1.P2.R1
3	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.1.P3
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar el área de cultura física.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaboración de instructivo regulatorio para la planificación, organización y desarrollo de competencias deportivas y recreativas.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 19</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

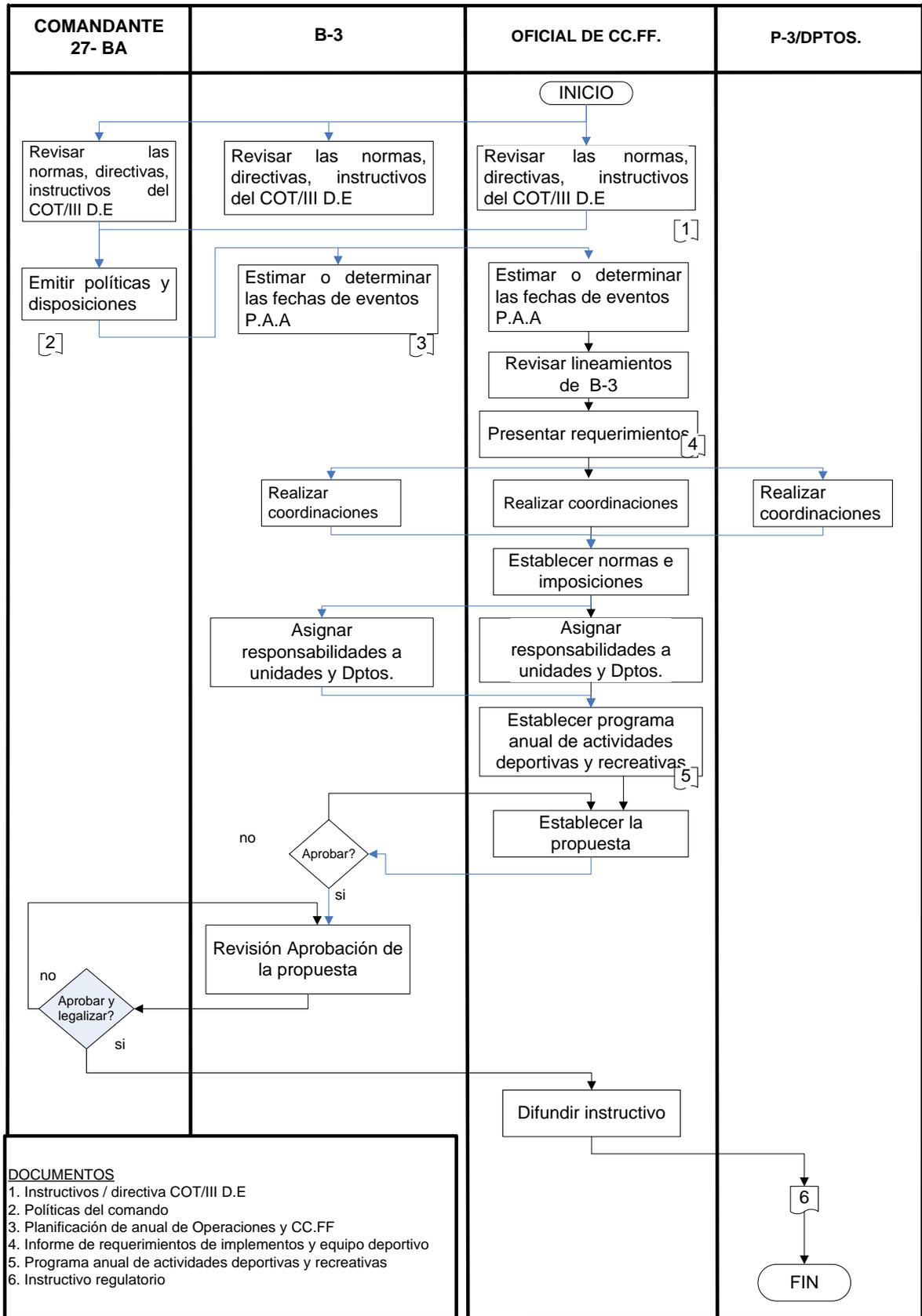
ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar las normas, directivas, instructivos del COT/III D.E	Comando B-3 /oficial de Cultura física	Ítem por ítem	Llegue el documento	Dpto.B-3
2	Emitir políticas y disposiciones	B-3/oficial de Cultura física	Extraer disposiciones que corresponda	Una vez sean emitidas	Dpto.B-3
3	Estimar o determinar las fechas de eventos P.A.A	B-3/oficial de Cultura física	Mediante el análisis de instructivos disposiciones emitidas del escalón superior	Para cada año calendario, para el personal militar y servidores públicos	Dpto.B-3
4	Revisar lineamientos de B-3	Oficial de Cultura física	Extraer disposiciones que corresponda	Una vez sean emitidas	Dpto.B-3
5	Presentar requerimientos	Oficial de Cultura física	Mediante un informe	Antes de iniciar cada programa entrenamiento	Dpto.B-3/pistas/bodega de deportes
6	Realizar coordinaciones	Oficial de Cultura física	Mediante reuniones, oficios, memos o telegramas	En el proceso de elaboración del documento	Dpto.B-3/P-3 Unidades
7	Establecer normas e imposiciones	Oficial de Cultura física	Se normaran las actividades deportivas y	En el proceso de elaboración del documento	

			recreativas de acuerdo a sus características		Dpto.B-3
8	Asignar responsabilidades a unidades y Departamentos.	B-3/oficial de Cultura física	Mediante oficios o telegramas o imposiciones prescritas en el instructivo.	En el proceso de elaboración del documento	Dpto.B-3
9	Establecer programa anual de actividades deportivas y recreativas	Oficial de Cultura física	Con la información obtenida de acuerdo a coordinaciones y documentos.	Para cada año después de realizar la planificación anual de CC.FF.	Dpto.B-3
10	Establecer la propuesta	Oficial de Cultura física	Con toda la información recibida (reglamentos, informes)	Para cada año después de realizar la planificación anual de CC.FF.	Dpto.B-3
11	Difundir instructivo	B-3/ Oficial de Cultura física	Mediante oficios y memorándum	Luego de ser aprobado y legalizado	Dpto.B-3

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Documento Instructivo regulatorio para la planificación, organización y desarrollo de competencias deportivas y recreativas.	S/N
2	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.2.P1
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Administrar los programas de adiestramiento y competencia deportivas	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar programación de preparación física meso, micro y sesión de entrenamiento.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 20</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

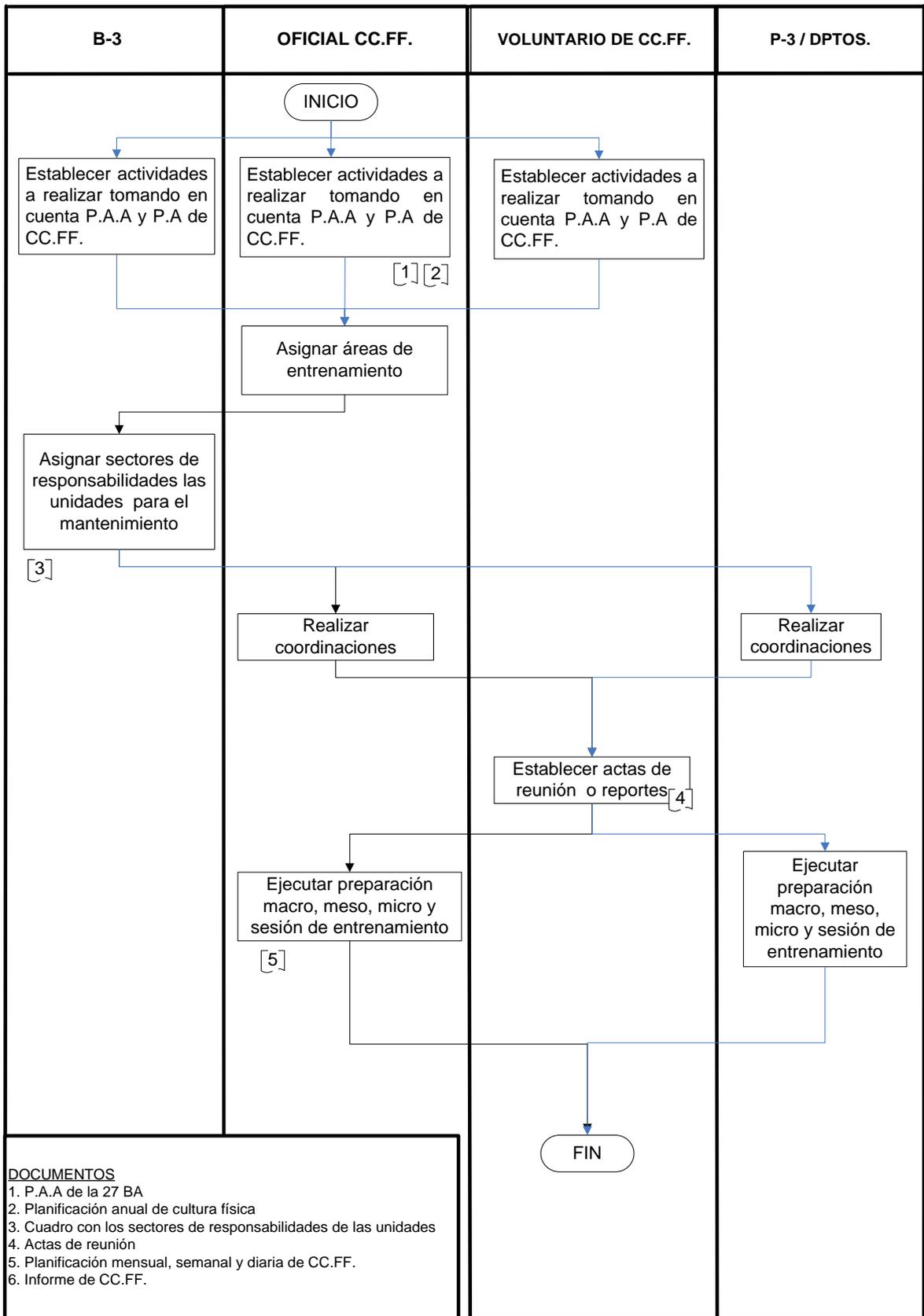
ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Establecer actividades a realizar tomando en cuenta planificación anual de CC.FF.	Oficial de Cultura física	Mediante el análisis de los mesociclos y microciclos	10 antes de cada mes	Dpto.B-3
2	Asignar áreas de entrenamiento	Oficial de Cultura física	Mediante el análisis de las actividades diarias del entrenamiento	Todos los días de acuerdo a la planificación del entrenamiento	Dpto.B-3
3	Realizar coordinaciones	Oficial de Cultura física	Mediante reuniones, oficios, memos o telegramas	Todo el año calendario	Dpto.B-3/P-3 Unidades
4	Establecer actas de reunión o reportes	Voluntario de cultura física	Sintetizando los temas de mas importancia relacionados a la preparación física deportes y recreación	En cada reunión de importancia	Dpto.B-3/P-3 Unidades
5	Ejecutar preparación macro, meso, micro y sesión de entrenamiento	Oficial de Cultura física/ Voluntario de cultura física	Mediante el entrenamiento diario en todas las unidades de la 27 BA	Todo el año calendario	Dpto.B-3/P-3 Unidades
6	Elaborar el informe anual de cultura física	Oficial de Cultura física/ Voluntario de cultura física	Mediante el registro de resultados de la subsección de CC.FF.	Cada fin de año	B-3

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro de Reporte e Instructivos emitidos y enviados	IC.1.1.P1.R.2
2	Formato Informe Anual de Cultura Física	IC.2.2.P1.F.1
3	Registro de Actas de reunión o reportes	IC.2.2.P1.R.1

4	P.A.A de la 27 BA	Documento
5	Planificación anual de cultura física	Documento
6	Cuadro con los sectores de responsabilidades de las unidades	Documento
7	Actas de reunión	Documento
8	Planificación mensual, semanal y diaria de CC.FF.	Documento
9	Informe de CC.FF.	Documento /IC.2.2.P1.F.1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.2.P2
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Administrar los programas de adiestramiento y competencia deportivas	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar Plan de Entrenamiento para equipos / o preparación física de recuperación	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 21</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

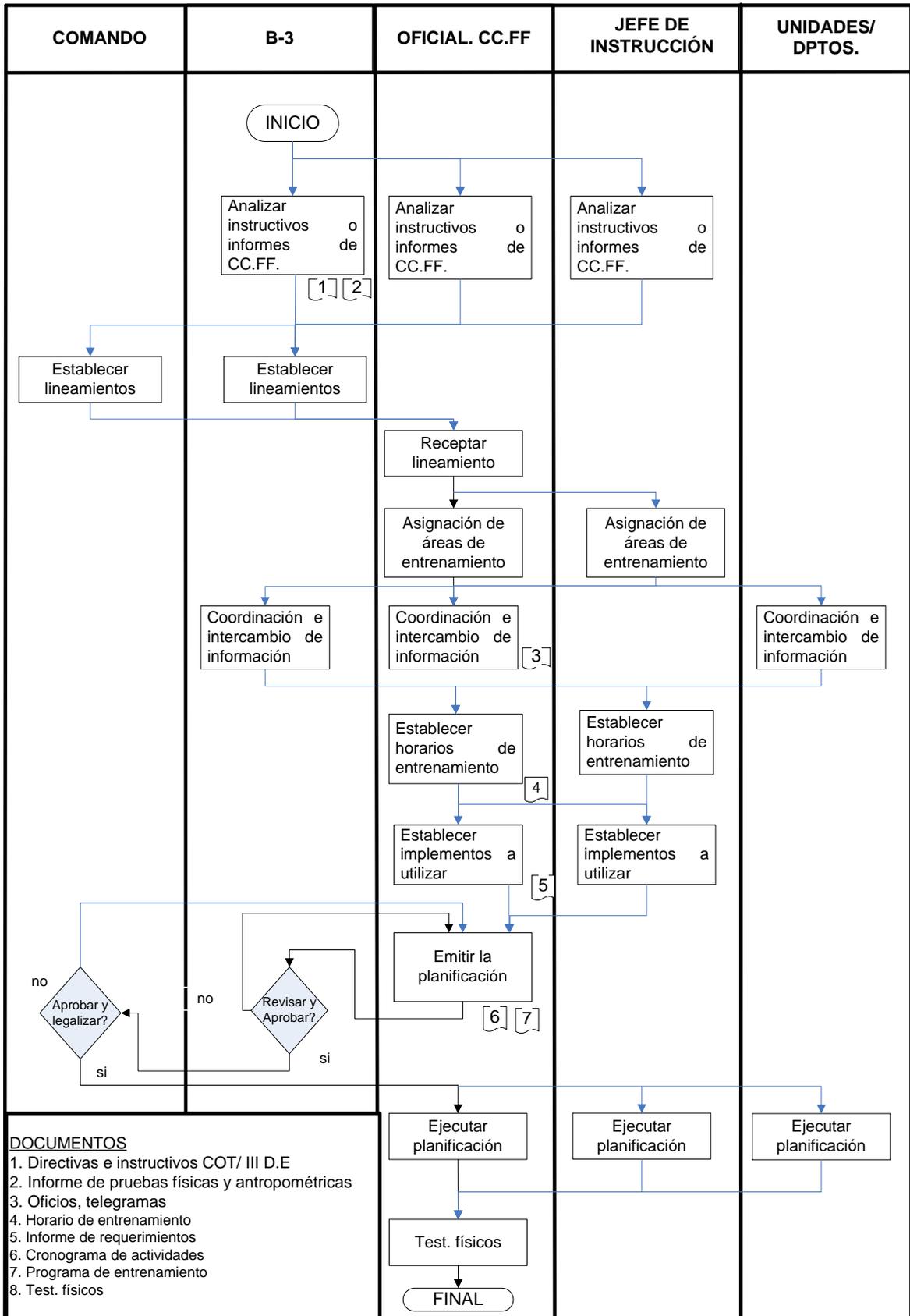
ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar instructivos o informes de CC.FF.	B-3/ oficial de cultura física	Revisando Cronograma de competencias y Resultados de evaluaciones	Al comienzo de una actividad deportiva y al final de cada evaluación	Dpto.B-3
2	Establecer lineamientos	Comando/B-3	Mediante el análisis de resultados	Al comienzo de cada planificación	Comando/B-3
3	Receptar lineamiento	Oficial de cultura física	Mediante disposición verbal o escrita	Al comienzo de cada planificación	Dpto.B-3
4	Asignación de áreas de entrenamiento	Oficial de Cultura física	Mediante el análisis de las actividades diarias del entrenamiento	Todos los días de acuerdo a la planificación del entrenamiento	Dpto.B-3
5	Coordinación e intercambio de información	Oficial de Cultura física	Mediante reuniones, oficios, memos o telegramas	Al comienzo de un periodo De entrenamiento	Dpto.B-3/P-3 Unidades
6	Establecer horarios de entrenamiento	Oficial de Cultura física	Mediante el análisis del programa de entrenamiento	Con 10 días semana de anticipación	Dpto.B-3
7	Establecer implementos a utilizar	Oficial de Cultura física	Mediante el análisis del programa de entrenamiento	De forma diaria	Dpto.B-3

8	Emitir la planificación	Oficial de Cultura física	Una vez que se consolidó la información mediante un oficio	Al inicio de cada periodo de entrenamiento	Subsección de CC.FF
9	Revisar y Aprobar	B-3	Mediante la revisión ítem por ítem	Luego de receptor el instructivo	Dpto.B-3
10	Aprobar y legalizar	Comando	Mediante la revisión ítem por ítem	Luego de receptor el instructivo	Comando 27 BA
11	Ejecutar planificación	Oficial de Cultura física	Mediante oficios y memorándum	Luego de ser aprobado y legalizado	Dpto.B-3/Unidades
12	Test. físicos	Oficial de Cultura física	Mediante el manual de cultura física y entrenamiento deportivo	al final de cada periodo	Dpto.B-3/Unidades

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Directivas e instructivos COT/ III D.E	Documentos
2	Informe de pruebas físicas y antropométricas	IC.2.2.P2.R.1 / F.1 IC.2.2.P2.R.2 / F.2
3	Horario de entrenamiento	IC.2.2.P2.R.3 / F.3
4	Informe de requerimientos	IC.2.2.P2.R.4
5	Cronograma de aditividades	IC.2.2.P2.R.5
6	Programa de entrenamiento	IC.2.2.P2.R6
7	Test. físicos	IC.2.2.P2.R7

### 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



**MACROPROCESO:** Instrucción, capacitación y cultura física.

**CÓDIGO:** IC.2.2.P3

	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Administrar los programas de adiestramiento y competencia deportivas	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Desarrollo de programas de competencias deportivas, de actividad física recreativa o de actividad física de aplicación militar (específica)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 22</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

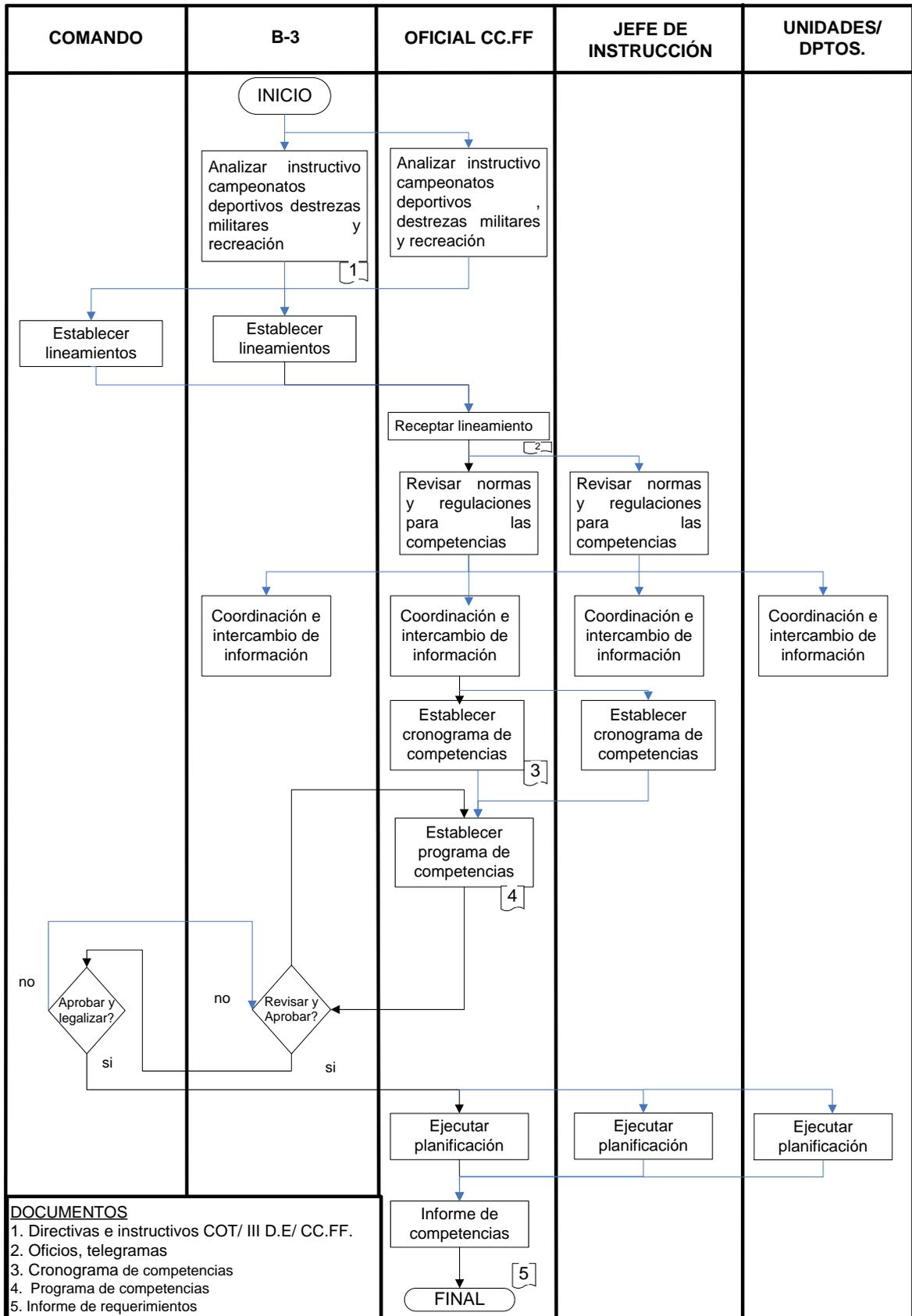
ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar instructivo campeonatos deportivos , destrezas militares y recreación	B-3 /oficial de Cultura física	Ítem por ítem	Al inicio de cada temporada	Dpto.B-3
2	Establecer lineamientos	B-3	Mediante disposición verbal o escrita	Antes del inicio de la planificación	Dpto.B-3
3	Receptar lineamiento	Oficial de Cultura física	Mediante memorándum	Antes del inicio de la planificación	Dpto.B-3
4	Revisar normas y regulaciones para las competencias	Oficial de Cultura física	Mediante el análisis de reglamentos de deportes y disposiciones en instructivos	Antes de la ejecución de los programas	Dpto.B-3
5	Coordinación e intercambio de información	Oficial de Cultura física	Mediante reuniones, oficios, memos o telegramas	En el proceso de elaboración del documento	Dpto.B-3/P-3 Unidades
6	Establecer cronograma de competencias	Oficial de Cultura física/jefe de instrucción	Mediante el análisis de los ítems del instructivo para competencias y actividades recreativas	En el proceso de elaboración del documento	Dpto.B-3
7	Establecer programa de competencias	Oficial de Cultura física	Mediante la información recolectada	Al inicio de un periodo	
8	Revisar y		Mediante la	Luego de	Dpto.B-3

	Aprobar	B-3	revisión ítem por ítem	receptar el instructivo	
9	Aprobar y legalizar	Comando	Mediante la revisión ítem por ítem	Luego de receiptar el instructivo	Comando 27 BA
10	Ejecutar planificación	B-3/ Oficial de Cultura física	Mediante oficios y memorándum	Luego de ser aprobado y legalizado	Dpto.B-3/Unidades
11	Informe de competencias	Oficial de Cultura física	Mediante la información recolectada en todo el proceso de las actividades y recreativas	Al final de cada actividad deportiva o recreativa	Dpto.B-3

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Directivas e instructivos COT/ III D.E/ CC.FF.	Documentos
2	Cronograma de competencias	IC.2.2.P3.R1
3	Programa de competencias	IC.2.2.P3.R2
4	Informe de requerimientos	Documento

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.2.P4
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Administrar los programas de adiestramiento y competencia deportivas	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> : Ejecutar evaluación semestral (física semestral y diagnóstica antropométrica)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 23</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

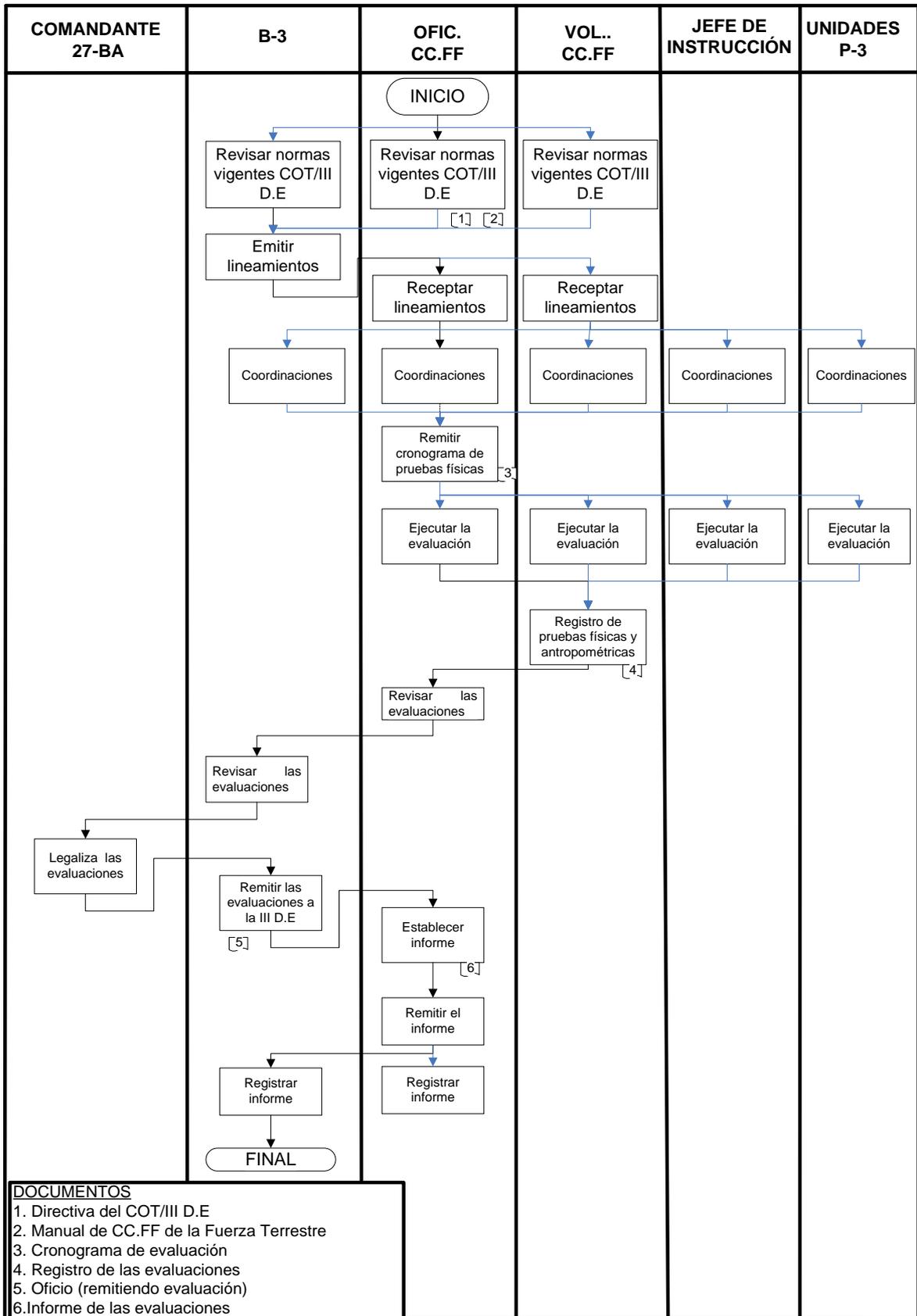
ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar normas vigentes COT/III D.E	B-3 /oficial de Cultura física	Ítem por ítem	Al inicio de cada evaluación	Dpto.B-3
2	Emitir lineamientos	Comando /B-3	Mediante disposición verbal o escrita	Antes del inicio de la planificación	Dpto.B-3
3	Receptar lineamientos	Oficial de Cultura física	Mediante memorándum	Antes del inicio de la planificación	Dpto.B-3
4	Coordinaciones	Oficial de Cultura física	Mediante reuniones, oficios, memos o telegramas	15 días antes de la evaluación	Dpto.B-3/P-3 Unidades
5	Remitir cronograma de pruebas físicas	Oficial de Cultura física	Mediante telegrama	10 días antes de la evaluación	Dpto.B-3/P-3 Unidades
6	Ejecutar la evaluación	Oficial de Cultura física/voluntario de cultura física	Mediante el uso de las normas del manual e instructivo para la ejecución de pruebas físicas	Cada semestre	Unidades/diferentes pistas
7	Registro de pruebas físicas	Voluntario	Mediante el	Cada	Dpto.B-3

	y antropométricas	de cultura física	uso de equipo computarizado	evaluación	
8	Revisar las evaluaciones	B-3	Mediante la firma al pie de cada cuadro de pruebas físicas	Luego de recepcar la evaluación	Dpto.B-3
9	Legaliza las evaluaciones	Comando	Mediante la firma al pie de cada cuadro de pruebas físicas	Luego de recepcar la evaluación	Comando 27 BA
10	Remitir las evaluaciones a la III D.E	B-3	Mediante oficio	Cada semestre	Dpto.B-3
11	Establecer informe	Oficial de cultura física	Mediante la consolidación de la información de las evaluaciones	Después de cada evaluación	Dpto.B-3
12	Remitir el informe	Oficial de cultura física	Mediante oficio	Después de cada evaluación	Subsección de cultura física
13	Registrar informe	B-3/oficial de cultura física	Mediante archivadores detallando la fecha de la evaluación	Después de cada evaluación	Dpto.B-3/CC.FF

