



**Implementación del Diseño Metodológico del Sistema de Control Estratégico
de la Fuerza Terrestre para Medir los Objetivos Institucionales**

Flores Alvarado, Andrés Miguel y Andrade Ruiz, Juan Pablo

Centro de Postgrados

Maestría en Defensa y Seguridad mención Logística Militar

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del título de Magister en Defensa y
Seguridad con mención Logística Militar

Tcnl. Sánchez Sánchez Luis Vidal

20 de marzo del 2023



TRABAJO DE TITULACION FLORES ALVARADO ANDRES MIGUEL
Y ANDRADE RUIZ JUAN PABLO

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	9%	1%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	2%
2	idoc.pub Fuente de Internet	1%
3	www.ejercitoecuadoriano.mil.ec Fuente de Internet	1%
4	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
5	www.planificacion.gob.ec Fuente de Internet	1%
6	journal.espe.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	dspace.espoch.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
9	www.tdx.cat Fuente de Internet	

Fecha de entrega: 10-mar-2023 10:47p.m. (UTC+0500)

Identificador de la entrega: 2034047618

Nombre del archivo: ION_FLORES_ALVARADO_ANDRES_MIGUEL_Y_ANDRADE_RUIZ_JUAN_PABLO.docx (13.79M)

Total de palabras: 24780

Total de caracteres: 139550

Firma:

Tcnl. Sánchez Sánchez Luis Vidal

Director

C.C.: 1705912168



Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación: “**IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO DEL SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE LA FUERZA TERRESTRE PARA MEDIR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**” fue realizado por los señores **Flores Alvarado Andrés Miguel y Andrade Ruiz Juan Pablo**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 17 de marzo de 2023

Firma:

Tcnl. Sánchez Sánchez Luis Vidal

Director

C.C.: 1705912168



Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Responsabilidad de Autoría

Nosotros **Flores Alvarado, Andrés Miguel** y **Andrade Ruiz, Juan Pablo**, con cédulas de ciudadanía n°1002521498 y n°1711431807, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Implementación del diseño metodológico del sistema de control estratégico de la fuerza terrestre para medir los objetivos institucionales**, 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, 17 de marzo del 2023

Flores Alvarado, Andrés Miguel

C.C.: 1002521498

Andrade Ruiz, Juan Pablo

C.C.: 1711431807



Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Autorización de Publicación

Nosotros **Flores Alvarado, Andrés Miguel** y **Andrade Ruiz, Juan Pablo**, con cédulas de ciudadanía n°1002521498 y n°1711431807, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Implementación del diseño metodológico del sistema de control estratégico de la fuerza terrestre para medir los objetivos institucionales** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 17 de marzo del 2023

Flores Alvarado, Andrés Miguel

C.C.: 1002521498

Andrade Ruiz, Juan Pablo

C.C.: 1711431807

Dedicatoria

A mi madre que sin duda alguna me acompaña desde el cielo, que con sus consejos es fuente de inspiración diaria en el desarrollo personal y profesional.

A mi familia que me inspira cada día para ser mejor y proyectarme en la etapa de estudio en la ESPE como parte de la promoción XX de la maestría de planificación estratégica.

A mi Institución que en su momento me permitió ser parte del equipo de trabajo en la Dirección de Planificación y Gestión del Ejército, permitiendo cumplir una etapa de aprendizaje y crecimiento en mi vida personal y profesional fortaleciendo los conocimientos adquiridos en la Universidad ESPE con la práctica en la DPGE, permitiendo el cumplir el objetivo de desarrollar el SIGEFT.

Andrade Ruiz, Juan Pablo

Dedicatoria

A mi amada esposa y a mis hijos, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más para ser mejor y proyectarme en la etapa de estudio en la ESPE como parte de la promoción XX de la maestría de planificación estratégica.

A mi Institución, que me ha dado la oportunidad de superarme permitiendo cumplir una etapa de aprendizaje y crecimiento en mi vida personal y profesional fortaleciendo los conocimientos adquiridos en la Universidad ESPE con la práctica en la DPGE, permitiendo el cumplir el objetivo de desarrollar el SIGEFT.

Flores Alvarado, Andrés Miguel

Agradecimiento

Una mención especial al Dr. Carrillo por su dedicación y paciencia en la cátedra de metodología de planificación, por ser el enlace con los docentes de la ESPE.

A nuestro director de Tesis, que dedico tiempo y esfuerzo en las correcciones de los avances del presente trabajo de investigación

A los docentes de la ESPE que fueron parte en el desarrollo de la presente investigación, por su tiempo y dedicación, y por ser parte fundamental en las entrevistas en la determinación de los errores comunes en la medición de la planificación estratégica institucional.

A los militares en servicio activo que trabajan o trabajaron en la dirección de planificación y gestión del ejército y en otras direcciones que con su aporte significativo proporcionaron los datos y la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, sus conocimientos y experiencia en el área de planificación fue de gran valía para el desarrollo del presente trabajo.

A los docentes que nos impartieron el módulo de Planificación Estratégica, sus conocimientos sin duda alguna reforzaron los conocimientos previos adquiridos y nos dieron la confianza para seguir adelante en el desarrollo de nuestra tesis de investigación.

Andrade Ruiz, Juan Pablo

Agradecimiento

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento al Dr. Carrillo, por la dedicación y paciencia en la cátedra de metodología de planificación, por ser el enlace con los docentes de la ESPE.

A nuestro director de Tesis, por haberme brindado la oportunidad y paciencia para guiarme durante el desarrollo del presente trabajo de investigación

A los docentes de la ESPE una inmensa gratitud por su colaboración oportuna para solventar esas grandes dudas en la medición de la planificación estratégica institucional.

A los militares en servicio activo que trabajan o trabajaron en la dirección de planificación y gestión del ejército y en otras direcciones que con su aporte significativo proporcionaron los datos y la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, sus conocimientos y experiencia en el área de planificación fue de gran valía para el desarrollo del presente trabajo.

A los docentes a quienes debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias por sus enseñanzas, y la confianza para seguir adelante en el desarrollo de nuestra tesis de investigación.

Flores Alvarado, Andrés Miguel

Índice de Contenido

Informe de originalidad.....	2
Certificación	3
Responsabilidad de Autoría	4
Autorización de Publicación	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	8
Resumen	17
Abstract.....	18
Capítulo I: Problema de investigación	19
Línea de investigación.....	19
Sublínea	19
Área temática.	19
Planteamiento del problema de investigación.....	19
Preguntas de investigación.....	20
Formulación del problema de investigación.....	21
Objetivos de estudio.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
Hipótesis	22
Hipótesis general	22
Hipótesis específicas	22
Variables de la investigación	22
Variable independiente	22
Variable dependiente.....	22
Operación de las variables	23
Justificación e importancia.....	28
Delimitación del estudio.....	30

	11
Capitulo II: Marco Teórico y Referencial.....	31
Estado del arte (Marco Referencial)	31
Procesos Institucionales	36
Estructura Institucional.....	37
Medición de desempeño	39
Indicadores	40
Fundamentación teórica	45
Marco conceptual.....	50
Marco legal	52
Capitulo III: Metodología	53
Diseño de la investigación	53
Tipo de investigación.....	53
Métodos de investigación	53
Población y muestra	53
Técnicas e instrumentos de investigación	54
Capitulo IV: Resultados.....	55
Diagnóstico situacional	55
Evaluación de la Planeación.	55
Resultados.....	56
Capitulo V: Propuesta	88
Antecedentes de la propuesta	88
Justificación.....	88
Objetivos	88
Objetivo general.....	88
Objetivos específicos	89
Fundamentación de la propuesta	89
Diseño de la propuesta.....	89
Introducción	89

	12
Capítulo I: Marco Legal	95
Constitución de la República.	95
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	99
GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SENPLADES6.....	101
Plan de Capacidades Estratégicas Conjuntas de Fuerzas Armadas.	103
Plan de capacidades operativas de la fuerza terrestre.	104
Capítulo II: Marco Conceptual.....	106
Fundamentos de la Planificación Institucional.....	106
Articulación Estratégica de la Planificación Institucional de la Fuerza Terrestre	106
Propósito y Características	107
Ciclo de la Planificación de Gestión Institucional	109
Capítulo III: Ciclo de la Planificación Institucional.....	111
Fase I Formulación del Plan	111
Actividades para la Formulación del Plan de Gestión Institucional (P.G.I).	112
Análisis Situacional	112
Diagnóstico Institucional	113
Formulación de Escenarios Prospectivos	113
Entregables de la formulación del plan	114
Capítulo IV: Fase II Implementación del Plan.....	118
Actividades para la Implementación del Plan de Gestión Institucional (P.G.I).	119
Operacionalización de la estrategia	119
Sistemas de medición de desempeño	121
Determinar el peso relativo de cada uno de los objetivos estratégicos.....	124
Proceso de evaluación:.....	125
Proceso de selección:.....	128
Proceso de priorización:.....	128

Plan de implementación del proyecto	129
Lineamientos generales para un adecuado balance del portafolio de proyectos. ..	129
Alineamiento estratégico.....	130
El alineamiento estratégico	131
El alineamiento de las operaciones,.....	132
La sincronización o alineamiento horizontal,.....	132
Despliegue o alineamiento vertical.....	133
Entregables de la implementación del Plan	133
Plan Operativo.....	135
Capítulo V: Seguimiento y Evaluación	137
Capítulo VI: Herramienta Automatizada para la Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre.	
.....	140
Proceso de desarrollo.....	142
Ingeniería de Requisitos:	144
Herramienta UML	146
Diseño centrado en el usuario (DCU)	147
Programación.....	148
Puesta en Producción	148
Control de Calidad.....	148
Glosario de Términos	151
Metodología para ejecutar la propuesta.....	152
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	153
Conclusiones.....	153
Recomendaciones.....	153
Bibliografía.....	154
Apéndices	160

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de las variables</i>	23
Tabla 2 <i>Porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica por años</i>	55
Tabla 3 <i>Efectividad en el Control del Territorio Nacional</i>	57
Tabla 4 <i>Conservación de la imagen institucional</i>	61
Tabla 5 <i>Incrementación de las capacidades militares</i>	69
Tabla 6 <i>Incrementar el aislamiento operacional</i>	72
Tabla 7 <i>Incrementar el apoyo logístico</i>	75
Tabla 8 <i>Incrementar la eficiencia institucional</i>	77
Tabla 9 <i>Desarrollo del talento humano</i>	80
Tabla 10 <i>Uso eficiente del presupuesto</i>	83
Tabla 11 <i>Niveles de la Estructura Organizacional</i>	93

Índice de figuras

Figura 1 <i>Espina de pescado adquisición de pescado</i>	20
Figura 2 <i>Fases de la planificación</i>	28
Figura 3 <i>Ciclo de la mejora continua</i>	29
Figura 4 <i>Mapa del proceso estratégico de la fuerza terrestre</i>	36
Figura 5 <i>Mapa del direccionamiento estratégico institucional</i>	37
Figura 6 <i>Estructura institucional</i>	38
Figura 7 <i>Mapa de procesos de la Fuerza Terrestre</i>	38
Figura 8 <i>Estructura de la DPGE</i>	39
Figura 9 <i>Jerarquía de indicadores en el GRP</i>	41
Figura 10 <i>Gráficos de los informes de gestión 2017 al 2020</i>	56
Figura 11 <i>Efectividad Operacional de las Unidades Militares</i> . ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 12 <i>Sistema de planificación estratégico militar (SPEM)</i>	91
Figura 13 <i>Plan nacional para el buen vivir</i>	97
Figura 14 <i>Objetivos del desarrollo sostenible (ODS)</i>	98
Figura 15 <i>Visión de largo plazo</i>	99
Figura 16 <i>Introducción a G.P.R- Perspectivas</i>	103
Figura 17 <i>Árbol de las capacidades de las Fuerzas Armadas</i>	104
Figura 18 <i>Factores de una capacidad</i>	105
Figura 19 <i>Estructura y articulación de los instrumentos de planificación</i>	107
Figura 20 <i>Actividades y entregables del Ciclo de Planificación</i>	110
Figura 21 <i>Formulación del plan</i>	111
Figura 22 <i>Mapa estratégico F.T</i>	115
Figura 23 <i>Portada de gestión institucional</i>	116
Figura 24 <i>Los valores institucionales</i>	117
Figura 25 <i>Implementación del plan</i>	118
Figura 26 <i>Pirámide de despliegue de objetivos estratégicos</i>	119
Figura 27 <i>Componentes de la Matriz 3Ms</i>	120

Figura 28 <i>Esquema de objetivos.</i>	121
Figura 29 <i>Flujo de procesos de la administración del portafolio de proyectos.</i>	124
Figura 30 <i>Ficha de procesos de observación.</i>	125
Figura 31 <i>Tabla de priorización.</i>	125
Figura 32 <i>Proyecto de objetivos.</i>	126
Figura 33 <i>Objetivos estratégicos.</i>	127
Figura 34 <i>Resumen de IEP.</i>	128
Figura 35 <i>Criterio estratégico (IEP) y criterio financiero.</i>	129
Figura 36 <i>Lineamientos y descripción.</i>	130
Figura 37 <i>Misión y Visión.</i>	130
Figura 38 <i>Alineamiento estratégico.</i>	131
Figura 39 <i>Objetivos estratégicos y Matriz 3M.</i>	132
Figura 40 <i>Alineamiento horizontal.</i>	133
Figura 41 <i>Matriz 3Ms.</i>	134
Figura 42 <i>Matriz de segundo nivel.</i>	135
Figura 43 <i>Matriz de contribución crítica.</i>	135
Figura 44 <i>Seguimiento y evaluación.</i>	137
Figura 45 <i>Proceso de desarrollo de software.</i>	143
Figura 46 <i>Modo iterativo incremental.</i>	144
Figura 47 <i>Ingeniería de requisitos.</i>	145
Figura 48 <i>Esquema general de funcionalidad del SIGEFT.</i>	145
Figura 49 <i>Tipos de prueba de software.</i>	150

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un manual metodológico en la Fuerza Terrestre que permitirá determinar el cumplimiento de los objetivos Estratégicos institucionales y establecer el aporte de los Comandos y Direcciones (Macroprocesos), mediante un sistema de medición con indicadores de gestión que permitirán realizar el seguimiento a la planificación institucional y poder cumplir la visión que persigue la institución en el tiempo. Para lo cual se contó con la participación de expertos en el área de planificación como son docentes de la Universidad de Fuerzas Armadas y militares en servicio activo y pasivo, con la finalidad de determinar errores comunes en la medición de la planificación. A través de los informes de gestión de la Fuerza Terrestre de los últimos 5 años se determinó el porcentaje de cumplimiento de los Objetivos Institucionales, datos que son de carácter público. Se realizó un análisis de la Matriz de Contribución Crítica para poder determinar posibles errores en la medición y corregirlos a tiempo, como parte del ciclo de mejora continua. Finalmente se pudo evidenciar que la planificación estratégica se desarrolló en base a la guía metodológica de planificación de la SENPLADES, y en base al diamante de la excelencia.

Palabras clave: manual metodológico, estratégicos institucionales, visión, gestión, contribución crítica, mejora continua.

Abstract

The purpose of this work is to develop a methodological manual in the Ground Force that will allow determining the compliance with institutional Strategic Objectives and establishing the contribution of Commands and Directions (Macroprocesses), through a measurement system with management indicators that will allow monitoring institutional planning and achieving the institution's vision over time. To achieve this, experts in the planning area, such as professors from the Armed Forces University and active and retired military personnel, were involved to determine common errors in planning measurement. Through the Ground Force management reports of the last 5 years, the percentage of compliance with Institutional Objectives was determined, data that is public. An analysis of the Critical Contribution Matrix was carried out to determine possible errors in measurement and correct them in time, as part of the continuous improvement cycle. Finally, it was evidenced that the strategic planning was developed based on the SENPLADES planning methodological guide and based on the Diamond of Excellence.

Keywords: methodological manual, institutional strategies, vision, management, critical contribution, continuous improvement.

Capítulo I: Problema de investigación

Línea de investigación

Seguridad y Defensa.

Sublínea

Defensa de la Soberanía e Integridad Territorial.

Área temática.

Fortalecimiento de las capacidades de la defensa.

Planteamiento del problema de investigación.

Dado que los objetivos estratégicos son los principales factores causantes de este problema, es difícil medirlos debido a la falta de un diseño metodológico para el Sistema de Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre (SIGEFT), la inadecuada alineación estratégica que se da por cambios de responsables en algunos procesos o también por la alta rotación de personal (pases), creación, eliminación y cambio de nombre de algunas direcciones incrementando o disminuyendo en algunos casos procesos y responsables de la ejecución de los mismos, medición insuficiente de estrategias por falta de datos o indicadores que gestionen la estrategia en algunos Comandos y Direcciones, carga de datos erróneos al sistema de control, rotación del personal, levantamiento inadecuado de indicadores de gestión, entre los principales.

A través de un análisis permanente de la matriz de contribución crítica, y una evaluación de la información contenida en los Planes operativos, nos permitirá determinar los cambios que se necesitan realizar en mencionada matriz, con el objetivo de ejecutar el ciclo de mejora continua planificar, hacer verificar y actuar propuesto por Deming.

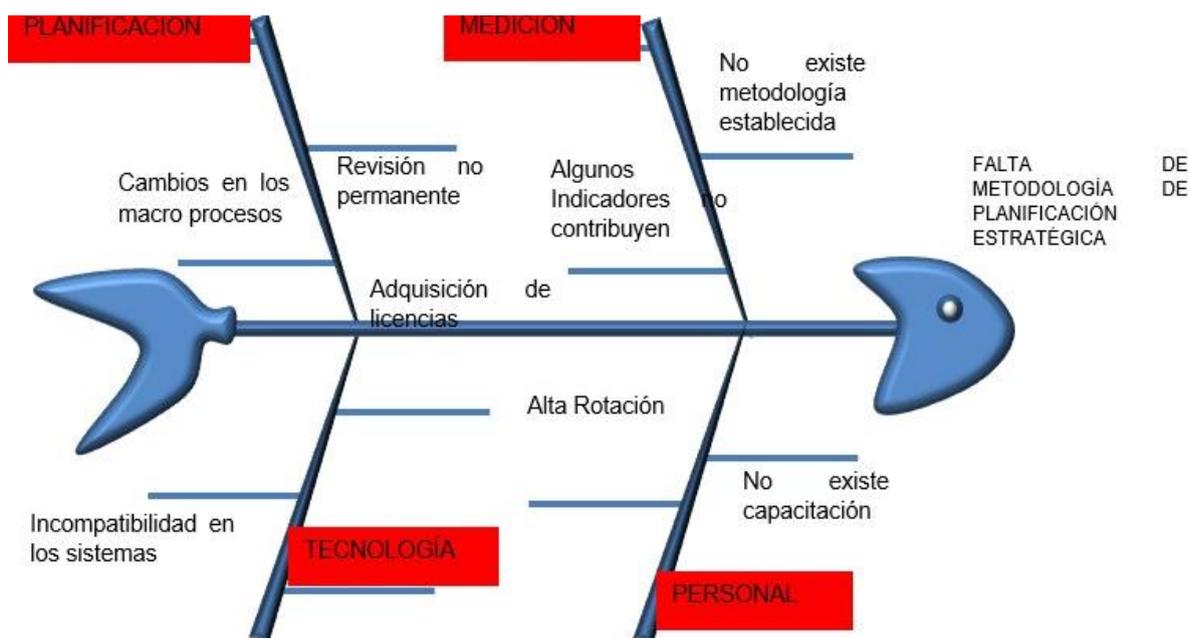
Este proceso permanente de evaluación de información nos permitirá determinar los Macroprocesos que efectivamente aportan a las estrategias y conseguir una medición más aproximada de los Objetivos Estratégicos que busca alcanzar el Ejército.

Podemos mencionar como cambios significativos que en el año 2018 se crea la dirección de inteligencia, que anteriormente era un departamento a cargo del C.O.T, La Dirección de Desarrollo Militar, ahora conocida como Dirección de Transformación y Desarrollo Militar, experimentó un cambio de nombre y cambio organizacional en 2019, con mayores competencias y responsabilidades como es la planificación a largo plazo, por lo que el año 2020 presentó el Plan de Transformación del Ejército con sus diferentes tiempos

de ejecución de la Planificación (T0 transición, T1 Fortalecimiento, T2 Modernización y T3 Innovación, hasta el año 2033).

Figura 1

Espina de pescado adquisición de pescado



Preguntas de investigación

¿Cómo afecta el no disponer de una metodología de planificación, para la medición de los Objetivos Estratégicos?

¿Cómo afecta la creación, eliminación y cambio de denominación y estructura de direcciones a la medición de la planificación estratégica?

¿El responsable de cargar los datos de los Planes operativos es el mismo que lleva los datos de los procesos en los Comandos y direcciones?

¿Qué tiempo se demora la implementación de un sistema de control y cuál es su aporte en la medición de los Objetivos Estratégicos?

¿Cómo afecta que haya un cambio en la responsabilidad de ejecutar un proceso en la medición de los Objetivos Estratégicos?

¿En la actualidad contribuyen y están alineados los indicadores de resultado a las estrategias y estos a los Objetivos Estratégicos de la Fuerza Terrestre?

¿Qué acciones mejoraría la medición de la Planificación Estratégica en la Fuerza Terrestre?

Formulación del problema de investigación

Falta de metodología de planificación estratégica.

Objetivos de estudio

Objetivo general

Proponer un manual metodológico de planificación institucional del SIGEFT para medir los Objetivos Estratégicos, y proponer los cambios necesarios, para su proceso de mejora continua.

Objetivos específicos

- Desarrollar un Marco Teórico que permita determinar cómo se estableció la medición de planificación Estratégica de la Fuerza Terrestre.
- Determinar la Metodología que se siguió para realizar la Planificación Estratégica de la Fuerza Terrestre.

- Determinar los errores en la medición de los Objetivos Estratégicos de la Fuerza Terrestre.
- Realizar un diagnóstico de la Matriz de Contribución Crítica para determinar su aporte a los Objetivos Estratégicos.
- Proponer cambios a la matriz de contribución crítica, con la finalidad de mejorar la medición de los Objetivos Estratégicos de la Fuerza Terrestre.

Hipótesis

Hipótesis general

Si se dispone de un manual metodológico de Planificación Estratégica Institucional, se mejoraría la medición de los Objetivos Estratégicos.

Hipótesis específicas

Si se determinan a tiempo errores en los datos cargados en un sistema de control, se corregirían a tiempo para establecer una medición adecuada de los Objetivos estratégicos.

Si existiese un solo responsable en cada comando y dirección que conozca de planificación y cargue los datos en un sistema de control, se darían menos errores en la subida de datos en el Sistema.

Si estuviesen bien alineados los Macroprocesos a la contribución de los Objetivos Estratégicos de la Fuerza Terrestre, existiría una mejor medición de estos.

Variables de la investigación

Variable independiente

Diseño Metodológico del SIGEFT

Variable dependiente

Objetivos Estratégicos

Operación de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Dimensión del tema	Definición de la Variable (cita, año)	Subdimensiones (De la teoría a aplicar)	Indicadores para cada dimensión y subdimensión	Pregunta de investigación (Proviene del planteamiento del problema).	Fuentes de donde se obtendrá la información primaria y secundaria	Instrumento (Cómo levanto información primaria)
Variable Dependiente: Planificación Estratégica	La planificación estratégica es una herramienta con la que cuentan las instituciones para definir claramente su norte o enfoque estratégico, reducir la incertidumbre y orientar los esfuerzos hacia el logro de las metas. La justificación de la planificación es "pensar antes de actuar". En este sentido, la planificación es una forma válida de vivir. en un marco	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico - Misión. - Visión. - Valores - Objetivos Estratégicos - Estrategias - Directrices. - Modelos de Gestión. - Propósitos. 	<p>Porcentaje de objetivos específicos de la fase de adaptación alcanzado del Plan de transformación de la F.T en el período.</p> <p>Porcentaje de objetivos específicos de la fase de transición alcanzado del plan de Transformación de la F.T en cada etapa.</p> <p>Porcentaje de cumplimiento del Plan de Gestión Operacional</p> <p>Nivel de imagen alcanzada por el Ejército Ecuatoriano en el año.</p>	La falta de análisis permanente de la matriz de contribución crítica afecta en la medición de los Objetivos Estratégicos.	Estadísticas sobre el cumplimiento de la planificación estratégica de los últimos 5 años.	Entrevistas

Dimensión del tema	Definición de la Variable (cita, año)	Subdimensiones (De la teoría a aplicar)	Indicadores para cada dimensión y subdimensión	Pregunta de investigación (Proviene del planteamiento del problema).	Fuentes de donde se obtendrá la información primaria y secundaria	Instrumento (Cómo levanto información primaria)
	<p>temporal, metas y objetivos. Todo esto es cierto; está en línea con la visión y la misión institucional de la organización (que resume los propósitos fundamentales para los que fue fundada), por lo que rendirá cuentas de manera eficiente y abierta a la sociedad en general.</p> <p>El proceso de planeación estratégica inicia con la Dirección Estratégica, la cual es emitida por el más alto nivel de la organización y contiene las directivas y lineamientos acerca</p>	- Escenarios	<p>Nivel de identidad obtenida por el Ejército Ecuatoriano en el año.</p> <p>Porcentaje de cumplimiento del Plan de Operaciones.</p> <p>Porcentaje de personal militar capacitado en derechos humanos y derecho internacional humanitario en el año.</p> <p>Capacidad operativa de la F.T, para la defensa del Territorio Nacional alcanzada durante el año.</p> <p>Capacidad operativa de la F.T para las operaciones en el ámbito interno alcanzada durante el año.</p> <p>Porcentaje de proyectos tecnológicos desarrollados</p>			

Dimensión del tema	Definición de la Variable (cita, año)	Subdimensiones (De la teoría a aplicar)	Indicadores para cada dimensión y subdimensión	Pregunta de investigación (Proviene del planteamiento del problema).	Fuentes de donde se obtendrá la información primaria y secundaria	Instrumento (Cómo levanto información primaria)
	de quiénes somos, qué aspiramos lograr, qué pretendemos obtener y, lo más importante, cómo caminamos hacia el objetivo, para enfrentar con éxito los grandes desafíos que caracterizan los escenarios actuales; ser más competitivos, adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos y actuar con inteligencia frente a Manual Metodológico de Planificación.		<p>por la DTDM para fortalecer las capacidades militares</p> <p>Porcentaje de doctrina militar actualizada en la F.T</p> <p>Nivel de alistamiento operacional alcanzado por la F.T.</p> <p>Nivel de Operabilidad de los recursos logísticos alcanzados por la F.T en el año.</p> <p>Porcentaje de Objetivos Estratégicos alcanzados del P.G.I en la F.T durante el año.</p> <p>Porcentaje de procesos implementados en la F.T</p>			

Dimensión del tema	Definición de la Variable (cita, año)	Subdimensiones (De la teoría a aplicar)	Indicadores para cada dimensión y subdimensión	Pregunta de investigación (Proviene del planteamiento del problema).	Fuentes de donde se obtendrá la información primaria y secundaria	Instrumento (Cómo levantar información primaria)
			<p>Nivel de Clima Laboral alcanzado por el personal de la F.T.</p>			
			<p>Porcentaje de personal militar clasificado en la lista 1 en la F.T</p>			
			<p>Porcentaje de personal militar capacitado en el interior y exterior del país.</p>			
			<p>Nivel de ejecución presupuestaria alcanzado por la F.T, en el año.</p>			

Dimensión del tema	Definición de la Variable (cita, año)	Subdimensiones (De la teoría a aplicar)	Indicadores para cada dimensión y subdimensión	Pregunta de investigación (Proviene del planteamiento del problema).	Fuentes de donde se obtendrá la información primaria y secundaria	Instrumento (Cómo levanto información primaria)
Variable Independiente: Mejora Continua.	El período de programación alcanza tres etapas: la formula, la ejecución y el rastreo y valoración. Estas fases se complementan a través del ciclo de mejora continua de Deming. (PHVA) Manual Metodológico de Planificación Institucional.	Tablero de Gestión. Medición Resultados Metas Logro de Objetivos Estratégicos SIGEFT	Porcentaje de Implementación del SIGEFT en la Institución	Los datos que arroja el SIGEFT permiten la ejecución de disposiciones adecuadas para el funcionamiento de la institución.	Análisis de la Matriz de contribución crítica y contribución de los Macroprocesos de la F.T Propuesta de Mejora	Entrevistas. Datos Informes de Gestión.

