



“Prospectiva de la Gestión Logística, en ambientes de convulsión social”

Villegas Cosíos, Christian René

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Defensa y Seguridad

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

Seguridad mención Logística Militar

CrnI. E.M. Pillajo García, Luís Fernando.

15 de diciembre de 2020



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

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "Prospectiva de la Gestión Logística, en ambientes de convulsión social" fue realizado por el señor TCRN. DE E.M.S Villagas Cosios, Christian René, mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 15 de diciembre de 2020

CRNL DE E.M. Pillajo García Luis Fernando
Director
C.C. 1102136544



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

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo, **TCRN. DE E.M.S Villegas Cosíos, Christian René** con cédula de ciudadanía N° 1102779657 declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Prospectiva de la Gestión Logística, en ambientes de convulsión social”** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 15 de diciembre de 2020

TCRN. DE E.M.S Christian René Villegas Cosíos

C.C. 1102779657



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, **TCRN. DE E.M.S Villegas Cosíos, Christian René**, con cédula de ciudadanía N° 1102779657 autorizó a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **"Prospectiva de la Gestión Logística, en ambientes de convulsión social"** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 15 de diciembre de 2020

TCRN. DE E.M.S Christian René Villegas Cosíos

C.C. 1102779657

Dedicatoria

Si no se tiene el coraje suficiente para sortear los obstáculos que se presentan, el futuro queda en su sueño... el presente no existe y el pasado jamás se irá

Gabriel García Márquez

Dedico a Dios el presente trabajo investigativo, por darme la vida y guiar mi camino, dándome fuerzas para continuar y llegar a este momento importante en mi carrera militar.

A mis recordados padres por educarme y formarme bajo principios morales y espirituales los cuales han sido el soporte de mi vida.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional y a todas las personas que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Gracias por una meta más cumplida.

Christian R. Villegas C.

Agradecimiento

El primer agradecimiento lo dirijo a Dios, por darme los Padres que siempre estuvieron a mi lado con su ejemplo y consejos, guiándome hacia esta profesión que hoy complemento y fortalezco.

A la Academia de Guerra del Ejército, que a través de sus instructores ordenan profesionales competentes y capacitados para enfrentar los nuevos desafíos que nos exige la noble profesión de las armas. ¡Mil Gracias!, siempre trascenderán sus enseñanzas en mi vida.

A mis padres Esther Marina y Juan Teodoro, por haber hecho de mi un hombre responsable. Su deber de padres fue más allá del cumplimiento de misión porque fue consumada con amor, dedicación y con toda seguridad el Señor los tiene en un lugar especial, allá en el cielo donde hoy reciben este trabajo realizado con esfuerzo y dedicación.

¡Gracias a todos!

Christian R. Villegas C.

Índice

Carátula.....	1
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Índice	8
Índice de figuras.....	12
Resumen.....	13
Abstract	14
Capítulo I.....	15
El Problema.....	15
Planteamiento Del Problema.....	15
Formulación del Problema.....	16
Preguntas de Investigación	16
Objeto de Estudio.....	16
Campo de Acción	17
Delimitación de la Investigación.....	17
<i>Delimitación Temática</i>	<i>17</i>
<i>Delimitación Espacial</i>	<i>17</i>
<i>Delimitación Temporal.....</i>	<i>17</i>
Justificación de la Investigación.....	17
<i>Originalidad</i>	<i>17</i>
<i>Relevancia</i>	<i>17</i>
<i>Interés.....</i>	<i>18</i>
<i>Factibilidad</i>	<i>18</i>
Objetivos de la Investigación.....	18
<i>Objetivo General</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>18</i>
Capítulo II.....	20

Marco Teórico	20
Antecedentes de la Investigación	20
Fundamentación Teórica	21
<i>Fundamentación General</i>	21
<i>Fundamentación Específica</i>	24
Base Legal	34
<i>Constitución de la República del Ecuador (2008)</i>	34
<i>Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida” 2017-2021</i>	34
<i>Agenda Política de la Defensa (2018)</i>	35
<i>Código Orgánico Integral Penal 2014</i>	36
<i>Ley Orgánica de la Defensa Nacional</i>	36
<i>Ley de Seguridad Pública y del Estado</i>	37
Hipótesis	37
Sistema de Variables	37
<i>Variable Independiente</i>	37
<i>Variable Dependiente</i>	37
Conceptualizaciones y Operacionalización de las Variables	37
Capítulo III	38
Marco Metodológico	38
Enfoque de la Investigación	38
Tipo De Investigación	38
<i>Explicativa</i>	38
<i>Analítica</i>	38
<i>Correlacional</i>	38
<i>Cuantitativa</i>	39
Población	39
Muestra	39
Métodos de Investigación	40

	10
<i>Método Deductivo</i>	40
<i>Método Cuantitativo</i>	40
Técnicas de Recolección de Datos.....	40
Técnica de revisión bibliográfica.....	40
<i>Técnica de la Encuesta</i>	40
Instrumentos de Recopilación de Datos	41
Técnicas para el Análisis e Interpretación de Datos	41
Análisis e interpretación de resultados.	42
Capítulo IV	47
Desarrollo de los Objetivos.....	47
Primer Objetivo Específico	47
<i>Introducción</i>	47
<i>Conocimiento del hecho</i>	47
<i>Análisis</i>	48
<i>Conclusiones parciales</i>	52
Segundo Objetivo Específico.....	53
<i>Introducción</i>	53
<i>Conocimiento del hecho</i>	53
<i>Análisis</i>	54
<i>Conclusiones parciales</i>	56
Tercer Objetivo Específico.....	57
<i>Introducción</i>	57
<i>Conocimiento del hecho</i>	57
<i>Análisis</i>	57
<i>Conclusiones parciales</i>	58
Verificación de Hipótesis	58
Capítulo V	60
La Propuesta	60

Introducción.....	60
Base de la propuesta.....	60
Desarrollo de la propuesta.....	61
<i>Análisis FODA</i>	61
<i>Matriz de Impacto Cruzada</i>	63
Validación de la Propuesta.....	64
Capítulo VI	67
Conclusiones y Recomendaciones.....	67
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	69
Bibliografía	70
Anexos	75

Índice de figuras

Figura 1 <i>Organigrama de capacidades estratégicas de Fuerzas Armadas.</i>	28
Figura 2 <i>Estructura orgánica de la Fuerza Terrestre.</i>	33
Figura 3 <i>Ubicación actual de la Gestión Logística del Ejército.</i>	62
Figura 4 <i>Matriz de Impacto cruzado.</i>	63

Resumen

La gestión logística del Ejército se ha destacado por brindar apoyo a las diferentes unidades militares, desarrollando operaciones en conjunto con la táctica y la estrategia para el cumplimiento efectivo de las capacidades operativas. Sin embargo, en los acontecimientos de octubre de 2019 donde se dio un evento de convulsión social de niveles alarmantes, demostró falencias en los procesos logísticos que han sido analizadas en este trabajo de titulación. Se planteó la hipótesis afirmando que la implementación de estrategias reduce las deficiencias de la Gestión Logística del Ejército que disminuyen las capacidades operativas de las unidades militares. Esta a su vez se orienta al cumplimiento de la propuesta planteada en el objetivo general. Para este trabajo se utilizó una metodología explicativa– analítica, aplicando como herramienta el análisis FODA con enfoque prospectivo. Con el apoyo de 56 encuestados entre señores Oficiales y Voluntarios la encuesta ejecutada determinó como prioridades para mantener la efectividad logística a los medios y materiales adecuados, así como el personal militar entrenado y capacitado. El nivel de necesidad de estas prioridades fue TOTALMENTE URGENTE. A continuación, se realizó el diagnóstico actualizado y detallado de la logístico del Ejército para concluir en el FODA prospectivo que ubicó actualmente a la Logístico en un ESCENARIO PESIMISTA. Se procedió a través de la matriz de impacto cruzada determinar las estrategias y objetivos que permitan fortalecer la logística y posicionarle en un escenario superior. Al final se expone las conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad logística en ambiente de convulsión social.

Palabras clave:

- **GESTIÓN LOGÍSTICA.**
- **CONVULSIÓN SOCIAL.**
- **SEGURIDAD EN EL ÁMBITO INTERNO.**
- **FODA CON ENFOQUE PROSPECTIVO.**

Abstract

Army logistics management has stood out for its performance in supporting the different military units, developing operations in conjunction with tactics and strategies for the effective fulfillment of the operational capabilities. However, in the events of October 2019 there was an event of social upheaval of alarming levels. This situation showed some shortcomings in the logistics processes that have been analyzed in this degree work. The hypothesis was raised stating that the implementation of strategies reduces the deficiencies of Logistics Management that diminish the operational capacities of Army units. This in turn is aimed at fulfilling the proposal raised in the general objective. For this work, an explanatory-analytical methodology was used, applying the SWOT analysis with a prospective approach as a tool. With the support of 56 respondents among Officials and Volunteers, the survey carried out determined as priorities to maintain logistical effectiveness the adequate means and materials, as well as trained and qualified military personnel. The level of need for these priorities was TOTALLY URGENT. Next, the updated and minorized diagnosis of the Army's logistics was carried out to conclude in the prospective SWOT that currently placed the Logistics in a PESIMIST SCENARIO. We proceeded through the cross-impact matrix to determine the strategies and objectives to strengthen the system and position it in a superior scenario. At the end, the conclusions and respective recommendations are presented to achieve the strengthening and improve performance effectively in an environment of social upheaval of the Army logistics.

Keywords:

- **LOGISTICS MANAGEMENT.**
- **SOCIAL CONVULSION.**
- **INTERNAL SECURITY.**
- **SWOT WITH A PROSPECTIVE APPROACH.**

Capítulo I

El Problema

Planteamiento Del Problema

La evolución de las amenazas a la seguridad del Estado cambia en función de múltiples factores relacionados al contexto social, político y económico de las naciones, lo que determina la necesidad de mejorar los sistemas de defensa que garanticen la seguridad integral de los pueblos. Esta realidad ha determinado a través de los tiempos el desarrollo y mejoramiento de las capacidades de las fuerzas militares, en pro de garantizar la paz y estabilidad que permitan el desarrollo de las naciones.

En este contexto la evolución de la defensa ha cambiado hasta el punto de considerar las amenazas no convencionales de alta prioridad implicando que el Ejército se prepare de forma integral para afrontarlas, lo que supone también una gran inversión y compromiso institucional y estatal para mantener al personal militar capacitado en función no solo de las amenazas convencionales de la guerra o vulnerabilidades a la soberanía sino también a los actores que se encuentran vinculados a la delincuencia común y organizada, al narcotráfico e incluso a la protesta y convulsión social.

En la actualidad el Ejército se encuentran en un proceso de fortificación de las capacidades militares (Lanas Viteri & Borja Carrera), no obstante, múltiples factores han impedido que el modelo de planificación por capacidades alcance sus objetivos de desarrollo, para combatir las amenazas no convencionales y el perfeccionamiento de todas las áreas y fuerzas constitutivas. En este contexto la incidencia de la logística en el campo operacional es fundamental para concebir la concreción del desarrollo por capacidades en escenarios actuales y futuros. Sin embargo, de la relevancia del tema el desarrollo de la logística militar aún no ha sido potenciado ni cuenta con la especificidad para concebir amenazas no convencionales a la seguridad del Estado.

En este sentido la problemática respecto a las operaciones militares y el respaldo logístico en respuesta a eventos disruptivos como los sucedidos en las movilizaciones indígenas del mes de octubre de 2019 (González, 2019), o los ataques y secuestros de grupos irregulares y terroristas en la frontera norte, han llevado a la palestra la necesidad de contar con nuevas estrategias que mejoren las capacidades operativas y de respaldo logístico al Ejército.

Así, la importancia de la logística en el campo operacional es innegable, lo que determina que la misma cuente con modelos específicos para este tipo de eventos que cada vez son más frecuentes y peligrosos para la soberanía y estabilidad del Estado.

Formulación del Problema

¿Cómo incide la deficiente Gestión Logística en la disminución de capacidades operativas del Ejército en ambientes de convulsión social?

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las deficiencias de la Gestión logística del Ejército?
- ¿Cómo disminuyeron las capacidades operativas de las unidades del Ejército?
- ¿Qué estrategias mejorarían la efectividad de la Gestión Logística del Ejército en ambientes de convulsión social?

