



**Análisis de las fuentes que generan el posible incremento o reducción presupuestaria  
de la partida personal grupo 51 con relación al presupuesto general del Ejército de los  
años 2019 y 2020**

Jativa Trujillo, Ronny Mauricio y Rodas Arriola, Dino Alexander

Vicerrectorado de Investigación 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 Estrategia Militar

Tcrn de E.M. Sánchez Sánchez Luis Vidal

15 de Noviembre del 2021

28/10/21 22:34

DINO ALEXANDER RODAS ARRIOLA - Tesis

## Informe de originalidad

---

**NOMBRE DEL CURSO**

Tesis Revisión 2

**NOMBRE DEL ALUMNO**

DINO ALEXANDER RODAS ARRIOLA

**NOMBRE DEL ARCHIVO**

DINO ALEXANDER RODAS ARRIOLA - Tesis

**SE HA CREADO EL INFORME**

28 oct 2021

---

### Resumen

Fragmentos marcados	2	0,3 %
Fragmentos citados o entrecomillados	14	3 %

**Coincidencias de la Web**

obraspublicas.gob.ec	3	0,9 %
eluniverso.com	4	0,6 %
criteriosdigital.com	3	0,5 %
docplayer.es	1	0,4 %
sciencedirect.com	1	0,2 %
istvicenteleon.edu.ec	1	0,2 %
compartirpalabramaestra.org	1	0,1 %
core.ac.uk	1	0,1 %
planificacion.gob.ec	1	0,1 %



Firmado digitalmente por:

**LUIS VIDAL  
SANCHEZ  
SANCHEZ**

Luis Vidal Sánchez Sánchez  
Trn de E.M.  
DIRECTOR  
C.C. 1705912168



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

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “Análisis de las fuentes que generan el posible incremento o reducción presupuestaria de la partida personal grupo 51 con relación al presupuesto general del Ejército de los años 2019 y 2020” fue realizado por los señores **Játiva Trujillo, Ronny Mauricio y Rodas Arriola, Dino Alexander** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 29 de octubre del 2021

Firma:



.....  
Tcn de E.M. Sánchez Sánchez Luis Vidal

Director

C.C. 1705912168



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

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Nosotros **Játiva Trujillo, Ronny Mauricio**, con cédula de ciudadanía n° 1709040487 y **Rodas Arriola, Dino Alexander**, con cédula de ciudadanía n° 0102826138, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Análisis de las fuentes que generan el posible incremento o reducción presupuestaria de la partida personal grupo 51 con relación al presupuesto general del Ejército de los años 2019 y 2020”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 29 de octubre del 2021



.....  
Játiva Trujillo, Ronny Mauricio

C.C.: 1709040487



.....  
Rodas Arriola, Dino Alexander

C.C.: 0102826138



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros **Játiva Trujillo, Ronny Mauricio**, con cédula de ciudadanía n° 1709040487 y **Rodas Arriola, Dino Alexander** con cédula de ciudadanía n° 0102826138 autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Análisis de las fuentes que generan el posible incremento o reducción presupuestaria de la partida personal grupo 51 con relación al presupuesto general del Ejército de los años 2019 y 2020”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 29 de octubre del 2021



.....  
Firmado electrónicamente por:  
**RONNY MAURICIO  
JÁTIVA  
TRUJILLO**

Játiva Trujillo, Ronny Mauricio

C.C.: 1709040487



.....  
Firmado electrónicamente por:  
**DINO ALEXANDER  
RODAS ARRIOLA**

Rodas Arriola, Dino Alexander

C.C.: 0102826138

### **Dedicatoria**

La familia es el mayor impulso, pilar e inspiración, al iniciar, al realizar y culminar todos los proyectos que durante nuestras vidas elaboramos, emprendemos y culminamos, por tal razón el esfuerzo y el conocimiento adquirido a lo largo del desarrollo de la presente tesis está dedicado para todos y cada uno de nuestros familiares que con sus palabras de aliento, de apoyo nos inspiraron y nos llenaron de fortaleza para que durante el avance del mismo siempre encontremos una luz al final de cada incertidumbre, duda y problema, sabemos que cada logro cada culminación con éxito en la vida militar son el inicio de una nueva responsabilidad que va llegando en la vida militar, y que a lo largo de esta larga carrera para lo único que nos preparamos es para servir al pueblo ecuatoriano a quienes nos debemos y de quienes somos parte.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento está dirigido a Dios, al Ejército ecuatoriano y a la ESPE por cada uno de los conocimientos adquiridos por permitirnos ser parte de la mejor y la institución con más credibilidad del país es solo bajo su guía y bajo su tutela que hemos aprendido a caminar en la carrera militar y a respetar a cada uno de nuestros ciudadanos.

## Tabla de Contenido

<b><i>Dedicatoria</i></b> _____	<b>6</b>
<b><i>Abstract</i></b> _____	<b>14</b>
<b><i>Capítulo I: El Problema de Investigación</i></b> _____	<b>15</b>
<b>Planteamiento del Problema</b> _____	<b>15</b>
<b>Formulación del Problema</b> _____	<b>17</b>
Sub problemas o preguntas de investigación. _____	17
<b>Objetivos</b> _____	<b>17</b>
General _____	17
Específicos _____	18
<b>Justificación e Importancia</b> _____	<b>19</b>
<b><i>Capítulo II: Marco Teórico</i></b> _____	<b>20</b>
<b>Antecedentes (Estado del Arte)</b> _____	<b>20</b>
<b>Estrategia de aplicación</b> _____	<b>22</b>
Ciclo de desarrollo _____	22
Prioridad de análisis _____	22
Migración de datos _____	23
<b>Estrategia de implementación</b> _____	<b>23</b>
<b>Fundamentación Legal</b> _____	<b>23</b>
<b>Fundamentación legal y teórica.</b> _____	<b>26</b>

<b>Hipótesis</b>	<b>27</b>
<b>Variables de Investigación</b>	<b>27</b>
<b>Operacionalización de Variables</b>	<b>28</b>
Variable Independiente	28
Variable Dependiente	28
<b>Definiciones Conceptuales</b>	<b>31</b>
<b>Capítulo III: Marco Metodológico</b>	<b>33</b>
<b>Enfoque de la investigación</b>	<b>33</b>
<b>Tipo de Investigación</b>	<b>33</b>
<b>Población</b>	<b>34</b>
<b>Muestra</b>	<b>34</b>
<b>Cálculo del tamaño de la muestra</b>	<b>34</b>
<b>Métodos de Investigación</b>	<b>36</b>
Técnica de recolección de datos	36
Técnica de revisión bibliográfica	37
Técnica de entrevista	37
Técnica de la encuesta	37
Instrumentos de recolección de datos	38
<b>Tabulación y análisis de los resultados.</b>	<b>38</b>
Conclusiones de la evaluación realizada a la población determinada	45
Recolección de datos empleando la técnica de la entrevista	46
Entrevista realizada al contador del Ejército del Ecuador	47

Entrevista realizada al Tesorero del Ejército del Ecuador _____	50
Entrevista realizada al Jefe de Remuneraciones del Ejército del Ecuador _____	51
Análisis cualitativo de las entrevistas realizadas _____	53
Recolección de datos para el análisis del incremento o disminución presupuestario del grupo _____	51
<hr/>	
<b>Capítulo IV: Desarrollo de los Objetivos Específicos _____</b>	<b>56</b>
<b>Desarrollo del objetivo parcial 1 _____</b>	<b>56</b>
<b>Desarrollo del objetivo parcial 2 _____</b>	<b>58</b>
<b>Desarrollo del objetivo parcial 3 _____</b>	<b>59</b>
<b>Desarrollo del objetivo parcial 4 _____</b>	<b>61</b>
<b>Desarrollo del objetivo parcial 5 _____</b>	<b>62</b>
<b>Capítulo V: Propuesta de Mejora _____</b>	<b>63</b>
<b>Título de la Propuesta _____</b>	<b>63</b>
<b>Objetivo de la Propuesta _____</b>	<b>63</b>
<b>Alcance de la Propuesta _____</b>	<b>63</b>
<b>5.4. Desarrollo de la Propuesta _____</b>	<b>63</b>
Justificación e Importancia _____	64
Determinación de estrategias _____	65
Subprocesos de la comisión _____	72
Detalle de tareas de los subprocesos _____	76
Indicadores de los Subprocesos _____	82
Diagrama de flujo _____	85

<b>Fundamentación Doctrinaria, Técnica y Documental</b>	<b>90</b>
<b>Fundamentación Histórica, Filosófica, Social, Cultural</b>	<b>91</b>
<b>Validación de la propuesta</b>	<b>91</b>
<b>Conceptualización de la propuesta</b>	<b>91</b>
<b>Método y criterios de validación</b>	<b>92</b>
<b><i>Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones</i></b>	<b>95</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>95</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>97</b>
<b><i>Bibliografía</i></b>	<b>99</b>
<b><i>ANEXOS</i></b>	<b>101</b>

## Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de Variables.....	28
Tabla 2 Nivel de Confianza .....	35
Tabla 3 Procedencia y Conformación de la Muestra .....	35
Tabla 4 Falta de conocimiento del porcentaje de incremento de sueldos.....	38
Tabla 5 Conocimiento de Recursos que Deja de Percibir el ISSFA.....	40
Tabla 6 Conocimiento del Presupuesto que se Asigna para Sueldos.....	41
Tabla 7 Conocimiento de normativas para pago de sueldos y compensaciones .....	42
Tabla 8 Es necesario tener una capacitación de remuneraciones.....	43
Tabla 9 Conocimiento del presupuesto que se asigna para sueldos .....	44
Tabla 10 Efectos directos e indirectos.....	58
Tabla 11 Efectos directos e indirectos.....	60
Tabla 12 Estrategias .....	65
Tabla 13 Estructura orgánica funcional .....	69
Tabla 14 Subprocesos de la Comisión.....	73
Tabla 15 Detalle de tareas interoperabilidad .....	76
Tabla 16 Detalle de tareas gestión financiera .....	77
Tabla 17 Detalle de tareas gestión presupuestaria. ....	78
Tabla 18 Detalle de tareas gestión documental.....	79
Tabla 19 Detalle de tareas data center .....	80
Tabla 20 Detalle de Tareas .....	82
Tabla 21 Requerimientos .....	83
Tabla 22 Detalle de Tareas de optimización presupuestaria .....	86
Tabla 23 Análisis DAFO de validación de la propuesta .....	92
Tabla 24 Estrategias derivadas del método FODA.....	93

## **Resumen**

La presente investigación, realiza un análisis del conocimiento de la estructura de emolumentos para militares que se emplea para pagar sueldos del personal militar, basado en datos que arrojó la investigación de campo fundamentado en encuestas, entrevistas y en el análisis de incrementos y disminuciones del presupuesto del grupo 51 determinando su apego a la ley y su relación con los orgánicos de personal militar así como de las vacantes de ascenso en cada grado militar.

Finalmente se desarrolla una propuesta de mejora basado en el desarrollo de estrategias que realizaría una comisión especializada para la gestión presupuestaria de la defensa, que gestione recursos económicos para la defensa, en base a políticas de autonomía y gestión que deben estar reguladas y con una propuesta de infraestructura organizativa, propósito, así como los procesos y subprocesos de la comisión y sus tareas que están encaminadas a optimizar la gestión presupuestaria del Ejército del Ecuador

### **PALABRAS CLAVES:**

- **GRUPO 51**
- **ORGÁNICOS DEL PERSONAL MILITAR**
- **ESTRATEGIAS**
- **POLÍTICAS**
- **GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

### **Abstract**

This research performs an analysis of the knowledge of the structure of emoluments for the military that is used to pay salaries of military personnel, based on data from field research based on surveys, interviews and the analysis of budget increases and decreases. Of group 51 determining their adherence to the law and their relationship with the organic of military personnel as well as vacancies for promotion in each military grade.

Finally, an improvement proposal is developed based on the development of strategies that would be carried out by a specialized commission for the budget management of defense, which manages economic resources of defense based on autonomy and management policies that must be regulated and with a proposal of organizational infrastructure, purpose, as well as the processes and sub-processes of the commission and its tasks that are aimed at optimizing the budget management of the Ecuadorian Army

### **KEYWORDS**

- **GROUP 51**
- **ORGANIC OF MILITARY PERSONNEL**
- **STRATEGIES**
- **POLICIES**
- **BUDGET ADMINISTRATION**

## Capítulo I: El Problema de Investigación

### Planteamiento del Problema

El estado ecuatoriano normado por el Sistema Nacional de Finanzas Públicas en lo concerniente a las operaciones financieras que realizan las instituciones del sector público, dentro de la ejecución de los procesos y específicamente en lo que tiene que ver con el registro, operaciones financieras, y todos los procesos relacionados con los organismos del sector público. Realiza la planificación programada del presupuesto especialmente lo relacionado a ingresos, gastos y el financiamiento en el sector público, toda esta actividad se la debe desarrollar con estricto cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y a las normas y políticas que determina la ley.

El Presupuesto General del Estado es la asignación económica que dispone el Ecuador producto de los ingresos y egresos generados por las instituciones que constituyen todas las funciones del Estado.

No obstante, el cumplimiento de las políticas y lineamientos de la planificación estatal en el ámbito económico emitida por el Gobierno de turno en relación con lo que se planifica, a los activos compra de bienes, pago de remuneraciones, pago de impuestos, ingresos, egresos del todo el sector público que no es financiero, se llega a establecer que la programación puede ser generada para el año; y esta sirve para la planificación formulación y ejecución de la asignación presupuestaria.

Todo esto en el entorno del control y supervisión de sus ingresos, gastos y endeudamiento, considerando que estos instrumentos se encuentran atados a la propuesta de una política que debería implantar el mando del Ejército, con la finalidad de evitar la afectación presupuestaria que tiene el grupo 51 "Gastos en

Personal” y que altera o cambia lo planificado y ejecutado en cuanto a proyectos de operaciones de tipo militar que constan en el Plan Operativo Anual.

En el desarrollo de este marco, todas las disposiciones de la programación con la que se realizará la ejecución, las modificaciones al presupuesto, compromisos y pre compromisos, así como devengamiento y el desembolso de los compromisos estarán determinadas por la máxima institución de las finanzas públicas, con la notoriedad de ser obligatorias para todas las entidades públicas a nivel nacional.

En lo correspondiente a los ingresos del sector defensa, el Ejército ecuatoriano en cumplimiento a la Constitución del Estado, Leyes, Normas y Reglamentos tiene como herramienta principal el Plan Operativo Anual, donde se mencionan las metas, proyectos y planes a cumplir en el marco de una estrategia institucional donde su principal activo es el Talento Humano.