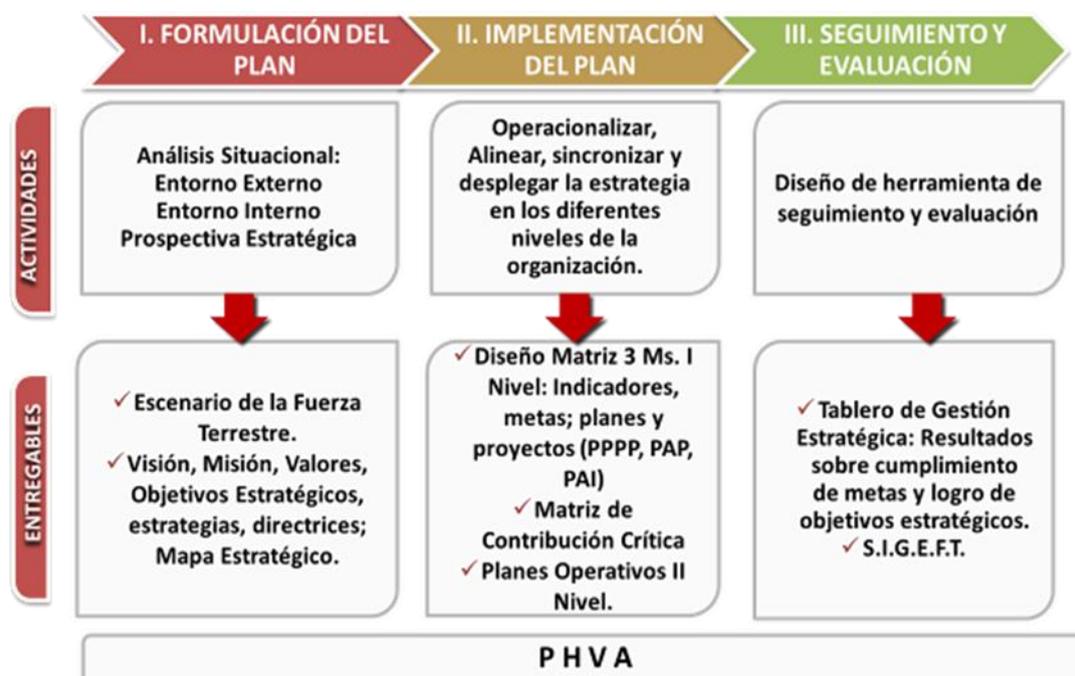
Justificación e importancia

Es de suma importancia para la Fuerza Terrestre contar con una metodología de planificación institucional definida para el análisis permanente del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y determinar el aporte de los Macroprocesos (Comandos y Direcciones) a la Planificación Institucional, mediante un sistema de medición con indicadores de gestión para determinar el cumplimiento de los Objetivos Institucionales y poder cumplir la visión que persigue la Institución en el tiempo.

Su relevancia radica en el fortalecimiento institucional, incremento de capacidades militares con el objetivo de ser una fuerza disuasiva que esté en condiciones en tiempo y espacio de actuar a favor de los más altos intereses nacionales, como es el de la Defensa de la Soberanía e Integridad territorial, misión de Fuerzas Armadas consagrada en el Art. 158 de la Carta Magna del Ecuador en vigencia.

Figura 2

Fases de la planificación.



Su Beneficio radica en contar con información confiable, de calidad en forma permanente y constantemente actualizada, lo que será un insumo de suma valía, que permitirá al Alto Mando Institucional la toma de decisiones de manera adecuada y oportuna.

Con la Investigación se podrá analizar permanentemente analizar los cambios en la estructura de los Macroprocesos, con la finalidad de verificar permanentemente sus procesos, atribuciones y competencias, lo que nos ayuda a determinar su grado de responsabilidad en la gestión Institucional.

El análisis permanente de la matriz de contribución crítica permitirá establecer los procedimientos encargados de gestionar eficazmente la estrategia a través de un conjunto de indicadores de desempeño que se encuentran en los Planes Operativos, la matriz de alineamiento 3ms (Medidas, Metas y Medios) y verificar constantemente el alineamiento estratégico lo que permitirá realizar una retroalimentación con el objetivo de ejecutar el proceso de mejora continua (PHVA, ciclo de mejora continua de Edward Deming), lo que sin duda alguna contribuirá a realizar una medición más imparcial de los Objetivos a alcanzar.

Figura 3

Ciclo de la mejora continua.



Sin duda alguna el desarrollo de la Herramienta SIGEFT y su puesta en producción hace dos años, permitió determinar algunas fallas en la medición, por cuanto la estructura de la Institución se encuentra en permanente cambio, como ejemplo podemos Entre los

cambios más significativos cabe mencionar la creación de la Dirección de Inteligencia Military el cambio de nombre de la Dirección de Desarrollo Militar y su estructura orgánica a Dirección de Transformación y Desarrollo Militar.

Por lo tanto, se requiere que la Planificación Institucional que se gestiona en la Fuerza Terrestre, a través de su Plan de Gestión Institucional, sea más flexible, para determinar falencias o errores a tiempo con el Objetivo de corregir los mismos y poder mejorar su medición.

Con la investigación se podrá determinar efectivamente el Modelo de Causalidad de Norton y Kaplan a través del análisis de las perspectivas contenidas en la Estrategia General del Ejército como son las siguientes con el objetivo principal de reducir la incertidumbre, la dirección de los esfuerzos para lograr metas y objetivos en un período determinado, “el presupuesto financiero, la educación y la experiencia, la eficacia y el impacto en la sociedad y la sociedad, alineando los objetivos con el plan todo es importante” (Fuentes & Cardozo, 2011).

Sin duda alguna el presente trabajo permitirá determinar el enlace que tienen las variables que determinamos como son la Planificación Estratégica y la mejora continua, mediante el análisis permanente de la matriz de contribución crítica, lo que contribuirá significativamente a la medición de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

Delimitación del estudio

El presente proyecto se realizará con información de los indicadores de impacto a responsabilidad de los Comandos y Direcciones de la Comandancia General de la Fuerza Terrestre. La matriz de aportes críticos, los planes operativos y los informes de gestión de los 5 años anteriores, como los del 2016 al 2020, contienen los datos que serán examinados.

El tiempo para la ejecución del tema de tesis, se lo realizará en 6 meses, a partir de la aprobación del perfil de tesis.

Capítulo II: Marco Teórico y Referencial

Estado del arte (Marco Referencial)

Según Chamorro (2015) señala que “La impaciencia por estar al tanto lo que nos ofrecerá el mañana ha estado presente a partir de los inicios de la existencia del hombre. A través de la planificación estratégica se ejecuta una cavilación acerca del status mundial al interior de un ambiente transitorio del mañana. Tomando en cuenta de cómo ambicionemos alcanzar una posición en cualquier campo o sector de la compañía convendremos realizar el adiestramiento de cavilación de forma perseverante, de manera que nos ubiquemos en dirección a un mañana en el que consigamos lograr los objetivos trazados conforme existan en un ambiente corporativo, industrial, tecnológica, política, militar, etc.” (Chamorro, 2015).

Para los modelos de gestión consultados, la planificación estratégica es una herramienta fundamental, asimismo para desarrollarlo, se pueden deducir pasos comunes y beneficiosos en la esfera pública, pero estos pasos deben cumplir con tres requisitos: deben estar alineados con el marco legal y regulatorio, tener a los grupos de interés como audiencia principal y adherirse a los principios de responsabilidad social (Pedro Da et al., 2014).

“La sola superioridad de competidor que ayudan a fortalecer a las instituciones del sector público, son: su grado de desarrollo y de capacitación de personal; de empleo razonado de los medios y comúnmente, de saber institucional” (de Pablos et al., 2019). El proceso racional de describir, medir y gestionar la estrategia institucional será lo que permita alcanzar dicha ventaja competitiva con resultados positivos para la Fuerza terrestre.

Según Guerrero et al (2020) señala que “La planificación estratégica es un instrumento con el que cuentan las instituciones para definir claramente su norte o enfoque estratégico, reducir la incertidumbre y orientar los esfuerzos hacia el logro de metas y objetivos en un espacio temporal definido; todo ello alineado con su visión y misión institucional (representa la naturaleza del ser, para la cual fue creada la organización), de la cual serán efectivamente responsables”. Esto se debe a que la planificación es una razón válida para "pensar antes de actuar".

Resaltar en la necesidad de poseer una adecuada dirección hacia donde se dirige la Institución en el futuro, una visión que se concretará en el tiempo es posicionar el servicio a la sociedad como un complemento adecuado, en función de sus requerimientos de seguridad.

La matriz o herramienta 3Ms (Medidas, Metas y Medios), se convierten en el eje medio del envío del enfoque de la profesión hacia acciones, objetivos y metas específicas, y del alineamiento organizacional de los esfuerzos requeridos. (Tapia y otros, 2020)

Nos entrega los significados claves del alineamiento organizacional, enfatizando las misiones centrales del alineamiento horizontal y vertical. Con lo que logramos comprender de forma transparente los requerimientos, de que, en primer lugar, los diversos procesos de la cadena de valor y/o de la razón de ser de una institución, sean adecuadamente sincronizados con la estrategia de la organización y posteriormente, mencionada estrategia, desplegada hasta el nivel táctico. (Tapia y otros, 2020)

Definitivamente, para vincular a la empresa, la colectividad persigue un contiguo sencillo de caminos:

Establecer cuáles tienen que ser los más importantes desafíos trascendentales del mañana que la empresa puede entregar (foco estratégico).

Vincular la razón de ser, lo que pretende alcanzar en el tiempo y el camino que será la guía para alcanzar con dichos retos.

Referir el saber y la forma de liderar que se necesita para conseguir la visión y el camino a través del cual se conceptualizará los valores y competencias claves de la organización.

Establecer los objetivos estratégicos

Instaurar un compendio de Kpi's y metas que admitan lograr datos acerca del alcance de los objetivos estratégicos.

Integrar las metas, objetivos y medios de la estrategia organizacional con las unidades organizacionales, departamentos, procesos y personal de la empresa.

Establecer una conexión entre los métodos utilizados para la evaluación y distinción del desempeño, las metas y los conocimientos institucionales específicos y las habilidades necesarias.

Valorar el rendimiento de manera metodológica, proporcionando lecciones aprendidas, apoyo en adiestramiento y, progreso y prestación para alcanzar la consecución de los fines y metas.

Afirmar la viveza institucional vinculando sincrónicamente el conjunto, de la organización, métodos y las TIC's". (Tapia y otros, 2020)

"El Balance Score Card (BSC) integra KPI's de comprobación de los instrumentos de la acción con KPI's económicos y no económicos de los representantes importantes que tomaran partido en los efectos del mañana, procedentes del enfoque y el camino que persigue la empresa. El Balance Score Card (BSC) destaca la transformación del enfoque y el camino que seguirá la organización en fines y KPI's trascendentales. Dentro de lo cual, la perspectiva con la que contribuyen Kaplan y Norton a la empresa a partir de las siguientes perspectivas: económica, servicios al cliente, cadena de valor y capacitación" (Bedor & Lema, 2019).

Según consta en el Art. 1 en su Estatuto de métodos la razón de ser del ejército radica en, desplegar el dominio de tierra, capacitando, adiestrando y proporcionando el equipo al soldado, perfeccionando su grado de operatividad de manera constante en el Ecuador, para lograr los fines procedentes de la organización trascendental militar, con el propósito de contribuir de manera vinculada al resguardo de la integridad y soberanía nacional, apoyar en lo concerniente a la seguridad interna y en el progreso del País. (DPGE-COMANDO DEL EJÉRCITO ECUATORIANO, 2018).

El siguiente artículo del mencionado documento nos indica que su enfoque es,

constituirse en una organización militar al año 2021 con seguridad estratégica, alcance de maniobra, con soldados expertos, moral y espiritualmente idóneo, Alto sentido de apego institucional; existen componentes, tecnologías y equipos actualizados que garantizan el control territorial del país (DPGE-COMANDO DEL EJÉRCITO ECUATORIANO, 2018).

En su Artículo 3 sus principios y Valores Institucionales son:

Principios Institucionales:

Transparencia. - Ejercicio que consiste en que los soldados y la empresa bélica orienten su conducta de manera transparente, adecuada y cierta, con el objetivo de que el personal ejercite sus derechos y obligaciones, especialmente la revisión nacional.

Solidaridad. - Hecho de preocuparse y reconocer los requerimientos de los otros.

Colaboración. - Manera de colaboración que admite reunir energías, sapiencias y prácticas para conseguir objetivos habituales.

Efectividad. - Beneficio inmejorable de efectos con certidumbre, integridad y pureza al comienzo de una asistencia verdadera al soldado y de la observancia eficientemente y eficazmente de los fines y metas planteadas en el ambiente empresarial (Asamblea Nacional., 2023).

Valores Institucionales:

Honor. - Inicio de la consideración al similar y a la propia decencia del soldado. Cimiento que promueve en lo más intrínseco, a la rigurosa observancia de la obligación para con el País y con la organización, a través del sacrificio integro y ejercicio permanente de la honestidad, la generosidad, la caballerosidad, del alma y el afecto constante y recto a la realidad.

Disciplina. - Acatamiento cabal de la Carta Magna, legislación, estatutos y procedimientos actuales. Se muestra con la obediencia pertinente y exhaustivo de

mandatos y reglas dadas por las autoridades, acerca del cimiento de la consideración algrado, la subordinación y la obediencia razonada y reflexiva.

Lealtad. - Sentir de distinguida confianza y sinceridad que admite un ambiente de seguridad y familiaridad en el interactuar entre los miembros del Ejército. Es la más grande expresar del desinterés, incremento de la confianza y la total entrega, a través del soporte sin condiciones y la influencia constante de un fervor verdaderamente desprendido y facultativa en la organización armada, en los grandes principios y en los soldados correctos.

Cohesión Institucional. - Enlace de cohesión, apoyo y de enorgullecerse de ser parte del Ejército de los ecuatorianos. Es el progreso del ánimo combinado oportuno del compromiso de grupo con compromiso compartido. El desarrollo del Ejército para maniobrar conjuntamente y apuntalar al progreso del Estado, dependiendo de las aptitudes profesionales de sus soldados, la conformación segura y la unión organizacional.

Coraje. - Es el impulso de la energía por acarrear delante un ejercicio a pesar de los obstáculos. Radica en combatir a circunstancias preciosas y trascendental de forma que se enfrente el recelo a sucumbir en mencionadas; además se comprende como la fortaleza por realizar algo por alguna persona o por uno propio.

Patriotismo. – Es un suceso de sacrificio y entrega, de involucrarse decididamente en el auxilio y resguardo de la nación. “Es la emoción que dispone el combatiente en aras de la libertad, progreso y desarrollo, sin contar con distinción alguna, ofreciendo hasta su propia existencia por pasión a la Nación”. (DPGE-COMANDO DEL EJÉRCITO ECUATORIANO, 2018)

Según Estrella y Herrera (2019) en su trabajo cita que Consta en su Art. 4.- Sus Objetivos Institucionales son:

- “Incrementar la efectividad en el control del Territorio Nacional”
- “Mantener la imagen Institucional”
- “Incrementar la efectividad operacional de las unidades militares”.

- “Incrementar las capacidades militares”.
- “Incrementar el alistamiento operacional”.
- “Incrementar la efectividad en el apoyo logístico”.
- “Incrementar la eficiencia institucional”.
- “Incrementar el desarrollo del Talento Humano”.
- “Incrementar el uso eficiente del presupuesto” (Estrella & Herrera, 2019).

Figura 4

Mapa del proceso estratégico de la fuerza terrestre.



Procesos Institucionales

Con la finalidad de dar cumplimiento a la razón del ser del Ejército establecido en su modelo de gestión y organización trascendental se emplearán los grandes procesos

organizacionales:

Las reglas, políticas y planes trascendentales para la orientación y revisión de la Fuerza Terrestre son establecidas por los directores de estos grandes procesos.

Cadena de valor estos grandes procesos son los que ejecutan las acciones primordiales que permiten suministrar los productos y servicios que se oferta a sus consumidores, los cuales se esfuerzan por cumplir la razón de ser del Ejército.

Se catalogan como procesos adjetivos de asesoría y acompañamiento porque entregan los servicios o productos a estos grandes procesos de la cadena de valor.

Figura 5

Mapa del direccionamiento estratégico institucional.



Estructura Institucional

El Ejército, para el desempeño de sus competencias, atribuciones, razón de ser, lo que pretende alcanzar en el tiempo y medición de sus métodos, se ha conceptualizado el camino de la organización corporativa:

Figura 6

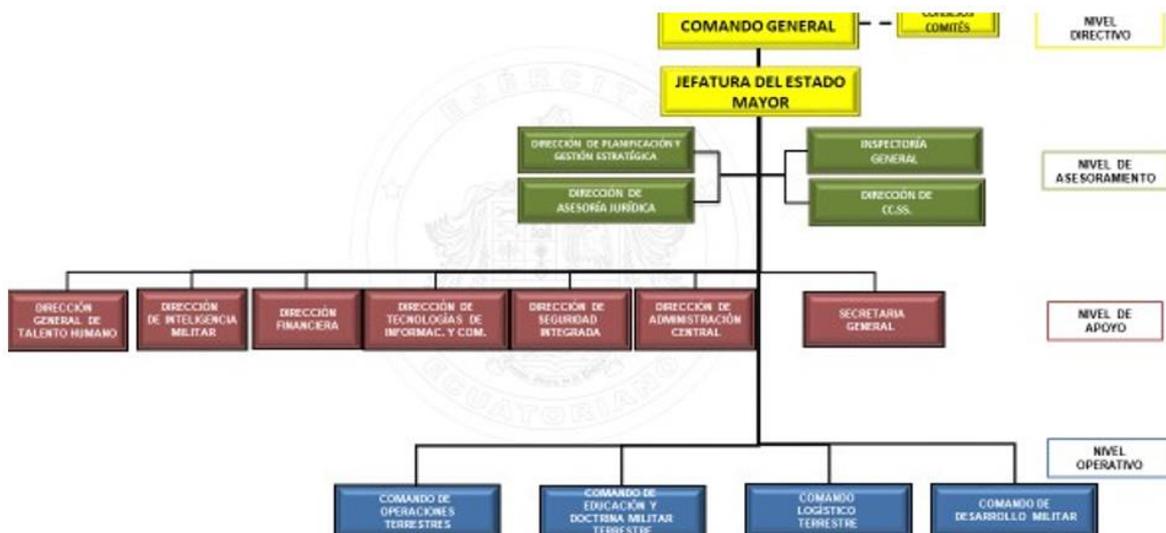
Estructura institucional.

Estructura institucional
Nivel directivo
Direccionamiento Estratégico institucional
Responsable el Comándate General de la Fuerza Terrestre
Procesos Sustantivos
Nivel Operativo
Desarrollo de Capacidades Terrestres
Operaciones Militares Terrestre
Comandante del Comando de Operaciones Militares Terrestre
Educación y Doctrina militar terrestre.
Comandante del Comando de educación y doctrina militar terrestre
Sostenimiento Logístico
Comandante del Comando Logístico Terrestre

Metodológicamente de los procesos nace la estructura sustentada en el mapa de posesosde la Fuerza Terrestre se presenta la siguiente estructura.

Figura 7

Mapa de procesos de la Fuerza Terrestre.



La de la planificación y gestión estratégica del Ejército, Para apoyar la dirección estratégica del Ejército, se utilizan procesos de planificación estratégica, desarrollo organizacional y monitoreo y evaluación.

La DPGE es responsable de acuerdo a los productos del Estatuto Orgánico de Gestión por procesos de la medición y mejora de la gestión institucional en su estructura se determina en la consecutiva figura.

Figura 8

Estructura de la DPGE.



Medición de desempeño

según Martínez et al (2021) señala que “las mediciones del desempeño son signos vitales de las organizaciones y comunican aquella información que es importante toda la institución, además la medición a las organizaciones permite: Conseguir un 100% de entendimiento en toda la organización en referencia a objetivos y metas” (Martínez et al., 2021).

Es crucial que los comandantes participen en la definición del sistema de medición. Dependiendo de su disposición, los soldados actúan.

Los KPI's de cometido irradian sus fines existentes. Las razones para medir son:

- Aumentar operaciones de prevención o correctoras.
- Proyectar y anticiparse en requerir medios, precisar la parte económica.
- Dar competencia, determinar las fortalezas y debilidades.
- Estimular y condecorar, progreso y manejo de personal.
- Dar cumplimiento a los estatutos, reglas y patrones, valorar, comprobar su observancia.

Los controles son rentables de manera que las disposiciones y ejercicios que se adquieren como base a los antecedentes que se quieren mejorar.

Indicadores

El KPI es el instrumento para controlar, anunciar y disponer el ejercicio obligatorio para conseguir una meta establecida.

Mediante el sistema GPR se establece un método de comprobación que adiciona el grado de KPI's afines a:

- Enfoque de lo que se pretende alcanzar en el tiempo.
- Fines Trascendentales
- Fines operativos
- Fines de desempeño
- Técnicas
- Aspiraciones
- Mediante el GPR se precisan los siguientes tipos de KPI's:

Indicador de desempeño asociado a los proyectos y procesos. Mencionados KPI's calculan el trabajo del cumplimiento en la realización de un proceso, proyecto, tiempo de ejecución y resultados.

Los planes operativos están relacionados con los indicadores de resultado, que

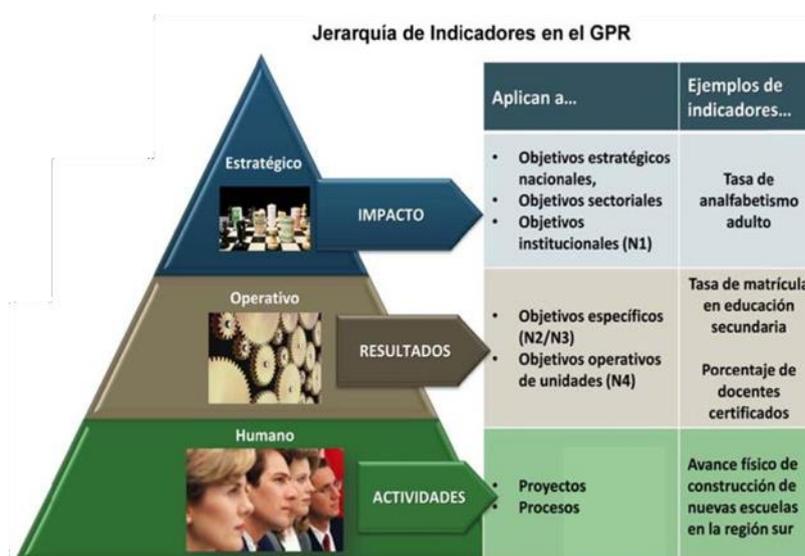
miden el desempeño de la organización durante la implementación del plan estratégico.

Ejemplos de este tipo de indicadores incluyen la eficacia y eficiencia operativa de la organización, así como la calidad del servicio y/o producto y el cumplimiento de metas.