Objeto de Estudio

Utilizar la Prospectiva como herramienta que permita detectar factores futuristas por influencia de acciones presentes, ayuda a generar alternativas de cambios a través de estrategias que involucren el mejoramiento de la Gestión de la Logística del Ejército.

Este estudio pudo enfocar la situación actual de la logística y proyectar una visión a largo plazo, complementándose los dos elementos: las estrategias como medida de fortalecimiento y la visión como una oportunidad de planificar nuevos procesos relacionados específicamente a los ambientes de convulsión social y la logística.

Campo de Acción

Gestión Logística Militar en ambientes de convulsión social.

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

Gestión Logística en ambientes de convulsión social.

Delimitación Espacial

Ejército ecuatoriano.

Delimitación Temporal

Año 2019

Justificación de la Investigación***Originalidad***

Realizar un análisis prospectivo de la Gestión Logística, implica revisar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la logística del Ejército para poder enfrentar nuevas situaciones como es el caso de las convulsiones sociales que se vienen presentado en los últimos años de manera seguida.

Estos resultados han concluido en objetivos y estrategias para mejorar toda la Logística del Ejército.

Adoptar estas estrategias que fomenten la innovación y fortalecimiento institucional para mejorar la Defensa contra amenazas actuales es fundamental en el ámbito del desarrollo de capacidades planteadas, marca la originalidad de este trabajo. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2015).

Relevancia

La presente investigación es relevante en función de la importancia de la Defensa para el desarrollo de los pueblos (Puig, 2015), ya que ésta garantiza la paz y estabilidad necesaria para que las actividades se desenvuelvan según objetivos nacionales y fomentar el crecimiento económico que garantice el desarrollo social.

Interés

El análisis y la propuesta de estrategias basadas en un análisis prospectivo de la gestión Logística que plantea la presente investigación en función de ambiente de convulsión social, es un aspecto inédito en el ámbito militar ya que supone la concepción de modelos en respaldo de las operaciones militares en un contexto actual y de las nuevas amenazas que inciden en la sociedad (Altamirano Junqueira, 2016) y operaciones convencionales las cuales son restrictivas respecto a las características de los actores y factores que intervienen en dichos escenarios de convulsión social.

Factibilidad

La factibilidad radica en el entorno de desarrollo de la investigación, al ser un producto integrador de distintas áreas de conocimiento dentro de la Academia de Guerra del Ejército, lo que facilita la recopilación de información, datos y experiencias relacionadas a las variables de investigación. Además, la vinculación de la Academia de Guerra del Ejército con la Universidad de las Fuerzas Armadas permite mantener un espectro amplio en el plano de la investigación dentro de la educación militar ya que genera un contexto aplicativo de utilidad para el Estado y la sociedad.

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

Analizar la deficiencia de la Gestión Logística del Ejército y la disminución de las capacidades operativas de las unidades en ambientes de convulsión social, para el desarrollo de estrategias que fortalezcan su accionar.

Objetivos Específicos

1. Identificar la deficiencia de la capacidad de Gestión Logística del Ejército en ambientes de convulsión social.

2. Analizar la disminución de las capacidades operativas de las unidades del Ejército en ambientes de convulsión social.
3. Determinar las estrategias que fortalezcan la logística del Ejército en ambientes de convulsión social.

Capítulo II

Marco Teórico

Antecedentes de la Investigación

Con respecto al desarrollo de la Logística Militar existen varios estudios a nivel local, regional y global (Estado Mayor General del Ejército, 2018). En estos, desde diferentes enfoques se trata de modernizar los procesos, herramientas y planificación en la logística, con una característica casi común en la mayoría de ellos que es la actualización de la logística (Fuerza Terrestre, 2018), ya sea por actualización tecnológica o por desempeño logístico en tiempo real. Sin embargo, no existen estudios que aborden el tema en función de los ambientes de convulsión social que han determinado amenazas no convencionales a la seguridad y la defensa, las mismas que se han suscitado a nivel regional y global.

El Ejército cuya misión fundamental está relacionada a la defensa de la soberanía e integridad territorial están en condiciones de apoyar complementariamente a la Seguridad Integral del Estado de conformidad con las leyes, reglamentos, planes, manuales, convenios y más instrumentos que sustentan el desarrollo teórico de la presente investigación:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Plan Nacional de Seguridad Integral. (PNSI, 2011).
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013 -2017.
- Agenda Política de la Defensa.
- Manual del Comité de Gestión de Riesgos.
- Manual de la S.N.G.R.
- Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la S.N.G.R y el M.D.N.

Para la Planificación y ejecución de las operaciones logísticas, en condiciones normales de operación, el apoyo logístico a las unidades operativas se lo realiza a través de las Direcciones de Logística de cada Fuerza (Equipo de Coordinación y Planificación Interinstitucional, 2019) y las estructuras logísticas que

estas disponen; cuando la situación requiera un esfuerzo logístico especial para apoyar las operaciones, el Jefe del Comando Conjunto podrá disponer la conformación del Centro Coordinador Administrativo (CCA) en el CC.FF.AA y los COMAL en las Fuerzas.

Fundamentación Teórica

Fundamentación General

El marco teórico se desarrolló en torno al conocimiento necesario para concebir la prospectiva de la Gestión Logística en ambientes de convulsión social, para lo cual es necesario establecer conceptualizaciones inherentes al campo militar como es el caso de la logística militar, la planificación que las concibe y el entorno de amenazas no convencionales (Ministerio de Defensa Nacional, 2018), en este contexto se establece un marco teórico que aborda además de la problemática referente al tema, la contextualización de la planificación actual del Ejército.

La mejora de la gestión Logística mediante el desarrollo de un modelo que contemple a las amenazas no convencionales presentadas en ambientes de convulsión social es correspondiente con objetivos modernizadores o de crecimiento, tanto en lo público como en lo privado.

En cuanto al desarrollo de la capacidad logística, es necesario concebir el término para lo cual se definen las capacidades y sub capacidades de las FF.AA. como las aptitudes o suficiencias que debe poseer una fuerza militar para enfrentar las amenazas que afectan a la seguridad y la defensa nacional, logrando objetivos militares estimados, dentro de un determinado tiempo y sostenerlo por un plazo establecido (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2015). De este modo, la capacidad general resulta de la acción combinada de diversos factores (material, infraestructura, recurso humano, alistamiento y doctrina) orientados a conseguir un determinado efecto militar.

El Ejército tiene la responsabilidad de promover el desarrollo institucional para respaldar el desarrollo de capacidades mediante estrategias que permitan

alcanzar los objetivos institucionales, en este sentido las herramientas tecnológicas bien aplicadas son fundamentales para el desarrollo de las capacidades (Ministerio de Defensa de España, 2014).

En el ámbito logístico en el contexto actual y en referencia al respaldo que este brinda a los diferentes ejércitos del mundo, mediante la actualización de herramientas tecnológicas que facilitan el desempeño logístico el Ecuador no cuenta con esta tecnología, en el ámbito local el proceso aplicado al apoyo logístico se reduce al sistema de gestión informático, pero para el apoyo a las operaciones militares no se cuenta con tecnología acorde al desarrollo tecnológico actual y por ende al desarrollo tecnológico de las amenazas.

Las nuevas amenazas están relacionadas a los conflictos sociales que afrontan todas las naciones del mundo terminada de la guerra fría (Centro de Estudios Estratégicos ANEPE CL, 2015). A partir de ese momento comienza a surgir con fuerza este concepto planteando de paso la necesidad de transformar el sector Defensa de los países con el objeto de desarrollar las capacidades necesarias para afrontarlas.

(Equipo Interno de Reestructuración del Ejército, 2016).

En la Declaración de San Carlos de Bariloche (II Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas, 1996) ya se manifestaba la preocupación por el impacto que tienen los fenómenos económicos en la seguridad de los países.

Esta última circunstancia gradualmente originó una ampliación de la cobertura de riesgos ya que se relacionaron como eventuales amenazas a los Estados, los problemas de índole político, económico y social. Así las cosas, en la reunión antedicha los grupos de trabajos coincidieron en que las nuevas amenazas eran: el creciente desempleo, marginalidad social, migraciones descontroladas, narcotráfico, terrorismo en todas sus formas, crimen organizado, violaciones a los derechos humanos, degradación del medio ambiente, discriminaciones diversas y otras.

En este contexto, las amenazas multidimensionales se basan en la combinación de diversos riesgos para los cuales no se puede dar un solo tratamiento con instrumentos tradicionales por separado. “Se deduce entonces que reconocer el impacto que tiene en la seguridad de los Estados las tradicionales crisis económicas en la región tendió a "globalizar" las amenazas adjudicándoselas todas al sector Defensa” (García, 2016) dada entre varias razones a la equivocada asimilación que se hace entre ambos conceptos (Seguridad y Defensa). La confusión se presenta al desconocer los límites entre seguridad nacional y seguridad pública. Por ello, en todos estos años se ha intensificado la necesidad de definir qué se entenderá por Defensa y Seguridad Logística Militar.

La gestión logística militar es el conjunto de procesos que garantizan el transporte, producción, abastecimiento y retorno de elementos y servicios en beneficio del personal militar que se encuentren defendiendo sus lugares de combate. Las operaciones logísticas inician desde la obtención de los recursos, bienes y servicios y de manera integral. Todo esto es un componente esencial dentro del teatro de la guerra para garantizar el éxito de estas operaciones. “Las operaciones logísticas se desarrollan mediante una sola operación logística integral”. (Ejército Ecuatoriano, 2014).

En el contexto de la disciplina prospectiva, los escenarios constituyen la principal técnica para la exploración de futuros posibles. Los escenarios prospectivos tienen por objeto realizar un examen lo más exhaustivo posible como apoyo para la toma de decisiones y alternativas para los responsables de estas decisiones estratégicas. Cursos de acción, opciones globales o alternativas estratégicas, cada escenario apunta a ordenar la información disponible con el fin de obtener un modelo en función de un tipo de representación del presente en dirección de un futuro potencial, esperado o deseado.

Aplicando la prospectiva como herramienta para orientar las decisiones estratégicas en el ámbito militar, puede ayudar a múltiples opciones de estrategias

idóneas y precisas que aporten con el fortalecimiento de la Gestión Logística. Sin embargo, para este análisis no es imprescindible realizarlo de principio a fin, el conocimiento del investigador ha sido fundamental para planear los objetivos y estrategias.

Los últimos acontecimientos de octubre de 2019 fueron fundamentales para marcar las actividades en el ámbito interno y señalar como amenazas la convulsión social producida por el levantamiento indígena, donde la logística del Ejército presentó sus mayores deficiencias.

Luego de dictarse el estado de Excepción en todo el territorio nacional las Fuerzas Armadas fueron convocadas a intervenir para proteger la seguridad interna viéndose afectada por actos de protestas sociales que derivaron en delincuencias y hasta en terrorismo.

En la Tabla 1 (Anexo 1), se pudo recoger información del personal que intervino de manera directa y presentó su informe como lecciones aprendidas. De manera detallada se describe las falencias al momento de solicitar los diferentes requerimientos indispensables para hacer frente a la situación que se venía formando.

Las principales novedades enunciadas están relacionadas con personal militar no entrenado, equipos en mal estado, tecnología caduca y movilización defectuosa que no permitieron concretar estrategias adecuadas.

Se establecen los cuadros de requerimiento empleados durante el levantamiento indígena de octubre del 2019 en momentos de gran conmoción en todo el país. (Anexo 1)

Fundamentación Específica

El desarrollo de la fundamentación específica contiene la ampliación conceptual de las dimensiones propuestas para la medición de las variables dependiente e independiente descritas en la operacionalización de variables de este capítulo.

Dimensión Operativa.***Órdenes e Informes de operaciones militares de ámbito interno del año 2019.***

En el 2019 las Fuerzas Armadas, a través de sus comandos operacionales, cumplieron operaciones de vigilancia, protección y control del territorio nacional de forma permanente, con acciones que tuvieron efecto disuasivo para el cometimiento de actos reñidos con la ley.

Apoyo a la Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM) –control de minería ilegal– Para contrarrestar la actividad minera ilegal se efectuaron operaciones militares terrestres y aéreas para lo cual, las Fuerzas Armadas, proporciona seguridad de áreas en las que se han identificado actividades de minería ilegal, lo que permite que la agencia efectúe su trabajo de control y regulación.

Apoyo al Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias (SNGRE), las Fuerzas Armadas proporcionó apoyo a escala nacional, para atender incidencias en todo el país.