Para el Ejército, la asignación y reasignación de recursos para el grupo 51 “Gastos en Personal” para cumplir obligaciones del presente ejercicio fiscal, son programados en el proyecto con cargo al PGE, conforme lo establece el artículo 60 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (Asamblea Nacional, 2010).

El principal motivo para el analizar las fuentes que generan el posible incremento o reducción presupuestaria de la partida personal grupo 51 “Gastos en Personal” con relación al presupuesto general del Ejército de los años 2019 y 2020, es verificar sus posibles causas considerando parámetros objetivos y medibles como son:

- Incremento o reducción del personal militar (estadístico presupuestario).
- Incremento del tiempo de servicio (normativa vigente).

- Ascenso a un grado superior (normativa vigente y estadístico presupuestario).

Todos estos factores de análisis están enmarcados en cumplir varios requisitos preestablecidos, conforme a lo estipulado por las normas y reglamentos que rigen a la institución y en la obligación de pago correspondiente como obligación adquirida con sus miembros en el Ejército, considerados como servidores públicos o trabajadores estatales.

Todos estos hechos producidos son generados por las causas de análisis enmarcadas en el cumplimiento de requisitos preestablecidos conforme a lo estipulado por las normas y reglamentos de la institución y en la obligación de pago correspondiente como obligación adquirida con sus miembros por parte del Ejército, considerados como servidores públicos del Estado ecuatoriano.

## **Formulación del Problema**

### **Sub problemas o preguntas de investigación.**

¿Cuáles son las fuentes que generan el posible incremento o reducción presupuestaria de la partida grupo 51 “Gastos en personal”, con relación al presupuesto general del Ejército de los años 2019 y 2020?

## **Objetivos**

### **General**

Analizar las fuentes que generan el posible incremento o reducción presupuestaria de la partida personal grupo 51 “Gastos en personal” con relación al presupuesto general del Ejército de los años 2019 y 2020, con lo cual se generarán

posibles políticas aplicables por el mando con el fin de no afectar al presupuesto del Ejército Ecuatoriano, que se encuentren alineadas con el cumplimiento de metas y objetivos señalados en el Plan Operativo Anual y relacionadas con el cumplimiento de operaciones militares que están enmarcadas en, el Plan de Defensa del Territorio Nacional y en El Plan de Empleo de las Fuerzas Armadas en el Ámbito Interno.

### **Específicos**

- Determinar los motivos por los que se generaría un posible incremento o reducción del personal militar en los años 2019 y 2020, mediante el análisis comparativo de las nóminas existentes.
- Determinar los efectos que causan el incremento de tiempo de servicio en el personal militar en la partida 51 del presupuesto.
- Determinar los efectos que tienen incluidos en el presupuesto, los valores que se asignan al militar que está en condiciones de ascenso al inmediato grado superior.
- Determinar la afectación del presupuesto orientado al grupo 51, en relación con el presupuesto orientado al cumplimiento de operaciones militares que se encuentra en el Plan de Defensa del Territorio Nacional y en el Plan de Empleo de las Fuerzas armadas en el Ámbito Interno.
- Preparar una propuesta de estrategias que orienten la planificación y la correcta ejecución del presupuesto asignado al Ejército ecuatoriano basados en el análisis de sus egresos anuales, específicamente en el grupo 51, que corresponde al gasto que se genera en el pago de haberes del personal como parte de la estipendio para servidores públicos.

## **Justificación e Importancia**

Esta investigación se justifica y sustenta en los siguientes puntos:

El tema está considerado en el listado de necesidades requeridas para el análisis, remitidas por el Comando de la Fuerza Terrestre a la Academia de Guerra del Ejército.

El estudio es conveniente para el Ejército ya que permitirá identificar las causas por las cuales puede existir un incremento o reducción presupuestaria en la partida de personal, grupo 51, misma que afecta de forma directa a todo el presupuesto de la institución.

En este sentido, el presente estudio profundiza los aspectos estructurales organizacionales y funcionales de la institución, en base a los orgánicos establecidos en la ley de personal de Fuerzas Armadas, correspondiente al Ejército, con la finalidad de establecer el grado de relación que existe entre estas dos variables.

Consecuentemente, la investigación permitirá detectar en unos casos, los aciertos y fortalezas y en otros las deficiencias en cada uno de las salvedades de obtención del personal, en su tratamiento económico durante la permeancia en el Ejército, con las implicaciones del caso en su apreciación organizacional que se la necesita para dar acatamiento a las misiones institucionales en todo ámbito de acción y en la búsqueda de los recursos económicos necesarios que son necesarios para este nuevo personal.

Las deducciones del estudio podrán ser utilizados para hacer una planificación acorde a las varias necesidades que tiene el Ejército considerando que lo que se asignó a la partida presupuestaria del grupo 51 "Gastos en personal" corresponde al 80 % del total presupuestado, con el fin de establecer prioridades para futuros requerimientos y afectaciones a los planes y proyectos planificados para el cumplimiento de las

operaciones militares; e incluso una posible afectación a la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **Antecedentes (Estado del Arte)**

La doctrina revisada incluye investigaciones y estudios sobre la estructura organizacional y funcional del Ejército, los cuadros estadísticos de las asignaciones del presupuesto de en lo que corresponde a la partida de personal en el grupo 51 “Gastos en personal”, durante los años 2019 y 2020 en lo que corresponde al presupuesto aprobado y codificado.

La población analizada varia mes a mes por las altas y bajas que se tramitan durante todo el año, sin embargo, se puede analizar los factores más influyentes como son las altas de aspirantes a subtenientes y soldados, las bajas por completamiento del servicio en los grados de coroneles y sargentos primeros y lo que corresponde a la cantidad de personal ascendido con su incremento salarial año a año.

Para este estudio se utilizará la ejecución presupuestaria del Ejército de forma global y también de forma específica correspondiente al grupo 51 “Gastos en personal” de los años 2019 y 2020.

La asignación presupuestaria ha sido la preocupación del mando, pues el Ejército al igual que todas las instituciones depende de la misma para el cumplimiento de su planificación, considerando que la seguridad y defensa se encuentra enmarcada y establecida en la Constitución de la República del Ecuador.

El Ejército se encuentra en total dependencia presupuestaria de la situación económica del país, por tal razón, el análisis de los factores que afectan al grupo 51 se vuelven de total relevancia, toda vez que el monto de esta asignación fluctúa entre el 70% y 80% anual, la cual incide en forma directa en toda la planificación.

Luego de que se afirme o autorice la ejecución del presupuesto por parte del M.E.F, la Fuerza verificará que no exista déficit en el grupo 51; de existir, se concentrará en Planta Central verificando y coordinando que las unidades se encuentren financiadas, caso contrario gestionará las modificaciones pertinentes.

Planificar los recursos necesarios para atender los requerimientos de talento humano con la proyección de supervisar y controlar lo planificado en el grupo 51 es tarea importante para que las actividades se desarrollen con normalidad, considerando prioritario el bienestar de personal y el cumplimiento de la misión estipulada en la constitución.

Tarea importante también es ejecutar cada una de las diligencias legales que lleven a cancelar compensaciones por cumplirse todos los requisitos de ley para la jubilación de empleados y trabajadores, debiendo cumplir los preceptos y disposiciones que emite el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador.

Mantener un equilibrio anual entre las altas y bajas de personal llegar a completar el porcentaje del orgánico vigente, a fin de proyectar los recursos financieros, observando la normativa relacionadas con el presupuesto que dispone el M.E.F para la administración del recurso humano (gastos de personal).

Los modelos de la gestión pública desarrollan cambios permanentes para lograr nuevas propuestas con enfoques modernos, propios de una cultura orientada a la optimización de la asignación económica que recibe. La Fuerza Terrestre, aplica manuales, planes, reglamentos son la base del sustento y ayudan a orientar y a permitir ejecutar las disposiciones constantes en la normativa vigente; proporcionando servicios de calidad y control de los procesos. Dentro de la modernización de su organización estructural como parte de su visión, ha decidido centrarse en la innovación para crear procesos ágiles acorde a las exigencias actuales.

La Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre, se alinea a los cambios de la administración financiera, basados en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, desarrollando una cultura de capacitación constante para mejorar el rendimiento en equipo de los funcionarios y obtener productos de calidad en la gestión financiera.

Con este marco la Dirección de Talento Humano de la Fuerza planifica su presupuesto en base a los datos estadísticos que se reflejan principalmente en las cédulas presupuestarias, dentro de las cuales se refleja el grupo 51, que es motivo del actual estudio.

### **Estrategia de aplicación**

#### **Ciclo de desarrollo**

Comprende el análisis de los datos que define las causas que generan el incremento o reducción del presupuesto del grupo 51.

Los datos y procesos se organizan en un modelo lógico para obtener resultados claros del problema y así establecer las políticas adecuadas en el manejo presupuestario de personal.

La elaboración de políticas incluye la participación de las todas las Direcciones de la Fuerza y su Estado Mayor, basado en el trabajo de sus áreas funcionales afectadas que se vayan generando en el estudio.

#### **Prioridad de análisis**

Se considerará como prioridad el análisis del grupo 51 gastos de personal, y sus variaciones que guardan relación con los ingresos y egresos de esta partida.

### **Migración de datos**

La migración es una actividad clave y compleja dentro un proyecto de implementación de Políticas en base a la norma y sustento legal vigente. Algunas políticas implantaciones fracasan debido única y exclusivamente a la falta de una legalidad e idoneidad.

Así que el proceso de migración de datos incluye:

- Extracción de datos del histórico presupuestario.
- Transformación de los datos en adecuadas políticas.
- Carga de datos con sustento en el histórico presupuestario.
- Comprobación de los datos subidos.
- Depuración de los datos.

### **Estrategia de implementación**

En base a una misma concepción y ajustado a las Leyes y Reglamentos vigentes, por razones presupuestarias la estrategia de implantación de las diferentes políticas, serán de acuerdo con la siguiente prioridad:

- Comando General de la F.T. (C.G.F.T.), las políticas establecidas serán aprobadas antes de su difusión y socialización.
- Direcciones, las políticas que hayan sido aprobadas serán de estricto cumplimiento.

### **Fundamentación Legal**

“La Constitución de la República del Ecuador” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008), en el artículo 3 numeral 5, manifiesta que: “*es deber primordial del*

*Estado, planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al buen vivir*", (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En el artículo 286, prescribe *"que las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente y procurarán la estabilidad económica. Los egresos permanentes se financiarán con ingresos permanentes"* (Asamblea Nacional Constituyente, 2008), en el artículo 227 dispone: *"la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración descentralización, coordinación participación, transparencia y evaluación"* (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En cuanto al ente regulador de las Finanzas Públicas dispone en el artículo 81 de su Código Orgánico, establece *"para garantizar la conducción de las finanzas públicas de manera sostenible, responsable, transparente y procurar la estabilidad económica, los egresos permanentes se financiarán única y exclusivamente con ingresos permanentes. No obstante, los ingresos permanentes pueden también financiar egresos no permanentes. Los egresos permanentes se podrán financiar con ingresos no permanentes en las situaciones excepcionales que prevé la Constitución de la República, para la salud, educación y justicia, previa calificación de la situación excepcional, realizada por la Presidenta o el Presidente de la República"* (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2010).

La Programación Anual de la Planificación de la Fuerza Terrestre (F.T) se conceptúa como la articulación del Plan Estratégico Institucional de Defensa, Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas, Plan de Gestión Institucional de la F.T, la

misma que se encuentra asociada con el Plan Nacional de Desarrollo, acorde al mandato constitucional.

La Fuerza Terrestre fijando su objetivo de alcanzarlas metas y objetivos que se determinan en su propio Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por procesos, debe estructurar la Programación Anual de la Planificación Institucional.

La Fuerza Terrestre, se alinea con las acciones estratégicas que dispone el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y para su despliegue los Comandos y Direcciones quienes generan sus Planes Operativos desarrollados a través de procesos y proyectos, con el fin de que las Unidades e Instituto Militares realicen sus Planes Específicos.

En el objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo se resalta la importancia de *“consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización”* (Lenin Moreno Garcés, 2020), promoviendo la entrada de divisas mediante la promoción e incremento de las exportaciones.

Adicionalmente, se considerará los cuerpos legales que se presentan a continuación:

- Ley Orgánica para el Ordenamiento de las Finanzas Públicas .
- Reformas al Código Orgánico de la Planificación de las Finanzas Públicas.
- Reglamento de la Secretaria Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa .
- Reglamento para la elaboración del Presupuesto General del Estado.
- Plan Anual de Inversión (PAI)
- Contraloría General del Estado.
- Plan Operativo Anual

Dentro de los Objetivos Nacionales de Desarrollo contemplados en el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017-2021, TENEMOS AL Eje 3: Más sociedad y mejor Estado con sus objetivos 7, 8 y 9.

Para nuestro estudio hemos considerado al Objetivo 9: *“Garantizar la soberanía y la paz, posicionar estratégicamente el país en la región y en el mundo, que desde el punto de vista del cumplimiento de este plan resulta lo importante de mantener las operaciones militares de Defensa del Territorio Nacional y operaciones de Ámbito Interno en apoyo a las instituciones del Estado; el vínculo de este objetivo con nuestro estudio es la necesidad de contar con un presupuesto acorde a las necesidades y requerimientos que obedecen el cumplimiento del mismo”*

#### **Fundamentación legal y teórica.**

Presidente de la Republica Lenin Moreno Anuncia un recorte del presupuesto general del estado que fue aprobado para el año 2020 llegando a ajustarse hasta mayo del 2020 en 3000 millones de dólares. (TORRES, 2020)

PhD Santiago García, docente de la Universidad Andina, Central del Ecuador y Decano en el I.A.E.N. (El Universo 18 de mayo 2020) sostiene: Que, *“en los últimos años, y tras la caída del precio del crudo, no se ha logrado estabilizar el manejo del presupuesto. Siempre se ha dicho que un presupuesto no solo son números, sino la manera de garantizar derechos”* (El Universo, 2020)

*“Lamentablemente, ahora Ecuador está en una situación al límite. En este momento resulta muy difícil cubrir todos los derechos de los ecuatorianos, indica. Pero además señala que, sumado a la falta de recursos, hay problemas de corrupción y de ineficiencia”* (EL UNIVERSO, 2020) *Provocando “una caída en los ingresos, en un contexto de ausencia de ahorros líquidos y limitado acceso a financiamiento, obliga al Gobierno a un radical ajuste en sus cuentas”* (EL UNIVERSO, 2020)

## **Hipótesis**

A partir de lo expuesto, se establece como hipótesis para la estructuración de esta investigación la siguiente:

El incremento del personal militar tanto de oficiales y voluntarios en los grados de mayor jerarquía dentro del escalafón correspondiente genera un aumento en el presupuesto en el grupo 51 “Gastos en personal”, afectando al presupuesto general de todo el Ejército, esto no se ha regulado producto de la falta de políticas que se emanen desde el departamento de remuneraciones estableciéndose la regulación y exponga la asignación de recursos económicos o estipendios a cambio del trabajo que realiza el personal militar y civil que pertenece al Ejército del Ecuador.

