

# Departamento de Seguridad y Defensa

**MAESTRÍA EN DEFENSA Y SEGURIDAD, MENCIÓN CONDUCCIÓN MILITAR**

**BRECHAS DE CAPACIDADES MILITARES DENTRO DEL PROCESO DE  
TRANSFORMACIÓN AL AÑO 2033 Y SU IMPORTANCIA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA OPERATIVIDAD Y OPERABILIDAD DEL EJÉRCITO**

**Chimborazo Martínez, Héctor Rafael - Valencia Ruano, César Roberto**

**Crnl. SP Medina Jiménez Iván Patricio. Msc.**

**13 noviembre de 2023**



# CONTENIDO

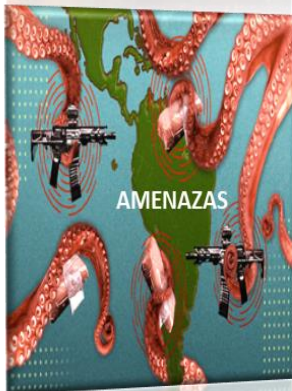
- Planteamiento del problema
- Preguntas de investigación
- Objetivos específicos
- Justificación de la investigación
- Fundamentación teórica
- Variables
- Metodología de la investigación
- Resultados de la investigación
- Propuesta
- Definición de la estrategia y sus ejes de acción.
- Conclusiones y recomendaciones

# OBJETIVO

Determinar las brechas de capacidades militares que puedan generarse dentro del proceso de transformación al año 2033 y su influencia en la operatividad y operabilidad del Ejército.