Para este caso específico las Fuerzas Armadas ejecutaron 53 operaciones militares, con 86 horas de vuelo, siendo 5.791 hectáreas sofocadas con una descarga de 316.800 litros de agua para apagar estos siniestros.

Apoyo al Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador-SENAE (Control de contrabando de fronteras), las Fuerzas Armadas proporcionó apoyo por medio de operaciones militares de apoyo a las Unidades Integradas de Control Fronterizo (U.I.C.F), conformadas por personal de la SENAE y Policía Nacional, producto de lo cual se decomisó mercadería.

Apoyo al Ministerio del Ambiente del Ecuador-MAE, las Fuerzas Armadas realizaron operaciones militares como aporte a la seguridad pública. Estos operativos permitieron controlar la tala ilegal de madera (cedro, caoba, chuncho,

chanul, entre otros), así como el tráfico de vida silvestre por vías fluviales, terrestres y pasos fronterizos.

Participación en el Sistema Integrado de Seguridad ECU-911, las Fuerzas Armadas participan con efectivos en los 17 centros a escala nacional, en los que aportan a la mejora de los mecanismos de respuesta ante emergencias, en apoyo a la seguridad integral.

Apoyo al Servicio de Rentas Internas (SRI), en cumplimiento del convenio de cooperación interinstitucional, para lo cual participó en operativos de control y en la dotación de seguridad a fedatarios, empleando vehículos tácticos y vehículos administrativos. Así se contribuye al fortalecimiento de una cultura tributaria en el país.

Apoyo al control de armas, municiones y explosivos, las Fuerzas Armadas, de conformidad con las competencias que le otorga la Ley de Control de Armas, Municiones y Explosivos, desarrolló operativos que contribuyen a proporcionar seguridad en el territorio nacional.

Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas

Ley No. 109. RA/ 1990 de 28 de septiembre de 1990.

CAPITULO ÚNICO

Art. 1.- La presente Ley determina las misiones de las Fuerzas Armadas, establece su organización y fija las atribuciones de los organismos que las constituyen, así como la relación de mando y subordinación de sus componentes.

Art. 2.- Las Fuerzas Armadas, como parte de la Fuerza Pública, tienen las siguientes misiones constitucionales:

- a) Conservar la Soberanía Nacional;
- b) Defender la Integridad e Independencia del Estado;
- c) Garantizar el ordenamiento jurídico del Estado;
- d) Colaborar en el desarrollo social y económico del país, empleando sus

recursos humanos y materiales, particularmente en actividades y áreas de carácter estratégico; y

e) Colaborar e intervenir en los demás aspectos concernientes a la seguridad nacional, de acuerdo con la Ley.

Art. 12.- Los órganos administrativos se constituirán para dar el apoyo en los aspectos logísticos, de personal y financieros, necesarios para el cumplimiento de las funciones del Ministerio de Defensa Nacional, así como para la coordinación con el Comando Conjunto y las Ramas de las Fuerzas Armadas.

Art. 17.- Las principales atribuciones y deberes del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas son:

e) Aprobar los planes de adquisiciones de material bélico en base a la determinación de las necesidades establecidas en los planes estratégicos, logísticos y administrativos;

f) Establecer y actualizar la doctrina militar conjunta. (Ministerio de Defensa, 1990)

Libro Blanco de la Defensa. Para la Defensa nacional el Libro Blanco enuncia como aspecto a resaltar las relaciones en materia de defensa y seguridad con Estados Unidos con el fin de mantener un intercambio de información, capacitación, entrenamiento y adquisición de recursos logísticos, para el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas.

El documento describe la división territorial para un mejor control por parte de las Fuerzas Armadas donde el sostenimiento logístico forma parte del conjunto de capacidades estratégicas con el fin de hacer frente a las amenazas y riesgos.

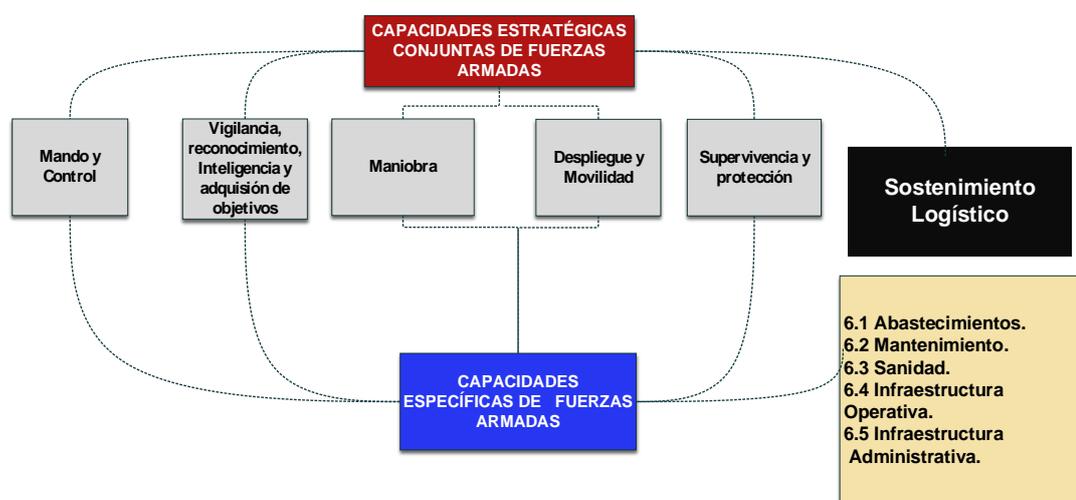
La importancia de este sostenimiento logístico radica en el despliegue y movilización inmediatos acorde con las necesidades de la fuerza a desplegar, acudiendo con equipo e infraestructura para asegurar la supervivencia y protección de las fuerzas a utilizar.

El sostenimiento logístico para el empleo militar se ubica dentro de un proceso piramidal, profesional, jerarquizado y disciplinado. (Ministerio de Defensa, 2018).

La Planificación Estratégica Institucional

Figura 1

Organigrama de capacidades estratégicas de Fuerzas Armadas.



Nota: (Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, 2010)

El Departamento de Capacidades es ente encargado de administrar las Capacidades Operativa de las Fuerzas Armadas, mediante el análisis y elaboración de reportes de la situación de operatividad y operabilidad; así como, determinar los requerimientos Operacionales que permitan incrementar su nivel, de acuerdo a los escenarios que se planteen.

La Capacidad Operativa es la condición en que se encuentra una unidad o fuerza, sobre la base de un conjunto de componentes de material, infraestructura, recurso humano, adiestramiento (entrenamiento), doctrina y organización; que basados, en principios y preceptos doctrinarios, causan un efecto de carácter estratégico, operativo o táctico, entendiéndose por operatividad a la situación de una unidad o fuerza respecto a la condición de su personal, basado en el efectivo,

condición, física, instrucción, entrenamiento y desempeño profesional en general, mientras que por Operabilidad se entiende a la situación de una unidad o fuerza respecto a la condición o estado de su material, equipo, medios e infraestructura.

Para implementar este direccionamiento estratégico, el CC.FF. AA emitió el nuevo árbol de Capacidades Estratégicas Conjuntas, el cual genera siete (7) áreas de capacidad con siete (7) Capacidades Estratégicas y veinte y siete (27) Capacidades Generales en las cuales se debe encuadrar la Fuerza Terrestre con sus Capacidades Específicas correspondientes en cada área de Capacidad General.

Sostenimiento Logístico. - Con esta capacidad se busca garantizar el sostenimiento de la fuerza desplegada durante un tiempo prolongado, en cualquier zona de operaciones. Será esencial la coordinación de los apoyos logísticos entre las Fuerzas, la eficaz organización y ejecución del transporte y la coordinación con otros organismos civiles y militares.

La capacidad estratégica de sostenimiento logístico presenta su matriz de capacidad general y capacidad específica en la tabla 9. (Anexo 3)

Plan de Capacidades Estratégicas del Ejército

El objetivo general del Plan de Capacidades es enfocar las operaciones militares hacia la acción conjunta para conseguir la máxima eficacia en los resultados, evitando las necesidades y soluciones aisladas y no orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos de FF.AA.

En el Mapa Estratégico la perspectiva de efectividad operacional ubica cuatro objetivos estratégicos que estabilizan el direccionamiento estratégico del Plan Estratégico Institucional 2010-2021 relacionados al alistamiento operacional y desarrollo de capacidades estos son:

Objetivo 5.- Incrementar las capacidades de vigilancia, control, alarma temprana y defensa de la soberanía e integridad territorial.

Objetivo 6.- Incrementar el alistamiento operacional de Fuerzas Armadas.

Objetivo 7.- Incrementar las capacidades estratégicas conjuntas de Fuerzas Armadas.

Objetivo 8.- Incrementar la gestión institucional por resultados. (Fuerzas Armadas del Ecuador, 2010, pág. 77).

Dentro de los lineamientos institucionales para el alistamiento operacional, se propenderá la creación de un centro de entrenamiento operativo y logístico equipado con tecnología de punta, simuladores, ejercicios y juegos de guerra computarizados para el adiestramiento, ejercitar y comprobar a los elementos de combate con material y equipamiento similar y real. (Fuerzas Armadas del Ecuador, 2010, pág. 64)

Dimensión Procedimental

Manual de logística del Ejército. Este documento completo sobre la doctrina institucional es una guía para la planificación y ejecución del apoyo logístico integral en las funciones logística de abastecimiento, mantenimiento, transporte, sanidad e infraestructura.

Sus principales funciones son el abastecimiento, mantenimiento, transporte, sanidad e infraestructura, cada uno con su organización y procesos propios y estrictamente jerarquizados. Para el apoyo logístico definido como el conjunto de actividades de planificación y ejecución efectuadas en las unidades logísticas, para satisfacer oportunamente las necesidades materiales, de vida y de combate de las tropas, con el fin de contribuir a mantenerlas en toda circunstancia, con su eficiencia y hacer viable el cumplimiento de la misión.

La gestión logística del Ejército lo administra EL COMANDO LOGÍSTICO N° 25 "REINO DE QUITO", responsable de proporcionar el apoyo desde la Zona de Comunicaciones, a los Comandos Logísticos Regionales en las respectivas Zonas de Operaciones, de acuerdo con la planificación efectuada.

Existen los Comandos Logísticos Regionales como unidad base de la logística en cada zona de operaciones responsables de proporcionar el apoyo, desde las Bases Logísticas, a los C.A.L de las respectivas Zonas de Acción Táctica.

La unidad base de la logística en las Zonas de Acción Táctica, constituyen los Comandos de Apoyo Logístico (C.A.L), responsables de proporcionar el apoyo desde las Áreas de Apoyo Logístico (A.A.L.), a las Compañías/Pelotones Logísticos de los Batallones-Grupos y unidades independientes (Áreas de Trenes), en las respectivas Áreas de Combate para la atención directa a las tropas respectivas. Este manual especifica toda la organización de las diferentes unidades, las tareas de ejecución, adicionalmente expone la situación logística existente, los procedimientos y métodos de entrega con sus respectivos esquemas. (Ejército Ecuatoriano, 2014)

Dimensión Normativa

Ley Orgánica de la Defensa Nacional

Ley 74.

Registro Oficial 4 de 19-ene.-2007.

Última modificación: 28-sep.-2009.

Estado: Vigente.

CAPÍTULO II

Art. 4.- El presidente de la República ejercerá la dirección política de la guerra y podrá delegar al jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el mando y la conducción militar-estratégico, así como la competencia territorial de acuerdo a los planes militares.

Art. 5.- En caso de grave conmoción interna o catástrofes naturales, previa declaratoria del Estado de Emergencia, el presidente de la República, a través del jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, podrá delegar la conducción de las operaciones militares, a los comandantes de las Fuerzas de Tarea, quienes tendrán mando y competencias, de acuerdo con las normas y planes respectivos

Estructura orgánica de la Fuerza Terrestre. Los objetivos estratégicos institucionales (OEI) describen los resultados que el Ejército Ecuatoriano desea alcanzar. En el aspecto logístico se expresa en dos:

OBJ. 1: INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN EL CONTROL DEL TERRITORIO NACIONAL.