## **Variables de Investigación**

- Presupuesto General del Estado.
- Presupuesto del Ejército, asignación económica que entrega el Estado ecuatoriano para el cumplimiento de operaciones militares en un determinado período.
- Orgánico, cantidad del personal perteneciente al Ejército.
- Fuente u origen que causa el incremento o reducción del presupuesto.
- Grupo 51, el mismo que está determinado como un código de asignación presupuestaria que identifica a remuneraciones del personal, se subdivide en subgrupos.
- Incremento del personal militar.
- Reducción del personal militar.

## Operacionalización de Variables

### Variable Independiente

#### Asignación presupuestaria:

- Presupuesto General del Estado.
- Presupuesto del Ejército, asignación económica que entrega el Estado ecuatoriano para el cumplimiento de operaciones militares en un determinado período.
- Grupo 51, código de asignación presupuestaria que corresponde a las remuneraciones del personal, se subdivide en subgrupos.
- Orgánico del personal perteneciente al Ejército.
- Fuente u origen que causa el incremento o reducción del presupuesto.

### Variable Dependiente

#### Causas por las que varía del presupuesto de remuneraciones

- Incremento del personal militar.
- Reducción del personal militar.

**Tabla 1**

*Cuadro de variables*

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Escala valorativa</b>
Presupuesto General de Estado	Aprobado por la Ley Orgánica	Motivación intrínseca  • Necesidad del estado	Datos  estadísticos	Ejecución  presupuestari a anual

---

	para el	• Necesidad	Investigación	
	Ordenamient	institucional.	documental	
	o de las	• Necesidad de		
	Finanzas	competencia		
	Publicas			
		Motivación extrínseca		
		• Beneficios		
		institucionales		
Presupuesto	De acuerdo a	Motivación intrínseca	Investigación	Ejecución
del ejército	lo aprobado		documental	presupuestari
asignación	por la Ley	• Necesidad de		a anual
económica	Orgánica	superación.		
que entrega	para el	• Necesidad		
el estado	Ordenamient	institucional		
ecuatoriano	o de las	Motivación extrínseca		
para el	Finanzas			
cumplimiento	Publicas	• Beneficios		
de		institucionales		
operaciones				
militares en				
un				
determinado				
periodo				

Grupo 51, código de asignación presupuestaria que corresponde a las remuneraciones del personal.	De acuerdo lo aprobado por la ley Orgánica para el Ordenamiento de las Finanzas Públicas a la Planificación Presupuestaria del Ejército.	<p>Motivación intrínseca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad institucional.</li> <li>• Necesidad de competencia.</li> </ul> <p>Motivación extrínseca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios institucionales</li> </ul>	Investigación documental	Ejecución presupuestaria anual
Orgánico de personal perteneciente al ejército	Ley de Personal de las Fuerzas Armadas	<p>Necesidad institucional</p> <p>Necesidad de competencia</p>	Investigación documental	Ejecución presupuestaria anual.
Fuente que causa el incremento o reducción del presupuesto.	De acuerdo lo aprobado por la Ley Orgánica para el Ordenamiento de las Finanzas Públicas a la Planificación	<p>Motivación intrínseca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades institucionales</li> <li>• Necesidades de competencia</li> </ul> <p>Motivación extrínseca</p> <p>Beneficios institucionales.</p>	Investigación documental	Ejecución presupuestaria

	presupuestari a del ejército. Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.			
Incremento del personal militar	Ley de Personal de las Fuerzas Armadas	Necesidad de competencia	Investigación documental	Ejecución presupuestari a anual.
Reducción del personal militar	Ley de personal de las Fuerzas Armadas	Necesidad de competencia	Investigación documental	Ejecución presupuestari a anual

---

## Definiciones Conceptuales

### Motivación

- Determinación de las consecuencias y afectación del incremento o reducción presupuestaria.
- Crear una política de fortalecimiento institucional aplicable a la planificación presupuestaria, considerando las causas que llevan al incremento y reducción del personal militar.

- Determinar las causas por las que se da el fenómeno y determinar las políticas que evitarían que año tras año exista un incremento o reducción en el presupuesto de remuneraciones.
- Cumplir con la política que determina el Ministerio de Economía y Finanzas de mantener presupuestos prorrogados, para el año 2020, 2021.

### **Nivel de ejecución presupuestaria**

Se puede definir al nivel de ejecución presupuestaria del Ejército, como la eficacia y eficiencia que se genera en todas las unidades en el cumplimiento de compromisos relacionados con el cumplimiento de proyectos generados para apoyar el cumplimiento de las operaciones militares.

### **Presupuesto**

Se entenderá por presupuesto como el conjunto de entradas y salidas de recursos que se emplearan en el cumplimiento de proyectos que se ejecutaran en un determinado período.

### **Presupuesto del Ejército ecuatoriano**

Ingresos y egresos planificados al cumplimiento de operaciones militares que se encuentra en el Plan de Defensa del Territorio Nacional y en el Plan de Empleo de las Fuerzas armadas en el Ámbito Interno.

## Capítulo III: Marco Metodológico

### Enfoque de la investigación

*“El enfoque de una investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado que está estrechamente vinculado a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente ligado con la investigación cualitativa que va de lo particular a lo general; mientras que el método deductivo, es asociado normalmente con la investigación cuantitativa que va de lo general a lo particular”* (Ruiz Medina, 2011). La presente investigación se desarrolla basado desde un enfoque cuantitativo ya que analizaremos los datos de tipo numérico recolectados para que, en base a un proceso secuencial y probatorio, que vaya de lo general a lo particular, de una manera objetiva, y basado en el análisis se llegará a contestar las preguntas relacionadas con la investigación para que se determinen las causas que generan el incremento o reducción presupuestaria del grupo 51 con relación al presupuesto general del ejército.

### Tipo de Investigación

A una investigación, la R.E.A la define como *“indagar para descubrir algo”* o *“realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia”* (Palabra Maestra, 2018). En el actual proyecto en el que se investiga emplearemos la investigación de característica descriptiva y exploratoria; ya que, se evaluará el conocimiento de los servidores públicos militares o civiles que laboran en el departamento de remuneraciones y posteriormente con la base de datos de remuneraciones de los miembros del Ejército del Ecuador, realizaremos un análisis exploratorio que nos permita llegar a las principales causas de los incrementos o

disminuciones en el presupuesto del grupo 51 así como a determinar la incidencia que causaría en el ISSFA el cambio de los aportes patronales y personales.

### **Población**

La población está constituida por los alumnos de la academia de guerra y el personal de voluntarios de la Comandancia del Ejército del Ecuador.

### **Muestra**

Para la llegar a determinar la muestra; y por el tipo de investigación que se está desarrollando, se realizó el siguiente calculo:

### **Cálculo del tamaño de la muestra**

Fórmula estadística:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

#### **Dónde:**

n = tamaño de la muestra

N = Total de la población

Z α = parámetro estadístico que depende el nivel de confianza

p = proporción esperada (probabilidad de que el evento ocurra)

q = 1 – p (probabilidad de que el evento no ocurra)

d = error de estimación máximo estimado

#### **Datos:**

N = 800

Zα = 1,96 (Nivel de confianza del 95%)

p = 90%

$$q = 10\%$$

$$d = 3\%$$

**Tabla 2***Nivel de Confianza*

<b>Nivel de confianza</b>	<b>Z<math>\alpha</math></b>
99,7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28

**Calculo:**

$$n = \frac{800 * 1,96^2 * 0,90 * 0,10}{0,03^2 (800 - 1) + 1,96^2 * 0,90 * 0,10}$$

$$n = 260 \text{ encuestados}$$

Basado en el cálculo se determinó que la cantidad a encuestar debería estar alrededor de 262 encuestados, razón por la que se ha distribuido la muestra de la siguiente forma:

**Tabla 3***Procedencia y conformación de la muestra*

<b>Ord</b>	<b>Curso</b>	<b>Muestra</b>	<b>Total</b>
------------	--------------	----------------	--------------

01	Estado Mayor 72	25
02	Estado Mayor 39	20
03	Estado Mayor 73	25
04	Curso Básico	30
05	Curso Avanzado	30
06	Tropa profesional	132
	Total	262

### **Métodos de Investigación**

En el inicio de la presente investigación se utilizará un método deductivo basado en la hipótesis con la que se inició la presente investigación “Incremento de personal de oficiales y voluntarios en los grados de mayor jerarquía hace que se genere un aumento en el presupuesto de remuneraciones del Ejército año tras año, siendo esto una causas del incremento presupuestario del presupuesto general del Ejército”, una vez analizado se observará si las conclusiones se pudieron comprobar considerando el método que se está empleando y si la hipótesis planteada es la que podría ser la solución al problema planteado; caso contrario se deberá replantear la hipótesis.

### **Técnica de recolección de datos**

Para la recolección de datos se plantea la utilización de herramientas como la entrevista, la encuesta y la revisión bibliográfica aplicada durante el desarrollo de la investigación de campo.

### **Técnica de revisión bibliográfica**

En esta técnica, el *“objetivo principal de esta modalidad es realizar una investigación documental; es decir, recopilar información ya existente sobre un tema o problema. Se puede obtener esta información de diversas fuentes como, por ejemplo, revistas, artículos científicos, libros, material archivado y otros trabajos académicos. Esta investigación documental proporciona una visión sobre el estado del tema o problema elegido en la actualidad”* (Scribbr, 01), estos datos obtenidos por fuentes primarias externas y específicas que provienen del Departamento de Sueldos del Ejército del Ecuador, del Departamento de Estadística del Ejército del Ecuador y de la Dirección de Transformación Militar; datos que están relacionados con el numérico del personal militar y con los sueldos, mismos que serán analizados en la presente investigación.

### **Técnica de entrevista**

*“La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”* (Bravo, 2013); durante la investigación se realizarán entrevistas semiestructuradas para que, en base a opiniones del personal clave, obtener datos que permitan visualizar las principales problemáticas del incremento o reducción del presupuesto de sueldos del Ejército del Ecuador.

### **Técnica de la encuesta**

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (ELSEVIER, 2003). Para la vigente investigación se realizará una encuesta de tipo semiestructurada para que permita generar información relevante sobre la presente

investigación y los principales problemas que se podrían generar con el nuevo sistema de aportaciones, del 11.45% y del 9.15% del sueldo.

### **Instrumentos de recolección de datos**

En la investigación en desarrollo, se aplicaron dos instrumentos (entrevista y encuesta) a una muestra determinada para que permita obtener los datos necesarios con el fin de alcanzar los objetivos esperados en la actual investigación. Dichos documentos se podrán observar en los anexos.

### **Técnicas para el análisis e interpretación de los datos**

Para realizar el análisis y la interpretación de cada uno de los datos obtenidos se empleará la técnica correlacional; ya que, se tienen variables medibles; y la técnica de visualización de datos que se desarrollará con la ayuda de programas que permitan representar los datos obtenidos a través gráficos estadísticos, los que permitirán a su vez comprender la dependencia o relación que existen entre las variables.

### **Tabulación y análisis de los resultados.**

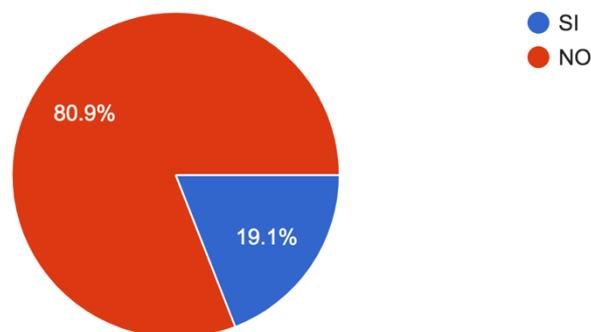
1.- Conoce Usted: ¿Cuál es el porcentaje de incremento de sueldos anual que recibe el personal militar?

Total 262 respuestas

**Tabla 4**

*Falta de conocimiento del porcentaje de incremento de sueldos*

<b>Opción</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Si	50	19,10 %
No	212	80,9 %
Total	262	100%



### **Análisis cuantitativo y cualitativo**

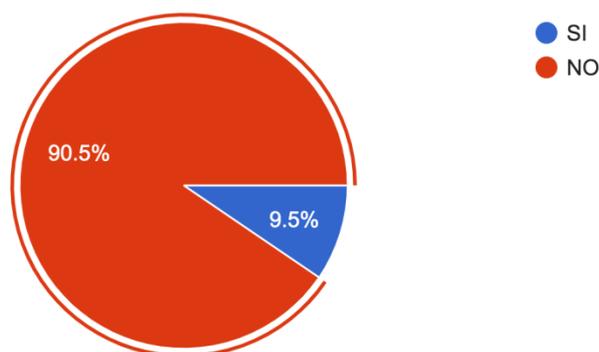
Al realizar la interpretación de los datos producto de la encuesta aplicada, observamos que el 79,60% de la población o muestra encuestada no tiene conocimiento del incremento anual de sueldos; esto quiere decir que, en el tema de remuneraciones casi los  $\frac{3}{4}$  de los que respondieron la encuesta no tiene conocimiento del porcentaje que se incrementa anualmente en los sueldos. Este desconocimiento se radica en que, durante toda la carrera militar no existe una adecuada capacitación en relación con las remuneraciones del personal militar; muy pocas personas saben cuál es el total de la masa salarial destinada al Ejército del Ecuador y las razones del incremento anual de remuneraciones. En el análisis de esta pregunta podemos determinar que son importantes las capacitaciones en el área de remuneraciones para el personal militar.

2.- Conoce Usted: ¿Qué cantidad de recursos económicos está dejando de percibir el ISSFA mensual y anualmente, luego de la aplicación de la reforma a la “Ley de Seguridad Social de Fuerzas Armadas” que estipula el 11?45% como aporte del militar o personal y el 9.15% como aporte del Estado o patronal?

Total 262 respuestas.

**Tabla 5***Conocimiento de Recursos que Deja de Percibir el ISSFA*

Opción	Encuestados	%
Si	25	9,50 %
No	237	90,5 %
Total	262	100%



### **Análisis cuantitativo y cualitativo**

De acuerdo con las cifras que se derivan de esta encuesta, podemos observar que el 90,1% de la población encuestada no conoce que las nuevas promociones de oficiales está aportando un valor menor de aportes al ISSFA y de la misma forma y con secuencia a las aportaciones del Estado; por esta razón el ISSFA deja de recibir una significativa suma de dinero de estas aportaciones, ¿En qué fecha la cantidad de activos aportando estos porcentajes llegara a superar a los que aportan porcentajes mayores como lo es el 23% y el 26%?, este análisis observaremos más adelante en la presente investigación.