Asimismo, para Londoño et al. (2022) señala que “Los indicadores de impacto miden los cambios y resultados importantes que son trascendentales para la organización, relacionados con la sociedad, se coordinan a los objetivos del Plan de Gestión Institucional.

Figura 9

Jerarquía de indicadores en el GRP.



Los KPI's obedecen a las siguientes particularidades:

- Preminencia hacia irradiar y calificar el beneficio ambicionado y admiten cotejarlo con el contexto presente.
- Confianza hacia calcular de forma exacta los efectos anhelados.
- Huella hacia calcular el impacto en métodos de consecuencias y no de acción.
- Utilidad en el apoyo a la toma de decisiones, teniendo en cuenta la alineación de los procesos internos.
- Eficiencia para la actualización de los indicadores economizando recursos.

- Alcance para cubrir los aspectos más relevantes de las funciones en la organización.
- Origen hacia elegir los KPI's que proporcionaran información transparente clara, precisa, concisa, pertinente para tomar decisiones.
- La aceptación refleja la medida del éxito de una manera que los clientes internos y externos pueden entender y aceptar.
- Los siguientes problemas surgen con mayor frecuencia cuando se utilizan los indicadores:
 - Demasiados indicadores donde se recomienda que sean usados por los encargados de tomar decisiones, es decir no se realizaran en vano.
 - objetivos excesivamente difíciles o elevados.
 - Dificultad para obtener y validar la información de los indicadores.
 - Falta de seguimiento y evaluación al modelo de gestión.
 - Indicadores que no corresponden al nivel de responsabilidad según la jerarquía de indicadores.

los lineamientos metodológicos sobre la medición de indicadores, también se deben definir indicadores proactivos que establezcan mediciones oportunas que permitan anticipar el cumplimiento de los objetivos, además, la información del indicador debe especificar la fuente de obtención de la información, fórmula de cálculo, variables, las metas y líneas de base, así como la indicada, deben tener una frecuencia adecuada para permitir una adecuada toma de decisiones, se debe seguir el estándar de medición.

El procedimiento de supervisión de la gestión tiene como finalidad dar las facilidades a los dirigentes con cargos de planificación y supervisión de cada colectivo operativo, investigación constante y completa acerca de su ejercicio, que les facilite a mencionados evaluar su cometido y disponer de las acciones correctivas de ser el asunto.

A sus consumidores, el conjunto convendría proporcionarle información ágil y oportuna acerca de la actuación de las variables críticas para la conquista de las variables críticas para la conquista mediante los KPI's de gestión que hayan sido anteriormente determinados.

Únicamente de esta manera se certifica que la información que proporciona el Balance Score Card alcance el resultado en el método de la toma de decisión y se alcance incrementar los grados de aprendizaje de la institución " (de La Cruz & Delgado, 2021)

La planificación estratégica para una institución pública está basada en pilares fundamentales como el marco legal que le proporciona competencias, atribuciones y facultades para cumplir con la misión asignada, y las misiones de apoyo a otras instituciones del Estado en el caso de las Fuerza Terrestre, por eso es de fundamental relevancia verificar su cumplimiento, en este caso a través de una herramienta tecnológica que comenzó a implementarse en la institución militar como es el SIGEFT, que nos permite determinar ciertos errores que no se habían tomado en cuenta en la planificación con la medición manual, por lo que se requiere de la colaboración y participación activa de las Direcciones y Comandos del Ejercito, para su implementación y mejora.

Según Gómez, (2012) expresa que "Sin embargo escritores tales como Deming y Juran ya dialogaban en su tiempo de la elegancia entre elaborar calidad y descubrir la mala calidad, lo real es que durante los años cincuenta y setenta se divorciaron los cargos de producción e inspección, prosperando la supervisión de calidad al interior de las organizaciones. Los fiscalizadores realizaban muestreo, mediante cómputos y comunicaban de los efectos a su nivel jerárquico superior. El productor al pie del artefacto no era consecuente de si la calidad que se estaba elaborando era buena o inaceptable. Las lecciones aprendidas eran tardías y escasas. En ciertas temporadas predominaba la concepción de producción y la calidad pasaba a segundo plano. Anteriormente era corriente elaborar un conjunto preferente necesaria para remediar a los productos que resurgirían defectuosos" (Gomez, 2012).

"La planificación para el desarrollo institucional por objetivos, así concebida en la

Fuerza Terrestre, articula la planificación estratégica y operativa para potenciar la eficiencia, estimular la excelencia y eficacia de sus miembros que se ve reflejado en el logro de los objetivos y resultados esperados; generando confianza y satisfacción en la sociedad, cumplimiento de la política pública, las razones de interés público (defensa de la soberanía, integridad territorial, protección de derechos, libertades y garantías de los ciudadanos) y la entrega de servicios de calidad que benefician a la sociedad ecuatoriana, aumentando nuestro capital social (capital humano, capital físico) y prestigio institucional” (p. 3).

“La operacionalización del camino tiene como finalidad transportar los objetivos trascendentales, conceptualizados en el periodo del enfoque, siguiendo bosquejos de implementación, seguimiento y ajuste. Uno de los primordiales compendios de esta guía es la combinación de un método de medidas, metas y medios o matriz de 3Ms, como también se lo llamará. La consecuencia de combinar esta tabla de gestión es equivalente cuando un piloto de una aeronave cuenta en su planificación con un plan de vuelo que se requiere ser activado con velocidad y eficacia. Para lo cual necesita de un cuadro de KPI's enfocados que faciliten información crítica que proporcione diversos avisos y que le facilite ajustar la aeronave durante la ejecución del vuelo, para alcanzar su destino de forma segura y a tiempo” (Tapia et al., 2020).

“La categoría fundamental de los KPI's es facilitar sistematizar y puntualizar el grado de la locución de narración de objetivos, y para ello detectar la disposición de las energías fomentados en políticas, planes, programas o proyectos, perfeccionar su enunciación, también su elaboración y ejecución en programas tecnológicos búsqueda y valoración; los que facilitan al personal responsable en cada nivel la toma de decisiones, la práctica de los procesos en el circuito de las alocuciones y de progreso permanente” (SENPLADES, 2011).

Es por eso que el análisis permanente de la Matriz de Contribución Crítica, nos ayudará a darnos cuenta de los posibles errores en la medición, con el objetivo

de mejoraren algunos casos la redacción de las estrategias, determinar efectivamente los Macroprocesos (Direcciones Y Comandos), responsables de gestionar las mismas para contar con información de calidad, que posibilite a nivel ejecutivo, alto mando militar, la adecuada y pronta toma de decisiones, con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos institucionales y la realización exitosa de la visión institucional.

Fundamentación teórica

Según Mayor, (2022) señala que “el papel que cumple la planificación estratégica en la gestión de organizaciones públicas, como vía para formalizar elementos clave a considerar en la concepción de un modelo para conducir el control de gestión en instituciones de este sector, Mencionado trabajo, estudia propuestas metodológicas, primero sobre gestión pública y segundo, sobre planificación estratégica específicamente” (Mayor, 2022). Además, para Espinal (2016) expresa que “la planificación estratégica constituye una herramienta básica para los modelos de gestión consultados y que para su desarrollo se pueden inferir pasos comunes e igualmente útiles en el entorno público, pero que precisan de tres condiciones: la articulación con el marco regulatorio y legal, el enfoque de los grupos de interés y los principios de responsabilidad social” (Espinal, 2016).

La actividad de abastecimiento, que forma parte del ciclo logístico encargada de asegurar que los recursos ingresen al programa en la cantidad, calidad y oportunidad requerida, ha tenido problemas en su desarrollo tanto en las organizaciones productivas como de servicios. También demuestra una oferta de en dicho artículo, se presenta una propuesta de procedimiento que facilita dar los pasos necesarios para optimizar la función de abastecimiento en las organizaciones donde se utiliza, para satisfacer las necesidades de la inspección bibliográfica de los argumentos topados, reuniones con especialistas y el empleo de métodos e instrumentos ajustados a la cultura organizacional (Fernández & Sánchez, 2007).

La finalidad es bosquejar una guía de valoración de sistemas que permita la formación en servicio para el progreso permanente de las de Evaluación de Programas de formación en servicio para la mejora continua de los trabajos de formación y la disposición de los servicios que proporciona el sector público en México (Vera, 2023). Con el fin de fortalecer y reforzar efectivamente la institución y su participación en los procesos electorales que coadyuven al avance de la democracia en México, el Instituto Federal Electoral, institución pública independiente, ha establecido un cronograma de capacitación de los funcionarios públicos que allí laboran, asimismo este cronograma se basa en el estudio y aplicación del modelo de valuación.

De lo cual se pensó un modelo de valoración, que se basa en una metodología de labores, cuyo sustento es un bosquejo de exploración de estudio de tema y en un análisis de contexto, incorporando como cimiento de teoría los inicios de la investigación-acción, a través de lo cual se bosquejaron y aprobaron las herramientas que ayudaron a conseguir información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones y diseñar el camino para poner en ejecución el ciclo de mejora continua en los cuatro periodos de valoración del Programa de Formación que se menciona:

1. requerimientos y contexto de la capacitación.
2. Plan-Bosquejo del sistema.
3. Método del sistema.
4. Bienes y efectos del sistema.

Procedente de los efectos conseguidos en cada período de valoración, se muestra el bosquejo de la guía curricular que en la actualidad funciona en el Organismo Federal Electoral. Finalmente, se señalan las conclusiones, cavilaciones y derivaciones que proceden de la actual labor, trazando líneas de exploración a largo plazo, en cláusulas de recomendaciones y de viabilidad de saberes que permitan engrandecer intervenciones futuras, alocuciones en la valoración de sistemas de formación en beneficio del servicio al cliente, en el ambiente de la gerencia pública o contextos equivalentes en México.

(Guzmán, 2004).

A través de proyección trascendental de la planificación estratégica Chamorro (2015) señala que “se ejecuta una cavilación acerca del posicionamiento global dentro de un entorno temporal futuro, asimismo dependiendo de cómo queramos posicionarnos en cualquiera de los campos o sectores de la sociedad deberemos hacer este ejercicio de reflexión de manera asidua, de forma que nos orientemos hacia un futuro en el que podamos alcanzar los objetivos planteados bien sean de naturaleza empresarial, industrial, tecnológica, política, militar”(Chamorro, 2015).

La manera de ejecutar la proyección trascendental (planificación estratégica) es diverso entre empresas, por esa razón no alcanzan a proporcionarse operaciones estandarizadas de desarrollo de la planificación estratégica. Sin embargo, en ellas es frecuente el estudio de escenarios. Podríamos definir un escenario como un compendio de sucesos que narran un suceso que puede darse a largo plazo.

La previsión que se anticipa a través de la prospectiva es una de las disciplinas de la sociología cuya faculta es la de estudiar el espectro de posibles escenarios de mañana.

De otra manera, la intromisión de renovadas tecnologías y programaciones empleadas hasta la actualidad con la posibilidad de que sean más eficaces ejecutando un procedimiento de invención.

El desafío que se planea en esta investigación doctoral no es sino en del empleo de tecnologías nuevas y el manifestado en innovadora metodología que logre alcanzar el espectro de posibles mañanas con menos tiempo y más riguroso que las que se emplean actualmente.

Una subterránea cavilación acerca de la disposición de la comprensión de los individuos técnicos, la técnica Silver lining ofertada en el estudio doctoral y el empleo de nuevas metodologías para el procedimiento de la expresión del conjunto de expertos sonlas contribuciones de este estudio doctoral al aporte a la ciencia.

Asimismo, Tovar (2019) sustenta que esta tesis hace “una cavilación de cara al que este documento hace una reflexión frente al dispositivo que le proporciona el instrumento

del Balanced Score Card (BSC), a los métodos de la gestión de administración”, en esta dirección administrativa, en tal sentido que se contribuya a las empresas que actualmente que se aporte a las organizaciones de hoy se formen en organizaciones con un alto sentido de competencia.

De equivalente forma, se muestra la contribución exhibida por Norton y Kaplan para la valoración en la gestión de la organización como un innovador instrumento para la observancia de los fines planteados por la empresa. De igual manera, se elabora un progreso de las perspectivas que persigue el BSC en la que se investiga nivelar la contribución de las perspectivas en la participación que cada una de éstas ayuda al desempeño de la razón de ser y la competición de la empresa.

Además, Pozo y Rodríguez (2012), bosquejan que los programas de gestión que los sistemas de gestión compuestos persiguen como su nombre lo menciona-integrar, lo que antes han sido los programas que se crean en los negocios por separado, pero con la misma lógica y una única herramienta; saber la Mejora de la Calidad: ISO 9000: 2008; Gestión medio Ambiental: ISO 14000; y Seguridad y protección del personal de la empresa: OSHAS 18000. El inicio para la unificación de los programas lo conforma la focalización del método, por lo que sobrelleva toda la diligencia de las instituciones, sean estas de comercio, manufactura o servicio.

Igualmente, Muñoz (2009) menciona que se muestran situaciones afines con la supervisión estratégica de gestión en aparatos de investigación a través del instrumento del sistema balanceado de indicadores (BSC) o cuadro de mando integral (CMI), instrumento que logra perfeccionar ampliamente la gestión bibliotecaria. La tesis comienza con las referencias y los más importantes elementos del sistema, también el leyente lograra comprender acerca de lo que realmente es, la necesidad de utilizar la herramienta y cuál es su finalidad. La tesis también nos muestra de manera secuencial y con modelos, como

cimentar progresivamente la técnica de ejecución y en último caso traza su proposición de como delinear y emplear este instrumento en los Departamentos de Investigación mediante una sucesión de gestiones para su progreso.

El objetivo es crear un plan y plan de trabajo para incrementar la productividad de sus integrantes, mejorar la calidad y aumentar su eficacia, lo que se refleja en la ejecución de tareas y resultados esperados, contribuye a la confianza y satisfacción de la comunidad.

La proyección trascendental de la institución (Planificación Estratégica) se basa en los pasos establecidos para desarrollar el camino publicado por la secretaria de Planificación y Desarrollo, Su Norma técnica de ejecución y ejercicio de la metodología y el sistema del (GPR) Gobierno por resultados. Con su puesta en práctica formulan las políticas para la estricta observancia de la proyección trascendental (Planificación Estratégica) (p. 8).

Asimismo, Kaplan (1996) señala que su propósito es el de enlazar las estrategias y objetivos con indicadores y metas. La metodología utilizada es la de causalidad (causa-efecto) mediante el diseño del mapa estratégico. Como efectos a lograr son los de valorar la práctica de la proyección trascendental en el tiempo y tomar las acciones necesarias para su cumplimiento.

Por ende, Gómez (2012) ratifica que su objetivo es la del aseguramiento de la calidad total en organizaciones mediante la aplicación de la metodología del ciclo de mejora continua (PHVA). Como resultado se obtiene el constante análisis para mejorar los estándares de calidad.

Según de Guerra (1994) señala “cuyo objetivo es presentar un punto de vista más sobre Estrategia Operacional, mediante una metodología de investigación de la Estrategia General y la Estrategia militar, para presentar una serie de ejemplos históricos que avalen las construcciones teóricas”.

En lo que refiere a SENPLADES (2011) manifiesta que su finalidad es “la de alcanzar los efectos que sirvan como lecciones aprendidas y cristalicen la proyección de la nación, traza el método para la producción de planes en los diferentes niveles, citada metodología admite a las organizaciones tener un camino simple para la enunciación de la

proyección trascendental de la institución en la parte intrínseca de cada una de las Instituciones del Estado, la misma que permita la articulación con los instrumentos de la proyección trascendental de la nación y los recursos con que cuenta la misma”.

En cuanto a Reynoso (2012) propone que su objetivo es el de mostrar el camino que nos lleva a entender cómo podemos promover una cultura de ejecución, mediante la utilización de una metodología a través de la Matriz 3Ms (Medidas, Metas y Medios), como resultado se espera alcanzar el cumplimiento de la propuesta de valor expresada por la empresa, asegurando el éxito de ésta.

Marco conceptual

Planificación Estratégica: “es un instrumento con que cuentan las instituciones, para definir claramente su norte o foco estratégico, reducir la incertidumbre, orientar los esfuerzos hacia el logro de metas y objetivos en un espacio temporal definido” (Güell, 2019)

Planificación Operativa: “Posibilita el despliegue o dispersión de proyección trascendental y facultades para desarrollar y evaluar planes operativos que apoyen la implementación efectiva de las estrategias a través de planes, programas y proyectos” (Morales et al., 2020).

Procesos: los procesos en la institución incluyen procesos de gobierno, que son los que toman decisiones a nivel gerencial, agregadores de valor, que contribuyen directamente al cumplimiento de la misión, procesos de asesoría, que auxilian en la toma de decisiones, y procesos de apoyo, que como sus sugiere su nombre, admite los otros procesos. Los procesos también siguen un ciclo y se analizan y modifican constantemente para hacerlos lo más ágiles y sencillos posible.

Proyectos. – Generalmente son de tipo económico, su aprobación y ejecución permite a la institución proyectarse en el tiempo para lograr alcanzar su visión institucional y el fortalecimiento de sus capacidades.

Riesgos. – Son los problemas de carácter interno o externo que dificultan o impiden la consecución parcial o total de los Objetivos institucionales.

Presupuesto: Son los recursos económicos con que cuenta la Institución, para el desarrollo de sus proyectos de gasto corriente o de inversión.

Marco legal: tanto la que establece su especialización como la que aplica o genera su actividad. Los manuales, políticas y lineamientos producidos por la organización también deben hacerse públicos

Calidad en el servicio. – Compromiso de los miembros de la institución a cumplir con excelencia las misiones asignadas.

Balanced Scorecard. - Herramienta tecnológica de medición a través de indicadores.

Objetivos Estratégicos. - Son las aspiraciones que una institución pretende alcanzar en un espacio de tiempo determinado

Estrategias. – Son los caminos para seguir, los mismos que contribuyen al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

Indicadores. - Instrumento de medición con el que cuenta la Fuerza Terrestre.

Mapa Estratégico. – Herramienta de planificación que bajo una metodología de causalidad nos orienta y está desarrollada en su base los valores que la sustentan, a su costado izquierdo, las perspectivas y al derecho sus objetivos estratégicos, su misión y en la parte superior su visión institucional la misma que tiene un tiempo definido a alcanzar.

Medición a través de indicadores de gestión. - Herramienta que permite determinar el porcentaje de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos institucionales.

Mejora continua. - proceso de continuo análisis de la información que permite determinar ciertos errores, aprender de ellos, corregirlos a tiempo con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad.

Marco legal

ART. 158.- Las FF.AA. tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial.

ART. 162.- Mediante el que se menciona que las FF.AA. solo pueden ser partícipes de acciones presupuestarias que tengan relación con la defensa de la nación. y obtendrán contribuir con su personal al progreso de la nación, conforme lo establecido en la ley.

Las FF.AA. **podrán organizar fuerzas de reserva**, de acuerdo con los requerimientos para la observancia de sus actividades.

ART. 280.- El que manifiesta que el Plan Nacional de Desarrollo es la herramienta a través de la cual se cumplirán las políticas, programas y proyectos de la nación. Su obediencia es de fiel cumplimiento para todo el sector público y muestra de ejemplo para el resto de sectores.

ART. 294.- Nos indica que el ejecutivo realizará la proforma presupuestaria anual y la correspondiente programación presupuestaria cuatrienal.

Como función de la Asamblea Nacional le corresponde la de supervisar la proforma anual y la programación cuatrienal estén de acuerdo a la Constitución y a los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, la aprobará o la observará

Pasos a seguir para la Proyección Trascendental (Planificación Estratégica), establecidos en la Guía Metodológica de Planificación de SENPLADES.

Capítulo III: Metodología

Diseño de la investigación

Se realizará una investigación de tipo cuali-cuantitativa, es decir un enfoque basado en la opinión de expertos y en el análisis del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la FFTT mediante los datos recolectados en los informes de gestión desde el año 2016 al 2020; ya que, se utilizan herramientas para la obtención de información, así como el análisis de teorías y casos empíricos.

Investigación cualitativa en ciencias sociales es la calidad y cantidad de observaciones, así como la representatividad de orden teórico. Investigación aplicada, en base a teorías ya existentes.

Tipo de investigación

Se aplicará una investigación descriptiva, con los oficiales responsables de los planes operativos de los Comandos y Direcciones de la Comandancia General de la Fuerza Terrestre, tomando en cuenta la información contenida en los informes de gestión de los años 2016 al 2020.

Métodos de investigación

El método que se empleará es el método deductivo, que va de lo general para explicar o llegar a lo particular.

Población y muestra.

Se ha tomado como muestra a seis expertos en planificación estratégica con metodología DELPHI donde mediante la herramienta de entrevista ha permitido dar contestación a una serie interrogantes que han sido aclaradas por los expertos y permitir formular una posible solución a nuestro problema de investigación.

Técnicas e instrumentos de investigación

Observación a través de la información contenida en los informes de gestión y las entrevistas a aplicarse los oficiales responsables de llevar la Planificación Estratégica en la Fuerza Terrestre y profesores de la ESPE con conocimientos en Planificación estratégica y mejora continua.

Capítulo IV: Resultados

Diagnóstico situacional

Al momento la DPGE está en fase de implementación del SIGEFT para medir la gestión institucional por un tiempo estimado de dos años donde se ha evidenciado que por falta de metodología se aprecia errores en la medición.

Evaluación de la Planeación.

De acuerdo a la planificación establecida en el Cronograma de actividades a realizar, se ha cumplido con el desarrollo de la entrevista a seis expertos, entre los cuales tenemos a militares en servicio activo y pasivo, docentes de la UFA-ESPE y una servidora pública responsable de procesos de la FFTT.

Se procedió a obtener la información contenida en los Informes de gestión y en los planes operativos, pudiendo verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la FFTT.

Tabla 2

Porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica por años.

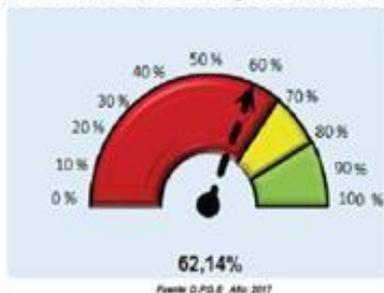
Año	% CUMPLIM.
2016	62%
2017	62,14%
2018	70,15%
2019	71,51%
2020	73,17%

Figura 10

Gráficos de los informes de gestión 2017 al 2020.

apoyo, obteniéndose el índice de Direccionamiento Estratégico en la Fuerza Terrestre del 62.14 %.

Índice del Direccionamiento Estratégico de la Fuerza Terrestre

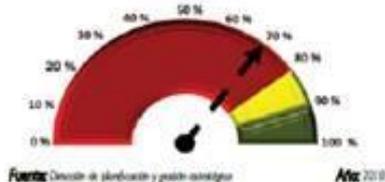


El porcentaje de cumplimiento alcanzado del mapa estratégico de la FT es de 71.51%.



apoyo. El referido índice de direccionamiento estratégico a la fecha se encuentra en el orden del 70.15 %.

Figura n.º 7
Índice del direccionamiento estratégico de la FT
Comandancia General del Ejército



El porcentaje de cumplimiento alcanzado en el 2020 del mapa estratégico de la FT es de 73.17 %.



Resultados

De las entrevistas con los expertos se han podido obtener ciertas generalidades a las preguntas expuestas. Del análisis de la matriz de contribución crítica se puede determinar qué proceso está encargado de realizar las acciones para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 3

Efectividad en el Control del Territorio Nacional.

Objetivo estratégico	Estrategias	Contribuy.	Macroprocesos Propuesta de cambio	Observación
1.- Incrementar la efectividad en el control del territorio nacional	Estructuras unidades militares flexibles, móviles y multipropósito que puedan operar en diversos tipos de misiones y escenarios geográficos	C.O.T D.P.G. E	Se encuentra como contribuyentes el C.O.T y la D.P.G. E, pero en el reporte que refleja en el SIGEFT solo consta el indicador de la D.P.G. E, el C.O.T debe ingresar en el sistema la información correspondiente al objetivo operativo con su respectivo indicador. Incluir dotar de los recursos logísticos necesarios de acuerdo misión y la estructura organizacional Ernl. e.m.s Vinicio Jiménez	Verificar el plan que se genera (plan de modernización institucional para estructurar unidades multi propósito se debe dotar de los recursos necesarios a las unidades Crnl. E.M.S Vinicio Jiménez. El contribuyente debe ser solamente el C.O.T en vista que las capacidades de las unidades para cambiar sus organizaciones se basan en las capacidades que poseen; el C.O.T es responsable de administrar las capacidades Crnl. E.M.C Sánchez Edian

Objetivo estratégico	Estrategias	Contribuy.	Macroprocesos	Observación
			Propuesta de cambio	
	Confirmar la localización actual o relocalizar las unidades militares, considerando su agrupación en fuertes militares	C.L.T C.O.T D.P.G. E	En razón de que no se está cumpliendo y que mediante mensaje militar nro. m.m 16-cge-a1-154 de 01-jun-016, se comunica a comandantes y directores militares que queda sin efecto la construcción de nuevas instalaciones y la reubicación de los campamentos militares, de que no se va a asignar recursos para esta estrategia. la ponderación del 20% de esta estrategia pasaría a la 1era estrategia que es la de “estructurar unidades militares flexibles, móviles y	Los fuertes militares no son orgánicos, no constan en el orgánico; responden a organizaciones administrativas para atender asuntos comunes de las unidades; además en el despliegue de las unidades no se emplean como fuertes sino de forma independiente. en el orgánico se definirán puestos militares que ejecutan actividades administrativas, para materializar el fuerte y evitar que el personal tenga doble asignación de funciones; considerar
			Multipropósito que puedan operar en diversos tipos de misiones y escenarios geográficos”. está estrategia tendría tres contribuyentes la dirección de transformación y desarrollo militar, la dirección de planificación y gestión estratégica y el comando de operaciones terrestres, con un peso del 60% de la estrategia, y como responsable de la misma	A la D.P.G. E contribuye en un 10% porque solamente asigna vacantes para jefe y personal de apoyo del fuerte en el orgánico. el C.O.T debe contribuir en la localización vista incide en el dispositivo de la fuerza. Crnl. E.M.C Sanchez Edian

Objetivo estratégico	Estrategias	Contribuy.	Macroprocesos	Observación
			Propuesta de cambio	
			mediante el plan de transformación quedaría la dirección de transformación y desarrollo militar (en lo que corresponde al documento entregable).	
	Proponer los cambios que sean pertinentes al marco legal	D.A. J	Se debería cambiar por “generar los cambios al marco legal”, además que el objetivo operativo de esta estrategia es el siguiente, “actualizar la normativa legal vigente, mediante propuestas de reformas al marco legal” así como también levantar un nuevo indicador que permita medir el cumplimiento de la estrategia.	
	Optimizar las operaciones militares en la defensa de la soberanía y seguridad integral	C.O.T D.D.T.M D.P.G.E D.G.T.H D.T.I.C	Cambiar el término seguridad integral por apoyo a las instituciones del estado que es una de las misiones contempladas en la política de la defensa nacional 2018 “libro blanco”, e incluir como contribuyente a la dirección de inteligencia militar	El CC.FF. AA tiene esta subactividad en este objetivo. incluir como contribuyente a la dim y designar el porcentaje de contribución de cada dirección

Objetivo estratégico	Estrategias	Contribuy.	Macroprocesos	Observación
			Propuesta de cambio	
			terrestre, por lo que quedarían 6 contribuyentes a esta estrategia. debe existir una estrategia o acción que permita la articulación a la subactividad presupuestaria que se refiere a "remuneraciones de personal militar".	