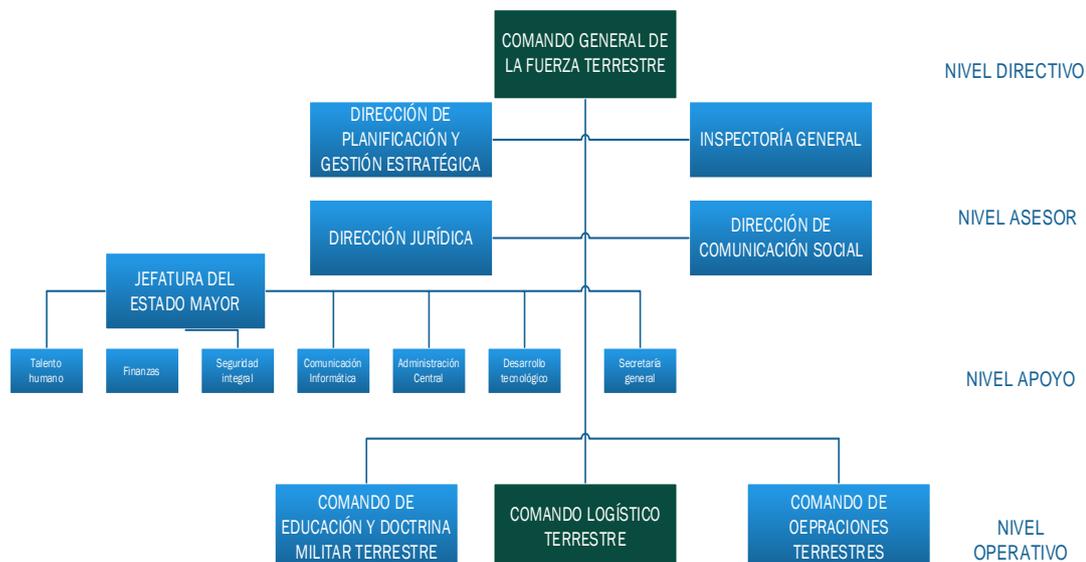
1. Estructurar unidades militares flexibles, móviles y multipropósito que puedan operar en diversos tipos de misiones y escenarios geográficos.
 - a. Las unidades militares deberán estar orgánicamente completas, con capacidad y autonomía operativa, capacidad de despliegue rápido con líneas de mando simples y directas, evitando la duplicidad de tareas y apoyadas por la logística que brinde continuidad en las operaciones.

OBJ 6: INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN EL APOYO LOGÍSTICO.

1. Fortalecer la gestión Logística del Ejército.
 - a. Orientar la adquisición de material y equipo con nuevas características y tecnología modernas, en procura de incrementar las capacidades del combatiente y unidades.
 - b. La organización y equipamiento de las unidades logísticas permitirá el cumplimiento de las actividades propias del sistema con estándares de oportunidad y flexibilidad, asegurando un sostenimiento logístico adecuado a las unidades operativas de acuerdo con el tipo de misión y escenario. (Ejército del Ecuador, 2017).

Figura 2

Estructura orgánica de la Fuerza Terrestre.



Nota: Esta figura resalta la posición del Comando Logístico dentro de la Estructura Orgánica de la Fuerza Terrestre. Tomado de (Ejército del Ecuador, 2017).

Dimensión Implementación Tecnológica

Planificación Estratégica Institucional. Los avances tecnológicos en el campo de la Defensa se han desarrollado gracias a la investigación científica. En el documento que detalla la Planificación Estratégica Institucional, enuncia los “Lineamientos para la investigación y el desarrollo tecnológico”: explica la importancia de la investigación militar como herramienta fundamental para acceder al conocimiento. Esto implica una constante capacitación dirigida por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas quien definirá las áreas y líneas de investigación.

Los requerimientos de investigación deben centrarse en las siguientes áreas clave o prioritarias: entorno político estratégico, seguridad y defensa, modelos de mando y control, campo de batalla del futuro, inteligencia, tecnologías de la información y comunicaciones, modelos educativos, competencias y currículum, diseño de fuerzas y equipamiento, gestión institucional, sostenimiento y logística, entre otras. (Fuerzas Armadas del Ecuador, 2010, pág. 75).

La pretensión de este lineamiento es disminuir la brecha tecnológica y la dependencia extranjera, fortalecer las capacidades estratégicas, innovación tecnológica en el campo militar y promover el desarrollo integral del país.

Alcanzar estos niveles tecnológicos permitirá la producción y coproducción propia de todos los sistemas indispensables para el funcionamiento estratégico de las Fuerzas Armadas que abarca: sistemas de información, telecomunicación, armamento, municiones, vehículos militares, suministros de componentes, partes y piezas, cohetes y misiles, entre otras cosas. (Fuerzas Armadas del Ecuador, 2010).

Estos avances tecnológicos están enmarcados en la informática, robótica, nanotecnología, electrónica aplicada, tecnología satelital, todas interpuestas para mejorar los sistemas de armas.

Base Legal

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art. 158.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos. Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial. La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional.

Donde se establece que las Fuerzas Armadas se encargará de la protección de la soberanía del país y además de colaborar en la protección interna en coordinación con la Policía Nacional.

Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida” 2017-2021

- **Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.**

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

Dentro de las condiciones de vida también se recalca la necesidad de un entorno seguro y libre de violencia, en todas sus formas y manifestaciones. En la última década se han realizado mejoras en la seguridad ciudadana y el orden público. La tasa de homicidios general por cada 100 000 habitantes disminuyó sostenidamente entre 2010 y 2016, al pasar de 17,48 a 5,7. En cambio, en el grupo de edad entre 15 y 29 años, la tasa de homicidios fue más alta que la tasa general (30,76 en 2010 y 8,11 en 2016). Frente a ello, se debe fortalecer los programas dirigidos a la población juvenil, especialmente aquella en situación de vulneración de derechos. Adicionalmente, aún existen desafíos pendientes a nivel territorial, sobre todo en zonas fronterizas, por lo que resulta necesario fortalecer la seguridad nacional en el territorio mediante la participación de toda la ciudadanía.

Agenda Política de la Defensa (2018).

- **Política 2. PARTICIPAR EN LA SEGURIDAD INTEGRAL Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS, LIBERTADES Y GARANTÍAS CIUDADANAS.**

1. Desarrollar nuevas capacidades estratégicas conjuntas para contribuir a la seguridad integral.
2. Incrementar las capacidades del Subsistema de Inteligencia Militar para contribuir al Sistema Nacional de Inteligencia y a la seguridad integral.
3. Optimizar el sistema de control de armas en el país.
4. Participar en la gestión de riesgos para la prevención y mitigación de los efectos provocados por desastres de origen natural y antrópico.
5. Contribuir, desde la defensa, a la gestión ambiental y protección de los derechos de la naturaleza.
6. Apoyar en la protección de los pueblos en aislamiento voluntario en el ámbito de la Defensa.

Código Orgánico Integral Penal 2014.

Artículo 14.- Ámbito espacial de aplicación. - Las normas de este Código se aplicarán a:

4. Las infracciones cometidas por las o los servidores de las Fuerzas Armadas en el extranjero, sobre la base del principio de reciprocidad.

Artículo 121.- Empleo de métodos prohibidos en la conducción de conflicto armado. - La persona que, con ocasión y en desarrollo de conflicto armado, emplee métodos prohibidos por el Derecho Internacional Humanitario, y en particular, los siguientes, será sancionada con pena privativa de libertad de trece a dieciséis años:

1. El someter a padecimiento de hambre a la población civil, inclusive a través de la obstaculización de los suministros.
2. La utilización de la presencia de una persona protegida como escudo para poner ciertos puntos, zonas o fuerzas militares a salvo de operaciones bélicas o para obstaculizar las acciones del enemigo en contra de objetivos militares determinados.
3. La orden de no dar cuartel.
4. El ataque a la población civil.
5. El ataque a los bienes civiles.

El ataque indiscriminado con la potencialidad de provocar muerte o lesiones a civiles, daños a bienes protegidos o daños graves o desproporcionados al ambiente. Si estas prácticas provocan la muerte de un combatiente o un miembro de la parte adversa que participe en un conflicto armado, la pena será de veintidós a veintiséis años.

Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

Art. 2.- Las Fuerzas Armadas, como parte de la fuerza pública, tienen la siguiente misión:

- a) Conservar la soberanía nacional;

- b) Defender la integridad, la unidad e independencia del Estado; y,
- c) Garantizar el ordenamiento jurídico y democrático del estado social de derecho.

Esta ley establece la misión de las Fuerzas Armadas considerando la defensa de la soberanía del estado, la integridad, así como también garantiza el ordenamiento jurídico.

Ley de Seguridad Pública y del Estado.

Complementariedad de acciones de Fuerzas Armadas a la Policía

Nacional. - Con el fin de precautelar la protección interna, el mantenimiento y control del orden público y la seguridad ciudadana, las Fuerzas Armadas podrán apoyar de forma complementaria las operaciones que en esta materia competen a la Policía Nacional. Para tal efecto, los/las ministros/as responsables de la Defensa Nacional y del Interior, coordinarán la oportunidad y nivel de la intervención de las fuerzas bajo su mando, estableciendo las directivas y protocolos necesarios.

Hipótesis

Reducir las deficiencias en la Gestión Logística para mejorar las capacidades operativas del Ejército.

Sistema de Variables

Variable Independiente

Deficiencia en la capacidad de Gestión Logística del Ejército.

Variable Dependiente

Capacidades operativas del Ejército.

Conceptualizaciones y Operacionalización de las Variables

Anexo 3

Capítulo III

Marco Metodológico

Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado, que se encuentra relacionado a los métodos utilizados, en este caso el procedimiento inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que se utilizará para valorar el modelo de gestión logística del Ejército en la actualidad y consiste en ir de los casos particulares a los generales; mientras que mediante un enfoque cuantitativo se recopilará datos para comprender una realidad objetiva sobre el desarrollo de la logística militar en ambientes de convulsión social.

Tipo De Investigación

Para este trabajo se aplicó la investigación explicativa y analítica.

Explicativa

Se utilizará la indagación exploratoria que se centra en analizar e investigar aspectos concretos de la realidad que aún no han sido analizados a profundidad como el tema a tratarse en este estudio relacionado con la Logística Militar en Ambientes de Convulsión Social.

Analítica

Reconocido como el tipo de investigación que más se utiliza ya que permite establecer datos conocidos y reales que definirán una situación. En este caso, una vez realizada el proceso de recolección de datos, se procedió a su análisis con el fin de determinar los resultados que encaminen a una estructuración de las estrategias propuestas para este trabajo.

Correlacional

Esta investigación realizó una correlación de causa y efecto entre las dos variables para determinar las estrategias propuestas.

Cuantitativa

La investigación cuantitativa, es aquella que emplea variables numéricas para expresar su trabajo, mediante técnicas experimentales o estadísticas, cuyos resultados son representables luego matemáticamente (Maldonado, 2015). Este trabajo se apoyó en este tipo de investigación para establecer numéricamente resultados sobre variables que influyen en el sistema logístico para determinar tanto falencias que corregir, así como precisiones que se deben fortalecer.

Población

Este trabajo investigativo tiene como fuente principal un análisis estadístico para lo que se definió el grupo poblacional conceptualizado como “el grupo de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado”.

(Maldonado, 2015, pág. 147)

Para el presente estudio de investigación se ha considerado el personal militar técnico-especialista en el campo logístico perteneciente al COMANDO LOGÍSTICO No 25 “REINO DE QUITO”, debido a que poseen múltiples características comunes observables que permitirán desarrollar de forma óptima el trabajo y llegar a los objetivos propuestos.

Muestra

Por las características de la investigación se tomó como muestra a los Sres. Directivos y Oficiales expertos en logística militar y a personal de Voluntarios que tuvieron un accionar directo en las operaciones militares de ámbito interno desarrolladas en el mes de octubre del 2019 durante la grave convulsión social que vivió el país. Para esto he considerado a 56 personas, pertenecientes al COMANDO LOGÍSTICO No 25 “REINO DE QUITO”.

Siendo un número poblacional menor a 100 la muestra es finita por ende no aplica fórmula muestral.

Voluntarios a los cuales se les aplicó la encuesta previamente diseñada. (Anexo 8).

Métodos de Investigación

Método Deductivo.

Este método va de lo general a lo específico que fue aplicado durante el desarrollo de la investigación para el perfeccionamiento del marco teórico.

Método Cuantitativo

Este método fue considerado en el momento de la tabulación de las encuestas donde se obtuvieron las tendencias en forma numérica y porcentajes.

Técnicas de Recolección de Datos

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron como herramientas de recolección de datos las encuestas con la aplicación del cuestionario; la observación; e, información estadística generada. Todos estos instrumentos se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que sea útil.