Se debe alertar a los mandos militares de lo que podría suceder al ISSFA o a las pensiones del personal militar en el futuro.

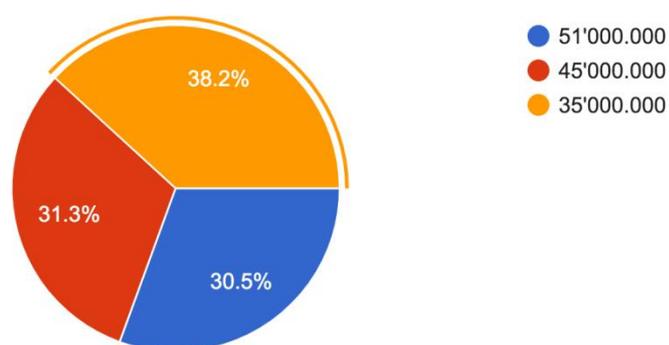
3.- Conoce Usted ¿cuál es el presupuesto que designa el Estado para el pago de remuneraciones mensuales del Ejército Ecuatoriano?

Total 262 respuestas

**Tabla 6**

*Conocimiento del Presupuesto que se Asigna para Sueldos*

Opción	Encuestados	%
51'000.000	80	30.50 %
45'000.000	82	31,30 %
35'000.000	100	38.20%
Total	262	100%



### **Análisis cuantitativo y cualitativo**

Cuando se procedió a realizar la tabulación de los datos obtenidos, productos de la encuesta se puede señalar que el 68,9% de la población encuestada no sabe cuál es el tamaño de la masa salarial mensual, cuál es la cantidad de recursos que se emplea para que los miembros de Ejército del Ecuador reciban sus emolumentos mensuales.

Considerando que los USD 45.000.000 y de 35.000.000 son valores erróneos; por lo tanto, la mayoría de la población que escogieron estas respuestas, están equivocadas. Por lo anterior, es importante que se elabore una cartilla de uso para el personal militar, en donde se pueda observar y aprender acerca de las remuneraciones.

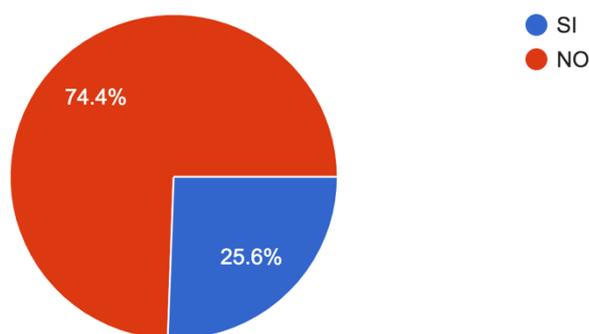
4.- ¿Tiene conocimiento de la normativa en base a la que cancelan los sueldos y las compensaciones al personal militar?

Total 262 respuestas

**Tabla 7**

*Conocimiento de normativas para pago de sueldos y compensaciones*

Opción	Encuestados	%
Si	67	25,6 %
No	195	74,4 %
Total	262	100%



### **Análisis cuantitativo y cualitativo**

De acuerdo con los datos obtenidos en la presente encuesta se puede determinar que la normativa que sirve como respaldo legal para el pago de

remuneraciones, así como la normativa para el pago de compensaciones es desconocida para el 73,7% de la población de la muestra. Este fenómeno de desconocimiento de casi la totalidad de materia de remuneraciones se refleja en todas las preguntas que se realiza en la encuesta por otro lado apenas el 26,4 % de la población encuestada tiene conocimiento de la normativa legal que permite este tipo de emolumentos.

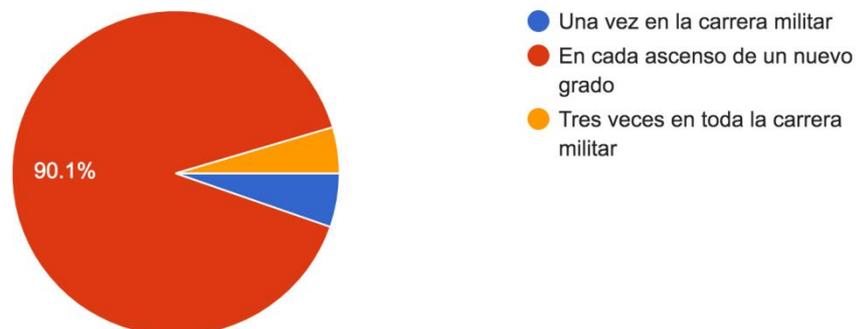
5.- Cree Usted que se debe capacitar acerca de las remuneraciones que percibe el personal militar a todos los miembros del Ejército Ecuatoriano durante su carrera militar, al menos:

Total 262 respuestas

**Tabla 8**

*Es necesario tener una capacitación de remuneraciones*

<b>Opción</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Una vez en la carrera militar	14	5,30 %
En cada ascenso de un nuevo grado	236	90,10 %
Tres veces en toda la carrera militar	12	4,60 %
Total	262	100%



### Análisis cuantitativo y cualitativo

Al revisar esta pregunta se termina que 90% de la población encuestada contesta que se le debe capacitar con respecto a remuneraciones en cada ascenso a un nuevo grado, apenas un 5,20% de las personas que respondieron la encuesta dicen que debe ser capacitados una vez en toda la carrera militar, y un 4,80% del personal que ha respondido la encuesta piensa que debe realizar al menos tres capacitaciones durante toda la carrera militar. Con esta clara expresión de la situación militar es fundamental plantearse claramente la importancia de desarrollar capacitaciones en esta área del conocimiento.

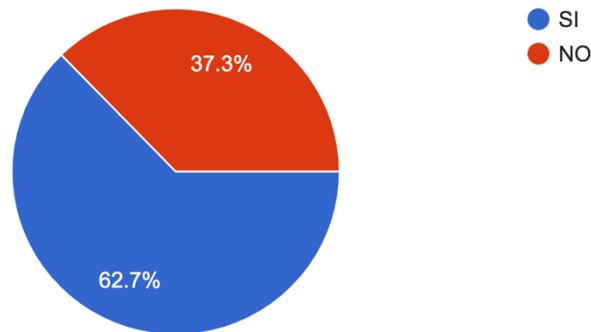
6.- Tiene conocimiento de: ¿Cuál es el sueldo nominal y el sueldo líquido que percibe el personal militar?

262 respuestas

**Tabla 9**

*Conocimiento del presupuesto que se asigna para sueldos*

Opción	Encuestados	%
Si	163	62,70 %
No	97	37,30 %
Total	262	100%



### **Análisis cuantitativo y cualitativo**

Con este tipo de pregunta se trata de entender si la población conoce o no respecto al tema en investigación, lo cual es importante ya que nos está dando las pautas y el camino a seguir para entender las consecuencias de la falta de conocimiento en materia salarial del personal. -Al consultar si tienen conocimiento sobre cuál es el sueldo nominal y el sueldo líquido, un 37% de la población dice desconocerlos; mientras que el 63% de la población contesta que conoce este tipo de nominativos que se es entregado en el confidencial de cada uno de los militares.

### **Conclusiones de la evaluación realizada a la población determinada**

Luego de revisar las respuestas de la encuesta se puede llegar a las siguientes conclusiones:

En casi todas las preguntas se observa un claro desconocimiento por parte del personal con respecto a las remuneraciones y a la normativa legal que rige al sector público para el cobro de estipendios.

Hay un desconocimiento del total del presupuesto que se destina a remuneraciones y del total del presupuesto del Ejército del Ecuador.

Una de las problemáticas que se presentaran en el futuro es el momento cuando el personal militar que aporta al ISSFA el 11,45% y el 9,15% de aporte personal y patronal, respectivamente llegue a superar a quienes aportan el 23% y 26%, de aporte personal y patronal, respectivamente.

Tener el conocimiento de cuanto personal está aportando con este nuevo régimen y cuantos faltan por aportar, determinar cuáles podrían ser las consecuencias y en qué año podría superarse, son análisis que no se están realizando y que el personal de la muestra evaluada no tiene conocimiento.

En la encuesta realizada también se pudo evidenciar que, de año a año, el incremento o la disminución del grupo 51 corresponden a un valor mínimo; sin embargo, este valor es desconocido para la población encuestada.

Acerca de la terminología que se utiliza para determinar un estipendio y que consta en el confidencial militar, es un tema desconocido por gran parte de la población encuestada, lo cual es una clara muestra de que el personal militar en ningún momento dentro de la carrera militar recibe una adecuada capacitación relacionada con sueldos.

En la encuesta realizada, se pregunta si es importante para ellos que se les de capacitación en cuanto a remuneraciones y la periodicidad en las que deben recibirlas; obteniendo como respuesta de una forma mayoritaria que se les debe proporcionar al menos una vez en cada ascenso al grado superior.

### **Recolección de datos empleando la técnica de la entrevista**

Empleando esta técnica de recolección de datos se realizó varias entrevistas al personal técnico que se encuentra trabajando en esta área de trabajo como por ejemplo el señor tesorero, Jefe de Remuneraciones y el Contador del Ejército del Ecuador, para

lo cual se realizó a todos los encuestados las mismas preguntas, que se cita a continuación

### **Entrevista realizada al contador del Ejército del Ecuador**

La primera entrevista realizada fue al señor Economista Antonio Salas actualmente se encuentra desempeñando las funciones de contador del ejército.

**Posterior a la reforma que entró en vigencia a partir de junio del 2017 reforma en la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, las nuevas promociones de oficiales y voluntarios registran un aporte personal del 11.45% y un aporte patronal del 9.15%. Frente a este nuevo sistema de aportes, ¿Cuál es su opinión con respecto a la afectación en la Seguridad Social de Fuerzas Armadas en el futuro?**

Actualmente el ISSFA posee dos tipos de aportaciones 1) el 23% del Haber Militar y 2) el 11.45% del Haber Militar. (Salas, 2021)

El sistema de pensiones del Sistema de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas a partir del año 2016, se encuentra en crisis grave debido al rápido deterioro principalmente porque cada vez es más grande el número de afiliados que aportan del 11.45% como personal y un aporte patronal del 9.15%, es decir su mayor variable financiera que se relaciona con la recaudación de los aportes ha recibido un impacto, así como una disminución en la contribución del Estado; lo cual conlleva que cálculos actuariales con las que empezó la Institución que permitía brindar prestaciones a favor de sus afiliados no puedan ser cumplidas en su totalidad (Salas, 2021)

Por lo cual el ISSFA debería analizar ciertas variables que le permita su sostenibilidad en el tiempo tales como: incremento en el porcentaje de aportes, pedir al estado ecuatoriano el incremento del porcentaje de aportaciones patronales o definitivamente deteriorar los beneficios a sus pensionistas; ya que no podrá cumplir

con los objetivos que debe tener, para a ser universal, equitativo y solidario, fuerte y sólido que le permita al pensionista enfrentar los riesgos de enfermedad, invalidez, vejez, retiro, desempleo y muerte pues no se podrá sostener financieramente en el tiempo (Salas, 2021)

**¿Cuál es su opinión del porcentaje del presupuesto que se destina a las remuneraciones frente al total del presupuesto general del Ejército Ecuatoriano?, y ¿cuál es su opinión con el déficit fiscal de remuneraciones que se genera cada año?**

El presupuesto para remuneraciones o egresos de personal que el Estado Ecuatoriano designa al Ejército Ecuatoriano para gastos de personal (remuneraciones, aporte patronal, compensación, fondos de reserva, décimo cuarto sueldo y decimo ter sueldo) es de 641'027.501,19 del total del presupuesto del año 2020 que alcanzo 702'042.126,65, lo cual equivale al 91.31% (Salas, 2021)

En mi opinión el porcentaje en relación al total del presupuesto es elevado pero lo considero justo por cuanto las remuneraciones del Personal Militar están acorde a la realidad actual, a sus competencias y responsabilidades; sin embargo el rubro se lo ve alto ya que la diferencia es decir 8.69% apenas avanza para cubrir los gastos administrativos elementales de la Fuerza; imposibilitando emprender adquisiciones con las cuales se dé la potencialización y fortalecimiento Institucional,; por lo cual muchas veces la Fuerza se ve abocada a realizar funciones que no le compete (autogestión) para obtener recursos y mantener operables sus Unidades, ya que año a año se ven mermados los recursos por la falta de dinero en el estado Ecuatoriano. (Salas, 2021)

**¿Cuál es su opinión acerca de si se debiese capacitar al personal militar en materia de remuneraciones en el momento de producirse los ascensos a cada uno de los grados?; ¿además, considera que se debería explicar o dar a conocer sobre técnicas a aplicar para un correcto uso y control de su sueldo?**

En mi opinión la capacitación al Personal Militar es importante y debería hacerse en las Unidades de la Fuerza a fin de procurar un correcto manejo de su sueldo y evitar el endeudamiento que un alto porcentaje de militares posee, lo cual agrava su situación familiar. (Criterio digital, 2020)

Es principal importancia llegar a generar un determinado ahorro del sueldo especialmente el mismo que será útil para tiempos de extrema necesidad el mismo que podrá ser muy útil en situaciones como las que vive actualmente el país y cuando este se emplee de la mejor forma y con la finalidad de llegar a evitar problemas.

En la capacitación se podría tomar temas como:

Pago de deudas más costosas. Es importante cancelar las deudas más caras (Tasa de interés más alta). Evite tener deudas especialmente de las tarjetas o tener más de una tarjeta. Por último, es importante buscar no retrasarse o buscar refinanciar deudas para evitar sobrecargos y multas. (Criterio digital, 2020)

No más deudas. El Personal Militar es proclive a obtener continuas deudas especialmente de tipo suntuario, evíteles y llegue a generar ahorro así sea mínimo.

Reduce tus gastos. Construya la planificación de sus gastos que se desarrollan durante un mes esto lo debe elaborar con la finalidad de llegar a identificar los gastos que se generan de manera innecesaria y que actividad está realizando para eliminar estos gastos ya que si un gasto no está dentro de la planificación este debe ser financiado y nos afectará de forma directa.

La gratificación a largo plazo. Aplica la gratificación a largo plazo, es decir planifique y presupueste sus gastos, el ahorro es una decisión y debe ser tu primer gasto. Una recomendación esencial es por lo menos guardar el 10% del total de tus ingresos para comenzar a generar un ahorro. (Criterio digital, 2020)

## **Entrevista realizada al Tesorero del Ejército del Ecuador**

La segunda entrevista se la realiza al Sr. Mayor de Intendencia. Jackson Lima actualmente cumple la función de tesorero del Ejército del Ecuador y profesor de la Academia de Guerra.