Tabla 4

Conservación de la imagen institucional

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
Mantener la imagen institucional	Optimizar los procesos de difusión de información que tengan impacto estratégico	C.E.D.M.T C.L. T C.O.T D.P.G.E D.C. S	Eliminar como contribuyente al comando logístico terrestre y al comando de educación y doctrina militar terrestre en vista de que no tiene ningún producto del estatuto ni del manual de procesos, con el que contribuya a la ejecución de esta estrategia.	Verificar el entregable plan de imagen institucional designar el porcentaje de contribución a las 3 direcciones que aportan
	Fortalecer la imagen institucional y cohesión interna con el evitar involucrar a Personal militar en actividades ilícitas y adecuada gestión del tema legal.	I.G D.A.J D.C.S D.G.T.H D.S. I		
	Mejorar la cooperación e integración con los ejércitos de los países amigos.	C.E.D.M.T C.O.T	Aumentar 2 contribuyentes más que son la dirección general de talento humano y la dirección de inteligencia militar terrestre, por lo que quedarían un total 4 contribuyentes. En el análisis del alineamiento presupuestario, del programa 56, actividad 001, subactividad 001; 002; 003; 004, 005, se propone el cambio del objetivo 5, estrategia 1, por el objetivo no. 2, estrategia no. 3, y una vez sea aceptado el	Designar el porcentaje de contribución a las direcciones que aportan

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
			cambio, se remita el alineamiento presupuestario a las unidades.	
	Optimizar las actividades de apoyo al desarrollo con entidades del estado	C.L.T C.O. T D.T.D.M D.C. S	Cambiar por “optimizar las actividades de apoyo al desarrollo social e infraestructura con las instituciones del estado” disminuir 2 contribuyentes que son el comando logístico terrestre y la dirección de comunicación social por no tener entregables en el estatuto y manual de procesos, y aumentar como contribuyente al comando de educación y doctrina militar terrestre. Únicamente quedarían 3 contribuyentes a esta estrategia que son el comando de educación y doctrina militar terrestre, comando de operaciones terrestres y la dirección de transformación y desarrollo militar.	Designar el porcentaje de contribución a las direcciones que aportan

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
	Mejorar los niveles de cooperación e integración con las otras fuerzas	C.E.D.M. T C.L.T C.O.T	Eliminar como contribuyente al comando logístico terrestre por no tener entregables en el estatuto y en el manual de procesos. En esta estrategia quedarían dos contribuyentes el comando de operaciones terrestres y el comando de educación y doctrina militar terrestre.	Designar el porcentaje de contribución a las direcciones que aportan

Tabla 5

Efectividad Operacional de las Unidades Militares.

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Propuesta de cambio	Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio		
3. Incrementar la efectividad operacional de las unidades militares	Desarrollar protocolos y procedimientos que definan las condiciones de empleo	C.E.D.M. T C.L.T C.O.T D.A.J D.S. I	Cambiar el término seguridad integral por apoyo a las instituciones del estado. En cuanto a los contribuyentes que consta en la matriz de contribución critica son los siguientes comandos y direcciones C.E.D.M.T, C.L.T, C.O.T, D.A.J y D.S.I dejar únicamente a la dirección de seguridad integrada y a la dirección de asesoría jurídica, como responsable de la estrategia a la D.S.I en vista de que el resto de contribuyentes como son el C.E.D.M.T, C.L.T, C.O.T no tienen entregables en el estatuto ni en el manual de procesos, por tal motivo no reportan en el SIGEFT En el análisis del alineamiento presupuestario, del programa		Verificar el entregable plan de efectividad operacional se debe hablar de ámbito interno no sólo gestión de riesgos Crnl. E.M.S Vinicio Jiménez designar el porcentaje de contribución a las direcciones que aportan

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos			Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	Propuesta de cambio	
			<p>01, actividad 001, subactividad 004; se propone el cambio del objetivo 1, estrategia 4; por el objetivo no. 3, estrategia no. 1, y una vez sea aceptado el cambio, se remita el alineamiento presupuestario a las unidades.</p> <p>Incluir a.- proponer cambios en el marco legal.</p> <p>B.- optimizar el apoyo en el ámbito interno</p> <p>c.- dotar a las unidades de material y equipo para el apoyo al ámbito interno (Crnl. E.M.S Vinicio Jiménez)</p>		

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Propuesta de cambio	Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio		
	Optimizar la infraestructura de las unidades militares mediante el mantenimiento y construcción de instalaciones de acuerdo con los requisitos operacionales.	C.L.T D.T.I.C		En esta estrategia debe eliminar la palabra "construcciones", ya que, la construcción de inmuebles en el clasificador presupuestario está definido con el grupo de gasto 75 "obras publicas" que es <i>inversión</i> , por lo que, debe	El presupuesto de inversión obligadamente este articulado al objetivo "4" que se refiere a las capacidades, sobre la base, de que este presupuesto es utilizado para la adquisición de
				Estar como parte del objetivo "4" "incrementar las capacidades militares"	Equipo, medios e infraestructura.

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos			Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	Propuesta de cambio	
	Optimizar el apoyo a la gestión de riesgos	C.L.T C.O. T	Constan como contribuyentes en la matriz de contribución crítica el C.O.T y C.L.T; se debería eliminar como contribuyente al comando logístico terrestre, por no tener entregable en el estatuto y en el manual de procesos y dejar como único contribuyente al comando de operaciones terrestres. Además, en el SIGEFT reporta la D.A.J con un indicador que no corresponde a la estrategia, se recomienda que el reporte de la D.A.J se alinee con la estrategia n°1 de este objetivo estratégico		

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos			Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	Propuesta de cambio	
		C.E.D.M. T D.G.T.H			
	Hablar e informar al personal militar sobre derechos humanos y derecho internacional humanitario.				

Tabla 6

Incrementación de las capacidades militares.

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observaciones
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
4.incrementar las capacidades militares	Recuperar, modernizar y adquirir material, armamento y equipo (terrestre, aéreo y fluvial) para la defensa de la soberanía y misiones de apoyo en el ámbito interno	C.L.T C.O.T D.D.T.M D.P.G.E D.T.I.C	Consta en la matriz de contribución crítica C.O.T, C.L.T, D.T.D.M, D.P.G.E Y D.T.I.C, En el SIGEFT no consta información ni los indicadores de la D.P.G.E. se recomienda eliminar como contribuyente a la D.P.G.E por no tener entregable del estatuto y manual de procesos.	Verificar el entregable plan de incremento de las capacidades militares.
			En el objetivo operativo n°2 de la D.T.I.C se debe verificar y cambiar el indicador en vista que no está levantado en relación al objetivo operativo. El objetivo operativo n° 3 a responsabilidad del C.O.T, los indicadores no representan el cumplimiento del mismo y no contribuyen a la estrategia por lo tanto se recomienda modificar el objetivo operativo y sus indicadores el objetivo operativo n° 4 se recomienda modificarlo y debe estar alineado con la D.T.D.M. dejar con cuatro contribuyentes los cuales son el comando logístico terrestre, el comando de operaciones terrestres, la dirección de transformación y desarrollo militar	

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observaciones
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
			y la dirección de tecnologías de la información y comunicaciones realizar cambio en la ponderación de los objetivos operativos de cada comando y dirección la misma que no debería ser lineal, y el responsable del cumplimiento de esta estrategia el C.O.T con el plan de capacidades.	
	Fortalecer los procesos y estructuras de inteligencia en el ejército	C.O.T D.D.T.M D.P.G. E D.T.I.C	Reformular la estrategia por “Fortalecer las capacidades de inteligencia militar en el ejército”, como único contribuyente la dirección de inteligencia militar terrestre y como responsable de la estrategia , eliminar como contribuyentes al comando de operaciones terrestres, a la dirección de transformación y desarrollo militar, a la dirección de planificación y gestión estratégica y a la dirección de tecnologías de la información. Y común, por no tener entregable en el estatuto y en el manual de procesos.	No eliminar C.O.T. porque es responsable de administrar las capacidades de todas las unidades operativas y tácticas; retirar como contribuyente a la D.P.G. E ya que solamente proporciona el orgánico. Crnl. E.M.C Sánchez Edian
	Fortalecer la capacidad de “Ciberdefensa”	C.E.D.M. T C.O.T D.D.T.M D.T.I.C	Dejar como único contribuyente y como responsable de la estrategia a la dirección de tecnologías de la información y comunicaciones eliminar como contribuyentes al comando de educación y doctrina militar terrestre, al comando de operaciones	Designar el porcentaje de contribución a las direcciones que aportan

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observaciones
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
			terrestres y la dirección de transformación y desarrollo militar por no tener entregables en el estatuto y en el manual de procesos.	

Tabla 7

Incrementar el aislamiento operacional.

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
1. Incrementar el alistamiento operacional	Mejorar los niveles de entrenamiento y educación militar y generación de doctrina.	C.E.D.M.T C.L. T C.O. T	<p>Eliminar como contribuyente al comando logístico terrestre por no tener entregable en el estatuto y en el manual de procesos</p> <p>dejar como contribuyentes el comando de educación y doctrina militar terrestre y el comando de operaciones terrestres</p> <p>el C.E.D.M.T en los objetivos operativos n° 1 y n° 2 reportan indicadores repetidos (porcentaje de proyectos educativos realizados en el año) y subidos al SIGEFT, se recomienda alinearse con un solo objetivo operativo en el alineamiento presupuestario, del programa 55, actividad 002,</p>	<p>Verificar el entregable plan de alistamiento operacional.</p> <p>El alistamiento operacional no sólo es entrenamiento y personal, también incluye recursos logísticos (Crnl. E.M.S Vinicio Jiménez)</p>

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
			subactividad 002; 003; 004; 005, se propone el cambio del objetivo 8, estrategia 1, por el objetivo no. 5, estrategia no. 1 y una vez sea aceptado el cambio, se remita el alineamiento presupuestario a las unidades. Incluir mantener los recursos logísticos individuales y de unidad de acuerdo al orgánico operables. (Crnl. E.M.S Vinicio Jiménez.)	
	Fortalecimiento de la reserva mediante la capacitación del personal que realiza el servicio cívico-militar voluntario.	C.O. T		
	Usar simuladores y nuevas tecnologías para mejorar los procesos de entrenamiento.	C.L.T C.O.T	Eliminar al comando logístico terrestre por no tener entregables en el estatuto y en el manual de procesos dejar tres contribuyentes el comando de operaciones terrestres, la dirección de	Designar el porcentaje de contribución a las direcciones que aportan

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
			transformación y desarrollo militar y la dirección TIC´s en el SIGEFT no esta subida la información del	
			C.O.T que aporte a esta estrategia.	

Tabla 8

Incrementar el apoyo logístico

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
6. Incrementar la efectividad en el apoyo logístico	Fortalecer el sistema logístico	C.L.T D.D.T.M D.T.I.C	Eliminar como contribuyente a la dirección de transformación y desarrollo militar por no tener entregables en el estatuto y en el manual de procesos mantener como contribuyentes al comando logístico terrestre y a la dirección de tecnologías de la información y comunicaciones. El C.L.T debe eliminar el objetivo operativo n°1 del SIGEFT en vista que se repite la información en el sistema.	Verificar el entregable plan de efectividad de apoyo logístico.
	Volver a formular los procesos de mantenimiento y conservación del material, medios e infraestructura, a fin de alargar la vida útil del mismo	C.L.T D.D.T.M D.T.I.C	Se recomienda eliminar como contribuyente a la dirección de transformación y desarrollo militar por no tener entregables en el estatuto y en el manual de procesos. Mantener como contribuyentes al comando logístico terrestre y a la dirección de tecnologías de la información y comunicaciones el objetivo operativo n° 1 del C.L.T	Designar el porcentaje de contribución a las direcciones que aportan

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
			<p>en el indicador debe corregir la línea base y la meta en el SIGEFT.</p> <p>La D.A.C está considerado en el SIGEFT con objetivo operativo, pero sin indicador por lo que se recomienda eliminarlo por no tener entregables en el estatuto y en el manual de procesos.</p> <p>Formular proyectos de mantenimiento y conservación del material, equipo, medios e infraestructura a fin de alargar la vida útil del mismo Crnl. E.M.S</p> <p>Vinicio Jiménez</p>	

Tabla 9

Incrementar la eficiencia institucional

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
7. incrementar la eficiencia institucional	Optimizar los procesos de planificación estratégica en el ejército	D.P.G.E I.G	La I.G debe reformular los indicadores 1 y 2 del objetivo operativo con que contribuye a la estrategia, en vista que no representan contribución al objetivo operativo.	Verificar el entregable plan de eficiencia institucional.
	Implantar la administración por procesos en todas las estructuras militares del ejército	D.P.G. E	Cambiar por “mejorar la administración por procesos en todas las estructuras militares del ejército”. En esta estrategia aumentar como contribuyente al comando de educación y doctrina militar terrestre. En el alineamiento presupuestario, del programa 01, actividad 001, subactividad 003: apoyo a la gestión	

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
			institucional de las unidades administrativas, se propone el cambio de la estrategia 3 por la 2 “implantar la administración por procesos en todas las estructuras militares del ejército” y una vez sea aceptado el cambio, se remita el alineamiento presupuestario a las unidades.	
	Implementar un sistema integrado de gestión institucional por resultados	D.P.G.E D.T.I.C S. G		La S.G debería modificar el indicador “porcentaje de documentos tramitados en el período” ya que no aporta al objetivo operativo.
	D.P.G. E	La D.P.G. E debe contribuir a optimizar la estructura de la institución realizando la mejora de procesos, el		La contribución debe establecerse en cuanto a la planificación para cada quinquenio; los cambios intermedios a la organización se realizan por autorización del ministerio de defensa; las mejoras que se necesiten deben consolidarse cada año para analizar

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
		<p>diagnóstico organizacional y elaborando el orgánico en forma quinquenal; no depende de la D.P.G. E la aprobación porque además está vinculado a las propuestas de las otras fuerzas que se analizan a nivel CC.FF. AA Crnl. E.M.C Sánchez Edian</p>	<p>si requiere tramitar una reforma. Crnl. E.M.C Sánchez Edian</p>	

Tabla 10

Desarrollo del talento humano

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
8. Incrementar el desarrollo del talento humano.	Mejora de habilidades en el desempeño de los servidores públicos y personal militar en base a perfiles profesionales.	C.E.D.M.T D.G.T.H	Se debe eliminar la acción "a", "optimizar los procesos de formación, perfeccionamiento y especialización de oficiales y tropa, en función de los requerimientos operacionales".	Esta acción debe constar como parte de la estrategia "1" del objetivo misional "5" que dice: "mejorar los niveles de entrenamiento, educación militar y generación de doctrina". (la negrilla es mía)
	Implementación de un adecuado liderazgo, valores militares, así como el estricto cumplimiento de las normas y procedimientos institucionales.	C.E.D.M.T D.G.T.H		

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
	Mejorar el clima laboral, la política de género, la asistencia social del personal, mantener una cultura organizativa adecuada y adaptarse a los procesos de modernización.	D.P.G. E D.G.T.H	Cambiar la palabra modernización por transformación. En el alineamiento presupuestario, la subactividad "001" de "remuneraciones de personal militar" actividad "002" "gestionar el talento humano militar" del programa 55 "protección y vigilancia del territorio nacional"; debe estar alineada al objetivo "01" "incrementar la efectividad en el control del territorio nacional" y no al objetivo "8", sobre la base, que al personal militar nos pagan por cumplir la misión constitucional. Y una vez sea aceptado el cambio , se remita el alineamiento presupuestario a la upa para la socialización a las unidades.	El CC.FF.AA. Tiene la subactividad de "remuneraciones personales militar" alineada al objetivo "1"

Objetivo estratégico	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
	Mejorar la prestación de servicios, incluyendo vivienda fiscal, residencia militar, centros de desarrollo infantil, centros de recreación, salud militar y rancho, entre otros.	C.L.T D.G.T.H	<p>Eliminar como contribuyente al comando logístico terrestre por no tener entregable en el estatuto, ni en el manual de procesos y porque sanidad paso a formar parte de la dirección general de talento humano, únicamente quedaría como contribuyente mencionada dirección.</p> <p>En el alineamiento presupuestario del programa 57 "alistamiento operacional de las FF.AA", actividad 003 "proveer bienestar al personal militar", subactividad 003 "movimiento de personal" que se encontraba alineada al objetivo "7", estrategia "4"; se propone el cambio al objetivo "8" y estrategia "4"; ya que el <i>movimiento de personal</i> que se refiere a los pases, es un servicio que se presta al personal y no es parte de la estructura organizacional. Una vez sea aceptado el cambio, se remita el alineamiento presupuestario a la UPAP para la socialización a las unidades.</p>	El movimiento de personal se refiere a los pases, es decir, es un servicio que se presta al personal y no es parte de la estructura organizacional. Designar el porcentaje de contribución a las direcciones que aportan

Tabla 11

Uso eficiente del presupuesto.

Objetivos estratégicos	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
9. Incrementar el uso eficiente del presupuesto.	Mejorar los procesos y procedimientos que permitan optimizar la planificación y ejecución presupuestaria (gasto corriente/gasto de inversión), así como el manejo administrativo de las unidades de acuerdo a las normas vigentes	C.E.D.M.T D.P.G.E D. F	Eliminar como contribuyente al comando de educación y doctrina militar terrestre por no tener entregables en el estatuto y en el manual de procesos. Únicamente quedarían como contribuyentes la dirección de planificación y gestión estratégica y la dirección de finanzas.	Verificar el entregable plan de eficiencia presupuestaria.
	Realizar el manejo del presupuesto y recursos institucionales bajo una política de priorización en virtud de los requerimientos operacionales y administrativos más importantes	J.E.M C.E.D.M.T C.L.T C.O.T D.D.T.M D.P.G. E I.G D.A. J D.C. S D.G.T.H D.F D.S. I D.T.I.C	Dejar únicamente 9 contribuyentes los cuales son la jefatura de estado mayor, el comando de educación y doctrina militar terrestre, el comando logístico terrestre, el comando de operaciones terrestres, la dirección de planificación y gestión estratégica, la dirección de comunicación social, la dirección general de talento humano, la dirección de finanzas y la dirección de administración central. Los contribuyentes de este objetivo deben ser los comandos y direcciones que reciben y ejecutan el presupuesto,	Es complejo poder medir el uso eficiente del presupuesto, se debería mantener una reunión para cambiar el nombre de este objetivo.

Objetivos estratégicos	Estrategias	Macroprocesos		Observación
		Contribuy.	Propuesta de cambio	
		D.A.C S.G	y su contribución debe ser sobre la base del monto asignado. Designar el porcentaje de contribución a las direcciones que aportan	

Se puede concluir de las entrevistas con los expertos en planificación las siguientes ideas:

¿Cómo afecta no disponer de una metodología de planificación del sistema de gestión estratégica del Ejército para la medición de los objetivos estratégicos?

Se debe considerar que la medición de los objetivos estratégicos tiene dos caminos el primer camino es levantar un indicador que apunte a la evaluación de la variable crítica de éxito que tiene ese objetivo y el otro camino sería de manera directa e indirecta a través la interrelación de los indicadores de cada uno de los objetivos operativos que se establecen en la matriz de contribución crítica que apuntalan a ese objetivo es decir por un lado de manera directa levantar un indicador que apunte de forma específica a la variable del objetivo del indicador de impacto, o el otro camino es desarrollar los objetivos que se despliegan de las estrategias que tiene ese objetivo estratégico, levantar el indicador para cada objetivo operativo de la interrelación que tengan esos indicadores de resultado prácticamente se construiría el indicador de impacto que cualifica o cuantifica al objetivo estratégico, el sistema está diseñado para evaluar el segundo camino. Es necesario formalizar los procedimientos de tal manera que no genere ambigüedad en mediano y corto plazo y que no dependa de las personas, sea un sistema amigable que permita ser herramienta de apoyo para la medición de la gestión de cualquier institución.

¿Cómo afecta la creación, eliminación y cambio de denominación y estructura de direcciones a la medición de la planificación estratégica?

La estructura se genera de los procesos, una estructura del nivel 0 de la planta central necesita una aprobación de los órganos de control del estado pero en el nivel uno y dos ya depende del administrador de la fuerza en nuestro caso del comandante general, no es una camisa de fuerza tener una estructura fija los que no se puede perder de vista es que ya están definidos procesos y procedimientos en cada una de las direcciones, si es que va a cambiar el

propósito podría cambiar sus procesos, o ha cambiado la misión de la institución, entonces es dable cambiar una estructura interna si así lo requiere para optimizar recursos, tiempo, personal, para mejorar proyectos, lógicamente si se cambia estructura que ya estaban asignados responsables de los procesos van afectar a los responsables de alimentar la información para la planificación estratégica. Tiene una relación directa, pero es algo que no se pueda hacer.

¿La persona que lleva la información de los procesos en los Comandos y direcciones también tiene la responsabilidad de cargar los datos de los planes operativos?

Si se analiza el círculo de la mejora continua del Doctor Deming tenemos un área de planificación, ejecución, medición y mejora, en el área de planificación esta toda la parte operativa debe estar un responsable independiente que alimente todos los datos y en el otro está el responsable de los procesos y procedimientos, lo recomendable es tener personas independientes en la información de la planificación y de los procesos.

¿Qué tiempo se encuentra en diseño un sistema de control y cuál es su aporte en la medición de los Objetivos Estratégicos?

Se considera que en cualquier organización obtiene un sistema maduro de evaluación al menos tres años de haber iniciado con este proceso que en el primer año se obtiene las primeras líneas base, el segundo permite ajustar metas, ajustar responsables y normalmente se esperaría tener al tercer año un sistema maduro de medición y el aporte para medir los objetivos estratégicos esta es una herramienta SIGEFT el estado utiliza el Gobierno por resultados GPR, las organizaciones utilizan diferentes herramientas de soporte para alcanzar la medición de los objetivos institucionales. Es una herramienta muy importante desarrollada en línea con las necesidades de la organización para brindar información para la toma de decisiones gerenciales en tiempo real.

¿Cómo se ve afectada la medición de los Objetivos Estratégicos por un cambio en el responsable de llevar a cabo un proceso?

Si es una debilidad que se va generando en los sistemas y en la organización de la institución la alta rotación esto se puede solucionar con la capacitación integral de todo el personal asignando este tipo de responsabilidades a servidores públicos que son los que tienen más estabilidad y permanencia en la institución y tener documentado para que cualquiera que se haga cargo simplemente con los manuales de procedimientos podría dar continuidad para poder adaptarnos.

¿En la actualidad están bien alineados los indicadores de resultado a las estrategias y estos a los Objetivos Estratégicos de la Fuerza Terrestre?

Se está cerrando el ejercicio 2017- 2021 un plan estratégico vemos si hay falencias no todos los objetivos operativos están alineados con los objetivos estratégicos, no todos los objetivos operativos fueron desplegados del análisis de las estrategias y más aún los indicadores que no apuntaban a medir la variable crítica de cada uno de los objetivos sean estos operativos o estratégicos esto se ha ido mejorando y que ahora que se compara con la nueva planificación 2022-2026 parte de la implementación de este plan estratégico es una capacitación formal sobre cómo es la manera de desplegar un plan estratégico la manera de evaluarlo, interrelacionarlo indicadores de tal manera de tener coherencia con la información que se va generando.

¿Qué acciones mejoraría la medición de la Planificación Estratégica en la Fuerza Terrestre? Primero cree una cultura de medición y luego asegúrese de que nadie piense que los indicadores no se usan como una herramienta para castigar. El establecimiento de indicadores es una herramienta que permite una mejor gestión institucional a partir de su análisis, por nuestra cultura cuando ven un indicador en rojo buscan la manera de distorsionarlo adulterando la información real por miedo a una llamada de la atención o una sanción disciplinaria cuando todos los que participamos en las actividades de gestión tengamos acceso a la información necesaria en un contexto de alta credibilidad que permita la toma de decisiones.