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Directiva del COT/III D.E	Documento
2	Manual de CC.FF de la Fuerza Terrestre	Documento
3	Cronograma de evaluación	IC.2.2.P4. R1
4	Registro de las evaluaciones	IC.2.2.P4.R2
5	Informe de las evaluaciones	IC.2.2.P4.R3

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.2.P5
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Administrar los programas de adiestramiento y competencia deportivas	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Coordinar mantenimiento de áreas deportivas y pistas, y equipamiento de implementos deportivos a unidades	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 24</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

OR D	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar imposiciones emitidas por el COT/III D.E	B-3	Ítem por ítem	Al inicio de la planificación	Dpto.B-3
2	Analizar la planificación anual de CC.FF.	Oficial de Cultura física	Mediante la verificación en los meso ciclos	Al inicio de la planificación	Dpto.B-3
3	Diagnostico físico de instalaciones y equipo deportivo	Oficial de Cultura física/ voluntario de cultura física	Mediante la observación física	Cada 6 meses	Unidades/pistas e instalaciones deportivas/b odegas de deportes
4	Establecer informe	Voluntario de cultura física	Mediante la consolidación de la información	Al final de cada revista	Dpto.B-3
5	Coordinar requerimiento para instalaciones y equipo deportivo	Oficial de Cultura física	Mediante el informe que se remitirá a al jefe del Dpto. de operaciones para el tramite	Al inicio del año calendario	Dpto.B-3
6	Autorizar requerimiento	Comando	Mediante la autorización de la orden	Una vez aprobado	Comando

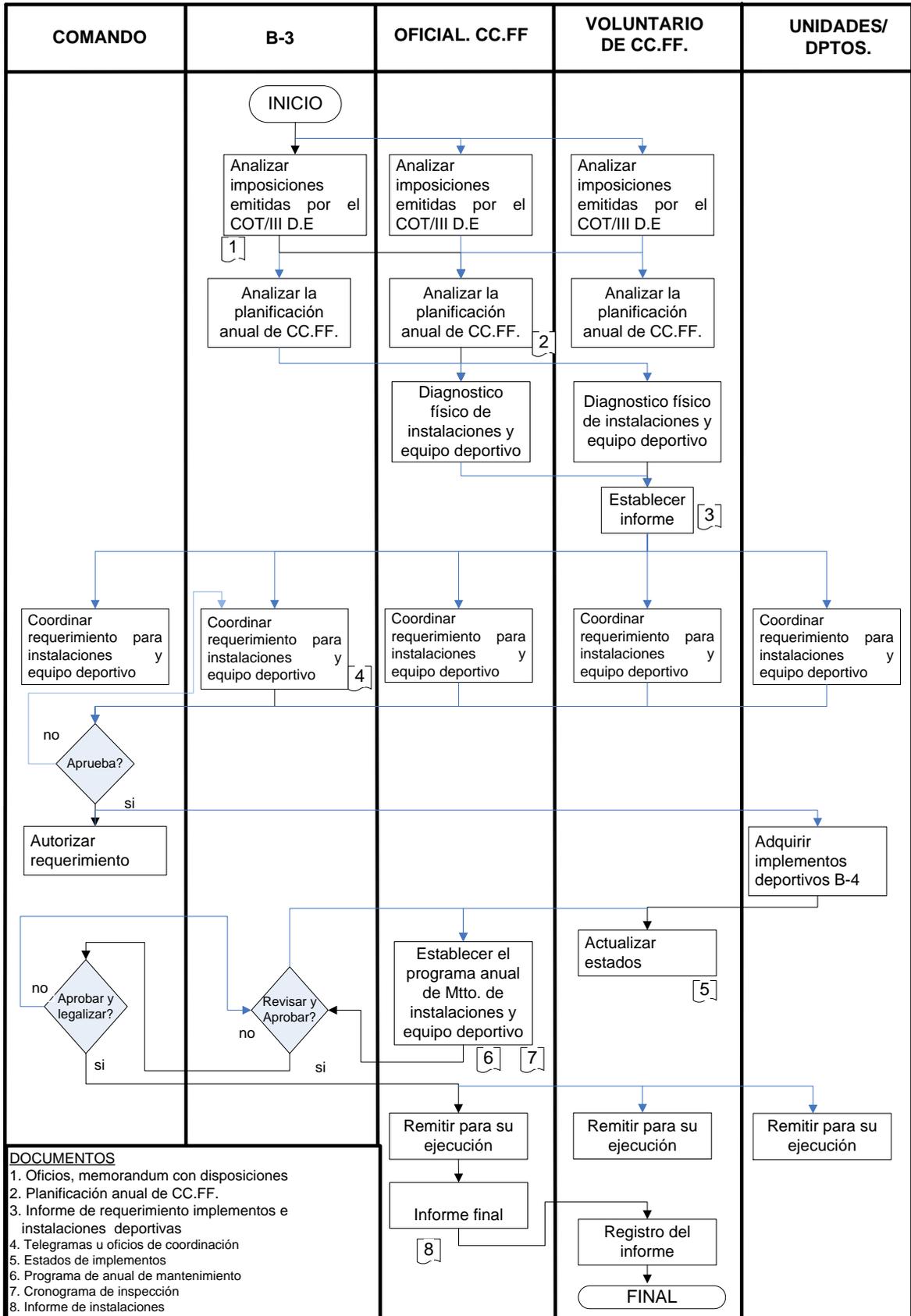
			de gasto		
7	Adquirir implementos deportivos	B-4	Mediante el deposito del dinero a la empresa donde se proformó los materiales deportivos	Una vez aprobado	B-4
8	Actualizar estados	Voluntario de cultura física	Se renovara los estados de la bodega de deportes	Una vez adquirido	B-3/bodega de cultura física
9	Establecer el programa anual de Mto. de instalaciones y equipo deportivo	Oficial de Cultura física	Mediante disposiciones, un cronograma de mantenimiento y un cronograma de revista	Al inicio del año calendario	B-3
10	Revisar y Aprobar	Comando /B-3	Mediante la firma	Luego de receptor la planificación	Comando /Dpto.B-3
11	Remitir para su ejecución	Oficial de Cultura física/voluntario de cultura física	Mediante el uso de las normas del manual e instructivo para la ejecución del plan de mantenimiento	Cada semestre	Dpto.B-3/P-3
12	Informe final	Oficial de cultura física	Mediante la consolidación de la información de las inspecciones	Después de cada evaluación	Dpto.B-3
13	Registro del informe	B-3/oficial de cultura física	Mediante archivadores detallando la	Después de cada evaluación	Dpto.B-3/CC.FF

			fecha de la evaluación		
--	--	--	---------------------------	--	--

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Planificación anual de CC.FF.	IC.2.2.P5.R1
2	Informe de requerimiento implementos e instalaciones deportivas	IC.2.2.P5.R2
3	Estados de implementos Programa de anual de mantenimiento Cronograma de inspección informe de instalaciones	IC.2.2.P5.R3
4	Estados de implementos	IC.2.2.P5.R4
5	Programa de anual de mantenimiento	IC.2.2.P5.R5
6	Cronograma de inspección	IC.2.2.P5.R6
7	Informe de instalaciones	IC.2.2.P5.R7

### 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.3.P1
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar el área de cultura física	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir análisis y diagnóstico de la situación del área de cultura física del periodo anterior (semestral y anual)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 25</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar las actividades anuales, mensuales, semanales	Oficial de CC.FF / VOL CC.FF	Mediante el análisis mensual de las actividades desarrolladas	Al final del año calendario	Dpto.B-3 /SUBSECCIÓN DE CC.FF.
2	Revisar y analizar informe de implementación deportivo	Oficial de CC.FF / VOL CC.FF	Mediante el análisis de estados e informes semestrales	Al final del año calendario	Dpto.B-3 /SUBSECCIÓN DE CC.FF.
3	Analizar el estado de las instalaciones deportivas	Oficial de CC.FF / VOL CC.FF	Ítem por ítem los informes de instalaciones deportivas	Al final del año calendario	Dpto.B-3 /SUBSECCIÓN DE CC.FF.
4	Analizar informe de pruebas físicas	Oficial de CC.FF / VOL CC.FF	Mediante la verificación de los resultados y cuadros de evaluaciones	Al final de cada semestre/de cada año calendario	Dpto.B-3 /SUBSECCIÓN DE CC.FF.
5	Analizar informe de pruebas antropométricas	Oficial de CC.FF / VOL CC.FF	Mediante la verificación de los resultados y cuadros de evaluaciones	Al final de cada semestre/ cada año calendario	Dpto.B-3 /SUBSECCIÓN DE CC.FF.
6	Analizar informe de competencias de actividades recreativas	Oficial de CC.FF / VOL CC.FF	Mediante la verificación de los resultados de competencias internas, externas a demás el	Al final de cada actividad	Dpto.B-3 /SUBSECCIÓN DE CC.FF.

			cumplimiento de las actividades recreativas		
7	Consolidar la información	Oficial de CC.FF / VOL CC.FF	Se realizara el informe con los datos recopilados de todas las actividades de CC.FF.	Al final del año calendario	Dpto.B-3 /SUBSECCIÓN DE CC.FF.
8	Registro de la información	Oficial de CC.FF / VOL CC.FF	Luego de entregar en el Dpto. de Operaciones para su revisión ,se registra en las respectivas carpetas	Cada fin de año	Dpto.B-3 /SUBSECCIÓN DE CC.FF.

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Planificación anual, mensual y semanal de CC.FF.	IC.2.3.P1.R1
2	Informes de implementación deportiva	Documentos
3	Reportes de instalaciones deportivas	IC.2.3.P1.R1.F1
4	Informe de pruebas físicas	IC.2.3.P1.R1.R1
5	Informe de pruebas antropométricas	IC.2.3.P1.R1.R2
6	Informe de campeonatos deportivos y actividades recreativas	IC.2.3.P1.R1.R3
7	Informe final de cultura física	IC.2.3.P1.R1.F.2



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.3.P2
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar el área de cultura física	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir informe de pruebas antropométricas	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 26</b>

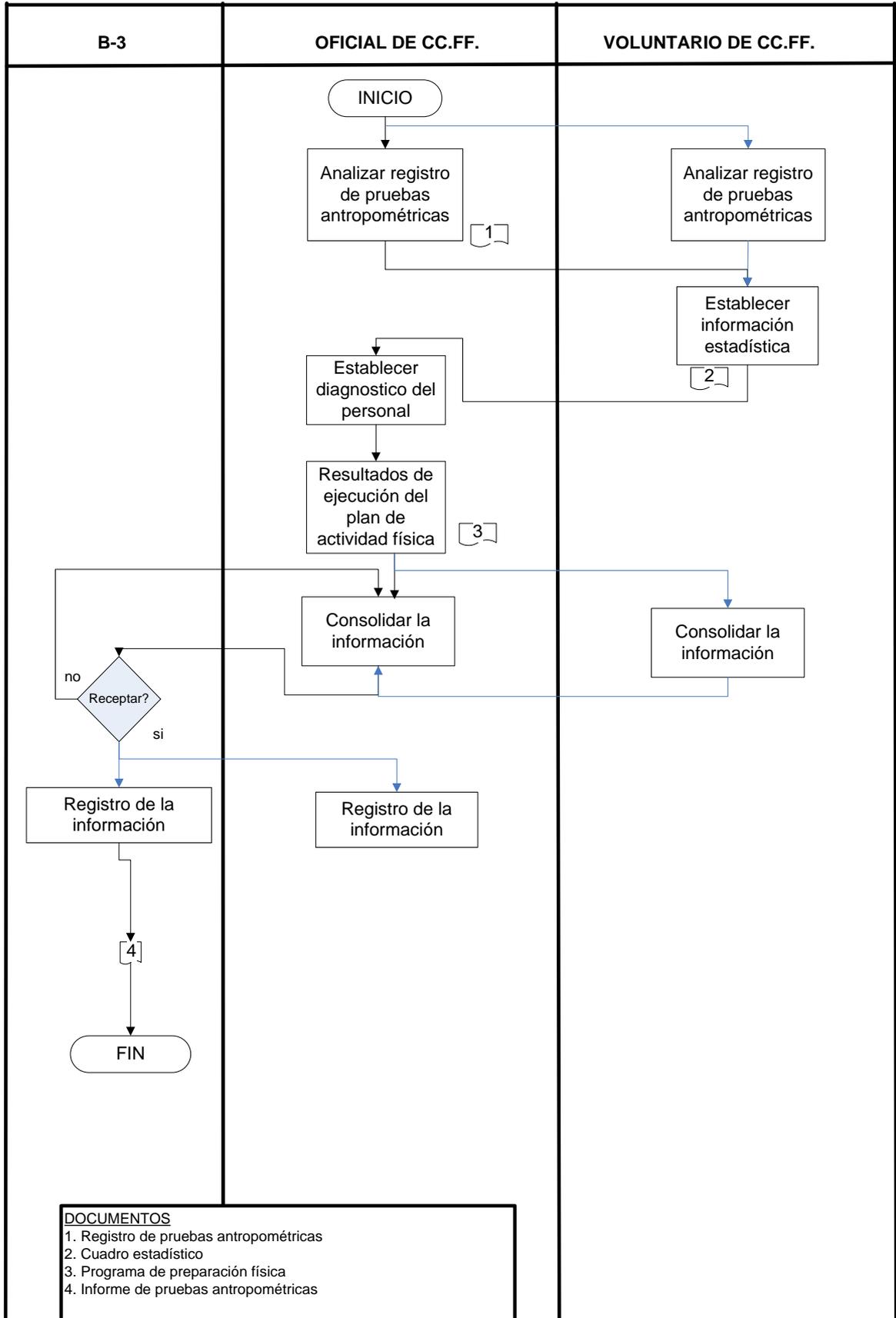
### 1.- ACTIVIDADES.

ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar registro de pruebas antropométricas	Oficial de CC.FF	Mediante la verificación de los datos	Cada semestres	B-3 /Sub sección de CC.FF.
2	Establecer diagnóstico del personal	Oficial de CC.FF	En base a los datos estadísticos	Al final de cada evaluación	B-3 /Sub sección de CC.FF
3	Resultados de ejecución del plan de actividad física	Oficial de CC.FF	Mediante un seguimiento al personal con sobrepeso	Cada semestre	B-3 /Sub sección de CC.FF
4	Consolidar la información	Oficial de CC.FF	Se realizara el informe con los datos recopilados de todas las actividades realizadas durante la evaluación	10 días después finalizada la evaluación	B-3 /Sub sección de CC.FF
5	Registro de la información	Oficial de CC.FF	Luego de entregar en el Dpto. de Operaciones para su revisión ,se registra en las respectivas carpetas	Cada semestre	B-3 /Sub sección de CC.FF

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2.R1
2	Cuadro estadístico	IC.2.3.P2.R.2
3	Programa de preparación física	IC.2.3.P2.R.3
4	Informe de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2.R4
5	Formato de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2.F1

### 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.3.P3
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar el área de cultura física	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir informe de pruebas físicas	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 27</b>

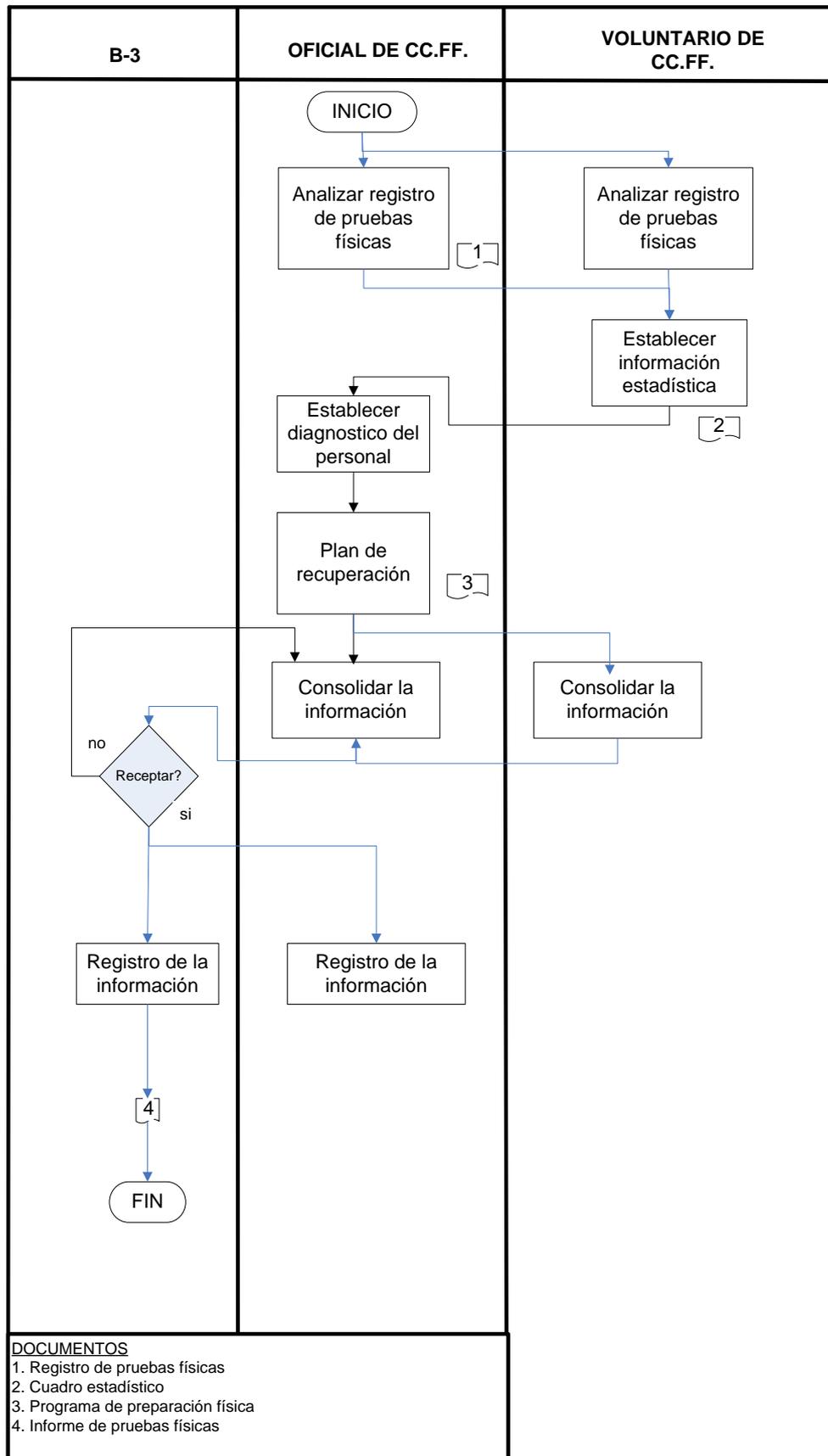
### 1.- ACTIVIDADES.

ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar registro de pruebas físicas	Oficial de CC.FF	Mediante la verificación de la evaluación	Al final de cada evaluación	B-3 /Sub sección de CC.FF.
2	Establecer información estadística	Oficial de CC.FF/VOL. DE CC.FF.	Mediante el análisis de los datos obtenidos por el personal de acuerdo a las tablas	Una vez finaliza la evaluación	B-3 /Sub sección de CC.FF
3	Establecer diagnóstico del personal	Oficial de CC.FF	En base a los datos estadísticos	Cada semestre	B-3 /Sub sección de CC.FF
4	Resultados de ejecución del plan de actividad física	Oficial de CC.FF	Mediante un seguimiento al personal con deficiencia en pruebas físicas	Cada semestre	B-3 /Sub sección de CC.FF
5	Consolidar la información	Oficial de CC.FF	Se realizara el informe con los datos recopilados de todas las actividades realizadas durante la evaluación	10 días después finalizada la evaluación	B-3 /Sub sección de CC.FF
6	Registro de la información	Oficial de CC.FF	Luego de entregar en el Dpto. de Operaciones para su revisión ,se registra en las respectivas carpetas	Cada semestre	B-3 /Sub sección de CC.FF.

**2.- FORMATOS Y REGISTROS**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro de pruebas físicas	IC.2.3.P3.R1
2	Cuadro estadístico	IC.2.3.P3.R2
3	Programa de preparación física	IC.2.3.P2.R.3
4	Informe de pruebas físicas	IC.2.2.P2.R.1 / F.1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Instrucción, capacitación y cultura física.	<b>CÓDIGO:</b> IC.2.3.P4
	<b>PROCESO:</b> Desarrollar la capacidad física del personal	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar el área de cultura física	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir informe de participación u organización de campeonatos deportivos, actividades recreativas o de actividades de aplicación militar	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012  <b>N° 28</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

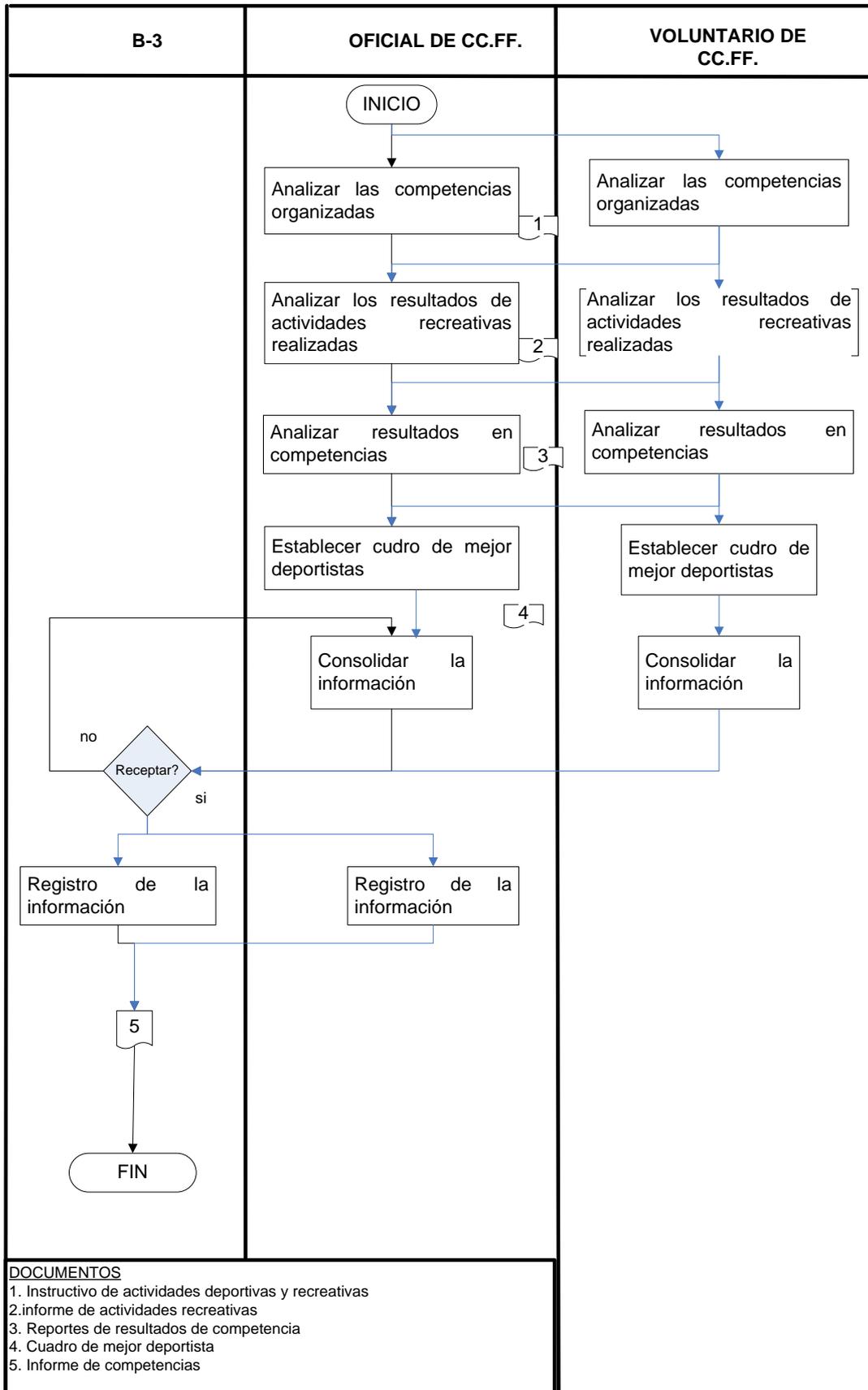
ORD	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar las competencias organizadas	Oficial de CC.FF	Ítem por ítem los instructivos de organización de competencias	Una vez culminadas las competencias	Dpto.B-3
2	Analizar los resultados de actividades recreativas realizadas	Oficial de CC.FF	Mediante el análisis de la ejecución de las actividades recreativas	Una vez cumplidas las actividades	Dpto.B-3
3	Analizar resultados de competencias	Oficial de CC.FF	Mediante el análisis de reportes	Una vez finalizada las competencias	Dpto.B-3
4	Establecer cuadro de mejor deportistas	Oficial de CC.FF	Mediante el análisis de los resultados obtenidos por los deportistas en competencias realizadas	Cada semestre	Dpto.B-3
5	Consolidar la información	Oficial de CC.FF	Se realizara el informe con los datos recopilados de todas las actividades realizadas durante el año	Una vez finalizada las competencias	Dpto.B-3
6	Registro de la	Oficial de CC.FF / B-3	Luego de entregar en el Dpto. de Operaciones para	Una vez finalizada las competencias	Dpto.B-3

	información		su revisión ,se registra en las respectivas carpetas		
--	-------------	--	--	--	--

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Instructivo de actividades deportivas y recreativas	IC.2.3.P4.R1
2	Informe de actividades recreativas	IC.2.3.P4.R2
3	Reportes de resultados de competencia	IC.2.3.P4.R3 / F.1
4	Cuadro de mejor deportista	Documento
5	Informe de competencias	IC.2.3.P4.R4

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.1.1.P1
	<b>PROCESO:</b> Planificar Operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar el empleo de los medios (GE/DI)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar la guía inicial del comandante y la orden preparatoria N° 1.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 29</b>

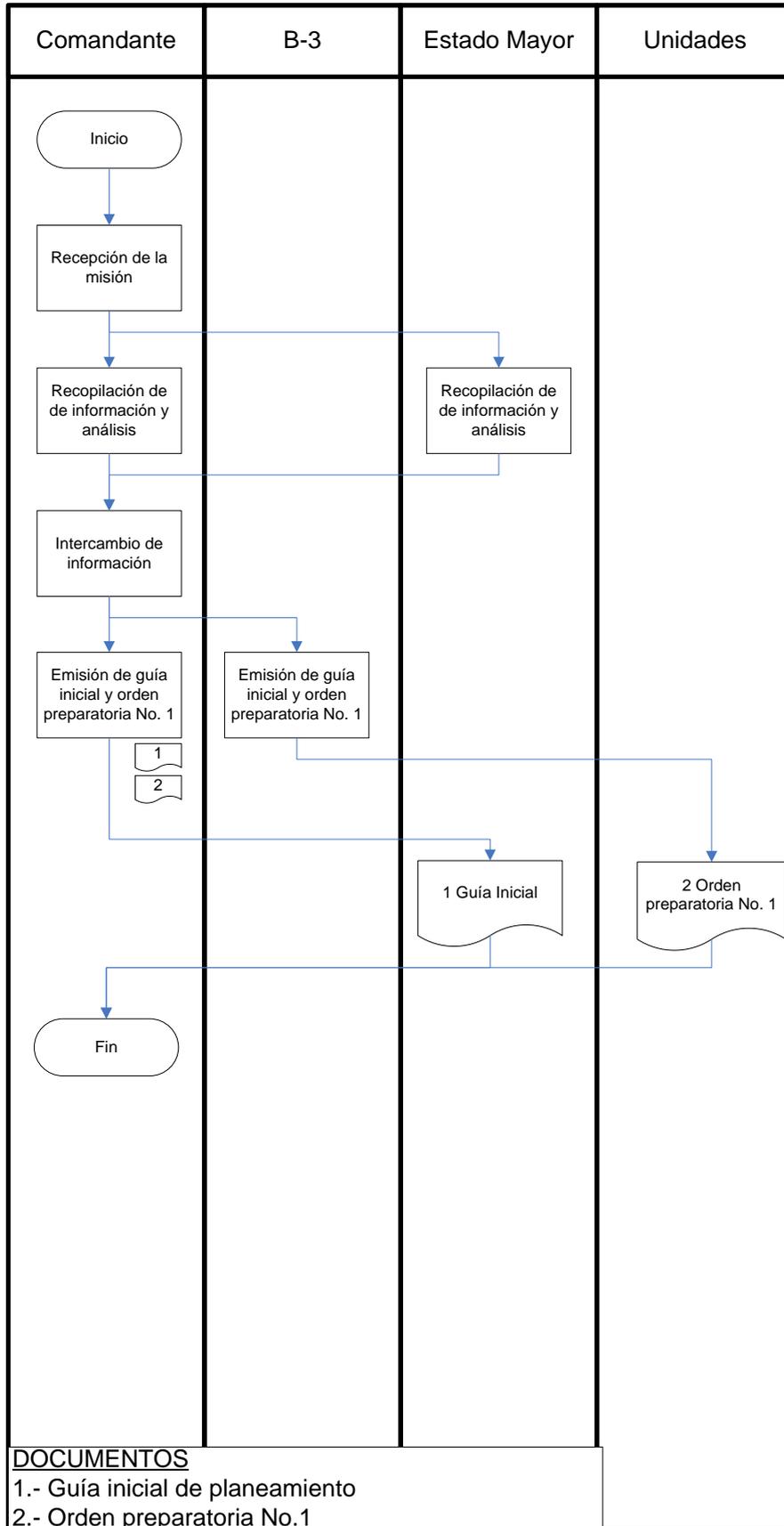
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Recepción de la Misión	Cmte.	Recibe la Misión del E/S (III.DE / Fuerza de Tarea. (Puede ser el Plan o una Orden preparatoria)	Cuando se emita por el comando superior	III.DE
2	Recopilación de información y análisis	Cmdte. y E.M	Debe considerar: -La orden del escalón superior o el plan. -Los diferentes calcos de operaciones. -Los procedimientos operativos normales de la unidad de artillería y del escalón superior. -Los diferentes manuales. -Las apreciaciones actuales del organismo asesor. -Otros materiales y productos requeridos como sectores de tiro, orden de batalla de la artillería enemiga.	Cuando se haya recibido la misión del Escalón superior.	Cmdo
3	Intercambio de información	Cmdte. y E.M	Se intercambia información entre los miembros del EM. en relación a cada campo.	Una vez recopilada la información	Sala de Operaciones
4	Emisión de la Guía Inicial del Comandante y la Orden Preparatoria N°1	Cmdte. y B-3	El comandante elabora la guía inicial y con apoyo del oficial, B-3 elabora la Orden Preparatoria N°1 La Guía Inicial se distribuye al Estado Mayor. La Orden Preparatoria N°1 se entrega a las Unidades.	Una vez se conozca la situación general	Cmdo