**Posterior a la reforma que se realizó en junio del 2017 a la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, las nuevas promociones de oficiales y voluntarios registran un aporte personal del 11.45% y un aporte patronal del 9.15%. Frente a este nuevo sistema de aportes, ¿Cuál es su opinión con respecto a la afectación de la seguridad social de Fuerzas Armadas en el futuro?**

Conforme consta en el Art. 77 del COPLAFIP, no se consideran parte del Presupuesto General del Estado, los ingresos y egresos pertenecientes a la Seguridad Social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados (Digital, 2019)

Sin embargo, en los últimos años debido al déficit de ingresos en la Caja Fiscal del M.E.F, estas recaudaciones han sido puestas a disposición del Estado para financiar y cubrir necesidades de proyectos en base a necesidades de la seguridad social FF. AA es evidentemente complicado debido a la diferencia de aportes en los diferentes grados, cuyos montos no guardan relación y no obedecen a un estudio actuarial real. (Lima, 2021)

**¿Cuál es su opinión del porcentaje del presupuesto que se destina a las remuneraciones frente al total del presupuesto general del Ejército Ecuatoriano?, y ¿cuál es su opinión con el déficit fiscal de remuneraciones que se genera cada año?**

El porcentaje del presupuesto que destina el Estado para el pago de remuneraciones para la Fuerza Terrestre, es adecuado y está acorde a los requerimientos y planificación del ejercicio fiscal, la problemática que se identifica es

que en los últimos años la masa salarial destinada para FF. AA ha disminuido debido a la reducción del ingreso a las escuelas de formación. (Lima, 2021)

**¿Cuál es su opinión acerca de si se debiese capacitar al personal militar acerca de las remuneraciones en el momento de producirse los ascensos a cada uno de los grados?; ¿además, considera que se debería explicar o dar a conocer sobre técnicas a aplicar para un correcto uso y control de su sueldo?**

Es importante se consideren charlas informativas respecto a los componentes del haber militar, las variaciones y los beneficios que se perciben en cada uno de los grados, de la misma manera se deben considerar eventos masivos de cultura financiera y manejo de ingresos familiares. (Lima, 2021)

#### **Entrevista realizada al Jefe de Remuneraciones del Ejército del Ecuador**

La tercera entrevista se la realiza al Sr. Crnl de E.M.S Dewy Valenzuela actualmente cumple la función de Jefe de Remuneraciones del Ejército del Ecuador.

**Posterior a la reforma que se realizó en junio del 2017 a la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, las nuevas promociones de oficiales y voluntarios registran un aporte personal del 11.45% y un aporte patronal del 9.15%. Frente a este nuevo sistema de aportes, ¿Cuál es su opinión con respecto a la afectación de la seguridad social de Fuerzas Armadas en el futuro?**

Comenta que hace meses atrás hubo una reunión en el ISSFA y son quienes podrían dar una mejor información, en referencia a los que aportamos con el sistema anterior somos identificados como "TRANSITORIOS", los del nuevo sistema es del "NUEVO REGIMEN", cada año se retiran aproximadamente 60 oficiales y 200 voluntarios del régimen transitorio (aportes 23%) esto es desde el 2016 (Valenzuela, 2021)

El país y las instituciones públicas se han visto afectadas por una serie de reformas y modificaciones a su estructura y organización con el fin de mantener el control de sus operaciones y el manejo de los recursos, las FFAA del Ecuador no han estado ajenas a estos cambios por tal situación encontramos los efectos que el presupuesto se ha visto afectado, considerando que el 90% del mismo está dirigido al pago de haberes al personal afectando a las operaciones militares de manera directa en lo referente al equipamiento y mantenimiento de sus medios. (Valenzuela, 2021)

Por otro lado, la afectación que se da al porcentaje de lo que cada miembro de FFAA realiza como aportaciones al ISSFA se ve directamente afectado, por tal razón este análisis también es motivo de estudio obligatorio. (Valenzuela, 2021)

**¿Cuál es su opinión del porcentaje del presupuesto que se destina a las remuneraciones frente al total del presupuesto general del Ejército Ecuatoriano?, y ¿cuál es su opinión con el déficit fiscal de remuneraciones que se genera cada año?**

Es lamentable que FFAA, hemos ido perdiendo protagonismo, se recordara que hace años atrás había los fondos reservados que asignaba a FFAA para mantener operativas, hasta que ingresaron gobiernos de tendencia socialista. (Valenzuela, 2021)

Actualmente el presupuesto es absurdo (95% del presupuesto) está dirigida a la masa salarial (Valenzuela, 2021)

En virtud de las necesidades propias del país en octubre nos tomó a un ejército sin equipo ni armamento (Valenzuela, 2021)

Y luego se asignaron recursos para estos eventos de lo que nos habían adeudado.

No hay dinero para entrenamiento, sin embargo, se presenta situaciones para que actúen FFAA (Valenzuela, 2021)

Desde el año 2020 se habla un déficit presupuestario para la masa salarial, para cubrir el mismo se debieron hacer una serie de ajustes. (Valenzuela, 2021)

**¿Cuál es su opinión acerca de si se debiese capacitar al personal militar acerca de las remuneraciones en el momento de producirse los ascensos a cada uno de los grados?; ¿además, considera que se debería explicar o dar a conocer sobre técnicas a aplicar para un correcto uso y control de su sueldo?**

La cultura propia de nosotros nos falta una capacitación en el personal joven, del número de contras que se evidencian en forma mensual el 99% se determinan por hijos fuera del hogar (Valenzuela, 2021)

Todo se refleja en las retenciones judiciales, más allá de capacitar al personal, recomiendo se de charlas constantes de las consecuencias de tener hijos fuera del hogar. (Valenzuela, 2021)

### **Análisis cualitativo de las entrevistas realizadas**

Las entrevistas realizadas al personal de oficiales y empleados civiles técnicos en el área del conocimiento muestran un claro conocimiento de que en el futuro el ISSFA podría llegar a tener un déficit en el presupuesto necesario para poder pagar las pensiones e incluso para poder solventar los créditos que se brindan al personal militar este fenómeno que se viene desarrollando desde el año 2016 es evidente que tendrá una repercusión en el futuro y podría llegar a afectar al personal militar.

En la entrevista se pidió la opinión del presupuesto de remuneraciones frente al total del presupuesto que el estado destina al Ejército del Ecuador en realidad el presupuesto que se destina a remuneraciones es superior al que se destina para las operaciones del Ejército del Ecuador, o para la implementación mantenimiento y mejora del equipo militar existente, esto hace que analicemos al detalle este punto ya que a raíz de esto el Ejército del Ecuador busca formas de solventar económicamente las

necesidades de mantenimiento de equipo, armamento, de adquisición y entrenamiento del personal, ya que el estado ecuatoriano descuida de cierta forma la entrega de recursos que permitirían tener un ejército moderno entrenado y equipado de acuerdo a la época y a las diferentes amenazas y misiones en las que se opera con su personal y medios.

Finalmente a los entrevistados se pidió la opinión con respecto a la necesidad de capacitar al personal militar en el área de conocimiento que está relacionado con los sueldos ya que de acuerdo a las encuestas realizadas el personal militar desconoce acerca de este tema tan importante que conlleva más del 90% del presupuesto del Ejército del Ecuador, es muy claro que todos los entrevistados coinciden que todo el personal debe ser capacitado financieramente y en el concomiendo de la normativa remunerativa del sector público que rige para Fuerzas Armadas

### **Recolección de datos para el análisis del incremento o disminución presupuestario del grupo 51**

Como parte de la recolección de datos en la investigación se obtuvo la tabla de evaluación presupuestaria que emite el grupo 51 en la cual podemos observar la ejecución presupuestaria mensual y anual del año 2020 uno de los valores que se debe destacar y analizar es el valor de pago mensual que se realiza al personal militar y oscila desde los 50 millones de dólares y los 51 millones de dólares, excepto en los meses de diciembre y agosto fecha en la que se paga al personal militar la compensación y el décimo tercer sueldo.

De igual forma se obtuvo como parte del resultado de la recolección de datos la tabla de evaluación presupuestaria que emite el grupo 51 del año 2019 donde de similar forma tenemos el dato del pago mensual de la remuneración del personal de militares activos de todo el Ejército del Ecuador, destacando de esta tabla que existe una mayor

variabilidad en el desembolso mensual que la tabla del año 2020, ya que existen meses en los que se paga 49 millones de dólares y otros meses se cancela 53 millones de dólares, en el mes de diciembre podemos observar que el valor cancelado en el año 2019 fue mayor al cancelado en el 2020, existiendo una diferencia de un valor superior a los cuatro millones de dólares mientras que en el mes de agosto los valores son casi similares y realmente es casi ya que existen entre el año 2019 y el año 2020 una diferencia de más de 500.000 mil dólares, estas comparaciones anuales nos permiten ver la distorsión o la variación que tiene el presupuesto del grupo 51 de un año a otro y de un mes correspondiente a un año a otro mes correspondiente a otro año.

## **Capítulo IV: Desarrollo de los Objetivos Específicos**

### **Desarrollo del objetivo parcial 1**

**Determinar las razones que generan el incremento o reducción del personal militar en los años 2019 y 2020, mediante el análisis comparativo de las nóminas existentes.**

Las razones de porque se ha producido la reducción de personal en los últimos años tienen su origen inicialmente en las políticas a nivel estatal, destinadas para la institución militar en el proceso de “modernización” del ejército que data de mediados de la primera década de este milenio. Sin embargo , reducir al análisis a este hecho no es del todo adecuado debido a que al proceso que ha conllevado la planificación de capacidades del ejército, en el cual entre sus objetivos primordiales se encontraba la optimización del ejército, determinaba acciones como la reubicación de sus unidades y la reducción del personal, en función del cambio de amenazas, interpretando que las amenazas no convencionales determinan una estructura organizativa diferente y por ende una conformación diferente de sus fuerzas. Cabe aclarar que todos estos hechos se los planificó en base a las experiencias en desarrollo de capacidades de ejércitos del mundo, con relativo éxito. Sin embargo, la crisis económica de los últimos años determinó que muchos de los propósitos no tuvieran el sustento presupuestario ligado a la planificación, así, por ejemplo, la modernización técnica y operativa no se ha cumplido en función por estas deficiencias presupuestarias, y paralelamente la reducción del personal fijada en el gobierno anterior y la cual no se cumplió, ha determinado que la planificación se vaya adecuando a las demandas y necesidades de la cotidianidad o al adecenamiento de una planificación que ha tenido demasiados cambios en función de las políticas de los gobiernos

de turno. Estas adecuaciones son exclusivamente de supervivencia, y ha determinado que una planificación del presupuesto para la defensa no sea concordante con la inversión en la defensa y a su vez con el cubrimiento de las demandas operativas que tiene el ejército, lo que ha implicado que cada vez aumente la proporción presupuestaria dedicada a remuneraciones en relación al presupuesto asignado, fundamentalmente porque el gasto o inversión para la tecnificación, mantenimiento, armamento, etc. cada vez se ha reducido. Pero además, los cambios de las políticas estatales y la realidad de la seguridad y defensa del estado , determinan que los planes de reducción del personal en función de la optimización no estén acordes con la realidad, por un lado por el contexto presupuestario, ya que reducir personal significa gasto, y por otro lado el aumento y características de las amenazas en los últimos años ha evidenciado que las Fuerzas Armadas deben estar preparadas y contar con el personal suficiente para enfrentarlas, para reducir el presente análisis se presentan los siguientes puntos que deben ser comprendidos en el contexto del desarrollo de los hechos y de la planificación de la defensa de los últimos años.

- Planificación prospectiva deficiente en función de la reducción del personal necesario para enfrentar las amenazas actuales.
- Falta de liderazgo e innovación en políticas que sustenten procesos de cambio o en el cubrimiento de las necesidades determinadas por la planificación presupuestaria.
- Deficiente planificación alternativa ante situaciones emergentes para sustentar procesos de cambio.
- Proceso de modernización de las Fuerzas Armadas intermitente no concordante con la realidad presupuestaria y económica.

## Desarrollo del objetivo parcial 2

### **Determinar los efectos que causan el incremento de tiempo de servicio en el personal militar en la partida 51 del presupuesto.**

Los efectos que causan el incremento de tiempo de servicio en el personal militar son en primera instancia un factor de aumento en el gasto lo cual aumenta significativamente el porcentaje de este en función del presupuesto asignado a la defensa y disminuye el porcentaje destinado al contexto operativo, de actualización, mantenimiento y formación. Sin embargo, este aumento determina también un aumento considerable de las aportaciones por parte del personal para el contexto de la seguridad social, lo cual supone el respaldo necesario para que los beneficios que brinda la misma puedan seguir en curso, otro efecto derivado es el aumento de la proporción de la masa salarial en función del presupuesto general asignado y es quizás el factor más significativo, pero que debe ser considerado en su contexto, es decir saber que si es un factor influyente pero además constituye una fuente de respaldo para la seguridad social del personal militar.

En resumen, los efectos que se ha podido determinar son:

#### **Tabla 10**

##### *Efectos directos e indirectos*

<b>Efectos directos</b>	<b>Efectos indirectos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la partida presupuestaria correspondiente al Grupo 51 "Gastos de personal".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta el aporte para a la seguridad social.</li> <li>• Alivia necesidades de la seguridad social</li> </ul>

- 
- Aumenta la proporción del gasto de personal en función del presupuesto general de la defensa.
  - Reduce la proporción del presupuesto asignado al contexto operativo de las FF.AA.
- 

### **Desarrollo del objetivo parcial 3**

**Determinar los efectos que tienen en el presupuesto, los valores que se asignan al personal militar que se encuentra en condiciones de ascenso al inmediato grado superior.**

El personal militar que se encuentra en condiciones de ascenso al inmediato grado superior tiene características especiales determinadas por varios aspectos relativos a sus necesidades en el proceso de formación, las cuales tienen dos aspectos quizás no valorados o analizados, la primera la responsabilidad institucional y estatal para cubrir estas necesidades, y la segunda la responsabilidad personal para asumir el reto de cumplir con los requisitos institucionales para su promoción. Con estas consideraciones es claro que estas condiciones aumentan el presupuesto y esto a su vez disminuye el porcentaje que se invierte en el contexto operativo o de implementación de la institución militar en el contexto del presupuesto de la defensa, sin embargo la respuesta a esta pregunta puede conllevar a un análisis simple de que las necesidades de formación pueden ser reducidas al mínimo con el propósito de la optimización de gastos, y esto a su vez a la adopción de políticas que respalden una austeridad necesaria en la optimización del gasto pero que quizás deriven

en una línea que implicaría la desprofesionalización de la institución y otros aspectos relativos a las capacidades profesionales del soldado. Cabe recalcar que el objetivo de la presente investigación es realizar un análisis que trascienda el contexto matemático y estadístico para que el aporte al desarrollo institucional tenga una perspectiva más amplia en función de los intereses institucionales y nacionales de la defensa y seguridad del estado.