Técnica de revisión bibliográfica

Consistió en la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias de información con respecto a las variables de investigación y su fundamentación teórica. El estudio del caso mediante la revisión de documentos relacionados a la gestión logística y a los ambientes de convulsión social fue importante para completar la información requerida y obtener resultados reales.

Técnica de la Encuesta

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta para recopilar datos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con anterioridad en base a las necesidades de información de la investigación, datos que posteriormente se presentarán en forma ordenada y tabulada mediante gráficos y tablas. (Graterol, 2017).

Encuesta Semiestructurada. - Se aplicó una encuesta semiestructurada que permitió obtener información relevante sobre el empleo de la logística del Ejército en ambientes de convulsión social.

Objetivos de la Encuesta. - Determinar la situación actual de la logística del Ejército para establecer estrategias que ayuden a mejorar su intervención frente a las amenazas y riesgos que afectan la seguridad interna del país.

Instrumentos de Recopilación de Datos

Para este trabajo investigativo se realizó un proceso de recolección de datos en forma planificada sobre el nivel y profundidad de la información recolectada. Como herramienta cuantitativa suministró resultados estadísticos que facilitaron los análisis comparativos.

En igual forma, las encuestas fueron realizadas empleado una escritura sencilla de fácil comprensión tanto al personal de Sres. Oficiales y Sres. Voluntarios que participaron en los eventos de grave convulsión social en octubre del 2019 en la ciudad de Quito.

La encuesta fue ejecutada por 56 servidores militares:

- A los Sres. Oficiales que participaron en la convulsión social de oct. - 2019, pertenecientes al Comando Logístico No 25 "Reino De Quito".
- A los Sres. Voluntarios que participaron en la convulsión social de oct. - 2019, pertenecientes al Comando Logístico No 25 "Reino De Quito".

Técnicas para el Análisis e Interpretación de Datos

Para la investigación se tomó en cuenta la información constante en las encuestas, y el análisis de documentos bibliográficos que sirvieron para la comprobación de las preguntas de investigación y de las hipótesis planteadas.

La encuesta se envió vía correo electrónico a los Sres. Oficiales y Voluntarios, una vez obtenidos los resultados se utilizó el programa de Excel para tabular las respuestas.

De igual manera la investigación bibliográfica se ejecutó mediante la técnica de análisis documental misma que precisó los nuevos escenarios a los cuales se deberán orientar las estrategias que permitan el fortalecimiento de la gestión logística del Ejército para actuar con efectividad en ambientes de convulsión social.

Se empleó dos cuestionarios: el primero para los señores Oficiales con preguntas abiertas y de opción múltiple que a su vez ayudó a establecer variables para en un segundo sondeo calificarlas a través de una escala de Likert permitiendo establecer prioridades; y, el segundo cuestionario para los señores Voluntarios contenía preguntas cerradas dicotómicas que fueron contestadas manera precisa por los encuestados.

Análisis e interpretación de resultados.

Una vez concluidas las encuestas se pudo hacer una correlación entre las preguntas entabladas, obteniendo variables importantes que definieron los factores del entorno interno como premisa para la elaboración del análisis FODA con enfoque prospectivo utilizada como herramienta para ubicar el escenario actual en el que se encuentra la logística del Ejército y determinar las estrategias para alcanzar su fortalecimiento mejorando su actuación con efectividad en ambientes de convulsión social y en general en el ámbito interno. (Anexo 4)

En primera instancia la baja efectividad junto con la falta de requerimientos acertados y los procesos logísticos específicos, fueron las principales razones para un debilitamiento demostrado del sistema logístico.

Se añade a esto la falta de equipo frente a una manifestación de elevada categoría, mientras que sus contrincantes se presentaban armados y bien preparados, siguiendo una planificación.

No deja de ser importante el conocimiento de la normativa de los derechos humanos para saber con certeza hasta donde las acciones que se realicen no incumplen con esta normativa. A pesar de que la misma legislación del país no concreta hasta donde las medidas coercitivas están autorizadas y el militar que las

aplique se encuentra protegido, porque de hecho el Soldado también es un ser humano y tiene los mismos derechos.

En esta correlación se puede analizar que las respuestas definieron las debilidades específicas de la logística del Ejército que serán enunciadas en el FODA respectivo.

Otro dato importante a ser analizado se relaciona con la pregunta realizada a los señores Oficiales del Comando Logístico No 25 “Reino De Quito”, sobre las prioridades para manejar la efectividad de la gestión logística del Ejército, los encuestados plantean tres, a las que se les aplica una ponderación del 1 al 5, siendo 1 el mayor y 5 el menor para determinar el orden de las prioridades expresadas por los encuestados. (Anexo 4)

La prioridad tres “Personal militar entrenado y capacitado en el empleo de estrategias en ambientes de convulsión social”, así como la prioridad 2 “Medios y materiales adecuados para enfrentar de forma efectiva los eventos violentos del personal civil protestante” son las que se debe tomar más atención, cada una con una frecuencia de 29. (Anexo 4)

El análisis se completa con un polígono de frecuencias que demuestra el nivel de urgencia y este demuestra que la prioridad 3 y 2 deben ser atendidas en un rango de importancia calificado en 1, es decir TOTALMENTE URGENTE.

Esto concuerda plenamente con la Matriz de lecciones aprendidas – Estado de excepción en el territorio nacional, mediante decreto ejecutivo N° 884 del 03-oct-019 presentada en la Tabla 1 de este trabajo, según los siguientes literales:

- 7 Organización de los equipos de combate. → El personal militar no se encuentra preparado en instrucción y empleo de acciones antimotines.
- 9 Transporte del material en vehículos pesados. → Falta de conductores de vehículos pesados, para lograr un apoyo logístico efectivo.

- 16 Cumplimiento de la directiva "Custodia". → El encargado del almacén de material AC, no cumple con el grado estipulado en la directiva y no cuenta con ayudante.
- 27 Utilización del armamento y munición no letal. → Falta de conocimientos y manejo de este tipo de armamento.
- 28 Elaboración de raciones de combate. → No se cuenta con menús establecidos para la confección de las raciones.
- 31 Plan de defensa del campamento real.
 - No existe material suficiente en la bodega para oficiales voluntarios y concriptos de la unidad.
 - Existe demora en la entrega del material lo que ocasiona pérdida de tiempo para el empleo del personal.
 - El procedimiento para la entrega de material ocasiona pérdida de tiempo en la elaboración de recibos y verificación del material.
 - Las alertas para la emergencia no dan resultado en el tiempo de reacción.
 - No existen definidos los sectores de responsabilidad para el personal.
 - En la emergencia, el personal no conoce su función ni la instrucción para la defensa del campamento.
 - El personal no conoce las normas de comportamiento y el uso progresivo de la fuerza en operaciones de ámbito interno.

Con este análisis se puede concretar de manera clara las estrategias a plantear en relación con las dos prioridades analizadas.

Siguiendo la misma metodología se profundiza en las respuestas obtenidas sobre la pregunta ¿Cuáles considera son los principales requerimientos logísticos para ejecutar operaciones militares de ámbito interno con éxito?, concretando 7 requerimientos a los que se aplica en las debidas tablas de contingencia, las

frecuencias y porcentajes para definir la prioridad y el nivel de urgencia o necesidad de adquirir estas obligaciones. (Anexo 4)

Los resultados de este análisis demuestran que los requerimientos logísticos necesarios son en primer grado la adquisición de tecnología de punta en todos los campos con una frecuencia de 49/56, seguido por la adquisición de equipos de comunicación modernos con frecuencia de 45/56. Con menor frecuencia, pero no siendo menos importante se incluye a los requerimientos relacionados con la coordinación directa con medios aéreos y la adquisición de materiales antimotines escrutados con 38 y 31 frecuencias respectivamente. (Anexo 4)

El nivel de prioridad para la adquisición de los requerimientos logísticos urgente y/o necesarios, se determinó en un 63% que es **TOTALMENTE URGENTE** para ejecutar las operaciones militares de ámbito interno con éxito.

Esto es totalmente justificable y se correlaciona con la Matriz de lecciones aprendidas – Estado de excepción en el territorio nacional, mediante decreto ejecutivo N° 884 del 03-oct-019 presentada en la Tabla 1 de este trabajo, según los siguientes literales:

- 21 Requerimiento de material y recursos para el empleo de las unidades. No existe material suficiente en depósito para abastecer a las unidades logísticas y operativas.
- 25 Movimiento vehicular para el transporte de personal, material y equipo. → No se dispone de dispositivos satelitales, para el control y seguridad de los medios de transporte.

En cuanto a la normativa legal específica que el militar debe conocer para ejecutar operaciones militares de ámbito interno, los señores Oficiales proponen cuatro: la Constitución de la República del Ecuador, El Código Orgánico Integral Penal, Leyes sobre Derechos Humanos y Leyes y Reglamentos Militares.

Al proceder al siguiente análisis para dar la prioridad de cada normativa los resultados fueron se aprecian en la tabla 14 (Anexo 4)

Estos resultados demuestran que las cuatro normativas son indispensables que se conozca para ejecutar las operaciones militares, sin embargo, el Código Orgánico Integral Penal es el más importante para evitar caer en infracciones que podrían acarrear infracciones que derivan a otras leyes como leyes sobre Derechos Humanos y Reglamentos Militares.

Es primordial resaltar las respuestas dadas por los encuestados con relación al accionar de la logística del ejército en los acontecimientos de octubre de 2019. Los señores Oficiales calificaron de “deficiente” a esta operación. Su justificativo radica en muchos factores expuestos a lo largo de este análisis, que a manera de conclusión se puede resaltar:

- Falta de capacitación de todos los participantes tanto Oficiales como Voluntarios, falta de equipo propio para hacer frente a este tipo de convulsiones sociales,
- Falta de personal capacitado para acciones específicas para el manejo de la logística,
- Equipo de comunicación escaso,
- Falta de personal para el cumplimiento de entregas a tiempo y debidamente direccionadas,
- Personal sin capacitación en manejo de armamento determinado.

Por lo tanto, las estrategias a plantearse deben ir encaminadas a la capacitación del personal y dotación de equipo tecnológico tanto en armamento como en comunicación.

Capítulo IV

Desarrollo de los Objetivos

Primer Objetivo Específico

Identificar la deficiencia de capacidad de Gestión Logística del Ejército en ambientes de convulsión social.

Introducción

Durante los acontecimientos de octubre de 2019 se visualizaron múltiples amenazas las cuales pusieron en riesgo la seguridad del Estado y se evidenció que la logística del Ejército no estaba preparada para enfrentar convulsiones sociales de alto nivel.

La Gestión Logística encargada de la cadena de suministros y de todos los niveles de planificación, ejecución- estratégica, operativa y táctica y es el pilar fundamental de toda la logística del Ejército, por lo que un desalineamiento en sus procesos para cumplir con sus funciones de abastecimiento, degeneran el apoyo logístico indispensable al Ejército.

Conocimiento del hecho

De acuerdo con el estudio realizado se determinó que la logística del Ejército necesita hacer cambios profundos en su doctrina para mejorar su accionar y adquirir materiales y equipos acordes a los nuevos escenarios donde se va a emplear fin evitar ser sorprendidos nuevamente.

Los hechos violentos de octubre del 2019 generaron una grave convulsión social en varias ciudades del país, especialmente en Quito, provocados por el deterioro del nivel de vida, la corrupción, la migración descontrolada, conflictos de gobernabilidad, deterioro del medio ambiente, conflictos étnicos, culturales y tendencias exacerbadas, sin embargo, esto sirvió también para confirmar la caótica realidad de la gestión logística del Ejército.

En base al análisis de las encuestas realizadas y a los resultados que se obtuvo se determinó que los factores que aportaron para el deficiente accionar de la logística del Ejército son múltiples, entre los más importantes esta la falta de amparo legal durante la ejecución de operaciones militares de ámbito interno, falta de recursos, limitaciones presupuestarias, las limitadas actualizaciones tecnológicas y renovación de material, situaciones que limitan la capacidad logística a fin de precautelar los intereses nacionales.

Análisis

Observando las encuestas practicadas a los señores Oficiales y Voluntarios, cuyas aportaciones fueron fundamentales para este análisis, se pudo determinar que la logística del Ejército está limitada por falta de involucramiento de la parte política, esto no permite mejorar las normas legales que admitan el trabajo específico del militar cuando se produzcan eventos graves de convulsión social y el cumplimiento de las misiones impuestas.