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de la Guía Inicial del Comandante	PO.1.1.P1.F1
2	Formato de la Orden Preparatoria.N°1	PO.1.1.P1.F2
3	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.1.1.P2
	<b>PROCESO:</b> Planificar Operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar el empleo de los medios (GE/DI)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Realizar el análisis de la misión.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 30</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar la orden del Escalón Superior	Comandante y E.M	Analizan al detalle la orden del escalón superior para establecer donde encaja la misión de la unidad de artillería en las misiones de los mandos superiores y adyacentes.	Una vez se haya recibido la misión y se conozca la guía inicial de planeamiento	Sala de Operaciones
2	Conducir el PICB	B-2	La PICB de artillería es prolongar la PICB de la unidad apoyada enfocándolo en aspectos de apoyo de fuegos, supervivencia y movimiento para la artillería. Normalmente para que el oficial de inteligencia de la unidad de artillería realice su PICB contara de antemano con los productos desarrollados y obtenidos por el oficial de inteligencia del escalón superior,	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
3	Determinar las Tareas Prescritas , Deducidas y esenciales.	B-3	Las tareas se orientan a aquellas que debe cumplir la unidad de artillería en cada uno de los campos así por ejemplo en operaciones	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
4	Determinar los Recursos Disponible	B-3, B-1, B-4	Compete a la unidad de artillería considerar los recursos disponibles enunciándolos de acuerdo a la magnitud de cada una, el producto de este paso puede presentarse en forma de matriz.	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
5	Determinar las limitaciones	E.M	Las limitaciones son restricciones impuestas a	Una vez se cumple con	Sala de Operaciones

			una unidad, en ella se plasman las cosas que no se pueden realizar o las que se tienen que realizar por el Escalón superior, normalmente estas limitaciones establecen algún detalle en la organización para el combate, en la forma de maniobra, entrada en posición, áreas de fuegos, fuegos previstos, etc.	el paso anterior	
6	Identificar los hechos y suposiciones críticas	E.M	Los hechos son evidencias de datos conocidos referentes a la situación, dispositivo propio y del enemigo, tropas disponibles, abastecimientos, moral, situaciones de personal y otros hechos de nuestro interés.	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
7	Conducir la evaluación de riesgo	E.M	La minimización de riesgos es el proceso de identificar, evaluar y controlar los riesgos que se presentan debido a factores operacionales y tomar decisiones que puedan compensar el costo del riesgo con los beneficios de la misión	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
8	Determina los RICC	E.M	Al perfeccionar los requerimientos de información crítica del comandante (RICC), el comandante de la unidad de artillería puede ayudar al organismo asesor en la recopilación de aquella información que es esencial y útil para la unidad de artillería, a fin de evitar la duplicación de esfuerzos y la recopilación de información innecesaria.	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
9	Determinar el Plan Inicial de Reconocimiento.	B-3 (apoyado por el E.M)	El plan inicial de reconocimiento debe contener, como mínimo: Las áreas de posiciones a reconocer, Los puestos de observación a ocupar, las áreas logísticas, las posiciones de los puestos de mando, la organización de los equipos de reconocimiento, áreas de interés desig-	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones

			nadas, rutas para el desdoblamiento de las unidades de artillería, etc.		
10	Elaborar el Plan de Uso del tiempo disponible	JEM	A medida que hay más información disponible, el comandante y el organismo asesor perfeccionan su plan inicial para el uso del tiempo disponible.	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
11	Elaborar la Misión Reestructurada	JEM	Basado en el análisis de la misión, el JEM o el oficial de operaciones prepara la misión reestructurada para la unidad	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
12	Exponer el análisis de la misión	Cmdte. y E.M	El órgano asesor expone al comandante acerca del análisis de la misión, esta exposición es importante ya que permite tanto al comandante y al organismo asesor poder informarse del trabajo realizado en los diferentes campos de acción	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
13	Aprobar la misión re estructurada	Cmdte.	Esta puede ser la misión reestructurada recomendada por el órgano asesor, una modificación de ésta o una que el comandante haya desarrollado. Una vez aprobada, la misión reestructurada se convierte en la misión de la unidad	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
14	Desarrollar la intención del comandante.	Cmdte.	La intención inicial del comandante es un enunciado que manifiesta el Cmte., de artillería sobre lo que debe hacer la unidad para apoyar al éxito de la operación, con respecto al enemigo, al terreno, la tarea clave a realizar y la situación final deseada, no existe un formato establecido, obedece a la visualización que realiza el Cmte., sobre lo que desea hacer con sus medios.	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
15	Elaborar y emitir la guía de planeamiento.	Cmdte.	Los comandantes desarrollan la guía de planeamiento desde su	Una vez se cumple con el paso	Sala de Operaciones

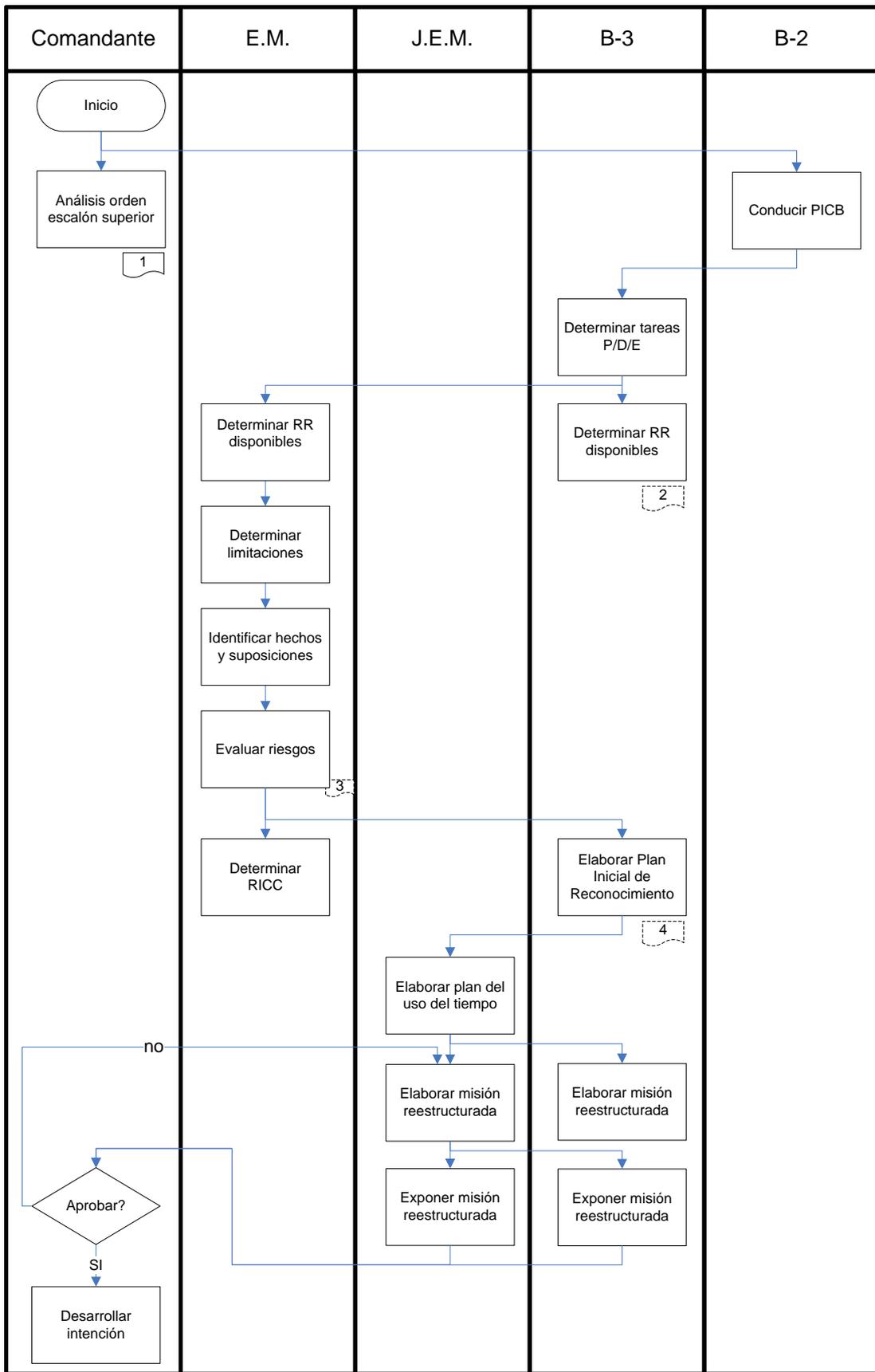
			visualización. La guía de planeamiento puede ser tan amplia o detallada como las circunstancias lo requieran. Sin embargo, debe transmitir al órgano asesor la esencia de la visualización del comandante	anterior	
16	Emitir la Orden Preparatoria.	E.M	<p>Inmediatamente después de que el comandante da la guía de planeamiento, el organismo asesor envía a las unidades subordinadas una orden preparatoria que contenga, como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El enunciado de la misión de la unidad.</li> <li>• La intención del comandante.</li> <li>• Agregaciones y segregaciones.</li> <li>• Los RICC (RPI, EEIA, RIFA)</li> <li>• La guía de riesgos.</li> <li>• Las instrucciones para la vigilancia y reconocimientos.</li> <li>• Las instrucciones iniciales para los movimientos y desdoblamientos.</li> <li>• Las medidas de seguridad, etc.</li> </ul>	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
17	Verificar hechos y suposiciones	Cmdte. y E.M	En caso de que los hechos o las suposiciones cambien, el comandante y la plana mayor deben evaluar el impacto de estos cambios en el plan y hacer los ajustes necesarios	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones

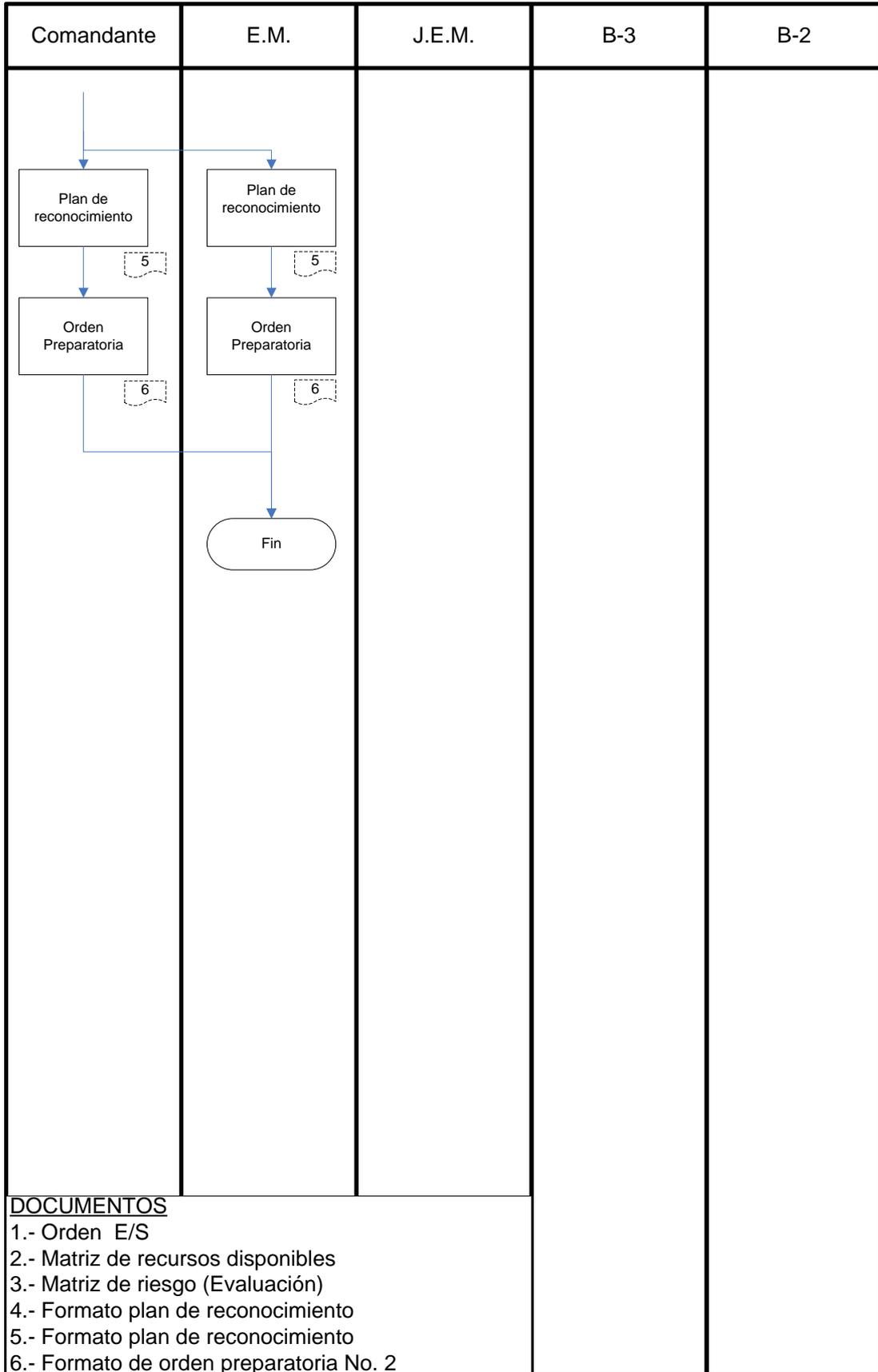
## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Matriz de Recursos Disponibles	PO.1.1.P2.F.1
2	Formato de Matriz de Riesgos ( Evaluación)	PO.1.1.P2.F.2
3	Formato de Plan de Reconocimiento	PO.1.1.P2.F.3
4	Formato de Guía de Planeamiento	PO.1.1.P2.F.4
5	Formato de Orden Preparatoria N°2	PO.1.1.P2.F.5
6	Registro del Plan de Trabajo desarrollado.	PO.1.1.P2.R1

7	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1
---	---	--------------

3.- DIAGRAMA DE FLUJO





	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.1.1.P3
	<b>PROCESO:</b> Planificar Operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar el empleo de los medios (GE/DI)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Desarrollar los C.A.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 31</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

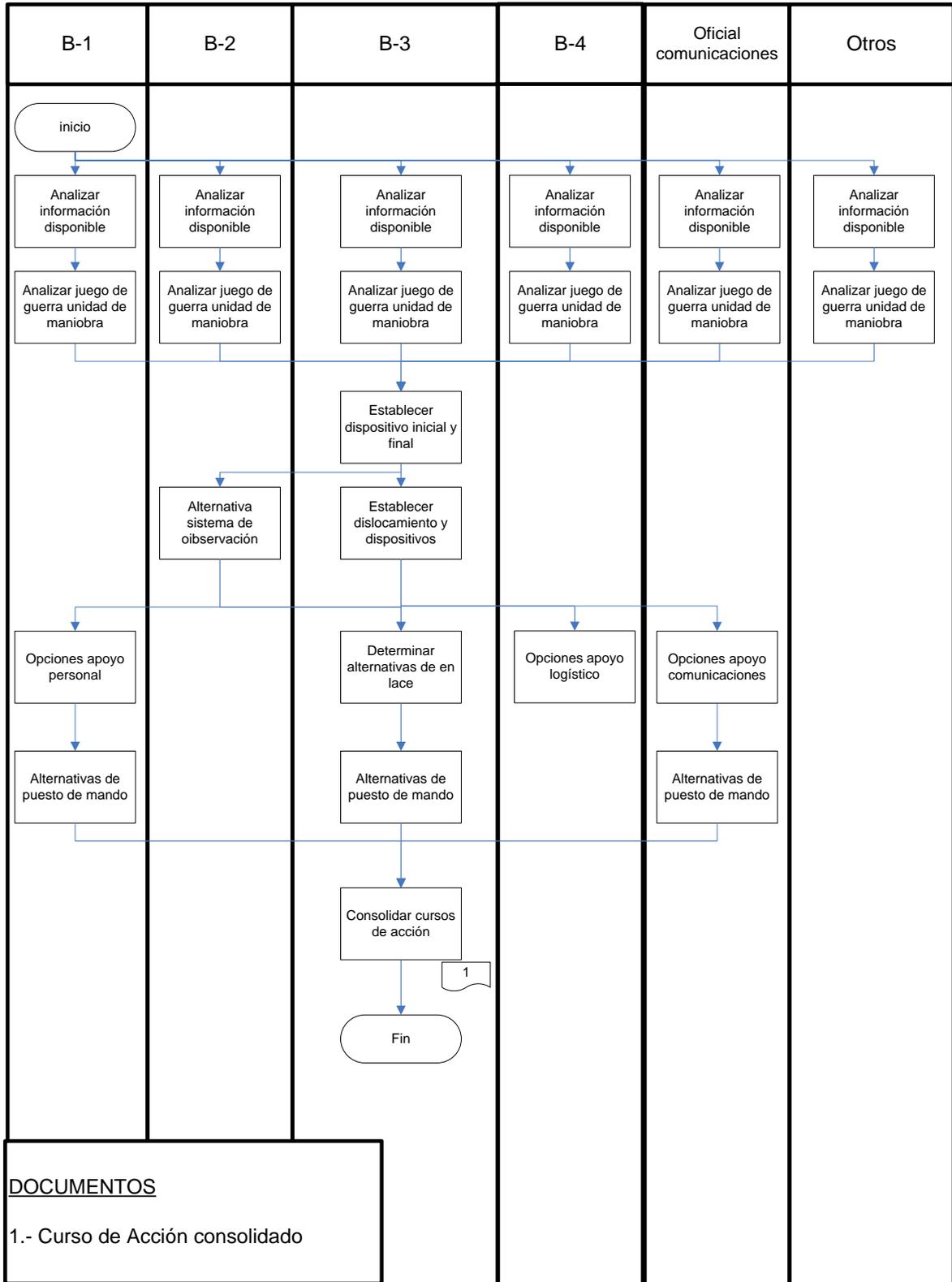
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar información disponibles (pasos anteriores)	B-1 B-2 B-3 B-4 Of. Com	Procede a analizar la información al momento desarrollada en el PMTD	Una vez concluido el paso anterior.	Sala de Operaciones
2	Analizar juego de Guerra de la unidad de maniobra	E.M	Se realiza una visualización del Juego de Guerra de la Maniobra por medio de una matriz de sincronización y la ayuda de Mapas y Cartas	Una vez se conozca los resultados de información desarrollados	Sala de Operaciones
3	Establecer dispositivo inicial y final deseado de las Unidades de Apoyo de Fuego	B-3	Se determina cual sería el dispositivo inicial y final deseado	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
4	Establecer alternativas de dislocamiento y dispositivos	B-3	Se determina cual sería en dispositivo en las distintas fases de la operación	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
5	Establecer alternativa de sistemas de observación	B-2	Se determina en base a la dispositivo y las necesidades de inteligencia.	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
6	Determinar alternativas de enlaces	B-3	Se determina la responsabilidad de enlaces y las alternativas (desde el punto de vista de las responsabilidades de apoyo de fuegos)	Una vez se cumpla el paso anterior.	Sala de Operaciones
7	Establecer opciones de Puesto de Mando	B-1 / B-3 / Of de	Se determina las opciones en relación a los dispositivos	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones

		Com.	planteados		
8	Desarrollar opciones de apoyo logístico	B-4	Se indicará opciones generales, haciendo mención a las implicaciones desde el punto de vista logístico	Una vez se conozca la decisión de operaciones para cada curso de acción	Sala de Operaciones
9	Desarrollar opciones de apoyo de personal	B-1	Se analiza las implicaciones al campo de personal	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones
10	Desarrollar opciones de apoyo de comunicaciones (otros)	Of. Com / Otros	Se analiza las implicaciones al campo de comunicaciones y otros que se requiera	Una vez se cumple con el paso anterior	Sala de Operaciones

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Curso de Acción	PO.1.1.P3. F1.
2	Registro de emisión de documentos	PO.1.1.P1.R1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.1.1.P4
	<b>PROCESO:</b> Planificar Operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar el empleo de los medios (GE/DI)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Comparar los cursos de acción y decidir	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 32</b>

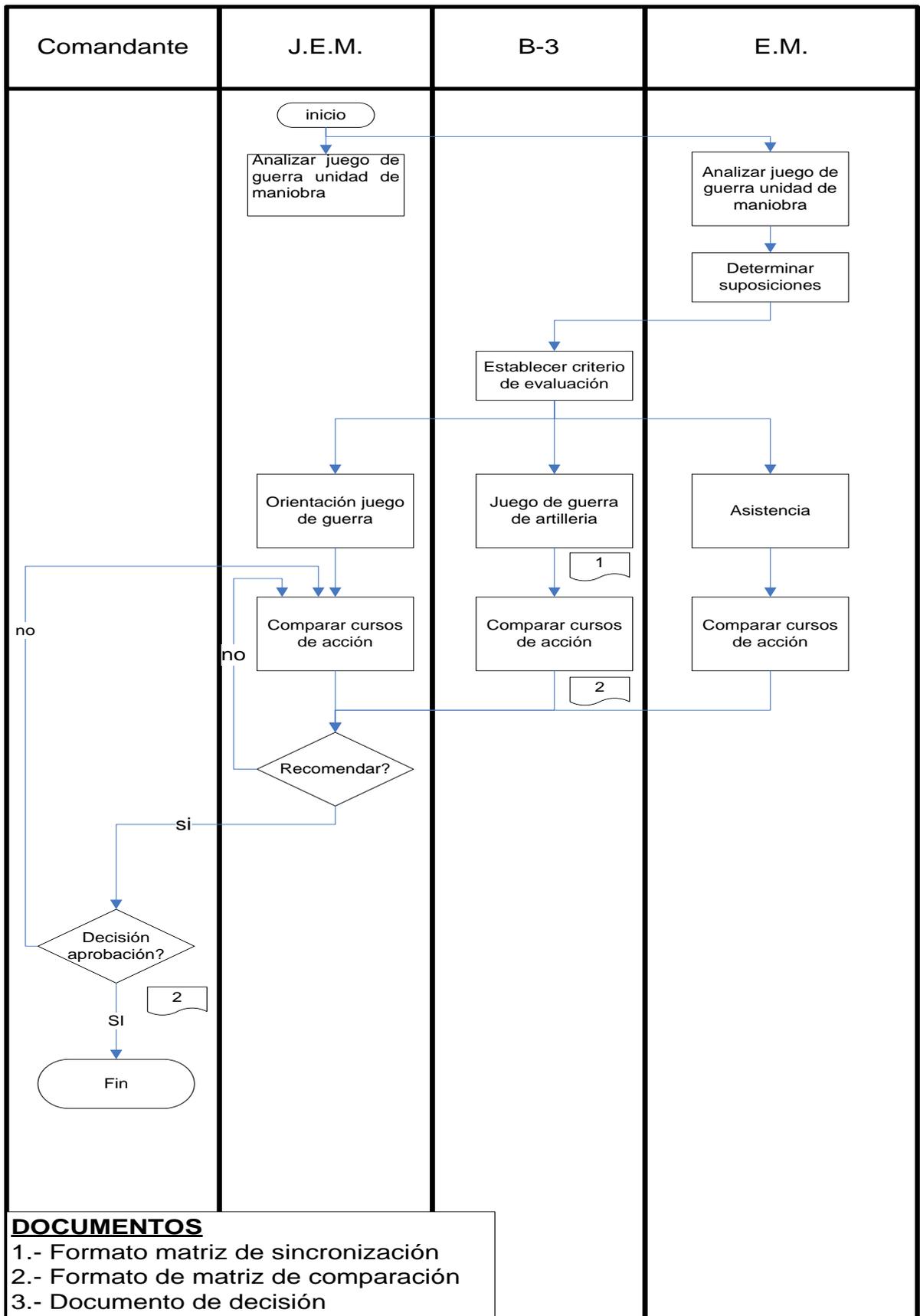
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar Juego de guerra de la unidad de maniobra	E.M	Se analiza el Juego de Guerra de la maniobra	Una vez cumplido el paso anterior	Sala de Operaciones
2	Determinar suposiciones	E.M	Se determina las suposiciones en todos los campos en los cuales se basa el curso de acción y cuales podrían invalidar.	Una vez cumplido el paso anterior	Sala de Operaciones
3	Establecer criterio de evaluación	B-3	Se determina el criterio que se empleará en la evaluación	Una vez cumplido el paso anterior	Sala de Operaciones
4	Profundizar juego de guerra desde la perspectiva de la maniobra y la integración al apoyo de fuegos.	B-3	Se deberá extender el juego de guerra de la maniobra con los dispositivos e implicaciones de las unidades de artillería.	Una vez cumplido el paso anterior	Sala de Operaciones
5	Compara los cursos de acción	EM	Se deberá compara en base a los factores (criterio de evaluación)	Una vez cumplido el paso anterior	Sala de Operaciones
6	Recomendar	JEM	El Jefe de E.M con base a todos los campos de estudio recomienda el C.A	Una vez cumplido el paso anterior	Sala de Operaciones
7	Decidir.	Cmdte.	El comandante decide en base a la recomendación	Una vez se disponga de la recomendación	Sala de Operaciones

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Matriz de comparación	PO.1.1.P4. F1
2	Matriz del Juego de Guerra de Artillería	PO.1.1.P4. F2
3	Registro del Juego de Guerra de Artillería	PO.1.1.P4. R1
4	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.1.1.P5
	<b>PROCESO:</b> Planificar Operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar el empleo de los medios (GE/DI)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar las órdenes.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 33</b>