En este sentido prospectivamente la inversión adecuada en la formación del personal militar constituye un elemento fundamental en la optimización y beneficios que una institución armada profesional puede aportar al país. Como analogía se puede pensar en el contexto tecnológico bien aplicado, en donde la adquisición o mantenimiento de equipos tecnológicos suponen un “gasto”, pero que a la larga constituyen una inversión que genera un ahorro en los propósitos de cualquier organización.

**Tabla 11**

*Efectos directos e indirectos.*

<b>Efectos directos</b>	<b>Efectos indirectos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta el volumen general de la partida 51.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta el aporte para la profesionalización y efectividad institucional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la proporción del gasto de personal en función del presupuesto general de la defensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce gastos en la seguridad social, al reducir riesgos, accidentes y aumentar efectividad en operaciones mediante una formación profesional adecuada del personal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce la proporción del presupuesto asignado al contexto operativo de las FF.AA.</li> </ul>	

#### **Desarrollo del objetivo parcial 4**

**Determinar la afectación del presupuesto orientado al grupo 51, en relación con el presupuesto orientado al cumplimiento de operaciones militares que se encuentra en el Plan de Defensa del Territorio Nacional y en el Plan de Empleo de las Fuerzas armadas en el Ámbito Interno.**

Matemáticamente se puede determinar una relación inversamente proporcional entre el presupuesto asignado al grupo 51, en relación al presupuesto orientado al cumplimiento de operaciones militares que se encuentra en el Plan de Defensa del Territorio Nacional y en el Plan de Empleo de las Fuerzas armadas en el Ámbito Interno, es decir cuando aumenta el uno disminuye el otro. Sin embargo, no se puede limitar al análisis al contexto matemático o estadístico ya que, si bien uno puede influir en el otro, en un contexto de austeridad, la priorización que pueda dársele a un aspecto siempre influirá negativamente en el otro, incluso al buscar una equidad o equilibrio.

En este sentido se puede advertir que con la limitación presupuestaria global la reducción de gasto necesariamente va a atacar a todo el contexto institucional, en un caso la reducción de la masa salarial. Puede tener efectos múltiples negativos en el contexto operacional, la desmotivación, la falta de profesionalización, el aumento de riesgos, accidentes e inclinación a la corrupción son efectos que algunos estudios han determinado en las bajas remuneraciones y falta de inversión en capacitación. Por otro lado, el aumento del gasto en las operaciones puede determinar a la larga implicaciones sociales y políticas que pueden determinar, el aumento de la burocracia, dependencia del aparato gubernamental, falta de personal, descontento social, etc.,

Es bajo estos argumentos que el análisis de las implicaciones de la partida 51 debe tener un contexto amplio y tratar temas como la deficiencia presupuestaria general o la progenie de recursos para que no se llegue a interpretar una influencia exclusiva o vi-dependiente.

#### **Desarrollo del objetivo parcial 5**

**Preparar una propuesta de estrategias que orienten la planificación y ejecución del presupuesto del Ejército ecuatoriano basados en el análisis de sus egresos anuales, específicamente en el grupo 51, que corresponde al gasto que se genera en el pago de haberes del personal como parte del sistema de servidores públicos.**

El desarrollo de esta propuesta se determinará en los capítulos siguientes como resultado de la investigación de campo y documental desarrollada en este estudio.

## **Capítulo V: Propuesta de Mejora**

### **Título de la Propuesta**

Estrategias de optimización de la gestión presupuestara para el ejército en función del grupo 51.

### **Objetivo de la Propuesta**

Desarrollar estrategias mediante el análisis de factores que determinan la conformación e implicaciones del grupo 51 del presupuesto de la fuerza terrestre, para optimizar el presupuesto asignado al ejército ecuatoriano.

### **Alcance de la Propuesta**

El alcance de la propuesta implica al ejército ecuatoriano, y determinará la inclusión de aspectos de análisis de las implicaciones y efectos que tiene la partida 51 en el contexto del presupuesto asignado a la institución en cumplimiento al mandato constitucional y según la planificación y objetivos institucionales.

### **Desarrollo de la Propuesta**

La propuesta denominada “Políticas de optimización de la gestión presupuestara para el ejército en función del grupo 51” es el resultado de los hallazgos encontrado en el proceso de investigación, tanto en la investigación de campo como la investigación bibliográfica documental, inicialmente se determinarán los efectos e implicaciones de las variables de investigación, para posteriormente determinar políticas propositivas para la optimización del presupuesto del Ejército.

## **Justificación e Importancia**

La importancia del presupuesto institucional trasciende la configuración de este, es decir implica en una institución como las FF.AA. y puntualmente el ejército ecuatoriano aspectos que de no ser tomados en cuenta pueden incidir no solo en la funcionalidad u operatividad como se puede pensar en forma simple, sino, en el contexto social y de desarrollo de la nación.

Es así, que cada uno de los detalles presupuestarios se encuentra ligados a los objetivos de la defensa basados fundamentalmente en la seguridad de la operatividad y funcionalidad eficiente de la institución militar. Pero este aspecto implica un conocimiento de las variables que interviene en el presupuesto, ya que la relación entre estas variables y las característica de las mismas determinan el conocimiento de su influencia o dependencia de otros aspectos intrínsecos, entre los cuales los gastos asociados al grupo 51 por el volumen mayoritario que representan en el presupuesto general deben ser analizados para una mejor comprensión que determine la posibilidad de una gestión adecuada u optimización si fuera necesario, ya que no solo influyen por su volumen sino porque su gestión adecuada implica aspectos como la profesionalización, el cumplimiento, la gestión de riesgo, la seguridad social entre muchos factores relacionados.

Así, la atención adecuada al presupuesto y en especial al grupo 51 de este debe ser primordial en el análisis presupuestario y en las implicaciones de este con la planificación y evaluación de las capacidades del ejército, y en este sentido su optimización puede mejorar el contexto general de la institución, pero además la defensa y seguridad del Estado.

## Determinación de estrategias

**Tabla 12**

*Estrategias*

<b>Estrategias</b>		
<b>Planificación y doctrina</b>	<b>Responsables</b>	<b>Temporalidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la creación de una comisión especializada para el análisis de la gestión presupuestaria de la defensa, que gestione recursos en función de mejorar la economía de la defensa e implemente políticas de autonomía y autogestión regulada por el estado, mediante la incursión en la industria de la defensa, ante las limitaciones presupuestaria en épocas de crisis económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridades de la Fuerza Terrestre.</li> <li>Dirección de Planificación de la Fuerza Terrestre.</li> </ul>	2 años
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revalorizar la importancia de la formación del personal militar en función de la efectividad operativa institucional, mediante la racionalización de ésta como inversión y no como gasto, mediante la inclusión de índices de valoración que relacionen la formación profesional con efectividad en operaciones, reducción de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de finanzas de la Fuerza Terrestre</li> </ul>	

riesgos, accidentes, y, aprovechamiento y recuperación de recursos del Estado. Para contar con elementos suficientes para la optimización del número de efectivos.

- Generar políticas de economía de la Defensa aplicadas al Ejército, en empleo de la necesidad de fortalecimiento institucional en base a la nueva generación de amenazas que se han formado en contra de la seguridad y defensa del estado.
- Implementar la determinación técnica de brechas positivas y negativas de los factores que intervienen en el grupo presupuestario 51, en la planificación presupuestaria, que determinen necesidades y excesos de personal, para colaborar con análisis técnicos de reducción o implementación de personal en todas las áreas.

**Innovación y gestión de tecnologías de la información**

**Responsables**

**Temporalidad**

- Promover la innovación en el campo presupuestario mediante la vinculación efectiva con la Academia para desarrollar herramientas tecnológicas de análisis y modelos de gestión del presupuesto de la defensa en función de las políticas y conceptos de la economía de la defensa, y en necesidades propias al modelo de planificación de las Fuerzas Armadas ecuatorianas.
  - Autoridades de la Fuerza Terrestre
  - Departamento de TIC
  - Dirección de Finanzas
- Mejorar la gestión de la información y conocimiento, mediante la utilización de herramientas y método de análisis de factores que intervienen en el presupuesto de la institución, para generar una base de datos e información recurrente para la toma de decisiones.

1 año

### **Capacitación y Socialización**

### **Responsables**

### **Temporalidad**

- Establecer talleres y conferencias respecto a la optimización presupuestaria, institucional y personal para los miembros y colaboradores del ejército con el objetivo de llegar a mejorar la cultura organizacional
  - Autoridades de la Fuerza Terrestre
  - Departamento de comunicación social
  - Comandantes.

1 semestre

de la institución y la generación de innovación en el contexto presupuestario. ■ Subcomandantes

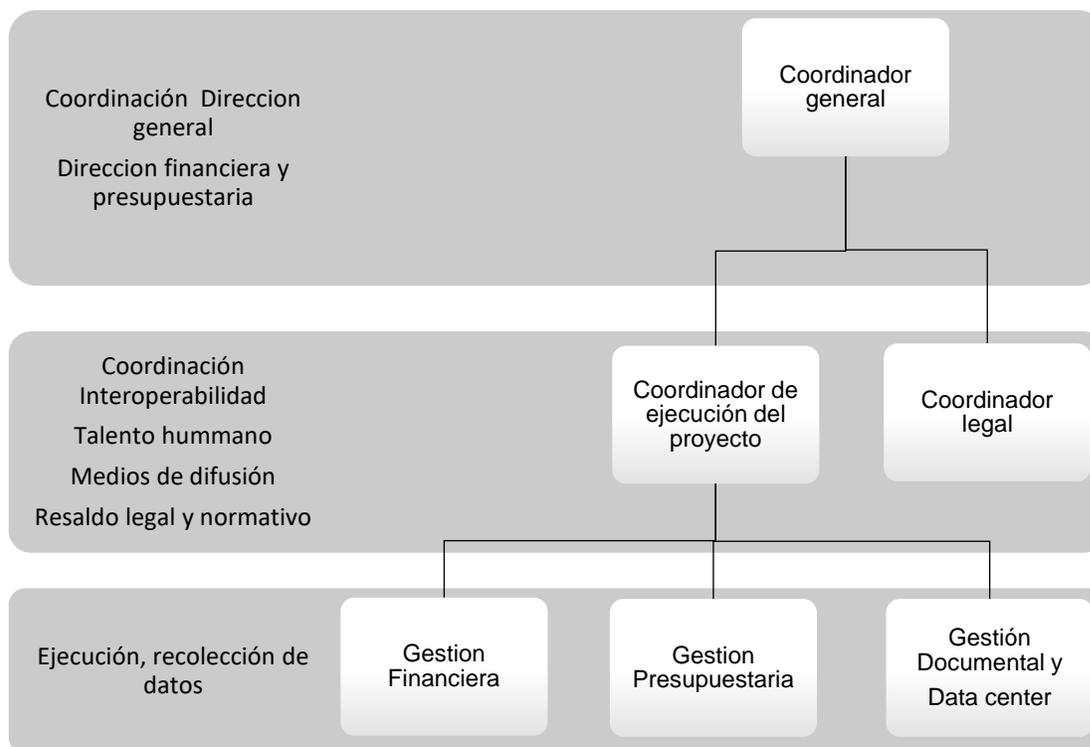
---

## **Desarrollo de estrategias**

### **Comisión especializada para la gestión presupuestaria de la defensa**

#### **Estructura organizativa.**

Se propone la creación de una comisión especializada para el análisis de la gestión presupuestaria de la defensa, que gestione recursos en función de mejorar la economía de la defensa e implemente políticas de autonomía y autogestión regulada por el Estado, mediante la incursión en la industria de la defensa, ante las limitaciones presupuestaria en épocas de crisis económica.



Para la estructura orgánica funcional se propone la composición del equipo especializado según la siguiente conformación:

**Tabla 13**

*Estructura orgánica funcional*

<b>Cargo</b>	<b>orgánico</b>	<b>grado</b>	<b>especialidad</b>
• Coordinador general	1	Tcrn.	Estado Mayor
• Coordinador de Ejecución del proyecto	1	Tcrn.	Estado Mayor de Servicios
• Coordinador Legal	1	Mayo	Abogado
• Analista gestión financiera	1	Mayo	Análisis Financiero

- |  |   |      |                         |
|--|---|------|-------------------------|
| • Analista gestión presupuestaria                  | 1 | Mayo | Análisis Presupuestario |
| • Analista gestión documental y Data Center        | 1 | Mayo | Gestión documental      |
| • Auxiliar administrativo                          | 4 | Cbop |                         |
| • Administrador de redes y sistemas de información | 1 | Sgos | Data Center             |
- 

### **Propósitos de la comisión**

Las estrategias planteadas en la propuesta de mejora se incluyen en los propósitos de la comisión creada, así los propósitos planteados para la comisión son:

- Determinar índices de valoración que relacionen la formación profesional con efectividad en operaciones, reducción de riesgos, accidentes, y, aprovechamiento y recuperación de recursos del Estado.
- Gestionar adecuadamente los índices encontrados, clasificarlos y utilizarlos para determinar informes referentes a la importancia de la formación profesional y de esta manera promocionar y socializar los hallazgos.
- Generar políticas de economía de la Defensa aplicadas a la institución, en función de la necesidad de fortalecimiento institucional en base a las nuevas amenazas a la seguridad y defensa del Estado.
- Coordinar con las autoridades pertinentes la implementación de las políticas desarrolladas.
- Implementar la determinación técnica de brechas positivas y negativas de los factores que intervienen en el grupo presupuestario 51, en la planificación

presupuestaria, que determinen necesidades y excesos de personal, para colaborar con análisis técnicos de reducción o implementación de personal en todas las áreas.

- Promover la innovación en el campo presupuestario mediante la vinculación efectiva con la Academia para desarrollar herramientas tecnológicas de análisis y modelos de gestión del presupuesto de la defensa en función de las políticas y conceptos de la economía de la defensa, y en necesidades propias al modelo de planificación de las Fuerzas Armadas ecuatorianas.
- Coordinar información y conocimientos en la gestión financiera y presupuestaria con el equipo de transformación de FF.AA.
- Mejorar la gestión de la información y conocimiento, mediante la utilización de herramientas y método de análisis de factores que intervienen en el presupuesto de la institución, para generar una base de datos e información recurrente para la toma de decisiones.
- Establecer talleres y conferencias respecto a la optimización presupuestaria, institucional y personal para los miembros y colaboradores del ejército con el objetivo de mejorar la cultura organizacional de la institución y la generación de innovación en el contexto presupuestario.
- Generar informes semestrales de actividades realizadas, en los cuales se recojan los productos de su gestión.