# EL PROBLEMA



**DIRECCIÓN DE TRANSFORMACIÓN Y DESARROLLO MILITAR**  
*planificando el Ejército del futuro*

**LÍNEAS DE TRANSFORMACIÓN**

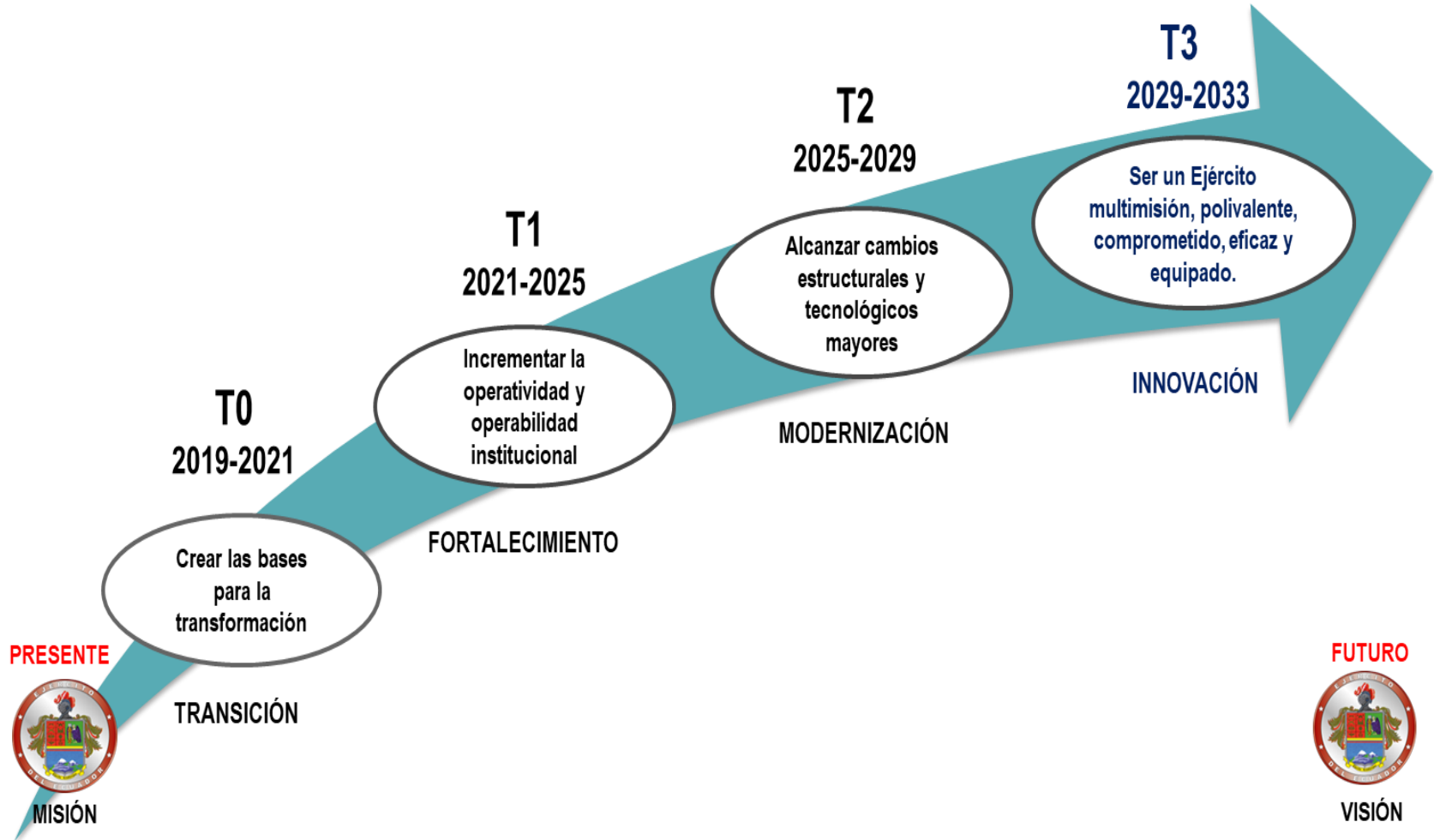
**TRANSFORMACIÓN**

DOCTRINA  
ORGANIZACIÓN  
ENTRENAMIENTO  
DESARROLLO TECNOLÓGICO  
EDUCACIÓN  
GESTIÓN HUMANA  
CULTURA ORGANIZACIONAL  
SOPORTE INSTITUCIONAL  
DESARROLLO INFRAESTRUCTURA  
MARCO LEGAL



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# EL PROBLEMA



# EL PROBLEMA



## Óbices/obstáculos

Pueden originarse al interior o por factores externos

## Dan lugar a las brechas de capacidades

Gestión para reducirlas influirá directamente

## Diferencia entre lo que se aspira ser y lo que se alcance ser

Falencias en operatividad y operabilidad para el cumplimiento de misiones.



# EL PROBLEMA



¿Cuáles brechas de capacidades pueden generarse durante el proceso de transformación del Ejército al 2033?



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN



¿Cuál es la situación actual de las capacidades operativas del Ejército?



¿Cuáles son los principales factores o aspectos internos y externos que influyen en el apareamiento de brechas de capacidades?



¿Es importante identificar y priorizar las brechas de capacidades dentro del proceso de transformación?



¿Existe alguna estrategia que se haya implementado y que permita reducir estas brechas de capacidades?



¿Cuáles son las gestiones que se deben realizar para reducir las brechas de capacidades y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en cada uno de los horizontes temporales?

# OBJETIVOS ESPECÍFICOS

*Diagnosticar la situación actual de las capacidades militares.*



*Determinar cuáles son los principales factores que influyen en el apareamiento de las brechas de capacidades.*



*Determinar la importancia de identificar y priorizar las brechas en los horizontes temporales.*



*Proponer una estrategia para minimizar las brechas de capacidades.*





# JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



# MARCO TEÓRICO

## Fundamentación teórica

Modelos de capacidades existentes

Planificación de capacidades como respuesta a las amenazas no convencionales

Proceso de transformación de capacidades

Escenarios para la planificación de capacidades

## Marco conceptual

**Planificación basada en capacidades**

**Capacidad militar**

**Árbol de capacidades**

**Capacidades estratégicas**

**Capacidades específicas**

**Requerimiento operacional**

**Brechas de capacidad**

**Capacidades militares futuras**

## Marco legal

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 158 y 389

Ley de Seguridad Pública y del Estado en su artículo 3 y 23



# VARIABLES



## Variables

### *Independiente*

*Las brechas de capacidades determinadas en el proceso de transformación del Ejército*

### *Dependiente*

*La operatividad y operabilidad del Ejército ecuatoriano*



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# METODOLOGÍA



## Metodología de la investigación



# POBLACIÓN Y MUESTRA



## Población

- Oficiales, voluntarios que trabajan en el campo relacionado a capacidades.