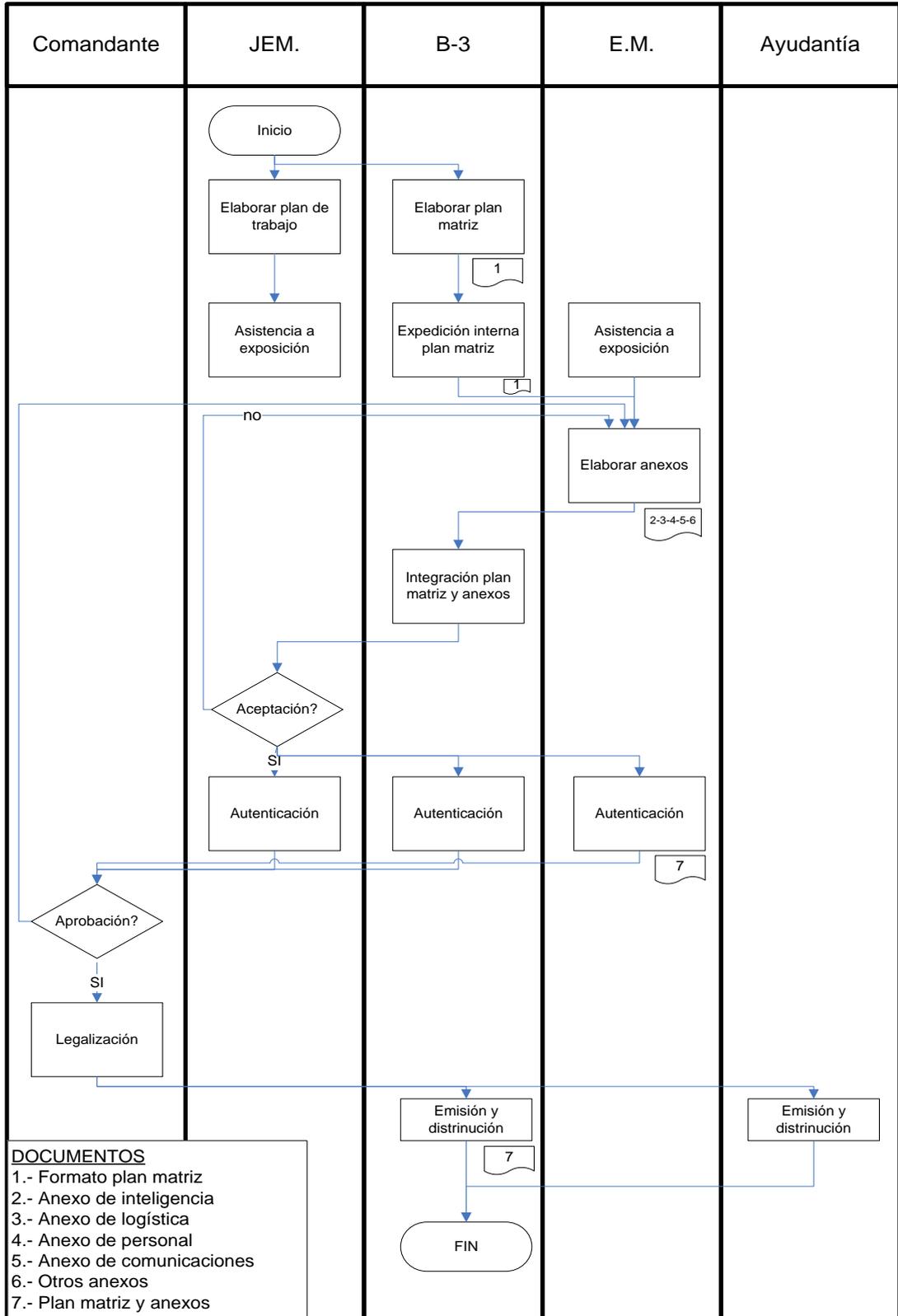
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Elaborar Plan de Trabajo	JEM	Elabora un Plan de Trabajo para la elaboración de los documentos	Una vez se tenga la decisión del Comandante	Jefatura del E.M
2	Elaboración del Plan Matriz	B-3	Elabora el Plan Matriz, esto es el cuerpo principal del Plan.	Una vez finalizada la actividad anterior.	Dpto. B-3
3	Expedición interna del Plan Matriz	JEM	Se hace conocer el Plan Matriz al E.M para su revisión y referencia a los anexos.	Una vez finalizada la actividad anterior.	Jefatura del E.M
4	Elaboración de Anexos	E.M	Cada miembro del E.M en su respectivo campo	Una vez finalizada la actividad anterior.	Estado Mayor
5	Integración Plan Matriz y Anexos	B-3	Se junta el plan matriz revisado y los anexos de cada campo.	Una vez finalizada la actividad anterior.	Dpto. B-3
6	Autenticación	E.M	Los miembros del E.M autentican una vez aprobado por el JEM.	Una vez finalizada la actividad anterior.	Estado Mayor
7	Aprobación y legalización	Cmdte.	Legaliza el plan (para luego ser aprobado por el E/S)	Una vez finalizada la actividad anterior.	Comando
8	Emisión y Distribución	Ayudantía y B-3	El Oficial B-3 a través de la ayudantía distribuye el Plan	Una vez finalizada la actividad anterior.	Dpto. B-3 / Ayudantía

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato Plan Matriz	PO.1.1.P5. F1
2	Formato Anexo de Inteligencia	PO.1.1.P5 F2
3	Formato Anexo de Logística	PO.1.1.P5 F3
4	Formato Anexo de Personal	PO.1.1.P5. F4
5	Formato Anexo de Comunicaciones	PO.1.1.P5. F5
6	Formatos de Anexo adicionales	PO.1.1.P5. F6
7	Registro de Expedición de Planes	PO.1.1.P5. R1
8	Registro de Emisión de documentos de PMTD	PO.1.1.P1.R1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.2.2.P1
	<b>PROCESO:</b> Planificar Operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar y coordinar el apoyo de fuegos	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Planificar Fuegos	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 34</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

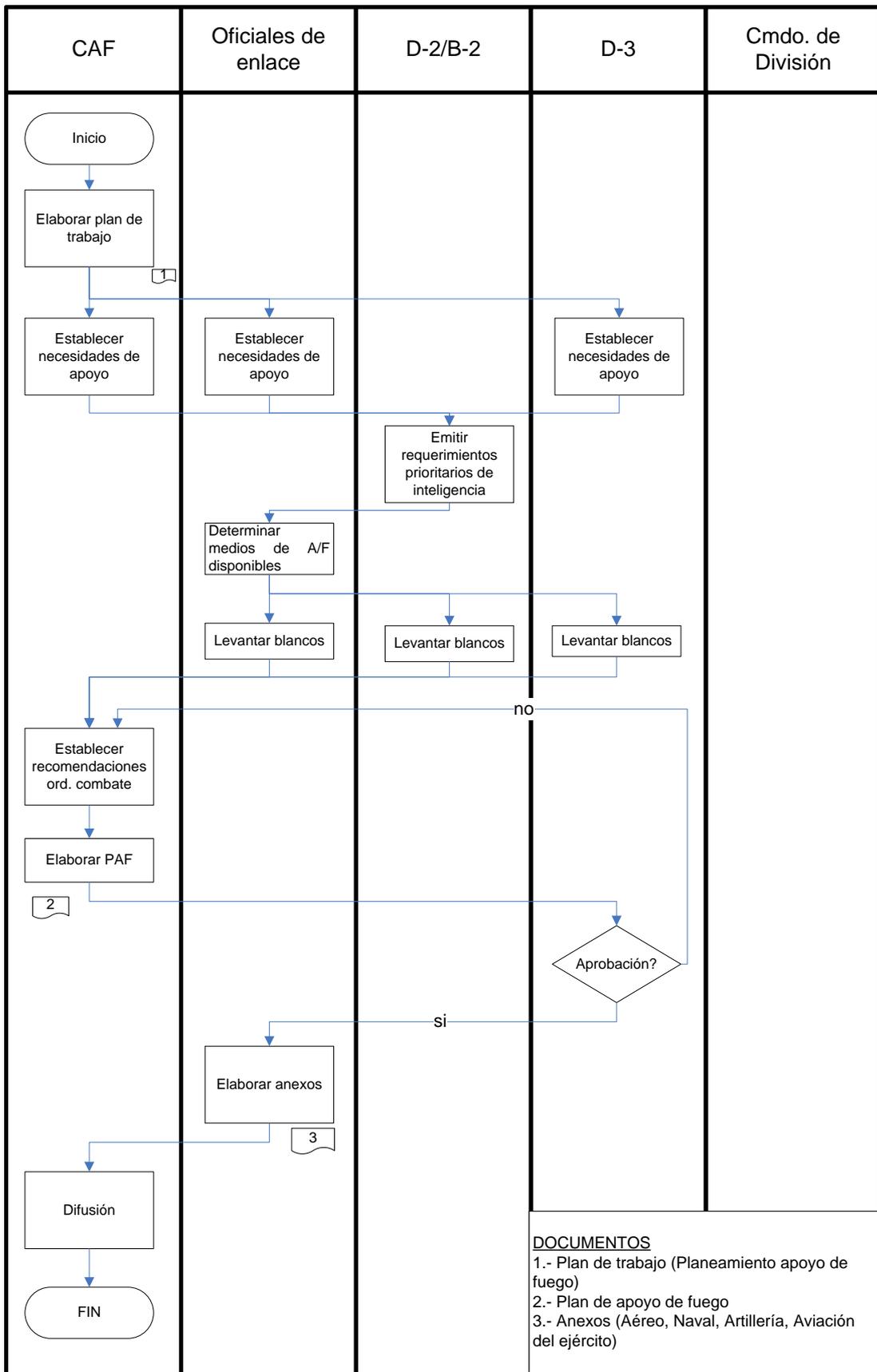
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Elaborar Plan de trabajo de planificación de fuegos	Coordinador de Apoyo de Fuegos (CAF)	Se establece actividades y plazos en base a la distribución del tiempo de la División	Una vez se disponga de la decisión del comandante de la División	Comando de la Brigada de Artillería
2	Establecer las necesidades deducidas de apoyo a la maniobra orientadas al apoyo aéreo, naval, aviación de ejército, AT, y de artillería de campo	Cmdte. (CAF) / Oficiales de Enlace /D-3	Se determina las necesidades de apoyo de fuego desde el nivel División y con base al juego de guerra. (Mediante la participación del PMTD de la unidad apoyada)	Una vez se elabore el plan de trabajo en base a las disposiciones de la División	Salde Operaciones (CCAF)
3	Emitir Requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI)	CAF (asesorado por el D-2)	En base a las necesidades de apoyo a la maniobra	Una vez se conozcan las necesidades	Salde Operaciones (CCAF)
4	Determinar medios de apoyo de fuegos disponibles	CAF / D-2 / Oficiales de enlace	Mediante matrices o consolidación de información	Una vez se respondan parcialmente o totalmente los RPI	Salde Operaciones (CCAF)
5	Levantar Blancos	D-3 / B-2	En base a las necesidades de la maniobra, requerimientos e información de inteligencia	Una vez se concluya con los pasos anteriores	Sal de Operaciones (CCAF)
6	Establecer recomendaciones (organización para el combate)	CAF / Oficiales de Enlace /OE Art	En base a las necesidades o imposiciones del escalón superior. Se hace recomendaciones de empleo de los medios y se busca integrar el apoyo de fuegos a la maniobra	Una vez se conozca la situación de blancos	Salde Operaciones (CCAF)
7	Elaborar el Plan de	CAF	Se indican las	Una vez se	Sala de

	Apoyo de Fuegos (sin anexos)		generalidades de los diferentes apoyos (aéreo, naval, terrestre)	tenga disponible la información	Operaciones (CCAF)
8	Se somete a la aprobación del comandante de la División.	CAF	Aprobación y la difusión la realiza la División.	Una vez aprobado	Comando de la III.DE

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato del Plan de Apoyo de Fuegos	PO.2.2.P1.F.1
2	Registro de documentos de planificación y coordinación de fuegos	PO.2.2.P1.R1
3	Formato de Listas de Blancos. (general)	PO.2.2.P1.F.2
4	Registro de expedición de documentos de planificación de fuegos.	PO.2.2.P1.F.3

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.2.2.P2
	<b>PROCESO:</b> Planificar Operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar y coordinar el apoyo de fuegos	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> <b>Coordinación de Fuegos</b>	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012  <b>N° 35</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

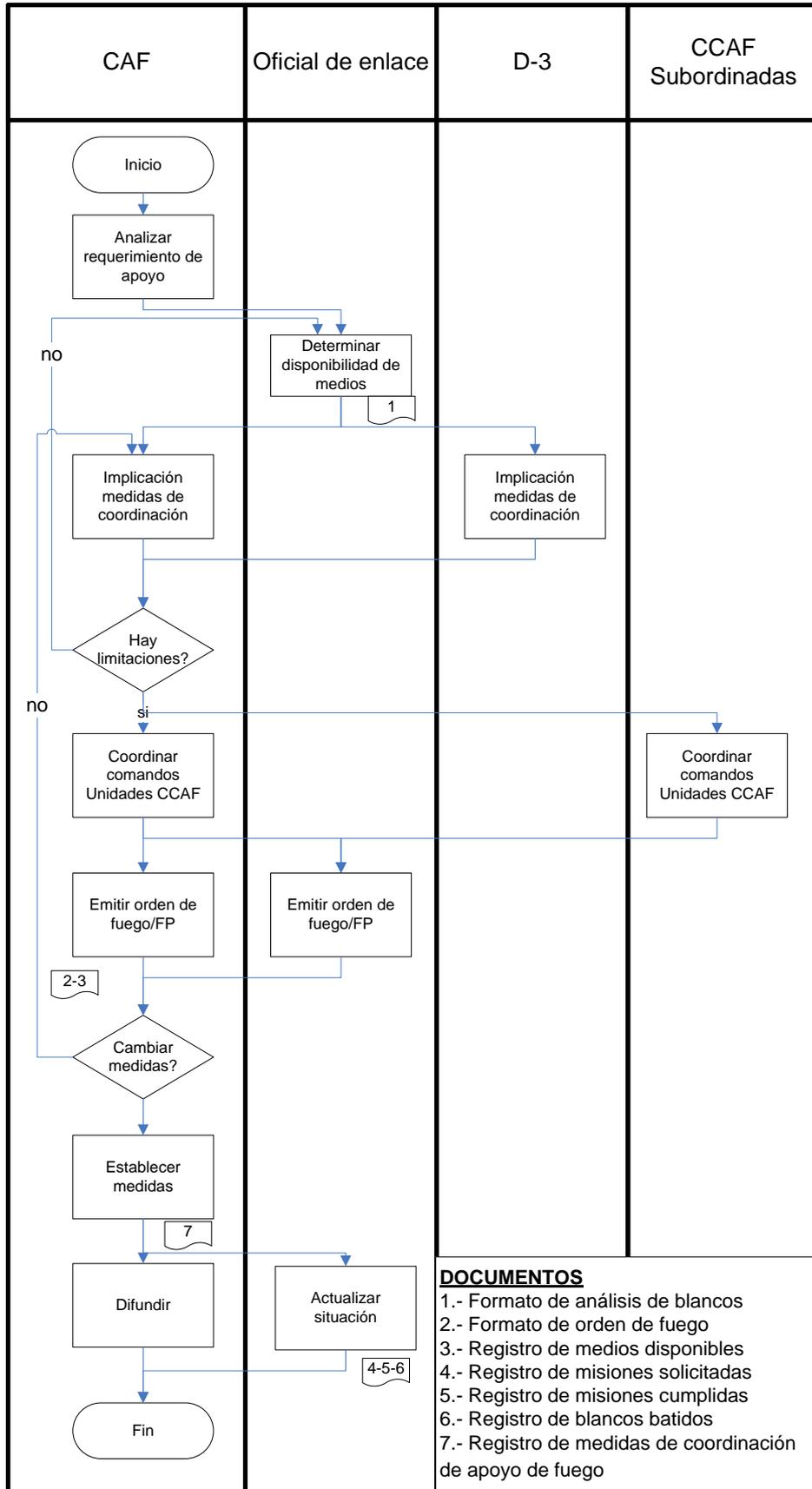
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar el requerimiento de apoyo	CAF	En base a la orden y/o requerimiento (pedido de fuego)	Una vez se reciba	CCAF
2	Determinar disponibilidad de medios	Oficiales de Enlace	Se verifica con los oficiales de enlace y sus medios que se encuentran bajo coordinación	Una vez cumplido paso anterior	CCAF
3	Determinar implicación de misión a las medidas de coordinación de apoyo de fuegos	CAF /D-3	Verificar la situación de las medidas permisivas y restrictivas.	Una vez cumplido paso anterior	CCAF
4	Determinar si se cumple o no el apoyo	CAF	Verificando las implicaciones para la maniobra (considerar sobre todo los aspectos de seguridad de las tropas)	Una vez cumplido paso anterior	CCAF
5	Seleccionar el medio y método de ataque	CAF / Oficial de enlace respectivo	En base al método de análisis de blanco (importancia militar, oportunidad, medios disponibles y método)	Una vez cumplido paso anterior	CCAF
6	Emitir orden de fuego o ejecución de fuegos programados	CAF	Se envía la orden por el canal técnico y se notifica a la unidad que solicitó el fuego y al D-3 en caso de ser requerido por la División	Una vez cumplido paso anterior	CCAF
7	Verificar necesidad de cambio de medidas de coordinación	CAF	Se determina en base a las necesidades de apoyo a la maniobra y a pedidos de los escalones subordinados	Una vez cumplido paso el paso 3	CCAF
8	Difundir medidas	CAF / Oficiales de Enlace	A todos los órganos de coordinación de un nivel inferior, al COTA, y otros	Una vez cumplido paso anterior	CCAF
9	Actualizar situación	Oficiales de enlace / auxiliar	Cartas de: Operaciones del Coordinador de apoyo	Una vez cumplido paso anterior	CCAF

		CAF	de fuegos, Blancos Batidos, carta de inteligencia del CCAF		
--	--	-----	--	--	--

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de orden /pedido de Fuegos	PO.2.2.P2.F1
2	Formato de Análisis de blancos.	PO.2.2.P2.F2
3	Registro de situación de medios disponibles (Carta de situación y lista de situación de medios por cada oficial de enlace)	PO.2.2.P2.R1
4	Registro de misiones de fuegos solicitadas	PO.2.2.P2.R2
5	Registro de misiones cumplidas	PO.2.2.P2.R3
6	Registro de blancos batidos	PO.2.2.P2.R4
7	Registro de medidas de coordinación en vigencia	PO.2.2.P2.R5

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.3.3.P1
	<b>PROCESO:</b> Planificar Operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar los Fuegos de Artillería	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Planificar Fuegos de Artillería	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 36</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

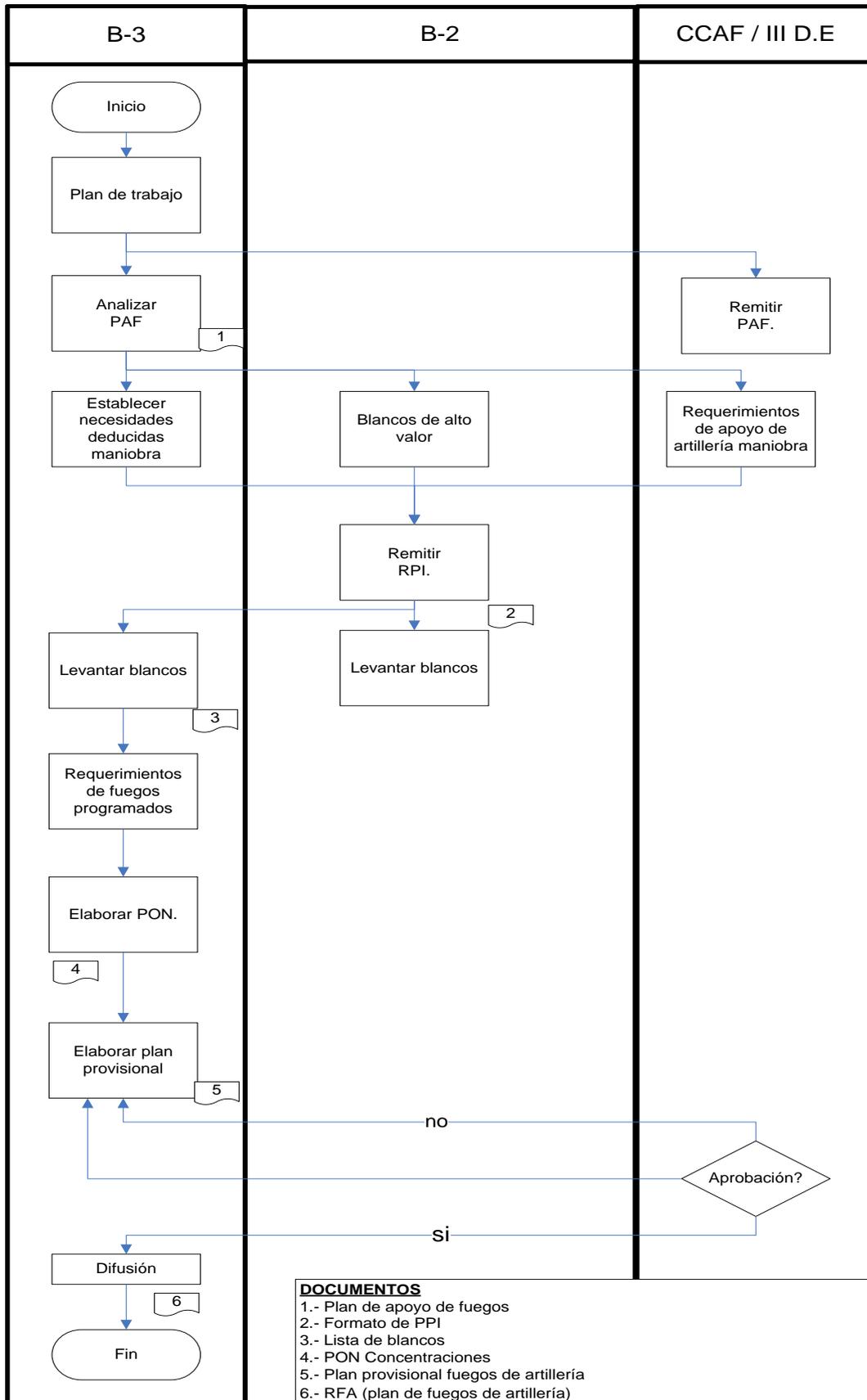
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Elaborar Plan de trabajo de planificación de fuegos de artillería	B-3	Se establece actividades y plazos	Una vez se disponga la planificación de fuegos de artillería y se disponga el Plan Matriz y sus anexos.	Dpto. B-3
2	Analizar aspectos de la Planificación del Apoyo de Fuegos (Del Plan de Apoyo de Fuegos ) (PAF)	B-3	Analizar los aspectos de: concepto de la operación de la unidad apoyada, disponibilidad de munición, prioridades de apoyo de fuego, organización para el combate de artillería, limitaciones y restricciones impuestas.	Una vez se cumpla actividad anterior.	Dpto. B-3
3	Establecer las necesidades deducidas de apoyo a la maniobra	B-3 / B-2	Se determina las necesidades de apoyo de fuego en bases a los planes provisionales del nivel superior y los del nivel subordinado cuando disponibles. El oficial B-2 se orienta más a determinar los blancos de alto valor	Una vez se reciba el Plan provisional de apoyo de artillería de la División / se incluirá los planes de esa categoría de los niveles subordinados o los requerimientos de planificación cuando se presenten.	Dpto. B-3
4	Emitir Requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI)	B-2	En base a las necesidades de apoyo	Una vez se conozcan las necesidades	Dpto. B-2
5	Levantar Blancos	B-3 / B-2	Mediante matrices o consolidación de información	Una vez se respondan parcialmente o totalmente los	Dpto. B-2 y B-3

				RPI	
6	Establecer requerimientos de fuegos programados	B-3	En base a las necesidades o imposiciones del escalón superior	Una vez se conozca la situación de blancos	Dpto. B-3
7	Elaborar el PON de concentraciones	B-3	En base a la organización de las fuerzas (maniobra) y a la organización para el combate de artillería.	Una vez se conozca los datos anteriores.	Dpto. B-3
8	Elaborar el Plan Provisional de Apoyo de Artillería y someter a la aprobación de la División	B-3 / Cmdte..	Se hace en base al formato y se remite a la división	Una vez se tenga disponible la información	Dpto. B-3
9	Se recepta el plan revisado y aprobado para su difusión junto al PAF.	B-3	Se reproduce y se remite a los órganos que corresponda desde el escalón brigada	Una vez aprobado	Dpto. B-3 y Ayudantía

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato del P.O.N de concentraciones	PO.3.3.P1.F1
2	Formato del Plan de Fuegos de Artillería	PO.3.3.P1.F2
3	Registro de documentos de planificación y coordinación de fuegos (COTA Centro de Operaciones Tácticas de Artillería)	PO.2.2.P1.R1
4	Formato de Listas de Blancos. (De artillería)	PO.3.3.P1.F3
5	Formato de Fuegos Programados (Cuadro Horarios / programas de fuego / repertorios)	PO.3.3.P1.F4

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.2.1.P1
	<b>PROCESO:</b> Planificar Ejercicios	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Montar Ejercicios tácticos	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir instructivo para participación en Ejercicio Táctico del E/S o interno de la Brigada	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 37</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Análisis de Instructivo de Planificación y ejecución de ejercicios	JEM /B-3	En base a Instructivo del Escalón Superior y extracción de puntos de referencia o de importancia	Una vez llegue disposición y/o Instructivo	Jefatura de E.M
2	Determinación de Situación actual	E.M	En base a información proporcionada por el E.M	Después del paso anterior	Sala de Operaciones
3	Recopilación de experiencias anteriores	B-3	En base a reportes e informes de ejercicios anteriores.	Una vez conocida la situación actual	Dpto. B-3
4	Determinar implicaciones de seguridad	SEPRAC / B-3	En base a las normas y las posibles actividades a desarrollar	Una vez se establezca las actividades principales y la experiencias anteriores	Sala de Operaciones
5	Elaborar cronograma de planificación	B-3	En base a la definición de actividades prescritas y deducidas	Después del paso anterior	Dpto. B-3
6	Elaborar plan de trabajo general	JEM / B-3	En base al cronograma	Después del paso anterior	Jefatura de E.M
7	Montaje del Ejercicio	Jefe de Instrucción / B-3	Se realiza en base a las normas existentes y regulaciones del Escalón Superior	Después del paso anterior	Jefatura de Instrucción / Dpto. B-3
8	Elaboración del Instructivo del Ejercicio	B-3 / Jefe de Instrucción	Se emite un documento que contiene las prescripciones operativas y administrativas	Después del paso anterior	Jefatura de Instrucción / Dpto. B-3
9	Revisión y aprobación del Instructivo	JEM / Cmdte.	En base a lista de verificación	Después del paso anterior	Comando
10	Difusión	B-3	Se remite de acuerdo a la distribución	Después del paso anterior	B-3

**2.- FORMATOS Y REGISTROS**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Documento (Instructivo de Planificación del escalón superior)	Sin código
2	Documentos: Informes y reportes de ejercicios anteriores	Sin código
3	Registro (Cronograma de Planificación)	PO.2.1.P1.R1
4	Registro (Instructivo para el Ejercicio)	PO.2.1.P1.R2
5	Formato Plan de Trabajo para ejercicio	PO.2.1.P1.F1
6	Documento (Ejercicio montado)	Sin código



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.2.1.P2
	<b>PROCESO:</b> Planificar Ejercicios.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Montar Ejercicios tácticos	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Ejecutar preparativos ejercicio táctico.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 38</b>

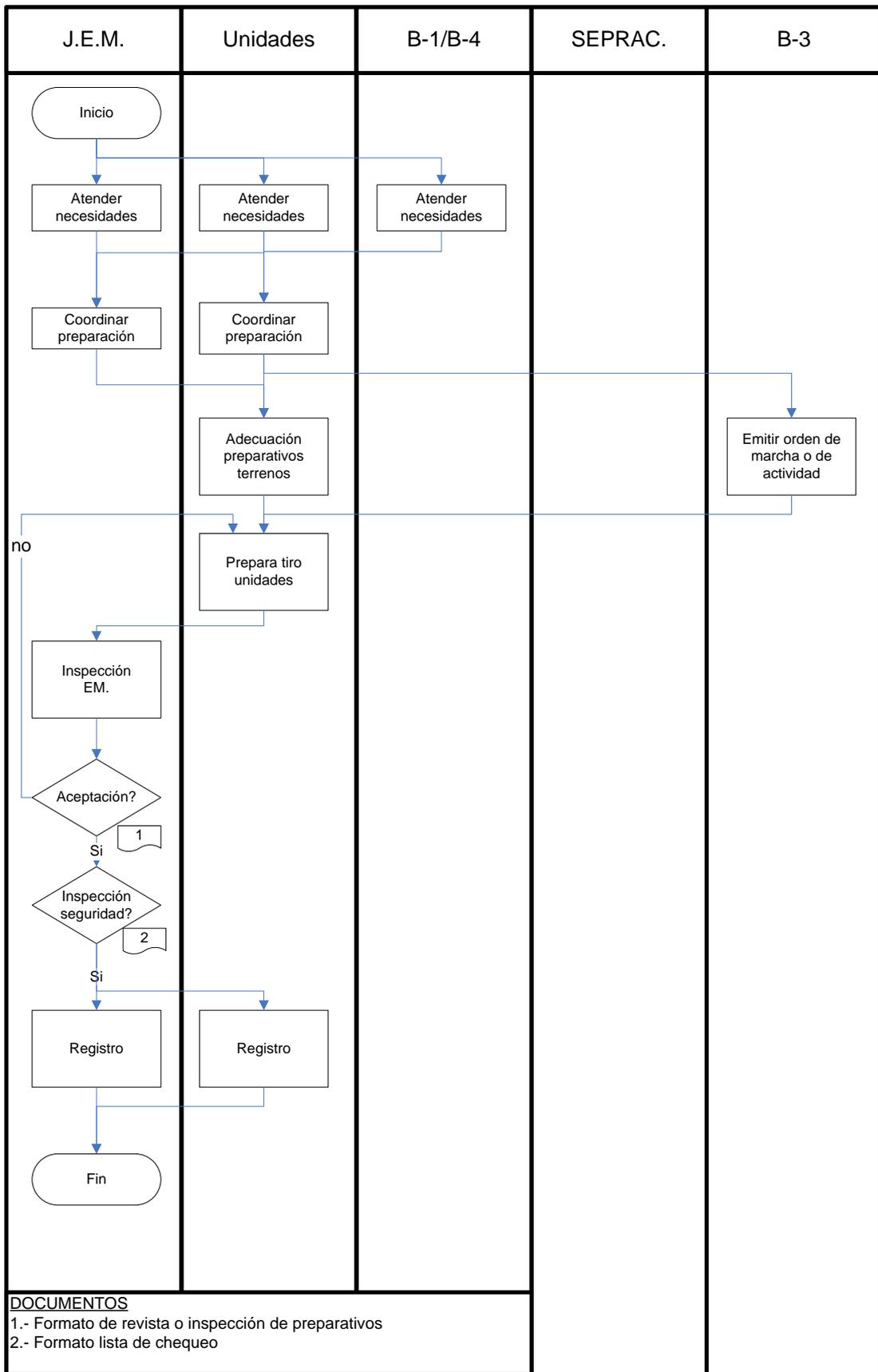
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Atender necesidades	B-4 / B-1	Se emite una lista de necesidades en las áreas de personal y logística	Una vez se disponga del instructivo de la Brigada y Plan de trabajo	Dpto. B-1 / B-4
2	Coordinar participantes (unidades) y E.M	EM / Unidades	En base a coordinación directa en todos los campos	Una vez se disponga del instructivo de la Brigada	Sala de operaciones
3	Adecuaciones y preparativos de terreno	Unidades	Con base al plan de trabajo y coordinaciones del E.M	Una vez se cumplan los dos pasos anteriores	Terreno
4	Preparativos unidades	Unidades	Con base al plan de trabajo y coordinaciones del E.M	Una vez cumplido el paso anterior	Campamento
5	Inspección del E.M	E.M / Unidades	Con base al plan de trabajo y coordinaciones del E.M	De acuerdo al plan de trabajo	Campamento
6	Supervisión de seguridad	SEPRAC	Con base al plan de trabajo y coordinaciones del E.M	Cumplida la actividad anterior y de acuerdo al plan de trabajo	Terreno / Campamento

