



**Análisis de las capacidades del Comando Operacional N°4 “Central” para enfrentar  
amenazas y riesgos de seguridad interna**

Moya Arias, Christian Gabriel y Pico Medina, David Eliseo

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

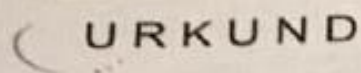
Maestría en Defensa y Seguridad

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

mención Logística Militar y Estrategia Militar

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

15 de diciembre de 2020



#### Document information

**Analyzed document:** PICO (DISE) Y MOYA CHRISTIAN URKUND.docx EB7196296  
**Submitted:** 11/29/2020 9:58:00 PM  
**Submitted by:**  
**Submitter email:** picometel@gmail.com  
**Similarity:** 55  
**Analysis address:** wsl@maestro.espe@analysis.orkund.com

#### Sources included in the report

<b>SA</b>	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS GUZMAN VITERI 27 JULIO hechos las conexiones & docs Document TESIS GUZMAN VITERI 27 JULIO hechos las conexiones L.docx (D7758332) Submitted by: regalar@espe.edu.ec Receiver: regalar@espe@analysis.orkund.com	4
<b>SA</b>	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS AMENAZAS ASIMÉTRICAS GONZALEZ TORRES.docx Document TESIS AMENAZAS ASIMÉTRICAS GONZALEZ TORRES.docx (D7736498) Submitted by: regalar@espe.edu.ec Receiver: regalar@espe@analysis.orkund.com	4
<b>SA</b>	MONOGRAFIA TINY SÁNCHEZ VÍCTOR.docx Document MONOGRAFIA TINY SÁNCHEZ VÍCTOR.docx (E86407588)	6
<b>SA</b>	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / Tesis Consolidado Sistema de GR Final 21-JUL-020 corregido final.docx Document Tesis Consolidado Sistema de GR Final 21-JUL-020 corregido final.docx (D7723967) Submitted by: regalar@espe.edu.ec Receiver: regalar@espe@analysis.orkund.com	3
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.pidehues.net/huac/manual-de-docena-copista-cap-dvc-05oct2012-32">https://www.pidehues.net/huac/manual-de-docena-copista-cap-dvc-05oct2012-32</a> Fetched: 12/18/2019 9:48:47 PM	1
<b>SA</b>	THOMAS EDISON TOLEDO COBOS 02-03-15.docx Document THOMAS EDISON TOLEDO COBOS 02-03-15.docx (DL3498092)	3
<b>SA</b>	Tesis completa - Carlos Espinosa, Tomás Subile (Dera revisor).docx Document Tesis completa - Carlos Espinosa, Tomás Subile (Dera revisor).docx (D7709664)	35
<b>SA</b>	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS TOLEDO VEGA.pdf Document TESIS TOLEDO VEGA.pdf (D7726133) Submitted by: mdfernandez@espe.edu.ec Receiver: mdfernandez@espe@analysis.orkund.com	1
<b>SA</b>	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS VALLEJO-VELA.docx Document TESIS VALLEJO-VELA.docx (D7723968) Submitted by: regalar@espe.edu.ec Receiver: regalar@espe@analysis.orkund.com	1

1/291

  
 Crnl. de E.M. Pillajo Garcia Luis Fernando

Director



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

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "Análisis de las capacidades del Comando Operacional N°4 "Central" para enfrentar amenazas y riesgos de seguridad Interna" fue realizado por los señores Tcn. de E.M.S. Moya Artas, Christian Gabriel y Tcn. de E.M. Pico Medina, David Eliseo el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 15 de diciembre de 2020

CmI. de E.M. Pillajo Garcia, Luis Fernando.

C.C. 1102136544



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotros, Tcrn. de E.M.S. Moya Arias, Christian Gabriel con cédula de ciudadanía N° 0502095276 y Tcrn. de E.M. Pico Medina, David Eliseo, con cédula de ciudadanía N° 1802748598 declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **"Análisis de las capacidades del Comando Operacional N°4 "Central" para enfrentar amenazas y riesgos de seguridad interna"** es de nuestra 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. E.M.S. Moya Arias, Christian Gabriel Tcrn. E.M. Pico Medina, David Eliseo  
C.C. 0502095276 C.C. 1802748598



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros, **Tcrn. de E.M.S. Moya Arias, Christian Gabriel** con cédula de ciudadanía N° 0502095276 y **Tcrn. de E.M. Pico Medina, David Eliseo**, con cédula de ciudadanía N° 1802748598 autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Análisis de las capacidades del Comando Operacional N°4 “Central” para enfrentar amenazas y riesgos de seguridad interna”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 15 de diciembre de 2020

**Tcrn. E.M.S. Moya Arias, Christian Gabriel**  
C.C. 0502095276

**Tcrn. E.M. Pico Medina, David Eliseo**  
C.C. 1802748598

## Dedicatoria

“El verdadero soldado no lucha porque odia lo que tiene delante, sino porque ama lo que tiene detrás.”

G.K. Chesterton

Este trabajo lo dedicamos a nuestro Señor, conductor y luz del camino al que eternamente nos está guiando. Juntos hemos alcanzado otra etapa de nuestra vida profesional.

A nuestras familias, siempre juntos, alentándonos en el trabajo y festejando los éxitos así como apoyándonos en los esfuerzos diarios.

Gracias por habernos motivado constantemente para alcanzar nuestros anhelos de superación.

Christian y David

## **Agradecimiento**

Con la bendición del Señor hemos alcanzado otro peldaño más de nuestra carrera. Con las magistrales enseñanzas de la Academia Militar del Ejército logramos profesionalizarnos para brindar a la patria nuestra experticia asimilada en esta noble institución.

Agradecemos a nuestras familias por su tiempo, dedicación y sobre todo por el amor que nos dedicaron para que este ascenso profesional se pudiera cumplir.

Christian y David

## Índice

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



Capítulo II.....	19
Marco Teórico .....	19
Antecedentes De La Investigación .....	19
Fundamentación Teórica.....	21
Fundamentación teórica general .....	21
Fundamentación específica.....	22
Base Legal .....	44
Constitución de la República del Ecuador (2008) .....	44
Ley de Seguridad Pública y del Estado .....	45
Plan Anual Comprometido 2019.....	46
Hipótesis. ....	46
Sistema De Variables. ....	46
Variable Independiente.....	46
Variable Dependiente.....	47
Conceptualización y Operacionalización de las Variables. ....	47
Conceptualización de las variables.....	47
Operacionalización de las variables. ....	48
Capítulo III.....	49
Marco Metodológico .....	49
Enfoque de la Investigación.....	49
Tipo De Investigación.....	49
Explicativo .....	49
Correlacional. ....	49
Población .....	49
Muestra. ....	50
Métodos de Investigación.....	50
Técnicas de Recolección de Datos.....	50
Enfoque Cualitativo .....	51

	10
Enfoque Cuantitativo .....	52
Instrumentos de Recolección de Datos .....	53
Técnicas para el Análisis e Interpretación de Datos .....	54
Análisis e Interpretación de Resultados.....	55
Capítulo IV .....	68
Desarrollo de la Investigación.....	68
Primer objetivo específico.....	68
Introducción.....	68
Conocimiento del hecho .....	68
Análisis.....	68
Conclusiones Parciales .....	76
Segundo Objetivo Específico.....	78
Introducción.....	78
Conocimiento del hecho .....	78
Análisis.....	81
Conclusiones parciales.....	86
Tercer Objetivo Específico.....	86
Introducción.....	86
Conocimiento del hecho .....	87
Análisis.....	87
Conclusiones parciales.....	89
Capítulo V .....	90
La Propuesta .....	90
Introducción.....	90
Base de la propuesta.....	90
Desarrollo de la propuesta.....	91
Análisis CAME.....	102
Validación de la propuesta .....	114

Objetivo .....	114
Política .....	114
Estrategias ofensivas .....	116
Capítulo VI .....	118
Conclusiones y Recomendaciones.....	118
Conclusiones.....	118
Recomendaciones.....	119
Referencias .....	120
Anexos .....	125

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Sector de responsabilidades C. O 4 “CENTRAL” .....	43
<b>Tabla 2</b> Relación entre las capacidades operativas del C.O 4.....	55
<b>Tabla 3</b> Relación entre preguntas del cuestionario de la encuesta.....	57
<b>Tabla 4</b> Amenazas y riesgos que debe enfrentar el C.O 4 .....	59
<b>Tabla 5</b> Amenazas frecuentes.....	60
<b>Tabla 6</b> Identificación de las amenazas híbridas .....	60
<b>Tabla 7</b> Nivel de conocimiento de los tipos de amenazas identificados.....	61
<b>Tabla 8</b> Amenazas híbridas.....	62
<b>Tabla 9</b> Qué faltó para una mejor intervención del C.O 4.....	64
<b>Tabla 10</b> Definiciones.....	69
<b>Tabla 11</b> Comandos Operacionales de las Fuerzas Armadas.....	79
<b>Tabla 12</b> Ponderación de factores.....	91
<b>Tabla 13</b> Análisis fortalezas .....	92
<b>Tabla 14</b> Análisis debilidades.....	93
<b>Tabla 15</b> Análisis amenazas .....	95
<b>Tabla 16</b> Análisis oportunidades .....	98
<b>Tabla 17</b> Diagnóstico FODA.....	101
<b>Tabla 18</b> Promedio de las matrices .....	101
<b>Tabla 19</b> Estrategia Ofensiva- CAME.....	105
<b>Tabla 20</b> Estrategia de Reorientación - CAME .....	107
<b>Tabla 21</b> Estrategias de Supervivencia - CAME.....	109
<b>Tabla 22</b> Estrategias defensivas - CAME.....	110

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Estructura orgánica de la Fuerza Terrestre</i> .....	28
<b>Figura 2</b> <i>Las Capacidades Estratégicas Conjuntas de Fuerzas Armadas</i> .....	34
<b>Figura 3</b> <i>Sector de responsabilidad del C.O 4 "CENTRAL"</i> .....	43
<b>Figura 4</b> <i>Relación entre las capacidades operativas del C.O 4</i> .....	56
<b>Figura 5</b> <i>Relación entre preguntas del cuestionario de la encuesta</i> .....	58
<b>Figura 6</b> <i>Tipos de amenazas y</i> .....	61
<b>Figura 7</b> <i>Nivel de conocimiento de los tipos de amenazas identificados</i> .....	62
<b>Figura 8</b> <i>Qué faltó para mejorar la intervención del C.O 4</i> .....	65
<b>Figura 9</b> <i>División Territorial, Comandos Operacionales.</i> .....	80
<b>Figura 10</b> <i>Diagrama promedio de matrices EFE Y EFI</i> .....	101
<b>Figura 11</b> <i>Análisis FODA- CAME</i> .....	102
<b>Figura 12</b> <i>Matriz análisis CAME</i> .....	103
<b>Figura 13</b> <i>Análisis CAME</i> .....	104
<b>Figura 18</b> <i>Promedio matrices</i> .....	112
<b>Figura 19</b> <i>Diagnóstico Matriz EFE-EFI</i> .....	112

## Resumen

La presencia de amenazas híbridas que deliberadamente atacan la vulnerabilidad del Estado afectando a la democracia y sus instituciones, ha sido la tónica de los últimos conflictos a finales del año pasado. En octubre de 2019 el Comando Operacional N°4 “GENERAL” enfrentó un levantamiento indígena en conjunto con movimientos sociales, cuyo contexto estratégico fue la desestabilización del gobierno. La hipótesis planteada hace alusión a que la capacidad de respuesta del C. O. 4 no es adecuada para hacer frente a las amenazas y riesgos actuales que atentan a la seguridad interna del país. Esto se pudo comprobar durante la investigación, proceso y resultados obtenidos en la metodología aplicada, para lo que se utilizó una investigación descriptiva – inductiva, con un enfoque cualitativo a través de entrevistas y cuantitativo con encuestas a 194 señores oficiales. Los encuestados calificaron con el 42,27% como REGULAR la participación del C.O. 4 en los eventos de octubre de 2019, la falta de equipamiento con el 90,7% fue el factor preponderante para una mejor intervención del C.O. 4, adicionalmente el desconocimiento por la diferenciación entre amenazas no tradicional e híbridas con el 65% han sido los elementos de comprobación de la hipótesis trazada. En cuanto a la propuesta final se realizó un diagnóstico FODA finiquitando en el análisis CAME que definió las estrategias ofensivas para mejorar la participación de las capacidades operativas del C.O. 4, la validación se realizó con la matrización de las Evaluaciones de los Factores Internos y Externos representados en las matrices EFE y EFI.

Palabras clave:

- **COMANDO OPERACIONAL N°4 “CENTRAL”**
- **CAPACIDADES OPERATIVAS**
- **SEGURIDAD INTERNA**

### **Abstract**

The presence of hybrid threats that deliberately attack the vulnerability of the State, affecting democracy and its institutions, has been the tonic of the last conflicts at the end of last year. In October 2019, Operational Command N ° 4 "GENERAL" faced an indigenous uprising in conjunction with social movements, whose strategic context was the destabilization of the government. The hypothesis raised refers to the fact that the response capacity of the C. O. 4 is not adequate to face the current threats and risks that threaten the internal security of the country. This could be verified during the investigation, process and results obtained in the applied methodology, for which a descriptive-inductive investigation was used, with a qualitative approach through interviews and quantitative with surveys of 194 official gentlemen. The respondents scored 42 , 27% as REGULATE the participation of the CO 4 in the events of October 2019, the lack of equipment with 90.7% was the preponderant factor for a better intervention of the CO. 4, additionally the ignorance due to the differentiation between non-traditional and hybrid threats with 65% have been the elements of verification of the hypothesis outlined. Regarding the final proposal, a SWOT diagnosis was carried out, finalizing the CAME analysis that defined the offensive strategies to improve the participation of the operational capacities of the C.O. 4, the validation was carried out with the matrix of the Evaluations of the Internal and External Factors represented in the EFE and EFI matrices.

Keywords:

- **OPERATIONAL COMMAND N ° 4 "CENTRAL"**
- **OPERATIONAL CAPABILITIES**
- **INTERNAL SECURITY**

## Capítulo I

### El Problema

#### Planteamiento del Problema

Es de vital importancia para todo gobierno priorizar la seguridad interna del país, garantizando la protección de los ciudadanos ante cualquier tipo de amenazas. Esto implica encaminar una adecuada política de seguridad que neutralice el efecto de inseguridad.

El interés por la temática de la implicación de las FF.AA. en las tareas relacionadas a la seguridad interna ha desencadenado un proceso de transformación para adaptarse a los nuevos requerimientos y roles enmarcados con los nuevos paradigmas de seguridad y defensa imperantes (Rubert, 2017). Estos requerimientos están relacionados a las nuevas amenazas a las que todos los países latinoamericanos vienen enfrentando, en este contexto los gobiernos han delegado a las Fuerzas Armadas las tareas de seguridad interna que la institución sí pueden realizar de manera complementarias a las que realiza típicamente la Policía Nacional.

Sin embargo, los diferentes problemas que han surgido en este último año se debe al aumento de las amenazas no tradicionales muchas originarias de otros países como el narcotráfico, el crimen organizado, el terrorismo y otras que se atañen al mismo contexto.

Los acontecimientos de octubre del 2019 son un claro ejemplo de la necesidad que tuvo el gobierno ecuatoriano a recurrir a las Fuerzas Armadas al declarar el Estado de Excepción con el fin de controlar la situación crítica que se produjo luego a razón del último levantamiento indígena en protesta al Decreto 883 dictaminado por Lenin Moreno

En estos actos delictivos se reconoció la intervención de grupos de personas que se rebelan contra la figura de poder, infiltrados de insurgencias externas, subversivos contratados muy bien preparados desde años atrás, con el fin de



imponer sus ideologías contra los intereses del Estado y transferir al país problemas como el crimen organizado internacional y el narcotráfico (El Mercurio, 2019). Se habla de grupos ilegales internacionales, transfronterizos no estatales, crimen organizado transnacional, narcotráfico, terrorismo y otros. (El Telégrafo, 2019)

Para contener estos actos vandálicos se empleó el contingente del Comando Operacional N° 4 “CENTRAL” de las Fuerzas Armadas para la defensa del Distrito Metropolitano de Quito. Bajo un estado de excepción y un toque de queda, las FF.AA. actuaron dentro de lo que la ley vigente les permitía hacer, “luego de diez años en los que se denostó, limitó y eliminó a las FF.AA.” (El Universo, 2019).

Sobre lo expuesto el ministro de Defensa Oswaldo Jarrín dice:

“las FF.AA. están preparadas para responder en situaciones de crisis y está claro que tienen el monopolio exclusivo del uso de la fuerza junto a la Policía Nacional. Sin embargo, es necesaria la aprobación de las leyes de seguridad y militares enviadas a la Asamblea desde el año pasado”. (El Universo, 2019)

En este contexto, se pudo determinar algunas deficiencias en las capacidades de respuesta del C. O 4 lo que disminuyó su operatividad, obteniendo resultados negativos y un descenso de credibilidad frente a la opinión pública.

### **Formulación del problema**

¿Cómo incide la capacidad de respuesta del C.O 4 para enfrentar las amenazas y riesgos que afectan a la seguridad interna del país?

### **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son las capacidades actuales del C.O 4?

¿Cuáles son las amenazas y riesgos que han surgido en nuestro país?

¿Cómo operan las amenazas y riesgos que han surgido en nuestro país?

¿Qué estrategias se aplicaría para incrementar las capacidades del C O 4?

## **Objeto de Estudio**

Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial, designando a la Policía Nacional la protección interna y el mantenimiento del orden público, sin embargo, los eventos suscitados en los últimos años y en especial a finales de 2019 se pudo demostrar la necesidad inapelable del apoyo de las FF.AA. para mantener el orden público, donde se encuentran involucrados movimientos sociales e inclusive colectivos anarquistas y hasta guerrilleros que buscan su oportunidad para desestabilizar al gobierno de turno.

Los movimientos sociales suelen asociarse a grandes palabras, tales como rebeldía, lucha, resistencia, desobediencia, insurrección, protesta, acogidos a un repertorio de violencia difícil de distinguir entre conflicto armado, terrorismo, lucha armada o guerrilla, aprovechándose de esta situación la delincuencia común y hasta la delincuencia organizada.

Este panorama mantiene una tendencia generalizada en la región latinoamericana, se puede observar coyunturas de agudización de los niveles de conflictividad social por períodos y países. Así viene ocurriendo en México, Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, Honduras y Nicaragua. “Por ende, se exigen nuevos marcos doctrinarios y operativos ante el espacio difuso y modos fragmentados de actuación de las nuevas amenazas y actores transnacionales. Uno de tales modos constituye el apoyo militar a la seguridad interna y a la ciudadana”. (Grupo de Trabajo en Seguridad Regional (GTSR), 2013, pág. 2)

Lo expuesto define al objeto de estudio en un análisis a la capacidad de respuesta del Comando Operacional N° 4 “CENTRAL” frente a las amenazas y riesgos que afectan a la seguridad interna.

## **Campo de Acción**

Este estudio abarcó una investigación completa de la respuesta del C O 4 en sus últimas operaciones, especialmente en los acontecimientos de octubre de 2019,

de ahí que, surge la necesidad de una propuesta, la misma que se enfocó en establecer políticas y estrategias necesarias para el fortalecimiento de las capacidades de respuesta del C O 4 “CENTRAL”.

### **Delimitación de la Investigación**

#### ***Delimitación Temática***

El tema se desarrollará en el campo de Políticas de Seguridad Interna.

#### ***Delimitación Espacial***

Comando Operacional N° 4 “CENTRAL” de las Fuerzas Armadas Quito,  
Ecuador

#### ***Delimitación Temporal***

Este estudio se realizará en el marco de los acontecimientos suscitados en octubre de 2019, motivados por movimientos sociales y el involucramiento de actores externos que ocasionaron violencia delincuencia, a partir de esto se pudo evidenciar falencias en las capacidades de respuesta del C O 4. frente a las amenazas y riesgos que afectan a la seguridad interna del país.

### **Justificación de la Investigación**

#### ***Originalidad***

El análisis pormenorizado de los acontecimientos de octubre del año pasado donde se pudo evidenciar un conjunto de amenazas que afectaron a la seguridad interna del País. La intervención del C O 4 en su participación tuvo algunas falencias, las cuales son analizadas para proponer nuevas estrategias que procuren una intervención positiva.

#### ***Relevancia***

El aumento considerable en la capacidad de las fuerzas de seguridad (especialmente Policía) en la región, palpable no solamente en el incremento de número de efectivos, sino en el aumento de presupuestos y en el incremento de herramientas altamente tecnificadas y de dispositivos que garanticen el control y la

administración de territorios y poblaciones, parece estar siendo rebasado por los problemas de delincuencia y criminalidad trasnacional.

Así lo confirman los acontecimientos de finales de 2019 que han determinado un incremento de la inseguridad, por lo que el Presidente de la República ha reformado dos artículos de la Ley de Seguridad Pública y del Estado, otorgándole la facultad de ordenar a los miembros de las Fuerzas Armadas específicamente al Comando Operacional N°4 "CENTRAL" su intervención para la vigilancia y el control del orden público para restringir el delito en protección de la seguridad ciudadana.

Su participación a criterio de muchos no ha sido muy bien calificada, por tal razón, es indispensable realizar un análisis a la respuesta del C O 4 definiendo los puntos positivos y negativos; aceptación y corrección de errores que encaminarían a soluciones y propuesta de estrategias para próximos enfrentamientos con situaciones similares.

### ***Interés***

El fortalecimiento de las capacidades operativas demanda de una atención en particular, ya que se requiere contar con estrategias que permitan potencializar e incrementar sus fortalezas, para hacer frente a las amenazas multidimensionales que se presentan, por tanto se requiere de preparación especializada, no solo para el ámbito de la defensa externa del país, sino también debe contar con una estructura, organización y equipamiento orientada al empleo en el ámbito interno.

### ***Factibilidad***

En lo concerniente a la factibilidad, viabilidad y alcance se realizará una investigación científica, para lo cual se disponen de todos los recursos económicos, didácticos y tecnológicos para el presente estudio.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General.***

Analizar la capacidad de respuesta actual del Comando Operacional N°4 “CENTRAL” para hacer frente a las amenazas y riesgos que afectan a la seguridad interna del país.

### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar cuáles son y cómo actúan las amenazas y riesgos que han surgido en el país.
2. Establecer cuál es la situación actual de las capacidades del C.O 4 para hacer frente a las amenazas y riesgos.
3. Proponer estrategias que mejoren las capacidades operativas del C.O 4 para enfrentar a las amenazas y riesgos que atenten a la seguridad interna del país.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### Antecedentes De La Investigación

El fenómeno de la inseguridad ha generado nuevas propuestas para desarrollar un concepto moderno, integral y sostenible de seguridad, en consecuencia, Margarita Magaña en su artículo “El otro paradigma de la seguridad” dice:

En el informe presentado en mayo de 2003, la Comisión de Seguridad Humana ya alertaba de la necesidad urgente de que la comunidad internacional estableciera un nuevo paradigma de seguridad, ya que el paradigma tradicional de la seguridad -que data del siglo XVII-, en el cual el Estado monopoliza los derechos y medios para proteger a sus ciudadanos y en el orden y la paz, había sido superado por los nuevos desafíos del siglo XXI. (Magaña, 2009, pág. 128)

Esto se demuestra ya que la respuesta de los Estados a la seguridad se ha venido deteriorando y haciéndose más ineficiente, radicando la crisis del paradigma estatocéntrico de la seguridad en la evolución de los peligros y amenazas, como: “terrorismo, redes internacionales de narcotráfico, delincuencia organizada, degradación del medio ambiente, pandemias como el VIH-SIDA, crisis financieras mundiales, extrema pobreza, flujos migratorios no controlados, etc.” (Magaña, 2009, pág. 128).