## Muestra (no probabilística)

- Oficiales, directivos y expertos pertenecientes a la Academia de Guerra, la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre, Comando de Operaciones Terrestres y la Dirección de Transformación del Ejército.

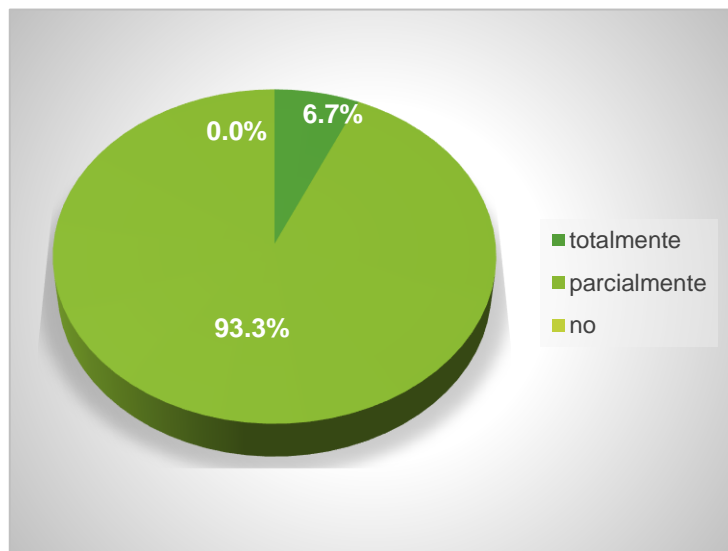


DESCRIPCIÓN	n
Personal de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre	12
Personal de la Dirección Transformación del Ejército	12
Expertos del COT y de la Academia de Guerra	6
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

$$n = 30$$



# ANÁLISIS DE RESULTADOS



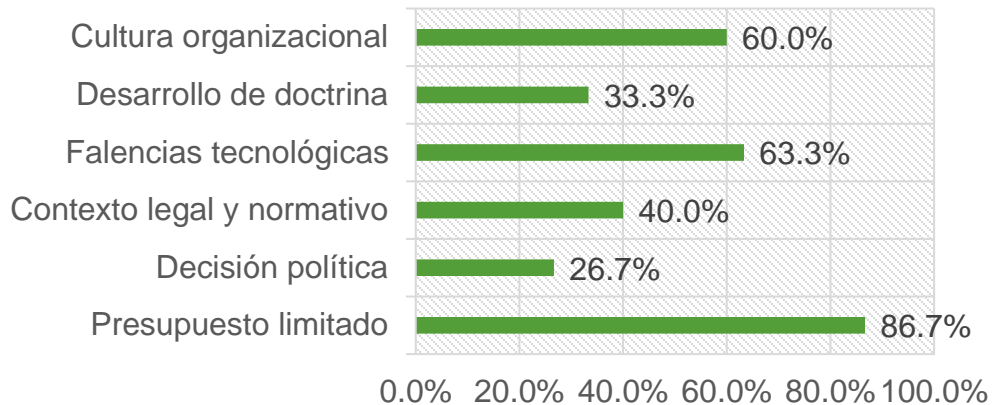
respuestas	frecuencia	porcentaje
totalmente	2	6,7%
parcialmente	28	93,3%
no	0	0,0%
total	30	100,0%

**1. ¿Considera que el desarrollo actual de las capacidades militares ha alcanzado los objetivos planteados por el proceso de transformación de las mismas definidos en la planificación previa?**

- La percepción de los entrevistados concuerda con algunas opiniones de expertos, realidad del proceso de modernización y transformación de las Fuerzas Armadas del Ecuador.
- Los procesos de modernización han enfrentado dificultades sustanciales para lograr los objetivos iniciales,
- La asignación de recursos esencial para el inicio del proyecto posteriormente se convirtió en un desafío.
- Compromiso institucional, resiliencia y determinación de la institución en su búsqueda de alcanzar sus objetivos a pesar de las limitaciones financieras.