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Listas de Chequeo de seguridad	PO.2.1.P2.F1
2	Formato de revista o inspección de preparativos	PO.2.1.P2.F2

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.2.2.P1
	<b>PROCESO:</b> Planificar Ejercicios	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar Ejercicios de Tiro	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar Plan de Trabajo para Ejercicio de Tiro de Artillería.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 39</b>

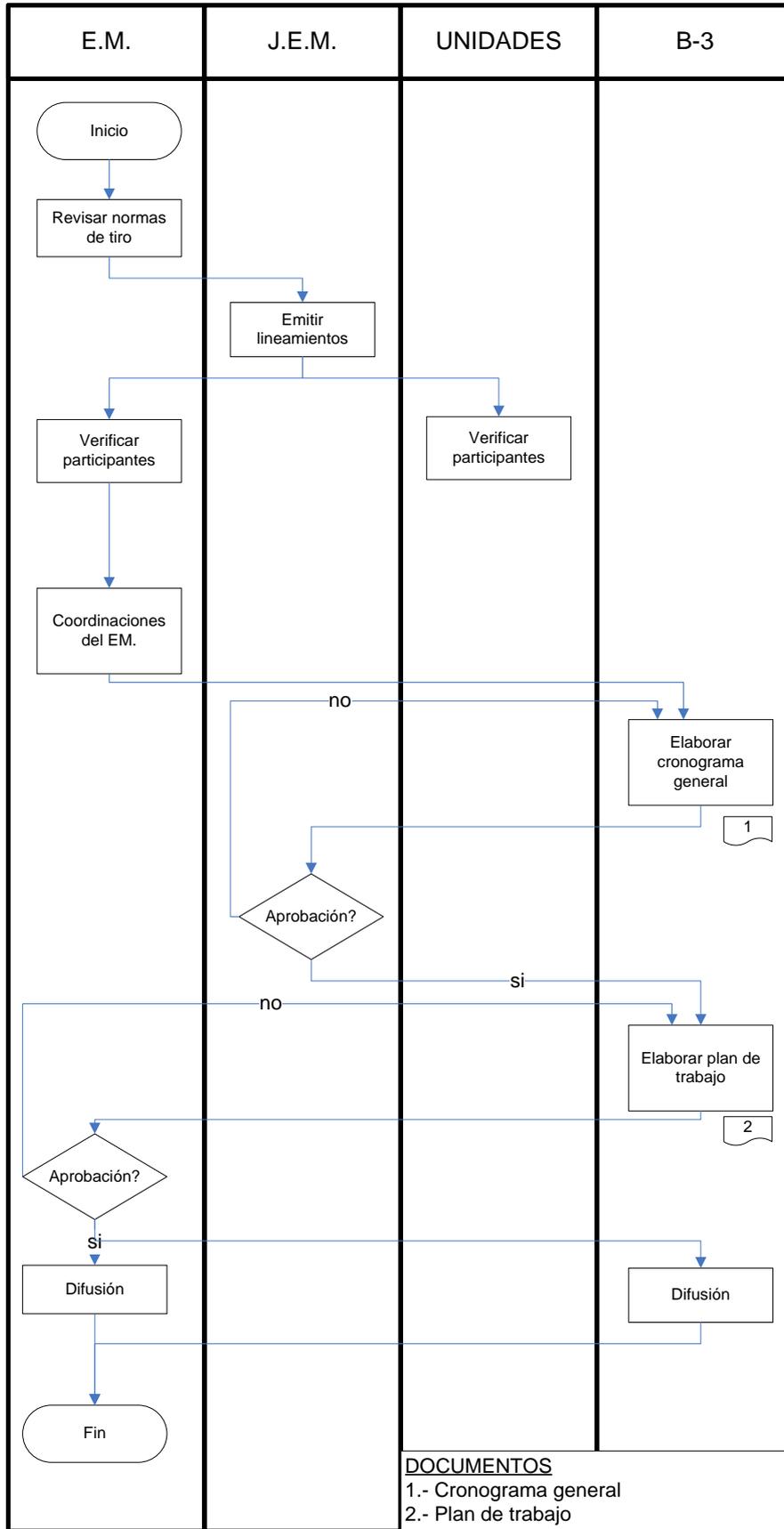
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar Normas y disposiciones de ejercicio de tiro	EM	Se determina los consumos autorizados, la concordancia con la planificación de instrucción, normas de seguridad, plazos a cumplir, etc.	Una vez se reciba el instructivo de Ejercicio	Sala de Operaciones
2	Emisión de lineamientos o disposiciones	JEM	Determina los parámetros en base a las normas, instructivo vigentes y disposiciones del E/S	Cumplido el paso anterior	Jefatura del E.M
3	Verificar participantes y requerimientos	EM / Participantes	Situación de dislocamiento, convoyes, preparativos, reconocimientos, etc.	Cumplida la actividad anterior	Sala de Operaciones
4	Coordinaciones del E.M	EM	Se coordina e integra aspectos de todos los campos	Cumplida la actividad anterior	Sala de Operaciones
5	Elaborar cronograma general	B-3	En base al conocimiento de la situación y coordinaciones	Una vez cumplida la actividad anterior	Dpto. B-3
6	Elaborar Plan de trabajo	B-3	En base a la información disponible, cronograma y lineamientos	Una vez cumplida la actividad anterior	Dpto. B-3
7	Aprobación y difusión	Comando	Se revisa con base a las lista de verificación y formatos	Una vez cumplida la actividad anterior	Comando

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Plan de Trabajo para Ejercicio de Tiro	PO.2.2.P1.F1
2	Documento (Cronograma General)	Sin código

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.2.2.P2
	<b>PROCESO:</b> Planificar Ejercicios	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar Ejercicios de Tiro	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir instructivo para Ejercicio de Tiro.	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 40</b>

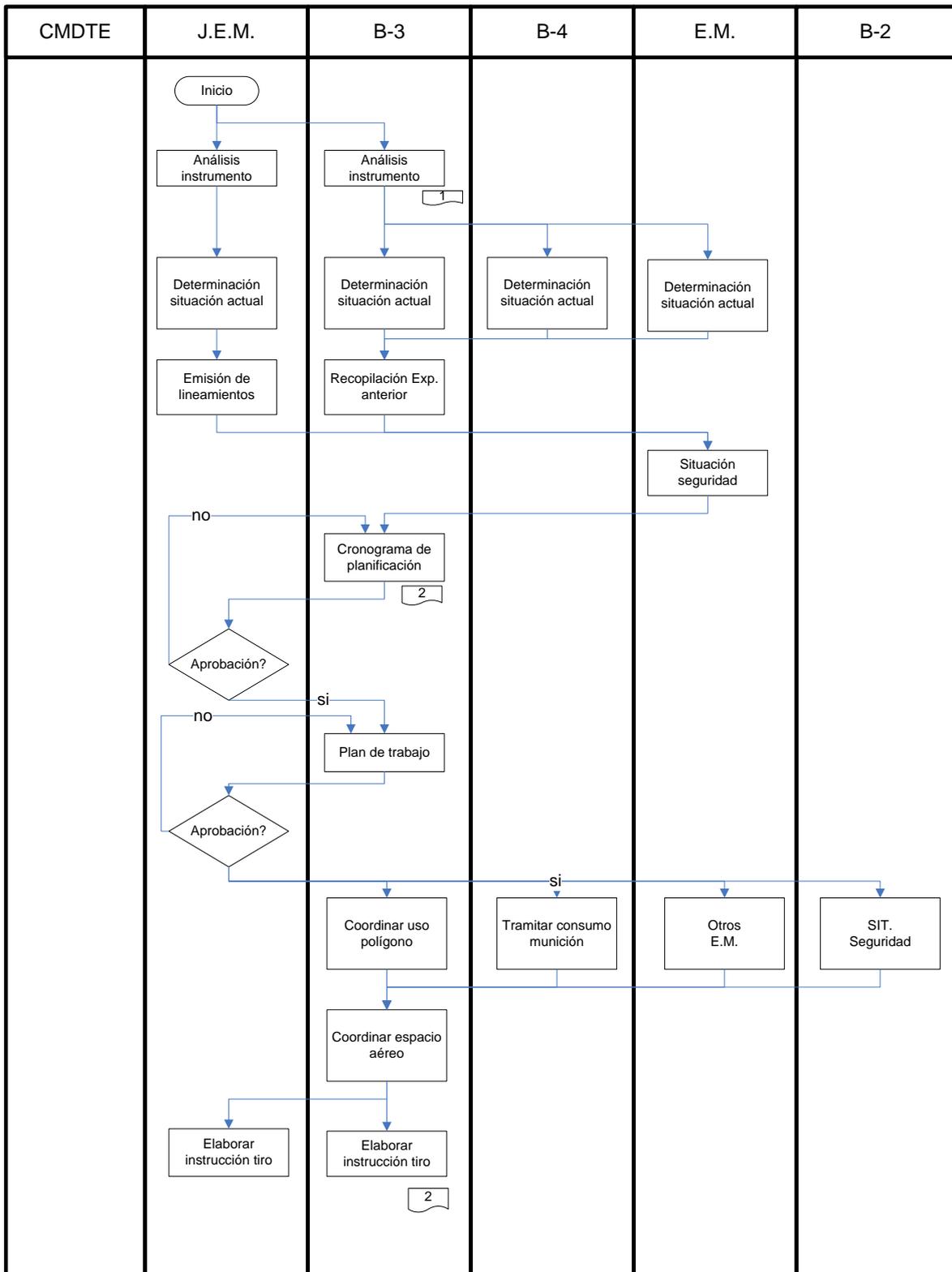
### 1.- ACTIVIDADES.

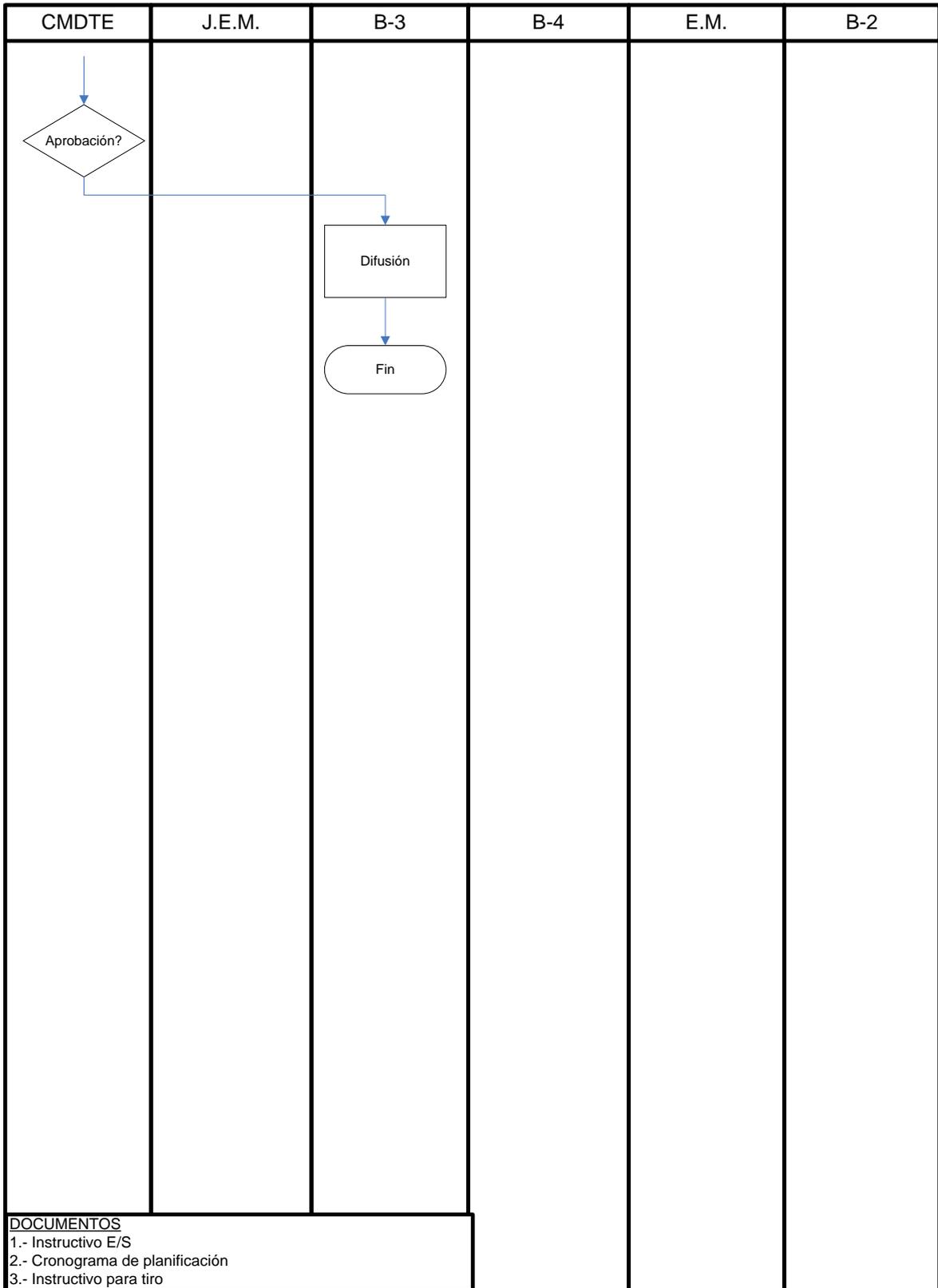
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Análisis de Instructivo de Planificación y ejecución de ejercicios	JEM /B-3	En base a Instructivo del Escalón Superior y extracción de puntos de referencia o de importancia	Una vez llegue disposición y/o Instructivo	Jefatura de E.M
2	Determinación de Situación actual	E.M	En base a información proporcionada por el E.M	Después del paso anterior	Sala de Operaciones
3	Recopilación de experiencias anteriores	B-3	En base a reportes e informes de ejercicios anteriores.	Una vez conocida la situación actual	Dpto. B-3
4	Determinar implicaciones y regulaciones de seguridad	SEPRAC / B-3	En base a las normas y las posibles actividades a desarrollar	Una vez se establezca las actividades principales y la experiencias anteriores	Sala de Operaciones
5	Elaborar cronograma de planificación	B-3	En base a la definición de actividades prescritas y deducidas	Después del paso anterior	Dpto. B-3
6	Elaborar plan de trabajo general	JEM / B-3	En base al cronograma	Después del paso anterior	Jefatura de E.M
7	Coordinar uso de polígono	B-3	Con base a los procedimientos	Después del paso anterior	Dpto. B-3
8	Coordinar uso del espacio aéreo	B-3	Con base a los procedimientos	Después del paso anterior	Dpto. B-3
9	Tramitar consumo de munición	B-4 / B-3	Con base a los procedimientos	Después del paso anterior	Dpto. B-3 / B-4
10	Elaboración del Instructivo del Ejercicio	B-3 / Jefe de Instrucción	Se emite un documento que contiene las prescripciones operativas y administrativas	Después del paso anterior	Jefatura de Instrucción / Dpto. B-3
11	Revisión y aprobación del Instructivo	JEM / Cmdte.	En base a lista de verificación	Después del paso anterior	Comando
12	Difusión	B-3	Se remite de acuerdo a la distribución	Después del paso anterior	B-3

**2.- FORMATOS Y REGISTROS**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Instructivo Escalón Superior	Sin código
2	Formato Cronograma de Planificación	PO.2.2.P2.F1
3	Documento Instructivo para tiro (Tiene formato)	PO.2.2.P2.F2
4	Registro de Instructivos de Tiro	PO.2.2.P2.R1

3.- DIAGRAMA DE FLUJO





	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.3.1.P1
	<b>PROCESO:</b> Planificar y Coordinar otras actividades de operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar apoyo militar a proceso electoral, consulta o referéndum	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir Plan de Trabajo para planificación de procesos electorales, consulta o referéndum	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 41</b>

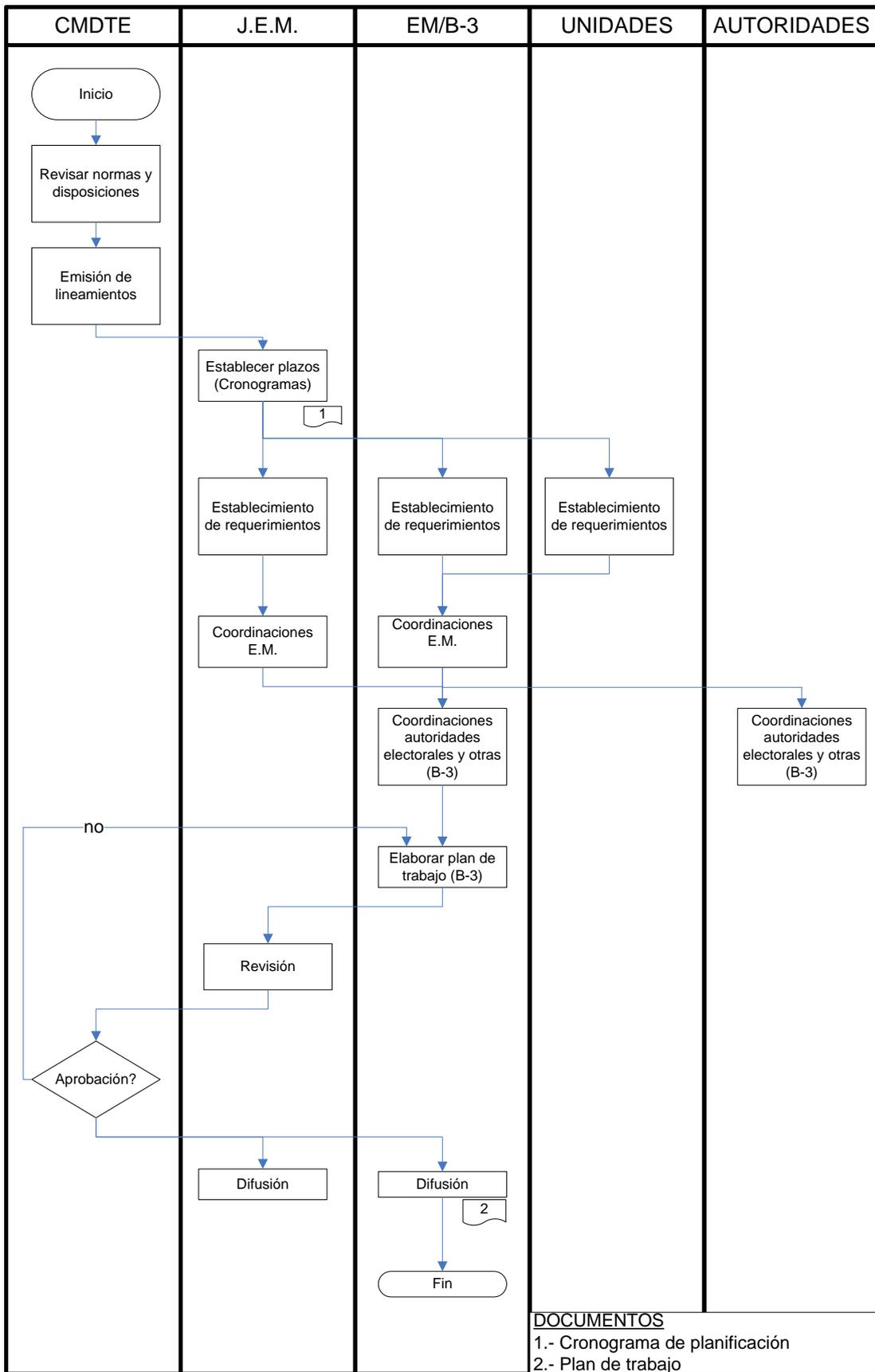
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar Normas y disposiciones CNE y emitidas por la Fuerza de Tarea	Cmdte.	Se determina los lineamientos y reglas	Una vez se reciba el instructivo de participación u orden	Comando
2	Emisión de lineamientos o disposiciones	Cmdte.	Determina los parámetros en base a las normas, instructivo vigentes y disposiciones del E/S	Cumplido el paso anterior	Comando
3	Establecer cronograma	JEM	En base a los lineamientos y el asesoramiento del E.M	Cumplido el paso anterior	Jefatura del E.M
4	Verificar necesidades de participantes y requerimientos de coordinación local por las unidades.	EM / Participantes antes	Situación de dislocamiento, convoyes, preparativos, reconocimientos, coordinación con autoridades, materiales AC, radios, etc.	Cumplida la actividad anterior	Sala de Operaciones
5	Coordinaciones del E.M	EM	Se coordina e integra aspectos de todos los campos para apoyo al proceso electoral	Cumplida la actividad anterior	Sala de Operaciones
7	Coordinación con las delegaciones provinciales	B-3	Se conversa y coordina con las autoridades de las delegaciones provinciales del Cañar y Azuay	Cumplida la actividad anterior	Dpto. B-3
8	Elaborar Plan de trabajo	B-3	En base a la información disponible, cronograma y lineamientos	Una vez cumplida la actividad anterior	Dpto. B-3
9	Aprobación y difusión	Comando	Se revisa con base a las lista de verificación y formatos	Una vez cumplida la actividad anterior	Comando

**2.- FORMATOS Y REGISTROS**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Plan de Trabajo para Referéndum, consulta o procesos electorales	PO.3.1.P1.F1
2	Documento (Cronograma General)	Sin código

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.3.1.P2
	<b>PROCESO:</b> Planificar y Coordinar otras actividades de operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar apoyo militar a proceso electoral, consulta o referéndum	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar Plan para apoyo a procesos electorales, consulta o referéndum	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012  <b>N° 42</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

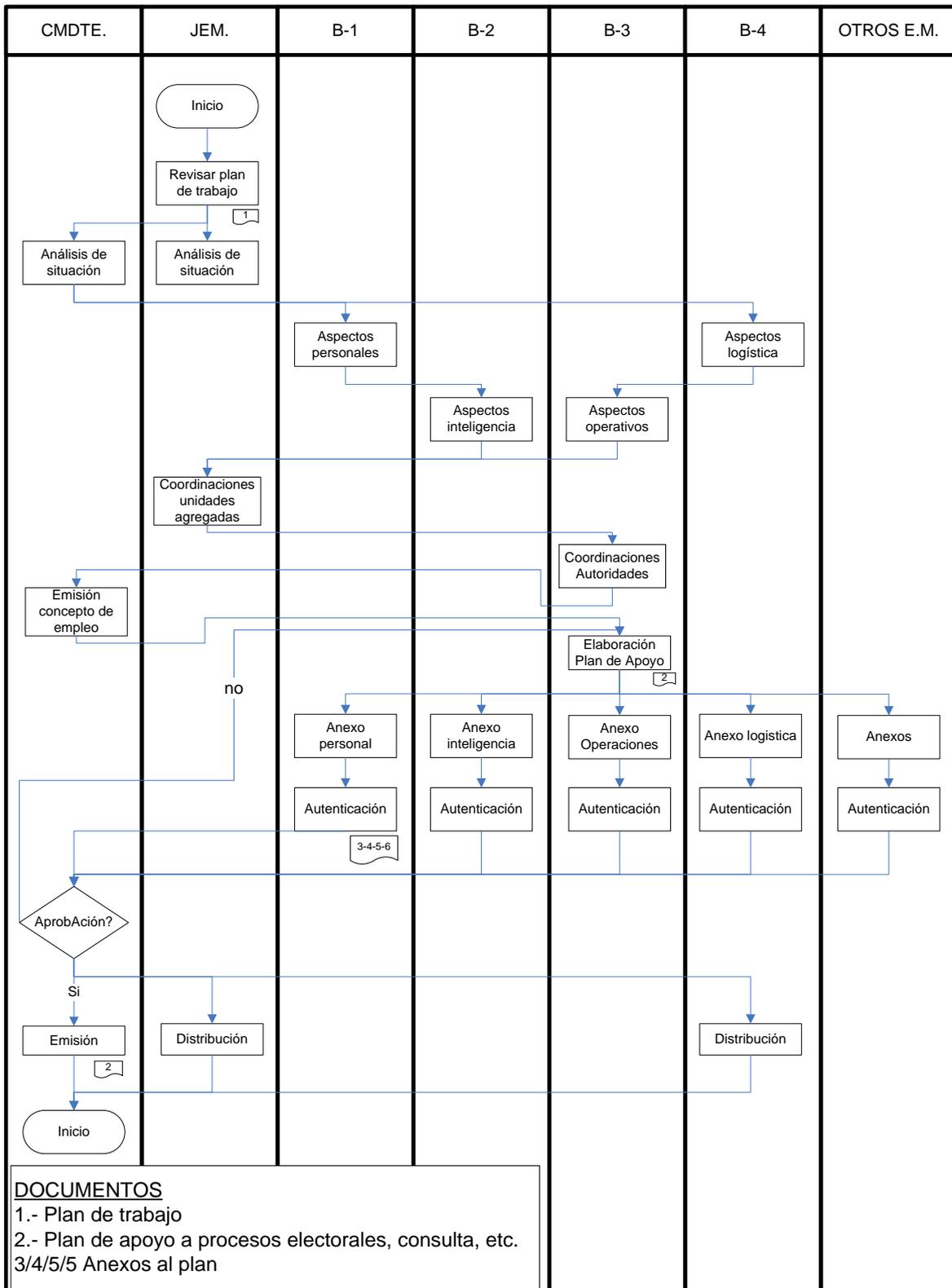
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar el plan de trabajo	JEM	Se determina los plazos y actividades	Una vez se tenga la decisión del Comandante	Jefatura del E.M
2	Análisis de situación	Cmdte. y EM	En todos los campos	Una vez finalizada la actividad anterior	Sala de Operaciones
3	Determinar aspectos de operaciones e inteligencia	B-3 / B-2	Determinar los aspectos de empleo de las unidades y requerimientos de información	Una vez finalizada la actividad anterior	Dpto. B-3 y B-2
4	Determinar requerimientos administrativos generales	B-1 / B-4 / Unidades	Determinar las necesidades generales en personal y logística	Una vez finalizada la actividad anterior	Dpto. B-3 y B-2
5	Coordinaciones con unidades agregadas	JEM	Fin actualizar situación operativa y administrativa	Una vez finalizada la actividad anterior	Jefatura del Estado Mayor
6	Coordinaciones operativas con las autoridades electorales	B-3	En base a reunión de trabajo de aspectos sobre seguridad, cantidad de efectivos, etc.	Una vez finalizada la actividad anterior	B-3
7	Concepción de empleo de los medios	Cmdte.	Se determina la forma general de empleo para la operacionalización del plan o instructivo.	Una vez recabada la información del E.M	Cmdte.
8	Elaboración del Plan de apoyo o Instructivo	B-3	Elabora el Plan	Una vez finalizada la actividad anterior.	Dpto. B-3
9	Elaboración de Anexos	E.M	Cada miembro del E.M en su respectivo campo	Una vez finalizada la actividad anterior.	Estado Mayor
10	Autenticación	E.M	Los miembros del E.M autentican una vez aprobado por el JEM.	Una vez finalizada la actividad anterior.	Estado Mayor
11	Aprobación y legalización	Cmdte.	Legaliza el plan (para luego ser aprobado	Una vez finalizada la	Comando

			por el E/S)	actividad anterior.	
12	Emisión y Distribución	Ayudantía y B-3	El Oficial B-3 a través de la ayudantía distribuye el Plan	Una vez finalizada la actividad anterior.	Dpto. B-3 / Ayudantía

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato: Plan de Apoyo a Procesos Electores o Instructivo	PO.3.1.P2.F1
2	Plan de trabajo (Documento elaborado)	Sin código.
3	Formato: Anexos al plan	Sin código

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.3.2.P1
	<b>PROCESO:</b> Planificar y Coordinar otras actividades de operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar actividades de apoyo a la comunidad	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar instructivo para apoyo a la comunidad	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 43</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