Esto se asocia con la complejidad, incertidumbre y ambigüedad de estos escenarios convirtiéndose en multidimensionales, desembocando en operaciones también multidimensionales, ocasionando que los diseños de las Fuerzas Armadas del presente y futuro de los países sea más real, más técnicamente realizado y acorde con la economía de la defensa, este tipo de planteamiento permite dar respuestas a presentes y futuras amenazas de distinta índole. (Vergara, 2015)

Lo citado enmarca los cambios que el mundo viene presentando, y la necesidad de las Fuerzas Armadas de acoplarse a estos para proteger los recursos tanto internos como externos del país. Así lo explica en la investigación realizada por Villacís (2015) en su tesis titulada “Análisis sobre las capacidades de defensa de la Fuerza Naval para proteger los recursos estratégicos del mar en función del contexto océano-Político”. En este trabajo se plantea la importancia que se requiere de las capacidades que debe tener cualquier Fuerza Armada de un país para cumplir con la misión constitucional y las tareas complementarias asociadas a FF.A.A.. (Villacís, 2015)

Vergara en su trabajo doctoral “Capacidades militares y defensa común en el ámbito de la Unión Europea (1999-2014)”, conceptualiza a capacidad militar como “la aptitud, posibilidad o potencialidad de que gozan los elementos que les permite estar preparados para cumplir con éxito sus misiones mediante la aplicación de la estrategia militar” (Vergara, 2015, pág. 69), y explica además que estas capacidades no se enfocan específicamente a un cometido concreto, sino que dotan a la organización miliar (en su conjunto) de una serie de aptitudes generales que permiten afrontar todas las amenazas posibles.

Vergara (2015) expone en concreto que las “capacidades operativas son las aptitudes que deben tener las unidades orientadas al logro de un efecto estratégico, operacional o táctico y que se generan mediante una combinación de personal, adiestramiento, equipos, logística y estructura, asentados sobre conceptos y doctrina” (pág. 72)

Ampliando lo expuesto por el autor se concreta que las capacidades operativas militares se identifican a partir de las misiones generales que se encomiendan a las fuerzas armadas, y de las amenazas, riesgos y desafíos que deben afrontar en su cumplimiento, así como los cambios que vienen enfrentando, debiendo orientarse periódicamente para acoplarse a estos cambios. Concluye además diciendo que para identificar las capacidades operativas es esencial

disponer de una visión global y realista, no solo de la tipología de las operaciones posibles, sino también del marco general en que se desarrollará el empleo de la fuerza, es decir “el combate”.

En relación a las capacidades operativas en Ecuador Villacís (2015) expresa que “las capacidades actuales que tiene las FF.AA. son unidades que han cumplido su vida útil y con obsolescencia técnica y táctica limita el cumplimiento de la misión constitucional y otras tareas impuestas por el Estado” (pág. 57)

Según lo citado la activa participación de las Fuerzas Armadas en escenarios de seguridad interna es obligatorio y justificable en su totalidad, sin embargo su participación está trayendo consigo problemas de diversa naturaleza, entre ellos, el interrogante acerca de su colaboración en asuntos democráticos, la verdadera subordinación al poder civil, la vulnerabilidad de los derechos ciudadanos y el rol constitucional de la fuerza pública.

Por tal razón es necesario definir las capacidades del C. O4 con el fin de brindar el apoyo concreto para enfrentar las amenazas y riesgos que afectan a la seguridad interna, delimitando sus acciones en el marco del respeto a los derechos humanos, la democracia y la participación ciudadana.

## **Fundamentación Teórica**

### ***Fundamentación teórica general***

El tema de los estudios de seguridad en base a las diferentes escuelas de pensamiento agrupadas en la Americana y la Europea su análisis fue justamente importante para este trabajo conllevando a identificar cuál es el concepto que aplica a los estudios de seguridad interna específicamente, cuáles son las amenazas que han cambiado, se han ampliado o se han dimensionado, por qué las amenazas han pasado a extremos discursivos con el fin de calificarles dentro de la seguridad nacional por lo que son consideradas más o menos riesgosas y de la misma manera el tratamiento que se aplica es más o menos rígido.



Se ha dicho que los paradigmas de seguridad no han cambiado, se han ampliado abarcando objetivos relevantes que anteriormente no eran tomados en cuenta. Antiguamente los estudios de seguridad eran rígidos, hoy se profundizan dentro de categorías filosóficas, sociales y humanitarias.

Es notorio que se viene dando mucho crédito a los conceptos expuestos por Buzan y Waever, representantes de la Escuela de Copenhague por su amplia concepción para abordar los estudios de seguridad, los conceptos discursivos que se direccionan a la securitización de una amenaza y de manera inmediata el Estado tiene todo el derecho a emplear todas las medidas de seguridad necesarias para contrarrestarles, de ahí parten los estados de emergencia o de excepción con sus respectivos excesos.

Por tal razón este trabajo investigativo se encamina a los conceptos expuestos por la Escuela de Copenhague.

### ***Fundamentación específica***

La fundamentación específica está formada por la dimensión y los indicadores de la variable independiente “Las amenazas y riesgos” y de la dependiente “Capacidades de respuesta del C.O 4

#### **Variable Independiente**

##### ***A.- Dimensión Política***

##### ***Constitución de la República***

Decreto Legislativo 0

Registro Oficial 449 de 20-oct-2008

Ultima modificación: 13-jul-2011

Estado: Vigente

**Art. 3.-** Son deberes primordiales del Estado:

Literal 2. Garantizar y defender la soberanía nacional

**Art. 147.-** Son atribuciones y deberes de la Presidenta o Presidente de la República, además de los que determine la ley:

Literal 17. Velar por el mantenimiento de la soberanía, de la independencia del Estado, del orden interno y de la seguridad pública, y ejercer la dirección política de la defensa nacional". (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 e integridad territorial.

La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional.

Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

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

**Art. 162.-** Las Fuerzas Armadas sólo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional, y podrán aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional, de acuerdo con la ley.

Las Fuerzas Armadas podrán organizar fuerzas de reserva, de acuerdo con las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. El Estado asignará los recursos necesarios para su equipamiento, entrenamiento y formación.

***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. 3.-** El presidente de la República implementará a través del Ministerio de Defensa Nacional en los aspectos estratégicos sin perjuicio de que las ejerza directamente.

**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

**CAPÍTULO IV Del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas**

**Art. 16.-** Las principales atribuciones y deberes del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas son:

Literal b) Planificar el empleo de las Fuerzas Armadas, para contribuir al mantenimiento de la seguridad nacional;

Literal c) Planificar el empleo militar de la Fuerza Auxiliar y de los órganos de apoyo a la defensa.

Literal f) Proponer las adquisiciones de material bélico para las Fuerzas Armadas, establecidas en los planes correspondientes;

Literal g) el Comando Conjunto determina la actualización de la doctrina que permita la interoperabilidad entre las Fuerzas.

**Art. 20.-** Las principales atribuciones y obligaciones del Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, son:

Literal b) Comandar y dirigir la organización, preparación y empleo de las Fuerzas Armadas.

## CAPÍTULO V DE LAS FUERZAS TERRESTRE, NAVAL Y AÉREA

### SECCIÓN II

#### DE LOS COMANDOS GENERALES DE FUERZA

**Art. 32.-** Las principales atribuciones y obligaciones del Comandante General de Fuerza, son:

Literal c) Preparar y dirigir a la Fuerza para el cumplimiento de las tareas determinadas en la planificación militar, conforme a las exigencias de la seguridad nacional.

## CAPÍTULO II DE LOS ÓRGANOS DE APOYO A LA DEFENSA

Art. 66.- Decretado el estado de emergencia, por inminente agresión externa o grave conmoción interna, la fuerza auxiliar y los órganos de apoyo a la defensa, se subordinarán al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, total o parcialmente. (Ministerio de Defensa, 2009)

### ***Libro Blanco de la Defensa***

En 2018 se actualiza la Política de la Defensa en su Libro Blanco de la Defensa, donde se expresa que los objetivos y lineamientos estratégicos de la defensa han sido construidos conforme al marco normativo vigente (nacional e internacional), que contemplan ejercer el control efectivo del territorio nacional, así como, apoyar a las instituciones en la protección de la población; fortalecer las capacidades estratégicas de las Fuerzas Armadas; contribuir a la cooperación internacional; y contribuir al desarrollo nacional mediante actividades de cooperación

intersectorial, investigación e innovación en las industrias de la defensa. (Ministerio de Defensa, 2018)

Otro aspecto importante que se expone es la necesidad de reducir la brecha tecnológica por ello, propone potenciar las capacidades operativas y desarrollar tecnologías que satisfagan las diversas necesidades de la defensa nacional.

Sobre este aspecto tecnológico se hace indispensable la mundialización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) obligando a desarrollar políticas y estrategias para la ciberseguridad, ciberdefensa y defensa aeroespacial, con el objetivo de potenciar las capacidades de las FF. AA dentro de los nuevos escenarios.

### ***B.- Dimensión Lineamientos Estratégicos***

#### ***Plan Nacional de Seguridad Integral 2019-2030***

El Plan Nacional de Seguridad Integral para el período 2019-2030 se enmarca en normativas nacionales e internacionales, leyes orgánicas, leyes ordinarias, decretos, acuerdo y resoluciones. Su planteamiento está direccionado a una propuesta a largo plazo, con conceptos amplios y multidimensional sobre seguridad, concluyendo que el objetivo de la seguridad es proteger a la sociedad y a la naturaleza, “enfocado en tres ámbitos de acción: defensa, que contempla la soberanía e integridad territorial; la seguridad pública, que abarca la seguridad ciudadana y orden público; y la gestión de riesgos, enfocada en los riesgos naturales y antrópicos” (Ministerio de Defensa Nacional, 2019)

Enuncia a la defensa como el conjunto de acciones político-estratégicas necesarias para enfrentar amenazas externas que atentan contra la soberanía e integridad territorial y que, por lo tanto, demanda de un estado de excepción que declare a sus Fuerzas Armadas en campaña y el estado en movilización nacional (Ministerio de Defensa Nacional, 2019, pág. 35)

Afirma como elemento clave a la seguridad el terrorismo, como un constituyente grave y de amenaza a la seguridad, a las instituciones, a los valores democráticos del Estado ecuatoriano y su sociedad.

***Plan de Desarrollo Nacional 2017-2021 Toda una vida***

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

Política 9.1 Promover la paz sostenible y garantizar servicios eficientes de seguridad integral.

Política 9.5 Fomentar la cooperación vecinal y regional, el control efectivo de los espacios acuáticos, terrestres, aéreos, así como la defensa de los intereses marítimos, manteniendo la integridad territorial y la defensa de la soberanía del Estado.

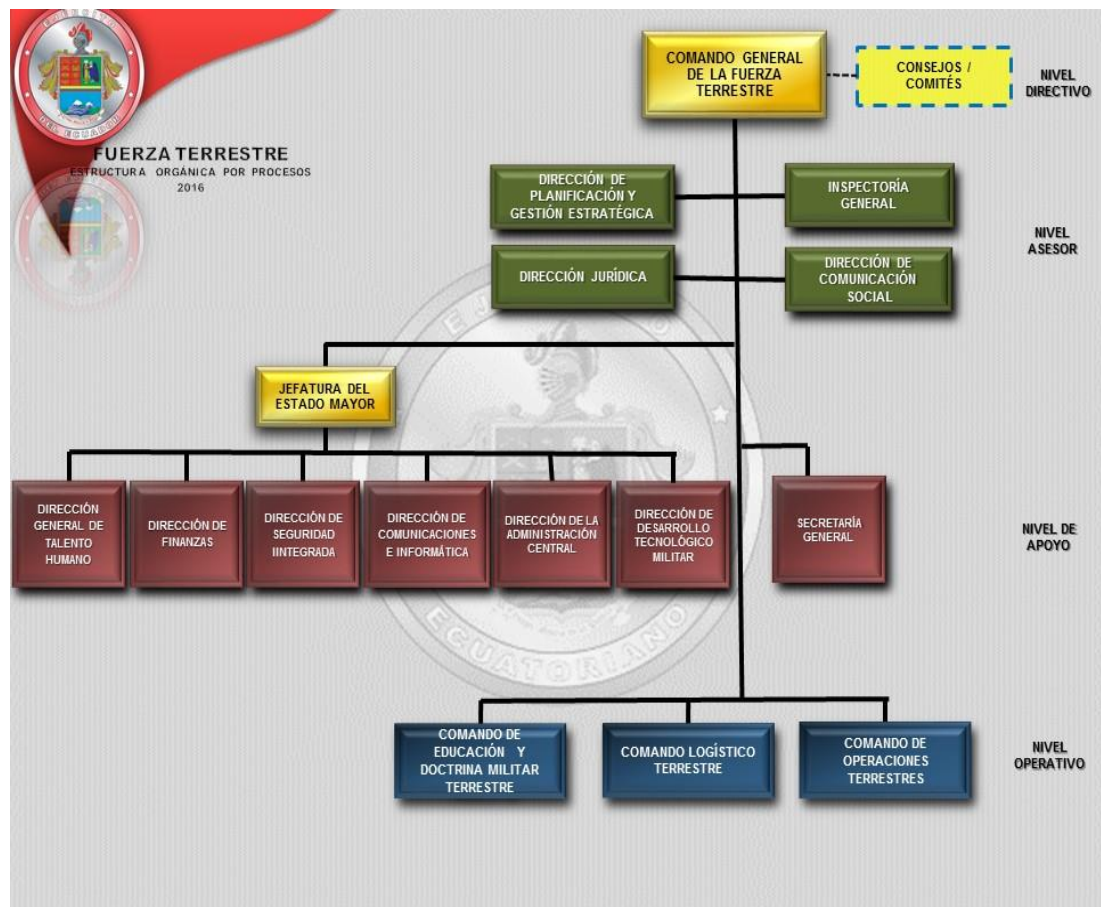
***C.- Dimensión Sistema De Seguridad y Defensa***

***Estructura Organizacional Estratégica y Objetivos Estratégicos***

***a.- Estructura Organizacional***

Figura 1

## Estructura orgánica de la Fuerza Terrestre



Nota: Tomado de (Ejército del Ecuador, 2014)

### ***b.- Objetivos Estratégicos***

Determinan hacia dónde va el Ejército es decir hacia donde están orientados los esfuerzos y recursos para el cumplimiento de la misión de la Fuerza. En relación a las capacidades operativas se destacan los siguientes objetivos, a pesar de que todos están alineados con los intereses del tema tratado.

#### **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 un sistema logístico que brinde continuidad en las operaciones.
- b. Se deberá considerar la conformación de agrupaciones de armas combinadas o conjuntas de manera temporal o permanente; descartando la organización de unidades militares de carácter puro, considerando una estructura de tipo modular.
- c. La flexibilidad, movilidad y multipropósito se obtendrán sobre la base del completamiento y dotación de todos los recursos necesarios, de un entrenamiento constante y de una organización por procesos. (Ejército del Ecuador, 2017)

## **2. Confirmar la localización actual o relocalizar las unidades militares, considerando su agrupación en fuertes militares**

La localización de unidades deberá definirse sobre los beneficios operacionales y administrativos de las mismas, procurando agruparse en campamentos con la consiguiente optimización de los recursos humanos y materiales.

- a. Adaptar las estructuras y ubicación geográfica de las unidades a las condiciones y exigencias del nuevo entorno estratégico.
- b. Las áreas para definir la futura localización de las unidades deberán tener la suficiente amplitud para ejecutar el entrenamiento militar y áreas de amortiguamiento a fin de evitar impactos negativos con relación a la población civil (explosiones, contaminación sonora, etc.).
- c. Balancear el concepto de un Ejército territorial y un Ejército operacional (basado en la planificación por capacidades) en el



que se privilegie la concentración de unidades y su capacidad de respuesta inmediata ante cualquier tipo de amenaza o riesgo, principalmente orientadas hacia las áreas estratégicas y áreas geográficas de empleo de las unidades militares.

**3. Proponer los cambios que sean pertinentes al marco legal**

- a. El análisis deberá ser permanente, considerando las experiencias en el cumplimiento de misiones y tareas.
- b. Considerar la generación de normativa que permita optimizar el empleo de las unidades en apoyo a la seguridad integral, definiendo con mayor claridad las condiciones de empleo de las mismas. (Ejército del Ecuador, 2017)

**4. Optimizar las operaciones militares en la defensa de la soberanía y seguridad integral**

- a. Los sistemas operativos del campo de batalla deben ser desarrollados con la suficiente interoperabilidad para trascender desde el empleo de armas combinadas en el ámbito terrestre hacia lo conjunto.
- b. Se deberá procurar disponer de un sistema de mando y control moderno y flexible para asegurar la obtención de la información y la iniciativa en la toma de decisiones: red de información del área de operaciones; comunicación con los órganos de maniobra; sistema de mando y control para el planeamiento, movimiento, empleo y sostenibilidad de las unidades; sensores de vigilancia y reconocimiento y seguridad en las redes de información y comunicación.
- c. Optimizar las estructuras administrativas procurando racionalizar la asignación de personal militar del Ejército, con prioridad a las

unidades operativas y considerando las alícuotas para otras dependencias y organismos, dentro y fuera de FFAA.

#### **OBJ 4: INCREMENTAR LAS CAPACIDADES MILITARES.**

##### **1. Recuperar, modernizar y adquirir material, armamento y equipo (terrestre, aéreo y fluvial) para la defensa de la soberanía y misiones de apoyo en el ámbito interno**

- a. La adquisición, modernización y recuperación del material, armamento y equipo se lo deberá realizar considerando las prioridades operacionales (tareas y misiones) y escenario de amenazas y riesgos en cada jurisdicción.
- b. Actualizar las tablas de dotación (TDO) considerando los nuevos escenarios, así como las misiones y tareas que cumplen las unidades militares. Se debe considerar la dotación de equipo especial para ciertas unidades en tareas específicas como el apoyo a la gestión de riesgos.
- c. Considerar la incorporación de sistemas no tripulados para incrementar las capacidades de reconocimiento y vigilancia del territorio nacional de acuerdo a los requerimientos operacionales.
- d. Formular proyectos de investigación, desarrollo e innovación con la UFA-ESPE y demás universidades, centros de investigación locales y en el extranjero, empresas de la defensa y otras, que permitan optimizar las capacidades militares y reducir la dependencia tecnológica. (Ejército del Ecuador, 2017)

#### **OBJ 6: INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD EN EL APOYO LOGÍSTICO.**

##### **1. Fortalecer el sistema logístico**

- 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 al tipo de misión y escenario. (Ejército del Ecuador, 2017)

#### **OBJ 7: INCREMENTAR LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL.**

##### **1. Optimizar los procedimientos de planificación estratégica del ejército**

- a. Elaborar la planificación de la Gestión Institucional (Plan de Gestión Institucional, Plan de Capacidades, Plan de Fortalecimiento, planes operativos anuales y otros), considerando la priorización de los requerimientos operacionales así como la situación del escenario. Incorporar en estos procesos un análisis de riesgo, probabilidad de ocurrencia y recursos disponibles.
- b. Incorporar a la gestión estratégica, un proceso de carácter permanente, responsable de analizar y recomendar sobre temas de carácter estratégico.
- c. Implementar procedimientos que permitan identificar y difundir en los niveles de decisión pertinentes, los niveles de riesgo frente al debilitamiento de las capacidades y pérdida de la eficiencia operacional.
- d. Implementar la participación temporal de "tanques de pensamiento" para analizar y asesorar sobre temas estratégicos de la Institución (asesoramiento de expertos). Considerar el

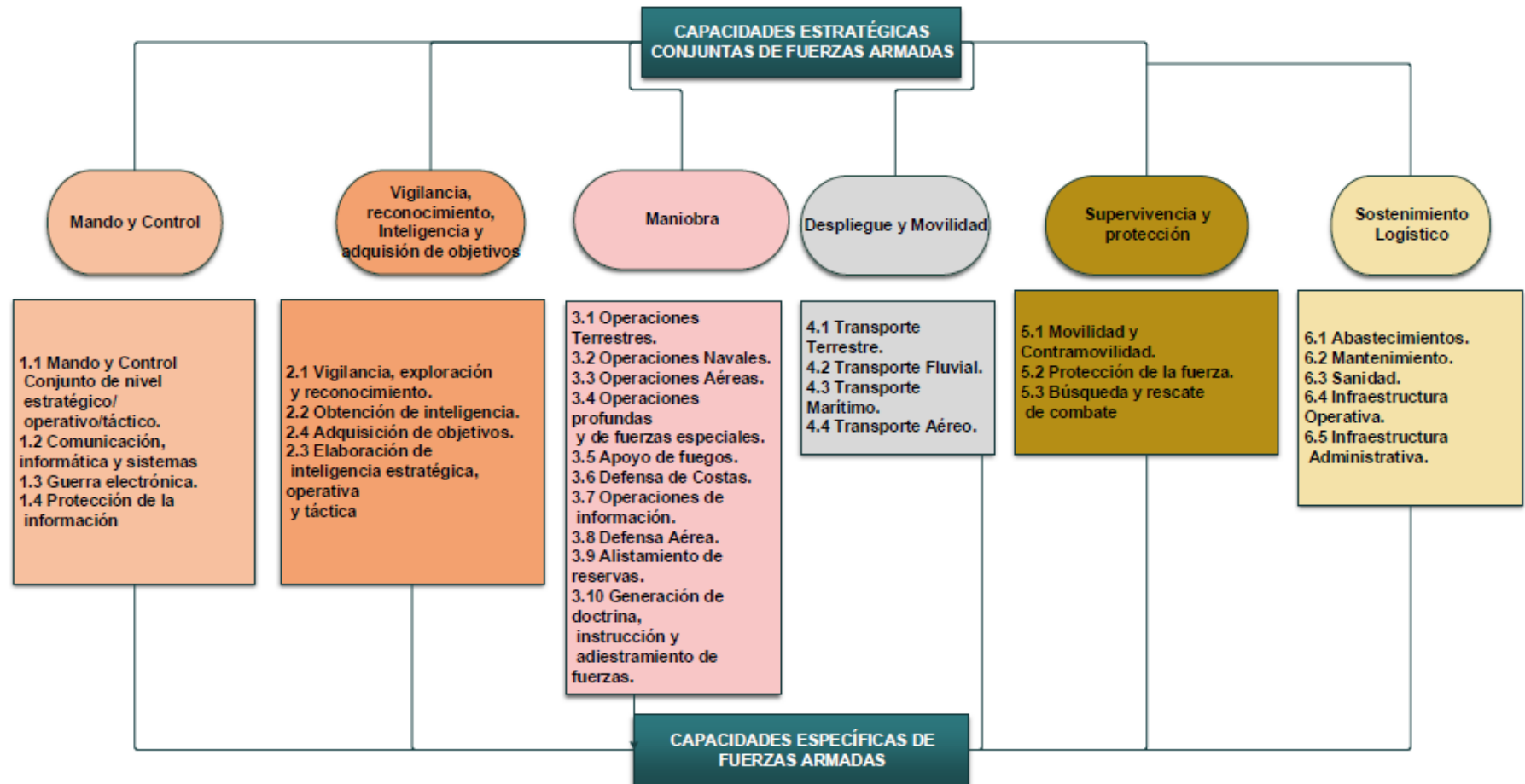
apoyo del Centro de Estudios Estratégicos de la UFA-ESPE y otros afines. (Ejército del Ecuador, 2017)

***D.- Dimensión Militar***

***Capacidades operativas militares***

Figura 2

Las Capacidades Estratégicas Conjuntas de Fuerzas Armadas



Nota: (Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, 2010)

La política de defensa del estado ecuatoriano tiene definida las capacidades operativas que las FF. AA en donde la fuerza terrestre alcanza una mayor preponderancia por su número de efectivos y la cantidad de misiones a ella asignada, estableciendo las siguientes como las capacidades de la fuerza terrestre en las siguientes:

**Mando y Control.** - Capacidad que busca disponer de los sistemas de información y de comunicaciones que integren los niveles estratégico, operacional y táctico, y permitan ejercer, de forma rápida y eficaz, las funciones de mando y control e información en la conducción de operaciones y la gestión de crisis. (Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, 2016)

**Vigilancia, Reconocimiento e Inteligencia.** - Capacidad que pretende obtener la superioridad en la información para una oportuna toma de decisiones, mediante el empleo de sistemas de reconocimiento, alerta temprana, análisis y difusión, integrados y tecnológicamente avanzados, que permitan cubrir permanentemente todos los previsible escenarios de empleo de la fuerza ante amenazas y riesgos. (Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, 2016)

**Maniobra.** - Capacidad que permite a las Fuerzas Armadas participar en operaciones conjuntas y/o específicas de cada Fuerza, mediante el empleo del poder militar, para contrarrestar las amenazas y riesgos que atenten contra la seguridad nacional, permitiendo el cumplimiento de las misiones asignadas a las Fuerzas Armadas. (Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, 2016)

**Movilidad.** - Capacidad que busca disponer de los medios que permitan el despliegue y la movilidad de las unidades y elementos de las Fuerzas, para adoptar el dispositivo previsto en los planes de empleo. El

objetivo es poder aplicar el poder militar en el lugar y momento oportuno.

(Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, 2016)

**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. (Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, 2016)

El plan de fortalecimiento de las capacidades de la Fuerza terrestre es el que a partir de definir las capacidades busca potenciarlas mediante un plan que permita alcanzar un fortalecimiento de cada una de ellas, por lo que son varias las líneas de acción y los planes a cumplir para lograr este objetivo dentro de los cuales está el Plan anual de inversiones en donde desde los niveles más altos de la planificación estratégica plantean metas y objetivos para lo cual asignan los recursos pertinentes para lograr fortalecer y/ o desarrollar la capacidad operativa planteada, de igual forma otro instrumento que viabiliza el plan de fortalecimiento, es el Plan estratégico Institucional en donde también está considerado como objetivo el desarrollo de las capacidades lo que ha posterior se traduce en el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de la fuerza Terrestre

#### ***E.- Dimensión Ciencia y Tecnología***

##### ***Desarrollo de las TIC's en FF.AA.***

En el Libro Blanco 2018 se expone que la mundialización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) obliga a desarrollar políticas y estrategias para la ciberseguridad, ciberdefensa y defensa aeroespacial, con el objetivo de potenciar las capacidades de las Fuerzas Armadas dentro de los nuevos escenarios.

Sobre la ciencia y la tecnología para la defensa el Libro Blanco explica que las alianzas estratégicas han alcanzado un buen nivel de tal manera que se ha podido lograr una cierta independencia tecnológica, “gracias a la integración de la

industria de defensa como elemento facilitado para sustentar las operaciones”  
(Ministerio de Defensa, 2018)

Continuando con el análisis de las dimensiones e indicadores de la variable dependiente “Capacidades de respuesta del C.O 4”.

### **Variable Dependiente**

#### ***A.- Dimensión Normativa***

##### ***Directiva de Defensa Militar***

La Directiva de Defensa Militar (DDM) establece que a las Fuerzas Armadas le corresponde cumplir con la misión fundamental de defensa de la soberanía del Estado y la integridad territorial, así como apoyar con su contingente al desarrollo nacional y en situaciones de calamidad pública producida por desastres naturales o antrópicos.

En este sentido, los contenidos de la DDM realizan un encuadramiento para llegar a establecer diez objetivos estratégicos para su cumplimiento, de los cuales siete se relacionan con el impacto a la ciudadanía y tres genéricos establecidos por el gobierno para todas las instituciones públicas:

1. Incrementar la capacidad de Defensa Militar en respaldo de acciones ante potenciales controversias.
2. Incrementar el nivel de seguridad y desarrollo en las zonas de frontera, con énfasis en la frontera norte.
3. Incrementar la efectividad de la participación de las FF.AA. en el ámbito de la seguridad interna de acuerdo a la normativa legal vigente.
4. Incrementar el nivel de integración del país con la comunidad internacional, en el ámbito de la defensa.
5. Incrementar el nivel de sostenibilidad de la economía de defensa.



6. Incrementar el apoyo al desarrollo nacional en los ámbitos de investigación, desarrollo tecnológico, industria de la defensa apoyo comunitario gestión de riesgos e intereses nacionales.
7. Incrementar el nivel de cultura de seguridad y defensa en todos los ámbitos y niveles de la sociedad.
8. Incrementar el nivel de desarrollo humano
9. Incrementar la eficiencia operacional (Institucional)
10. Incrementar el uso eficiente del presupuesto. (Auz, 2018)

### ***Manual de derecho en las operaciones militares***

Este documento es de apoyo para la ejecución de las operaciones militares. Se promulgan normas y procedimientos del antes, durante y después para la ejecución de las operaciones y de los miembros de las FF.AA. para direccionar su desenvolvimiento.

Es una guía que debe ser actualizado contantemente al ritmo de los nuevos escenarios y amenazas multidimensionales. Entre sus puntos a resaltar se puede enunciar lo siguiente:

- El derecho en las operaciones militares
- Las operaciones militares para la defensa de la soberanía e integridad territorial
- Las operaciones militares en el ámbito interno
- Asesor jurídico en la planificación de las operaciones militares
- Procedimientos a observarse durante el cumplimiento de las operaciones militares

### ***B.- Dimensión Sistema De Seguridad Integral***

#### ***Organización del Sistema de Seguridad Integral***

El concepto de Seguridad Integral supone una aplicación globalizadora de la seguridad, en la que se tienen en cuenta los aspectos humanos, legales, sociales,

económicos y técnicos de todos los riesgos que pueden afectar a todos los sujetos activos participantes en la actividad de una entidad.

Implica a los diversos agentes sociales en los procesos de evaluación y prevención de riesgos. El futuro de la seguridad es la integración. Calidad, medio ambiente, seguridad laboral, son conceptos que se deben abordar de forma interrelacionada. La principal ventaja de la gestión integral es que permite a la dirección una visión global posibilitando el diseño de una estrategia corporativa única, optimizando el aprovechamiento de los recursos de trabajo.

En el Plan Nacional de Seguridad Integral se plantean estrategias específicas para las Fuerzas Armadas:

Estrategia 18.- Regular la participación de Fuerzas Armadas en materia de seguridad ciudadana, en apoyo a la Policía Nacional

#### POLÍTICA:

- Fortalecer y especializar las capacidades estratégicas y operativas de la Defensa en todos los ámbitos de la sociedad.
- Estrategia 21.- Mejorar las capacidades estratégicas conjuntas de Fuerzas Armadas
- Estrategia 22.- Desarrollar la industria de la defensa.
- Estrategia 26.- Fomentar una cultura de seguridad y defensa en todos los niveles y ámbitos de la sociedad
- Estrategia 28.- Mejorar las relaciones entre civiles y militares (Ministerio de Defensa Nacional, 2019)

#### ***Capacidades tecnológicas para hacer frente a las amenazas y riesgos***

Caro (2014) explica que “en la amenaza de los conflictos armados, al abordar las líneas estratégicas de acción y mencionar a las Fuerzas Armadas y sus capacidades, se hace referencia a que estas han de «ser ‘tecnológicamente avanzadas’ –como exigen la eficacia y las características de las tareas que se les encomiendan”.

Con este contexto es justificable establecer que las capacidades operativas deben estar tecnológicamente actualizadas. En el caso de Ecuador la tecnología que se utiliza no es de última generación, por lo que se mantiene una brecha entre la tecnología que mantienen las nuevas amenazas y las que utilizan las capacidades operativas, esto exige la designación de recursos para su completa modernización.

### ***C.- Dimensión Formación y Difusión***

#### ***Cultura de seguridad***

En los últimos años, Ecuador emprende y ejecuta una serie de políticas, estrategias y acciones que han permitido consolidar este enfoque y concepto de seguridad integral, mediante la desconcentración de los servicios de seguridad en el territorio, el fortalecimiento de la Policía Nacional, las reformas implementadas en la justicia y una acertada orientación de las políticas de defensa y de relaciones internacionales, paralelas a la implementación de nuevas tecnologías para la seguridad, el perfeccionamiento permanente del Sistema de Gestión de Riesgos y la profundización de la democracia y la gobernabilidad en territorio.

La seguridad con enfoque integral articula seis ámbitos con la participación de las instituciones que ejecutan políticas, planes y proyectos con un enfoque humano de proyección nacional, desde mecanismos de seguimiento y control social y sobre todo mediante una participación activa y responsable de la ciudadanía en: 1. Justicia y seguridad ciudadana; 2. Relaciones internacionales y defensa; 3. Democracia y gobernabilidad; 4. Justicia social y desarrollo humano; 5. Ambiente y gestión de riesgos; y 6. Ciencia y tecnología. (Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa, 2012)

#### ***Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001***

La norma ISO 27001 es una solución de mejora continua en base a la cual puede

desarrollarse un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) que permita evaluar todo tipo de riesgos o amenazas susceptibles de poner en peligro la información de una organización tanto propia como datos de terceros.

Por otro lado, también permite establecer los controles y estrategias más adecuadas para eliminar o minimizar dichos peligros. (Isotools, 2010)

Implementar una norma ISO para la seguridad en la información es complementar la cultura de seguridad. Trabajar con estándares altos de seguridad y en el caso de la información resulta un avance sustancial en la seguridad interna del país.

#### ***D.- Dimensión Amenazas Y Riesgos***

##### ***Seguridad interna.***

El término de seguridad interior es una traducción del término inglés *homeland security*, utilizado por los Estados Unidos luego de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 (Montero, 2013), diferenciándose de los conceptos de seguridad nacional que competen a riesgos y amenazas con otros Estados, estos últimos han alcanzado otras dimensiones que involucra a la globalización y la trascendencia de los medios de comunicación que han incrementado la vulnerabilidad, magnificado los efectos y debilitado toda defensa establecida hasta el momento.

La inseguridad es tan amplia que va desde los desastres naturales, epidemias y amenazas relacionadas con la naturaleza; hasta los atentados terroristas, crimen organizado y narcotráfico. La globalización ha incrementado la accesibilidad de las organizaciones criminales y terroristas a grandes recursos financieros, armamentistas, técnicos y tecnológicos (Chertoff 2009; Foster1978).

No se puede dejar de incluir las acciones colectivas y transformaciones de los grupos sociales presentes en toda Latinoamérica con la inclusión de las clases medias confrontadas con el Estado. Esto conlleva a equilibrar la seguridad tanto

interna como externa como ejes fundamentales de la seguridad integral en la cual la actuación y participación de las FF. AA: son primordiales.

#### **Comando Operacional N° 4 “CENTRAL”**

El C. O 4 “CENTRAL” para suministrar apoyo a los organismos del Estado que lo requieran debe cumplir con el Plan Militar de Defensa Interna “RESGUARDO”.  
(Ayala, 2016)

#### **Misión C O 4 “CENTRAL”**

Sin descuidar la defensa de la soberanía y la integridad territorial, en coordinación con PP.NN, con participación de órganos apoyo a la defensa, prepararán y conducirán operaciones de defensa interna y proporcionarán apoyo a la SNGR, en forma permanente en la Z.D 4, para proteger los derechos, libertades y garantías de ciudadanos, manteniendo la paz y orden público, salvaguardando la población y sus recursos, protegiendo los recursos estratégicos del Estado, neutralizando y/o eliminando a los Grupos Ilegales Armados; apoyando en la mitigación de efectos en caso de desastres naturales o antrópicos respectivamente, a fin de permitir el cumplimiento de la misión del CC.FF.AA. (C.O 4, 2012, pág. 6, citado en Medina, 2015

La responsabilidad el C. O 4 “CENTRAL” abarca una superficie de 42.354 Km2 cubiertos por cuatro Grupos Operacionales cada una en su respectiva jurisdicción.

**Figura 3**

Sector de responsabilidad del C.O 4 "CENTRAL"



Nota: Tomado de Plan Militar de Defensa Interna "RESGUARDO" citado en Medina, 2015)

**Tabla 1**

Sector de responsabilidades C. O 4 "CENTRAL"

<b>COMANDO OPERACIONAL N°4 "CENTRAL" - ZONA DE DEFENSA 4</b>			
<b>GRUPO OPERACIONAL</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>ESCENARIO</b>	<b>JURISDICCIÓN</b>
<b>G.O. 4.1</b>			Provincia de Pichincha, a excepción de los cantones Puerto Quito, Pedro Vicente Maldonado y San Miguel de los Bancos, más las parroquias de Papallacta y Cuyuja del Cantón QUIJOS
	ATAHUALPA	S.Z.D "A"	
<b>G.O. 4.2</b>			Provincias De Cotopaxi y Los Ríos"
	COTOPAXI	S.Z.D "B"	
<b>G.O. 4.3</b>			Provincia de Chimborazo, Bolívar y Tungurahua
	CHIMBORAZO	S.Z.D "C"	

---

**COMANDO OPERACIONAL N°4 "CENTRAL" - ZONA DE DEFENSA 4**


---

<b>G.O. 4.4</b>	CENEPA	S.Z.D "D"	Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y los cantones de Puerto Quito, Pedro Vicente Maldonado y San Miguel de los Bancos de la Provincia De Pichincha
<b>G.O. 4.5</b>	AGRUCOMGE		

---

Tomado de: (C.O 4, 2012, pág. 7, citado en Medina, 2016)

**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 e integridad territorial. La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional. Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico". (Asamblea Nacional, 2008)

Art. 162.- "Las Fuerzas Armadas solo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional, y podrán aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional, de acuerdo con la ley. Las Fuerzas Armadas podrán organizar fuerzas de reserva, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. El Estado proporcionará los recursos para su equipamiento, entrenamiento y formación". (Asamblea Nacional, 2008)

### ***Ley de Seguridad Pública y del Estado***

El proyecto de reformas a la Ley de Seguridad Pública y del Estado el mismo que fue aprobado el 15 de mayo del 2014 en el Pleno de la Asamblea, incluyendo:

Art. 3 de la Ley de Seguridad Pública y del Estado establece que: “Es deber del Estado promover y garantizar la seguridad de todos los habitantes, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos del Ecuador, y de la estructura del Estado, a través del Sistema de Seguridad Pública y del Estado, responsable de la seguridad pública y del Estado con el fin de coadyuvar al bienestar colectivo, al desarrollo integral, al ejercicio pleno de los derechos humanos y de los derechos y garantías constitucionales”. A partir de este fundamento, se legitima al Estado el hacer uso de todos sus recursos para proporcionar paz y seguridad” (Asamblea Nacional, 2008)

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. (Asamblea Nacional, 2008)

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



Una vez justificadas la actuación de FF.AA. y en función a las capacidades operativas de estas se procede a continuar con los procesos establecidos por la Dirección de Operaciones del CC.FF.AA. que a través de una estructura orgánica se establecerá los pasos a seguir.

Como un organismo especializado el Ministerio de Defensa Nacional cuyo propósito principal es mantener la soberanía de la nación por lo que ha realizado su Plan Anual Comprometido del 2019 documento que expone sus objetivos relacionados a la defensa, soberanía e integridad territorial, seguridad integral en el ámbito de la Defensa, investigación, desarrollo tecnológico e innovación en apoyo al fortalecimiento de las capacidades estratégicas de la Defensa. (Asamblea Nacional, 2008)

### ***Plan Anual Comprometido 2019***

Objetivo 26. Mantener la participación en la Seguridad Integral en el ámbito de la Defensa.

26.1. Desarrollar nuevas capacidades estratégicas de seguridad integral.

26.2. Incrementar las capacidades del Subsistema de Inteligencia Militar que contribuya al Sistema Nacional de Inteligencia y a la Seguridad Integral.

26.3. Optimizar el sistema de control de armas en el país.

Riesgos: 1. La falta de entrenamiento, capacitación, doctrina, normativa y medios en el apoyo en las misiones complementarias por parte de las Fuerzas Armadas CAUSARIA, un deficiente o insuficiente empleo de FF.AA., en apoyo al Estado. (Ministerio de Defensa Nacional, 2019)

### **Hipótesis.**

La capacidad de respuesta del C.O 4 no es adecuado para hacer frente a las amenazas y riesgos actuales que atentan a la seguridad interna del país.

### **Sistema De Variables.**

#### ***Variable Independiente.***

- Las amenazas y riesgos

**Variable Dependiente.**

- La capacidad de respuesta del C. O4
- Seguridad interna

**Conceptualización y Operacionalización de las Variables.****Conceptualización de las variables****Variable Independiente**

Amenazas: Evento físico, potencialmente perjudicial, fenómeno y/o actividad humana que puede causar la muerte o lesiones, daños materiales, interrupción de la actividad social y económica o degradación ambiental. (Estrategia internacional para la Reducción de Desastres Las Américas, 2014)

Para efectos de la Política de Defensa Nacional y en concordancia con lo señalado en la Declaración sobre Seguridad en las Américas, se conceptualiza a la amenaza como fenómenos, elementos o condiciones de naturaleza antrópica, caracterizada por su capacidad, motivación e intencionalidad de atentar contra los intereses vitales o estratégicos del Estado. (Ministerio de Defensa, 2018, pág. 50)

Riesgo: Probabilidad de consecuencias perjudiciales o pérdidas esperadas (muertes, lesiones, propiedad, medios de subsistencia, interrupción de actividad económica o deterioro ambiente) resultado de interacciones entre amenazas naturales o antropogénicas y condiciones de vulnerabilidad. (Estrategia internacional para la Reducción de Desastres Las Américas, 2014)

**Variable dependiente**

**Capacidades de respuesta del C. O 4 “CENTRAL”:** Considerando que capacidad se define como la aptitud o suficiencia específica que le permite a una organización cumplir con su misión básica y sus funciones, las capacidades que deben tener las Fuerzas Armadas ecuatorianas han sido determinadas por capacidades estratégicas y capacidades específicas, las cuales les permitirán

cumplir con la misión constitucional y con las misiones subsidiarias asignadas, mejorando la capacidad de respuesta ante crisis mediante las operaciones militares donde el empleo de la fuerza será de manera proporcional y progresiva. (Fuerzas Armadas del Ecuador, 2010)

**Seguridad Interna:** Grado relativo de garantía que proporciona el Estado a la colectividad, en el marco de la seguridad nacional y en el ámbito interno del país, con el objetivo de anular o neutralizar los antagonismos o presiones de cualquier origen, forma o naturaleza, que se oponen o pueden oponerse a la consecución y/o mantenimiento de los objetivos nacionales. (Ministerio de Defensa Nacional, 2019, pág. 145)

***Operacionalización de las variables.***

Ver Anexo "A"

## Capítulo III

### Marco Metodológico

#### **Enfoque de la Investigación.**

Este estudio se apoyó en la exploración y la observación para diagnosticar a través de informes y resultados cualitativos y cuantitativos la capacidad de respuesta del Comando Operacional N°4 "CENTRAL". Esta investigación de campo se realizó utilizando como herramienta la encuesta y la entrevista, cuyos resultados una vez depurados se concluyó en estudio explicativo y se procedió a proponer las estrategias para mejorar la respuesta en las acciones de apoyo del C.O 4 "CENTRAL"

#### **Tipo De Investigación.**

##### ***Explicativo***

Este método ayudó a realizar descripciones de conceptos y situaciones hasta el momento no estudiadas, con el fin de proporcionar detalles de la información adquirida a través de fuentes primarias y secundarias.

##### ***Correlacional.***

Este tipo de investigación es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares, a partir de las variables presentadas y su correlación se pudo determinar los resultados y conclusiones expuestas.

#### **Población**

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (Pineda et al, 1994)

La población está constituida por todo el personal de las unidades que integran el C.O 4 "CENTRAL" con un total de 357 oficiales disponibles.

**Muestra.**

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como la siguiente fórmula. (Mata et al, 1997, pág. 19)

La población estuvo comprendida por parte del personal militar empleado en operaciones, estableciendo como único criterio de inclusión para esta muestra el ser oficial disponible del Comando de Operaciones 4 "CENTRAL". Esta población consta de 357 oficiales y se aplicó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra a ser encuestada.

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

N = Universo = 357

Z= Nivel de confianza = 95%

p = Probabilidad a favor= 50%

q = Probabilidad en contra, q=(1-p) = 50%

e= Error de estimación = 1,96%

n= Tamaño de la muestra = 194

Una vez aplicada la fórmula presentada, se obtuvo una muestra de 194 oficiales disponibles a los que se les aplicó la encuesta diseñada.

**Métodos de Investigación.**

Para esta investigación se aplicó los métodos deductivos, inductivos y analíticos como pasos para obtener una visión clara respecto al objeto de estudio.

Se complementó con métodos cualitativos y cuantitativos aplicados en las técnicas de recolección de datos.

**Técnicas de Recolección de Datos.**

La recolección de datos se refiere al uso de una diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para el desarrollo de una investigación.

Estas pueden ser: las entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, información estadística generada. Todos estos instrumentos se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que fue útil para este trabajo.

### ***Enfoque Cualitativo***

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2004, pág. 8). Este enfoque a través de la entrevista buscó el criterio de los expertos y determinó la necesidad de analizar los procedimientos operativos y logísticos para una mejor respuesta de las capacidades operativas del C.O 4 “CENTRAL”.

**Entrevista.** Es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos y grupos con el fin de obtener testimonios orales. La entrevista puede ser individual o colectiva y por la forma que está estructurada puede ser libre o dirigida. (Rodríguez, 2005, pág. 98).

La entrevista es una de las estrategias más utilizadas para obtener información en la investigación social, permite indagar sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimiento, que de otra manera no estarían al alcance del investigador. (Aguilar & Barroso, 2015)

Esta herramienta con enfoque cualitativo se aplicó tres coroneles de Estado Mayor Conjunto para obtener un sondeo de primera mano en el tema de los procedimientos operativos y logísticos llevados a cabo por el C.O 4 y los resultados obtenidos.

La entrevista utilizada fue semiestructurada con preguntas abiertas con el fin de poder profundizar y ampliar los criterios del entrevistado experto y que permita fortalecer los conceptos de esta investigación.