## Subprocesos de la comisión

<b>Subprocesos</b>	<b>Interoperabilidad</b>
<b>Código</b>	<b>Comisión</b>
<b>Descripción</b>	<p>Propósito</p> <p>Proporcionar recomendaciones basadas en información generada en las distintas áreas financieras de las FF. AA que permitan generar estrategias de optimización del presupuesto del ejército.</p>
<b>Responsable</b>	Jefe de Coordinación e interoperabilidad
<b>Controles del subproceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de la República del Ecuador (2008)</li> <li>• Ley de Seguridad Pública del Estado (2009)</li> <li>• Plan de Gestión Institucional del Ejército.</li> <li>• Ley Orgánica para el Ordenamiento de las Finanzas Públicas.</li> </ul>

**Tabla 14***Subprocesos de la comisión*

<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividades</b>	<b>Productos</b>	<b>Cliente</b>
			Memoria técnica de requerimientos, acciones y resultados.	Dirección de Finanzas del ejército
Coordinador general	Planificar y direccionar la comisión	El coordinador general analiza, direcciona y orienta la unidad para cada una de las áreas	Ordenes de Trabajo. Requerimiento de búsqueda de información. Informes de trabajo.	
Coordinador de ejecución del proyecto	Recepta los requerimientos de Coordina acciones Revisa condiciones de interoperabilidad	Analiza los pedidos del coordinador general, coordina acciones a ejecutar y dispone se ejecute los análisis y estudios, Coordina la difusión y socialización de hallazgos.	Plan de acción para elaborar el reglamento de las medidas de la comisión. Ordenes de Trabajo. Requerimiento de búsqueda de información.	Coordinador General

		Coordina información con el	Informes.	
		Equipo de transformación del		
		ejército		
	Define contexto legal, así			Coordinador
	como políticas y normativas			
	del ámbito financiero y		Informes respecto a	General,
Coordinador Legal	presupuestario, propone	Asesora jurídicamente	requerimiento jurídico y	coordinador
	alternativas jurídicas y		normativo	de ejecución
	normativas			del proyecto
		El analista financiero y el	Informes	
		personal técnico ejecutan los	Informes parciales	Coordinador
	Generan el Plan de	trabajos de campo en su área de	Registro diario de	General,
Gestión financiera	Investigación financiera	competencia, registran,	información.	coordinador
		analizan y procesan la	Documento de tramitación.	de ejecución
		información.	Archivo Digital.	del proyecto

Gestión presupuestaria	Generan el Plan de Investigación presupuestaria	El analista de presupuesto y el personal técnico ejecutan los trabajos de campo en su área de competencia, registran, analizan y procesan la información.	Informes parciales Registro diario de información. Documento de tramitación. Archivo Digital.	Coordinador General, coordinador de ejecución del proyecto
Gestión Documental y Data center	Aplican gestión documental y de información adecuada y crean Data Center específico.	Gestionan adecuadamente toda la información adquirida y generada, archivan la documentación con respaldos digitales brindando accesibilidad inmediata y seguridad de la información.	Informes parciales Registro diario de información. Documento de tramitación. Archivo tecnológico.	Coordinador General, coordinador de ejecución del proyecto.

---

## Detalle de tareas de los subprocesos

**Tabla 15**

*Detalle de tareas interoperabilidad*

<b>Cód. De actividad</b>	<b>Ord.</b>	<b>Tareas</b>	<b>Productos</b>
Interoperabilidad	1	Activar mecanismos de intercambio de información con otras instituciones del Estado, equipo de transformación de capacidades y departamentos financieros de la Institución Militar.	Proyecto de Intercambio de información Proyecto de Coordinación Interinstitucional e Interinstitucional. Informes de hallazgos y casos especiales.
	2	Coordinar requerimientos con el coordinador general de la comisión	Cuadro de reuniones de intercambio de información con otras instituciones o áreas institucionales.
	3	Coordinar requerimientos con las demás áreas de la comisión	Diagrama de apoyo tecnológico a las actividades en comendadas.
	4	Definir parámetros de interoperabilidad y pertinencia de la información generada interna y externamente.	Disposiciones y normas para generar la gestión de la información

**Tabla 16***Detalle de tareas gestión financiera*

<b>Cód. De actividad</b>	<b>Ord.</b>	<b>Tareas</b>	<b>Productos</b>
<b>Gestión Financiera</b>	1	Generan el Plan de Investigación financiera	Informe de investigación financiera
	2	Promover modelo de gestión financiera y presupuestaria basada en hallazgos de la comisión	Plan de investigación financiera
	3	Optimizar y complementar las capacidades de obtención de información financiera del equipo de transformación de capacidades del ejército	Informe de hallazgos
	4	Desarrollar propuesta de políticas de economía de la Defensa en base a hallazgos para el fortalecimiento institucional en base a las nuevas amenazas a la seguridad y defensa del Estado.	Propuesta de implementación política para la economía de la defensa.

Tabla 17

*Detalle de tareas gestión presupuestaria.*

<b>Cód. de actividad</b>	<b>Ord.</b>	<b>Tareas</b>	<b>Productos</b>
Gestión Presupuestaria	1	Generan el Plan de Investigación presupuestaria	Informe de investigación
	2	Desarrollar un plan de Investigación Presupuestaria Institucional actualizado	Plan de investigación financiera
	3	Implementar la determinación técnica de brechas positivas y negativas de los factores que intervienen en el grupo presupuestario 51, en la planificación presupuestaria  Desarrollar una propuesta de innovación en el campo presupuestario mediante la vinculación efectiva con la Academia para desarrollar herramientas tecnológicas de análisis y modelos de gestión del presupuesto de la defensa en función de las políticas y conceptos de la economía de la	Informe de brechas actualizado  Propuesta de implementación

defensa, y en necesidades propias al modelo de planificación de las Fuerzas Armadas ecuatorianas.

**Tabla 18**

*Detalle de tareas gestión documental*

<b>Cód. de actividad</b>	<b>Ord.</b>	<b>Tareas</b>	<b>Productos</b>
Gestión Documental data center	1	Promover modelo de gestión financiera y presupuestaria basada en hallazgos de la comisión	Proyecto para mejora de la gestión documental y de información.
	2	Mantener y actualizar las bases de datos de los datos de la comisión.	Actualización del documento digital del grupo presupuestario 51
	3	Optimizar y complementar las capacidades de obtención de información del equipo de transformación de capacidades del ejército	Diagrama de apoyo tecnológico a los procesos de la comisión
	4	Gestionar a la seguridad de la información generada y adquirida	Disposiciones y políticas para el uso adecuado de medios tecnológicos

enfocados en la gestión adecuada d la  
información en el ámbito financiero

**Tabla 19**

*Detalle de tareas data center*

<b>Cód. De actividad</b>	<b>Ord.</b>	<b>Tareas</b>	<b>Productos</b>
Gestión Documental data center	1	Desarrollar modelo de gestión financiera y presupuestaria basada en hallazgos de la comisión	Proyecto para mejora de la gestión documental y de información.
	2	Mantener y actualizar las bases de datos de la comisión	Actualización del documento digital del grupo presupuestario 51
	3	Optimizar y complementar las capacidades de obtención de información del equipo de transformación de capacidades del ejército	Diagrama de apoyo tecnológico a los procesos de la comisión.

4	Gestionar a la seguridad de la información generada y adquirida	Disposiciones y políticas para el uso adecuado de medios tecnológicos enfocados en la gestión adecuada d la información en el ámbito financiero
---	---	---

---

### Indicadores de los Subprocesos

<b>Subproceso</b>	Interoperabilidad	No
<b>Tipo</b>	Desempeño	

**Tabla 20**

*Detalle de Tareas*

Indicador	Fórmula de Cálculo	Definición	Opciones	Responsable de medición	Fuente de Medición	Periodicidad
Cumplimiento de requerimientos	$CR = \frac{\text{Requerimientos cumplidos} / \text{requerimientos generados} \times 100}{100}$	Cumplimiento de requerimientos generados por la dirección de la comisión de análisis	%	Coordinador general Coordinador de ejecución del proyecto	Requerimientos de la Comisión	Ninguna

---

financiera y  
presupuestaria

---

Requerimientos de la Comisión

**Tabla 21**

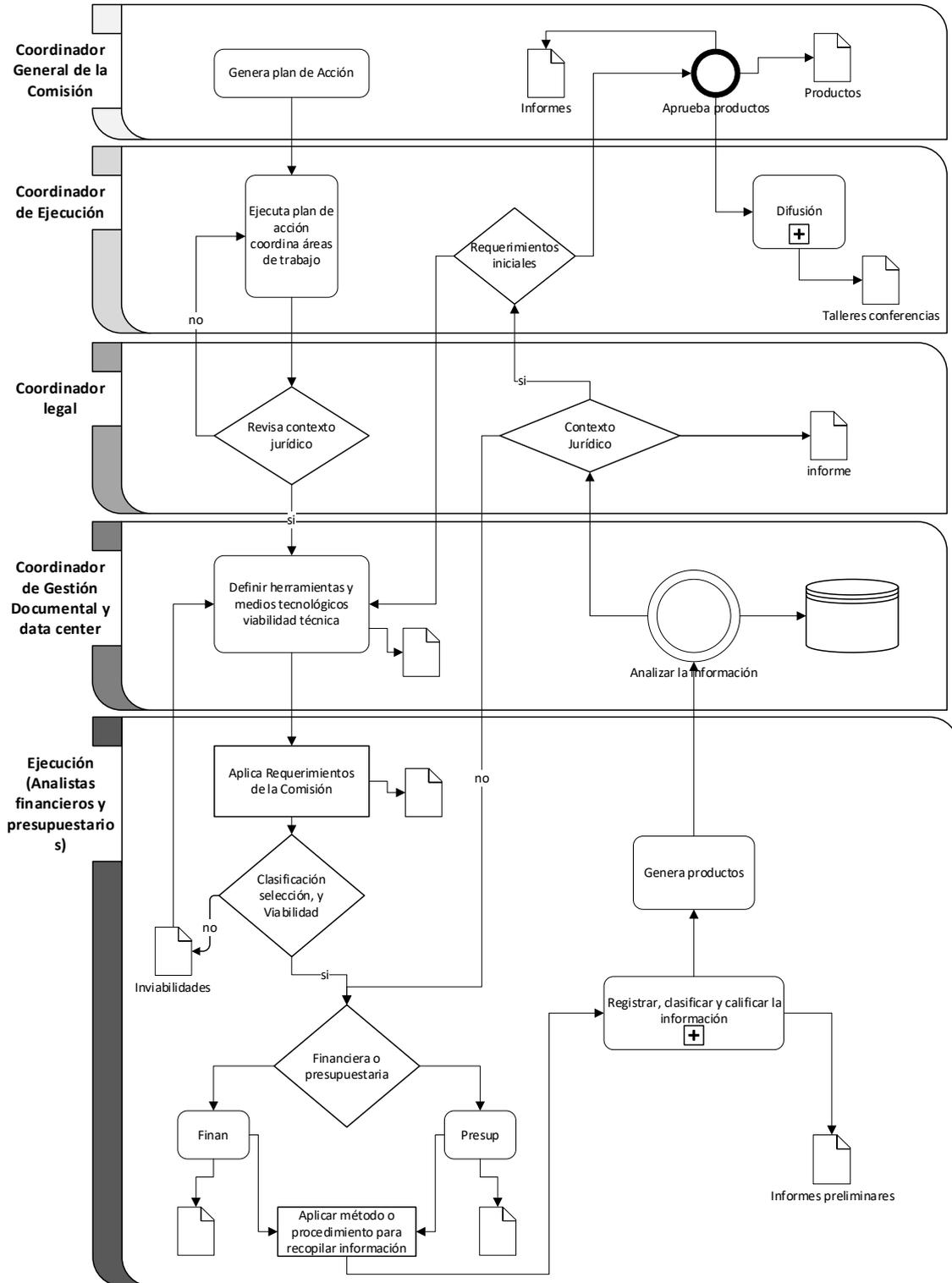
*Requerimientos*

<b>N</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cumplimiento</b>
1	Proyecto de Coordinación Interinstitucional e interinstitucional	Coordinador general Coordinador de ejecución del proyecto	
2	Informe general de hallazgos y casos especiales.	Coordinador general Coordinador de ejecución del proyecto	
3	Diagrama de apoyo tecnológico a las actividades en comendadas.	Coordinador de ejecución del proyecto Coordinador gestión de la información y Data center	
4	Disposiciones y políticas para la gestión adecuada de la información	Coordinador de ejecución del proyecto Coordinador gestión de la información y Data center	
5	Plan de investigación financiera	Coordinador de análisis financiero	

6	Plan de investigación presupuestaria	Coordinador de análisis financiero
7	Informe de investigación financiera y presupuestaria	Coordinador de análisis financiero Coordinador de análisis presupuestario
8	Propuesta de implementación política para la economía de la defensa.	Coordinador de análisis financiero Coordinador de análisis presupuestario
9	Actualización del documento digital del grupo presupuestario 51	Coordinador de análisis presupuestario
10	Disposiciones y políticas para el uso adecuado de medios tecnológicos enfocados en la gestión adecuada d la información en el ámbito financiero	Coordinador gestión de la información y Data center

---

Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia Játiva & Rodas 2021

## Conferencias y Talleres de optimización presupuestaria

**Tabla 22**

*Detalle de Tareas de optimización presupuestaria*

<b>Nombre</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Carácter</b>	<b>Responsable</b>
<b>Taller de gestión financiera personal</b>	Desarrollar conocimientos sobre finanzas personales para optimizar gastos e inversiones de ingresos del personal de FF AA	Todo el Personal de Fuerzas Armadas	Virtual calificada en plataforma institucional	Comisión
	Promover la gestión adecuada de finanzas personales para la jubilación o retiro.			
<b>Taller de conocimientos de normativa financiera institucional</b>	Socializar y conocer la normativa existente referente al contexto financiero y presupuestario de la institución, para generar compromiso institucional mediante	Comandantes de las unidades Jefes y o representantes de departamentos financieros	Virtual calificada en plataforma institucional	Comisión

el conocimiento de la realidad y las necesidades financieras institucionales. Promover el interés en la innovación de la gestión financiera institucional.