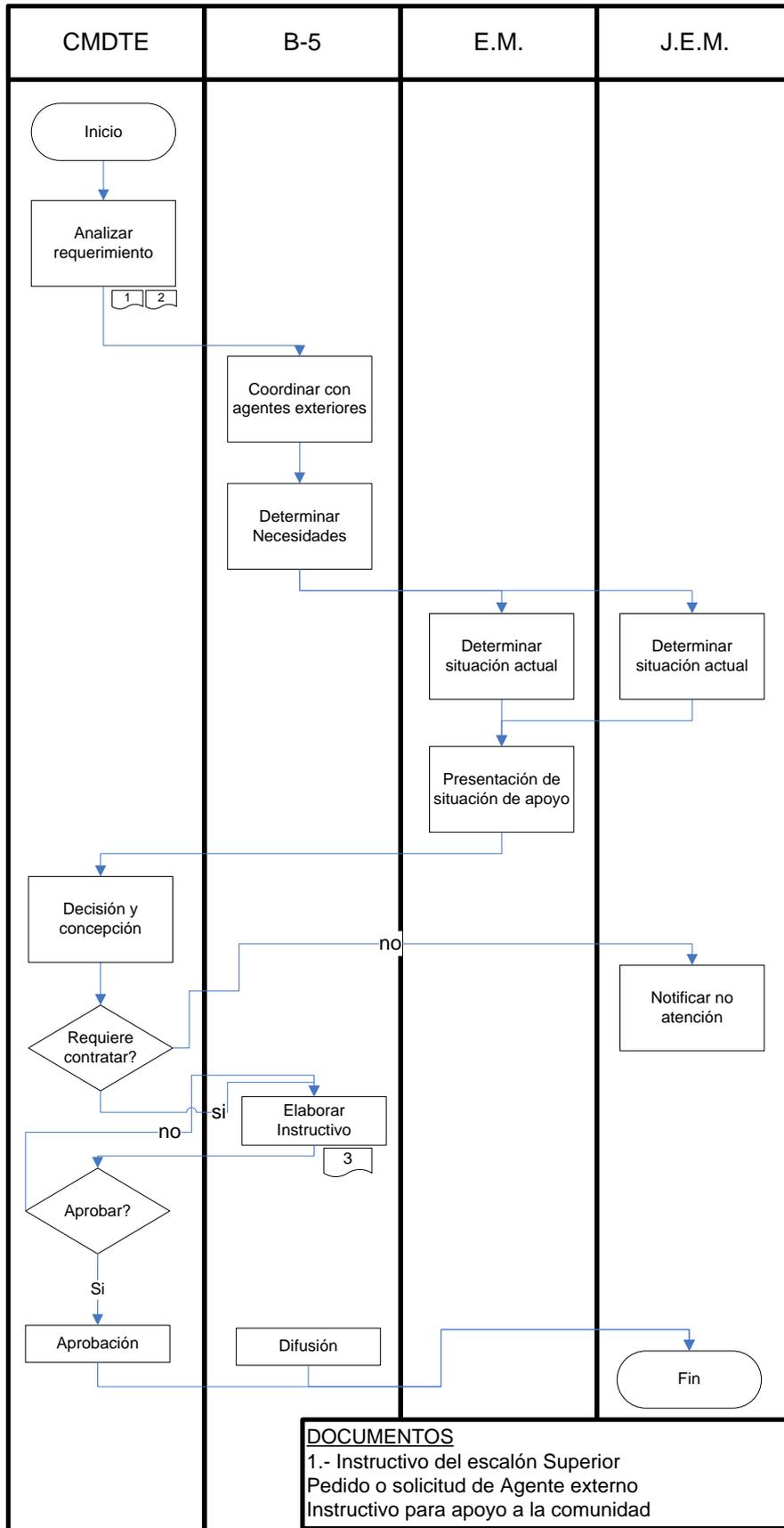
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar requerimientos de apoyo	Cmte. / B-5	En base a las disposiciones del E/S, Directivas, disposición del Escalón Superior con oficio o telegrama. y solicitudes directa	Cuando se presenten	Comando
2	Coordinar actividades con agentes externos	B-5	Coordinación con autoridades representantes de las Instituciones beneficiarias De ser necesario se determina la necesidad de levantar la situación exacta (reconocimiento especializado)	Una vez se analicen los requerimientos	Autoridades
3	Determinar necesidades	B-5	Con base a las coordinaciones y disposiciones	Una vez cumplida la actividad anterior.	Dpto. B-5
4	Determinar situación actual	JEM / EM	Trabajo de E.M sobre la situación de los medios disponibles en todos los campos.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Sala de operaciones.
5	Decisión y concepción	Cmte.	En base a la información disponibles	Una vez cumplida la actividad anterior.	Comando
6	Elaborar Instructivo	B-5	Se elabora en base al tipo de apoyo	Una vez cumplida la actividad anterior.	Dpto. B-5
7	Aprobación y difusión	Cmte.	Una vez revisado y de acuerdo a los parámetros establecidos.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Comando

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Instructivo de apoyo a la comunidad depende de la situación de apoyo)	PO.3.2.P1.F1
2	Documentos: Solicitud de agente externo / Instructivo del Escalón Superior / Disposición del Escalón Superior con oficio o	Documento

	telegrama.	
--	------------	--

### 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.3.2.P2
	<b>PROCESO:</b> Planificar y Coordinar otras actividades de operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Planificar actividades de apoyo a la comunidad.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir instructivo /memorándum para ceremonia militar / desfile	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 44</b>

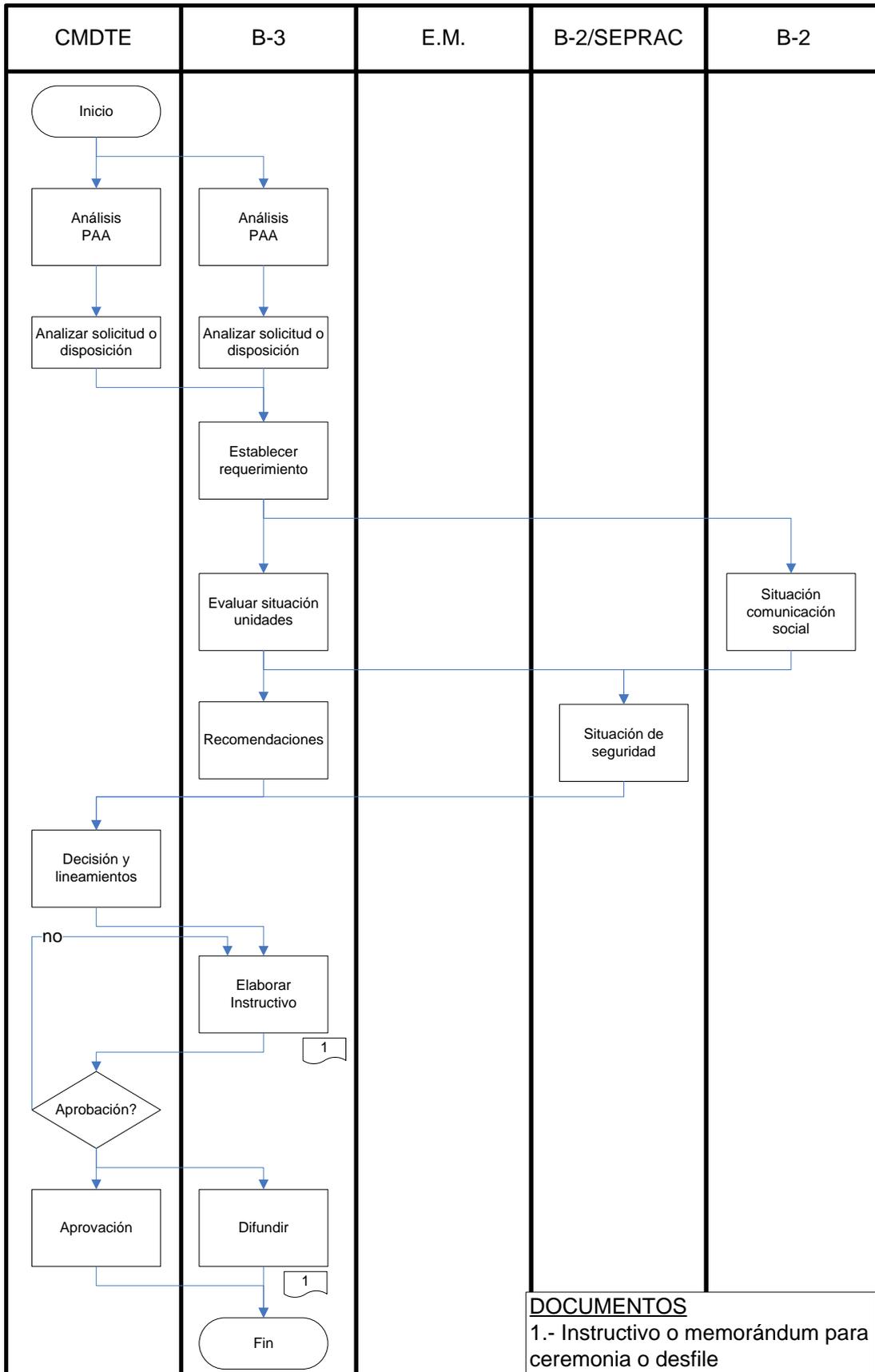
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar PAA	B-3	Determinar fechas y plazos si está planificado en el PAA	Mensualmente	Dpto. B-3
2	Analizar disposición y/o solicitud	Cmdte.	En base a la disposición o en caso de solicitudes se debe de actuar en base a los PON o Normas, o tramitar a la División	Cuando llegue documento	Comando
3	Establecer requerimientos	B-3	En base a las disposiciones o normas	Una vez se cumpla el paso anterior.	Dpto. B-3
4	Evaluar la situación de las unidades / situación de B-5	EM / B-5	En los campos de logística y personal principalmente a fin de determinar el estado de los medios y la cantidad de efectivos. Coordinar situación de comunicación social en caso que amerite.	Una vez se cumpla el paso anterior	Sala de operaciones
5	Decisión de participación y lineamientos	Cmdo	En base a los requerimientos, normas, disposiciones y la situación de los medios.	Una vez se cumpla el paso anterior	Comando
6	Determinar situación de seguridad e inteligencia	B-2 / SEPRAC	Se verifica las normas, se determina calendario de inspecciones, coordinaciones, etc.	Una vez se cumpla el paso anterior	Dpto. B-2 / Secc SEPRAC
7	Elaborar Instructivo	B-3	Disposiciones al E.M y unidades	Una vez cumplida la actividad anterior.	Dpto. B-3
8	Aprobación y difusión	Cmte.	Una vez revisado y de acuerdo a los parámetros establecidos.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Comando

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Instructivo para ceremonia o desfile	
2	Memorando para ceremonia o desfile (documento para unidad)	Sin código

### 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	<b>CÓDIGO:</b> PO.3.3.P1
	<b>PROCESO:</b> Planificar y Coordinar otras actividades de operaciones.	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Proporcionar seguridad	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir instructivo para seguridad a destacamentos y/o instalaciones	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 45</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

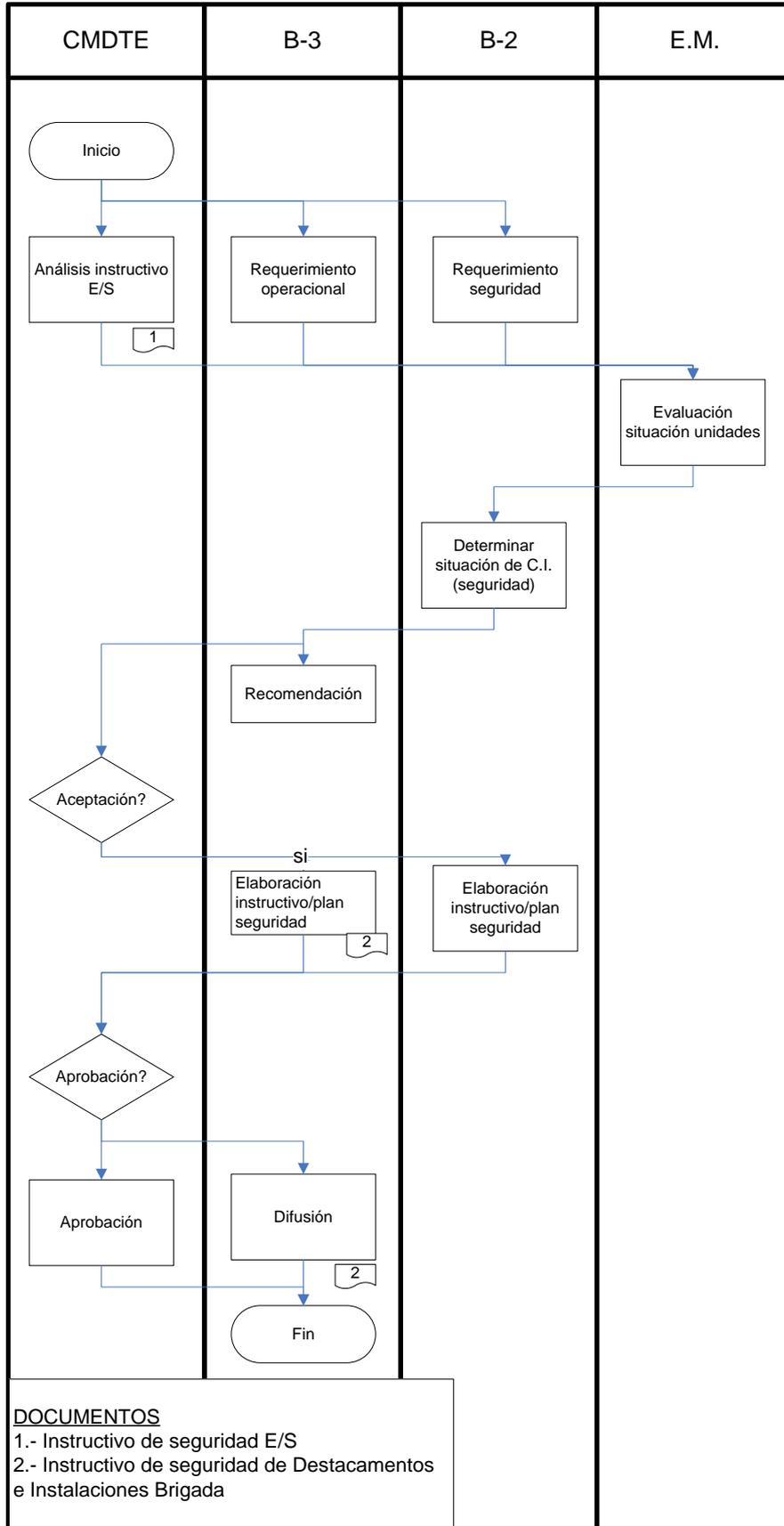
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar Instructivo del Escalón Superior y Normas	Cmdte.	En base a la disposición de seguridad de destacamentos u otras instalaciones como Hidropaute.	Cuando llegue documento y en forma periódica.	Comando
2	Establecer requerimientos para cumplimiento en la parte operacional y de seguridad	B-3 / B-2	En base a las disposiciones o normas	Una vez se cumpla el paso anterior.	Dpto. B-3 / B-2
3	Evaluar la situación de las unidades para distribución de cumplimiento y propuesta general	E.M	En todos los campos con atención al número de efectivos y otras misiones que cumplen.	Una vez se cumpla el paso anterior	Sala de operaciones
4	Determinar situación de contrainteligencia y seguridad e inteligencia	B-2 / SEPRAC	Se verifica las normas, se determina calendario de inspecciones, coordinaciones, etc.	Una vez se cumpla el paso anterior	Dpto. B-2 / Secc SEPRAC
5	Decisión y concepción	Cmdo	En base a los requerimientos, normas, disposiciones, la situación de los medios y la recomendación presentada.	Una vez se cumpla el paso anterior	Comando
6	Elaborar Instructivo de seguridad de destacamentos e instalaciones	B-3	Disposiciones al E.M y unidades	Una vez cumplida la actividad anterior.	Dpto. B-3
7	Aprobación y difusión	Cmte.	Una vez revisado y de acuerdo a los parámetros establecidos.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Comando

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Documento (Instructivo de Seguridad de instalaciones y destacamentos emitido por el Escalón Superior)	Sin código
2	Formato de Instructivo de Seguridad de instalaciones y	PO.3.2.P2.F1

	destacamentos de la Brigada Superior	
--	--------------------------------------	--

### 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro).	<b>CÓDIGO:</b> PO.3.3.P2
	<b>PROCESO:</b> Planificar y Coordinar otras actividades de operaciones	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Proporcionar seguridad	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Proporcionar seguridad a autoridades nacionales o extranjeras en la jurisdicción	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 46</b>

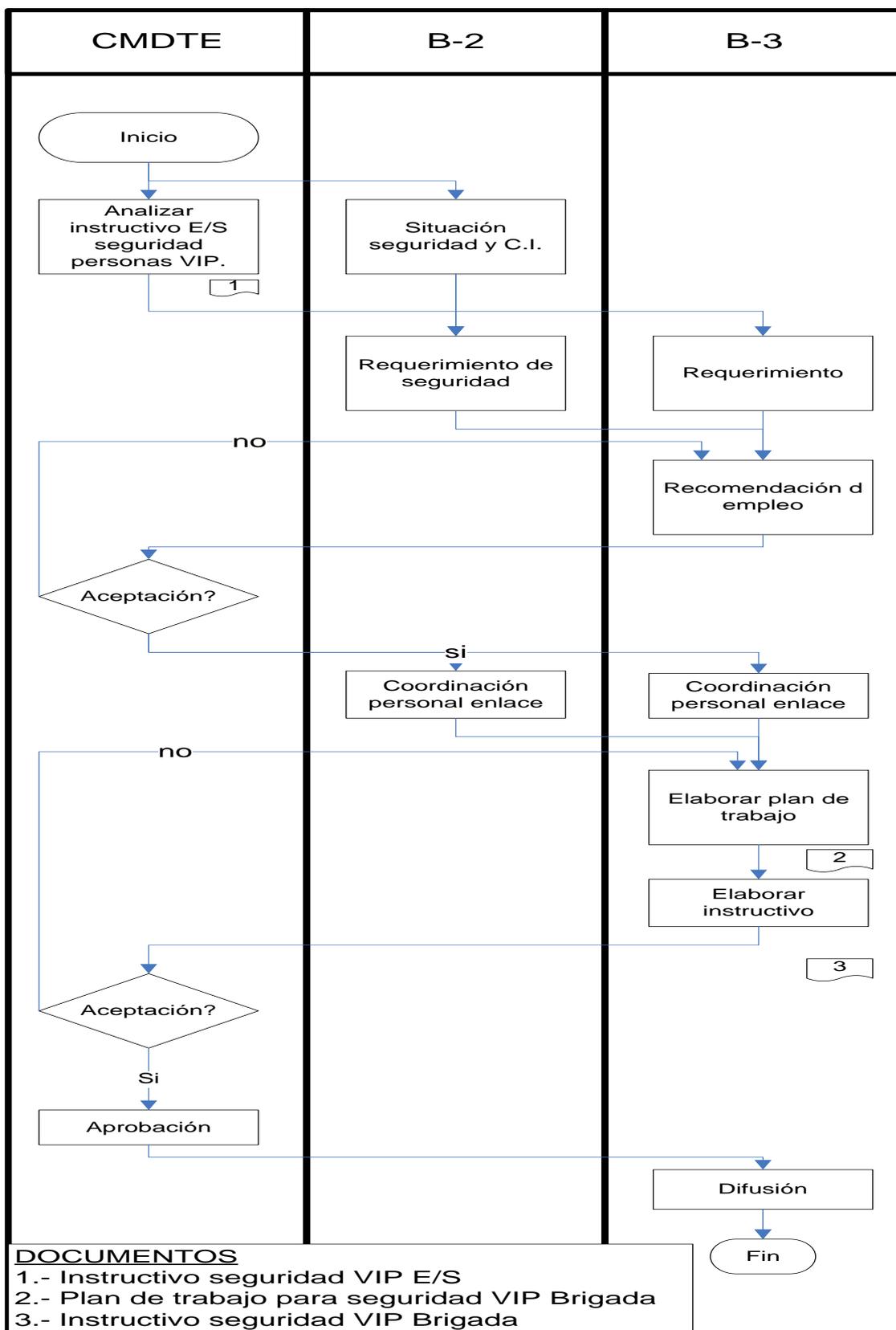
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Analizar Instructivo del Escalón Superior y Normas sobre seguridad a personas importantes	Cmte.	En base a la disposición de seguridad a personas importantes (Presidente, Vicepresidentes, otros funcionarios del gobierno, autoridades militares, autoridades extranjeras, etc.)	Cuando llegue documento disponiendo actividad.	Comando
2	Establecer requerimientos para cumplimiento en la parte operacional y de seguridad	B-3 / B-2	En base a las disposiciones o normas	Una vez se cumpla el paso anterior.	Dpto. B-3 / B-2
3	Determinar situación de contrainteligencia y seguridad e inteligencia	B-2	Se verifica la situación a fin de determinar las posibles amenazas.	Una vez se cumpla el paso anterior	Dpto. B-2
4	Decisión y concepción	Cmte.	En base a los requerimientos, normas, disposiciones, la situación de los medios y la recomendación presentada.	Una vez se cumpla el paso anterior	Comando
5	Realizar coordinaciones con personal de enlace	B-2 / B-3	Personal de enlace de inteligencia, operativo de la PP.NN y/o FF.AA	Una vez se cumpla el paso anterior	Dpto. B-3 / B-2
6	Elaborar plan de trabajo	B-3	Se describen fechas y horas para la ejecución y control de actividades	Una vez se cumpla el paso anterior	Dpto. B-3
7	Elaborar Instructivo de seguridad a personas importantes	B-3	Disposiciones al E.M y unidades	Una vez cumplida la actividad anterior.	Dpto. B-3
8	Aprobación y difusión	Cmte.	Una vez revisado y de acuerdo a los parámetros establecidos.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Comando

**2.- FORMATOS Y REGISTROS**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Documento (Instructivo del escalón superior o disposición mediante oficio o memorándum )	Sin código
2	Formato de instructivo de seguridad a personas importantes	PO.3.3.P2.F1
3	Plan de trabajo para la seguridad (sin formato específico)	Sin Código

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Administrar y evaluar operaciones, actividades varias y ejercicios	<b>CÓDIGO:</b> AE.1.1.P1
	<b>PROCESO:</b> Ejecutar Operación /Ejercicios	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Desarrollar Operación / Ejercicio.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar Plan de Trabajo (día)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 47</b>

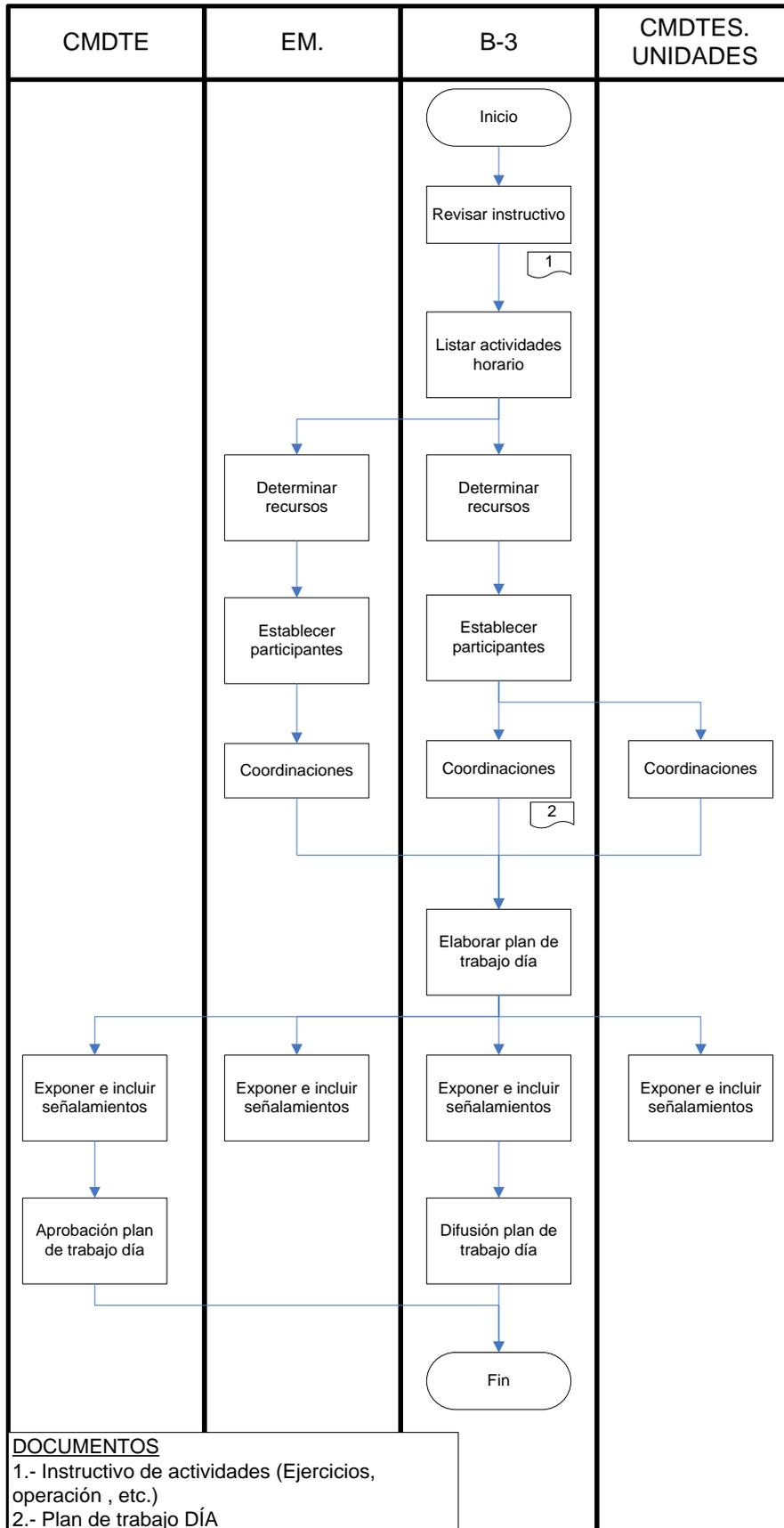
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar Instructivo de Operación / Ejercicio y Plan de Trabajo General	B-3	Se revisa el instructivo y el plan general a fin de determinar las principales actividades y lineamientos establecidos	El día anterior como mínimo de acuerdo al Plan de trabajo general	Dpto. B-3
2	Listar actividades y horario general	B-3	Se determina las actividades deducidas que se deben ejecutar a nivel de detalle	Una vez concluida la actividad anterior	Dpto. B-3
3	Determinar recursos y personal responsable	EM	Se establecer los recursos que se emplearán tanto en personal como en material, además se determina la responsabilidad de la actividad	Una vez concluida la actividad anterior	Comando
4	Establecer participantes	EM	Se determinan los participantes de acuerdo al tipo de actividad	Una vez concluida la actividad anterior	Comando
5	Determinar coordinaciones	B-3	Se establecen las coordinaciones con el EM y Unidades a fin de refinar las actividades, responsabilidades y recursos.	Una vez concluida la actividad anterior	Dpto. B-3
6	Elaborar Plan de Trabajo Día	B-3	Se elabora el documento en base a los puntos anteriores	Una vez concluida la actividad anterior	Dpto. B-3
7	Exponer e incluir señalamientos	EM / Cmtes. unidades	Se expone y se receptan inquietudes, se anotan en forma inmediata las correcciones.	Una vez concluida la actividad anterior	Comando
8	Aprobación y distribución	Cmte.	Se aprueba al final de la exposición, imprimiendo el documento para su legalización y distribución	Una vez concluida la actividad anterior	Comando

**2.- FORMATOS Y REGISTROS**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Plan de Trabajo (Día)	AE.1.1.P1

**3.- DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> AE.1.1.P2
	<b>PROCESO:</b> Ejecutar Operación /Ejercicios	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Desarrollar Operación / Ejercicio	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Calificar actividad en base a normas y listas de chequeo establecidas	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 48</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