**Objetivos de la entrevista.**

1. Determinar los antecedentes que justifiquen la necesidad del fortalecimiento de las capacidades operativas del C.O 4.
2. Definir la necesidad de mantener las capacidades operativas del C.O 4 actualizadas y tecnificadas para poder hacer frente a las amenazas y riesgos que afectan a la seguridad interna del país.
3. Analizar la opinión y criterio de los expertos sobre la situación actual de las capacidades operativas del C.O 4 para definir nuevas estrategias que ayuden a su fortalecimiento.

**Cuestionario.**

1. ¿Cómo calificaría usted la participación del C.O 4 en los acontecimientos de octubre de 2019?
2. A su criterio ¿Cómo se justifica la intervención positiva o negativa del C.O 4 en la conmoción interna suscitada en octubre de 2019?
3. ¿Cuál es la situación actual de las capacidades operativas del C.O 4?
4. ¿Considera usted que las capacidades operativas del C.O 4 están preparadas para enfrentar las amenazas y riesgos multidimensionales que han surgido en los últimos años?
5. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar las capacidades operativas del C.O 4? (Anexo "B")

***Enfoque Cuantitativo***

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2004). Para esta investigación se aplicó como herramienta de recolección de información, la encuesta.

**Encuesta.** La encuesta por muestreo puede definirse como una metodología de investigación que, adaptándose a las fases del método científico general, intenta obtener información cuantitativa sobre una población ya sea en términos descriptivos o de relación entre variables medidas. (Gómez, 1990)

La encuesta se aplicó a 194 oficiales que participaron en los últimos eventos de octubre de 2019 ejecutando los operativos del C O 4, permitiéndoles establecer bajo su criterio opiniones asertivas que permitieron hacer una evaluación de las capacidades operativas del C O 4.

Se utilizó la escala de Likert que permitió medir actitudes, conocer el grado de conformidad y admite medir situaciones no únicamente con una respuesta binaria sino de acuerdo con el grado de opinión del encuestado dando una contestación más asertiva a la pregunta planteada.

Dentro de esta escala se aplicó diferentes valores ponderativos debidamente diferenciados, además se manejó una pregunta cerrada dicotómica y otra de opción múltiple concretando la situación actual del C O 4.

#### **Objetivo de la encuesta.**

“Determinar la situación actual de las capacidades operativas del C.O 4 para establecer estrategias que ayuden a mejorar su intervención frente a las amenazas y riesgos que afectan la seguridad interna del país”. (Anexo “C”)

#### **Instrumentos de Recolección de Datos**

Se realizó un proceso de recolección de datos en forma planificada y teniendo claros objetivos sobre el nivel y profundidad de la información recolectada.

La encuesta como herramienta cuantitativa suministró resultados estadísticos que facilitaron análisis comparativos.

En igual forma, las entrevistas fueron transcritas en su integridad, observando el lenguaje empleado por los entrevistados. Una vez terminado el proceso se procedió al análisis de resultados obteniendo las conclusiones respectivas.



## **Técnicas para el Análisis e Interpretación de Datos**

Corresponde para esta investigación tomar los datos e información de los instrumentos aplicados como son la encuesta, entrevista y análisis de documentos bibliográficos, los mismos que sirvieron para la comprobación de las preguntas de investigación y de la hipótesis planteada.

La encuesta se envió vía correo electrónico a los oficiales a través de formularios Google que crea y analiza encuestas. Una vez obtenidos los resultados se utilizó el programa de Excel para tabular las respuestas. Para hacer comparaciones entre las preguntas y/o agrupar de acuerdo con el criterio a ser analizado se recurrió a tablas dinámicas, de esta manera se pudo sintetizar todo el cuestionario aplicado.

Luego de realizado este proceso se procedió a precisar las conclusiones y plantear las estrategias propuestas.

Para las entrevistas, los cuestionarios fueron entregados a tres integrantes del Estado Mayor del C.O 4 en octubre de 2019:

CRNL DE E.M.C Gustavo Enrique Iturralde Maya

CRNL DE E.M.C Juan Xavier Riofrío Játiva

CRNL DE E.M.C Octavio Roberto Rosales Hidalgo

Una vez recibidos los cuestionarios de la entrevista se procedió a su análisis y comparación con los resultados obtenidos en las encuestas.

De igual manera en la investigación bibliográfica se ejecutó mediante la técnica de análisis documental la misma que preciso los nuevos escenarios a los cuales se deberán orientar las políticas y estrategias que permitan el fortalecimiento de las capacidades operativas del C O4 "CENTRAL".

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

**Análisis de las encuestas.** Los resultados obtenidos en la encuesta a los 194 oficiales del C.O 4 arrojan resultados que demuestran la situación actual de las capacidades operativas del Comando Operacional N°4 "CENTRAL"

En las preguntas sobre cómo es la capacidad de Mando y Control, Reconocimiento e inteligencia, Maniobra, Sostenibilidad Logística y Apoyo a la Seguridad Integral del Estado del C.O 4, se aplicó una correlación entre las interrogantes para obtener un promedio que refleje en forma general la opinión sobre las capacidades operativas del C.O 4.

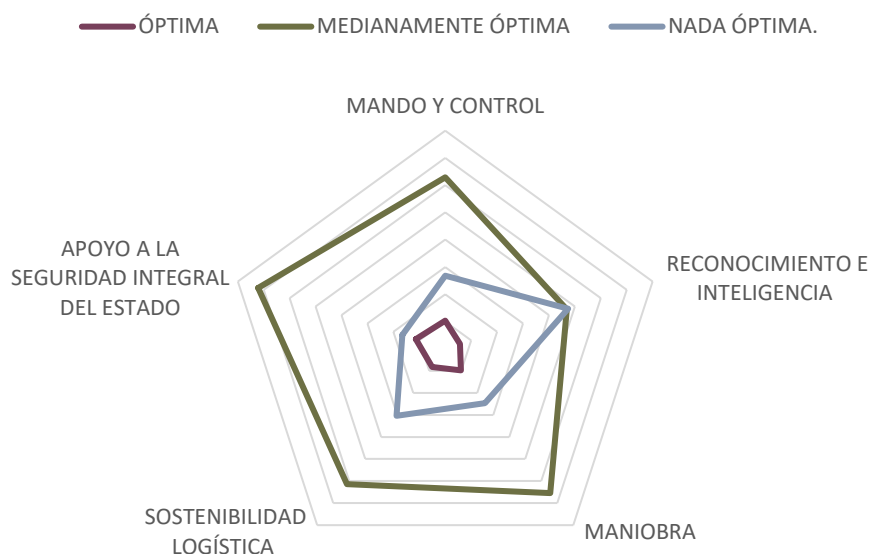
**Tabla 2**

*Relación entre las capacidades operativas del C.O 4*

	MANDO Y CONTROL	RECON. E INTELIGENCIA	MANIOBRA	SOSTENIBILIDAD LOGÍSTICA	APOYO A LA SEGURIDAD INTEGRAL DEL ESTADO	PROMEDIO
ÓPTIMA	10.31%	5.67%	9.79%	8.25%	11.34%	9.07%
MED. ÓPTIMA	62.89%	46.91%	65.46%	61.34%	72.16%	61.75%
NADA ÓPTIMA.	26.80%	47.42%	24.74%	30.41%	16.49%	29.18%
Total general	100.00 %	100.00%	100.00 %	100.00%	100.00%	100.00 %

**Figura 4**

*Relación entre las capacidades operativas del C.O 4*



Para obtener la relación entre las capacidades del C.O 4 se procede a obtener el promedio de las cinco capacidades fijándose en 61,75% en la opción MEDIANAMENTE ÓPTIMA, definiendo la posición de las capacidades con la opción NADA ÓPTIMA representado con el 29,18%. Adicionalmente para los encuestados la opción ÓPTIMA es solo para el 9.07%.

Este análisis es el más concreto ya que determina que las capacidades operativas del C.O 4 “CENTRAL” se encuentran dentro de un rango nada óptimo a medianamente óptimo, nivel considerado totalmente inapropiado para mantener no solo la seguridad interna sino externa.

Así explica Pesantes (2015) al decir que la distinción entre las dos seguridades propias de la nación hoy en día están desapareciendo, por lo que las FF.AA “debido a su capacidad de movilización, de maniobra y amplitud logística, permiten respuestas casi inmediatas y espectaculares, lo que genera una sensación de seguridad” (Saint-Pierre y Donadelli, citado en Pesantes, 2015).

Con una responsabilidad tan grande no se puede mantener una capacidad operativa insuficiente, si se sabe que las amenazas que rodean no solo al país sino a la región y al mundo entero no están totalmente identificadas, y peor aún cada vez aumentan en dimensión y provienen de fuentes internas y externas; las primeras como grupos de la propia sociedad del Estado y las externas provenientes de los países vecinos exportando sus propios conflictos internos como es el caso de Colombia.

Dentro de este mismo análisis resalta los resultados sobre la capacidad de Reconocimiento e Inteligencia, considerada por los encuestados como NADA ÓPTIMA con un resultado del 47,42%. Sin duda alguna, estas consecuencias se derivan a partir de “la creación de la Secretaría Nacional de Inteligencia que ató de manos a la inteligencia militar limitando su empleo por ley” (Iturralde, 2020)

Se continua con el análisis con las siguientes preguntas correlacionadas.

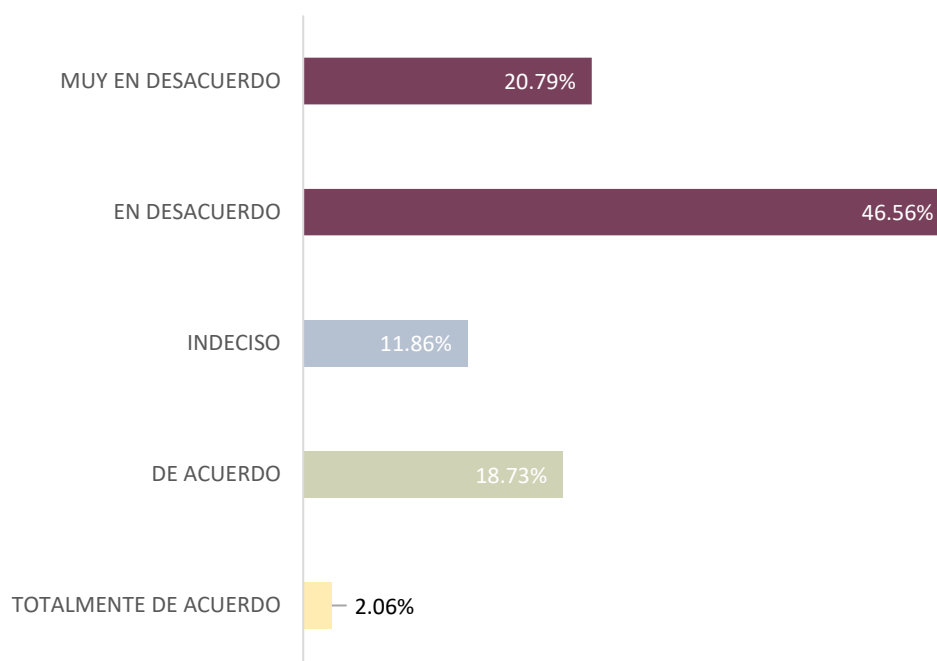
**Tabla 3**

*Relación entre preguntas del cuestionario de la encuesta*

	¿LAS CAPACIDADES OPERATIVAS DEL C.O 4 ESTÁN BIEN DEFINIDAS Y DELIMITADAS?	¿LAS CAPACIDADES OPERATIVAS DEL C.O 4 ESTÁN APTAS PARA ENFRENTAR LAS NUEVAS AMENAZAS Y RIESGOS QUE HAN SURGIDO EN EL PAÍS?	¿EL MARCO LEGAL CON EL CUAL SE EMPLEÓ EL C.O 4, GARANTIZA LAS OPERACIONES MILITARES EN EL ÁMBITO INTERNO?	PROMEDIO
Totalmente de acuerdo	3.61%	1.03%	1.55%	2.06%
De acuerdo	29.38%	12.89%	13.92%	18.73%
Indeciso	11.86%	9.79%	13.92%	11.86%
En desacuerdo	44.33%	55.15%	40.21%	46.56%
Muy en desacuerdo	10.82%	21.13%	30.41%	20.79%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Figura 5

*Relación entre preguntas del cuestionario de la encuesta*



La opinión de los encuestados sobre estas tres interrogantes de manera general es del 46,56% EN DESACUERDO, acentuando su opinión con MUY EN DESACUERDO con el 20,79%, lo que determina que las capacidades operativas no están bien definidas, ni delimitadas; el marco legal es otro punto que no garantiza las operaciones militares en el ámbito interno; y, las capacidades operativas no están aptas para enfrentar las nuevas amenazas y riesgos que han surgido en el país.

Se puede comprobar que las amenazas y riesgos a los que se enfrenta el país para mantener la seguridad interna no están bien definidas por lo tanto las FF.AA tampoco podrían reconocer a lo que se enfrentan, y de igual manera nunca estarían aptas para cumplir las misiones de seguridad interna, sin embargo, se vuelve una contradicción al exigir un cumplimiento si estas mismas capacidades operativas no están respaldadas con un marco legal que garanticen sus acciones y la ejecución de una estrategia planificada.

En este punto es importante recordar lo acontecido en octubre de 2019, donde las acciones tanto de la Policía Nacional como las de las FF. AA fueron

conjeturadas, criticadas y hasta sentenciadas en el sentido de excesos provocados por una y otra institución, pero la misión que en ese momento se trató de cumplir fue el de la defensiva y protección de la ciudadanía tratando de encaminar nuevamente hacia el orden público y la seguridad de la nación.

**Tabla 4**

*Amenazas y riesgos que debe enfrentar el C.O 4*

	¿CONSIDERA USTED QUE SE HAN IDENTIFICADO LAS NUEVAS AMENAZAS Y RIESGOS QUE DEBE ENFRENTAR EL C.O 4 PARA MANTENER LA SEGURIDAD INTERNA DEL PAÍS?	
En su totalidad	18	9.28%
Medianamente	103	53.09%
Nada	8	4.12%
Poco	65	33.51%
<b>Total general</b>	<b>194</b>	<b>100.00%</b>

La pregunta sobre si las capacidades operativas están aptas para enfrentar las nuevas amenazas y riesgos que han surgido en el país deduciéndose un 55,15% EN DESACUERDO y reforzándose con MUY EN DESACUERDO el 21,13%, Esta se puede relacionar con la interrogante sobre si están identificadas las nuevas amenazas y riesgos que debe enfrentar el C.O 4 para mantener la seguridad interna del país donde los encuestados consideran en un 53,09% como MEDIANAMENTE, acentuando la situación desfavorable para las capacidades operativas del C.O 4 con el 33,51% como POCO.

Los resultados son fehacientes ante una falta de identificación de las nuevas amenazas debido a que las capacidades operativas no son aptas para enfrentarlas. Los factores son múltiples, falta de recursos, limitaciones presupuestarias, los sistemas de armas y de apoyo logístico, se han vuelto obsoletos, las actualizaciones tecnológicas y la renovación de material no ha ido acorde con los cambios y necesidades para mantener la capacidad disuasiva y poder precautelar los intereses nacionales y por lo que tenga que intervenir las FF.AA. (Fuerzas Armadas del Ecuador Comando Conjunto, 2015)

Siguiendo con el análisis de la encuesta, se planteó preguntas específicas sobre amenazas híbridas concretando de manera definitoria la falta de conocimiento y manejo de este tipo de amenazas, así se aprecia en las siguientes tablas y figuras que las representan:

**Tabla 5**

*Amenazas frecuentes*

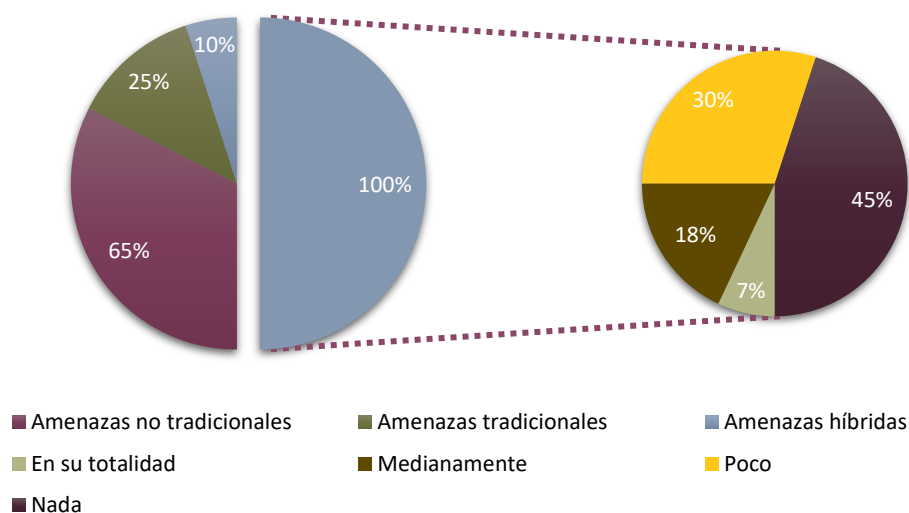
<b>¿Qué Tipo De Amenazas Considera Usted Son Las Más Frecuentes Y Que Afectan La Seguridad Nacional Del País?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Amenazas no tradicionales	126	65%
Amenazas tradicionales	49	25%
Amenazas híbridas	19	10%
Total	194	100%

El 65% de los encuestados considera a las amenazas no tradicionales como las más frecuentes y que afectan a la seguridad nacional del país, porque son las más conocidas y tratadas en el ámbito de seguridad y defensa, el 25% reconocen a las amenazas tradicionales y solo el 10% considera como las más frecuentes y de mayor afectación a las amenazas híbridas por cuanto son muy poco conocidas por parte del personal militar.

**Tabla 6**

*Identificación de las amenazas híbridas*

<b>Identifica Usted Las Amenazas Híbridas?</b>		
<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En su totalidad	14	7%
Medianamente	35	18%
Poco	58	30%
Nada	87	45%
Total	194	100%

**Figura 6***Tipos de amenazas y*

Este resultado está sistematizado con la interrogante sobre la identificación de las amenazas híbridas, donde los encuestados opinan en un 45% NADA y el 30% POCO, por lo tanto, con una baja identificación entre NADA Y POCO no se podría identificar a las amenazas híbridas como las de menos afectación.

Para precisar la diferencia de conocimientos e identificación de los tipos de amenazas se desarrolló una pregunta aplicando la escala de Likert que permite calificar el nivel de percepción en cinco escalas desde POCO a MUCHISIMO.

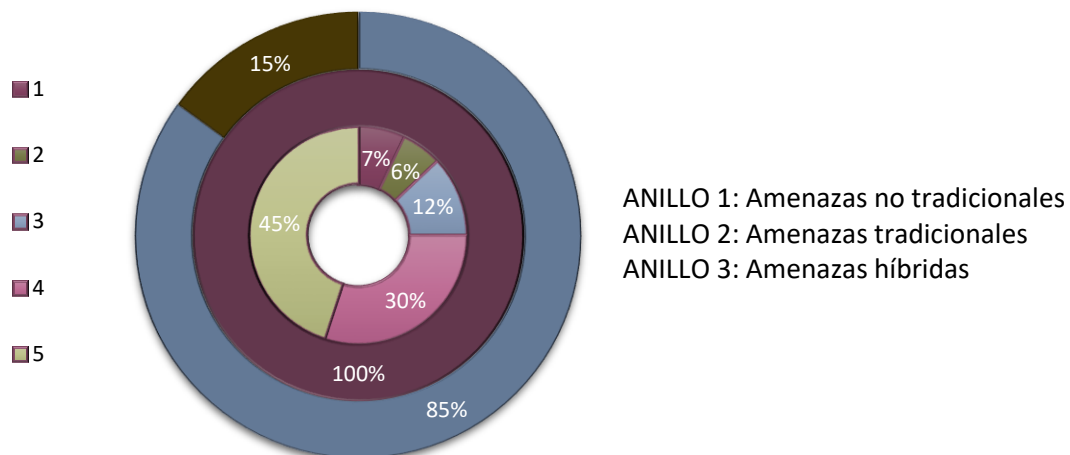
**Tabla 7***Nivel de conocimiento de los tipos de amenazas identificados*

<b>EN RELACIÓN CON SU CONOCIMIENTO DE LAS AMENAZAS TRADICIONALES, NO TRADICIONALES E HÍBRIDAS CALIFIQUE DEL 1 AL 5 (SIENDO 1 EL MÁS ALTO Y 5 EL MÁS BAJO) EL TIPO DE AMENAZA QUE MÁS IDENTIFICA USTED</b>						
<b>Opción</b>	<b>1 MUCHÍSIMO</b>	<b>2 MUCHO</b>	<b>3 MEDIO</b>	<b>4 POCO</b>	<b>5 NADA</b>	<b>TOTAL</b>
Amenazas no tradicionales	85%	15%	0	0	0	100%
Amenazas tradicionales	100%	0	0	0	0	100%
Amenazas híbridas	7%	6%	12%	30%	45%	100%



**Figura 7**

*Nivel de conocimiento de los tipos de amenazas identificados*



En esta pregunta se pudo precisar que el 45% de los encuestados califican su conocimiento sobre las amenazas híbridas se ubica en un nivel 5 es decir NADA; el 30% POCO, el 12% MEDIO, el 6% MUCHO; y, solo el 7% MUCHÍSIMO. A diferencia de las amenazas tradicionales identificadas por los encuestados en un 100% que son las más comunes en las operaciones de ámbito interno, así como las no tradicionales en un 85%. Lo que significa que el personal militar en la crisis social de octubre del 2019 se enfrentaba a un enemigo poco conocido, difuso y mutante, lo cual afectó a la eficiencia y eficacia de las operaciones militares que aplicó el C.O 4.

**Tabla 8**

*Amenazas híbridas*

EN SU OPINIÓN ¿UNA AMENAZA HÍBRIDA ES UNA AMENAZA NO TRADICIONAL?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	25%
no	19	10%
Desconoce	126	65%
TOTAL	194	100%

El 65% de los encuestados DESCONOCE si una amenaza híbrida es una amenaza no tradicional, el 10% respondió que NO y el 25% que SÍ, lo que concuerda con lo dicho anteriormente en cuanto a la falta de conocimiento e identificación en plenitud de las amenazas que afectan a la seguridad nacional y en especial de las amenazas híbridas, considerando que en la actualidad son los tres tipos de amenazas por las que las FF.AA deben estar preparadas y con pleno conocimiento e identificación.