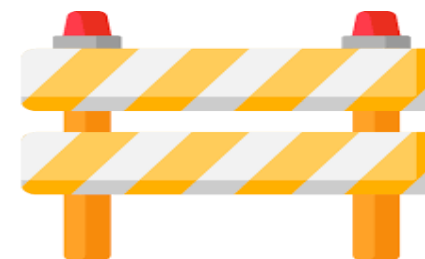
# ANÁLISIS DE RESULTADOS



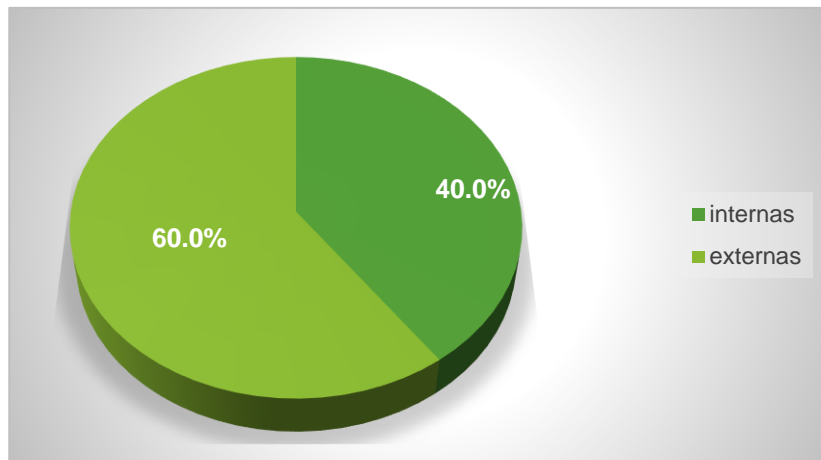
respuestas	frecuencia	porcentaje
Presupuesto limitado	26	86,7%
Decisión política	8	26,7%
Contexto legal y normativo	12	40,0%
Falencias tecnológicas	19	63,3%
Desarrollo de doctrina	10	33,3%
Cultura organizacional	18	60,0%

## 2. ¿Cuáles considera las principales barreras que ha enfrentado el proceso de transformación de capacidades?

- Las falencias tecnológicas, la cultura organizacional y el contexto legal y normativo, representan limitaciones importantes.
- Identificación de estas barreras es fundamental para la formulación de estrategias y políticas de superación.
- El aspecto tecnológico es fundamental para el desarrollo de capacidades militares.
- Desafío financiero.
- Cultura organizacional como barrera interna controlable
- Contexto legal y normativo barrera externa



# ANÁLISIS DE RESULTADOS



4. ¿De qué naturaleza considera usted que son los factores que inciden en mayor medida para que aparezcan brechas en las capacidades actuales?

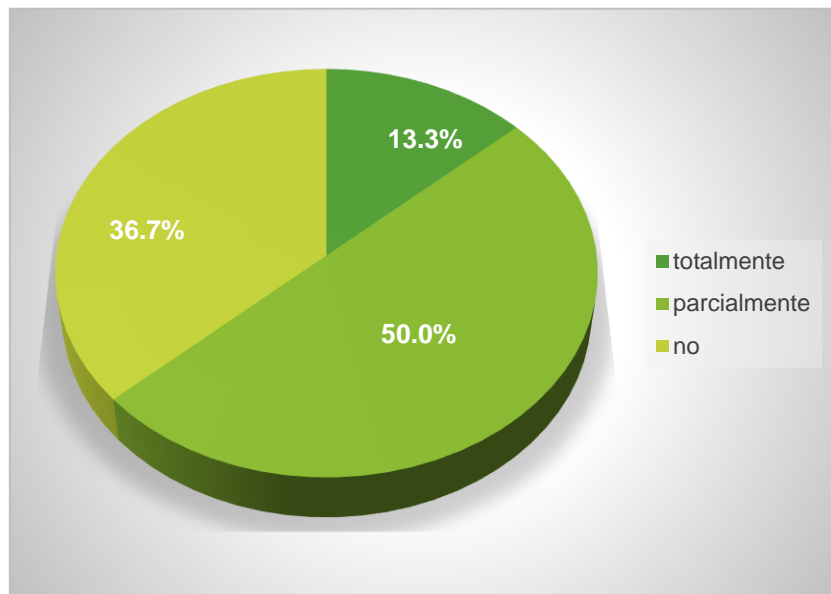
- Factores externos son determinantes para las brechas de capacidad, se deben buscar los mecanismos para superarlos.
- Se debe buscar alternativas, que promuevan estos cambios desde adentro, siempre y cuando se prioricen los objetivos institucionales. En este sentido, la innovación, el desarrollo real del liderazgo, la priorización real del ámbito operativo.