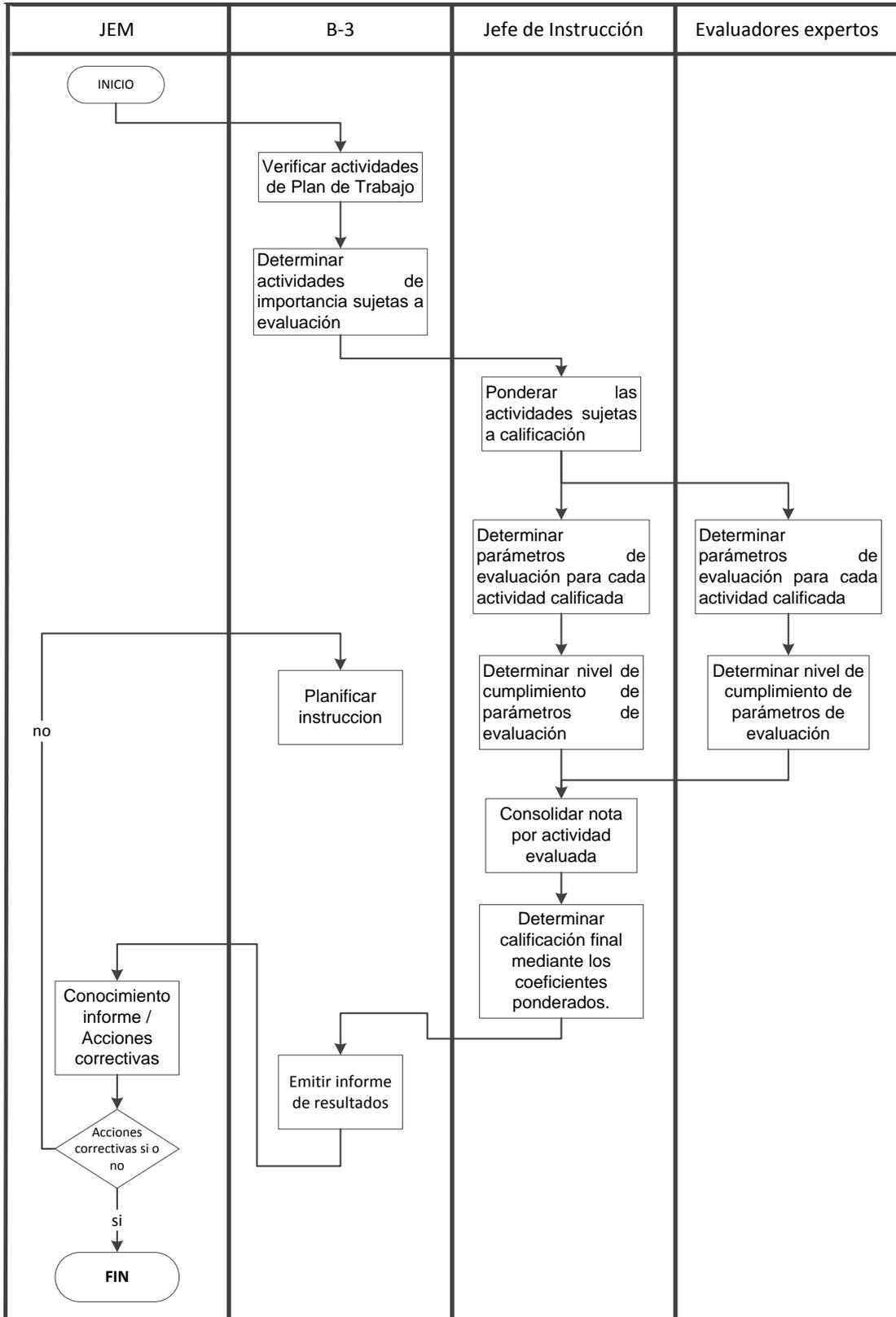
N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Verificar actividades de Plan de Trabajo	B-3	Revisa el plan de trabajo elaborado para el ejercicio /operación	Una vez se disponga del documento y se conozca la necesidad de evaluar	Dpto. B-3
2	Determinar actividades de importancia sujetas a evaluación	B-3	Se determina las actividades críticas y de mayor importancia en el desarrollo de las instrucción o de la operación realizada	Completa la anterior, y en concordancia con los manuales de instrucción y documentos regulatorios	Dpto. B-3
3	Ponderar las actividades sujetas a calificación	Jefe de Instrucción	Establecer coeficientes por su nivel de importancia en el contexto del ejercicio u operación	Una vez finalizada la actividad anterior.	Dpto. B-3
4	Determinar parámetros de evaluación para cada actividad calificada	Jefe de Instrucción / Evaluadores o expertos.	Se determina para cada actividad en base a los históricos los parámetros de verificación y su valoración	Una vez finalizada la actividad anterior.	Dpto. B-3
5	Determinar nivel de cumplimiento de parámetros de evaluación	Jefe de Instrucción / evaluador designados	Se verifica en base a la lista de chequeo elaborada, diseñada o rediseñada. (depende de la experiencia y los históricos disponibles)	Una vez finalizada la actividad anterior.	Dpto. B-3 / sala de operaciones.
6	Consolidar nota por actividad evaluada	Jefe de Instrucción / Auxiliar de Instrucción	Se determina la nota por cada actividad en base al cumplimiento de requisitos de las listas de chequeo.	Una vez se disponga de todos los datos.	Dpto. B-3
7	Determinar calificación final mediante los coeficientes ponderados.	Je fe de Instrucción	Se determina matemáticamente la calificación final	Una vez finalizada la actividad anterior.	Dpto. B-3 / sala de operaciones
8	Emitir informe de resultados	B-3 /Jefe de Instrucción	Se elabora el informe final en los casos que se requiera tanto del	En los casos que las normas lo establezca.	Dpto. B-3

			campo operativo o desde el punto de vista del área de instrucción		
9	Conocimiento informe / Acciones correctivas	B-3 / JEM	El oficial B-3 junto con el JEM revisan y aprueban el informe y lo remiten al Comandante en caso que se requiera conocer, esto dependiendo del nivel de importancia y tipo de información que el Comando requiera conocer.	Una vez finalizada la actividad anterior.	Dpto. B-3

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Formato de Lista de Actividades a evaluarse.	AE.1.1.P2. F1
2	Formato de Listas de Chequeo	AE.1.1.P2. F2
3	Formato de reporte o informe de evaluación de Ejercicio / operación.	AE.1.1.P2. F3

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> AE.1.2.P1
	<b>PROCESO:</b> Ejecutar Operación /Ejercicios	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar Operación Ejercicio	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de combate o ejercicio. (instructivo)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012  <b>N° 49</b>

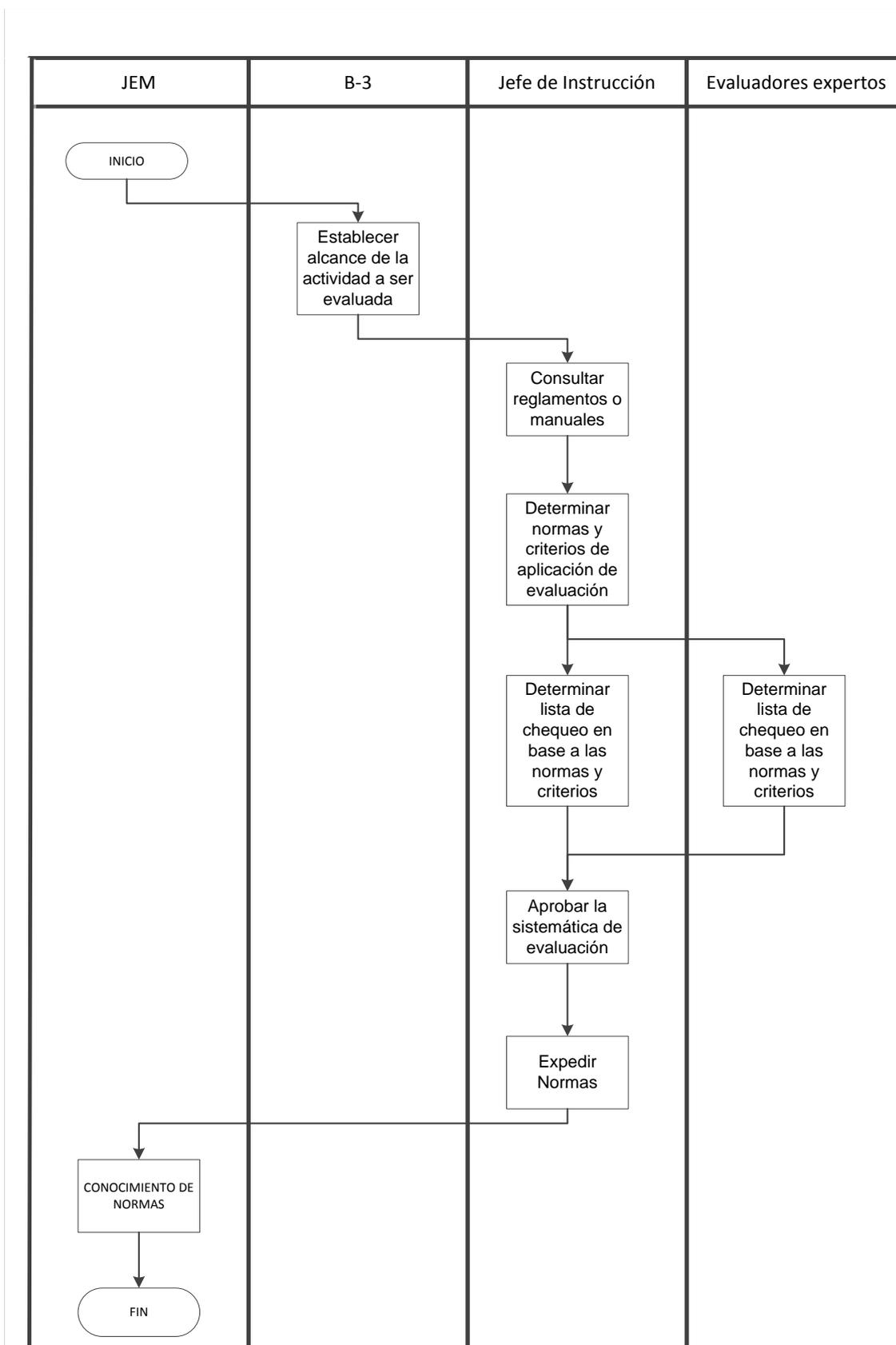
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Establecer alcance de la actividad a ser evaluada	B-3	Se determina el inicio y finalización de la actividad y la definición de en qué consiste la actividad a ser evaluada	Una vez se determine requerimientos para evaluación de actividades	Dpto. B-3
2	Consultar reglamentos o manuales	Jefe de Instrucción / Auxiliar de instrucción	Se procede a revisar los aspectos doctrinarios.	Una vez cumplida la actividad anterior y conocido al detalle la actividad en cuestión	Dpto. B-3
3	Determinar normas y criterios de aplicación de evaluación	Jefe de Instrucción	Se determina el criterio de evaluación con base a los lineamientos de los instructivos de instrucción, de operaciones, etc.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Dpto. B-3
4	Determinar lista de chequeo en base a las normas y criterios	Jefe de Instrucción / Evaluadores expertos	Se procede a la elaboración de las listas con base a los pasos o sub-actividades de mayor importancia.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Dpto. B-3
5	Aprobar la sistemática de la evaluación	B-3	Se procede a revisar y verificar los parámetros establecidos.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Dpto. B-3
6	Expedir Normas	B-3	Se procede a la difusión	Una vez aprobado.	Dpto. B-3

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Listas de chequeo	AE.1.2.P1. F1

## 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> AE.1.2.P2
	<b>PROCESO:</b> Ejecutar Operación /Ejercicios	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar Operación Ejercicio	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Establecer lecciones aprendidas	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012
		<b>N° 50</b>

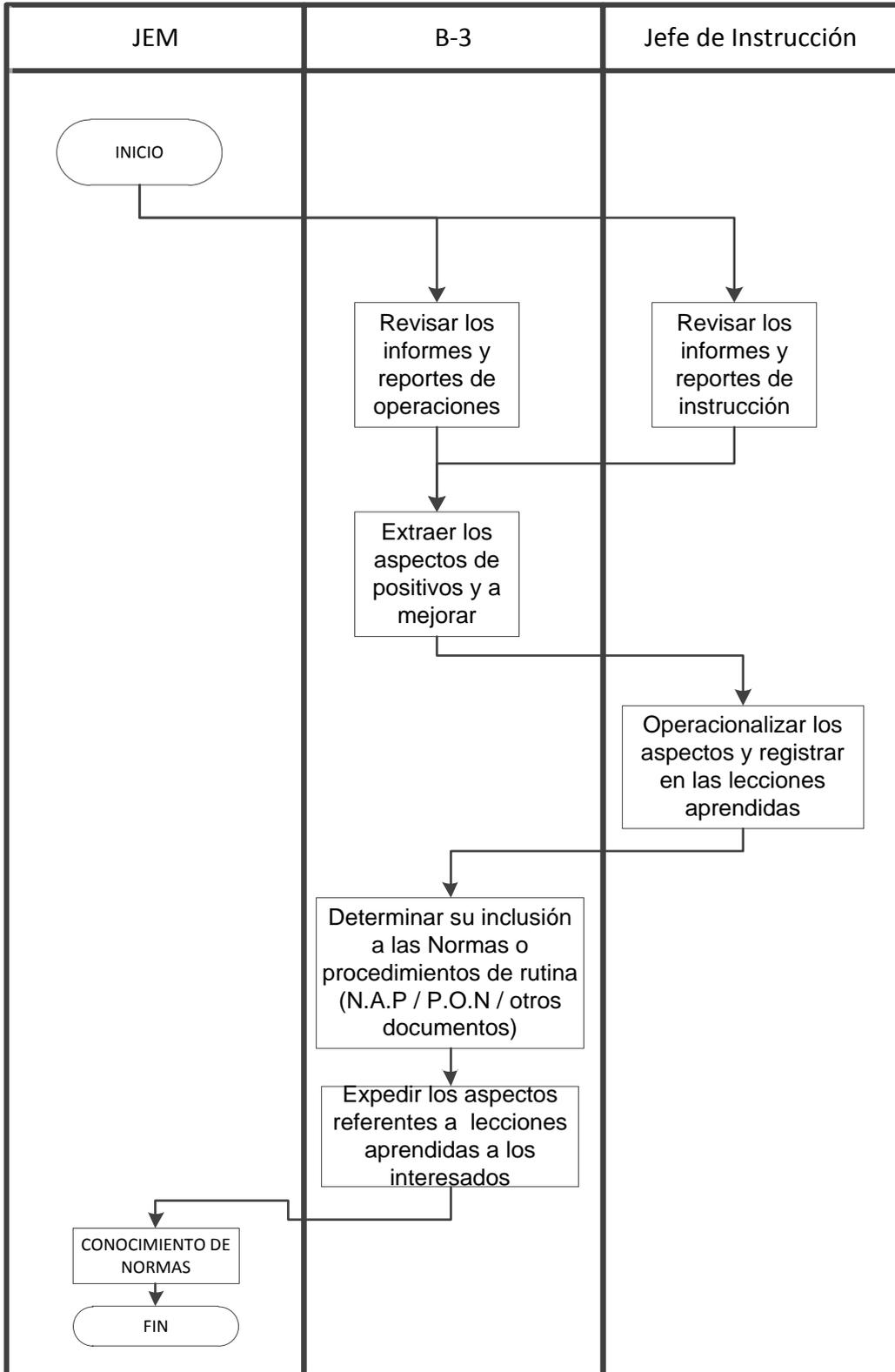
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar los informes y reportes de instrucción	Jefe de Instrucción	Se procede a revisar los informes y reportes a fin de determinar los aspectos que deben ser considerados para las operaciones y ejercicios de instrucción futuros.	Una vez cada tres meses o al finalizar una operación o ejercicio de importancia.	Dpto. B-3
2	Revisar los informes y reportes de operaciones	B-3	Igual que el anterior.	Una vez se cumpla la actividad y condición anterior.	Dpto. B-3
3	Extraer los aspectos de positivos y a mejorar	B-3 / Jefe de Instrucción	Se procede a extraer en base a los ya existentes y los que deben ser incluidos	Una vez se cumpla la actividad anterior.	Dpto. B-3
4	Operacionalizar los aspectos y registrar en las lecciones aprendidas	Auxiliar B-3 / Auxiliar Jefe de Instrucción	Se procede a escribir en forma de norma, procedimientos, consigna, etc. a fin de dejar constancia de la experiencia obtenida y su aplicación para situaciones futuras.	Una vez se cumpla la actividad anterior.	Dpto. B-3
5	Determinar su inclusión a las Normas o procedimientos de rutina (N.A.P / P.O.N / otros documentos)	B-3	Se determina la inclusión en el documentos respectivo.	Una vez se cumpla la actividad anterior.	Dpto. B-3
6	Expedir los aspectos referentes a lecciones aprendidas a los interesados	B-3 / Jefe de Instrucción	Se expide las normas, procedimientos, NAP, PON, consignas incluidas.	Una vez se cumpla la actividad anterior.	Dpto. B-3

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro P.O.N	AE.1.2.P2.R1
2	Registro N.A.P	AE.1.2.P2.R2
3	Registro de Lecciones Aprendidas.	AE.1.2.P2.R3

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> AE.1.2.P3
	<b>PROCESO:</b> Ejecutar Operación /Ejercicios	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar Operación Ejercicio	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar propuesta de modificación de orgánico	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 51</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

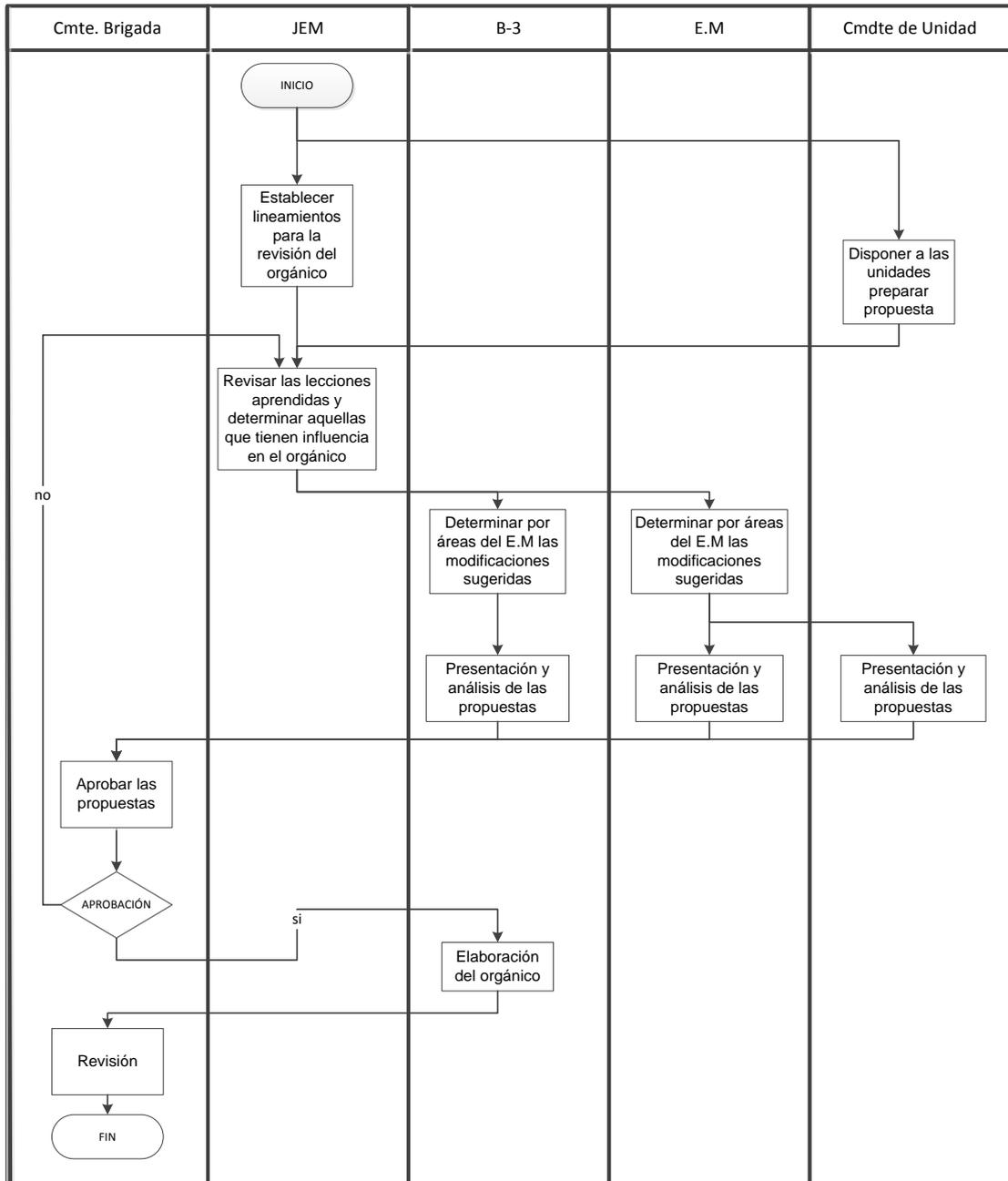
N°	Que	Quien	Como	Quando	Donde
1	Establecer lineamientos para la revisión del orgánico	JEM	Se determina las líneas generales para actualizar el orgánico de la unidad.	De acuerdo a las normas y disposiciones del E/S	Jefatura del J.E.M
2	Revisar las lecciones aprendidas y determinar aquellas que tienen influencia en el orgánico	JEM / EM	Se procede a revisar las lecciones aprendidas y determinar las necesidades de modificación del orgánico.	Una vez se requiera extraer aspectos sobre los orgánicos	Sala de Operaciones
3	Disponer a las unidades preparar propuesta (desde un punto de vista de cada unidad y en base a su procedimientos propio)	Cmte. de Unidad	Se dispone que las unidades realicen su procedimiento de análisis a su nivel.	Una vez haya iniciado el proceso y se dispongan de los lineamientos y otros aspectos que deben ser considerados.	Unidades
4	Determinar por áreas del E.M las modificaciones sugeridas (desde el punto de vista de la brigada como un todo)	E.M	Se determina las modificaciones por parte de todo el estado mayor, se hará estos en base a la visión del empleo de la Brigada como un todo. Se pondrá énfasis en las unidades de apoyo.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Sala de Operaciones
5	Presentación y análisis de las propuestas	B-3 / JEM / Cmte. de Unidad	Se procede a presentar desde cada campo y por las unidades.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Sala de Operaciones
6	Aprobar las propuestas	CMDTE.	Se aprueban las propuestas en caso de considerarse necesarias.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Comando
7	Elaboración del orgánico	B-3	Se procede a elaborar el documento de propuesta del reglamento Orgánico Estructural y numérico de la Brigada.	Una vez cumplida la actividad anterior.	Dpto. B-3
8	Revisión	Cmte. de la Brigada	Se procede a al revisión por parte del Comando	Una vez cumplida la actividad anterior.	Comando
9	Remitir Propuesta a	Cmte.	Se remite la propuesta a	Antes del plazo	Ayudantía

	la III.DE	de la Brigada	la III. D.E para su registro, integración y trámite correspondientes el E/S.	establecido	
--	-----------	------------------	---	-------------	--

## 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Documento - Reglamento Orgánico	S/N
2	Registro de lecciones aprendidas	AE.1.2.P2.R3

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> AE.1.2.P4
	<b>PROCESO:</b> Ejecutar Operación /Ejercicios	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Evaluar Operación Ejercicio	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Emitir reporte o informe final (en base a normas)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 52</b>

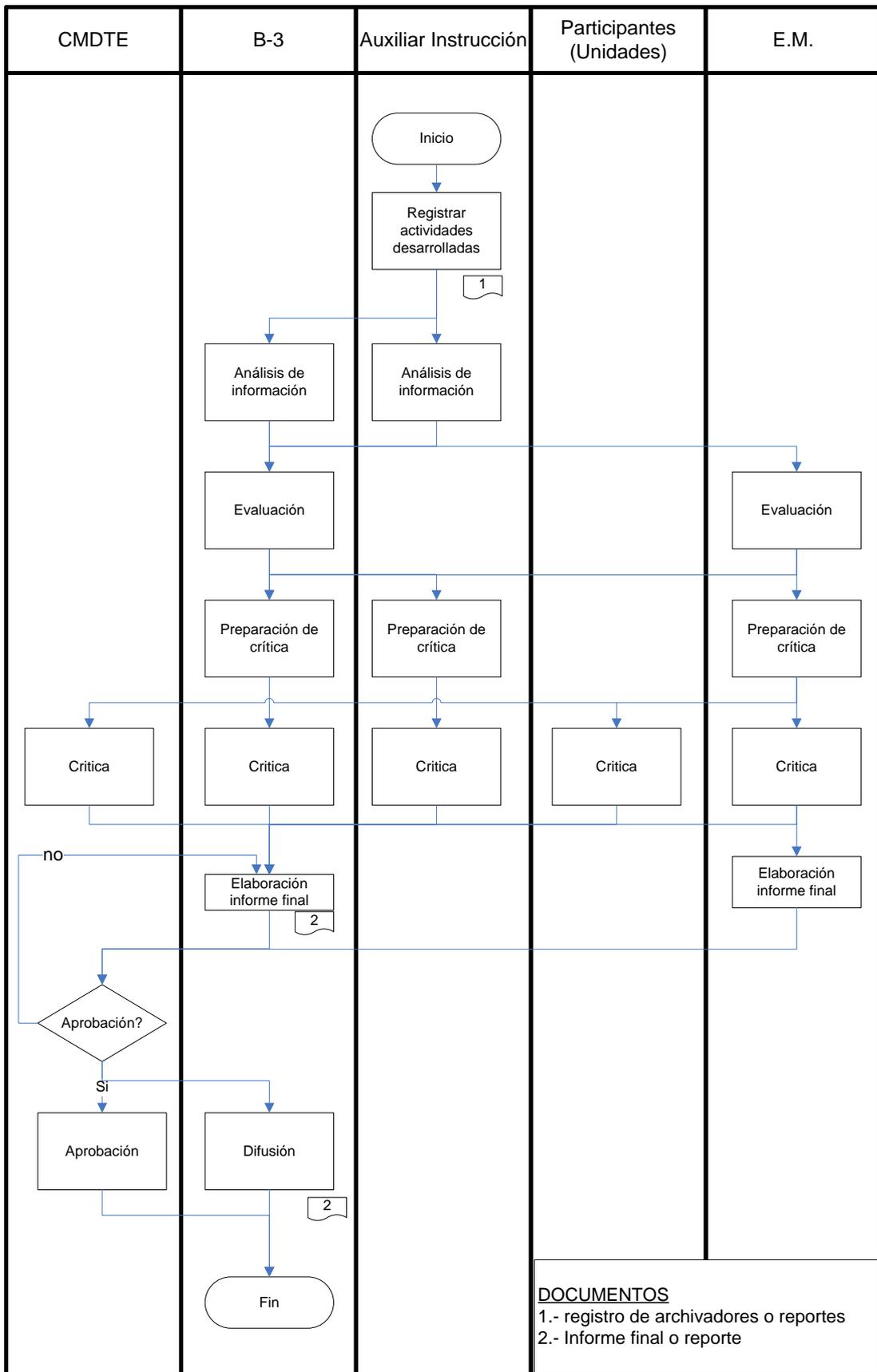
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Registrar actividades desarrolladas	Auxiliar de Instrucción	Por medio de los reportes de los evaluadores o informes o reportes del E.M	Una vez se inicie la actividad y en cumplimiento a disposiciones de evaluación	Jefatura de Instrucción
2	Análisis de información recogida	B-3	Se analiza la información de acuerdo a la normativa	Una vez analizada a la información	Dpto. B-3
3	Evaluación	B-3	Se impone una evaluación cualitativa y/o cuantitativa de acuerdo a las normas y disposiciones.	Una vez analizada a la información	Dpto. B-3
4	Preparación de crítica	B-3 / Jefe de instrucción	Se prepara la exposición con los principales puntos, haciendo hincapié en lo susceptible a mejorar y lo positivo	Una vez analizada a la información	Dpto. B-3
5	Ejecución de Crítica	JEM / Cmte / Participantes	Se realiza la crítica de acuerdo con las normas	Una vez analizada a la información	Auditorio.
6	Elaboración de Informe Final	B-3	Se registra toda la información y de acuerdo al formato se emite el informe para su revisión.	Una vez analizada a la información	Dpto. B-3
7	Aprobación de informe	Cmte.	Conoce el comandante y aprueba el informe.	Una vez analizada a la información	Comando

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Registro de actividades y/o reportes unidades	AE.1.2.P4.R1
2	Formato de Informe Final (Normas)	AE.1.2.P4.R2

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Administrar y evaluar operaciones, actividades varias y ejercicios.	<b>CÓDIGO:</b> AE.2.1.P1
	<b>PROCESO:</b> Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operación/ejercicio)	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> Seguimiento y coordinación de actividad	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Elaborar Plan de trabajo de seguimiento (día)	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012 <b>N° 53</b>

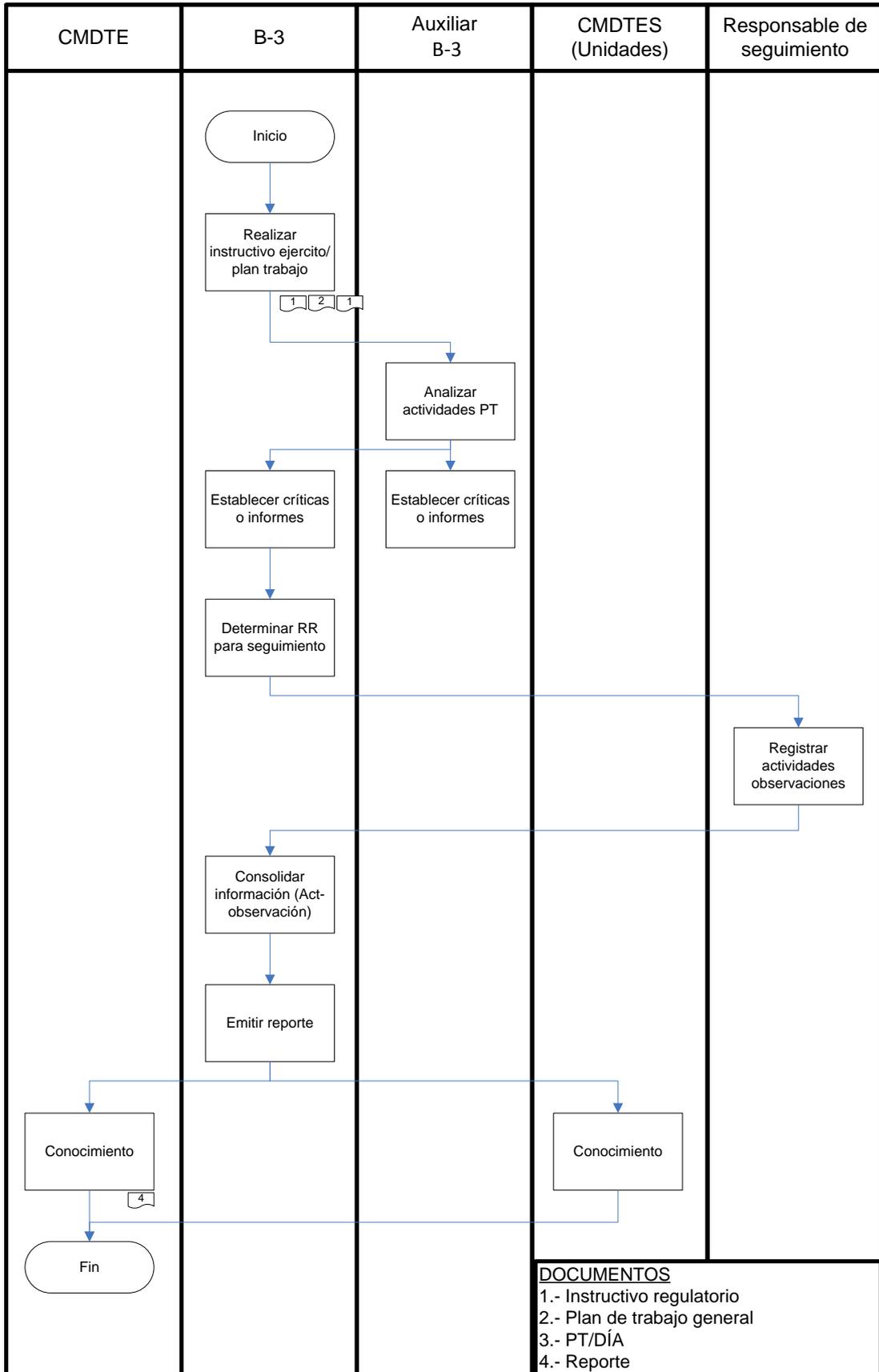
### 1.- ACTIVIDADES.