En el mes de octubre del 2019 no existieron las normas legales que amparen el accionar militar antes, durante y después del cumplimiento de las misiones ordenadas, pero los agresores destruyeron y dañaron al personal, material, medios del Ejército y entidades públicas, supuestamente bajo el amparo de la ley haciendo uso indebido del mal entendido derecho a la resistencia.

Los antecedentes de este conflicto se produjeron en torno al decreto 883 que eliminaba el subsidio a los combustibles y su elevación inminente. A los movimientos sociales se unieron otros, como los transportistas, cooperativas de taxis, estudiantes y otros que fueron acumulando una protesta generalizada.

Bajo esta perspectiva el gobierno decretó el Estado de Excepción con el fin de precautelar la seguridad ciudadana. Para el respaldo de esta situación se cita el siguiente artículo:

Art. 35.- De la complementariedad de acciones de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. Declarado el estado de excepción y siempre

que el presidente de la República haya dispuesto el empleo de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, deberán coordinar acciones para que las Fuerzas Armadas apoyen a la Policía Nacional, responsable del mantenimiento del orden público, hasta que éste haya sido restablecido. Será el Ministro de Gobierno, Policía y Cultos el responsable de la coordinación de las acciones entre la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas.

(Ley de Seguridad Pública y del Estado, 2009, pág. 8).

En este punto el Ejército entra a la protección de la seguridad interna del país, con una respuesta deficiente frente a una convulsión social calificada de elevada. Con una baja capacitación de su personal para hacer frente a este tipo de amenazas, donde además de contar con un equipo caduco, las tácticas, procesos y estrategias no estaban acorde a las circunstancias.

Históricamente luego de la guerra del Cenepa la institución se glorificó gracias a su correcta planificación, procedimientos bien logrados y sobre todo valentía presente en todos los enfrentamientos con el país vecino.

El abuso a la autoridad, la pérdida de un orden político, la delincuencia, la intromisión de grupos antagónicos, pero principalmente una oposición bien preparada y armada, reclutada por grupos extremistas cuya intención no solo era conseguir la derogatoria del decreto 883 sino la desestabilización total del Gobierno.

Luego de estos acontecimientos se realizaron muchos análisis y estudios a la situación por la que atravesó el Ejército y en varios de ellos se concluyó la falta de preparación y capacitación para contrarrestar este tipo de amenazas. Escenario que se seguirá repitiendo con toda certeza y para lo que la institución debe prepararse, reivindicar su presencia y posición de liderazgo. No obstante, el principal actor que determinó la deficiente gestión logística realizada durante el levantamiento indígena fue el Ejército.

El primer elemento fue la falta de personal. Existe un 53% de Oficiales y 54% de Tropa profesional que se encuentran fuera de las unidades que conforman la

logística del Ejército, dificultando que las unidades a través de su personal cumplan el apoyo logístico integral. (Comité de Servicios Logísticos, 2020).

En cuanto a los requerimientos de abastecimiento descritos en las Tabla 2, 3, 4 y 5 se demuestra en los datos porcentuales la escasa disponibilidad posterior a la entrega de estos implementos, lo que definió la desigualdad entre los protestantes y el Ejército. (Anexo 5)

El promedio de disponibilidad de los requerimientos de abastecimientos-seguridad interna es del 31%, un porcentaje que no demuestra la realidad en toda su magnitud debido a que este valor se eleva por otros de menor importancia, mientras que los de mayor importancia su disponibilidad es de 0%.

Sobre medios, infraestructura y tecnología está comprobado que los recursos logísticos en dotación en la Fuerza Terrestre, en su mayoría han cumplido su tiempo de vida útil (armamento, munición y equipo de intendencia), los mismos que no han sido renovados, afectando la capacidad operativa de las unidades, incidiendo en el apoyo logístico a los sistemas operativos del campo de batalla (SOCB). (Comité de Servicios Logísticos, 2020).

El porcentaje de operabilidad del material y equipo es el siguiente:

- Intendencia: 22,29%.
- Armamento calibre mayor: 35,00%.
- Armamento calibre menor: 44,00%.
- Munición calibre mayor y menor: 14,00%.
- Transporte terrestre: 61,29%.
- Transporte fluvial: 14,77%.

El problema principal para realizar una Gestión Logística medianamente eficiente es el bajo presupuesto que solo abastece a las áreas funcionales de abastecimientos, mantenimiento, transporte, infraestructura, servicios generales y sanidad. Esto trasciende en la actualización de equipos de intendencia datan su

adquisición entre 1990 y 1995, sobrepasando el tiempo de vida útil (5años), en ese sentido, las unidades de la Fuerza Terrestre no se encuentran debidamente dotadas con equipo individual que les permita cumplir adecuadamente con las operaciones, limitando el desempeño profesional ante las exigencias actuales en los diferentes escenarios y de las características de las operaciones militares.

El armamento al igual que lo explicado en el acápite anterior, en su mayoría viene del año 1960 superando el tiempo recomendado por los fabricantes, incidiendo directamente en la baja operabilidad, descartando la posibilidad de su recuperación por los elevados costos que representa, motivo por el cual un gran porcentaje de estos medios necesitan ser renovados con tecnología actual, acorde a las nuevas misiones y escenarios.(Comité de Servicios Logísticos, 2020).

Otro factor influyente es la infraestructura cuya operabilidad se encuentra en el 52%. Estas construcciones sin tecnificaciones representan un riesgo a las poblaciones cercanas debido a municiones vencidas que se encuentran almacenadas.

En cuanto al procedimiento realizado para la comprobación de la variable independiente expresada como “deficiencia en las capacidades de la Gestión Logística”, se realizó la encuesta a los 56 Sres. Oficiales y Voluntarios cuyos resultados se encuentran detallados en el acápite de “Análisis e interpretación de resultados”, Capítulo III.

Para reforzar este objetivo se enuncian variables expuestas por los encuestados como las determinantes para la deficiencia de la capacidad de Gestión Logística siendo la efectividad, requerimientos acertados y procesos logísticos específicos las principales razones para el debilitamiento de la capacidad de Gestión Logística, sin invalidar la falta de equipo y actualización de tecnología.

En la Tala 9 del anexo 4 se explican las prioridades para mantener la efectividad logística determinándose un nivel TOTALMENTE URGENTE, la

necesidad de “personal entrenado y capacitado” así como los “medios y materiales adecuados para enfrentar de forma efectiva los eventos violentos del personal civil”.

Los datos expuestos han sido justificados con la Matriz de lecciones aprendidas, así como informes presentados en fechas posteriores a los eventos de octubre de 2019. Por lo que las deficiencias en la capacidad de Gestión Logística han sido comprobadas y medida en nivel BAJO y URGENTE.

Conclusiones parciales

La situación actual de la logística del Ejército no permite un desenvolvimiento eficiente para que se cumplan los procesos de manera integral.

Los requerimientos logísticos para ejecutar operaciones militares de ámbito interno propuestos por los encuestados fueron:

- Adquisición de Armamento no letal.
- Adquisición Munición no letal.
- Adquisición Material Anti-Motines.
- Adquisición o adaptación de Vehículos tácticos acordes a las operaciones que se van a ejecutar.
- Adquisición Equipos de comunicaciones modernos.
- Coordinaciones directas con los medios aéreos.
- Adquisición de tecnología en todos los campos.
- Adquisición de Equipos de protección personal.

De estos los principales y emergentes son: la adquisición de tecnología de punta en todos los campos y la adquisición de equipos de comunicación modernos.

La prioridad para mantener la efectividad logística del Ejército es personal militar entrenado y capacitado en el empleo de estrategias en ambientes de convulsión social.

En un 100% de los encuestados mencionaron que no existen suficientes recursos para fortalecer las operaciones militares de ámbito interno, así como la

necesidad de incluir estrategias y procedimientos para el efectivo empleo de la logística militar en ambientes de convulsión social.

La pregunta planteada a los señores Oficiales y Voluntarios sobre la actuación de la logística en las operaciones militares de octubre de 2019 y cuya respuesta fue unánime en calificarle de “deficiente”, refuerza este objetivo específico.

Segundo Objetivo Específico

Analizar la disminución de las capacidades operativas de las unidades del Ejército en ambientes de convulsión social.

Introducción

En los últimos años los conflictos sociales se han venido presentado de manera recurrente y con mayor agresividad, por lo que se ha visto inminente la presencia del Ejército, como apoyo a la Policía Nacional en defensa de la seguridad interna.

La doctrina de la institución ha estado direccionada de manera tradicional a la Defensa de la Seguridad Nacional, su preparación para hacer frente a amenazas internacionales le ha asegurado una capacitación y perfeccionamiento para el cumplimiento de sus misiones. Pese a estar profesionalmente preparada, las características de los conflictos sociales adicionados a la discontinua actualización y tecnificación de sus equipos no le ha permitido alcanzar con éxito sus misiones, responsabilizando a un sistema de gestión logística debilitado e incapacitado de satisfacer sus propios requerimientos.

Conocimiento del hecho

En 1994 se produce el levantamiento indígena con la propuesta de dar paso al Ecuador Pluricultural, adquiriendo gran fuerza, respeto y unión que para los siguientes años será el protagonista de la caída del gobierno de turno.

En octubre de 2019 el país vivió uno de los conflictos sociales más violentos de los últimos años, trascendiendo sus características a otros países de la región.

Este conflicto liderado por el movimiento indígena agrupó a otros sindicatos, grupos sociales y corrientes contrarias al gobierno, atrajo además a delincuentes y grupos antagónicos encubiertos en la muchedumbre protestante, ocasionando un desconcierto generalizado.

En estos momentos la intervención del Ejército fue indispensable al ser promulgado el estado de excepción. A partir de estos eventos se reveló la situación real del sistema de gestión logístico del Ejército frente a una nueva amenaza no experimentada en el país hasta ese momento, una amenaza híbrida disfrazada de convulsión social.

Análisis

El término a conceptualizar en este acápite es el de “convulsión social”, razón justificada o injustificada de los acontecimientos de octubre de 2019.

La palabra conflicto se relaciona a una falta de acuerdo entre dos o más personas. Los desacuerdos pueden extenderse a más personas incluyendo grupos determinados sociales, evolucionando en violencia lo que genera un conflicto social.

La convulsión social se define como una “agitación violenta de grupos sociales o políticos que buscan o pretenden algo, es decir grupos u organizaciones (denominados movimientos sociales) que se movilizan en acciones de presión, en especial contra las autoridades político-administrativas del Estado”. (Cárdenas, 2017).

De aquí parte otro gran concepto y es el de “movimientos sociales” que no son otra cosa que “grupos de presión o grupos de interés”, cuyo fin es conseguir sus propósitos bajo presión, utilizando como medio la convulsión y la desestabilización de los gobiernos, perjudicando a todos y todos los elementos constituidos del Estado: político, económico y social.

En el caso de Latinoamérica los movimientos sociales en su mayoría son grupos indígenas que han ido ganando sus reivindicaciones bajo el concepto de la pluriculturalidad. Este enfoque ha provocado varios enfrentamientos entre la

confederación de Nacionalidades Indígenas (CONAIE) y el gobierno de turno. La movilización social de octubre de 2019 tuvo la presencia de organizaciones indígenas, movimientos sindicales, movimientos de izquierda, e inclusive grupos infiltrados delincuenciales que ocultándose entre las multitudes provocaron una convulsión de gran magnitud.

El Libro Blanco de la Defensa explica que las amenazas son preocupaciones en diferentes categorías como la delincuencia, el crimen organizado, grupos irregulares armados, narcotráfico, y sus delitos conexos, la piratería, pesca ilegal, el terrorismo y los ciberataques; involucrando también a la degradación ambiental, los flujos migratorios irregulares y la contaminación de todos los ambientes que afectan la soberanía del Estado. (Ministerio de Defensa, 2018). De acuerdo con el Libro Blanco este conflicto es una amenaza para la seguridad interna por tener características similares a la delincuencia.

Según la Agencia de la ONU para los Refugiados estos conflictos sociales que se degeneran en una convulsión social dependen de las circunstancias de cada país o región, pudiendo ser la desigualdad social, las crisis económicas y la ausencia del Estado definido en un Riesgo Político, que en el caso de Ecuador es uno de los más altos de la región.