Capítulo V: Propuesta

Antecedentes de la propuesta

No disponer de diseño metodológico para el Sistema de gestión estratégica de la Fuerza Terrestre (SIGEFT) dificulta la medición de los objetivos estratégicos considerando como causas principales para que se de este problema, la inadecuada alineación estratégica que se da por cambios de responsables en algunos procesos o también por la alta rotación de personal (pases), creación, eliminación y cambio de nombre de algunas direcciones incrementando o disminuyendo en algunos casos procesos y responsables de la ejecución de los mismos, medición insuficiente de estrategias por falta de datos o indicadores que gestionen la estrategia en algunos Comandos y Direcciones, carga de datos erróneos al sistema de control, rotación del personal, levantamiento inadecuado de indicadores de gestión, entre los principales.

Justificación

Es muy importante que las Fuerzas Armadas cuenten con un proceso de planificación específico que evalúe integralmente el logro de los objetivos estratégicos y determine la contribución de los procesos macro (comandos y gerentes) al plan organizacional con un cuadro de medición que contenga indicadores para determinar el logro de los objetivos estratégicos. Las metas organizacionales y la capacidad de la Organización para lograr la visión que maneja a lo largo del tiempo.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un manual metodológico de planificación institucional del SIGEFT para medirlos Objetivos Estratégicos, y proponer los cambios necesarios, para su proceso de mejora continua.

Objetivos específicos

- Desarrollar un Marco Teórico que permita determinar cómo se estableció la medición de planificación Estratégica de la Fuerza Terrestre.
- Determinar la Metodología que se siguió para realizar la Planificación Estratégica de la Fuerza Terrestre.
- Determinar los errores en la medición de los Objetivos Estratégicos de la Fuerza Terrestre.
- Realizar un diagnóstico de la Matriz de Contribución Crítica para determinar su aporte a los Objetivos Estratégicos.

Fundamentación de la propuesta

La gestión estratégica, por ejemplo, es el punto de partida dado por la cúpula de la organización, la cual guía y orienta lo que queremos, a dónde queremos ir, y lo más importante cómo llegamos allí, para poder afrontar con éxito los retos. Aquí es donde comienza el proceso de planificación estratégica. La competencia feroz, la adaptación a los rápidos cambios tecnológicos y el trato con clientes más inteligentes y conocedores en el país y en el extranjero son algunos de los desafíos clave que definen la situación actual (Peña et al., 2020).

Diseño de la propuesta

Introducción

“La única ventaja competitiva que pueden desarrollar las instituciones públicas, son: su capacidad de gestión y de desarrollo humano; de uso racional de los recursos y en general, de cultura organizacional”¹. El proceso racional de describir, medir y gestionar la estrategia institucional, será lo que permita alcanzar dicha ventaja competitiva con resultados innovadores.

Según Salas (2021) señala que “la razón válida de planificar es la de *“pensar antes de*

actuar”, en este sentido la planificación estratégica es un instrumento con que cuentan las instituciones, para definir claramente su norte o foco estratégico, reducir la incertidumbre, orientar los esfuerzos hacia el logro de metas y objetivos en un espacio temporal definido; todo esto alineado a su visión y misión institucional (representa la naturaleza de ser, para lo que fue creada la organización) sobre la cual se rendirá cuentas de manera efectiva y transparente a la sociedad en general” (Salas, 2021).

La Dirección Estratégica, que es emitida por el más alto nivel de la organización y contiene los lineamientos y directrices sobre lo que queremos ser, hacia dónde queremos llegar y, lo más importante, cómo vamos a llegar para enfrentar con éxito los desafíos, es donde comienza el proceso de planificación estratégica. Ser más competitivos, adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos y actuar sabiamente con clientes internos y externos cada vez más informados son solo algunos de los importantes desafíos que caracterizan la situación actual.

El Manual de Doctrina de Planificación Estratégica Militar del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, aprobado en mayo de 1997, orienta y describe el proceso del Sistema de Planificación Estratégica Militar (SPEM) - planificación estratégica institucional y operacional en las Fuerzas Armadas ecuatorianas-, e interrelaciona las dos concepciones que tienen las

FF.AA. dentro del Estado: una como “institución” y otra como “fuerza”² (como potencia, como unidad de maniobra). La concepción inicial –como empresa bélica – es dirigida en su estructura mediante el subsistema de proyección trascendental (planificación estratégica de la institución), que tiene el propósito de elaborar planes para el progreso institucional y la fortaleza en el dominio militar terrestre y la siguiente -como fuerza- administrada en su estructura por el subsistema de proyección trascendental operacional (planificación estratégica operacional) con el propósito de generar planes para el empleo del dominio militar terrestre.

Figura 11

Sistema de planificación estratégico militar (SPEM).



Asimismo para López, (2022) expresa que “El Ejército del Ecuador inició su proceso de planificación estratégica en el año 2000 con la asistencia de su Estado Mayor de Planificación en ese momento, con un horizonte temporal de 2010, además se emite la dirección estratégica, se prepara el escenario prospectivo y se definen las líneas de acción y actuación a través de un evento en abril del mismo año denominado Seminario de Planificación Estratégica Institucional RIOBAMBA 2010” . Este evento es visto como el comienzo de un proceso de planificación a largo plazo.

Igualmente, Zaldumbide, (2019) señala que “un alto nivel de corresponsabilidad entre los distintos niveles de nuestra Fuerza Terrestre hacia el logro de los objetivos y metas se requiere como principio esencial de la planificación estratégica institucional, también exige comunicación efectiva, trabajo en equipo, motivación constante, delegación y asignación de responsabilidades, dirección, seguimiento y evaluación; capacitación, cooperación mutua y compromiso institucional”.

Asimismo, para Terán (2019) expresa que “La dirección estratégica se materializa a través de la gestión por objetivos, que consta de tres fases principales, a través de un enfoque

participativo y coordinado, la aplicación de metodologías desarrolladas para el sector público y el apoyo de herramientas de gestión”:

I Formulación del Plan, II Implementación del Plan, III Rastreo y Valoración.

Todo esto articulado a los instrumentos de planificación de los niveles superiores, Comando Conjunto de Fuerzas Armadas (Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas 2010-2021), Ministerio de Defensa Nacional (Plan Estratégico Institucional 20 (Terán & Miño, 2019)14-2017) y Planificación del desarrollo 2017-2021 (Terán & Miño, 2019).

La Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, con su equipo de trabajo y bajo el lema **“Comprometidos con el desarrollo institucional y el fortalecimiento del poder militar terrestre”**, toma como base los documentos rectores para actualizar la estrategia institucional de la Fuerza Terrestre (visión, misión, valores compartidos, objetivos estratégicos, estrategias y directrices) que luego de ser validada y aprobada es incorporada y publicada en su “Plan de Gestión Institucional”.

Según Tapia et al (2020) expresa que “la planificación para el desarrollo institucional por objetivos, así concebida en la Fuerza Terrestre, articula la planificación estratégica y operativa para potenciar la eficiencia, estimular la excelencia y eficacia de sus miembros que se ve reflejado en el logro de los objetivos y resultados esperados; generando confianza y satisfacción en los ciudadanos, cumplimiento de la política pública, las razones de interés público (defensa de la soberanía, integridad territorial, protección de derechos, libertades y garantías de los ciudadanos) y la entrega de servicios de calidad que benefician a la sociedad ecuatoriana, aumentando nuestro capital social (capital humano, capital físico) y prestigio institucional”.

La mencionada estrategia institucional sólo puede materializarse a través de la planificación operativa, más que la ejecución presupuestaria, el despliegue en los distintos niveles organizacionales (ver Cuadro 1), y la contribución crucial al logro de los objetivos

estratégicos. Para fortalecer las capacidades operativas e institucionales, esta planificación operativa se realiza mediante el establecimiento de procesos claramente definidos y jerarquizados.

Tabla 12 Niveles de la Estructura Organizacional.

NIVELES	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
NIVEL 0	Directivo	Comando General y Direcciones.
NIVEL 1	Operativo	Divisiones de Ejercito
NIVEL 2	Operativo	Brigadas, Agrupamiento, Hospitales, Institutos
NIVEL 3	Operativo	Batallones, Grupos, Escuelas, Policlínicos

La presente actualización de la planificación institucional, toma en cuenta los lineamientos del plan de modernización de la Fuerza Terrestre, con sus fases de: adaptación y modernización, incorpora cambios, evoluciones conceptuales, herramientas y el marco legal vigente; que tiene como propósito proporcionar a los planificadores una metodología y orientaciones útiles para la planificación institucional y la ejecución de disposiciones.

La estrategia institucional será implementada en la Fuerza Terrestre y tendrá como impulsador los sistemas de información de la F.T. (SIFTE), apoyados por una herramienta informática SIGEFT, la que permitirá abrir un abanico de posibilidades que pueden redefinir las estructuras de la organización, las relaciones con su entorno o las actividades de la cadena de valor.

Por otra parte, se trata de integrar tecnologías de la información con la estrategia de la organización ya que sus sistemas de información no pueden actuar aislados de su estrategia, estos sistemas contribuyen a ponerla en práctica.

El presente manual se divide en capítulos y sus contenidos son:

Capítulo I presenta el marco legal que sustenta la planificación estratégica institucional, desde la Constitución, el Plan Nacional de Desarrollo, el Código Orgánico de Planificación de

las Finanzas Públicas, la Guía metodológica de Planificación de la Institución de SENPLADES, y el método e instrumento del Gobierno por resultados (GPR).

Capítulo II presenta el marco conceptual que trata de los Fundamentos de la Planificación Estratégica Institucional, en donde se presentan los conceptos, el ciclo de la Planificación Institucional y la articulación estratégica de la planificación institucional de la Fuerza Terrestre.

Capítulo III explica la I Fase del ciclo de la planificación institucional: Formulación del Plan.

Capítulo IV explica la II Fase del ciclo de la planificación institucional: Implementación del Plan.

Capítulo V explica la III Fase del ciclo de la planificación institucional: Seguimiento y evaluación a la estrategia institucional.

Capítulo VI explica la visión general de la herramienta automatizada que permite planear, realizar y verificar la Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre.

Capítulo I: Marco Legal

Constitución de la República.

ART. 158.- Las FF.AA. tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía e integridad territorial.

ART. 162.- Mediante el que se menciona que las FF.AA. solo pueden ser participes de acciones presupuestarias que tengan relación con la defensa de la nación. y obtendrán contribuir con su personal al progreso de la nación, conforme lo establecido en la ley.

Las FF.AA. **podrán organizar fuerzas de reserva**, de acuerdo con los requerimientos para la observancia de sus actividades.

ART. 280.- El que manifiesta que el Plan Nacional de Desarrollo es la herramienta a través de la cual se cumplirán las políticas, programas y proyectos de la nación. Su obediencia es de fiel cumplimiento para todo el sector público y muestra de ejemplo para el resto de sectores.

ART. 294.- Nos indica que el ejecutivo realizará la proforma presupuestaria anual y la correspondiente programación presupuestaria cuatrienal.

Como función de la Asamblea Nacional le corresponde la de supervisar la proforma anual y la programación cuatrienal estén de acuerdo a la Constitución y a los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, la aprobará o la observará

Pasos a seguir para la Proyección Trascendental (Planificación Estratégica), establecidos en la Guía Metodológica de Planificación de SENPLADES.

Gobierno por resultados (GPR)

Art. 297.- El que manifiesta que todo programa que tenga financiación de recursos públicos debe tener Objetivos y debe ser evaluado conforme lo determinado en el Plan Nacional de Desarrollo.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO³

Mencionado Plan 2013-2017, dispuso actividades primordiales que se materializaron en

los ejes que se detalla a continuación: a) restauración de una Nación Constitucional de justicia y derechos; b) una honda metamorfosis de las instituciones; c) la disposición de un programa financiero solidario y social; d) la organización de una distribución del territorio territorial que intenta suprimir las desigualdades específicas; y e) recobrar el sentido de autoridad general, financiera, de territorio, de alimentación, de energía y en las relaciones con los otros países.

La labor de progreso y el programa financiero solidario y social, conforme a la carta magna, asumen como propósito llegar al Buen Vivir; la programación es el camino para llegar a este propósito. Una de las tareas de la Nación es "Proyectar el progreso de la nación, eliminar la indigencia, sembrar el progreso sostenible y la nueva distribución equilibrada de los medios y el patrimonio para permitir llegar al buen vivir".

El PNBV para el periodo 2013-2017, se materializó a través de 12 objetivos nacionales, 83 metas, 111 políticas nacionales, y 1.089 lineamientos estratégicos. Los objetivos están organizados en tres ejes fundamentales:

1. Cambio en las relaciones del poder para la construcción del poder popular;
2. Derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir; y
3. Mutación financiera-productiva a inicios del cambio de la matriz productiva.

El Plan Nacional de Desarrollo para el período (2017-2021)⁴ "planear para toda la existencia", se constituye en **tres ejes fundamentales** que enumera interposiciones representativas específicas, que inmiscuyen a los más importantes programas y proyectos de

La administración pública base sobre la cual se sustenta la medición de la capacidad de desempeño del ejercicio público, en sitios clave y **nueve fines del estado para el progreso** (tres finalidades principales para cada eje) acerca del asiento base de la sustentabilidad ambiental y del desarrollo territorial nacional.

El eje primero, "Derechos de la población para toda la existencia", considera el amparo de los individuos más frágiles, identifica la plurinacionalidad e interculturalidad, diseña la

eliminación de la indigencia y de toda clase de segregación, intimidación y da garantía a los derechos del entorno.

Figura 12

Plan nacional para el buen vivir.



El eje segundo, “Finanzas a favor de la sociedad”, replantea robustecer el sistema financiero, nacional y de ayuda, incrementar el sector de la producción y ser más competitivos, crear oficio meritorio, proteger la moneda actual, y volver a distribuir equilibradamente el patrimonio del Estado; también persigue dar garantías sobre la soberanía alimenticia y el progreso y el desarrollo agrario completo.

Posteriormente, **el eje Tercero**, “Mayor sociedad, superior Estado”, incentiva la intervención de la ciudadanía y la edificación de una innovada conducta de la sociedad establecida en la claridad y en la ayuda, una nación próxima con productos y servicios organizacionales con eficacia y con cálida acogida, como también soberana y con armonía, ubicando de forma estratégica al País en el contexto global

En este momento y en lo que difiere de los Planes de Desarrollo (2007, 2009 y 2013); el

plan (2017-2021), se vincula de manera continua con el de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) los que les siguieron a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Está completo e incluye una visión a largo plazo para 2030. Esto sigue el compromiso de la comunidad internacional de Estados soberanos de trabajar juntos hacia objetivos comunes para garantizar una vida digna para todos, en todas partes, en todo momento.

Figura 13

Objetivos del desarrollo sostenible (ODS).

 <p>Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.</p>	1	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.
	2	Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.
	3	Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y las futuras generaciones.
 <p>Eje 2: Economía al servicio de la sociedad.</p>	4	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.
	5	Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.
	6	Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral.
 <p>Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.</p>	7	Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.
	8	Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.
	9	Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo.

Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades, 2017).

Nota Tres ejes fundamentales de la Estructura del Plan Nacional de Desarrollo 2021-2017.

Tomado de <https://odsterritorioecuador.ec/>

Figura 14

Visión de largo plazo.

Visión de Largo Plazo, Ecuador 2030

Al 2030, Ecuador **garantizará los derechos de las personas** en su diversidad y en todo el ciclo de vida, **respetando la interculturalidad y plurinacionalidad** en un entorno sustentable con responsabilidad intergeneracional y justicia social que promueva la **transparencia, corresponsabilidad, y equidad social y territorial.**

La democratización de oportunidades propiciará la formación de talento humano calificado y de excelencia que liderará la nueva **estructura productiva, competitiva y redistributiva con responsabilidad social y ambiental**, encaminada a la **diversificación productiva**, a la consecución de la **soberanía alimentaria** y al **desarrollo rural integral.**

El **Estado ecuatoriano cercano, incluyente, participativo**, materializa una democracia real con poder popular y una creciente cohesión social y territorial, logrará **posicionarse internacional y regionalmente** gracias a las favorables relaciones mantenidas con todos los países, preservando su **soberanía.**

Es en torno a de las magnas Finalidades de la Nación y Políticas definidas en la Planificación de la Nación para el Progreso, que las instituciones del Estado convienen a elaborar y gestionar sus planes y programas organizacionales y dar prioridad a sus energías en la consecución de resultados eficientes y la implementación de un nuevo saber organizacional.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Art. 4. Estarán inmersas en el cumplimiento de mencionado Código todas las instituciones del sector público conforme a lo dispuesto en los artículos 225, 297 y 315 de la Carta Magna del Ecuador (2023, p. 4).

Art. 5.1. Cumplirán con el ciclo de la programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución y de seguimiento y control del Presupuesto General del Estado, los restantes presupuestos de las instituciones públicas, y todos los recursos públicos, estará inmersos a los lineamientos de la planificación del progreso de todos los grados de gobierno según lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Carta magna en vigencia (p. 5).

Art. 17. “La Secretaría de la nación para la planificación y el progreso (SNAP) fabricará las herramientas de metodología para la enunciación, rastreo, monitoreo, control y valoración de las políticas del sector público nacionales y sectoriales” (p. 9).

Art. 54. “Los organismos nacionales que dependen del ámbito del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, sin tomar en cuenta a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, remitirán a la Secretaría de la Nación de Planificación y Progreso (SNAP) sus herramientas de planificación organizacionales, para evidenciar que lo propuesto en acciones, programas y proyectos incumban a las capacidades organizacionales y los fines que persigue en Plan Nacional de Desarrollo (PND)” (p. 20).

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SNAP) establecerá la herramienta de seguimiento y reporte de datos. A través de la norma técnica se instituirán las metodologías, instrucciones, herramientas y plazos, de cumplimiento obligatorio.

Decreto Ejecutivo nº 1417 Reformas al Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Artículo 16. “De las unidades responsables de coordinar la Planificación. – Las unidades responsables de coordinar la planificación de las instituciones del sector público se regirán al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, serán las encargadas de la Planificación, inversión, valoración, rastreo y control que se integran y corresponden al ciclo de planificación e inversión pública” (p. 4).

Estas unidades coordinadoras se sujetarán a las políticas, normas, instrumentos, directrices formuladas por la secretaria de la Nación de planificación y progreso (SNAP).

Decreto del Presidente Número 1011-a, Emitido el 9 de abril del 2008

Art. 4. “LA COORDINACIÓN CON SENPLADES. - El Coordinador⁵ de Planificación de los Ministerios, tendrá a cargo la elaboración del plan de la institución en coordinación estrecha con la SENPLADES; para lo cual tendrá cumplir con los pasos establecidos en los lineamientos de la metodología de planificación establecida por SENPLADES”.

GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SENPLADES⁶

La planificación nacional, dicta el camino que persigue el Ecuador para poder lograr las finalidades de la nación para el Sumak Kasai; vinculándose la planificación de la institución con su respectiva planificación operativa. Mencionado instrumento (Guía metodológica), contribuye mediante definiciones y metodología para la producción de planes y programas en sus diferentes grados; la concepción inicial es plasmar una categoría de planes, intrínsecamente vinculados, en el que cada energía este enrumado al logro de los objetivos operativos institucionales y nacionales.

Esta serie de pasos permite a las entidades disponer de una guía sencilla para la enunciación del plan de la institución en las entrañas de cada una de las organizaciones del Estado y su articulación con el presupuesto. Además Gamboa (2021) declara que “Es de gran importancia, mientras los objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos identificados en el proceso de planificación pública no se traduzcan en responsabilidades financieras establecidas en el presupuesto del Estado, no desisten de ser no dejan de ser intentos sin garantizar su efectiva ejecución”.

A lo largo del proceso metodológico se han propuesto una serie de herramientas, herramientas y formatos para la elaboración de documentos de planificación que contribuyan al

Mediante Decreto Ejecutivo 195, de fecha 29/dic/09, Art. 5.- Se reemplaza la denominación de Subsecretaría de Planificación de los ministerios sectoriales establecida en el Decreto Ejecutivo No.1011-A, por la de Coordinación General de Planificación.

Guía metodológica de Planificación Institucional. Subsecretaría de planificación Nacional Territorial y Política Pública, SENPLADES, 2da edición, Quito, 2012, p5.

Sistema de Información de Planificación que maneja SENPLADES, cuyos servicios permiten la integración de la planificación de empresas públicas e instituciones, así como monitorear, administrar y evaluar las leyes e instituciones nacionales.

Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta del

Gobierno Mediante Resultados⁷

Instituye la normativa técnica, que admite a los organismos públicos realizar la planificación, implementación y afirmar el encadenamiento y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados (GPR).

Asimismo Chacón (2019) señala que “La implementación y operación de Gobierno por Resultados (GPR) tiene como propósito obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el servicio ciudadano y fundamentada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de las organizaciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento, medición y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, programas, riesgos, proyectos y procesos”.

Asimismo, Espinosa (2019) señala que “esta norma es de uso y cumplimiento obligatorio para las organizaciones de la Administración Pública, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva en las cuales se implemente la metodología y herramienta GPR”.

Igualmente, Casco et al expresan que (2017) “La implementación del Gobierno por Resultados (GPR) involucra el establecimiento de una jerarquía de planes, donde su nivel superior es el Plan Nacional de Desarrollo (PND), seguido de las Agendas Sectoriales, los planes estratégicos, operacionales e institucionales, y finalmente los planes operativos de las unidades que ejecutan los proyectos, programas y procesos”.

Figura 15

Introducción a G.P.R- Perspectivas.



Plan de Capacidades Estratégicas Conjuntas de Fuerzas Armadas.

Según Andrade (2021) señala que “la aplicación de la planificación basada en la capacidad de las Fuerzas Armadas (COMACO) brinda a los tomadores de decisiones una base más racional para la acción cuando se trata de la modernización del equipo actual, las próximas compras y el sostenimiento operativo, también ofrece respuestas prácticas e integrales para manejar con éxito escenarios de conflicto potenciales para el presente y el futuro”.

En lo que resalta Andrade (2021) señala que “el Plan de Capacidades tiene como objetivo general orientar las operaciones militares hacia la acción conjunta coordinada para maximizar la eficacia y eficiencia en los resultados, evitando necesidades y soluciones aisladas, y no dirigidas a enfrentar y minimizar de manera efectiva las amenazas y factores de riesgos identificados. en los escenarios previstos para las fuerzas armadas” (Andrade, 2021).

Figura 16

Árbol de las capacidades de las Fuerzas Armadas.



Plan de capacidades operativas de la fuerza terrestre.

Asimismo para Tapia et al., (2020) señalaron que “La situación de la Fuerza Terrestre, es determinada a través de la condición en la que se encuentra las capacidades identificadas y requeridas para el cumplimiento de las misiones asignadas, además la capacidad operativa, es la condición en la que se encuentra la unidad o fuerza, sobre la base de un conjunto de componentes: personal, material, equipos, medios e infraestructura, que, basados en principios y preceptos doctrinarios, causan un efecto de nivel estratégico, operativo o táctico”.

Figura 17

Factores de una capacidad.



Capítulo II: Marco Conceptual

Fundamentos de la Planificación Institucional

En cuanto a la gestión pública Abildgaard (2018) señala que “es estratégica y operativa y el nexo entre ambas, se establece a mediante la planificación por objetivos y un alineamiento entre las partes en un sistema integrado; así concebido este proceso, la Fuerza Terrestre toma como punto de partida el direccionamiento estratégico emitido desde el más alto nivel de la Institución, articula la planificación estratégica y operativa en los diferentes niveles de la organización, aumentar la eficacia y eficiencia, lo que se reflejará en el cumplimiento de las metas y resultados esperados; fomentar el apego a las políticas públicas y razones de interés público (defensa de la soberanía, integridad territorial, protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos), así como la prestación de servicios de calidad que beneficien a la sociedad ecuatoriana y construyan nuestro patrimonio social y capital” (p. 7).

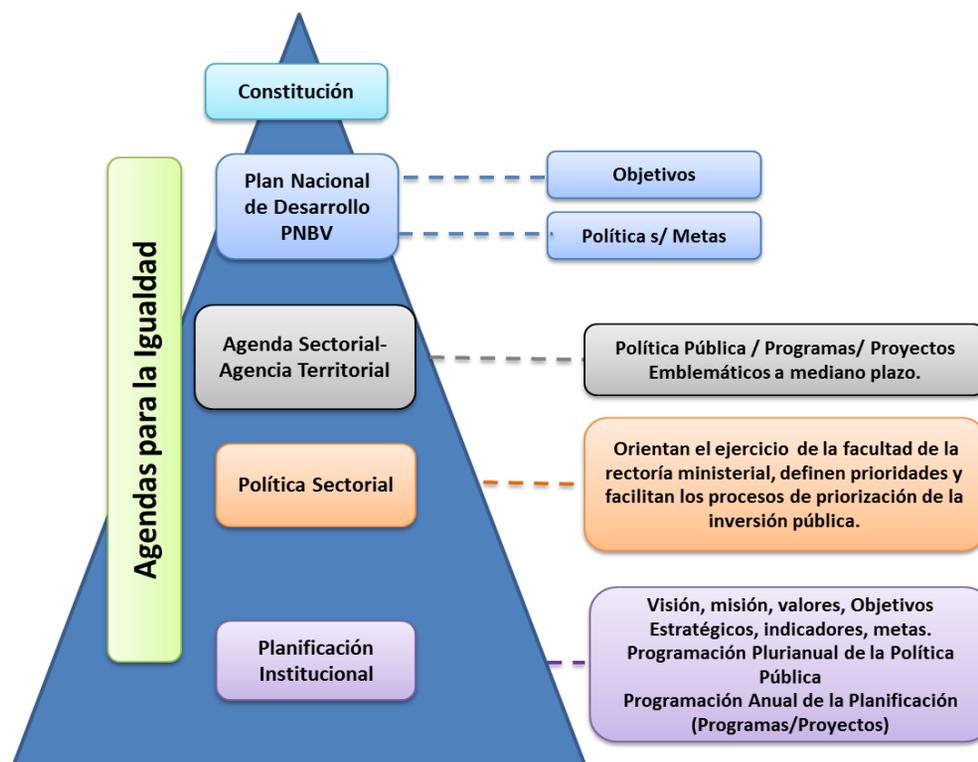
Asimismo para Estrella y Herrera, (2019) manifestaron que “La planificación institucional es el proceso mediante el cual cada institución establece sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas institucionales, nacionales, intersectoriales, sectoriales, territoriales, rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos de calidad que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas”.