N°	Que	Quien	Como	Cuando	Donde
1	Revisar Instructivo de Operación / Ejercicio y Plan de Trabajo General	B-3	Se revisa el instructivo y el plan de trabajo día	El día anterior como mínimo de acuerdo al Plan de trabajo general	Área de trabajo
2	Analizar actividades día de plan de trabajo	Auxiliar B-3	Se determina cuales se revistaran o verificaran (las más críticas e importantes)	Una vez concluida la actividad anterior	Área de trabajo
3	Determinar recursos y personal responsable para seguimiento	B-3	Se establecer los recursos que se emplearán tanto en personal como en material, además se determina la responsabilidad de evaluación o seguimiento	Una vez concluida la actividad anterior	Área de trabajo
6	Registrar cumplimiento en Plan de Trabajo Día	B-3	Se registra con la observación de ser el caso	Una vez concluida la actividad anterior	Área de trabajo
7	Consolidar información y emitir reporte	EM / Cmte. / Cmdtes unidades	Se consolida las informaciones recibidas o recolectadas u se emite reporte del Plan de trabajo día.	Una vez concluida la actividad anterior	Área de trabajo

### 2.- FORMATOS Y REGISTROS

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Documento Plan de Trabajo Día	S/N
2	Registro de cumplimiento del Plan de trabajo día.	AE.2.1.P1.R1
3	Documento de reporte del Plan de trabajo día.	S/N

3.- DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>MACROPROCESO:</b> Administrar y evaluar operaciones, actividades varias y ejercicios.	<b>CÓDIGO:</b> AE.3.P2
	<b>PROCESO:</b> Seleccionar unidad élite	<b>VERSIÓN:</b> 1.0
	<b>SUBPROCESO:</b> (N/A)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 05-SEP-2012
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> Calificar a unidad élite	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:</b> 05-SEP-2012  <b>N° 54</b>

### 1.- ACTIVIDADES.

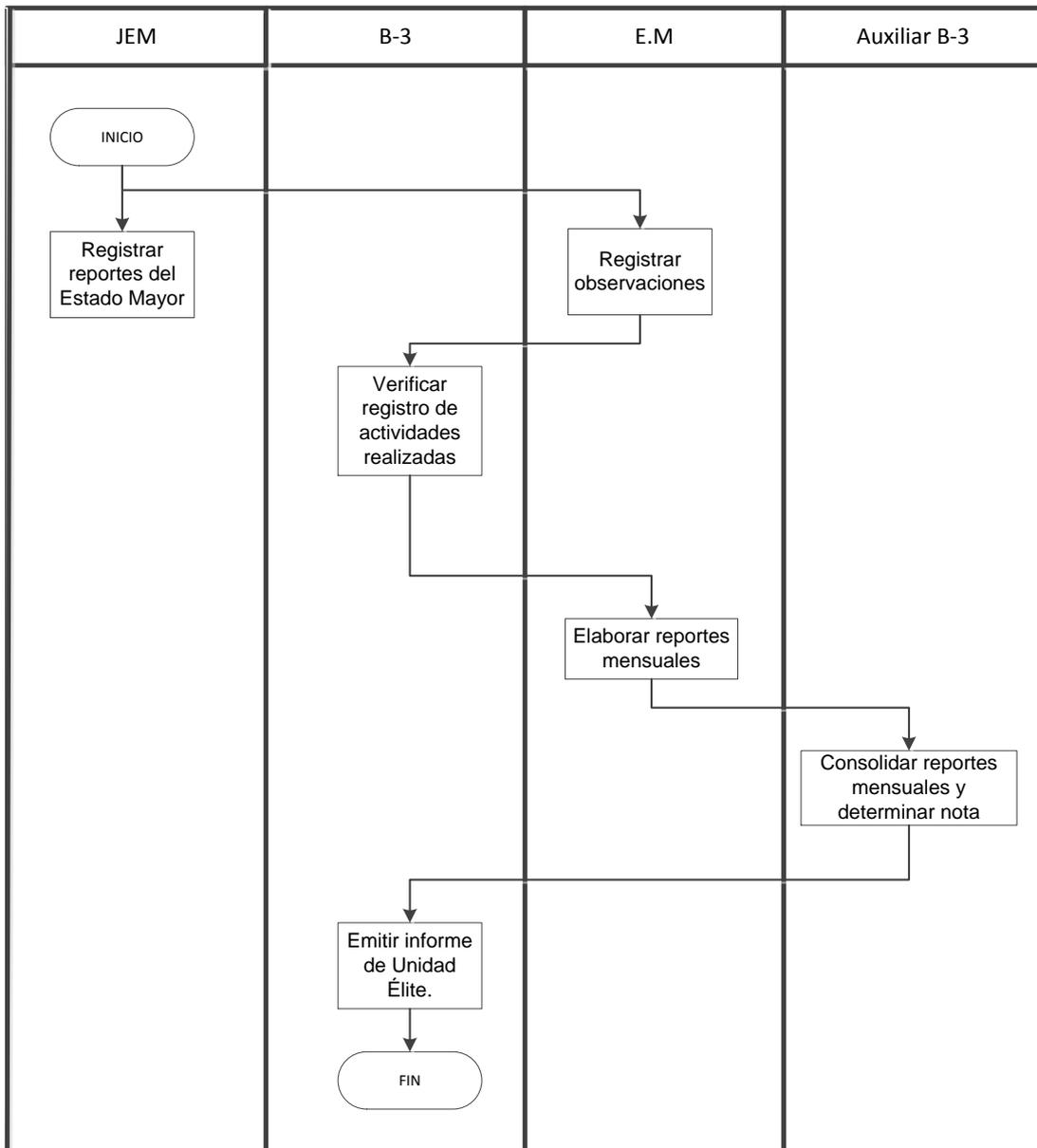
N°	Que	Quien	Cómo	Cuando	Donde
1	Registrar reportes del Estado Mayor	JEM	Se procede a registrar los reportes del Estado Mayor, que es emitido por los miembros en base a los parámetros establecidos por el escalón superior.	Mensual	Cada departamento del E.M
2	Registrar observaciones	E.M	Se procede a registrar en un formato las observaciones de aspectos positivo y a mejorar cuando se presenten	Cuando se presenten	Cada departamento del E.M
3	Verificar registro de actividades realizadas	B-3	Se procede a verificar el plan anual de actividades y el registro de las actividades cumplidas en los campos de operaciones, instrucción, etc., y las observaciones que se han consolidado	Una vez que se proceda a calificar a la unidad.	Dpto. B-3
4	Elaborar reportes mensuales	B-3	Una vez se disponga de toda la información se elabora el reporte en el formato respectivo	Una vez al mes	Dpto. B-3
5	Consolidar reportes mensuales y determinar nota	Auxiliar B-3	Se procede a consolidar los reportes mensuales y obtener un reporte anual, que no es más que el promedio de las calificaciones anuales en cada parámetro.	Una vez al año	Dpto. B-3
6	Emitir informe de Unidad Élite.	B-3	Se procede a elaborar el informe final, en donde se indicaran los problemas detectados en la evaluación, las recomendaciones o variaciones al mismo, los aspectos positivos, y los	Una vez al año	Dpto. B-3

			resultados en base al reporte anual.		
--	--	--	---	--	--

**2.- FORMATOS Y REGISTROS**

N°	NOMBRE	CÓDIGO
1	Reporte mensual de unidad élite	AE.3.P2.R.1
2	Documento (Informe de Selección de Unidad Élite)	Documento
3	Registro de observaciones de las unidades.	AE.3.P2.R.2

## 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



## VII. Indicadores

### Macro proceso: INSTRUCCIÓN CAPACITACIÓN Y CULTURA FÍSICA

#### Proceso: Instruir y capacitar al personal militar

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nota final de ejercicios de instrucción de unidad	Es el promedio de las notas de instrucción aplicadas a las evaluaciones al final de cada fase	Sumatoria de notas / total de notas	Escala de 1 a 20	Al final de cada período	Registro de instrucción	18
Cumplimiento de horas de Instrucción	Es el grado de cumplimiento del programa de instrucción	(total de horas ejecutadas / total de hora planificadas) x 100	Porcentaje de cumplimiento	Trimestral	Cuadro horario planificado Registro de Instrucción.	90%

#### Proceso: Desarrollar la capacidad física del personal

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Rendimiento físico promedio del personal militar	Es la nota promedio de las pruebas físicas semestrales de todo el personal militar discriminado por fajas etarias	Sumatoria de notas de pruebas por faja etaria / total de notas procesadas	Escala de 0 a 20	Semestral	Registro de pruebas físicas	18,5
Participación en competencias deportivas militares	Es el promedio de la ubicación por equipo en las competencia deportivas anuales inter-brigadas	Sumatoria de puesto obtenido / total de competencias	Unidad, refleja el puesto promedio obtenido (1,2, etc.)	Anual	Registro de competencias	Puesto 3,5
Cumplimiento de horas de cultura física	Es el grado de cumplimiento del programa de capacitación física	(total de horas ejecutadas / total de hora planificadas) x 100	Porcentaje de cumplimiento	Trimestral	Cuadro horario planificado Registro de Instrucción.	90%
Promedio de arrobación de pruebas antropométricas	Es el porcentaje del personal que aprueba la prueba de medidas antropométricas	(Total de personal aprobado / total de personal evaluado) x 100	Porcentaje de cumplimiento	Semestral	Registro de pruebas antropométricas	90%

## Macro proceso: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES Y EJERCICIOS (TÁCTICOS Y DE TIRO)

### Proceso: Planificar operaciones

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de calidad del proceso de planificación de empleo de medios	Es el cumplimiento de los pasos del PMTD	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
Nivel de calidad del proceso de planificación de fuegos	Es el cumplimiento de los pasos de la planificación y coordinación de fuegos	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	90%
Atendimiento de apoyo	Es la calidad de apoyo a las unidades apoyadas	Sumatoria de calificación de unidades apoyadas / total de unidades participantes	Unidades de 0 a 20	Cuando se produzca ejercicio o acción real de apoyo	Valor ponderado de apoyo prestado	18

### Proceso: Planificar ejercicios

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de calidad del proceso de planificación de ejercicios tácticos de y de tiro.	Es el cumplimiento de los pasos para el montaje del Ejercicio Tácticos y de Tiro	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
Nivel de seguridad de desarrollo de actividades	Es el grado de logro de la eliminación de incidentes o accidentes en del desarrollo de ejercicios	(100 menos el número ponderado de incidentes o accidentes dado por las listas de chequeo) x 20	Unidad de medida sobre 20	Cada vez que se ejecute ejercicio	Lista de chequeo e informe de SEPRAC	20

### Proceso: Planificar y coordinar otras actividades de operaciones

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de calidad del proceso de planificación de otras actividades de operaciones	Es el cumplimiento de los pasos para de planificación.	(Ítems ponderados cumplidos / total de ítems ponderados por cumplir ) x 100	Porcentaje	Semestral o cuando aplique	Lista de chequeo, con ponderaciones por pasos	95%
Nivel de seguridad de desarrollo de actividades	Es el grado de logro de la eliminación de incidentes o accidentes en del desarrollo de ejercicios	(100 menos el número ponderado de incidentes o accidentes dado por las listas de chequeo) x 20	Unidad de medida sobre 20	Cada vez que se ejecute ejercicio	Lista de chequeo e informe de SEPRAC	20

### Macro proceso: ADMINISTRAR Y EVALUAR OPERACIONES, ACTIVIDADES VARIAS Y EJERCICIOS

#### Proceso: Ejecutar operaciones y evaluar ejercicios

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de cumplimiento de las operaciones cumplidas	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y evaluación final de la operaciones	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a cada operación desarrollada	Registro de listas de chequeo por cada operación	85%
Grado de eficacia de los Ejercicios	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y evaluación final de los ejercicios	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a cada ejercicio desarrollado	Registro de listas de chequeo por cada ejercicio	85%

**Proceso: Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operaciones / ejercicios)**

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de cumplimiento de la actividades no contempladas	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y/o evaluación final	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a las actividades desarrolladas	Registro de listas de chequeo por cada actividad no considerada como operación	85%
Grado de cumplimiento del plazos para evaluación	Es el grado de cumplimiento de los plazos para evaluación	(Número de evaluaciones / total de evaluaciones requeridas) x 100	Porcentaje	Semestral con base al total de evaluaciones	PON NAP Registro de actividades y evaluaciones	85%

**Proceso: Seleccionar unidad élite**

DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	META
Nivel de cumplimiento de las actividades de montaje de normas	Es la calificación de la operación con base a la listas de chequeo y/o evaluación final	(Ítems ponderados cumplidos por las listas de chequeo / total de ítems ponderados evaluados) x 100	Porcentaje	Anual con base a las actividades desarrolladas	Registro de listas de chequeo por cada actividad no considerada como operación	85%
Grado de cumplimiento del plazos para evaluación	Es el grado de cumplimiento de los plazos para evaluación de unidad élite	(Número de evaluaciones / total de evaluaciones requeridas) x 100	Porcentaje	Semestral con base al total de evaluaciones	PON NAP Registro de actividades y evaluaciones	85%

## VIII. Codificación

DIVISIÓN	DESIGNACIÓN	CODIGO
<b>MACRO PROCESO</b>	Instrucción , capacitación y cultura física	IC
<b>PROCESO</b>	Instruir y capacitar al personal militar	IC.1
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar la instrucción militar y capacitación	IC.1.1
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Planificar la Instrucción para el personal militar profesional y conscriptos	IC.1.1.P1
	Planificar la instrucción para las FF.RR.	IC.1.1.P2
	Planificar la instrucción para la IMEVAC	IC.1.1.P3
	Planificar la instrucción para el COMIL-4	IC.1.1.P4
	Planificar capacitación	IC.1.1.P5
	Planificar instrucción a pedido de tipo especial	IC.1.1.P6
	Proporcionar información de rutina o especial (= en todos los sub-procesos)	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Administrar instrucción militar y capacitación	IC.1.2
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Administrar instructores y unidades responsables de tipo de instrucción	IC.1.2.P1
	Administrar personal de instruidos	IC.1.2.P2
	Control de instrucción	IC.1.2.P3
	Elaborar analítico de instrucción (planificación micro-curricular)	IC.1.2.P4
	Elaborar cronogramas de ejecución y emitir horarios semanales para instrucción bajo responsabilidad directa del B-3.	IC.1.2.P5
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Evaluar la instrucción militar y capacitación	IC.1.3
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Evaluar instructores directos y/o consolidar evaluaciones de instructores	IC.1.3.P1
	Evaluar planificación de la instrucción.	IC.1.3.P2
	Evaluar desempeño de la instrucción. (análisis estadístico)	IC.1.3.P3
	Emitir informe final de las áreas de instrucción militar y capacitación.	IC.1.3.P4
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>PROCESO</b>	Desarrollar la capacidad física del personal	IC.2
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar el área de cultura física.	IC.2.1
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar planificación anual / semestral para fortalecimiento físico, ejercicios de actividad física de aplicación militar, y actividades recreativas.	IC.2.1.P1
	Elaborar instructivo regulatorio para entrenamiento físico y preparación de equipos para participación en competencias o eventos que requiere elevado nivel de preparación física.	IC.2.1.P2
	Elaboración de instructivo regulatorio para la planificación, organización y desarrollo de competencias deportivas.	IC.2.1.P3
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Administrar los programas de adiestramiento y competencia deportivas	IC.2.2

	Elaborar programación de preparación física meso, micro, y sesión de entrenamiento.	IC.2.2.P1
	Elaborar Plan de Entrenamiento para equipos / o preparación física de recuperación.	IC.2.2.P2
	Desarrollo de Programas de Competencias deportivas, de actividad física recreativa o de actividad física de aplicación militar (específica)	IC.2.2.P3
	Ejecutar evaluación semestral (física y antropométrica)	IC.2.2.P4
	Coordinar mantenimiento de áreas deportivas y pistas, y equipamiento de implementos deportivos a unidades	IC.2.2.P5
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Evaluar el área de cultura física	<b>IC.2.3</b>
	Emitir análisis y diagnóstico de la situación del área de cultura física del periodo anterior (semestral y anual)	IC.2.3.P1
	Emitir informe de pruebas antropométricas	IC.2.3.P2
	Emitir informe de pruebas físicas	IC.2.3.P3
	Emitir informe de participación u organización de campeonatos deportivos o de actividades recreativas o de aplicación militar.	IC.2.3.P4
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>MACRO PROCESO</b>	Planificación de Operaciones y Ejercicios (Tácticos y de Tiro)	PO
<b>PROCESO</b>	Planificar Operaciones	PO.1
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar el empleo de los medios (GE/DI)	<b>PO.1.1</b>
	Elaborar la guía inicial del comandante y la orden preparatoria N° 1.	PO.1.1.P1
	Realizar el análisis de la misión.	PO.1.1.P2
	Desarrollar los C.A.	PO.1.1.P3
	Comparar los cursos de acción y decidir.	PO.1.1.P4
	Elaborar las órdenes.	PO.1.1.P5
	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar y coordinar el apoyo de fuegos	<b>PO.1.2</b>
	Planificación de Fuegos.	PO.1.2.P1
	Coordinación de Fuegos.	PO.1.2.P2
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar los Fuegos de Artillería	<b>PO.1.3</b>
	Planificar Fuegos de Artillería.	PO.1.3.P1
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>PROCESO</b>	Planificar Ejercicios	PO.2
<b>SUB PROCESO</b>	Montar Ejercicios tácticos	<b>PO.2.1</b>
	Emitir instructivo para participación en Ejercicio Táctico	PO.2.1.P1
	Ejecutar preparativos ejercicio táctico.	PO.2.1.P2
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar Ejercicios de Tiro	<b>PO.2.2</b>
	Elaborar Plan de Trabajo para Ejercicio de Tiro de Artillería.	PO.2.2.P1
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Emitir instructivo para Ejercicio de Tiro.	PO.2.2.P2

	Proporcionar información de rutina o especial	IC.1.1.P7
<b>PROCESO</b>	Planificar y Coordinar otras actividades de operaciones	PO.3
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar apoyo militar a proceso electoral, consulta o referéndum	PO.3.1
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Emitir Plan de Trabajo para planificación de procesos electorales, consulta o referéndum	PO.3.1.P1
	Elaborar Plan para apoyo a procesos electorales, consulta o referéndum	PO.3.1.P2
<b>SUB PROCESO</b>	Planificar actividades de apoyo a la comunidad	PO.3.2
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar instructivo para apoyo a la comunidad	PO.3.2.P1
	Emitir instructivo /memorándum para ceremonia militar – desfile militar Planificar u organizar desfile o ceremonia militar	PO.3.2.P2
<b>SUB PROCESO</b>	Proporcionar seguridad	PO.3.3
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Emitir instructivo para seguridad a destacamentos y/o instalaciones	PO.3.3.P1
	Proporcionar seguridad a autoridades nacionales o extranjeras en la jurisdicción	PO.3.3.P2
	Proporcionar información de rutina o especial (todos los sub-procesos)	IC.1.1.P7
<b>MACRO PROCESO</b>	Administrar y evaluar operaciones, actividades varias y ejercicios.	AE
<b>PROCESO</b>	Ejecutar Operación /Ejercicios	AE.1
<b>SUB PROCESO</b>	Desarrollar Operación / Ejercicio	AE.1.1
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar Plan de Trabajo (día)	AE.1.1.P1
	Calificar actividad en base a normas y listas de chequeo establecidas	AE.1.1.P2
<b>SUB PROCESO</b>	Evaluar Operación /Ejercicio	AE.1.2
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de combate o ejercicio. (instructivo)	AE.1.2.P1
	Establecer lecciones aprendidas	AE.1.2.P2
	Elaborar propuesta de modificación de orgánico	AE.1.2.P3
	Emitir reporte o informe final (en base a normas)	AE.1.2.P4
<b>PROCESO</b>	Ejecutar y evaluar actividades varias (no consideradas en operación/ejercicio)	AE.2
<b>SUB PROCESO</b>	Seguimiento y coordinación de actividad	AE.2.1.
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Elaborar Plan de trabajo de seguimiento (día)	AE.2.1.P1
	Calificar actividad en base a normas y listas de chequeo establecidas	AE.1.1.P2
<b>SUB PROCESO</b>	Evaluar actividad / Reportar	AE.2.2
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de actividad varia (instructivo) de otras actividades.	AE.1.2.P1
	Establecer lecciones aprendidas no consideradas en operaciones o ejercicios	AE.1.2.P2
	Emitir reporte o informe final (en base a normas de evaluación), de actividades no consideradas en operaciones y ejercicios.	AE.1.2.P4
<b>PROCESO</b>	Seleccionar unidad élite	AE.3

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Establecer normas de evaluación y listas de chequeo por tipo específico de procedimiento de actividad varia (instructivo) de otras actividades.	AE.1.2.P1
	Calificar a unidad élite	AE.3.P1
	Proporcionar información de rutina o especial (todos los subprocesos)	IC.1.1.P7

## IX. Glosario de términos

Accidente de instrucción	Es todo suceso que ocasione daños al personal material o instalaciones producto de la ejecución de la instrucción militar.
Accidente del servicio.	Es aquel que sufre el personal en el desempeño propio de sus funciones y que le causa incapacidad temporal, permanente o muerte. Se consideran también accidentes del servicio los ocurridos en el trayecto directo, de ida o regreso, entre la morada y lugar de trabajo.
Acciones tácticas	Son planeadas y conducidas para lograr objetivos tácticos mayores o menores en una zona o sector de combate, y algunas veces en un área de operaciones, las acciones tácticas, para ser exitosas deben ser secuenciadas y sincronizadas en términos de su propósito, su lugar y su tiempo
Aprendizaje	Acción mediante la cual se adquiere el conocimiento de algo por medio del estudio y de la experiencia.
Área de operaciones	Área geográfica dentro un teatro de operaciones que permite la conducción y el sostenimiento de una operación mayor, orientada a alcanzar objetivos operacionales. Cada área de operaciones puede, a su vez, ser dividida en “Zonas de combate (sectores)” para la conducción de batallas, enfrentamientos u otras acciones tácticas.
Comandar.	Ejercer la autoridad que, por mandato legal, se otorga a un militar en virtud de su grado, jerarquía y cargo.
Combate	Acción táctica en que participa parte de las fuerzas. Los éxitos tácticos deben estar orientados por la estrategia para que tengan sentido. La sumatoria de éxitos tácticos

	coordinados y concurrentes puede significar un éxito estratégico.
Combatiente	El que combate. / Cada uno de los soldados que componen una tropa, fuerza o ejército.
Control táctico	Es la autoridad de mando sobre las unidades o comandos asignados o agregados, es también una capacidad militar disponible para asignación de tareas.
Coordinación	Establecimiento de una ordenada correlación en tiempo y lugar, de las acciones planeadas en una operación, de acuerdo con la evaluación de la situación, para obtener el mejor resultado conjunto.
Defensa	Conjunto de medios materiales, humanos y morales que una nación puede oponer a la amenaza de un adversario. / Acción y efecto de conservar la posesión de un bien o de mantener un suficiente grado de libertad de acción que permita alcanzar tal bien.
Despliegue	Movimiento de fuerzas con el objeto de conducir las hacia regiones desde donde deberán iniciar sus operaciones militares.
Dirección	Proceso de planificación, toma de decisiones, establecimiento de prioridades y formulación de políticas.
Directiva	Toda comunicación escrita o verbal que promueve o rige una determinada acción. Son el principal producto que los comandantes utilizan para comunicar las decisiones del proceso de planeamiento. Estas directivas militares pueden ser formales, informales, escritas, u orales, dependiendo del tiempo disponible y de la complejidad de la actuación. Ellas son los ejes que conectan los conceptos desarrollados en el proceso de planeamiento

	con el logro de los objetivos establecidos
Disposición	Decisión u orden que establece una autoridad.
Doctrina	Conjunto oficialmente aprobado de criterios, principios, o conocimientos fundamentales pertinentes a las misiones, los roles, los métodos, y los procedimientos de empleo de las fuerzas y los efectivos tanto en tiempo de guerra como en tiempo de paz.
Instrucción:	Actividad de preparación individual o colectiva del personal militar de una organización
Elemento coordinador de apoyo de fuego y centro coordinador de apoyo de fuego	Son órganos asesores del apoyo de fuegos con que dispone el Comandante, quienes junto con los representantes de la unidad apoyada y de las de apoyo de fuego, planifican, integran y coordinan el apoyo de fuego necesario con la maniobra.
Enlace	Materialización de las comunicaciones / El hecho de que las comunicaciones estén establecidas.
Factor humano	Se refiere al ser humano en su relación con otras personas, con su trabajo, con las máquinas, con los procedimientos y con el entorno que rodea a todos estos elementos.
Fuego	Es un conjunto de tiros, lanzados a un cierto punto o área del Teatro de Guerra., con la finalidad de obtener un efecto estratégico, operacional o táctico Efectuar disparo con armamento de abordo, destruya al enemigo.
Guerra	Acto de violencia que ejerce un estado en contra de otro para someterlo a su voluntad. / Forma extrema de solución de los conflictos por la fuerza. /

Informe de inspección de seguridad y prevención de accidentes	Documento que es elaborado por la comisión o individuo que efectúa la inspección de seguridad y prevención de accidentes, en el cual se especifica las novedades encontradas por áreas de inspección, actividades meritorias en favor de la seguridad y las medidas correctivas recomendadas para mejorarlas.
Misión	Son las tareas asignadas por una autoridad a un Comandante. Tarea más el propósito que persigue la operación.
Normas de fuego	Es el grado de control que el Escalón Superior ejerce sobre los fuegos de apoyo, bien sea restringiendo o disciplinando su libertad de actuación.
Normas tácticas	Son instrucciones que origina un oficial de control táctico, ante una situación táctica próxima, en un tiempo y espacio bien definido y con una amenaza, al menos medianamente localizada e individualizada.
Plan	Formulación de un curso de acción específico que describe las operaciones componentes y proyecta los resultados esperados para un período determinado.
Plan matriz o plan completo	Es el plan básico más los planes de apoyo, más el plan complementario.
Planificación deliberada	Proceso dirigido a generar planes que contengan las previsiones necesarias para enfrentar las diferentes contingencias, en las cuales se presume la necesidad de emplear la fuerza para su solución o neutralización (disuasión, coerción o acción humanitaria).
Planificación militar	Consiste en el planeamiento estratégico conjunto con sus tres componentes: Planificación para la cooperación internacional, la Planificación para el desarrollo de la

	fuerza, y la Planificación de operaciones conjuntas.
Planificación operacional:	Es el conjunto de pasos, normalmente desarrollado por el Proceso Militar de Toma Decisiones, que permite desarrollar cursos de acción viables y tomar decisiones para el cumplimiento de una misión.
Planificación de fuegos:	Proceso por el cual se define la forma de apoyo, lo que incluye la misión táctica a las unidades subordinadas, el despliegue y las actividades de coordinación.
Prevención de accidentes	Preparación y disposición que se realiza anticipadamente, sobre la base de un plan o programa previsto, para evitar un riesgo o minimizar las posibles causas que den origen a un accidente en la ejecución de una operación o actividad,
Relación de mando orgánica	Es una relación de dependencia total de una unidad respecto de la autoridad de un escalón de mando que esta establecido en el reglamento orgánico.
Responsabilidad de apoyo de fuegos:	Son aquellas que una unidad de artillería asume a través de las misiones tácticas a ella atribuida. Esto es la zona de fuegos, la observación y búsqueda de blancos, la asignación de enlace, la ocupación de posiciones, la planificación, etc.
Sistema de apoyo de fuegos:	Es un conjunto de subsistemas para la ejecución técnica y táctica del tiro de artillería y de otros medios no orgánicos. Se compone de: el Subsistema de Comando y Control, Subsistema de Comunicaciones, Subsistema de Inteligencia (Informaciones y Orden de Batalla), Subsistema de Informática y Subsistema de Armas.
Seguridad externa	Grado relativo de garantía que proporciona el Estado a la nación, en el marco de la Seguridad Nacional, para

	neutralizar o eliminar las amenazas provenientes del exterior.
Tiro	Se considera como el lanzamiento del proyectil sobre el blanco, o en otras palabras, tiro es la técnica de conducir los fuegos
Unidad de mando	Significa que todas las unidades operan bajo una solo comandante, con la autoridad necesaria para dirigir a todas las unidades empleadas en búsqueda de un propósito común.