En el caso de los acontecimientos de octubre de 2019, la convulsión social desatada transgredió todo el orden establecido, sobrepasó a delincuencia y tuvo características de terrorismo, a esto se le ha denominado amenazas híbridas por tener características múltiples, que afectan en la toma de decisiones del Estado, usando medios políticos, militares, civiles e información para alcanzar la desestabilización total.

El complemento a este concepto está relacionado con las capacidades operativas, siendo éstas apremiantes para la seguridad y defensa del país, así como necesarias para prevenir, proteger, mitigar los efectos de las amenazas, riesgos,

capacidad de respuesta, por lo que la Gestión Logística se convierte en el eje fundamental para el cumplimiento de las misiones.

Como indicador relacionado a la disminución de las capacidades operativas se planteó dos preguntas a los Señores Oficiales y Voluntarios que en su totalidad consideraron que las unidades operativas no son abastecidas en forma adecuada para el cumplimiento oportuno y eficaz de sus misiones.

De igual manera, el 100% de los encuestados opinaron que, a partir de los acontecimientos de octubre, se pudo comprobar la deficiente capacidad de Gestión Logística del Ejército.

Conclusiones parciales

Para este estudio las encuestas planteadas determinaron en un 100% que las manifestaciones de octubre del 2019 de convulsión social fueron elevadas y que es indispensable modificar las normativas legales vigente para evitar cometer arbitrariedades que vayan en contra de la constitución y los derechos humanos.

Con un ambiente de convulsión elevado la gestión logística del Ejército no alcanzó la efectividad, así lo confirmó el 100% de los encuestados, considerando además que los requerimientos proporcionados y los procesos logísticos para el control interno no fueron los acertados, así lo expresó el 80% de los encuestados.

Se determinó también prioridades para mantener la efectividad logística del Ejército al enfrentarse a un ambiente de convulsión social. Estas prioridades son:

- Personal militar entrenado y capacitado en el empleo logístico.
- Medios y materiales adecuados para enfrentar de forma efectiva los eventos violentos del personal civil protestante.
- Personal militar entrenado y capacitado en el empleo de estrategias y normativas en ambientes de convulsión social.

Los medios y materias adecuados para enfrentar de forma efectiva a los eventos y el personal militar entrenado y capacitado en el empleo de estrategias y

normativas en ambientes de convulsión social son esenciales para lograr efectividad logística y brindar un mejor apoyo a las operaciones del Ejército.

Tercer Objetivo Específico

Determinar las estrategias que fortalezcan la logística del Ejército en ambientes de convulsión social.

Introducción

Las tendencias sociales a nivel global han dado origen a nuevas amenazas y para poder enfrentarlas es necesario proponer nuevas estrategias que mejoren la gestión logística del Ejército.

Estas estrategias reducirían las limitaciones que tiene al momento el Comando Logístico No 25 "Reino De Quito".

Conocimiento del hecho

En base al análisis y resultados obtenidos se determinó que para enfrentar con éxito las nuevas amenazas producto de eventos disruptivos que amenacen la seguridad interna de la Nación, es necesario implementar nuevas estrategias a la gestión logística del Ejército para actuar con efectividad en apoyo integral a las unidades tácticas que ejecuten operaciones militares de ámbito interno.

Análisis

El proceso a seguir para implementar nuevas estrategias para enfrentar las amenazas y riesgos que se producen en ambientes de convulsión social y que atentan a la seguridad interna del país se iniciará con un análisis FODA con enfoque prospectivo de las capacidades que tiene la gestión logística del Ejército para determinar sus falencias.

Una vez obtenidos los resultados se podrá determinar las estrategias necesarias y específicas acorde a la situación actual, sí como la necesidad de implementar cambios, actualización de equipos, entrenamiento y capacitación, factores propuestos como puntuales para conseguir una adecuada modernización.

Conclusiones parciales

Los resultados del análisis cualitativo como cuantitativo concretaron la necesidad de implementar nuevas estrategias para mejorar la gestión logística del Ejército.

Para poder establecer las estrategias se recurrirá a la herramienta cualitativa FODA con enfoque prospectivo que permite analizar las fortalezas y oportunidades como aportes positivos y que se deberán reforzar, así como las debilidades y amenazas que se deberá enfrentar con estrategias definitivas.

El objetivo tres se cumplirá al desarrollar el Capítulo V donde se plantea lo siguiente:

- Importancia.
- Objetivos estratégicos.
- Análisis FODA con enfoque prospectivo.
- Estrategias vinculadas al ámbito interno en:
 - ✓ Equipos y materiales.
 - ✓ Mejoramiento de la doctrina incluir procesos en el ámbito de seguridad interna.
 - ✓ Conocimiento de las normativas legales.
 - ✓ Tecnologías.
 - ✓ Seguridad y Salud Ocupacional.
 - ✓ Medios empleados (vehículos - helicópteros).

Verificación de Hipótesis

Para demostrar las deficiencias en la Gestión Logística se planteó una encuesta cuyos resultados son los siguientes:

La falta de requerimientos acertados ubica a la Gestión Logística en un nivel BAJO.

Las capacidades operativas se vieron disminuidas en los acontecimientos de octubre de 2019 y esto se demostró con informes presentados por expertos Oficiales que confirman en un 100% esta premisa.

Por lo tanto, la Hipótesis planteada: "Reducir las deficiencias en la Gestión Logística y mejorará las capacidades operativas del Ejército", se comprueba en su totalidad, por tal razón se plantean estrategias para cambiar la deficiente de la Gestión Logística y mejoren las capacidades operativas del Ejército.

Capítulo V

La Propuesta

Introducción

Los problemas de la Logística del Ejército se evidenciaron en octubre de 2019 luego del levantamiento desplegado por movimientos sociales implicados en desestabilizar el Gobierno y causar conmoción política y económica.

A través de la investigación realizada se pudo comprobar de manera explícita las falencias de la Logística del Ejército, para lo cual se utilizó algunas herramientas como la indagación bibliográfica que fortaleció conceptos relacionados con la base legal; la encuesta a señores Oficiales y Voluntarios que participaron en estos acontecimientos, esto aportó con criterios propios justificados con análisis estadístico a sus respuestas, al final se utilizó la herramienta FODA con enfoque prospectivo que prescribe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la logística del Ejército.

Los resultados fijaron la propuesta final y las conclusiones y recomendaciones desarrolladas en el capítulo final. Este proceso logró establecer las estrategias para mejorar la logística del Ejército, el fortalecimiento y actuación con efectividad en ambientes de convulsión social.

Base de la propuesta

Esta propuesta se fundamenta en la necesidad de plantear estrategias actualizadas al momento por el que atraviesa el país. La situación económica mundial no ayuda para esperar un cambio radical por lo que se espera nuevas convulsiones sociales razón para que la logística del Ejército se debe preparar, buscando razones y falencias que provocaron una actuación deficiente en octubre de 2019 y corregir estos errores.

Una correcta planificación, seguimiento de tácticas y estrategias, procesos y procedimientos permitirán superar esta situación con una intervención eficiente de la logística cuyo soporte es fundamental para el Ejército.

Desarrollo de la propuesta

Como se explicó, el proceso realizado en esta investigación comprobó los puntos débiles, así como sus fortalezas del entorno interno de la logística, sin dejar de mencionar las oportunidades a través del marco legal, así como las amenazas que el entorno externo afectan directamente.

Para esta propuesta el primer paso fue desarrollar la matriz FODA con enfoque prospectivo que constituye una metodología en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos, a continuación, se preparó una matriz de impacto cruzado para plantear las estrategias que aportarán a la mejora de la gestión logística del Ejército.

Análisis FODA

“Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema, que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema”. (Zabalo, 2005, pág. 96).

Para este trabajo se aplicará la metodología propuesta por el prospectivista mexicano Manuel Cervera Medel propone un análisis FODA enfocado a la prospectiva basado en el hecho de ser una herramienta que define estrategias para el mejoramiento de procesos que se encaminen al cumplimiento de los objetivos de una organización (Anexo 6). Para lo que estableció una matriz comparativa entre la visión estratégica y la visión prospectiva del FODA. (Cervera, 2008).

El abordaje prospectivo del FODA contempla dos puntos de partida: “el exploratorio al depurar los resultados finales y se puede definir como el FODA tradicional; y, el normativo para poder estimar el futuro al resolver las preguntas señaladas en la prospectiva normativa”. (Cervera, 2008, pág. 15).

Para obtener la calificación prospectiva se procede a otorgar un valor bajo dos criterios y por cada factor de la matriz FODA:

y movilizar la logística del Ejército a razón de sus fortalezas y oportunidades, tratando de eliminar las debilidades y enfrentando las amenazas.

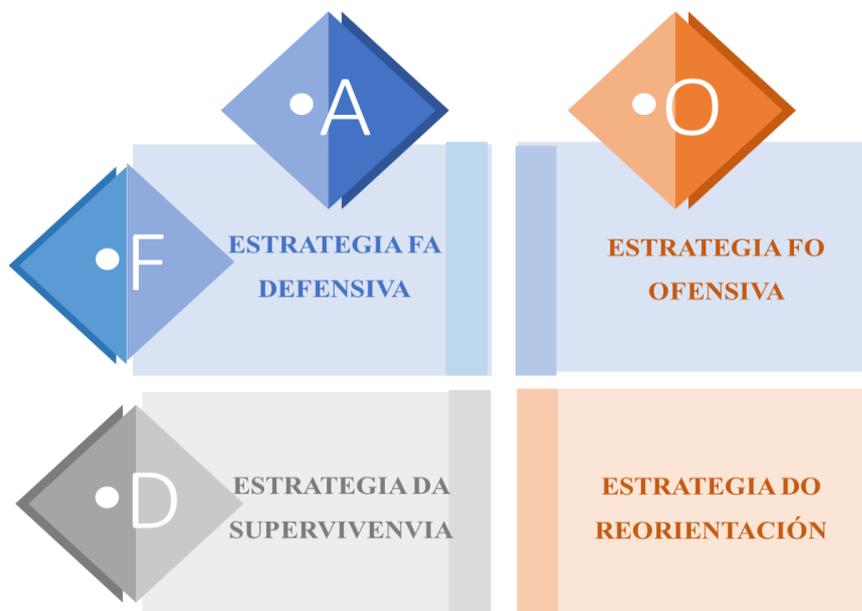
La Matriz de Impacto Cruzado construye las acciones que se deberán llevar a cabo a fin de aprovechar las oportunidades en base a las fortalezas, así como evitar las amenazas presentes para disminuir las debilidades. (Valdés, 2005).

Las estrategias se dictaron a partir de los valores más altos expuestos en la matriz ponderada para el enfoque estratégico, esto es entre 11 a 25, donde las estrategias deben ser consideradas de cambio o ruptura e innovación. Este cambio será el transformador hacia un escenario superior al que se encuentre en la actualidad. (Anexo 7)

Matriz de Impacto Cruzada

Figura 4

Matriz de Impacto cruzado.



Nota: Elaboración propia. Tomado de (Valdés, 2005).

Validación de la Propuesta.

Una vez concluido el proceso que definió la matriz de impacto cruzado y se pudo plantear las estrategias, como paso final para su validación, se procedió a definir los objetivos estratégicos específicos que justifiquen su razón con enfoque prospectivo. Para su graficación se utilizó un diagrama cruzado con dos entradas, la horizontal cita al objetivo que abarca a todas las estrategias aludidas en vertical y propuestas para dicho objetivo.

OBJETIVO 1: Modernizar la infraestructura y equipar todos los talleres logísticos del Ejército.

Estrategias.

- Implementación de talleres que permitan mejorar el mantenimiento preventivo, correctivo y restaurativo de la Logística del Ejército.
- Implementación de planes de recuperación y construcción de infraestructuras de abastecimiento de combustible, almacenamientos.
- Modernización de laboratorios y talleres de acuerdo con la tecnología actual.
- Ejecución de un plan de mantenimiento y recuperación de la infraestructura de las unidades logísticas (talleres, almacenes, refugios).
- Implementación de equipos tecnológicos militares tanto para comunicación como para defensa.
- Disposición de prioridades para la adquisición de equipos tecnológicos.
- Estandarización y renovación de los medios de transporte.
- Implementación de laboratorios balísticos para pruebas y mantenimiento de municiones.
- Estimulación de actividades de investigación desarrollo e innovación para la producción de equipos de comunicación con tecnología de punta similar o superior a la importada.

OBJETIVO 2: Garantizar la ejecución del presupuesto establecido en proyectos de mejoramiento total a la logística del Ejército.