Es importante subrayar de manera teórica algunos aspectos fundamentales de las amenazas híbridas, para empezar este concepto se popularizó por Frank G. Hoffman al destacar la tendencia de nuevos conflictos y la aparición de las amenazas híbridas definidas “por adversarios capaces de emplear simultáneamente una amplia gama de formas de hacer la guerra” (Peco, 2017)

En 2010 la Organización del Tratado de Atlántico Norte (OTAN) definió las amenazas híbridas como las que representan los adversarios, con la capacidad de emplear simultáneamente medios convencionales y no convencionales de forma adaptativa en la búsqueda de sus objetivos” (Pawlak, 2015, pág. 1)

El concepto específico de amenazas híbridas fue publicado por el Parlamento Europeo en 2015 y dice que “es un fenómeno resultante de la convergencia e interconexión de diferentes elementos, que en conjunto forman una amenaza más compleja y multidimensional” (Pawlak, 2015, pág. 1)

Según el Servicio de Estudios del Parlamento Europeo, las amenazas híbridas pueden comprender varias situaciones, incluidos los actos terroristas, acciones contra la ciberseguridad de los Estados o sus organizaciones, acciones de grupos delictivos armados, restricciones al uso del espacio, actos económicos hostiles y operaciones militares encubiertas. (Galán, 2018, pág. 4)

Las amenazas híbridas como su nombre lo indica es una combinación de todas las estrategias del adversario para causar daño, incluye en esto, la utilización de grupos sociales que apoyados por sus diferencias pueden involucrarse en grupos

que actúen en contra del Estado con el fin de causar una desestabilización y conseguir sus objetivos estratégicos “influyendo en la toma de decisiones de sus víctimas y socavando sus valores, su estructura social y la confianza de la población”. (Galán, 2018, pág. 5)

Siguiendo con los puntos a investigar en este trabajo se trazó preguntas que establezcan la participación del C.O 4 en la ejecución de las operaciones de ámbito interno en los eventos de octubre de 2019, los participantes opinan en un 42,27% como REGULAR, recalcando su opinión con un 38,14% como BUENO.

La conclusión a estas preguntas se deriva a que si las nuevas amenaza y riesgos han sido identificadas medianamente, el resultado de la participación del C.O 4 en los eventos de octubre no podía ser mejor que regular y/o medianamente bueno, cuando la intervención de un comando cualquiera que este sea debe ser más allá de medianamente óptimo encaminándose a óptimo total.

Adicionalmente lo expuesto concuerda con lo explicado sobre las amenazas híbridas y el desconocimiento sobre las mismas, razón que también concuerda con la entrevista al Sr. CRNL E.M.C. Iturralde Gustavo y que califica de amenaza híbrida lo suscitado en octubre.

Otro análisis interesante sobre la pregunta ¿Que faltó para una mejor intervención del C.O 4 en los eventos de octubre de 2019? La respuesta mayoritaria de los encuestados fue del 90,7% por equipamiento.

No obstante en esta pregunta se pidió adicionalmente que se escoja una o más opciones.

**Tabla 9**

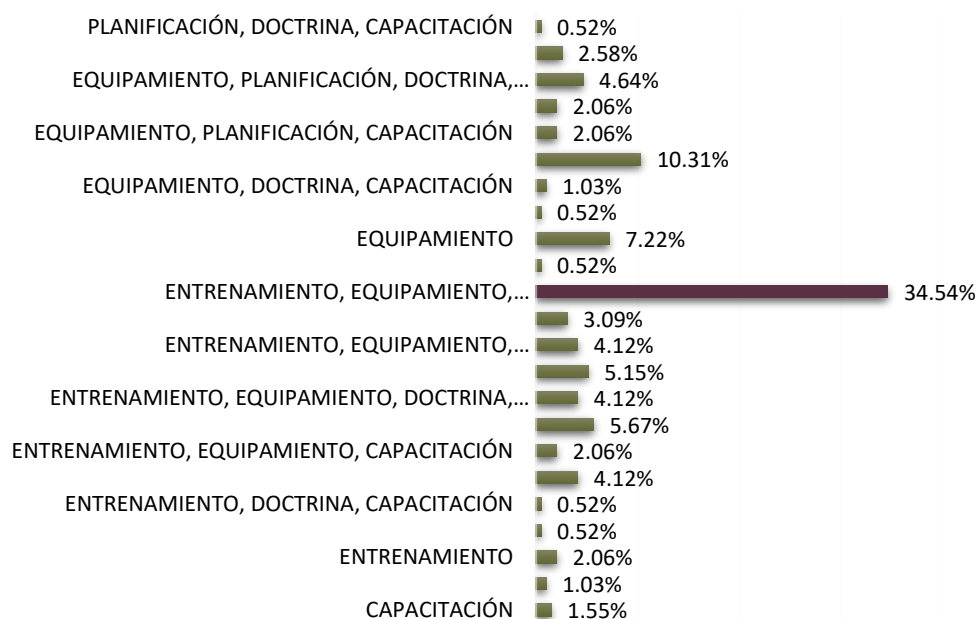
*Qué faltó para una mejor intervención del C.O 4*

Opciones	Porcentaje
Capacitación	1.55%
Doctrina	1.03%
Entrenamiento	2.06%
Entrenamiento, doctrina	0.52%

Opciones	Porcentaje
Entrenamiento, doctrina, capacitación	0.52%
Entrenamiento, equipamiento	4.12%
Entrenamiento, equipamiento, capacitación	2.06%
Entrenamiento, equipamiento, doctrina	5.67%
Entrenamiento, equipamiento, doctrina, capacitación	4.12%
Entrenamiento, equipamiento, planificación	5.15%
Entrenamiento, equipamiento, planificación, capacitación	4.12%
Entrenamiento, equipamiento, planificación, doctrina	3.09%
Entrenamiento, equipamiento, planificación, doctrina, capacitación	34.54%
Entrenamiento, planificación	0.52%
Equipamiento	7.22%
Equipamiento, doctrina	0.52%
Equipamiento, doctrina, capacitación	1.03%
Equipamiento, planificación	10.31%
Equipamiento, planificación, capacitación	2.06%
Equipamiento, planificación, doctrina	2.06%
Equipamiento, planificación, doctrina, capacitación	4.64%
Planificación	2.58%
Planificación, doctrina, capacitación	0.52%
Total general	100.00%

**Figura 8**

*Qué faltó para mejorar la intervención del C.O 4*



Los resultados obtenidos demuestran que los factores que faltaron para una mejor intervención fueron ENTRENAMIENTO, EQUIPAMIENTO, PLANIFICACIÓN, DOCTRINA Y CAPACITACIÓN con un 34,54% dando prioridad a EQUIPAMIENTO con el 90,7%.

No se puede esperar una mejor respuesta defensiva, disuasiva si no se cuenta con los recursos necesarios. Ya desde hace años atrás se ha dejado la actualización de todos los requerimientos de las capacidades operativas para poder ser competitivos frente a las amenazas y riesgos que se presenten.

La última pregunta se complementa de manera definitoria al responder con un rotundo 98% la necesidad de implementar nuevas estrategias que permitan menorar las capacidades operativas del C.O 4.

En este punto cabe recalcar y citar de manera textual lo dicho por el Sr. CRNL E.M.C. Iturralde Gustavo en la entrevista realizada y que se transcribe en su totalidad en el apartado correspondiente, y dice:

El Ejército se apoya en tres pilares básicos: la naturaleza de la misión que fue asignada por la sociedad a la institución, el marco legal nacional, que es proporcionado por las instituciones correspondientes, y las capacidades y medios que el Estado le proporciona, para el cumplimiento de la misión. Por lo tanto, si en escenario operacional actual, priman las amenazas híbridas, o existen evidencias de amenazas multidimensionales, pues es necesario que se dote al Ejército de esa capacidad, y con ello analizar la naturaleza de sus fuerzas, pero es indiscutible la necesidad de un marco legal adecuado que le permita el cumplimiento de esas nuevas misiones. (Iturralde, 2020)

Adicionalmente es importante citar lo expuesto en 2012 la propuesta por parte de las Fuerzas Armadas del Ecuador:

La operatividad de las unidades de las Fuerzas Armadas está dada por la cantidad y por el estado de funcionamiento, principalmente de los sistemas de armas, comunicaciones, de inteligencia, equipos de apoyo, indumentaria

militar, medios operativos terrestres, marítimos, aéreos, como un complemento indispensable para el mantenimiento de la capacidad disuasiva que permita mantener la integridad y soberanía del territorio nacional. (Fuerzas Armadas del Ecuador Comando Conjunto, 2015)

Todo el análisis expuesto sobre la capacidad operativa del C.O 4 al encontrarse en un nivel medio -bajo, dadas las respuestas de los encuestados y que al presentar el análisis de las entrevistas esto se corrobora con lo dicho por los expertos entrevistados.

**Análisis de las entrevistas.** De acuerdo con la entrevista a los tres señores oficiales superiores expertos profesionales de manera general califican a la participación del C.O 4 como apresurada, las capacidades del FF.AA. no estaban preparadas para un tipo de amenaza no conocida calificada como “hibrida” y difícil de combatir.

Esta opinión corrobora con los resultados obtenidos en la encuesta al determinar que el C.O 4 no está apto para enfrentar las nuevas amenazas y riesgos, delimitan a un 30% la operatividad de las capacidades del C.O 4 y generalizan la situación a todos los comandos operacionales.

Otro factor que determinó la intervención del C.O 4 fue la falta de entrenamiento del personal, equipo y con una doctrina totalmente desactualizada arrojando resultados ineficientes. Este análisis expuesto por el entrevistado se correlaciona con la encuesta al calificar como medianamente óptimo a las capacidades del C.O 4

En los resultados de las dos herramientas aplicadas tanto encuestados como entrevistados sugieren que las capacidades operativas deben ser dotadas de equipos multipropósito o de empleo dual, así como el diseño de fuerza con capacidades polivalentes. Pero el factor principal para los cambios procedan es la reestructuración del Ejército como proceso que permita una actualización constante.

## Capítulo IV

### Desarrollo de la Investigación

#### **Primer objetivo específico**

Identificar cuáles son y cómo actúan las amenazas y riesgos que han surgido en el país.

#### ***Introducción***

En octubre de 2019 se presentó un conflicto con una diversidad de situaciones que poniendo en riesgo la seguridad del Estado, esto evidenció deficiencia en la planificación de las capacidades operativas del C.O 4 para enfrentar amenazas con características híbridas, difusas y mutantes.

Este tipo de conflicto producto de un conjunto de amenazas multidimensionales causantes de graves consecuencias económicas, sociales y políticas que afectan además a la Seguridad Nacional, son de difícil predicción e identificación.

#### ***Conocimiento del hecho***

De acuerdo con el estudio realizado se ha podido determinar que las capacidades operativas necesitan hacer cambios para mejorar su actuación en relación con su participación a conflictos como los ocurridos en octubre de 2019.

En el caso específico del Comando Operacional N° 4 “CENTRAL” en los acontecimientos de octubre de 2019 se ha determinado que no tuvo una buena intervención debido a muchos factores que provocaron estos resultados, por lo que su respuesta defensiva, disuasiva no contó con los mejores recursos.

Primó para estas consecuencias la falta de identificación, definición y delimitación de las amenazas no tradicionales, amenazas híbridas y en general de todas las que pudieran afectar a la seguridad interna del país.

#### ***Análisis***

El Libro Blando 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)

En la Declaración sobre Seguridad en las Américas se concluyó que las amenazas multidimensionales son tan graves para la seguridad nacional de los Estados que pueden “provocar consecuencias económicas, sociales y políticas, afectando el funcionamiento de las instituciones gubernamentales, impidiendo la vida democrática de los países y siendo para algunas naciones no solo un problema de seguridad sino también un conflicto de Gobernabilidad” (Banegas, 2017)

En este punto es importante conceptualizar algunos términos afines a esta investigación:

## Tabla 10

### Definiciones

---

#### Definiciones operativas de seguridad, vulnerabilidad, riesgo y amenaza

---

##### **Seguridad. -**

Es la condición que permite al país la preservación de los intereses nacionales y avanzar hacia los objetivos pretendidos con la menor interferencia de riesgos y amenazas, así como garantizar a los ciudadanos el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales.

##### **Vulnerabilidad**

Es aquella condición estructural o coyuntural de un país que lo hace susceptible a sufrir los efectos de problemas de diversa índole. Su solución está en el ámbito de la aplicación de políticas públicas no relacionadas con la seguridad del Estado, sin embargo, esta condición puede incidir en la acentuación de un riesgo o amenaza.

##### **Riesgo**

Es la probabilidad evidente que, bajo determinadas circunstancias, los intereses nacionales se vean afectados. Dada su variabilidad, este podrá



aumentar o disminuir conforme el entorno sea modificado internacionalmente, pudiendo llegar a transformarse en una amenaza. Su control y manejo está en el ámbito de la Seguridad Nacional

### **Amenaza**

Es la consecuencia de la acción o intención premeditada de un adversario percibida, dada la capacidad de este, como tendiente a dañar los intereses propios. Los mecanismos que el Estado se da para hacerle frente están en el ámbito de la Seguridad Nacional.

---

Nota: Tomado de (Banegas, 2017)

Las amenazas son catalogadas en dos categorías: externas e internas. Respecto de las primeras, se establece que es rol de la Defensa Nacional enfrentarlas, ya sean en estado real o potencial, y entre dos o más Estados: los efectos del conflicto interno en Colombia, narcotráfico y crimen organizado, terrorismo internacional, proliferación de armas de destrucción masiva y deterioro del medio ambiente.

Por su parte y respecto de las amenazas internas, entre los factores de riesgos se identifica a la pobreza y deterioro del nivel de vida, la corrupción, migración descontrolada, conflictos de gobernabilidad, deterioro del medio ambiente, efectos de catástrofes naturales, conflictos étnicos, culturales y tendencias autonomistas exacerbadas. (Ministerio de Defensa Nacional, 2002, págs. 75-85)

Como amenazas multidimensionales se conciben a aquellas acciones directas o indirectas no tradicionales que pueden llegar a afectar la seguridad nacional, la cual está compuesta por la protección del territorio, los recursos naturales, los bienes nacionales y el bienestar de sus ciudadanos. (Ojeda, 2013)

Otro término necesario de enunciar es el de seguridad interior cuya definición proviene del vocablo en inglés *home-land security*, utilizado por los Estados Unidos luego de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 (Montero, 2013), diferenciándose de los conceptos de seguridad nacional que competen a riesgos y amenazas con otros Estados, estos últimos han alcanzado otras dimensiones que involucra a la globalización y la trascendencia de los medios de comunicación que han incrementado la vulnerabilidad, magnificado los efectos y debilitado toda defensa establecida hasta el momento.

La inseguridad es tan amplia que va desde los desastres naturales, epidemias y amenazas relacionadas con la naturaleza; hasta los atentados terroristas, crimen organizado y narcotráfico. La globalización ha incrementado la accesibilidad de las organizaciones criminales y terroristas a grandes recursos financieros, armamentistas, técnicos y tecnológicos (Chertoff 2009; Foster1978).

No se puede dejar de incluir las acciones colectivas y transformaciones de los grupos sociales presentes en toda Latinoamérica con la inclusión de las clases medias confrontadas con el Estado. Esto conlleva a equilibrar la seguridad tanto interna como externa como ejes fundamentales de la seguridad integral en la cual la actuación y participación de las FF. AA: son primordiales.

Dentro de las amenazas no tradicionales identificadas que afectan a Ecuador son el crimen organizado, trata de personas y el tráfico de armas.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define a la "delincuencia organizada como toda acción delictiva organizada y prolongada en el tiempo, cuya capacidad de sustraer y proveer bienes y servicios recae en el uso de la corrupción la coacción y en algunos casos, la violencia" (Banegas, 2017, pág. 15). Unos delitos se vinculan a nivel local con la delincuencia organizada, otros traspasan ese ámbito a la dimensión transnacional, como la trata de personas y el tráfico de drogas, personas o armas.

El crimen organizado está identificado como la principal amenazas tanto a la seguridad nacional como regional, pues de este fenómeno se derivan el narcotráfico, tráfico de personas y lavado de activos, lo que obliga a las Fuerzas Armadas a brinda apoyo para tareas de seguridad ciudadana y fortalece a la Policía Militar.

Se han reconocido zonas vulnerables de actuación del crimen organizado y el narcotráfico como la frontera norte donde se lleva a cabo el lavado de dinero; y la frontera sur que es utilizada por delincuentes internacionales para el tráfico de droga.

El tráfico de armas se basa principalmente en ingresar a través de la frontera sur (Perú) armas en pocas cantidades pero sistemáticamente, son escondidas en viviendas clandestinas y luego trasladadas a Quito y vendidas a otras bandas criminales, grupos subversivos y miembros de la guerrilla colombiana. (Ojeda, 2013)

Respecto a la trata de personas, Ecuador es fuente, tránsito y destino de víctimas, en su mayoría mujeres y menores de edad que son trasladados desde áreas rurales hacia zonas fronterizas y centro urbanos para ejercer la prostitución, servicio doméstico, actividades económicas informales y trabajo forzoso, además de ser parte de redes de “turismo sexual” en balnearios del país, teniendo a su vez presencia en Colombia, Perú y Europa Occidental. (Ojeda, 2013)O

Lo descrito identifica a las amenazas no tradicionales reconocidas en toda la región latinoamericana y en Ecuador con la influencia del conflicto armado de Colombia causan un aporte fundamental para la latencia de estas amenazas sobre todo en la frontera norte.

Sin embargo y luego de lo descrito es importante describir las amenazas híbridas con el fin de llegar a una identificación de los acontecimientos de octubre de 2019 que por sus características propias y la conjunción de varias amenazas encaminan los conceptos a la hibridación del conflicto, de manera concreta “la combinación de amenazas convencionales y no convencionales difíciles de identificación y especialmente complicadas”. (Departamento de Seguridad Nacional - España, 2017)

Según la Estrategia de Seguridad Nacional de España define a las amenazas híbridas como:

“acciones combinadas que pueden incluir, junto al uso de métodos militares tradicionales, ciberataques, operaciones de manipulación de la información, o elementos de presión económica o campañas de influencia en redes sociales, que se han manifestado especialmente en procesos electorales. La finalidad última que se persigue es la desestabilización, el fomento de movimientos subversivos y la polarización de la opinión pública”  
(Departamento de Seguridad Nacional - España, 2017)

Para el Ministro de Defensa Oswaldo Jarrín de manera específica centra y explica que “las amenazas en la frontera norte son “híbridas, mutantes y difusas” (El Comercio, 2019), extendiéndose en poco tiempo a todo el país, causando la desestabilización social, creando incertidumbre y caos que dificultan la toma de decisiones.

Estas amenazas híbridas “actúan combinando la intimidación militar (sin llegar a un ataque convencional) y a la explotación de vulnerabilidades económicas, políticas, tecnológicas y diplomáticas”. (Galán, 2018)

Para el autor citado los objetivos de estas amenazas son:

- Erosionar la confianza de los ciudadanos en sus instituciones.
- Generar desconfianza en el sistema democrático.
- Socavar la cohesión social o los modelos sociales de los Estados, de las comunidades políticas (como la UE) o de las organizaciones internacionales (la OTAN, por ejemplo).
- Fragilizar el sistema de gobierno de sus víctimas.
- Convencer de la decadencia de un sistema (tanto a la población de la víctima como a su propia población).” (Galán, 2018, pág. 5)

**Resultados cuantitativos.** Para definir el primer objetivo específico que se relaciona con identificación de las amenazas y riesgos que han surgido en el país se planteó las siguientes preguntas específicas:

¿Considera usted que se han identificado las nuevas amenazas y riesgos que debe enfrentar el C. O 4 para mantener la seguridad interna del país?

En esta pregunta se obtuvo un 53,09% como MEDIANAMENTE; y POCO el 33,51% lo que determina que la identificación de las amenazas y riesgos se ubican en una posición de poco a medianamente.

Para poder obtener los resultados requeridos para el C. O 4 estos resultados deberían ser superiores encaminados a respuestas de totalidad conocimiento de las amenazas y riesgos que afectan al país.

Esto además se pueden comprobar con la participación del C. O 4 en los eventos ocurridos en octubre de 2019. Una situación compleja que no se pudo manejar, ni en planificación, faltando además otros elementos como equipo, entrenamiento y capacitación.

Con el fin de comprobar el nivel de conocimiento de los tres tipos de amenazas descritas en el acápite que fundamenta la teoría de este objetivo específico se sustentó las subsecuentes interrogantes:

¿Identifica usted las amenazas híbridas?

Un 30% de los encuestados respondieron POCO; y el 45% NADA. La identificación de las amenazas híbridas se ubica en un nivel POCO a NADA. Estas respuestas nuevamente se reflejan en las consecuencias de los acontecimientos de octubre de 2019 y por lo cual Fuerzas Armadas, específicamente el C.O 4, no pudo hacer frente de manera óptima con su personal, medios y equipo a estas nuevas amenazas.

¿Qué tipo de amenazas considera usted son las más frecuentes y que afectan la seguridad nacional del país?

El 65% considera a las amenazas no tradicionales; el 25% las tradicionales; y, el 20% reseña a las amenazas híbridas como las más frecuentes y que afectan la seguridad nacional del país.

Se explicó la influencia del conflicto colombiano sobre todo en la frontera norte para un crecimiento acelerado de las amenazas no tradicionales. El narcotráfico, el crimen organizado, el tráfico de armas y la trata de personas son consecuencias de un conflicto externo que ha ingresado al país.

El 25% opina que las amenazas tradicionales afectan la seguridad nacional. Se podría interpretar este criterio como el expresado por Rojas y Martín (1996) al confirmar que “la percepción de amenazas tradicionales está perdiendo fuerza” (pág. 9), considerando que los conflictos entre Estados y/o por avances territoriales prácticamente han desaparecido. En el caso de Ecuador a partir de 1995 luego del Conflicto del Cenepa los problemas fronterizos directos entre Perú y Ecuador quedaron sellados con el tratado de Itamaraty de 1998.

En el caso de las amenazas híbridas solo el 10% le consideran una afectación a la seguridad nacional. Este resultado se correlaciona con la falta de identificación a este tipo de amenazas, vista al interactuar con la sociedad se constituyen en difusas y mutantes por los cambios de empleo y acciones en sus actividades ofensivas e ilegales. Esta pregunta está liada con la anterior, así como en la siguiente.

En relación con su conocimiento de las amenazas tradicionales, no tradicionales e híbridas califique del 1 al 5 siendo 1 el más alto y 5 el más bajo cuál es el tipo de amenaza que más identifica usted.

Los resultados encajan con lo expuesto en los acápites anteriores. El 85% de los encuestados conocen MUCHÍSIMO sobre amenazas no tradicionales, en el mismo nivel el 100% conoce de las amenazas tradicionales, pero solo el 7% identifica plenamente a las amenazas híbridas.

Este contexto se contrarresta con la última pregunta sobre el tema del conocimiento y percepción de los diferentes tipos de amenazas al preguntar si ¿una amenaza híbrida es una amenaza no tradicional? A lo que el 65% responden DESCONOCER este concepto.

**Resultados cualitativos.** Sobresale la entrevista del Sr. CRNL. E.M.C. Iturralde Gustavo que habla de las amenazas híbridas entendidas como una mezcla de actividades hostiles destinadas a desestabilizar una región o un Estado, con el uso de tecnologías y tácticas que pueden demostrar una abrumadora superioridad (Bartolomé, 2019)

El autor citado expresa que los conflictos híbridos se pueden expresar en varios planos simultáneamente, entre ellos el económico, legal, cibernético, comunicacional y mediático. Estas amenazas no son solo multidimensional sino presentan un combate con multimodalidad y multidominio. Este tipo de amenazas no se puede identificar en su totalidad, los ejércitos deben estar debidamente preparados, capacitados y apropiadamente equipados.

A esta opinión los otros entrevistados también consideran que el C. O 4 no estuvo preparado para enfrentar situaciones como las ocurridas en octubre de 2019, pero no solo fue por la falta de conocimiento sino por la falta de preparación, escasez de recursos que han venido dejando de manera pretérita tanto el equipo como la misma planificación para hacer frente a estas amenazas.