respuestas	frecuencia	porcentaje
internas	12	40,0%
externas	18	60,0%
total	30	100,0%





# ANÁLISIS DE RESULTADOS



respuestas	frecuencia	porcentaje
<b>totalmente</b>	4	13,3%
<b>parcialmente</b>	15	50,0%
<b>no</b>	11	36,7%
<b>total</b>	30	100,0%

6. ¿Considera que en la actualidad las brechas de capacidad se han reducido conforme a lo esperado?

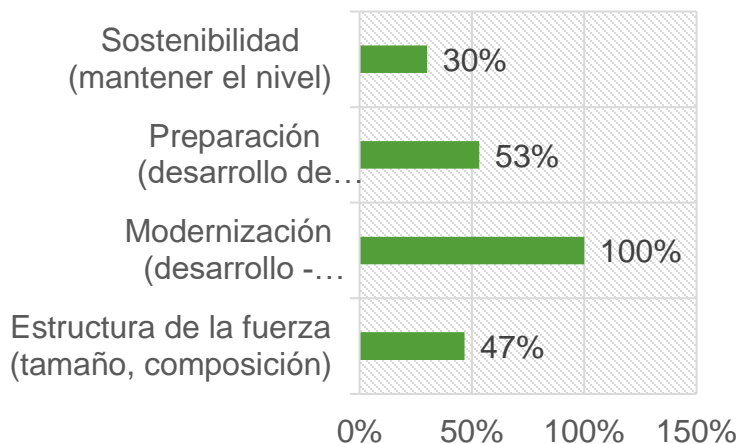
- La percepción es la de no haber alcanzado en su totalidad los objetivos respecto a la reducción de las brechas de capacidad.
- Los informes detallados respecto las brechas de capacidad, no han sido incluidos en el documento final de la planificación institucional al 2025, sin embargo, se ha definido ya las capacidades futuras que ha de alcanzar la Fuerza.



# ANÁLISIS DE RESULTADOS

8. ¿Qué áreas definidas para el desarrollo de capacidades considera que deben ser priorizadas para alcanzar los niveles deseados de las capacidades futuras?

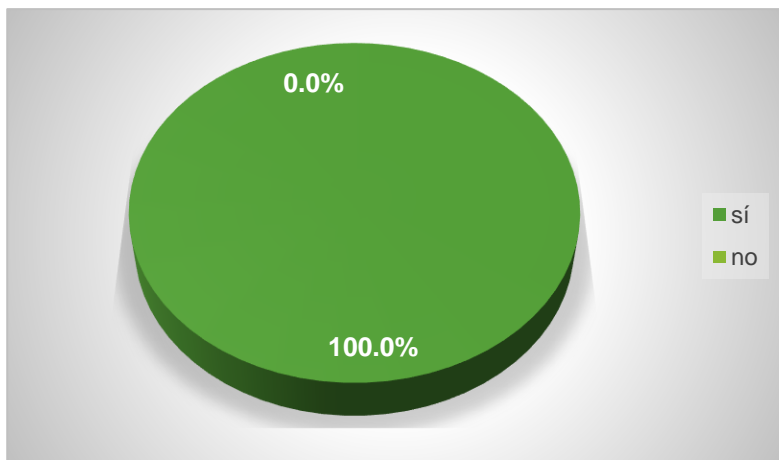
- El área que debe priorizarse es clara (modernización desarrollo-tecnología (100%), no se ha concretado fundamentalmente por la falta de recursos.
- Se puede apreciar que las otras áreas también tuvieron respaldo y hablan de la comprensión de un sistema que necesita de un esfuerzo multisectorial.