**Conferencias  
conocimientos  
de normativa  
financiera  
institucional**

Socializar conocimientos adquiridos de normativa financiera institucional

Todo el Personal de Fuerzas Armadas

Presencial o Virtual

Comandantes de las Unidades a nivel nacional  
Jefes y o representantes de departamentos financieros

**Conferencia.  
Importancia del  
crecimiento  
profesional la  
efectividad  
operativa.**

Fomentar el fortalecimiento de la cultura organizacional  
Transmitir y socializar la importancia del crecimiento profesional y de personas que pertenecen a Fuerzas Armadas, como

Comandantes de las Unidades a nivel nacional  
Jefes y o representantes de departamentos financieros

Presencial o Virtual

Comisión

herramienta fundamental de la efectividad  
institucional

Presentar índices que relacionan el  
desarrollo profesional con la efectividad  
operativa, reducción de riesgos laborales, y  
optimización del numérico administrativo y  
operativo.

**Conferencia**

**sobre la**

Incentivar a la implementación de políticas

**Economía de la**

de economía de la defensa a nivel

Comandantes de las

**Defensa y su**

institucional y estatal.

Unidades a nivel nacional

Presencial

Comisión

**importancia en**

Incentivar la innovación de la gestión

Jefes y o representantes de

o Virtual

**el desarrollo y**

financiera desde la perspectiva de la

departamentos financieros

**trascendencia**

economía de la defensa.

**institucional.**

---



## **Fundamentación Doctrinaria, Técnica y Documental**

En un contexto de crisis económica la asignación a partidas presupuestarias se ve reducida en todos los niveles de cualquier institución del Estado. Sin embargo, en el contexto de las fuerzas Armadas, dadas sus funciones la priorización del gasto de la defensa muchas veces se ve condicionado por el político del estado en ser encaminado a sus propias políticas y prioridades con respecto al desarrollo. Por otro lado, el desarrollo de la doctrina militar y su correcta aplicación depende del respaldo de recursos necesarios para aplicar la doctrina y desarrollar las capacidades militares. En este sentido también cabe señalar que las implicaciones de la doctrina en el contexto del presupuesto de la defensa no solo son de dependencia, ya que dentro de la doctrina militar se encuentran consideraciones de gestión administrativa y cuestiones relacionadas al contexto presupuestario y a la economía de la defensa, que en realidad es una concepción de la economía de esfuerzos y recursos aplicados al contexto operativo de la institución militar.

Existen diferentes estudios que relacionan aspectos doctrinarios en el contexto de la doctrina militar, los mismos que enfatizan la optimización y la previsión fundamentalmente, pero que además incluyen metodologías de análisis con factores relacionados con aspecto no tan comunes en el contexto doctrinario como son las capacidades militares, la interoperabilidad, análisis de riesgo y análisis prospectivos. Es decir, las implicaciones del aspecto doctrinario sobrepasan el aspecto financiero ya que las instituciones militares implican un contexto más amplio de análisis determinados fundamentalmente por las implicaciones en el campo de la seguridad, defensa y desarrollo de los pueblos.

## **Fundamentación Histórica, Filosófica, Social, Cultural**

A través de la historia el manejo del presupuesto de la defensa se ha ido acondicionando de manera que el impacto en la economía de los países sea el indispensable en tiempos de paz para mantener unas fuerzas armadas operativas y capaces de enfrentar las posibles amenazas a su integridad territorial, o defensa de la seguridad de su pueblo. Para esto, la especialización, e institucionalización del manejo presupuestario ha sido necesario para no incrementar la dependencia del estado y favorecer manejos más adecuados a las necesidades específicas de las fuerzas militares. En este sentido han existido diferentes posturas culturales y sociales respecto al control o la asignación de partidas superficiales y se ha ampliado el contexto de aplicación hasta conformar teorías de gran envergadura como la concepción de la economía de la defensa que implica instituciones del estado diferentes a las fuerzas armadas y amplía su visión en relación a los objetivos de desarrollo del país o de las implicaciones internas o externas de un manejo adecuado de estos aspectos.

### **Validación de la propuesta**

La validación de la propuesta se la efectuará mediante la utilización del método CAME el cual es un acrónimo de las siglas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, los elementos o variables a analizar. Este es un método que complementa al análisis DAFO y a los diagnósticos o postulados determinados en la matriz del mismo nombre.

### **Conceptualización de la propuesta**

La propuesta es un aporte propositivo por medio de estrategias aplicadas en tres ámbitos: doctrinario documental, innovación y gestión de tecnologías de la información; y, capacitación y socialización. Por medio de las cuales se plantea la optimización de la

gestión presupuestaria del ejército tomando en cuenta al grupo 51 referente a gastos relacionados a remuneraciones.

### Método y criterios de validación

Para la validación de la propuesta se hace uso del método de análisis DAFO de la propuesta en los cuales mediante una matriz se ha determinado cada aspecto del método planteado.

### Tabla 23

*Análisis DAFO de validación de la propuesta*

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas		Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta basada en el análisis de datos del presupuesto de los años 2019 20121, que le brinda un contexto de actualidad e idoneidad de sus resultados.</li> <li>Toma en cuenta opinión de expertos de la institución en la gestión administrativa y presupuestaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encuentra en curso la transformación de capacidades militares lo que puede brindar recursos y oportunidades para la implementación de la propuesta.</li> <li>Apertura institucional a la innovación como parte de su compromiso de modernización estipulado por políticas estatales e institucionales.</li> </ul>		
Debilidades		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta no diseñada para aplicarse en forma inmediata.</li> <li>Carece de métodos de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto limitado de la defensa, que determina un campo de acción con limitantes para la planificación.</li> </ul>		

- Contexto operativo con altas demandas en relación a operaciones de ámbito interno lo que supone una lata inversión de recursos.

**Tabla 24**

*Estrategias derivadas del método FODA*

ESTRATEGIA OFENSIVA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
(fortalezas para oportunidades)	(fortalezas para reducir Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario evidenciar la naturaleza de la investigación fundamentada en una investigación que recoge opinión de expertos y datos actuales para influir en el proceso de transformación de capacidades que permita tener otra perspectiva para este proceso modernizador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resaltar las estrategias desarrolladas por la propuesta como elementos que ayuden a la optimización de recursos mediante una optimización de la gestión presupuestaria.</li> </ul>
ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
(minimizar debilidades para oportunidades)	(minimizar debilidades para evitar amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover la aplicación de las estrategias de la presente propuesta para inferir en la necesidad de mejorar la innovación en la institución para crear</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la determinación de métodos que consideren el análisis de los factores que interviene en operaciones de ámbito interno.</li> </ul>

mecanismos que ayuden o que faciliten  
la adopción de propuestas similares.

---

## Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Para el análisis de las fuentes que generan el posible incremento o reducción presupuestaria personal grupo 51 “gastos en personal”, se tomaron en cuenta los datos de estudio bibliográfico documental del detalle del presupuesto para los años 2019 y 2020 y los datos que arrojó la investigación de campo en la cual se consideraron encuestas y opiniones de expertos y funcionarios relacionados a la gestión financiera y presupuestaria del ejército. De esta manera se encontró que entre las principales fuentes se encuentran las remuneraciones y los gastos en la preparación destinados al personal en los procesos de formación relativos a las promociones de grados y especialidades. En el análisis se pudo determinar que existen perspectivas de un ajuste presupuestario que contemplan la posibilidad de la reducción de personal, tema que ha sido tratado y desarrollado en los distintos procesos de modernización y desarrollo de capacidades del ejército y el cual aunque ha tenido estudios determinantes y objetivos a mediano y largo plazo no han sido totalmente efectuados debido, paradójicamente la falta de recursos por parte del estado en función del presupuesto para la defensa, entre otros factores el cambio de escenarios de la defensa respecto a las nuevas amenazas o cambio de políticas a nivel gubernamental, en función de objetivos políticos. Esto ha determinado también la orientación hacia una reducción u optimización de la formación militar en los procesos de promoción de grados ya que los gastos son significativos. En estos términos el análisis de estas posibilidades, aunque válido, su aplicación podría traer consecuencias determinantes en función de la profesionalización del personal militar lo que determinaría si una baja en el presupuesto, pero probablemente problemas relacionados a la efectividad operacional, la corrupción y el incremento de riesgos a la seguridad institucional y personal de sus empleados.

En relación con los efectos que causa el incremento de tiempo de servicio en el personal militar en la partida 51 del presupuesto, las implicaciones varían en aspectos laborales, sociales y presupuestarios, en el enfoque presupuestario esto supone un incremento en la partida 51 lo que determina mayor gasto, pero además relacionando con la reducción del aporte a la seguridad militar esto puede permitir la recuperación de los ingresos del ISSFA para solventar sus prestaciones. Lo cual es la perspectiva alternativa al aumento de años de servicio y la disminución en el porcentaje de aportes, para tener una visión clara el ISSFA debería realizar un estudio de impacto el cual se recomienda como estrategia propuesta por esta investigación para mejorar la gestión presupuestaria.

Específicamente en el análisis de esta investigación en relación con los efectos que tienen en el presupuesto, los valores que se asignan al personal militar que se encuentra en condiciones de ascenso al inmediato grado superior, existe una relación directamente proporcional con el presupuesto e inversamente proporcional con el presupuesto asignado para el desarrollo de la operatividad y tecnificación de la fuerza ya que se encuentra dentro del presupuesto general el cual ya es limitado. En este sentido, el encontrar herramientas que permitan un aumento presupuestario real destinado a la especialización y la operatividad es fundamental para no afectar el proceso de formación profesional y prospectivamente la efectividad, sobre todo en operaciones militares de ámbito interno.

Con respecto a la afectación del presupuesto orientado al grupo 51, en relación con el presupuesto orientado al cumplimiento de operaciones militares que se encuentra en el Plan de Defensa del Territorio Nacional y en el Plan de Empleo de las Fuerzas armadas en el Ámbito Interno, también tiene un efecto sumativo que eleva el presupuesto, sin embargo ante el contexto del escenario de desarrollo de las amenazas y las funciones asignadas al ejército para contrarrestar dichas amenazas, la atención

que se tiene que dar a este tipo de operaciones en la actualidad es prioritaria para lo cual se ha desarrollado la transformación de capacidades que busca desde el punto de vista operacional responde efectivamente a las misiones para contrarrestar ese tipo de amenazas.

La presente investigación ha determinado estrategias que pretenden alcanzar una gestión presupuestaria adecuada a las necesidades de la institución y de la defensa de la Patria, estas políticas dependen del compromiso institucional y se encuentran desarrolladas en función de los hallazgos y la opinión de expertos, pero sobre todo garantizan la trascendencia institucional tomando en cuenta que la optimización no siempre se traduce en reducción o privación de calidad, con el objetivo de ajustarse al presupuesto, ni de sustitución de beneficios de unos u otros factores. La optimización depende de esfuerzos conjuntos entre todos los actores de la defensa, incluidos el estado y la sociedad, propendiendo a crear políticas que permitan la creación de recursos auditados y correctamente controlados por el estado, para el alivio del presupuesto nacional, y el fomento de la utilización de recursos propios de la institución como la Academia, y el profesionalismo de sus miembros.

### **Recomendaciones**

Como estrategia principal se recomienda promover la creación de una comisión especializada para la gestión presupuestaria de la defensa, que gestione recursos en función de mejorar la economía de la defensa e implemente políticas de autonomía y autogestión regulada por el estado, mediante la incursión en la industria de la defensa, ante las limitaciones presupuestarias en épocas de crisis económica. El sustento doctrinario, legal y normativo que puede dar la misma sería fundamental para fortalecer la institución y aliviar la carga del presupuesto para la defensa por parte del estado.

Es necesario fomentar una cultura organizacional basada en la innovación y el conocimiento y comprometimiento de los objetivos institucionales para que los cambios necesarios para la transformación de capacidades y los reajustes presupuestarios pueden ser concebidos en función de los intereses institucionales de y de la nación, sin descuidar la responsabilidad institucional con el bienestar y la seguridad del personal que trabaja en la institución.

### Bibliografía

- Asamblea Nacional. (20 de octubre de 2010). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de ministeriodefinanzas.gob.ec: [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO\\_PLANIFICACION\\_FINAZAS.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf)
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Quito: Lexis.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (20 de octubre de 2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Obtenido de Ministerio de Finanzas: <http://www.finanzas.gob.ec>
- Lenin Moreno Garcés. (2020). *Reglamento a la Ley Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos*. Quito: Lexis.
- TORRES, W. (07 de mayo de 2020). *primicias.ec*. Obtenido de PRIMICIAS: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-reduccion-presupuesto-3000-millones/>
- El Universo. (18 de Mayo de 2020). *El Universo*. Obtenido de Universo economía: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/18/nota/7844313/presupuesto-general-estado-recortes-ingresos-25-caida/>
- EL UNIVERSO. (18 de mayo de 2020). *el universo*. Obtenido de el universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/18/nota/7844313/presupuesto-general-estado-recortes-ingresos-25-caida>
- Ruiz Medina, M. I. (2011). *Políticas Públicas en Salud y su Impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Mexico: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Palabra Maestra. (13 de Abril de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española:

<https://www.compartirpalabramaestra.org/actualidad/articulos-informativos/que-es-investigar>

Scribbr. (2021 de 01 de 01). Scribbr. Obtenido de Scribbr.com: <https://www.scribbr.es/category/revision-bibliografica/#:~:text=Una%20revisi%C3%B3n%20bibliogr%C3%A1fica%20es%20principalmente,sobre%20un%20tema%20o%20problema.>

Bravo, L. P. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinamico*. Obtenido de SCIELO: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=La%20entrevista%20es%20una%20t%C3%A9cnica,al%20simple%20hecho%20de%20conversar.&text=Es%20un%20instrumento%20t%C3%A9cnico%20que%20adopta%20la%20forma%20de%20un%20di](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=La%20entrevista%20es%20una%20t%C3%A9cnica,al%20simple%20hecho%20de%20conversar.&text=Es%20un%20instrumento%20t%C3%A9cnico%20que%20adopta%20la%20forma%20de%20un%20di)

ELSEVIER. (2003). *ELSEVIER*. Obtenido de ELSEVIER: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>

Salas, A. (09 de febrero de 2021). Economista. (A. Rodas, Entrevistador)

Criterio digital. (19 de 03 de 2020). *Departamento Económico Y de Comercio Exterior - CCQ*. Obtenido de Camara de Comercio de Quito: <https://criteriosdigital.com/amp/contexto/deptoeconomicoycomercio/las-finanzas-del-hogar-en-tiempos-de-crisis/>

Digital, G. (2019). ¿Que es el Presupuesto General del Estado? *Gestión Digital*, 01.

Lima, J. (09 de febrero de 2021). Mayor. (A. Rodas, Entrevistador)

Valenzuela, D. (09 de febrero de 2021). Coronel de Estado Mayor de Servicios. (A. Rodas, Entrevistador)

**ANEXOS**