### ***Conclusiones Parciales***

La conclusión de este objetivo específico se refuerza con la pregunta de la encuesta realizada a los oficiales que dice: ¿Considera usted que se han identificado las nuevas amenazas y riesgos que debe enfrentar el C.O4 para mantener la seguridad interna del país?, cuyo porcentaje definido en 53,09% opinó que medianamente, reforzando con el 33,51% de encuestados opinaron que poco.

Este resultado define que si las amenazas y riesgos no han sido identificadas de manera total, el cumplimiento de las capacidades operativas también será de nivel medio a inferior.

Se debe trabajar para realizar un análisis exhaustivo que identifique plenamente las amenazas multidimensionales o no tradicionales para poder fortalecer el trabajo de las capacidades operativas.

Los tres grupos principales: crimen organizado, trata de personas y tráfico de armas son los detonantes para otras amenazas como narcotráfico, terrorismo, pobreza y carencias sociales, guerrillas y grupos subversivos.

Estas amenazas multidimensionales no son únicas del país, son generalizadas en la región y en cada subregión de América Latina, por lo que es importante adicionalmente examinar la realidad de la región, sin esgrimir la asimetría intrarregional, sino por el contrario, buscar mecanismos que permitan operativizar con la agilidad necesaria la toma de decisiones para el combate al crimen organizado.

En el caso de las amenazas híbridas que se vienen estudiando y revisando de manera exhaustiva, en el Ecuador solo se ha examinado de manera superficial, de tal manera que no se han planteado estrategias a seguir como es el caso de los países de la Unión Europea y EE. UU que inclusive tienen observatorios que se dedican al análisis, prevención y el planteamiento de estrategias para poder enfrentarles.

Galán (2018) cita el informe sobre la implementación del Marco Conjunto para contrarrestar las amenazas híbridas a partir de julio 2017 a junio de 2018, en sus conclusiones finales explica la necesidad de identificar las vulnerabilidades, disponer “de conocimientos especializados y el fortalecimiento de la creación de capacidades contra las amenazas híbridas, esto sin duda contribuirá a una mejor comprensión de su naturaleza y poder hacer frente al amplio espectro de riesgos que permiten estas amenazas” (pág. 20)



## **Segundo Objetivo Específico**

Establecer cuál es la situación actual de las capacidades del C.O 4, para hacer frente a las amenazas y riesgos.

### ***Introducción***

La presencia de amenazas multidimensionales han causado dificultades para que las capacidades operativas no alcancen sus objetivos estratégicos, por lo que es preciso realizar un diagnóstico de la situación actual del C.O 4 determinando nuevas estrategias que fortalezcan la ejecución de sus operaciones.

### ***Conocimiento del hecho***

La Ley Orgánica de la Defensa Nacional promulgada en 2009 en su Art. 15 consta que “El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el máximo órgano de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional” (Ministerio de Defensa, 2009)

Para dar cumplimiento y operacionalizar esta disposición del Comando Conjunto de las FF.AA. (COMACO) se elaboró el Plan Militar de Defensa Interna de las Fuerzas Armadas “Escudo” vigente al momento. Este documento de tipo “SECRETO” dictamina los lineamientos de maniobra que son los Comandos Operacionales, designados para la protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos en congruencia con el Art. 158 de la Constitución de la República de 2008.

Entre los factores de riesgo, están considerados los grupos y movimientos sociales que emplean un discurso separatista; las reivindicaciones territoriales protagonizadas por las comunidades indígenas especialmente las ancestrales; la libre movilidad de ciudadanos extranjeros en vista que no se lleva ningún registro de estas personas al ingresar al país; el tráfico o el contrabando de combustibles subsidiados por el Estado lo que afecta a la economía del país y por último, la ocurrencia de catástrofes naturales, en vista que el país se encuentra ubicado

geográficamente en el Cinturón del Fuego del Pacífico , donde es probable la ocurrencia de terremotos, sismos, erupciones volcánicas, deslizamientos, etc.

El Objetivo Estratégico de FF. AA planteado en el Plan Militar “ESCUDO” es: “Garantizar la protección de las personas, el patrimonio nacional y los recursos estratégicos del Estado”. (PMDI "ESCUDO", 2010, pág.3, Citado en Medina, 2016).

Por su parte el Concepto Estratégico de Fuerzas Armadas determina que a través de los Comandos Operacionales se debe implementar estrategias de presencia y disuasión, mediante la vigilancia y control de las fronteras nacionales, la protección externa de las instalaciones del sistema hidrocarburífero, así como se debe continuar con el control de armas y contrabando de combustibles y apoyar a la Policía Nacional en el control de la población y sus recursos. (PMDI "ESCUDO", 2010, pág.5, citado en Medina, 2016)

Para cumplir con esta serie de actividades en el ámbito interno del país las FF. AA han organizado sus Fuerzas en Comandos Operacionales. Estos están conformados por unidades militares de las tres Fuerzas Armadas “con capacidad operativa y autonomía logística, mediante la preparación, prevención, disuasión defensiva, defensa y cooperación internacional a fin de obtener la iniciativa y decisión estratégica, que permita alcanzar el objetivo político de la defensa” (Ministerio de Defensa, 2018), disponiendo de cinco comandos operacionales con responsabilidad en sus respectivas zonas de Defensa.

**Tabla 11**

*Comandos Operacionales de las Fuerzas Armadas*

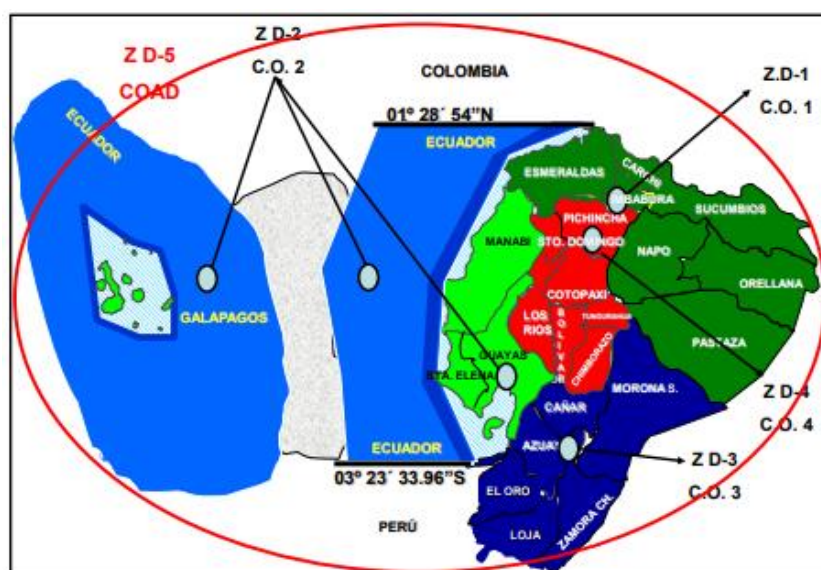
<b>Fuerza</b>	<b>Mando</b>	<b>Medios</b>	<b>Espacios geográficos</b>
Comando Operacional N° 1 “NORTE”	General de la Fuerza Terrestre.	F. Terrestre: 12 unidades F. Naval: 5 unidades F. Aérea: 3 Unidades	Carchi, Esmeraldas, Imbabura, Orellana, Pastaza, Sucumbíos.

Fuerza	Mando	Medios	Espacios geográficos
Comando Operacional N° 2 "MARÍTIMO"	Comandante de Operaciones Navales "COOPNA".	F. Terrestre: 3 unidades F. Naval: 7 unidades F. Aérea: 6 Unidades	Guayas, Manabí, Santa Elena, Galápagos. Mar Territorial, ríos y lagos. Cañar, Azuay, Loja, El Oro, Morona Santiago, Zamora Chinchipe. Pichincha, Cotopaxi,
Comando Operacional N° 3 "SUR"	Comandante de la Tercera División de Ejército "Tarqui"	F. Terrestre: 8 unidades F. Aérea: 2 Unidades	Tungurahua, Chimborazo, - Bolívar, -Sto. Domingo, Los Ríos, Napo.
Comando Operacional N° 4 "CENTRAL"	Comandante de la Primera División de Ejército "Shyris".	F. Terrestre: 15 unidades F. Aérea: 3 Unidades	
Comando Operacional N° 5 "COMANDO DE OPERACIONES AÉREAS Y DEFENSA".	Comandante del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa. COAD.	F. Aérea.	Espacio Aéreo Nacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Libro Blanco 2018; Ayala, 2016

### Figura 9

*División Territorial, Comandos Operacionales.*



Nota: (Plan Militar de Defensa Interna, citado en Ayala, 2016)

Es de conocimiento concreto que las FF.AA. tienen la responsabilidad de la defensa de la nación por lo que es perentorio hacer un análisis para determinar cómo están preparadas sus capacidades operativas.

Se ha declarado que “a, partir de las tareas que se están cumpliendo es evidente que las FF.AA. necesitan mejorar su capacidad operativa” (El Comercio, 2018), situación que hasta el momento no se ha cumplido

Adicionalmente en el acápite de los análisis de las encuestas realizadas basándose en los resultados se determinó que los factores que aportaron para la situación actual del C.O 4 son múltiples, falta de recursos, limitaciones presupuestarias, los sistemas de armas y de apoyo logístico, se han vuelto obsoletos, las actualizaciones tecnológicas y la renovación de material no ha ido acorde con los cambios y necesidades para mantener la capacidad disuasiva y poder precautelar los intereses nacionales y por lo que tenga que intervenir las FF.AA. (Fuerzas Armadas del Ecuador Comando Conjunto, 2015)

### **Análisis**

Haciendo una observación basada en las entrevistas realizadas a expertos cuya aportación fue fundamental para este análisis en las que se expresó que: El Libro Blanco de la Defensa Nacional, dispone que únicamente se desarrollarán capacidades para el cumplimiento de la misión fundamental de FF.AA., es decir que, para cumplir misiones en apoyo a la seguridad integral, se lo hará con las capacidades disponibles.

Se concuerda con ese lineamiento, ya que para apoyar en una función específica que no sea la Defensa Nacional, existen otras instituciones con las competencias, entrenamiento y equipamiento específico, si requieren el apoyo de FF.AA. deberán proporcionar al personal militar, el equipo, entrenamiento y medios para cumplir esa misión, recordando que ellos son los que tienen la competencia legal y los soldados van en su apoyo.

La situación actual de las capacidades del C.O 4 es muy difícil de determinar, ya que si se analiza su misión fundamental, sus unidades serán empleadas para la Defensa Nacional, como parte del componente que realizará la “contención” dentro de la maniobra de Defensa Tenaz, y en ese aspecto sus capacidades son “insuficientes”.

Analizando lo ocurrido en el mes de octubre del 2019, se puede mencionar que la falta de disponibilidad de medios y esta situación de insuficiencia de capacidades, se debe principalmente a la falta de involucramiento de la parte política, en el desarrollo de estas. No existen lineamientos políticos y por lo tanto, le corresponde a ese campo la responsabilidad histórica de abandonar el antiguo sistema de planificación por hipótesis, al considerar que ya no existe un enemigo externo al que enfrentar, desechando la posibilidad de que se reconfigure la amenaza frente al desbalance. (Iturralde, 2020)

Para el estudio específico:

**Mando y Control.** existió deficiencia en los lineamientos en cuanto al tipo de conducción y cómo fueron conducidas las operaciones, hubo invasión del nivel estratégico en la toma de decisiones a nivel operacional y táctico, lo que dificultó la conducción de estas. La falta de un sistema de monitoreo en tiempo real provocó la pérdida de sorpresa y limitaciones en cuanto a la posibilidad de influir en la maniobra y en las operaciones. No hubo capacidad de comunicación y de transmisión de órdenes en forma segura, remitiéndose al uso de telefonía celular civil, lo cual además de inseguro, facilitó la vulneración de estas.

**Maniobra.** No se disponía del personal entrenado, ni equipado para el tipo de operaciones que se cumplieron, ya que además de la falta de equipo, la doctrina se encontraba totalmente desactualizada, por lo tanto, las tácticas, técnicas y procedimiento adoptados fueron ineficientes para enfrentar la amenaza.

**Inteligencia.** Muchos analistas coinciden en determinar que no existió inteligencia, pero desde el punto de vista militar, se debe mencionar que la creación

de la Secretaría Nacional de Inteligencia ató de manos a la inteligencia militar, limitando su empleo por ley. Considero que, en un error muy grande que, por la sobrevivencia del Estado, deberá ser corregido. La inteligencia militar, carece de equipos tecnológicos de monitoreo, análisis, interceptación, inhibidores, drones y otros que son de extrema necesidad para su explotación. La ausencia casi total de inteligencia táctica limitó la toma de decisiones adecuadas.

**Sostenimiento Logístico.** No existió el material necesario, ni los abastecimientos específicos para enfrentar la amenaza presentada. Hubo la necesidad de realizar importaciones de emergencia para satisfacer requerimientos inmediatos, considero que el Estad tuvo mucha suerte en que el punto culminante de la amenaza llegara dos días antes que el punto propio, ya que hubiesen sido consecuencias catastróficas de ser, al contrario.

**Resultados cuantitativos.** Para sustentar el segundo objetivo específico que dice: Establecer cuál es la situación actual de las capacidades del C. O 4 para hacer frente a las amenazas y riesgos., se plantearon las siguientes preguntas en el cuestionario de la encuesta:

De acuerdo con su criterio

¿La capacidad de Mando y Control del C. O 4 es?

¿La capacidad de Reconocimiento e Inteligencia del C. O 4 es?

¿La capacidad de Maniobra del C. O 4 es?

¿La capacidad de Sostenimiento Logística del C. O 4 es?

¿La capacidad de Apoyo a la Seguridad Integral del Estado del C. O 4 es?

Con opciones de medianamente óptima, nada óptima y óptima, al realizar la correlación se obtuvo un 61,75% MEDIANAMENTE ÓPTIMA, y 29,18% NADA ÓPTIMA, demostrando una posición entre medianamente óptima a nada óptima, siendo este resultado un demostrativo perjudicial para su desenvolvimiento.

Esta capacidad es insuficiente para hacer frente a amenazas de cualquier tipo y peor aún sino se encuentran identificadas en su totalidad. Algunos de los factores

que pueden aportar para este nivel de operatividad como la falta de recursos, limitaciones presupuestarias, equipos obsoletos, escasa actualización tecnológica y una capacitación y entrenamiento limitado.

Para enfatizar la situación del C. O 4 y su situación legal se hizo una correlación con las siguientes preguntas:

¿Las Capacidades Operativas del C. O 4 están bien definidas y delimitadas?;

y,

¿Las Capacidades Operativas del C. O 4 están aptas para enfrentar las nuevas amenazas y riesgos que han surgido en el país?

¿El marco legal con el cuál se empleó el C.O 4, garantiza las operaciones militares en el ámbito interno?

Al obtener el promedio de esta correlación se deduce un 46,56% que determina su DESACUERDO, seguido por el 20,79% con MUY EN DESACUERDO. Al igual que el caso anterior, esto establece la falta de identificación de las amenazas y riesgos que afectan al país por parte del C. O 4.

Como se dijo anteriormente estos dos resultados demuestran la falta de identificación de las amenazas ocasionando que las capacidades del C. O 4 no consigan cumplir las misiones de seguridad interna, complementándose a esta conclusión la falta de respaldo de un marco legal que garantice sus acciones y la ejecución de la estrategia planificada, sobre todo en el caso de las amenazas híbridas que hoy en día abraza el interés de todos los países dada las variantes y dificultad de identificación que estas presentan.

Otra pregunta que determinó la posición del C. O 4 durante los acontecimientos de octubre de 2019 dice

¿A su criterio que faltó para una mejor intervención del C. O 4 en los eventos de octubre del 2019?

Con algunas opciones los encuestados opinaron que faltó equipamiento en un 90,7%, planificación el 69,6%, entrenamiento el 66,5%, capacitación el 55,2%; y,

doctrina el 58,2%. Haciendo un análisis de prioridades se pudo determinar que el entrenamiento, equipamiento, planificación, capacitación y doctrina, es decir las cinco opciones son las que faltaron para una mejor intervención fallaron de esta manera el 34,54%.

Esta pregunta complementa la situación MEDIANAMENTE ÓPTIMA a NADA ÓPTIMA de las preguntas anteriores, por lo tanto la situación de la capacidad operativa del C. O 4 es deficiente apoyada por una falta de factores que aumentan su ineficiencia para poder cumplir con las misiones encargadas a este comando.

**Resultados cualitativos.** Esta situación analizada por el Sr. CRNL E.M.C. Iturralde Gustavo se relaciona de manera cuantitativa en los resultados de las encuestas que comprobaron de manera general que las capacidades operativas del C.O 4 "CENTRAL" se encuentra dentro de un rango nada óptimo a medianamente óptimo, cuando su rendimiento debe estar en un nivel superior para poder cumplir con la seguridad interna del país.

Bajo este criterio la situación del C. O 4 ha sido calificada de ineficiente por los entrevistados, adicionalmente el Sr. CRNL E.M.C explica que las FF.AA. no disponen de las capacidades suficientes que permitan enfrentar nuevos escenarios.

El marco legal es otro elemento que no aporta a un mejor escenario, a pesar de estar dictaminadas leyes, reglamentos y estrategias para el cumplimiento de sus misiones, sin embargo en muchos casos no son concretas quitándole el fortalecimiento que las capacidades operativas necesarias para conseguir el éxito esperado.

Así se expresa en el Plan Anual Comprometido del 2019 donde se exponen los objetivos relacionados a la defensa, soberanía e integridad territorial, seguridad integral en el ámbito de la defensa, investigación, desarrollo tecnológico e innovación en apoyo al fortalecimiento de las capacidades estratégicas de la Defensa.

Se destaca el siguiente objetivo:



Objetivo 24.3. Desarrollar capacidades militares e implementar acciones de defensa de los recursos, infraestructura estratégica, redes, información electrónica y ciberdefensa” (Ministerio de Defensa Nacional, 2019, pág. 1).

Este mismo Plan concluye con riesgos que se podrían enfrentar y para este objetivo se explica que: “La planificación militar no se encuentre actualizada en función de las capacidades disponibles, CAUSARÍA una debilidad para el logro del objetivo de mantener la soberanía y la integridad territorial” (Ministerio de Defensa Nacional, 2019).

### ***Conclusiones parciales***

Por lo expuesto en el análisis se concluye que las capacidades operativas del C.O 4 no se encuentran en una situación óptima.

Los factores que faltan para mejorar su rendimiento en este orden son: entrenamiento, equipamiento, planificación, doctrina y capacitación.

De acuerdo con las estrategias planteadas en el Plan Anual Comprometido de 2019 se deben actualizar las capacidades operativas para evitar el debilitamiento en sus funciones, además puedan lograr sus objetivos y misiones sobre defensa y soberanía territorial.

Se debe proponer una actualización del marco legal que clarifique los procesos a seguir por parte de las FF.AA. en asuntos de seguridad interna.

### **Tercer Objetivo Específico**

Proponer estrategias que mejoren las capacidades del C.O 4, para enfrentar a las amenazas y riesgos que atentan a la seguridad interna del país.

### ***Introducción***

Los cambios que se vienen presentado a nivel global han dado origen a nuevas amenazas de tal manera que para poder enfrentarse a estos riesgos es necesario proponer nuevas estrategias para mejorar la capacidades del C.O 4.

Estas estrategias podrán reducir las limitaciones que en la actualidad afectan a las capacidades del C.O 4.

### **Conocimiento del hecho**

Citando el objetivo cuarto de las Fuerzas Armadas exhorta a incrementar las capacidades militares así como la implementación de equipos y sistemas no tripulados para el reconocimiento y vigilancia del territorio. Pero no solo es indispensable el material, equipos y capacitación, todo se debe completar con el planeamiento de nuevas estrategias al igual de las nuevas amenazas multidimensionales puedan los comandos operacionales actuar de manera precisa y concisa obteniendo misiones exitosas.

Los lineamientos necesarios entre los objetivos estratégicos y las capacidades operativas de la Fuerza Terrestre están plenamente establecidos en el Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas, pero es preciso determinar e identificar los nuevos escenarios de actuación de las capacidades operativas, para poder equilibrar y cubrir sus necesidades con el fin de obtener un desempeño eficiente y esto se puede lograr con el planteamiento de nuevas estrategias que vayan acorde a los cambios presentados.

### **Análisis**

El plan estratégico a proponer debe constar de objetivos estratégicos a corto y mediano plazo; y, estrategias operativas a largo plazo.

El proceso a seguir para esta propuesta de estrategias para enfrentar a las amenazas y riesgos que atenten a la seguridad interna del país se iniciará con un análisis FODA de las capacidades operativas para luego completar con el análisis CAME como metodología suplementaria del primer análisis.

El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales "Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar". Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis FODA, de esta forma, el Análisis FODA sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y en Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del FODA

Una vez obtenidos los resultados se podrá determinar las estrategias necesarias y específicas acorde a la situación actual del C.O 4 así como la necesidad de implementar cambios, actualización de equipos, entrenamiento y capacitación, factores propuestos como precisos para conseguir una modernización a las capacidades del C.O 4.

**Resultados cuantitativos.** El tercer objetivo planteado propone estrategias que mejoren las capacidades operativas del C. O 4 para enfrentar a las amenazas y riesgos que atenten a la seguridad interna del país.

De manera cuantitativa la pregunta directa para definir este objetivo fue:

¿Considera usted la necesidad de implementar nuevas estrategias que permitan mejorar las capacidades operativas del C. O 4?

A esta pregunta el 98% contestó afirmativamente, lo que la propuesta es totalmente factible al comprobarse cuantitativa y cualitativamente la necesidad de implementar nuevas estrategias que permitan mejorar la operatividad del C. O 4.

**Resultados cualitativos.** En el caso de los oficiales entrevistados plantearon algunas recomendaciones para mejorar las capacidades operativas del C. O 4, éstas están relacionadas con nuevas estrategias que ayuden a profundizar las misiones que son asignadas al comando.

El Sr. CRNL E. M. C Rosales Octavio considera que en el caso de los comandos operacionales de FF. AA actualmente no están en condiciones de mejorar sus capacidades operativas, sugiere que “se debería primero analizar que fuerza se requiere para poder enfrentar las actuales amenazas y riesgos al Estado, realizar su diseño de fuerza con un horizonte de tiempo que permita su ejecución; sin embargo, todo esto debe pasar por la decisión y sobre todo la voluntad política para fortalecer a las FF.AA, tomando en consideración que un gobierno siempre considerará el dilema de cañones vs mantequilla”. Estas sugerencias además de ser bien venidas deben ser acopladas a estrategias puedan cumplir con estas recomendaciones.

***Conclusiones parciales***

Los resultados del análisis cualitativo como cuantitativo concretaron la necesidad de implementar nuevas estrategias para las capacidades del C.O 4.

Para poder establecer las estrategias se recurrirá a la herramienta cualitativa FODA 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.

Se concluirá el proceso con el análisis CAME como complementario para cumplir con el objetivo sobre la propuesta de las estrategias para enfrentar las amenazas y riesgos que atenten a la seguridad interna del país.