Articulación Estratégica de la Planificación Institucional de la Fuerza Terrestre

La Planificación Institucional, toma en consideración los documentos rectores, para articular los objetivos de la Fuerza Terrestre con los establecidos por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (COMACO), Ministerio de Defensa Nacional, y los emitidos en el Plan Nacional de Desarrollo. Este proceso permite sincronizar los esfuerzos y propósitos del Gobierno Nacional y de la Defensa Nacional, con el fin de garantizar la defensa de la soberanía y la integridad territorial; proteger los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos y complementariamente apoyar a la seguridad integral.

Figura 18

Estructura y articulación de los instrumentos de planificación.



Propósito y Características

El propósito de la planificación estratégica, es crear condiciones de éxito del futuro a partir del presente, para lo cual se debe prever los cambios que puedan suscitarse para poder prevenir posibles efectos negativos y aprovechar las coyunturas favorables.

Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

1. **Proceso permanente y continuo:** Actividad continua no se agota en ningún plan de acción, considera un reajuste permanente entre fines, medios, tareas y actividades; y
2. sobre todo de caminos y procedimientos mediante los cuales se pretende incidir sobre aspectos de la realidad actual (Casco et al., 2017).

3. **Orientada hacia el futuro:** Asociado a la previsión, con la intención de ser de gran utilidad como conjunto de procesos para la creación de planes, programas y/o proyectos.
4. **Dirigido alcanzar los objetivos:** Para lograr los resultados deseados, la planificación debe expresarse operativamente con metas reales, concretas y bien definidas. La planificación presupone que puede haber una conexión entre lo que se hizo (ejecutó), lo que se programó y los resultados.
5. **Busca la racionalidad en la toma de decisiones:** Disminuye la incertidumbre inherente en toda toma de decisiones al actuar como un medio de guía.
6. **Sistemática:** Considerando el sistema y subsistemas que lo conforman, considerando a la institución como un todo.
7. **Cíclica:** Es más preciso cuando se hace la planificación; permite el estado de análisis y medición para iniciar la mejora continua, lo que permite una nueva planificación con información y conocimientos seguros y completos.
8. **Función administrativa:** Interactúa con las demás funciones, sobre las cuales influyen y de las que reciben nuevas influencias en todos los niveles de la institución.
9. **Técnica de coordinación e integración:** Permite la coordinación e integración de varias actividades y tareas para conseguir objetivos comunes en la organización.
10. **Técnica de cambio e innovación:** Representa uno de los mejores enfoques deliberados para implementar ajustes e innovaciones dentro de la institución, definido y elegido de antemano y debidamente programado para el futuro (Casco et al., 2017).

11. **Participativa:** Involucra a actores internos de la institución, lo que brinda sostenibilidad a la planificación.
12. **Realista.** – Consolida las necesidades de la organización para la consecución de sus metas y considera los recursos disponibles.

Ciclo de la Planificación de Gestión Institucional

Comprende tres fases: la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación.

1.- Formulación del plan. – “Este proceso considera el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la organización y la propuesta de acciones concretas orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados” (González & Rodríguez, 2019).

2.- Implementación del plan. – “Consiste en operacionalizar, alinear, sincronizar y desplegar la estrategia en los diferentes niveles de la organización, asimismo es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la planificación institucional mediante la programación plurianual y anual elaboradas” (p. 15).

3.- Seguimiento y evaluación. – “Consiste en la verificación anticipada mediante un sistema integrado de gestión cumpliendo las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos, a fin de conocer si el plan, actividades, objetivos y resultados corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y misión de la organización” (Ochoa, 2019).

Figura 19

Actividades y entregables del Ciclo de Planificación.



Capítulo III: Ciclo de la Planificación Institucional

Fase I Formulación del Plan

La formulación del Plan de Gestión Institucional (P.G.I), es la primera fase dentro del ciclo de planificación, el plan no se concibe como el fin en sí mismo; sino, como un proceso, un sistema con partes interdependientes e interactuantes para alcanzar la excelencia organizacional y logro de resultados; determinando y desplegando objetivos, estrategias, medidas, metas, medios (planes, programas, proyectos) y recursos (gasto corriente e inversión), para movilizar a la institución de un estado actual a un estado deseado de futuro.

En esta primera fase se declara la filosofía institucional, que comprende: visión, misión, objetivos, estrategias y marca el espacio temporal en el cual se deberán alcanzar los resultados esperados.

Figura 20

Formulación del plan.



Actividades para la Formulación del Plan de Gestión Institucional (P.G.I).

Para el efecto, siendo ésta fase de suma importancia dentro del diagnóstico institucional y que como producto final resulta la definición de los elementos orientadores; es necesario considerar la organización de talleres y equipos de trabajo, liderado por el área responsable de la planificación estratégica institucional, donde participen activa y mayoritariamente los representantes de los diferentes niveles de la organización, quienes en base al análisis de información actualizada, relevante y fiable, realizarán propuestas sobre el direccionamiento institucional. Se pueden emplear varias herramientas y técnicas para la toma de decisiones y resolución de problemas, a saber: modelos matemáticos, recolección de datos, lluvia de ideas, lista de chequeo, encuestas, diagramas, matriz FODA, árbol de problemas, árbol de objetivos, entrevistas, grupos focales, entre otros; así como también consulta y apoyo de expertos.

Análisis Situacional

En lo que se resalta esto implica el análisis y conocimiento del entorno externo (nacional y global), centrándose principalmente en la región a la que pertenece la Fuerza Terrestre, de manera general se consideran variables políticas, ambientales, económicas, sociales, tecnológicas y legales (PASTEL). El análisis se centra en definir de cada variable el grado de influencia y su afectación, mediante la determinación de posibles ***oportunidades y amenazas***. Particularmente se puede considerar entre otros, aspectos: situación de seguridad y defensa internacional, situación militar de países vecinos, conflictos en la región, costos de defensa, amenazas que afectan la seguridad y defensa, participación y cooperación de organizaciones regionales e internacionales; junto con las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales del país.

Diagnóstico Institucional

Consiste en el conocimiento y análisis del **entorno interno**, describiendo la razón de ser de la institución y su papel dentro del Estado, siendo fundamental el análisis de su historia, marco legal; competencias, facultades, atribuciones y rol institucional. En este análisis se consideran aspectos como: planificación (planes de gestión anteriores, plan de capacidades, plan de fortalecimiento), proyectos (inversión, gasto corriente), presupuesto, capacidades actuales, procesos de modernización, estructura organizacional, talento humano, políticas de equidad de género, procesos y procedimientos; que nos permitan identificar las **fortalezas y debilidades** institucionales.

Formulación de Escenarios Prospectivos

Según Manetti et al (2022) expresa que “la prospectiva es una disciplina cuyo objeto de estudio es el futuro, con la intención de anticipar lo que está por venir; a partir de esta anticipación, permite realizar una planificación que posibilita actuar en sintonía con aquello que en teoría va a ocurrir”. Como no puede haber acción sin anticipación, utilizamos la prospectiva como complemento al trabajo de planificación estratégica institucional. A través del proceso de creación de escenarios, su aporte nos permite identificar las mejores estrategias para cambiar intencionalmente los eventos que la institución está por vivir en la dirección deseada, pero para que la anticipación se lleve a cabo y la acción se convierta en una estrategia exitosa, se necesita un tercer componente: la apropiación.

La decisión de utilizar este método trae implícito tener que trabajar con múltiples escenarios, lo recomendable es que basten de dos a cuatro escenarios para la mayor parte de nuestros planes estratégicos.

Como parte del levantamiento de escenarios, también se sugiere el análisis de actores (personas e instituciones) que actúan e inciden a favor o en contra en el medio en que la institución actúa. Esto puede influir en la inercia de la institución, tanto en el logro de objetivos

estratégicos como en la permanencia de su misión. La identificación del mapa de actores permitirá a la institución planificar considerando los efectos de las relaciones con otros actores, así como definir las acciones necesarias para desarrollar con éxito sus acciones.

Algunos tipos de actores sociales son: personas naturales, instituciones y empresas públicas, privadas, comunidad, entre otros.

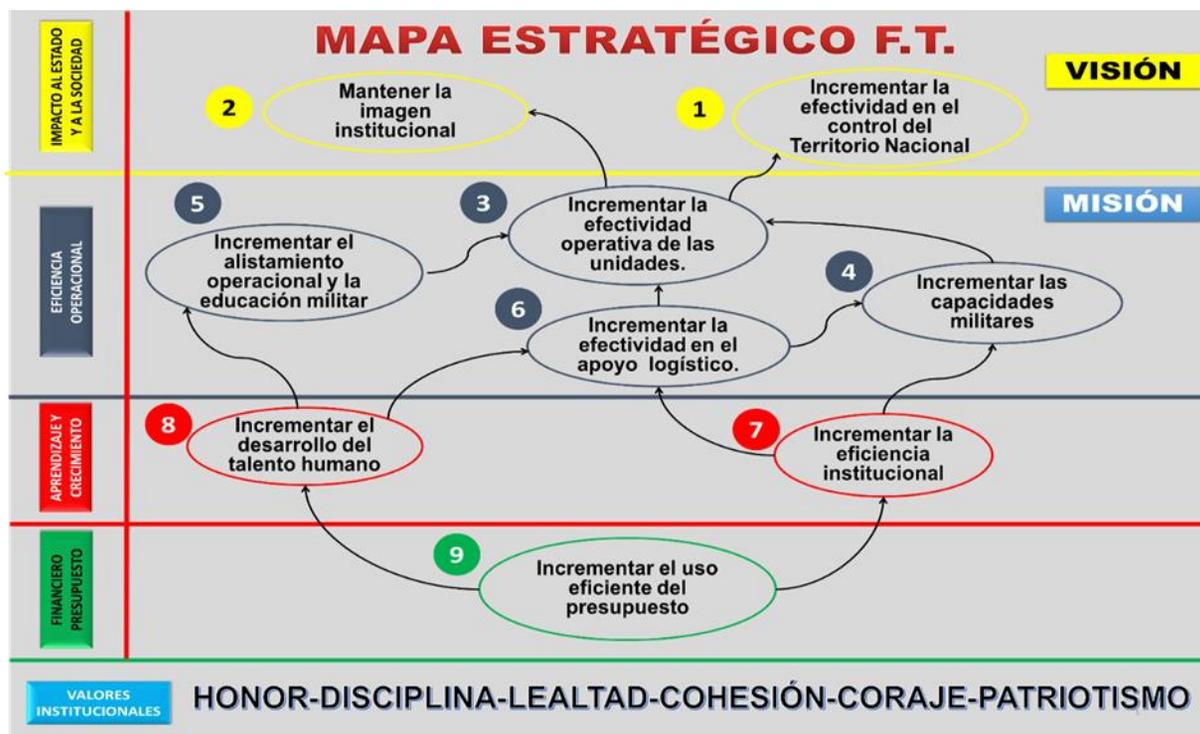
Entregables de la formulación del plan

Del análisis y diagnóstico institucional, y la construcción de escenarios (apuesta, tendencial, cisnes negros, entre otros), se obtienen los siguientes entregables: escenario a puesta, misión (razón de ser de la Fuerza Terrestre), visión (como la institución se mira en el futuro), objetivos estratégicos (**Qué, fines**), estrategias (**Cómo, medios**), directrices (**orientaciones específicas**) y el mapa estratégico (**plano de gestión**) que gráficamente representa la ruta que la institución seguirá para alcanzar los logros establecidos en un espacio temporal definido, que puede coincidir con un período de gobierno (4 años).

Los objetivos estratégicos organizados en cada una de las perspectivas (agrupación de objetivos de un modo lógico) del mapa estratégico; las mismas que han sido personalizadas a la situación institucional: perspectiva financiera, aprendizaje y crecimiento, eficiencia operacional e impacto al Estado y a la sociedad. Los objetivos se encuentran conectados entre sí mediante líneas de causa-efecto (hipótesis que se verificarán durante su ejecución).

Figura 21

Mapa estratégico F.T.



El mapa estratégico, proporciona el pivote entre la formulación de la estrategia y su ejecución; en él, se grafican los objetivos relacionados con la forma como se agrega valor a los activos organizacionales para asegurarnos que los procesos funcionen apropiadamente.

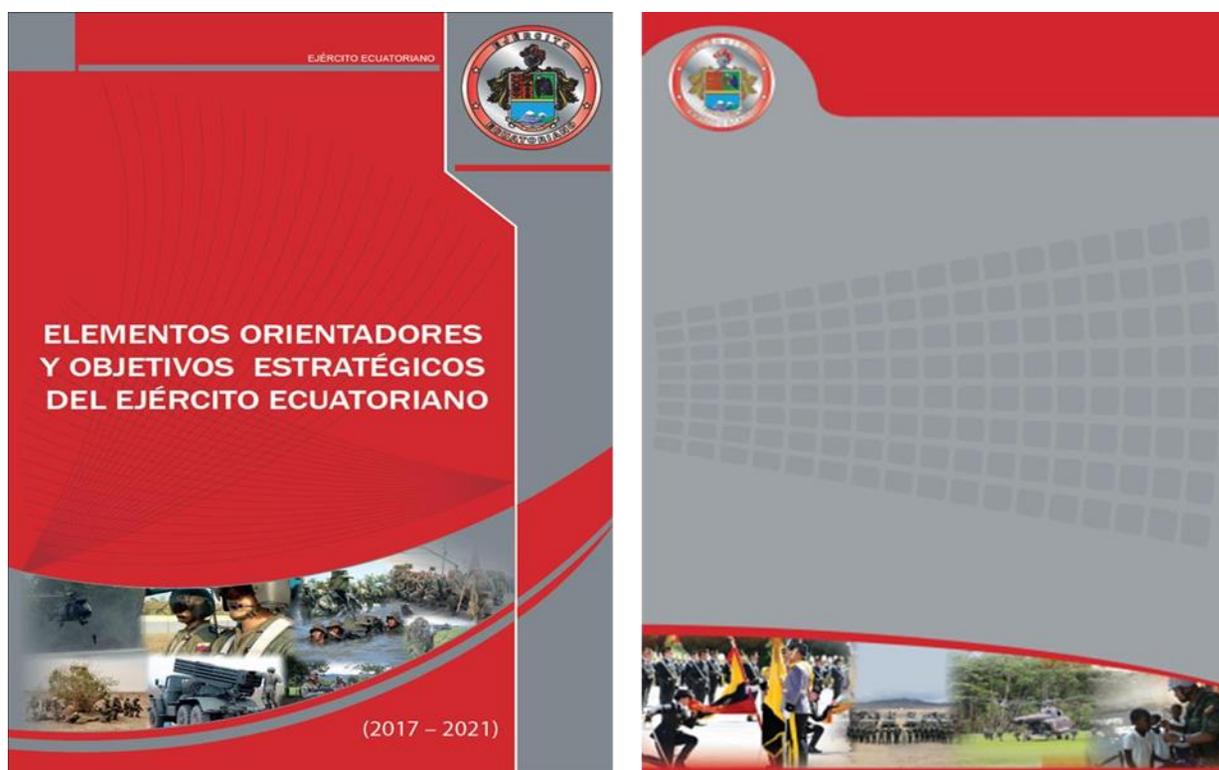
El mapa estratégico, sirve para comunicar la estrategia (lo que se quiere y como se va a lograr) a todos los miembros de la Institución, para obtener su compromiso y generar valor; alinear esfuerzos en los diferentes niveles de la organización y todos “remar” en la misma dirección; así como, probar hipótesis. El modelo de relación causa-efecto, debe ser probado o refutado en el tiempo y durante la ejecución de la estrategia.

Los objetivos estratégicos del plan de gestión institucional (P.G.I), deben estar claramente articulados con los de su escalón superior (CC.FF.AA.) y desplegados en el nivel operativo (objetivos operativos) de la organización. Es necesario puntualizar que existen objetivos homologados para todas las instituciones públicas.

Los objetivos y estrategias son parte constitutiva de los elementos orientadores de la Institución insertados en el P.G.I.; para su formulación siguen los pasos establecidos en la norma técnica para la implementación de la herramienta GPR, emitida por la secretaríanacional de la Administración Pública (SNAP).

Figura 22

Portada de gestión institucional.



Los valores institucionales, son conductas o pautas de comportamiento que los miembros de la institución adoptan para alcanzar la misión. Los valores como los objetivos son claramente definidos y alcanzables, por lo cual son susceptibles de medición, mediante la asignación de indicadores claves de desempeño.

Figura 23

Los valores institucionales.



Finalmente, la estructura estratégica (objetivos, medidas y metas) subordina a la estructura programática (programación de la planificación anual y plurianual), que contiene la formulación de los gastos corrientes y de inversión necesarios para cumplir la misión y alcanzar la visión institucional.

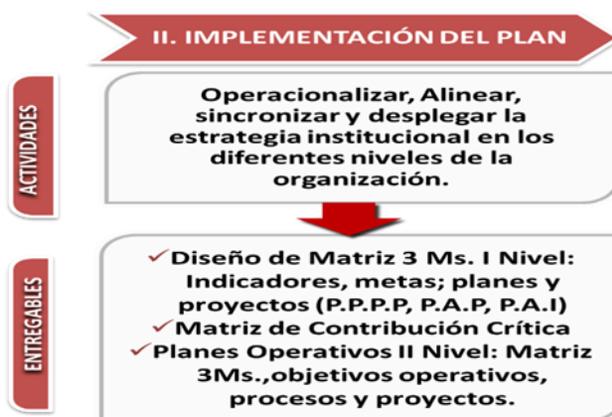
Capítulo IV: Fase II Implementación del Plan

La implementación del Plan de Gestión Institucional (P.G.I), es la segunda fase dentro del ciclo de planificación, y corresponde a la operacionalización de la estrategia institucional definida en la I fase (Formulación del Plan), Adicionalmente, implica traducir los objetivos estratégicos en planes de implementación, seguimiento y ajuste a través de un sistema de mediciones financieras y operativas equilibradas que permitan una visualización rápida y completa del desempeño de las áreas funcionales clave de la institución, **medidas, metas y medios** denominado matriz 3Ms. o tablero de gestión. De esta forma, cuentan con buena información para tomar decisiones y aumentar la eficiencia de la organización.

Para una adecuada operacionalización partimos de la definición de objetivos claves agrupados por perspectivas y graficados en el mapa estratégico. En nuestro caso se toman como referencia las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton, con su orientación a organizaciones públicas sin fines de lucro (obtener impacto social y capacidad de alcanzar la misión), que fueron definidas y analizadas en la primera fase.

Figura 24

Implementación del plan.



Actividades para la Implementación del Plan de Gestión Institucional (P.G.I).

Operacionalización de la estrategia

Para León et al. (2022) señala que “la operacionalización, es un proceso de alineación y despliegue de la estrategia institucional, que inicia con la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y finaliza en los presupuestos y recursos que se requieren para alcanzar los objetivos propuestos”.

Asimismo, la operacionalización de objetivos estratégicos, se realiza a través de la aplicación de la MATRIZ 3Ms. (medidas, metas y medios), cada uno de sus componentes responde a una pregunta básica. Una vez definida la dirección deseada y haber respondido a la pregunta **¿qué queremos lograr?** (objetivos estratégicos), se necesita determinar un sistema de mediciones o indicadores que nos permitan saber si al final de un período de gestión se alcanzaron los objetivos propuestos, respondiendo a la pregunta **¿cómo sabemos si vamos bien?**, para lo cual es necesario conocer el nivel de desempeño actual de la Institución o lo que es lo mismo determinar líneas base para cada medida, para saber si vamos bien y donde hacer correcciones.

Figura 25

Pirámide de despliegue de objetivos estratégicos.



Definidas las medidas de cada objetivo estratégico y establecidas las líneas o información base, será posible definir las metas o resultado esperado, es decir responder a la pregunta **¿cuánto lograremos?** en el corto, mediano y largo plazo y en la fecha establecida; es necesario considerar que para cada meta habrá un responsable de su gestión y logro.

Definido lo que necesito o debo lograr, se requiere responder a la pregunta **¿cómo lograremos? ¿Cómo se va a conseguir la meta?**, esto nos lleva a definir los medios y el portafolio de proyectos estratégicos; es decir que recursos necesito para alcanzar las metas, cuanto debe invertir para alcanzar la estrategia, que retorno (impacto social, cumplimiento de la misión) obtendremos por la ejecución de la estrategia institucional.

Finalmente, en base a los proyectos definidos, es necesario responder a la pregunta **¿qué acciones, productos/entregables, responsables y recursos empleados?**, todo esto nos lleva a elaborar planes de acción para implementar proyectos y procesos.

Figura 26

Componentes de la Matriz 3Ms.



En resumen, la matriz 3Ms., responde a dos preguntas fundamentales el **¿QUÉ?** y el **¿CÓMO?** de la estrategia; fundamento para la operacionalización y despliegue de la estrategia hasta el nivel de planes operativos de ejecución; logrando integrar y vincular todos aquellos elementos que normalmente se visualizan como aislados (objetivos, indicadores, metas,

proyectos, planes de acción, presupuestos, recursos); asegurando así la sinergia, el aprendizaje y el impacto institucional vinculando las metas a largo plazo de la institución con las actividades cotidianas de las personas.

Figura 27

Esquema de objetivos.



Por último:

- Si no tengo **medidas**, no sé cómo estoy,
- Si no tengo **metas**, no sé qué impacto busco,
- Si no tengo **medios**, no sé cómo lograr las metas,
- Si no mido, no tengo validación o invalidación de los medios.

Sistemas de medición de desempeño

Para Cuello et al (2020) señalan que “la medición del desempeño, es un componente clave para mejorar los resultados institucionales y alcanzar ventaja competitiva (capacidad de gestión y desarrollo humano; uso racional de recursos y cultura organizacional), además ningún tipo de medición por sí sola, provee de información necesaria para la toma de decisiones, la

medición debe asegurar la agregación de valor e impacto para la sociedad, el Estado y clientes internos (miembros de la institución)".

En este sentido se requiere **diseñar indicadores claves** (fundamentales y estratégicos) de desempeño completamente alineados a los objetivos estratégicos, que permitan enfocar los esfuerzos y recursos para generar impacto, debiendo ser balanceados (considerando los objetivos de cada una de las perspectivas del mapa estratégico) buscando el desempeño integral. Cada objetivo estratégico debe ser medido su logro por lo menos con un indicador clave de desempeño. Sin embargo, un primer nivel de la organización (estratégico) no debe tener más de 25 indicadores.

Todo indicador clave de desempeño, debe contener los siguientes elementos y ser considerados como verdadera información estratégica para actuar y tomar decisiones:

- Alineados a los objetivos estratégicos (relación causa-efecto).
- Asignar un único responsable de su gestión (garantizar compromiso, involucramiento y toma de decisiones)
- Definición operativa, descripción detallada del indicador (fórmula, unidad de medida, alcance).
- Frecuencia de revisión y actuación (relación costo-beneficio), anual, semestral, trimestral, mensual.
- Fuentes de captura de la información (registros de información)
- Determinar niveles o líneas base (nivel de referencia de donde se parte para mejorar el desempeño y fijar metas).
- Definir metas cuantificables de corto, mediano y largo plazo (estándares de efectividad esperados o impacto que se espera crear).

- Determinar límites de actuación (política de actuación de las personas), define la semaforización en relación a la meta esperada (rojo, amarillo, verde).
- Diccionario o ficha de indicador (registro con la información de los elementos del indicador).

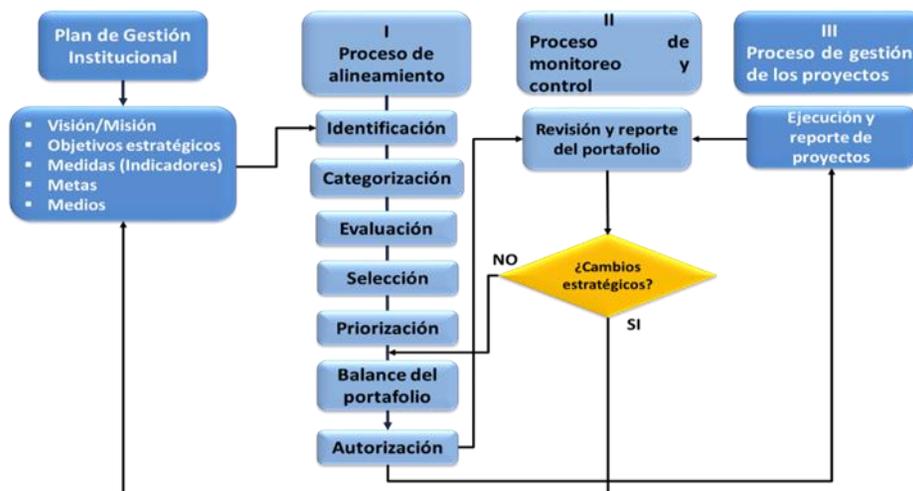
Para definir los estándares de efectividad o desempeño esperado, denominado comúnmente como **metas**, se debe considerar los siguientes elementos:

- Específica: concretas y asignadas a una persona en particular para su gestión.
- Medible: seguidas periódicamente a través de indicadores claves de desempeño.
- Orientada a la acción: exigentes pero alcanzables, motiven al personal a realizar sumejor esfuerzo.
- Relevante: dedicar recursos a metas vitales que garanticen el logro de objetivos.