Estrategias.

- Ejecución de estudios que priorice los requerimientos necesarios dentro de un presupuesto previamente asignado sobre todo para adquisición de vehículos tácticos.
- Elaboración de proyectos plurianuales para la ejecución presupuestaria.
- Implementación en las nuevas partidas presupuestarias para la adquisición de equipos satelitales desarrollados por personal militar ecuatoriano.
- Gestión financiera para la asignación presupuestaria para el mantenimiento, de acuerdo con su planificación, para alargar la vida útil de los recursos logísticos.

OBJETIVO 3: Capacitar al personal en todas las áreas específicas y técnicas.

Estrategias.

- Implementación de políticas de rotación del personal técnico especialista de servicios por áreas técnicas específicas, sin que afecte su línea de carrera.
- Gestiones para que el personal de Servicios que se encuentra fuera del sistema se incorpore a las unidades Logísticas.
- Capacitación al personal militar comprometido e idóneo aprovechando las alianzas estratégicas con Ejércitos similares para compartir conocimientos y destrezas aplicativas en el campo logístico.
- Ejecución de planes de capacitación con períodos anuales para el personal técnico de servicios.
- Ampliación del cupo para personal de Servicios que ingresen a la UFA-ESPE en áreas técnicas.
- Capacitación al personal militar en el empleo de estrategias, así como en el manejo de equipos propios para enfrentar situaciones convulsión social.

OBJETIVO 4: Implementar sistemas de calidad logístico para planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para alcanzar altos estándares de calidad en la gestión logística del Ejército.

Estrategias.

- Implementación de un sistema de control de inventarios moderno con diferentes bondades que permitan llevar el control de existencias, ingresos y egresos.
- Mejoramiento de los procesos de abastecimiento de acuerdo con las tablas de dotación para el apoyo logístico integral a las unidades operativas.
- Implementación de un sistema eficiente de control de inventario que permita su registro contable de entrada y salida.
- Implementación de un sistema de control y monitoreo para flota terrestre.
- Realización de un plan estratégico actualizado para implementar asignaciones de responsabilidad, procesos de emergencia debidamente temporizados, manejo en la entrega y recepción de material y otros procesos afines al sistema logístico.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. El ambiente de convulsión social vivido en octubre de 2019 provocó enfrentamientos con el Ejército permitiendo visualizar la realidad de la Gestión Logística del Ejército.
2. El análisis cuantitativo demostró que la Logística del Ejército no se encuentra en condiciones de ejecutar los procesos de abastecimiento, mantenimiento y transporte en ambientes de convulsión social.
3. El marco legal es un factor limitante para el accionar del Ejército en eventos de convulsión social.
4. La encuesta realizada a 56 señores Oficiales y Voluntarios determinó que la falta de equipamiento, la mala ejecución de procesos logísticos específicos fueron las razones principales para el deficiente apoyo brindado a las unidades operativas del Ejército.
5. La recolección de información para establecer las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades concluyeron en la matriz de impacto, resumiendo que estrategias defensivas, ofensivas de reorientación y supervivencia para el desarrollo de los objetivos estratégicos.
6. Son cuatro las variables fundamentales para la formulación de objetivos: la modernización y equipamiento, capacitación, el presupuesto designado y la implementación de un sistema de calidad logístico que permita plantear, ejecutar y controlar las actividades para mejorar los estándares de calidad a la gestión logística del Ejército.
7. Las lecciones aprendidas en el levantamiento indígena de octubre de 2019 demostraron muchas debilidades de la logística, todas en torno a

falta de equipo, capacitación del personal y a procesos a seguir para el abastecimiento, así como en la entrega de material.

8. Los medios disponibles con los que cuenta actualmente la logística del Ejército se encuentran limitados para el cumplimiento de su misión específica de apoyo logístico integral en abastecimiento, mantenimiento y transporte a las unidades militares.
9. En base a lo expuesto y luego de finalizado la investigación se considera que la gestión Logística del Ejército en los diferentes escenarios y circunstancias donde exige la seguridad y defensa del territorio nacional tanto en el ámbito interno como externo, así como el apoyo a otras instituciones, se encuentra debilitado, ofreciendo apoyo logístico integral deficiente.
10. En el trabajo realizado se demuestra plenamente que las deficiencias de la Gestión Logística del Ejército disminuyeron las capacidades operativas de las unidades tácticas por lo que se planteó estrategias pertinentes para el cumplimiento de la hipótesis planteada.

Recomendaciones

1. Al finalizar la presente investigación se puede manifestar como principal recomendación que la gestión logística del Ejército tiene que actualizar todos sus procesos incluyendo equipo e infraestructuras.
2. Se debe aprovechar las oportunidades citadas en el FODA sobre todo la relacionada a la capacitación. El personal militar tiene la opción de ingresar a instituciones como la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE para ampliar sus conocimientos en el área técnica.
3. Otro factor trascendental es la obligación de mantenerse siempre actualizados en todos los componentes que rodean a la logística, debido a que es el eje fundamental para el cumplimiento efectivo y eficiente de las capacidades operativas del Ejército.
4. Partiendo del análisis realizado y considerando los recursos logísticos con los que cuenta el Ejército en la actualidad, se hace necesario la elaboración, aprobación y ejecución de proyectos de inversión a corto, mediano y largo plazo, así como la implementación de las estrategias propuestas y recuperar la capacidad logística del Ejército.

Bibliografía

- Abril , V. H. (2015). *Métodos de la Investigación*. Quito: ESPE. Recuperado el 8 de 5 de 2017, de http://biblioteca.uns.edu.pe/saladocentes/archivoz/curzoz/metodos_de_la_investigacion___abril_phd.pdf
- Altamirano Junqueira, L. (2016). *Planificación por capacidades*. Quito: MIDENA.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley de Seguridad Pública y del Estado*. Recuperado el 12 de junio de 2019, de Registro Oficial Suplemento 35 de 28-sep-2009: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_panel5_SERCOP_1.3._ley_seg_p%C3%BAblica.pdf
- Banegas, A. (2017). *Estrategias para combatir las amenazas multidimensionales en la región*. Chile: ANEPE.
- Cárdenas, E. (2017). *Convulsión Social*. Obtenido de https://www.eldiario.net/noticias/2017/2017_09/nt170909/opinion.php?n=10&-convulsion-social
- Centro de Estudios Estratégicos ANEPE CL. (2015). *Retos a la Seguridad y a la Defensa: Aportes para la Reflexión. Cuadernos de Trabajo del Centro de Estudios Estratégicos*. Obtenido de ANEPE: <http://www.anepe.cl/wp-content/uploads/cuaderno-especial.pdf>
- Cervera, M. (2008). *FODA: un enfoque prospectivo*. México: Working Papers 9.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2015). *Manual de planificación estratégica por capacidades*". Quito: Ministerio de Defensa Nacional.
- Comité de Servicios Logísticos. (2020). *Diagnóstico actual de los Servicios Logísticos de la Fuerza Terrestre*. Quito.
- Constitución Política del Ecuador, Registro Oficial N° 449,. lunes 20 de octubre del 2008. (s.f.). Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

- Ejército del Ecuador. (2014). *Ejército del Ecuador*. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de <https://www.ejercitoecuadoriano.mil.ec/objetivo-institucional/>
- Ejército del Ecuador. (2017). *Objetivos Estratégicos del Ejército Ecuatoriano (2017-2021)*. Recuperado el 26 de febrero de 2020, de Fuerza Terrestre: <https://ejercitoecuadoriano.mil.ec/institucion/fftt/objetivo-institucional>
- Ejército Ecuatoriano. (2014). Las Fuerzas Armadas y el nuevo paradigma de seguridad integral. *Revista de las Fuerzas Armadas del Ecuador*, 72-83. Obtenido de <https://www.cffaa.mil.ec/wp-content/uploads/sites/8/2016/07/revistaFFAA2014.pdf>
- Ejército Ecuatoriano. (2014). *Manual de Logística del Ejército*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Equipo de Coordinación y Planificación Interinstitucional. (2019). *Plan Nacional de Seguridad Integral*. Obtenido de Defensa: <https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/plan-matriz-web.pdf>
- Equipo Interno de Reestructuración del Ejército. (2016). *Determinación de capacidades estratégicas de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas 2015*. Quito: MIDENA. Obtenido de Equipo Interno de Reestructuración del Ejército.
- Estado Mayor General del Ejército. (2018). *AZIMUT 2026. Estrategia de Desarrollo del Ejército de Chile*. Obtenido de Plan de Desarrollo Estratégico del Ejército al año 2026: https://www.ejercito.cl/descargador.php?file=1492681855_1780573206.pdf&path=documentos
- Fuerza Terrestre. (2018). *Estatuto orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: Ministerio de Defensa Nacional. Ecuador.
- Fuerzas Armadas del Ecuador. (2010). *Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas 2010-2021*. Recuperado el 19 de agosto de 2019, de https://www.cffaa.mil.ec/wp-content/uploads/sites/8/2019/04/k-anexo-1-PLAN-ESTRATEGICO-FF.AA_-2010-2021.pdf

- García, J. (2016). *Nuevas amenazas y transformación de la defensa: el caso de latinoamérica*. San Carlos de Bariloche.
- González, E. (octubre de 2019). *Las lecciones que deja la movilización indígena infiltrada por el correísmo*. Obtenido de PPlan V:
<https://www.planv.com.ec/ideas/ideas/lecciones-que-deja-la-movilizacion-indigena-infiltrada-el-correismo>
- Graterol, R. (2 de 2017). *Métodos de investigación*. Obtenido de Universidad de los Andes: <https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Lanas Viteri, F., & Borja Carrera, B. (s.f.). *La logística de FFAA en apoyo a la Secretaría de Gestión de Riesgos. Especialidad en Estudios Estratégicos de la Defensa*. Obtenido de
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/13925?mode=simple>
- Libor, F., & Procházka, J. (2017). Scenarios and Capability Planning: Creation of Scenarios as a Tool for Predicting the Future Operating Environment. *Strategos*, 69-82.
- Maldonado, Ä. (2015). *La metodología de la investigación*.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2014). *Manual de Derecho en las Operaciones Militares*. Obtenido de Ministerio de Defensa Nacional:
http://www.coed.mil.ec/archivos_coed/MANUAL%20DE%20DERECHO%20EN%20LAS%20OPERACIONES%20MILITARES.pdf
- Ministerio de Defensa. (1990). Obtenido de Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas:
https://flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/11341.ley_organica_de_las_FFAA.pdf
- Ministerio de Defensa. (2018). *Política de la Defensa Nacional del Ecuador "Libro Blanco"*. Quito: Instituto Geográfico Militar.

- Ministerio de Defensa de España. (Noviembre de 2014). *Capacidades Futuras de las Fuerzas Armadas*. Obtenido de Monografías 140. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas:
<https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/P/D/PDF/532.pdf>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2017). *Plan estratégico de Defensa 2017 - 2021*. Obtenido de Ministerio de Defensa Nacional del Ecuador:
<https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/10/PEI-SEPTIEMBRE-2019.pdf>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2018). *Política de la Defensa del Ecuador "Libro Blanco"*. Obtenido de MIDENA: <https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Pol%C3%ADtica-de-Defensa-Nacional-Libro-Blanco-2018-web.pdf>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2020). *Acuerdo Ministerial N° 179*. Obtenido de <https://primicias.s3.amazonaws.com/recursos/Judicial/2020-179.pdf>
- Peláez, A., & Rodríguez, J. (marzo de 2015). *La Entrevista*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid Investigación Educativa:
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista.pdf
- Puig, M. (2015). *Planificación y Diseño de la Fuerza Militar por capacidades: La importancia de una correcta comprensión y aplicación*. Obtenido de Centro de Estudios Estratégicos de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos: <http://www.anepe.cl/wp-content/uploads/maqueta-cuaderno-N%C2%BA17.pdf>
- Rodríguez, Y. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 150-163.
- Rojas, R. (28 de 2 de 2014). *Importancia del transporte en la cadena logística*. Obtenido de De Logística:

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-del-transporte-en-la-cadena-logistica>

Sánchez, C. (2015). Novedades tecnológicas aplicadas a la logística en el siglo XXI.

Logística, 73-85.

Valdés, L. (2005). *Planeación Estratégica con enfoque sistemático*. Fondo Editorial

FCA.

Zabalo, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas*

asociativas y solidarias. Consejo Editorial Universitario.

Anexos