## **Capítulo V**

### **La Propuesta**

#### **Introducción**

En este trabajo cuyo título es “Capacidades del Comando Operacional N°4 “Central” para enfrentar amenazas y riesgos que afectan a la seguridad interna”, se analizó el entorno interno y externo del comando N°4 “Central” para determinar la situación actual, esto cumplió el objetivo general, así como los específicos, alcanzando a identificar las amenazas y riesgos que han surgido en el país y finalizar con la propuesta de estrategias para mejora la operatividad del C:O. 4.

Un punto de relación para este análisis fueron los acontecimientos de octubre de 2019. Este conflicto definido como amenaza híbrida, comprobó la magnitud de preparación presentado por el C.O. 4 frente a este tipo de amenazas,

Siguiendo un proceso concreto y con detalles minuciosos sobre la situación actual de C.O. 4, se pudo comprobar los factores que se deben corregir, así como plantear nuevas estrategias para mejorar la respuesta frente a amenazas y riesgos que afectan a la seguridad interna del país.

#### **Base de la propuesta**

Para concretar las estrategias de manera lógica se siguió un procedimiento partiendo por la exploración bibliográfica que incluyó documentación extraída de fuentes secundarias, seguido por el análisis de las entrevistas y encuestas cuyos resultados ordenaron algunos factores que son esenciales para describir las amenazas y fortalezas dentro del entorno interno del C.O. 4, para luego sintetizar las oportunidades y debilidades definidas por el entorno externo y al final concretar el diagnóstico FODA.

Una vez presentado el primer análisis, se ejecutó la herramienta CAME que permite tomar las acciones pertinentes a través de las estrategias explícitas, pudiendo ser estas defensivas, ofensivas, de supervivencia o de reorientación.

Para obtener los resultados de manera cuantitativa se aplicó un diagrama de dispersión, este proporciona la estrategia precisa al determinar cuál entorno, interno o externo influye y afecta al C.O. 4.

### **Desarrollo de la propuesta**

Como se explicó el primer paso luego del análisis de resultados fue el diagnóstico FODA que consiste en realizar una evaluación de los factores internos fuertes y débiles y los externos fijados en las oportunidades y amenazas. Esto en conjunto diagnostican la situación de la organización o elemento a analizar. Esta herramienta también permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica. “Thompson y Striklan (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna y su situación externa”. (Citado en Ponce, 2007, p. 114)

Planteada la matriz FODA, se enlistan los factores internos y externos para resumir la Matriz de Evaluación de Factores Interno y la Matriz de Evaluación de Factores Externos, prosiguiendo con la ponderación de cada elemento, obtenido del producto entre el peso y su calificación respectiva. El peso está relacionado con la importancia relativa si se le adjudica de 0.0 como menos importante hasta 1.0 como la más importante, la suma de los pesos debe sumar 1.0. (Ponce, 2007)

En cuanto a la calificación esta se realiza de manera cruzada como indica en la tabla siguiente.

**Tabla 12**

*Ponderación de factores*

<b>Factor Interno</b>	<b>Calificación</b>	<b>Factor Externo</b>	<b>Calificación</b>
Debilidad mayor	1	Oportunidad mayor	4
Debilidad menor	2	Oportunidad menor	3
Fortaleza menor	3	Amenaza menor	2
Fortaleza mayor	4	Amenaza mayor	1

Nota; la ponderación de los factores intervinientes definen los valores de las matrices EFI y EFE. Tomado de (Ponce, 2007)

**Tabla 13***Análisis fortalezas*

FACTORES	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Planificación</b>	La planificación se encuentra alineadas con el Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas 2017-2021.	3	0.04	0.12
	Mantiene una organización y estructura rígida y planificada	3	0.04	0.12
<b>Estructura Organizacional</b>	La estructura está realizada de manera jerarquizada, lo que permite mantener una institución cohesionada y bien disciplinada, situación que orienta de mejor manera a cumplir con los objetivos institucionales.	4	0.05	0.2
	Disciplina, lealtad y compromiso de todo el personal	4	0.05	0.2
<b>Talento Humano</b>	Adecuado liderazgo, valores militares, así como el cumplimiento estricto de normas y procedimientos institucionales.	3	0.045	0.135
	Soporte oportuno al nivel de Comando para la toma de decisiones institucionales.	4	0.045	0.18
<b>Tecnologías de la Información y Comunicaciones</b>	Personal capacitado para hacer frente a las amenazas existentes	3	0.05	0.15
	Disponibilidad de medios para apoyo inmediato en procedimientos solicitados por el Estado en asuntos de seguridad interna	3	0.055	0.165

FACTORES	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	Los procesos y procedimientos establecidos permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales y mantener al personal y unidades militares en condiciones óptimas de empleo, colaborando de esta manera con las misiones constitucionales asignadas al Ejército.	3	0.04	0.12
	Buen Manejo del presupuesto existente	4	0.04	0.16
<b>Financiero presupuestario</b>	Se cuenta con una Programación Anual de la Planificación aprobada para la ejecución del presupuesto conforme a su necesidad respetando las políticas de austeridad y control emitidas por el Estado.	3	0.045	0.135
		<b>TOTAL</b>	<b>0.5</b>	<b>1.685</b>
		<b>PROMEDIO</b>	<b>0.045</b>	<b>0.153</b>

**Tabla 14***Análisis debilidades*

FACTORES	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Planificación</b>	No se dispone del Plan Plurianual de la Política Pública.	1	0.02	0.02
<b>Estructura Organizacional</b>	Carencia de una estructura organizacional desconcentrada y definida en amenazas híbridas	1	0.02	0.02



FACTORES	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	Requiere de cambios de cultura, un rediseño de trabajo (procedimientos - actividades) y una nueva filosofía de gestión, para que esta estructura sea funcional y cumpla con los objetivos institucionales.	2	0.02	0.04
<b>Talento Humano</b>	Capacidad operativa limitada para enfrentar las nuevas amenazas	2	0.055	0.11
	Mejorar las competencias del personal militar y de servidores públicos en función del perfil profesional	2	0.05	0.1
<b>Tecnologías de la Información y Comunicaciones</b>	Equipo tecnológico caduco sin actualización a la nueva generación tecnológica	2	0.04	0.08
	Insuficiente asignación de equipo de movilización y comunicación	2	0.04	0.08
	Ausencia de inversión en equipamiento complementario	2	0.04	0.08
<b>Procesos y Procedimientos</b>	Actualización de procesos y procedimientos que permitan hacer frente a las nuevas amenazas	1	0.02	0.02
	Las capacidades operativas son limitadas para dar una respuesta inmediata frente a conflictos internos.	2	0.025	0.05
<b>Financiero presupuestario</b>	Presupuesto limitado para mejoras tecnológicas y de equipamiento	2	0.045	0.09

FACTORES	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	Al existir algunas Entidades Operativas Desconcentradas (EOD) bajo el control del C.O 4, los resultados positivos o negativos dependen de un adecuado manejo administrativo, financiero y presupuestario de las diferentes EOD.	1	0	0.125
		TOTAL	0.5	0.815
		PROMEDIO	0.042	0.068
		MATRIZ EFI	1	2.5
		PROMEDIO EFI		0.221

**Tabla 15**

*Análisis amenazas*

FACTORES	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	Falta de apoyo del gobierno para una debida actuación de las FF.AA. en conflictos internos	2	0.03	0.06
<b>Político</b>	El Estado Ecuatoriano estableció una Política de austeridad para el gasto público, lo cual repercute en la asignación de recursos para el sector defensa, afectando a las Fuerzas Armadas.	1	0.02	0.02
	Agudización de la situación económica mundial que limita la asignación de recursos.	1	0.02	0.02
<b>Económico</b>	Marcada diferencia de equipamiento, entrenamiento y capacitación frente a otros ejércitos de la región.	2	0.025	0.05

	La Presidencia de la República frecuentemente dispone a las FF. AA (mediante Decretos) el cumplimiento de misiones que no son competencia de estas, sin asignación presupuestaria que permita su cumplimiento.	1	0.03	0.03
	Personal no especializado en amenazas híbridas, (ciberespacio).	2	0.02	0.04
	En lo referente al ámbito de la seguridad, la reforma constitucional del año 2015 involucra directamente a las FF. AA en asuntos relacionados a la seguridad integral, lo que necesariamente induce a la reformulación de los programas educativos vigentes en la institución.	1	0.03	0.03
<b>Social</b>	Aparecimiento de nuevas ideologías extremistas con tendencias violentas en la sociedad ecuatoriana.	2	0.035	0.07
	La responsabilidad social de adaptar su estructura organizacional y procesos administrativos, así como también su infraestructura, para garantizar los derechos de acceso y atención a los grupos vulnerables en términos de sexo, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, que actualmente existen y que deben ser atendidos prioritariamente, conforme a la legislación vigente.	1	0.03	0.03
<b>Tecnológico</b>	Avances tecnológicos de manera acelerada no le permite una innovación tecnológica para una constante actualización de las capacidades operativas.	2	0.035	0.07

	Posibilidad de ciberataques que vulneren el acceso a la información crítica de la Fuerza Terrestre y vacíos legales que permitan actuar proactivamente y judicializar estos delitos.	2	0.03	0.06
	Explotación de las redes sociales y medios de comunicación para fines ilícitos en actividades relacionadas a la seguridad y defensa.	2	0.035	0.07
	Falta de inversión en la actualización de la infraestructura y equipo de telecomunicaciones.	2	0.025	0.05
	Incremento de la demanda no atendida por la infraestructura de las TICS.	1	0.035	0.035
<b>Ecológico</b>	Falta de inversión estatal en la infraestructura para la protección ambiental (unidades militares).	1	0.035	0.035
	Incremento de actividades ilícitas ambientales relacionadas a la demanda de recursos no renovables.	1	0.03	0.03
	El Art. 158 de la Constitución de la República no limita de manera específica el empleo y la intervención de las FF. AA en conflictos internos.	1	0.025	0.025
<b>Legal</b>	Marco Legal exiguo para la protección de los derechos humanos del personal del ejército.	2	0.01	0.02
		<b>TOTAL</b>	<b>0.5</b>	<b>0.745</b>
		<b>PROMEDIO</b>	<b>0.0278</b>	<b>0.0414</b>

**Tabla 16***Análisis oportunidades*

FACTORES	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADA
	Las políticas de Estado para retomar los convenios internacionales con Fuerzas Armadas de otros países para la cooperación y el entrenamiento	3	0.025	0.075
<b>Político</b>	La apertura del Gobierno a participar en ejercicios combinados con fuerzas armadas de otros países (GALAPEX, UNITAS, FUERZAS COMANDO), permite adquirir conocimientos, destrezas, posicionamiento internacional de las FF. AA ecuatorianas.	4	0.045	0.18
	Al incrementar la seguridad en el país, se abren varias puertas incentivando a la inversión extranjera, generando más productividad y reactivación económica para el País.	3	0.025	0.075
<b>Económico</b>	El aparecimiento de escenarios de conmoción interna no contemplados en la planificación institucional, permite motivar el planteamiento de proyectos para fortalecimiento mediante la asignación extrapresupuestaria.	4	0.045	0.18
	Ante la frecuente asignación de misiones que no son exclusivas de la competencia de FF. AA, es oportuno plantear los proyectos de requerimiento para el equipamiento de las unidades militares	4	0.035	0.14

<b>Social</b>	En el ámbito social, el posicionamiento de las Fuerzas Armadas (FF.AA.) ecuatorianas que históricamente han tenido el reconocimiento por parte de la ciudadanía, debido al trabajo que realizan en beneficio de su seguridad, constituye un factor muy importante para poder interrelacionarse con la población y obtener legitimidad y legalidad en la realización de las operaciones a lo largo de todo el territorio nacional	3	0.025	0.075
<b>Tecnológico</b>	Nueva tecnología para ser implementada en operaciones para mejorar la seguridad interna	4	0.045	0.18
	Desarrollo de proyectos de fortalecimiento y generación de nuevas tecnologías para neutralizar estas amenazas	4	0.035	0.14
	Generación de proyectos para adquisición o desarrollo de medios electrónicos que neutralicen la explotación de los medios de comunicación y redes sociales de la fuerza oponente.	4	0.045	0.18
<b>Ecológico</b>	Fácil acceso a entidades gubernamentales específicas para capacitación y cumplimiento de requisitos para la obtención e implementación de licencias ambientales para las unidades militares.	3	0.035	0.105

Las FF. AA fieles al cumplimiento de la norma constitucional, debe incorporar en su accionar el enfoque intercultural, a través de actividades que promuevan aspectos humanos, fraternos y solidarios, que permiten mantener un apropiado ambiente de respeto en sus interacciones y a su vez mejorar la imagen institucional en su entorno.

3 0.025 0.075

Intercambio de conocimientos y experiencias durante la colaboración con entidades gubernamentales destinadas a la protección ambiental en todo el territorio nacional.

3 0.025 0.075

A través de la coyuntura política se logre la aprobación del código orgánico de la defensa que esta para segundo debate

4 0.045 0.18

**Legal**

Dirección del Gabinete Sectorial de Seguridad a cargo del MIDENA, lo cual crea las condiciones para presentar proyectos de ley y/o reformas legales para permitir el accionar efectivo de las FF. AA en los ámbitos de su competencia.

4 0.045 0.18

TOTAL 0.5 1.84

PROMEDIO 0.036 0.131

MATRIZ EFE 1 2.585

PROMEDIO EFE 0.173

## Diagnóstico FODA

**Tabla 17**

*Diagnóstico FODA*

FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
<b>Oportunidades</b>	1.840	<b>Fortalezas</b>	1.685
<b>Amenazas</b>	0.745	<b>Debilidades</b>	0.815
<b>MATRIZ EFE</b>	<b>2.585</b>	<b>MATRIZ EFI</b>	<b>2.500</b>

Los resultados demuestran que los entornos internos como externos son favorables para el C.O. 4 al ser el peso ponderado mayor el de los factores positivos, oportunidades y fortalezas, en relación con los negativos presentes en las amenazas y debilidades.

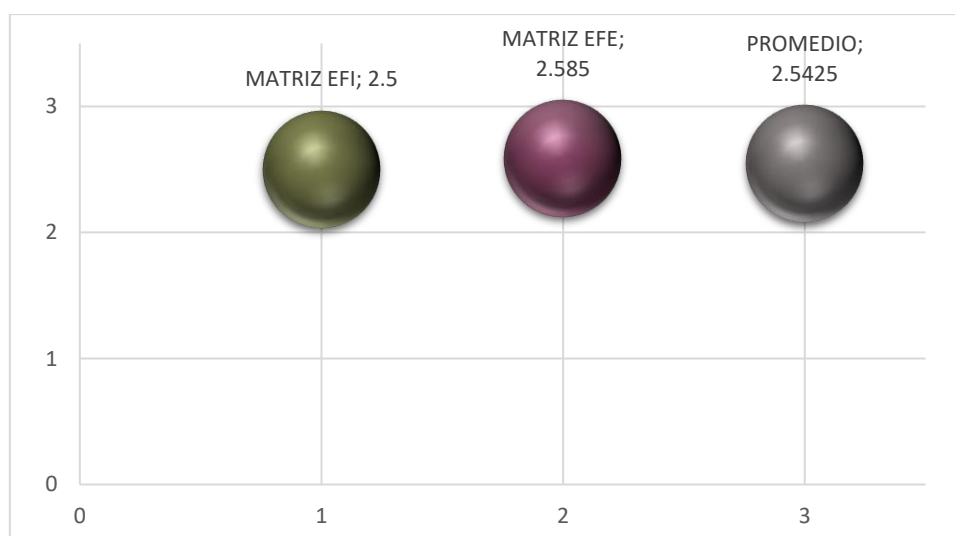
**Tabla 18**

*Promedio de las matrices*

MATRIZ EFE	MATRIZ EFI	PROMEDIO
2.585	2.500	2.542

**Figura 10**

*Diagrama promedio de matrices EFE Y EFI*





El concepto del diagrama de dispersión se demuestra en la diferencia del tamaño de las burbujas en el caso de haber marcadas diferencias entre los dos ambientes: interno y externo y reflejado en el promedio matricial. En este caso se puede apreciar que los tres valores mantienen una similitud casi perfecta, explicando lo expresado en el párrafo anterior sobre el aspecto favorable de los dos ambientes para el C.O. 4.

### **Análisis CAME**

CAME es una herramienta de diagnóstico estratégico adicional al análisis FODA cuyos resultados aportan con pautas y acciones a tomar luego de los resultados obtenidos, sus objetivos son: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

(Jimeno, 2016)

### **Figura 11**

*Análisis FODA- CAME*



Nota: Tomado de (Márquez, 2017)

El método propuesto permite definir las estrategias específicas combinando las fortalezas con las oportunidades y convirtiendo las debilidades en fortalezas, así

como las amenazas en oportunidades y proponer las estrategias específicas para mejorar las capacidades operativas.

**Figura 12**

*Matriz análisis CAME*



Nota: Tomado de

**Estrategias de reorientación (O y D) – Corregir.** Están direccionadas para reorientar y corregir las debilidades detectadas aprovechando las oportunidades.

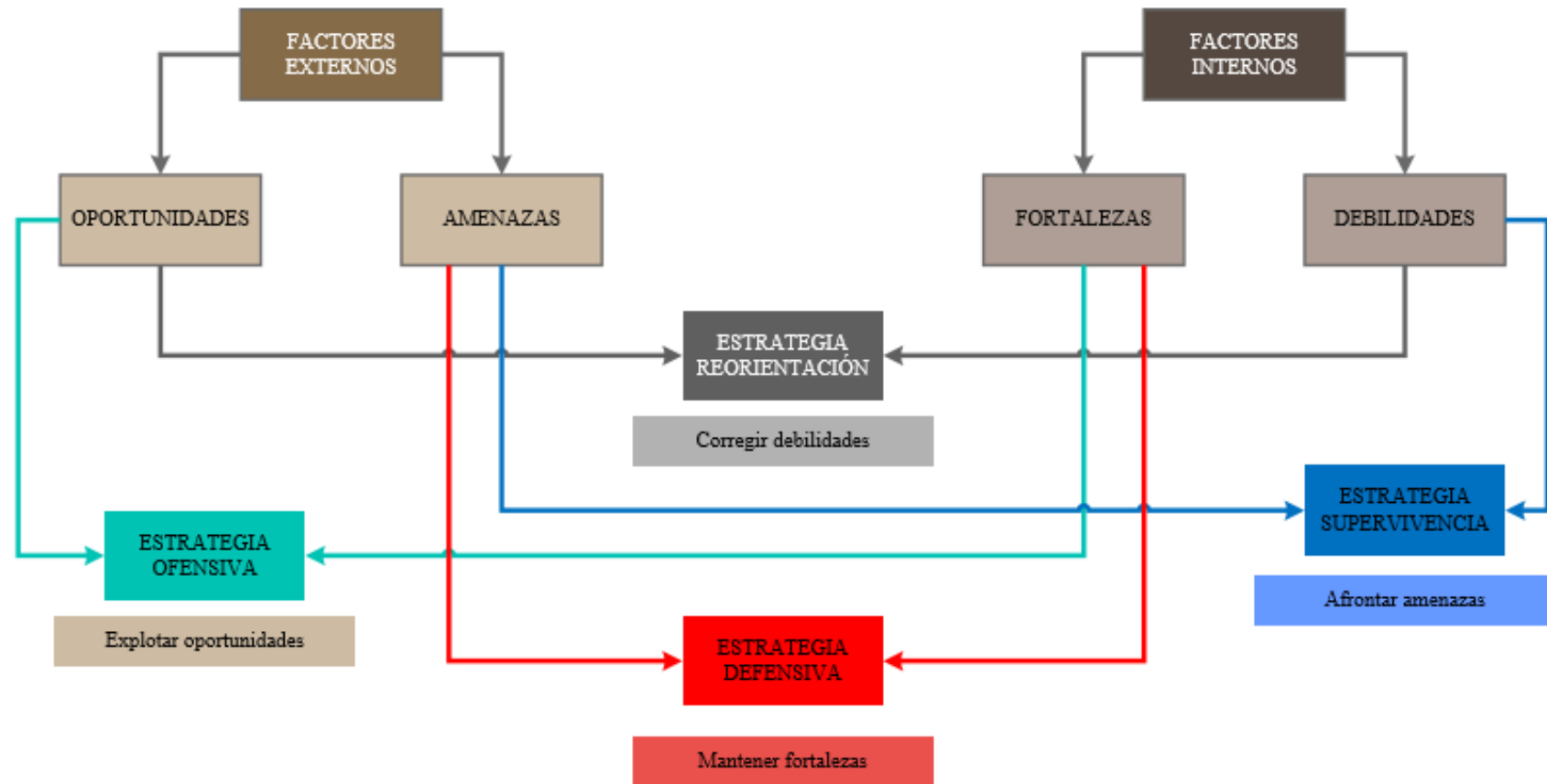
**Estrategias de supervivencia (A y D) – Afrontar.** Son aplicadas para momentos críticos. Se basan en acometer las amenazas detectadas centrándose en las debilidades.