En lo relacionado al cómo lograr las metas, nos referimos a la definición, priorización, selección e implementación óptima de **medios**; variable fundamental en la integración de la 3Ms. El conjunto de planes, programas, iniciativas y proyectos estratégicos, bajo un correcto alineamiento, deben asegurar el logro de objetivos estratégicos y metas. Para una adecuada gestión del portafolio de proyectos, se deben considerar los siguientes procesos, que tiene como punto de partida los elementos orientadores de la institución:

Figura 28

Flujo de procesos de la administración del portafolio de proyectos.



Para determinar el grado de alineamiento, relación o impacto estratégico de cada proyecto respecto a los objetivos estratégicos, se realizan los siguientes pasos:

Determinar el peso relativo de cada uno de los objetivos estratégicos

Mediante la comparación de factores, se determina la importancia relativa de los objetivos, para lo cual un grupo de expertos en primer lugar, desde su punto de vista determinar cuál es el objetivo más importante asignándole 100 puntos, luego se compara cada objetivo con el de mayor importancia. Finalmente, se calcula el promedio y peso relativo de cada objetivo estratégico o criterio de priorización.

Figura 29

Ficha de procesos de observación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (criterios de priorización)	PERSONAS						PROMEDIO	PESO RELATIVO
	1	2	3	4	5	6		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								

Proceso de evaluación:

Determinación del grado de alineamiento, relación o impacto estratégico potencial de cada proyecto con respecto a los diferentes objetivos estratégicos.

Utilizamos una escala de priorización del 1 al 9 y criterios de ponderación con dos extremos de contraste **sin impacto (0) y alto impacto (9)**:

Figura 30

Tabla de priorización.

Tabla de priorización	Puntos
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Para encontrar el impacto potencial entre los objetivos estratégicos y los proyectos, utilizamos la matriz de selección, empleando la escala y los criterios de ponderación:

Figura 31

Proyecto de objetivos.

PROYECTO:							
OBJETIVO ESTRATÉGICO (CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN)	PERSONAS						IMPORTANCIA PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

El alineamiento entre proyecto y objetivo estratégico, es una predicción de desempeño (causa-efecto), que se sostiene en que: si se implementa el proyecto (causa), entonces existe una probabilidad alta de obtener un impacto (efecto) en la consecución del o los objetivos estratégicos.

Mediante la puntuación ponderada total de cada proyecto, calculamos el impacto estratégico del proyecto (IEP), que resulta de la multiplicación entre el impacto del proyecto y el peso o importancia relativa de cada uno de los objetivos estratégicos. El IEP, representa el nivel de alineamiento, relación o probabilidad de cada uno de los proyectos para el logro de los objetivos estratégicos de esa perspectiva o categoría de balance y es fundamental para la selección y priorización de los proyectos.

Figura 32

Objetivos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN)	PESO RELATIVO	PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3	PROYECTO 4	
		SIN IMPACTO (0)	SIN IMPACTO (0)	SIN IMPACTO (0)	SIN IMPACTO (0)	
		ALTO IMPACTO (9)	ALTO IMPACTO (9)	ALTO IMPACTO (9)	ALTO IMPACTO (9)	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
PRIORIDAD	PONDERADA	DEL	S=	S=	S=	S=
Impacto estratégico del proyecto- IEP						

El resumen del IEP, de cada categoría o perspectiva, se presenta como se muestra a continuación.

Figura 33

Resumen de IEP.

NÚMERO Y NOMBRE DEL PROYECTO	PERSPECTIVA/CATEGORÍA DE BALANCE	IEP	PRIORIDAD
1.	IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD		1
2.	EFICIENCIA OPERACIONAL		2
3.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		3
4.	FINANCIERA/PRESUPUESTO		4
5.	IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD		5
6.	EFICIENCIA OPERACIONAL		6

Mayor y/o menor importancia por perspectivas/categorías de balance; y poder recomendar si se continúa o no con el proceso de selección de aquellos proyectos que obtuvieron una bajacalificación, baja prioridad o baja importancia estratégica.

Proceso de selección:

Determinar la prioridad de los proyectos en base a criterios financieros.

Para la priorización de proyectos, se puede utilizar algunos criterios financieros: Valor presente neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Retorno a la inversión (ROI), determinando que proyectos tendrán mayor potencial de rendimiento a la inversión de los recursos empleados para su ejecución.

Proceso de priorización:

Priorizar los proyectos en base al criterio estratégico y criterio financiero.

Se genera la lista de proyectos previamente evaluados: criterio estratégico (IEP) y seleccionados: criterio financiero (ROI/TIR/VPN), por cada una de las perspectivas/categorías de balance para su priorización final.

La prioridad del portafolio de proyectos, resulta de la combinación o multiplicación entre el criterio estratégico (IEP) y criterio financiero (ROI/TIR/VPN). La lista final del portafolio de

proyectos debe estar acompañada de toda su documentación: descripción de proyecto, plan de implementación, cálculos, entre otros.

Figura 34

Criterio estratégico (IEP) y criterio financiero.

NÚMERO Y NOMBRE DEL PROYECTO	PERSPECTIVA/CATEGORÍA DE BALANCE	IEP	ROI/TIR/VPN	IEPxROI/TIR/VPN	PRIORIDAD
1.	IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD				1
2.	EFICIENCIA OPERACIONAL				2
3.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				3
4.	FINANCIERA/PRESUPUESTO				4
5.	IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD				5
6.	EFICIENCIA OPERACIONAL				6

Plan de implementación del proyecto

Para la correcta asignación de recursos requeridos por cada proyecto, se requiere elaborar un plan de implementación, en el que se deben considerar entre otros aspectos: Actividades detalladas, responsables, cronogramas y tiempos, recursos (humanos, económicos, logísticos) y control de calidad del proyecto (productos de control).

Lineamientos generales para un adecuado balance del portafolio de proyectos.

Para asegurar un adecuado balance, priorización y definición de proyectos, se requiere definir lineamientos fundamentados en criterios estratégicos, financieros, tiempo de ejecución de los proyectos, análisis de riesgos.

Figura 35

Lineamientos y descripción.

LINEAMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL LINEAMIENTO
1. ADECUADO BALANCE	Garantiza que el portafolio contenga al menos un proyecto por cada perspectiva/categoría de balance.
2, MÁXIMO RETORNO A LA INVERSIÓN	El portafolio debe tener un ROI superior a:...
3. MÁXIMO IMPACTO EN LA ESTRATEGIA	El portafolio debe tener un IEP superior a:...
4.	
5.	
6.	

El alineamiento entre el portafolio de proyectos y la operacionalización de la estrategia permite no sólo, asegurar la eficiencia en la ejecución del proyecto, sino garantizar impacto en los objetivos estratégicos y metas. Luego de completar los elementos de la matriz 3 Ms., estos pueden ser integrados, en un solo documento (tablero de control central) que permita dar seguimiento, control y ajuste a la estrategia en busca de alcanzar los logros institucionales.

Figura 36

Misión y Visión.



Alineamiento estratégico

Para que las operaciones estén adecuadamente alineadas con la estrategia institucional,

debe darse tres tipos de alineamiento estratégico: alineamiento de las operaciones, sincronización horizontal y despliegue vertical.

Figura 37

Alineamiento estratégico.



El alineamiento estratégico

Consiste en: “Vincular el desempeño de las diversas unidades y departamentos hacia la ejecución de la estrategia organizacional, llegando en este proceso hasta el nivel de puesto/empleador, para asegurar que todas las personas, de todos los niveles y todos los días, trabajen, tomen decisiones y actúen para lograr la visión, misión, objetivos y metas de la organización”.

El alineamiento estratégico, inicia con la información definida en la etapa de operacionalización con los elementos integrados en la matriz 3Ms. (mediciones, metas y medios) y la estructuración del portafolio estratégico de proyectos.

El alineamiento estratégico va desde el nivel directivo, pasa por el nivel apoyo, nivel operativo hasta alcanzar el nivel de puesto y persona. Este alineamiento es importante para asegurar la apropiación de objetivos y garantizar la responsabilidad compartida en el logro de metas y resultados de la institución. En este alineamiento relacionamos la matriz 3M del nivel estratégico con las del nivel operativo de la organización en base a su contribución crítica previamente definida (matriz de contribución crítica-objetivos/macroprocesos) y a sus

macroprocesos, procesos y proyectos, en una vinculación de causa-efecto, entre la **efectividad** de la estrategia (nivel estratégico-hacer las cosas correctas) y la **eficiencia** de las operaciones (nivel operativo-hacer bien a la primera); es decir “**hacer las cosas correctas bien a la primera**”. De esta manera, las personas se involucran y trabajan solo en aquellas cosas que son correctas.

El objetivo principal de la alineación será garantizar que los objetivos estratégicos de la institución y su puesta en funcionamiento a través de la eficacia estratégica de 3M estén debidamente alineados con la eficacia operativa de las operaciones o los procesos de la cadena de valor.

El alineamiento de las operaciones,

Significa alinear los objetivos y 3Ms., de todas las áreas y procesos (segundo nivel-planes operativos) con los objetivos y 3 Ms, Para asegurar que los planes operativos de las distintas áreas se vinculen adecuadamente con los objetivos y metas del plan de gestión institucional, la organización del primer nivel del plan de gestión institucional se estructura de manera similar.

Figura 38

Objetivos estratégicos y Matriz 3M.



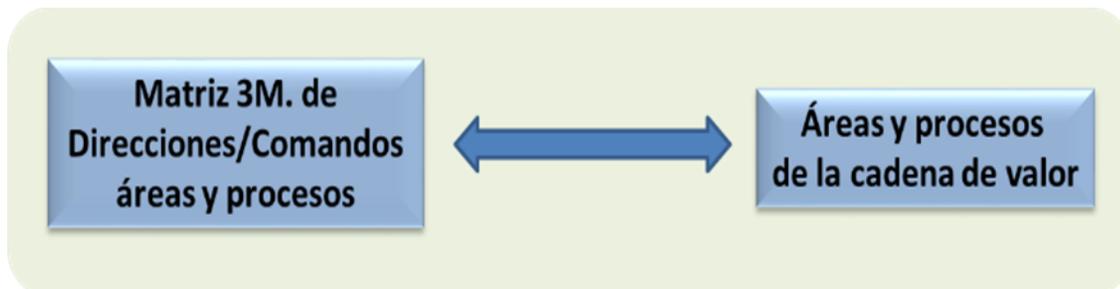
La sincronización o alineamiento horizontal,

Implica sincronizar entre sí las estrategias y 3Ms., de todas las áreas y procesos de la

cadena de valor de la organización, para garantizar los resultados de todo el sistema.

Figura 39

Alineamiento horizontal.



Despliegue o alineamiento vertical

Una vez desarrollada la sincronización o alineamiento horizontal, se realiza **el despliegue o alineamiento vertical**, que consiste en desplegar las 3 Ms., asimismo para Iñiguez et al. (2020) expresa que “la estrategia institucional debe implementarse y lograrse mediante el trabajo integrado de todos, en todos los ámbitos, en todos los niveles, todos los días, además esto requiere la comunicación de cada proceso o unidad organizacional a los distintos colaboradores, en todos los niveles de la organización, para asegurar que su trabajo contribuya al logro de la estrategia institucional”.

Estos tres tipos de alineamiento son una condición necesaria para asegurar que el quehacer cotidiano de todas las áreas operativas responda adecuadamente a los objetivos y metas de la empresa, garantizando de esta manera que las actividades y el trabajo diario realizados a nivel operativo sean adecuadamente encadenados (causa-efecto) con la visión, objetivos y metas estratégicas de largo plazo, logrando así verdaderas contribuciones de valor de las diferentes áreas. Para garantizar un adecuado y efectivo alineamiento, estas tres fases deben darse una tras otra.

Entregables de la implementación del Plan

En esta II Fase, que corresponde a la implementación de la estrategia, el alineamiento

estratégico siempre será pieza clave para la gestión institucional y el logro de los resultados esperados; siendo necesario aplicar el concepto de sistema integrado, que consiste en alinear, sincronizar y desplegar el desempeño de cada uno de los componentes del sistema (procesos, departamentos, comandos, direcciones, unidades, personas) en relación con los objetivos y metas institucionales.

La operacionalización de la estrategia y el alineamiento estratégico se ve reflejado en la matriz 3 Ms., la matriz de contribución crítica (objetivos estratégicos/macroprocesos) y los planes operativos que detallan como estas unidades aportan al logro de los objetivos estratégicos.

Figura 40

Matriz 3Ms.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS			METAS		MEDIOS	
	Indicador	Definición Operacional	Línea base %	AÑO 2017	AÑO 2018	Responsable de la Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
4. INCREMENTAR LAS CAPACIDADES MILITARES.	CAPACIDAD OPERATIVA DE LA F.T., PARA LA DEFENSA DEL TERRITORIO NACIONAL ALCANZADA DURANTE EL AÑO.	PERMITE MEDIR EL PORCENTAJE DE LA CAPACIDAD OPERATIVA ACTUAL DE LA FUERZA TERRESTRE	46,70	50,00	55,00	JEFE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PLAN DE CAPACIDADES ESPECIFICAS PROGRAMA 20: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES OPERATIVAS.

Figura 41

Matriz de segundo nivel.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	META	MEDIOS	
3 Incrementar la efectividad operacional de las unidades militares.	Incrementar la efectividad del plan de infraestructura mediante la construcción y mantenimiento de instalaciones en las unidades Militares.	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Infraestructura.	Alcanzar el 99 % de efectividad del plan de infraestructura hasta el 31 de diciembre de 2017.	PROYECTOS	PROCESOS
4 Incrementar las capacidades Militares.	Incrementar la capacidad logística mediante la renovación, modernización o adquisición de material armamento y equipo (terrestre, aéreo fluvial).	Porcentaje de incremento de la capacidad logística para el apoyo a la seguridad integral.	Alcanzar un incremento del 3,64 % en la capacidad logística hasta el 31 de diciembre de 2021.	PROYECTOS	PROCESOS
6 Incrementar la efectividad en el apoyo logístico.	Incrementar la efectividad del plan logístico integral mediante el acompañamiento y seguimiento a las unidades militares.	Porcentaje de cumplimiento del Plan logístico integral.	Alcanzar el 99 % de efectividad del plan Logístico integral hasta el 31 de diciembre de 2021.	PROYECTOS	PROCESOS

Figura 42

Matriz de contribución crítica.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	MACRO PROCESOS		RESPONSABLE POR ESTRATEGIAS	PONDERACIÓN POR ESTRATEGIA	RESPONSABLE POR OBJETIVOS	% POR OBJETIVO
			SISTEMEN TO LOGISTICO	OPERACIONES MILITARES				
			C.L.T	C.O.T				
EFICIENCIA OPERACIONAL	4 INCREMENTAR LAS CAPACIDADES MILITARES.	a. RECUPERAR, MODERNIZAR Y ADQUIRIR MATERIAL, ARMAMENTO Y EQUIPO (TERRESTRE, AÉRO Y FLUVIAL) PARA LA DEFENSA DE LA SOBERANÍA Y MISIONES DE APOYO EN EL ÁMBITO INTERNO.	X	X	C.L.T	60%	C.O.T	10%
		b. FORTALECER LOS PROCESOS Y ESTRUCTURAS DE INTELIGENCIA EN EL EJÉRCITO.		X	C.O.T	20%		
		c. FORTALECER LA CAPACIDAD DE "CIBERDEFENSA".		X	C.O.T	20%		
	5 INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL	a. MEJORAR LOS NIVELES DE ENTRENAMIENTO, EDUCACIÓN MILITAR Y GENERACIÓN DE DOCTRINA.	X	X	C.E.D.T.M	40%	C.O.T	15%
		b. FORTALECIMIENTO DE LAS RESERVAS A TRAVÉS DE UN EFICIENTE ENTRENAMIENTO AL PERSONAL QUE REALIZA EL SERVICIO CÍVICO MILITAR VOLUNTARIO.		X	C.O.T	20%		
		c. OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE ENTRENAMIENTO POR MEDIO DEL USO DE SIMULADORES Y NUEVA TECNOLOGÍA.	X	X	C.O.T	40%		

Plan Operativo

La planificación institucional, es tanto estratégica como operativa. La primera gestiona

los objetivos estratégicos y es de mediano a largo plazo; en cambio la planificación operativa, es más que la gestión presupuestaria, contribuye al logro de los objetivos estratégicos, mediante la ejecución de procesos claramente definidos y jerarquizados; y con la ejecución de proyectos debidamente priorizados, de manera de integrar y alinear los esfuerzos para el logro de la misión y visión institucional.

Los planes operativos de las unidades de gestión, deberán contener los siguientes aspectos básicos:

- Elementos orientadores de la Fuerza Terrestre.
- Valores Institucionales.
- Mapa estratégico.
- Propósito de la unidad de gestión.
- Estructura orgánica de la unidad de gestión.
- Matriz de contribución

Capítulo V: Seguimiento y Evaluación

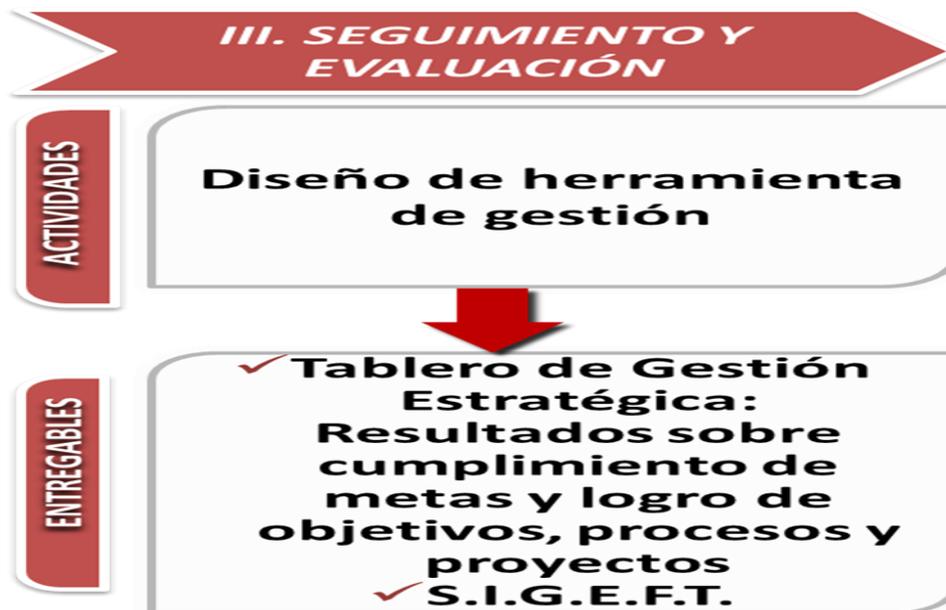
La ejecución satisfactoria de la estrategia institucional requiere de tres componentes:

- Describir la estrategia,
- Medir la estrategia y
- Gestionar la estrategia

Entonces, **Resultados innovadores** = (1. Describir la estrategia -*mapa estratégico*-) + (2. Medir la estrategia -*CMI*-) + (3. Gestionar la estrategia -*institución enfocada*-).

Figura 43

Seguimiento y evaluación.



En este sentido, no se puede **gestionar** lo que no se puede **medir**; no se puede medirlo que no se puede **describir**.

En esta fase nos centramos en el segundo componente (medir la estrategia), para el seguimiento y evaluación de la gestión institucional; de este modo, se requiere disponer de una herramienta con visión sistémica (planificación estratégica, planificación operativa, procesos, proyectos y riesgos) que permita medir el nivel de cumplimiento de metas, objetivos propuestos y el desempeño en los diferentes niveles de la organización; que proporcione información relevante para tomar decisiones, verificar que el direccionamiento estratégico sigue la ruta diseñada, la creación de valor agregado diferenciado y sostenible mediante el fortalecimiento de activos intangibles: capital humano, sistemas de información, procesos de calidad, relaciones clientes, servicios, productos, capacidad de innovación, cultura organizacional; su contribución a las partes interesadas (Ejército, Comando Conjunto de FF.AA., Ministerio de Defensa, sociedad en general) y al logro de la misión y visión institucional.

La herramienta de gestión, se caracterizará por la definición de un sistema de indicadores claves de desempeño de forma balanceada establecidos en sus cuatro perspectivas: 1) Impacto al Estado y a la sociedad, 2) Eficiencia operacional, 3) Aprendizaje y crecimiento, y 4) Presupuesto y Financiera.

Esta herramienta será amigable, permitiendo:

- Comunicar la estrategia institucional para que todos los miembros de la institución, visualice la forma en como sus actividades diarias aportan significativamente al logro de la estrategia institucional.
- Un proceso de retroalimentación, recoge datos e información del comportamiento de la estrategia y sus interrelaciones con objetivos, procesos y proyectos.
- Un proceso continuo de motivación y aprendizaje, para el fortalecimiento del talento humano, recursos tecnológicos, culturales y de información.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta de gestión institucional se potencia, a través de la comunicación, implantación y automatización del Sistema Integrado de Gestión Estratégica (S.I.G.E.F.T); para lo cual se requiere:

1. Una evaluación inicial del diseño de los componentes de la matriz 3 Ms. en especial del sistema de indicadores, sus líneas bases y metas; así como el alineamiento y priorización de proyectos.
2. Completamiento y validación de los requerimientos de usuario para el S.I.G.E.F.T.
3. Definición del equipo de trabajo y responsables de resolver los temas pendientes de cada parte del sistema a nivel estratégico y operativo.
4. Afinar la agenda de trabajo, analizar propuestas de ajustes o modificación para incorporar el S.I.G.E.F.T, como sistema de gestión institucional.
5. Programas de comunicación, educación y difusión desde el más alto nivel de la Institución hacia direcciones, comandos y unidades militares.
6. Incorporación del sistema automatizado S.I.G.E.F.T.

Capítulo VI: Herramienta Automatizada para la Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre.

Para Álvarez, (2021) señala que “el objetivo de las tecnologías de la información es mejorar el desempeño de la organización, el enfoque está en el recurso humano y la fuente de estos mejoramientos en la tecnología”. Además, como resultado, es fundamental utilizar las tecnologías de la información, por otro lado, la estrategia institucional debe verse como una forma de inspirar estrategias y tácticas organizacionales.

La tecnología de la información ahora tiene una relevancia estratégica porque altera la forma en que funcionan las organizaciones y redefine los procesos, productos y servicios.

Es fundamental a la hora de definir las estrategias relacionadas con las TIC de una organización tener en cuenta no sólo la simple adquisición de tecnología sino también una completa armonía entre la estrategia institucional, la infraestructura y el proceso. Actualmente, el ritmo acelerado en el que evolucionan las tecnologías de la información ha producido en pocos años, no sólo beneficios sino también cambios en la forma y tiempo de evolución de las organizaciones.

El análisis estratégico de la Institución, identifica los procesos en los que se deberían hacer inversiones en sistemas de información. La ejecución de estas inversiones dependerá de la habilidad de traducir estos requisitos en sistemas de información reales y de la capacidad de la estrategia de las tecnologías de la información DTIC´s para proporcionarlos; tomando en consideración estos planteamientos, la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica ha identificado a la Planificación Estratégica como uno de los procesos prioritarios que requiere sistemas de información apoyados por las tecnologías de la información.

La implementación de este sistema de información (software), requiere un alto grado de comprensión y habilidades, incluyendo el conocimiento de ingeniería de software que es la disciplina que aporta con la aplicación práctica del conocimiento científico en el diseño y construcción de programas de computadora y la documentación asociada requerida para desarrollar, implantar y mantenerlos.

De esta manera, mediante la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario entre la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica (DPGE), Dirección de Tecnologías de la información y comunicaciones (DTIC), Instituto Geográfico Militar (IGM) y la Universidad de Fuerzas Armadas (UFA-ESPE) se emprende la construcción del sistema integrado de gestión estratégica de la Fuerza Terrestre (SIGEFT). A este equipo de trabajo, se le atribuye algunos de los conocimientos y habilidades como: ingeniería del software, infraestructura, diseño arquitectónico y de navegación, lenguajes/estándares de internet, diseño de interface, diseño gráfico, disposición del contenido y pruebas de las aplicaciones con las siguientes responsabilidades:

1. La D.P.G.E, es el Líder del Proyecto y usuario principal, es quién define y establece la necesidad, alcance y requerimientos para su implementación. Especifica el enfoque, la metodología, herramientas de gestión, procesos y normas que sustentan sus actividades, así como también es la responsable de la fiabilidad de la información que se registre en el sistema.
2. La D.T.I.C, es quien lidera la automatización de la herramienta, definiendo los estándares y normas para el desarrollo, establece la infraestructura de hardware, seguridad y comunicaciones; coordina y gestiona los requerimientos de interoperabilidad con los sistemas internos y externos de la organización, apoya a los usuarios a definir sus requerimientos y ejecuta el control de calidad de los productos intermedios que se obtienen durante la implementación de las diferentes etapas del proceso de desarrollo.
3. El I.G.M, es el ente desarrollador del sistema o herramienta tecnológica, es quien establece la especificación de requisitos del sistema conjuntamente con la D.T.I.C; diseña, programa, prueba y pone en producción la herramienta

automatizada. Documenta cada una de las fases del desarrollo y administra las diferentes versiones de cada uno de los entregables del sistema.

4. La UFA-ESPE, es quien establece los requerimientos de auditoría que debe tener el sistema, realiza las pruebas de autenticación y rendimiento; recomienda sobre las falencias en seguridad y acceso al sistema, instalación y configuración de servidores. Lidera la capacitación sobre lenguajes de programación que requiere el personal de desarrolladores de I.G.M; así como, proporciona la infraestructura para la capacitación durante la etapa de producción.

Para el diseño de la herramienta, se establece un conjunto de metodologías y normas que demanda ingeniería de software que se aplican tanto en el proceso de desarrollo como en el producto (software), de manera de disponer un sistema de información que dé respuesta a los objetivos de los usuarios.

Proceso de desarrollo

El proceso de desarrollo tiene como objetivo la construcción de programas y corresponde a la formalización de las actividades relacionadas con el desarrollo del software de un sistema informático. El proceso debe estar condicionado por el tipo de producto que se elabora y por el conocimiento y experiencia de quienes lo desarrollan; así como, por toda la normativa legal que lo sustenta. En la Fig. N° 8 se esquematiza el proceso de desarrollo del software donde se visualiza los elementos legales que lo regulan y los que apoyan para su ejecución.

Figura 44

Proceso de desarrollo de software.

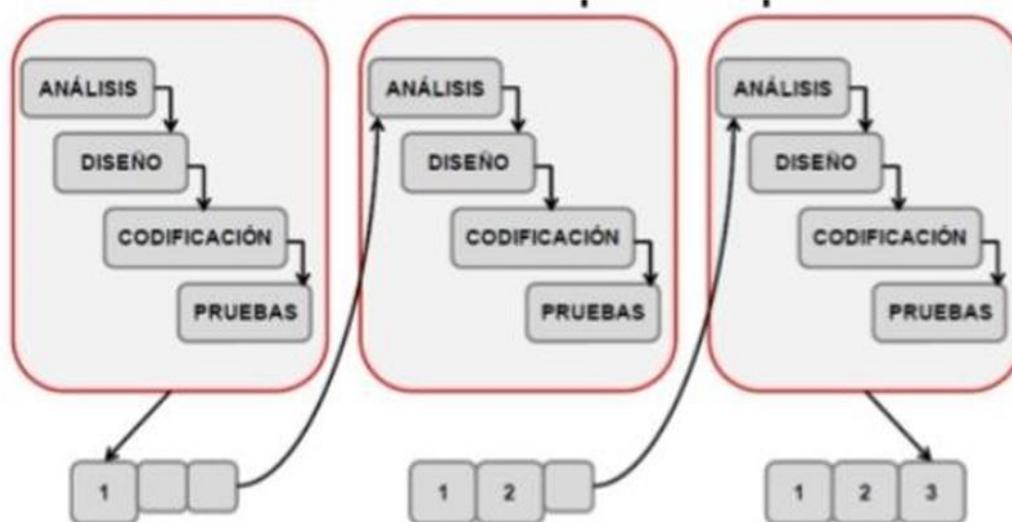


Se ha definido como metodología para llevar a cabo el proceso de desarrollo la establecida por el I.G.M, que se fundamenta en el ciclo de vida del modelo iterativo e incremental, el cual establece una secuencia estructurada y bien definida de las etapas para desarrollar el producto software deseado. Se desarrolla por partes el producto software, para después integrarlas a medida que se completan, es decir se repite las actividades del proceso en fases o iteraciones donde se va añadiendo sucesivamente funcionalidad para que aumente el entendimiento del producto.

Las entregas del producto obtenido por partes no se llevan a producción, son versiones de “desarrollo” para revisión con el cliente / usuario final.

Figura 45

Modo iterativo incremental.



Ingeniería de Requisitos:

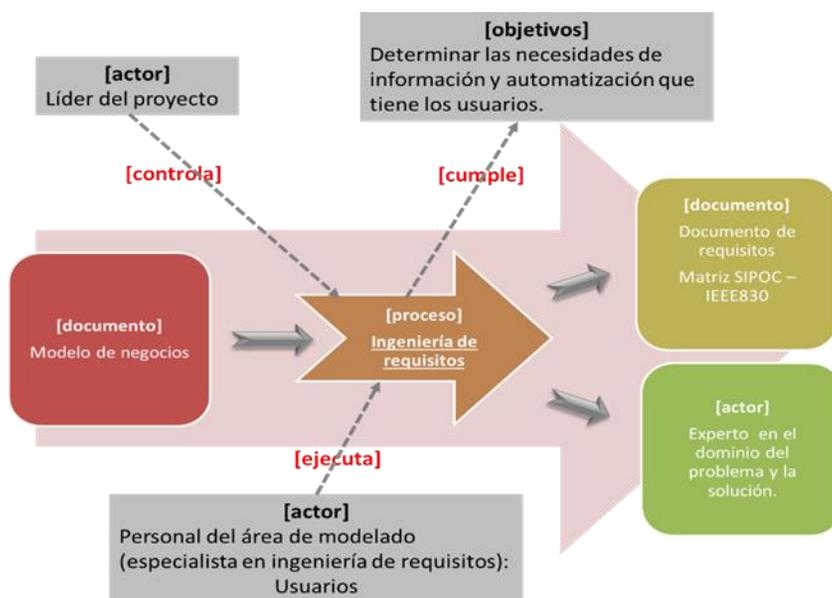
“Se aplica la ingeniería de requisitos, que es la sub áreas de la ingeniería del software que se encarga de la realización de actividades en el intento de entender las necesidades exactas de los usuarios de un sistema y traducir éstas a precisas funciones y acciones que subsecuentemente serán usadas en el desarrollo del sistema”⁸.

De esta forma la D.T.I.C ha obtenido los requerimientos de usuario y conjuntamente con los técnicos del equipo del I.G.M han realizado la especificación de requerimientos aplicando la norma IEEE830.

⁸ Loucopoulos, P (1995). System Requirements Engineering. McGraw-Hill.

Figura 46

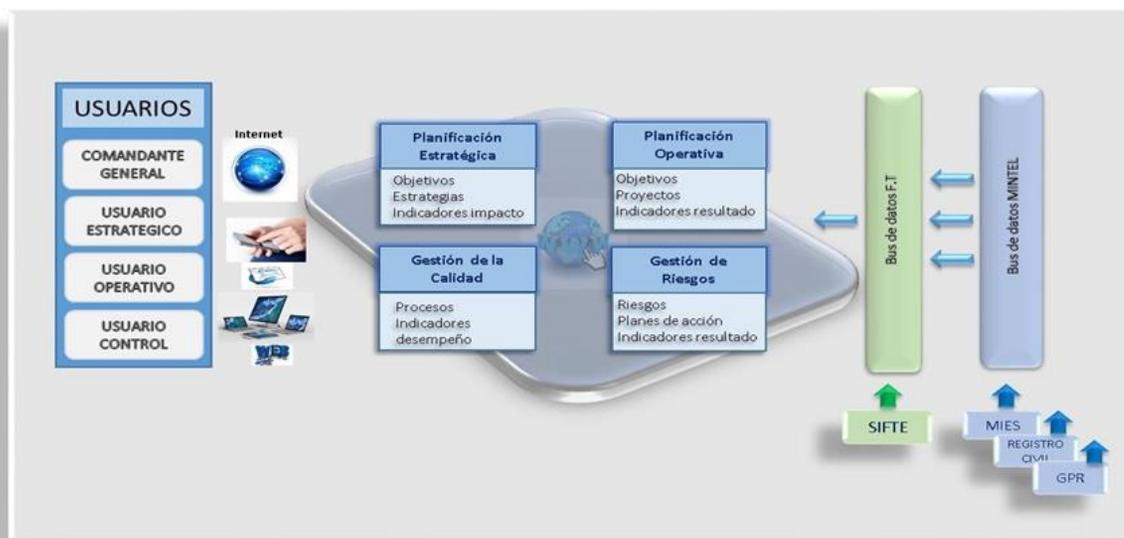
Ingeniería de requisitos.



El documento de especificación de requisitos obtenido utilizando la norma IEEE830, aporta en el planteamiento de un esquema lógico que permite visualizar la funcionalidad del sistema, tener una visión general y una idea global del sistema en su conjunto, el cual se ha trazado para satisfacer y solucionar las necesidades del usuario.

Figura 47

Esquema general de funcionalidad del SIGEFT.



Herramienta UML

Se ha establecido el lenguaje unificado de modelado (UML) como herramienta para el análisis, diseño e implementación de sistemas, ya que es el soporte a la metodología de desarrollo de software adoptado para diagramar la realidad de una utilización en un requerimiento; así como, mostrar la estructura estática y el comportamiento dinámico de los objetos en un sistema.

El UML provee beneficios significativos ya que ayuda a construir modelos rigurosos, trazables y mantenibles, que soporten el ciclo de vida de desarrollo de software completo y forjar un lenguaje visual común en el complejo mundo del desarrollo de software que también fuera comprensible por los usuarios de negocios que desee entender un sistema. El UML soporta un conjunto amplio en elementos de notación gráficos. Describe la notación para clases, componentes, nodos, actividades, diagramas de flujo, casos de uso, objetos, estados y cómo modelar la relación entre elementos.

Al definirse este producto como “una aplicación WEB, se pone especial relevancia en su diseño para que exista una interacción satisfactoria y de agrado con los usuarios. A partir de esta necesidad es oportuno referirse a la usabilidad, que en ingeniería de software se define como un atributo del modelo de evaluación de la calidad, a veces considerado como el más importante desde el punto de vista del usuario” (International Organization for Standardization, 2001).

Diseño centrado en el usuario (DCU)

Se ha adoptado el DCU que es un conjunto de metodologías de diseño orientadas a la creación de productos y servicios que den respuesta a los objetivos de los usuarios, consiguiendo con ello una mejor experiencia de uso. “El DCU es poner a las personas (usuarios) en el centro del proceso de diseño. Entender las necesidades reales de aquellos que van a utilizar el producto o servicio que se ha de crear, comprender sus motivaciones, sus deseos y miedos.

Entender el contexto y las necesidades del usuario es la base de la filosofía DCU, pero además esta forma de diseñar se desarrolla involucrando al usuario en el proceso de diseño”.

El usuario participa en dinámicas de co-creación junto a diseñadores y programadores, en procesos de prototipo para probar las ideas, mejorarlas y volver a testarlas de manera iterativa con la finalidad de conocer las particularidades del producto y saber también que es lo que a nuestro usuario le interesa de nuestro producto, para poder mostrárselo de la manera más eficiente. Finalmente, los usuarios a más de participar en todo el proceso de desarrollo, lo hacen en el piloto para el lanzamiento final del producto.

Programación

Para la fase de programación se ha tomado en consideración que el código fuente validado es la base para un diseño web de calidad lo que permite optimizar el rendimiento de carga y la aplicación se visualice correctamente en todos los navegadores y en diferentes dispositivos como pc's, Smartphone, tablet's, entre otros. En la construcción del aplicativo se trabaja con herramientas libres basadas en el lenguaje PHP, JavaScript, Ajax, CSS3, para la interfaz de usuario. En el almacenamiento de datos se emplea Postgres, con un servidor web Apache para su publicación.

Puesta en Producción

Este proceso permite el despliegue de la aplicación software luego de que ha pasado las pruebas de validación y verificación. Es en este ambiente donde la aplicación será utilizada por los usuarios finales y es el proceso final asociado al ciclo de vida de la puesta en producción de la aplicación.

Para la puesta en producción, se debe abordar tareas específicas referidas a la infraestructura tecnológica, a las particularidades del producto, así como a los recursos humanos involucrados en el cambio tecnológico que será puesto en marcha. Al transferir el nuevo software al entorno productivo se adapta las condiciones de dicho entorno, de modo que el nuevo producto software pueda ejecutarse correctamente.

Control de Calidad

Para asegurar que lo que se está construyendo y el producto que se obtenga sea de calidad, se ha adoptado que en el proceso de desarrollo del sistema se obtengan entregables sin defectos, para lo cual se ha establecido llevar a cabo el proceso de Control de Calidad del software y se adopta como una de las técnicas la Verificación y Validación, que permita comprobar que cada uno de estos productos cumpla con los requerimientos de los usuarios, una de las formas para llevar a cabo este control de calidad es la planificación de pruebas que van a ser ejecutadas durante el proceso de desarrollo y al final del mismo; se establece las

pruebas unitarias, de caja negra, de integración, de aceptación y de rendimiento para validar el producto y así evitar la salida de entregables defectuosos.

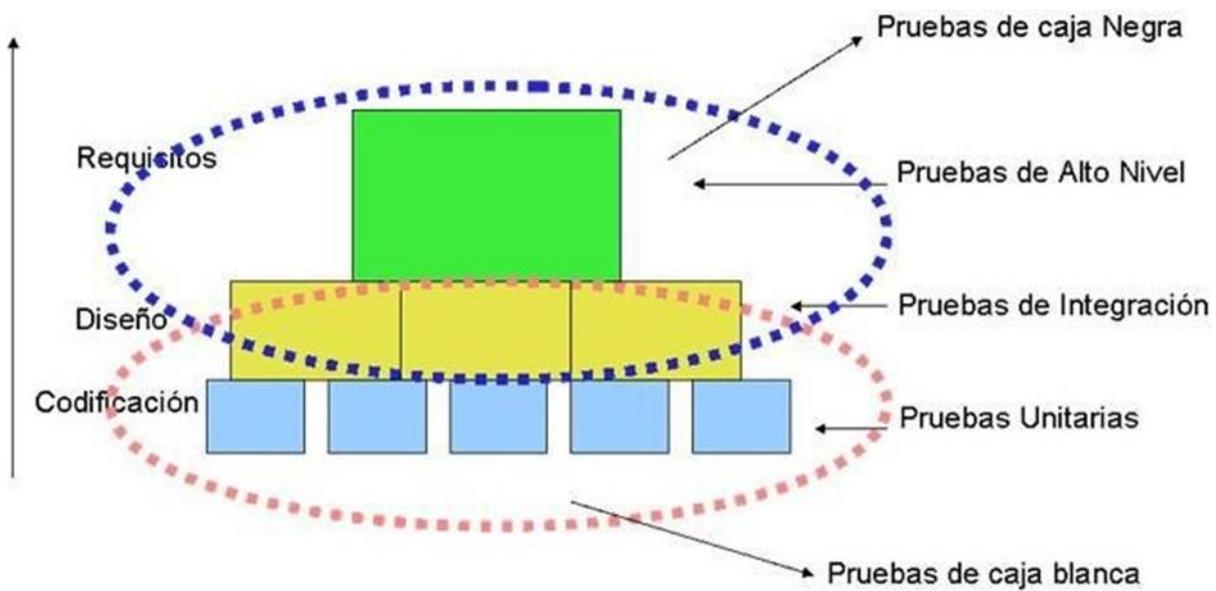
Durante el control de calidad se pueden evidenciar defectos en los productos intermedios o final por lo que se ha establecido que estos deben ser gestionados como incidentes, lo que tiene como objetivo, resolver de la manera más rápida y eficaz posible cualquier incidente que cause una interrupción en el desarrollo del producto.

Se mantiene una acción permanente de control, revisión sobre las incidencias detectadas en cada revisión que realiza el usuario y en las pruebas que se lleve a cabo, estas incidencias son registradas identificando exactamente donde se ha producido (captura de la pantalla) y describiendo el defecto encontrado, para luego comunicar la incidencia al equipo de desarrollo a través del oficio correspondiente que genera el usuario principal.

Durante la etapa de ejecución de pruebas, ya sean unitarias, integrales, de aceptación y de rendimiento, se establecerán los casos de prueba con el fin de especificar qué elementos o componentes se van a probar para que el equipo de pruebas pueda realizar el proceso de validación y verificación de los requerimientos funcionales y no funcionales con la finalidad de obtener un producto confiable y usable, es decir lo que se logra es contrastar el comportamiento esperado del software con su comportamiento real. En la Fig. 15 se establece los tipos de pruebas a aplicar para validar el sistema.

Figura 48

Tipos de prueba de software.



Glosario de Términos

FODA. - Es un proceso que busca determinar de manera clara, amplia y objetiva el presente y futuro de la Institución.

MISIÓN. - Es la razón de ser o de existir de la institución.

VISIÓN. - Es el estado al cual se pretende llevar la organización en el intervalo de tiempo considerado.

VALORES. - Son principios de actividad trascendentes que permiten a los individuos y a las instituciones afirmar sus convicciones y orientar sus prácticas, en correspondencia con la condición humana y a las demandas de desarrollo del entorno social.

MAPA ESTRATÉGICO. - Es una representación gráfica de cómo una organización piensa desarrollar su estrategia y un modelo de como proyecta agregar valor en el horizonte temporal.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. - Son los que describen las aspiraciones o el impacto final que se quiere lograr para cumplir con la estrategia.

RELACIONES CAUSA-EFECTO. - Describen lo que debemos hacer para generar el fin último de la institución, es decir el impacto sobre el Estado y la Sociedad.

RUTAS DE AGREGACIÓN DE VALOR. - Se refiere a segmentos verticales del mapa estratégico que apuntan a un aspecto específico de la estrategia.

ESTRATEGIA. - Es el camino o ruta a seguir para alcanzar el o los objetivos estratégicos levantados, es decir “el cómo”.

ALINEAR LA ESTRATEGIA. - Enlazar las operaciones de la institución con la estrategia, sincronizando los procesos y las áreas entre sí y desplegar hasta eslabonar el desempeño y requerimientos de los diferentes organismos de la institución.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA. - Tener un claro entendimiento del impacto y enfoque de cada uno de los objetivos estratégicos que se encuentran definidos en el mapa estratégico de la institución

META. - Es el estándar de efectividad esperado, el nivel de desempeño previstos o el impacto que esperamos crear.

MEDIOS. - Constituyen los programas, proyectos y presupuesto.

MEDIDAS. - Constituye un sistema de indicadores claves de desempeño.

BALANCED SCORECARD (BSC). - Modelo de gestión creado por los doctores de Harvard, Robert Kaplan y David Norton para ayudar a las organizaciones a implementar con éxito sus estrategias.

Metodología para ejecutar la propuesta

Se realizará una fase experimentación en la DPGE basado en la opinión de expertos y en el análisis del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la FFTT mediante los datos recolectados en los informes de gestión desde el año 2016 al 2020; ya que, se utilizan herramientas para la obtención de información, así como el análisis de teorías y casos empíricos.

La Investigación aplicada basada en teorías ya existentes permitirá sustentar la medición de los objetivos estratégicos de la Fuerza Terrestre en la Dirección de Planificación y Gestión estratégico como responsable de la planificación institucional.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Se desarrolló un Marco Teórico que permita determinar cómo se estableció la medición de planificación Estratégica de la Fuerza Terrestre.

Se determinó la Metodología que se siguió para realizar la Planificación Estratégica de la Fuerza Terrestre.

Se determinó los errores en la medición de los Objetivos Estratégicos de la Fuerza Terrestre

Se realizó un diagnóstico de la Matriz de Contribución Crítica para determinar su aporte a los Objetivos Estratégicos.

Recomendaciones

Entregar a la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica el presente trabajo de investigación que sustentara la medición institucional mediante el SIGEFT

Bibliografía

- Abildgaard, E. (2018). Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación. *Cuaderno urbano*, 25(25), 185-188.
- Álvarez, E. G. (2021). El enfoque Ciencia-Tecnología-Sociedad en la gestión del talento humano docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 150-158.
- Alveiro Montoya Agudelo, C., & Bárbaro, J. C. (2011). El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, , pp. 35-47.
- Alveiro Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-30.
- Andrade, V. M. (2021). Doctrina y estructura militar ecuatoriana: de cara o de espaldas a las amenazas del siglo XXI. . *URVIO Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (29), 109-121.
- ASAMBLEA NACIONAL. (3 de febrero de 2023). *Código Orgánico de Planificación*.
https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf
- Asamblea Nacional. (2 de febrero de 2023). *Ley Orgánica de la Función de transparencia y Control Social*. https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Ley_Organica_Transparencia_Control_Social.pdf
- Bedor, E. J., & Lema, L. K. (2019). *Determinación y Aplicación de Indicadores Claves de Rendimiento (Key Performance Indicators–KPIs) en la cadena de suministro sustentable de la empresa Inspectserv SA* . Barcelona: Universidad de Guayaquil.

- Casco, A. D., Garrido, R. G., & Moran, E. V. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. . Contribuciones a la Economía, 1.
- Chacón, V. L. (2019). *Diseño de modelo de gestión por resultados en Empresa Pública Municipal de agua potable y alcantarillado de Ibarra* . (Master's thesis, Quito).
- Chamorro, J. M. (15 de Marzo de 2015). Planeamiento Estratégico. El diseño del futuro a través de las opiniones de expertos. *Planeamiento Estratégico. El diseño del futuro a través de las opiniones de expertos*. Salamanca, Salamanca, España: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación Valor agregado*, 7(1), 54-60.
- de Guerra, E. S. (1994). *Bases para el Pensamiento Estratégico*. Argentina: Obra impresa en los talleres de Editorial Docencia.
- de La Cruz, L. V., & Delgado, F. M. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. . *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*(10), 211-230.
- de Pablos, H. C., Agius, J. J., Romero, S. M., & Salgado, S. M. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Santiago: esic.
- Dirección de Planificación Estratégica de la Fuerza Terrestre. (18 de Abril de 2018). Manual Metodológico de Planificación Institucional. *Manual Metodológico de Planificación Institucional*. Quito, Pichincha, Ecuador: Este trabajo no ha sido sometido a revisión editorial.
- DPGE-COMANDO DEL EJÉRCITO ECUATORIANO. (2018 de MARZO de 2018). *Estatuto Organizacional por Procesos*. Quito, pichincha, Ecuador: IGM.

- Espinal, R. M. (2016). La Planificación Institucional de la Jornada Escolar Extendida en la Calidad de la Gestión Escolar. . *Revista Caribeña de Ciencias Sociales-ISSN*, , 2254, 7630.
- Espinosa, P. D. (2019). *La triple restricción de los proyectos de inversión pública de la función ejecutiva. Un análisis a partir de la información disponible en el GPR para el periodo 2013-2017.*
- Estrella, O. N., & Herrera, L. R. (2019). *Incidencias de la Planificación Estratégica de Fuerzas Armadas en la Condición Operativa de los Medios y el Alistamiento Operacional en el Ecuador.*
- Fernández, A. Y., & Sánchez, G. Y. (2007). Procedimiento de la mejora continua de la gestión de aprovisionamiento. *Ciencias Holguín, Revista trimestral*, 1-12.
- Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 1.
- Gamboa, D. A. (2021). *Medición y Control en la Gestión y Resultados*. . Diofante Acevedo Gamboa.
- Gomez, R. C. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Mar del Plata: Facultad de Ciencias Economicas y Sociales.
- González, M. J., & Rodríguez, D. M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Güell, J. M. (2019). *Planificación estratégica de ciudades*. . Reverté.

- Guerrero, A. P., Rodríguez, J. C., Cabeza, M. R., & Moreno, F. E. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, , 26(3), 130-147.
- Guzmán, M. D. (24 de Marzo de 2004). Modelo de evaluación para la mejora continua de los programas de formación en servicio. Modelo de evaluación para la mejora continua de los programas de formación en servicio. Barcelona, Barcelona, España: Esta Trabajo no ha sido revisado por ninguna editorial.
- Iñiguez, J. E., Tobón, S., Ramírez, E. L., & Granados, H. M. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Latinoamericana de Estudios Educativos*, 16(1), 233-258.
- León, E. C., Castillo, J. R., & Escorcía, S. V. (2022). Procedimiento para el alineamiento estratégico de la gestión universitaria. Varona.
- Londoño, A. A., Valencia, J. C., & Hernández, G. C. (2022). El impacto estratégico de la formación organizacional. . Universidad Nacional de Colombia.
- López, D. L. (2022). Análisis Prospectivo de la Sanidad Militar de la Fuerza Terrestre del Ecuador al año 2030 . Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Manetti, A., Lara, N. P., & Sánchez, N. J. (2022). El proceso de diseño para la generación de escenarios futuros educativos. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, , 30(73), 33-44.
- Martínez, M. D., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. . *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*,, 21-40.

- Mayor, J. J. (2022). Gestión Administrativa y su incidencia en la Planeación Estratégica del GAB Municipal del Cantón Santa Lucía Provincia del Guayas Periodo 2020-2021 . Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro.
- Morales, L. O., Cum, R. L., & Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1704-1715.
- Muñoz, E. C. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria. *Investigación Bibliotecológica*, 1-23.
- Ochoa, M. E. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. . *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(2), 422-448.
- Pedro Da, F. J., Hernández, N. A., Medina, L. A., & Nogueira, R. D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, vol. XXXV, núm., 105-112.
- Peña, G. G., Rodríguez, G. L., & Rodríguez, R. Y. (2020). Investigación en Sistemas de Gestión.: Avances y retos de la gestión integral. . Ediciones USTA.
- Pozo, J. M., & Rodríguez, Z. (2012). Los sistemas de gestión integrados: reto y necesidad de la empresa cubana. *Economía y Desarrollo*, pp. 203-212.
- Registro Oficial. (11 de Enero de 2018). Reglamento del Código Orgánico de. https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_3_reg_codigo_org_plan_fin_pu_mar_2018.pdf
- Reynoso, K. y. (2012). Gestionando la estrategia, el diamante de la excelencia organizacional. Ecuador: Lascano Editorial.

- Salas, G. M. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3496-3512.
- SENPLADES. (25 de Mayo de 2011). *Guia Metodologica de Planificacion. Guia Metodologica de Planificacion*. Quito, Pichincha, Ecuador: Estatal.
- Tapia, B. W., Medina, I., & Conjunta, D. M. (2020). Análisis de la Implementación del Sistema Integrado de Gestión en el Comando de la Fuerza Terrestre en el Ecuador. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 5(1), 20-20.
- Terán, R., & Miño, J. (2019). El modelo de atención médica del Subsistema de Salud de Fuerzas Armadas: un imperativo para mejorar la atención médica en Fuerzas Armadas. *Revista de Ciencias de Seguridad Defensa*, 5, 34-40.
- Tovar, M. S. (2019). Lineamientos estratégicos para orientar el diseño del Balanced Scorecard en entornos dinámicos e inciertos. Universidad de la Sabana.
- Vera, L. M. (2023). *Formación permanente y práctica pedagógica en docentes de instituciones educativas unitarias de Ayacucho, 2022*.
- Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. . *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*(7), 31-43.

Apéndices