**Estrategias defensivas (A y F) – Mantener.** Este tipo de estrategias predomina las acciones enfocadas en afrontar las amenazas y mantener las fortalezas

**Estrategias ofensivas (F y O) – Explotar.** Llamadas también de ataque, se centran en explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Figura 13

Análisis CAME



Nota: En el diagrama se puede apreciar la combinación de los elementos del factor interno y externo para definir las estrategias específicas. Tomado de (Martínez & Milla, 2012)

**Tabla 19***Estrategia Ofensiva- CAME*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso Ponderado</b>
La estructura está realizada de manera jerarquizada, lo que permite mantener una institución cohesionada y bien disciplinada, situación que orienta de mejor manera a cumplir con los objetivos institucionales.	0.2	La apertura del Gobierno a participar en ejercicios combinados con fuerzas armadas de otros países (GALAPEX, UNITAS, FUERZAS COMANDO), permite adquirir conocimientos, destrezas, posicionamiento internacional de las FF. AA ecuatorianas.	0.18
Disciplina, lealtad y compromiso de todo el personal	0.2	El apareamiento de escenarios de conmoción interna no contemplados en la planificación institucional, permite motivar el planteamiento de proyectos para fortalecimiento mediante la asignación extrapresupuestaria.	0.18
Soporte oportuno al nivel de Comando para la toma de decisiones institucionales.	0.18	Ante la frecuente asignación de misiones que no son exclusivas de la competencia de FF. AA, es oportuno plantear los proyectos de requerimiento para el equipamiento de las unidades militares	0.14
Disponibilidad de medios para apoyo inmediato en procedimientos solicitados por el Estado en asuntos de seguridad interna	0.165	Nueva tecnología para ser implementada en operaciones para mejorar la seguridad interna	0.18

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Buen Manejo del presupuesto existente	0.16	Desarrollo de proyectos de fortalecimiento y generación de nuevas tecnologías para neutralizar estas amenazas	0.14
		Generación de proyectos para adquisición o desarrollo de medios electrónicos que neutralicen la explotación de los medios de comunicación y redes sociales de la fuerza oponente.	0.18
		A través de la coyuntura política se logre la aprobación del código orgánico de la defensa que esta para segundo debate	0.18
		Dirección del Gabinete Sectorial de Seguridad a cargo del MIDENA, lo cual crea las condiciones para presentar proyectos de ley y/o reformas legales para permitir el accionar efectivo de las FF. AA en los ámbitos de su competencia.	0.18

**Tabla 20***Estrategia de Reorientación - CAME*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso Ponderado</b>
La apertura del Gobierno a participar en ejercicios combinados con fuerzas armadas de otros países (GALAPEX, UNITAS, FUERZAS COMANDO), permite adquirir conocimientos, destrezas, posicionamiento internacional de las FF. AA ecuatorianas.	0.18	Capacidad operativa limitada para enfrentar las nuevas amenazas	0.11
El aparecimiento de escenarios de conmoción interna no contemplados en la planificación institucional, permite motivar el planteamiento de proyectos para fortalecimiento mediante la asignación extrapresupuestaria.	0.18	Equipo tecnológico caduco sin actualización a la nueva generación tecnológica	0.08
Ante la frecuente asignación de misiones que no son exclusivas de la competencia de FF. AA, es oportuno plantear los proyectos de requerimiento para el equipamiento de las unidades militares	0.14	Insuficiente asignación de equipo de movilización y comunicación	0.08
Nueva tecnología para ser implementada en operaciones para mejorar la seguridad interna	0.18	Ausencia de inversión en equipamiento complementario	0.08

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Desarrollo de proyectos de fortalecimiento y generación de nuevas tecnologías para neutralizar estas amenazas	0.14	Al existir algunas Entidades Operativas Desconcentradas (EOD) bajo el control del C.O 4, los resultados positivos o negativos dependen de un adecuado manejo administrativo, financiero y presupuestario de las diferentes EOD.	0.125
Generación de proyectos para adquisición o desarrollo de medios electrónicos que neutralicen la explotación de los medios de comunicación y redes sociales de la fuerza oponente.	0.18		
A través de la coyuntura política se logre la aprobación del código orgánico de la defensa que esta para segundo debate	0.18		
Dirección del Gabinete Sectorial de Seguridad a cargo del MIDENA, lo cual crea las condiciones para presentar proyectos de ley y/o reformas legales para permitir el accionar efectivo de las FF. AA en los ámbitos de su competencia.	0.18		

**Tabla 21***Estrategias de Supervivencia - CAME*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Capacidad operativa limitada para enfrentar las nuevas amenazas	0.11	Falta de apoyo del gobierno para una debida actuación de las FF.AA. en conflictos internos	0.06
Equipo tecnológico caduco sin actualización a la nueva generación tecnológica	0.08	Marcada diferencia de equipamiento, entrenamiento y capacitación frente a otros ejércitos de la región	0.05
Insuficiente asignación de equipo de movilización y comunicación	0.08	Avances tecnológicos de manera acelerada no le permite una innovación tecnológica para una constante actualización de las capacidades operativas	0.07
Ausencia de inversión en equipamiento complementario	0.08	Posibilidad de ciberataques que vulneren el acceso a la información crítica de la Fuerza Terrestre y vacíos legales que permitan actuar proactivamente y judicializar estos delitos.	0.06
Al existir algunas Entidades Operativas Desconcentradas (EOD) bajo el control del C.O 4, los resultados positivos o negativos dependen de un adecuado manejo administrativo, financiero y presupuestario de las diferentes EOD.	0.125	Explotación de las redes sociales y medios de comunicación para fines ilícitos en actividades relacionadas a la seguridad y defensa.	0.07



Falta de inversión en la actualización de la infraestructura y equipo de telecomunicaciones.	0.05	Falta de inversión en la actualización de la infraestructura y equipo de telecomunicaciones.	0.05
--	------	--	------

**Tabla 22***Estrategias defensivas - CAME*

<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Falta de apoyo del gobierno para una debida actuación de las FF.AA. en conflictos internos	0.06	La estructura está realizada de manera jerarquizada, lo que permite mantener una institución cohesionada y bien disciplinada, situación que orienta de mejor manera a cumplir con los objetivos institucionales.	0.2
Marcada diferencia de equipamiento, entrenamiento y capacitación frente a otros ejércitos de la región	0.05	Disciplina, lealtad y compromiso de todo el personal	0.2
Avances tecnológicos de manera acelerada no le permite una innovación tecnológica para una constante actualización de las capacidades operativas	0.07	Soporte oportuno al nivel de Comando para la toma de decisiones institucionales.	0.18
Posibilidad de ciberataques que vulneren el acceso a la información crítica de la Fuerza Terrestre y	0.06	Disponibilidad de medios para apoyo inmediato en procedimientos solicitados por el Estado en asuntos de seguridad interna	0.165

---

vacíos legales que permitan actuar proactivamente y judicializar estos delitos.

---

Explotación de las redes sociales y medios de comunicación para fines ilícitos en actividades relacionadas a la seguridad y defensa. 0.07

---

Falta de inversión en la actualización de la infraestructura y equipo de telecomunicaciones. 0.05

---

---

Buen Manejo del presupuesto existente 0.16

---

## Diagnóstico CAME

**Figura 14**

*Promedio matrices*

MATRIZ EFE	MATRIZ EFI	PROMEDIO
2.585	2.500	2.542

**Figura 15**

*Diagnóstico Matriz EFE-EFI*

### Matriz EFE Matriz EFI



Realizado el diagrama de dispersión basado en los promedios de las matrices EFE y EFI se pudo determinar que las estrategias recomendadas para tomar acciones sobre las capacidades operativas del C.O. 4 son las ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

#### ***Estrategias de reorientación (O y D) – Corregir.***

Superar la debilidad para aprovechar la oportunidad.

- Incrementar equipos de última tecnología que permitan el cumplimiento eficiente y eficaz de las misiones que el estado encomienda a las FF.AA.

- Gestionar el presupuesto necesario para la adquisición de equipos de comunicación y movilización que permita mejorar las capacidades operativas y logísticas de FF. AA

***Estrategias de supervivencia (A y D) – Afrontar.***

Aplicadas para momentos críticos. Enfrentan las amenazas centrándose en las debilidades.

- Presentar proyectos para la renovación de tecnología, materiales y equipos que permitan un adecuado entrenamiento y empleo de las unidades en operaciones de ámbito interno.

***Estrategias defensivas (A y F) – Mantener***

Afrontar las amenazas y mantener las fortalezas.

- Generar proyectos de modernización de material y equipo que permita a futuro brindar un adecuado apoyo a las instituciones del Estado en las operaciones de seguridad interna.

***Estrategias ofensivas (F y O) - Explotar***

Explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades

- Establecer proyectos de innovación tecnológica de información y comunicaciones como parte de la planificación institucional, que permita un adecuado soporte a las operaciones de ámbito interno.
- Impulsar el desarrollo de proyectos de aplicación tecnológica que permitan a los Comandantes el fortalecimiento en la toma de decisiones durante la planificación y ejecución de las operaciones.
- Incrementar en el presupuesto la aprobación de proyectos generados para la adquisición de equipos de comunicación tendientes a mejorar la obtención y transmisión de la información que garantice un adecuado empleo de las fuerzas en las operaciones tanto de ámbito interno como externo.

- Considerar dentro del presupuesto del Ejército los recursos que permitan enfrentar situaciones de grave conmoción interna en los cuales el estado disponga su empleo.
- Incrementar en el presupuesto la aprobación de proyectos generados para la adquisición de material y equipo especial que permitan un adecuado desempeño por parte de la institución en asuntos de seguridad interna.
- Incrementar convenios con países amigo que permitan la capacitación y entrenamiento de nuestro personal elevando nuestra profesionalización y competitividad a nivel nacional y regional.
- Desarrollar proyectos doctrinarios relacionados al ámbito interno en conjunto con otras instituciones del estado encargadas de la seguridad.

### **Validación de la propuesta**

Para concluir la propuesta presentada en el objetivo tres se establece el objetivo estratégico, la política y las estrategias concretas para mejorar las capacidades operativas del Comando de Operaciones N° 4 y se encuentre capacitado para hacer frente a las amenazas y riesgos que atentan a la seguridad interna del país.

### **POLITICA ESTRATÉGICA PARA EL COMANDO OPERACIONAL N° 4**

#### **“CENTRAL”**

El Comando Operacional N°4 “CENTRAL” propone su objetivo, política y estrategias para dar cumplimiento a la doctrina por lo que este comando fue creado

#### **Objetivo**

Impulsar el fortalecimiento de las capacidades operativas del Comando Operacional N° 4 “GENERAL”

#### **Política**

Se escribe basándose en los siguientes compromisos:

- Cumplir los requisitos legal propios de las FF.AA.

- Enfrentar las amenazas y riesgos que atentan a la seguridad interna del país.
- Mejorar la actuación de las capacidades operativas del C. O. 4.
- Participación de todos los comandos pertenecientes al C. O. 4.

Esta política deberá ser pertinente y apropiada y estar publicada para todas las partes interesadas dentro del C.O.4.

#### **Política General.**

Generar condiciones para involucrar al Estado en el cumplimiento de un presupuesto mayor para el mejoramiento de equipo tecnológico de uso militar, incrementando la capacitación de todos los miembros del C.O. 4 y estableciendo su participación en las operaciones de seguridad interna.

#### **Políticas Específicas.**

- Acatar la legislación que involucra la participación de las FF.AA. en la seguridad interna.
- El C.O. N° 4 "Central" fomentará el cumplimiento de las leyes y normativas que delinearán su intervención en asuntos de seguridad interna.
- Establecer procesos que garanticen la operatividad del C. O. 4 en busca del cumplimiento de las misiones encargadas con eficiencia y eficacia.
- Capacitar de manera permanente a todos los miembros del C. O 4 en asuntos relacionados al conocimiento, empleo y manejo de las nuevas amenazas tradicionales, no tradicionales e híbridas.
- Fomentar la participación de las unidades en los entrenamientos y ejercicios combinados que permitan mejorar su competitividad frente a otros ejércitos similares de la región.
- Fortalecer los mecanismos necesarios para la implementación de proyectos que impliquen la adquisición de material y equipo con tecnología militar.

***Estrategias ofensivas***

- Establecer proyectos de innovación tecnológica de información y comunicaciones como parte de la planificación institucional, que permita un adecuado soporte a las operaciones de ámbito interno.
- Impulsar el desarrollo de proyectos de aplicación tecnológica que permitan a los Comandantes el fortalecimiento en la toma de decisiones durante la planificación y ejecución de las operaciones.
- Incrementar en el presupuesto la aprobación de proyectos generados para la adquisición de equipos de comunicación tendientes a mejorar la obtención y trasmisión de la información que garantice un adecuado empleo de las fuerzas en las operaciones tanto de ámbito interno como externo.
- Considerar dentro del presupuesto del Ejército los recursos que permitan enfrentar situaciones de grave conmoción interna en los cuales el estado disponga su empleo.
- Incrementar en el presupuesto la aprobación de proyectos generados para la adquisición de material y equipo especial que permitan un adecuado desempeño por parte de la institución en asuntos de seguridad interna.
- Incrementar convenios con países amigo que permitan la capacitación y entrenamiento de nuestro personal elevando nuestra profesionalización y competitividad a nivel nacional y regional.
- Desarrollar proyectos doctrinarios relacionados al ámbito interno en conjunto con otras instituciones del estado encargadas de la seguridad.

COMANDO OPERACIONAL N° 4 “CENTRAL”	
OBJETIVO	Impulsar el fortalecimiento de las capacidades operativas del Comando Operacional N° 4 “GENERAL”
POLÍTICA GENERAL	Generar condiciones para involucrar al Estado en el cumplimiento de un presupuesto mayor para el mejoramiento de equipo tecnológico de uso militar, incrementando la capacitación de todos los miembros del C.O. 4 y estableciendo su participación en las operaciones de seguridad interna.
POLÍTICA ESPECÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Acatar la legislación que involucra la participación de las FF.AA. en la seguridad interna.</li> <li>❑ El C.O. N° 4 "Central" fomentará el cumplimiento de las leyes y normativas que delinean su intervención en asuntos de seguridad interna.</li> <li>❑ Establecer procesos que garanticen la operatividad del C. O. 4 en busca del cumplimiento de las misiones encargadas con eficiencia y eficacia.</li> <li>❑ Capacitar de manera permanente a todos los miembros del C. O 4 en asuntos relacionados al conocimiento, empleo y manejo de las nuevas amenazas tradicionales, no tradicionales e híbridas.</li> <li>❑ Fomentar la participación de las unidades en los entrenamientos y ejercicios combinados que permitan mejorar su competitividad frente a otros ejércitos similares de la región.</li> <li>❑ Fortalecer los mecanismos necesarios para la implementación de proyectos que impliquen la adquisición de material y equipo con tecnología militar.</li> </ul>
ESTRATEGIAS OFENSIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Establecer proyectos de innovación tecnológica de información y comunicaciones como parte de la planificación institucional, que permita un adecuado soporte a las operaciones de ámbito interno.</li> <li>❑ Impulsar el desarrollo de proyectos de aplicación tecnológica que permitan a los Comandantes el fortalecimiento en la toma de decisiones durante la planificación y ejecución de las operaciones.</li> <li>❑ Incrementar en el presupuesto la aprobación de proyectos generados para la adquisición de equipos de comunicación tendientes a mejorar la obtención y transmisión de la información que garantice un adecuado empleo de las fuerzas en las operaciones tanto de ámbito interno como externo.</li> <li>❑ Considerar dentro del presupuesto del Ejército los recursos que permitan enfrentar situaciones de grave conmoción interna en los cuales el estado disponga su empleo.</li> <li>❑ Incrementar en el presupuesto la aprobación de proyectos generados para la adquisición de material y equipo especial que permitan un adecuado desempeño por parte de la institución en asuntos de seguridad interna.</li> <li>❑ Incrementar convenios con países amigo que permitan la capacitación y entrenamiento de nuestro personal elevando nuestra profesionalización y competitividad a nivel nacional y regional.</li> <li>❑ Desarrollar proyectos doctrinarios relacionados al ámbito interno en conjunto con otras instituciones del estado encargadas de la seguridad.</li> </ul>



## Capítulo VI

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

- El país se enfrenta a un nuevo tipo de amenazas señaladas como híbridas, cuyo propósito es la desestabilización política, social y económica y la seguridad interna.
- A través de la metodología utilizada con encuestas y entrevistas se demostró que la capacidad de respuesta del C:O. 4 no es adecuada para hacer frente a las amenazas y riesgos actuales que atentan a la seguridad interna del país, siendo esta la hipótesis planteada.
- El antecedente mayor para este contexto está en el desconocimiento para identificar plenamente la diferencia entre amenazas no tradicionales e híbridas, lo que permitiría mejorar la planificación de los procesos a seguir para hacerles frente.
- Los principales grupos que son parte de las amenazas no tradicionales, también pueden ser partícipes de las amenazas híbridas transformándose en multidimensionales, y este concepto es el que hay que acogerlo para capacitarse de acuerdo con estos nuevos escenarios.
- Los resultados fijaron como factores vinculados al C.O. 4 y su participación en el conflicto de octubre de 2019 calificada como REGULAR con el 42% de los encuestados a la falta de equipamiento, entrenamiento, planificación, doctrina y capacitación. Esta opinión acogió al 90.7% de los encuestados.
- Sin embargo, a esta deficiencia de elementos, el marco legal aporta con una legislación escasa y poco definitoria para una actuación precisa de las capacidades operativas del C:O. 4

- Terminado el estudio con el análisis CAME se concluyó que las estrategias ofensivas son las específicas para alcanzar una mejora en el empleo de las capacidades operativas del C.O. 4.

### **Recomendaciones**

- De acuerdo con las estrategias planteadas es fundamental actualizar las capacidades operativas del C. O. 4 en todas sus capacidades específicas que le permitan mejorar en los resultados de su operatividad y operabilidad.
- Gestionar la formación y preparación para la prevención de amenazas híbridas considerando el amplio espectro de riesgos que abarcan estas amenazas.
- La capacitación constante debe ir acompañada con un equipamiento actualizado a lo que se debe agenciar para a corto plazo lograr estos dos objetivos.
- Todo proyecto innovador que implique actualizaciones debe ser acogido y estar preparado para las misiones que el Estado dirija a las FF.AA.

## Referencias

- Asamblea Nacional. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 11 de enero de 2019, de Registro Oficial N° 449: [http://www.corteconstitucional.gob.ec/images/stories/pdfs/Constitucion\\_politica.pdf](http://www.corteconstitucional.gob.ec/images/stories/pdfs/Constitucion_politica.pdf)
- Auz, L. (2018). *Propuesta de Plan de Capacidades de las Fuerzas Especiales - Análisis en Capacidades Militares*. Quito.
- Ayala, M. (2016). *Contribución de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, en operaciones de protección al sector hidrocarbuífero, en el período comprendido entre el 2008 y el 2014 (Tesis, maestría)*. IAEN, Quito. Recuperado el 24 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/4051/1/MARCO%20AYALA%20TESIS%20ACTUAL%20COMPLETA.pdf>
- Banegas, A. (2017). *Estrategias para combatir las amenazas multidimensionales en la región*. Chile: ANEPE.
- Bartolomé, M. (2019). Amenazas y conflictos híbridos: características distintas, evolución en el tiempo y manifestaciones preponderantes. *Revista Latinoamericana de Estudios Sociales*, 8-23.
- Chiriboga, J. (2000). Diccionario Militar. En J. Chiriboga, *Diccionario Militar* (pág. 471). Quito: Ejército.
- Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. (2010). *Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas Ecuador 2010-2021*. Recuperado el 24 de febrero de 2020, de [https://www.cffaa.mil.ec/wp-content/uploads/sites/8/2019/04/k-anexo-1-PLAN-ESTRATEGICO-FF.AA\\_-2010-2021.pdf](https://www.cffaa.mil.ec/wp-content/uploads/sites/8/2019/04/k-anexo-1-PLAN-ESTRATEGICO-FF.AA_-2010-2021.pdf)
- Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. (2016). Manual de Planificación por Capacidades del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. En C. C. Armadas, *Manual de Planificación por Capacidades del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas* (pág. 7). Quito: COMACO.

- Departamento de Seguridad Nacional - España. (2017). *Estrategia de Seguridad Nacional*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de [https://www.dsn.gob.es/sites/dsn/files/Estrategia\\_de\\_Seguridad\\_Nacional\\_ESN%20Final.pdf](https://www.dsn.gob.es/sites/dsn/files/Estrategia_de_Seguridad_Nacional_ESN%20Final.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>
- Estrategia internacional para la Reducción de Desastres Las Américas. (2014). *Terminología: Términos principales relativos a la reducción del riesgo de desastres*. Recuperado el 10 de marzo de 2019, de <http://www.eird.org/esp/terminologia-esp.htm>
- Fuerzas Armadas del Ecuador. (2010). *Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas 2010-2021*. Recuperado el 19 de agosto de 2019, de [https://www.ccfaa.mil.ec/wp-content/uploads/sites/8/2019/04/k-anexo-1-PLAN-ESTRATEGICO-FF.AA\\_-2010-2021.pdf](https://www.ccfaa.mil.ec/wp-content/uploads/sites/8/2019/04/k-anexo-1-PLAN-ESTRATEGICO-FF.AA_-2010-2021.pdf)
- Fuerzas Armadas del Ecuador Comando Conjunto. (2015). *Actualización proyecto sostenible operacional de Fuerzas Armadas Año 2012-2015 Fase II*. Recuperado el 4 de abril de 2020, de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/sep\\_15\\_sostenimiento-operacional-de-FFAA.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/sep_15_sostenimiento-operacional-de-FFAA.pdf)
- Galán, C. (2018). *Amenazas híbridas: nuevas herramientas para viejas aspiraciones*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/b388b039-4814-4012-acbf-1761dc50ab04/DT20-2018-Galan-Amenazas-hibridas-nuevas-herramientas-para-viejas->

aspiraciones.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b388b039-4814-4012-acbf-1761dc50ab04

- Grupo de Trabajo en Seguridad Regional (GTSR). (2013). *Los militares en la seguridad interna: realidad y desafíos para Ecuador*. Recuperado el 21 de diciembre de 2019, de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/la-seguridad/10063.pdf>
- Isotools. (2010). *La norma ISO 27001*. Recuperado el 26 de febrero de 2020, de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/iso-27001-sistema-gestion-seguridad-informacion.pdf>
- Iturralde, E. (4 de abril de 2020). Capacidades Operativas del Comando Operacional 4 "Central". (D. Pico, & C. Moya, Entrevistadores) Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 4 de abril de 2020
- Jimeno, J. (2016). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo*. Recuperado el 25 de diciembre de 2019, de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Magaña, D. M. (2009). El otro paradigma de la seguridad. *Alegatos(72)*, 127-150. Recuperado el 10 de marzo de 2019, de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdf/65/72-07.pdf>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa. (2012). *cuador: hacia una seguridad con enfoque integral del buen vivir*. Recuperado el 26 de febrero de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4125/1/Ministerio%20Coordinador%20Seguridad-Ecuador.pdf>
- Ministerio de Defensa. (2009). *Ley Orgánica de la Defensa Nacional*. Recuperado el 21 de diciembre de 2019, de <https://www.defensa.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2015/04/ene15\_LEY-ORGANICA-DE-LA-DEFENSA-NACIONAL.pdf

Ministerio de Defensa. (2018). *Política de la Defensa Nacional del Ecuador "Libro Blanco"*. Quito: Instituto Geográfico Militar.

Ministerio de Defensa Nacional. (2002). *política de Defensa Nacional del Ecuador*. Quito: Ministerio de Defensa Nacional.

Ministerio de Defensa Nacional. (2019). *Plan Anual Comprometido 2019*.

Recuperado el 12 de mayo de 2019, de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/03/Plan\\_Anual\\_Comprometido\\_2019Act\\_Feb.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/03/Plan_Anual_Comprometido_2019Act_Feb.pdf)

Ministerio de Defensa Nacional. (2019). *Plan Nacional de Seguridad Integral 2019-2030*. Quito: Instituto Geográfico Militar.

Montero, J. (2013). El concepto de seguridad en el nuevo paradigma de la normatividad mexicana. *Región y Sociedad*(58), 203-238.

Ojeda, C. (2013). *Amenazas multidimensionales una realidad en Suramérica*. Chile: ANEPE.

Pawlak, P. (2015). *Servicio de Investigación parlamentaria europea*. Obtenido de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2015/564355/EPRS\\_ATA\(2015\)564355\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2015/564355/EPRS_ATA(2015)564355_EN.pdf)

Peco, M. (2017). La persistencia de lo híbrido como expresión de vulnerabilidad: Un análisis retrospectivo e implicaciones para la seguridad internacional. *UNISCI*, 39-54.

Pesantes, B. (2015). *El Rol de las Fuerzas Armadas en la Seguridad Interna del Estado. La Falta de Cumplimiento de los Estándares Internacionales por parte de Ecuador, (Tesis doctoral), Universidad San Francisco de Quito, Quito*. Recuperado el 5 de abril de 2020

- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Rojas, F., & Martin, C. (1996). Percepciones de amenazas. El conflicto ambiental. *Flacsoandes*.
- Vergara, J. (2015). *Capacidades militares y defensa común en el ámbito de la Unión Europea (1999-2014)*. (Tesis doctoral), Universidad de Granada, Granada. Recuperado el 21 de febrero de 2020, de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/43558/26082913.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Villacís, A. (2015). *Análisis sobre las capacidades de defensa de la Fuerza Naval para proteger los recursos estratégicos del mar en función del contexto Océano-Político*. Recuperado el 21 de febrero de 2020, de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12354/1/T-ESPE-049573.pdf>

**Anexos**