respuestas	frecuencia	porcentaje
Estructura de la fuerza (tamaño, composición)	14	47%
Modernización (desarrollo - tecnología)	30	100%
Preparación (desarrollo de capacidades)	16	53%
Sostenibilidad (mantener el nivel)	9	30%



# ANÁLISIS DE RESULTADOS



9. ¿Cree usted que es viable el desarrollo de estrategias que permitan reducir las brechas de capacidades mediante el desarrollo de un estudio prospectivo?

- El 100 % de los encuestados consideran que sí es viable el desarrollo de estrategias que permitan reducir las brechas de capacidades mediante el desarrollo de un estudio prospectivo.

respuestas	frecuencia	porcentaie
sí	30	100,0%
no	0	0,0%
total	30	100,0%



# OPERATIVIDAD Y OPERABILIDAD EN LAS OPERACIONES MILITARES

## CAPACIDADES OPERATIVAS DE LA FUERZA TERRESTRE

UNIDADES	DEFENSA DEL TERRITORIO NACIONAL		
	CAPACIDAD	OPERATIVIDAD	OPERABILIDAD
EJERCITO	16,04%	41,29%	2,44%
I D.E	16,57%	43,03%	2,32%
II D.E	16,19%	42,88%	1,82%
III D.E	12,19%	34,72%	0,06%
IV D.E	17,30%	46,87%	1,37%
AGRUCOMGE	5,26%	33,91%	1,84%
CEE	35,68%	115,74%	0,61%
15 BAE	18,62%	46,73%	5,48%
COLOG	19,26%	33,26%	10,98%
C.E.D.M.T	24,78%	31,83%	20,98%
29 BIM	9,00%	49,67%	3,57%

ÁMBITO INTERNO		
CAPACIDAD	OPERATIVIDAD	OPERABILIDAD
13,37%	34,65%	1,68%
12,45%	31,95%	1,46%
11,84%	31,77%	0,51%
8,84%	27,01%	0,09%
15,33%	38,46%	2,40%
2,18%	25,31%	1,72%
39,25%	113,77%	3,18%
14,00%	37,28%	8,47%
19,26%	33,26%	10,98%
24,78%	31,83%	20,98%
9,00%	49,67%	8,43%

GESTIÓN DE RIESGOS		
CAPACIDAD	OPERATIVIDAD	OPERABILIDAD
12,33%	34,12%	0,59%
11,27%	32,15%	0,03%
9,90%	31,64%	1,17%
7,05%	25,38%	1,55%
12,76%	36,48%	0,02%
2,18%	25,31%	1,72%
39,25%	113,77%	3,18%
14,00%	37,28%	8,47%
19,26%	33,26%	10,98%
24,78%	31,83%	20,98%
9,00%	49,67%	8,43%



### Operatividad

Indicador crucial, incluye la preparación del personal, la coordinación entre unidades y la capacidad de respuesta.



### Alcance de la Operatividad

La operatividad abarca desde el nivel táctico hasta el estratégico.



### Operabilidad

Se centra en la condición y disposición de los sistemas, equipos y recursos.



### Alcance de la Operabilidad

La operabilidad aborda la capacidad de mantener y restaurar rápidamente los recursos



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# PROPUESTA

**Estrategia para el fortalecimiento de la operatividad y operabilidad del Ejército basada en el análisis prospectivo de las brechas de capacidades militares dentro del proceso de transformación al año 2033.**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# PROPUESTA

## Identificación de factores



# PROPUESTA

## Aplicación del método MICMAC Matriz de impactos cruzados y gráfico de influencia

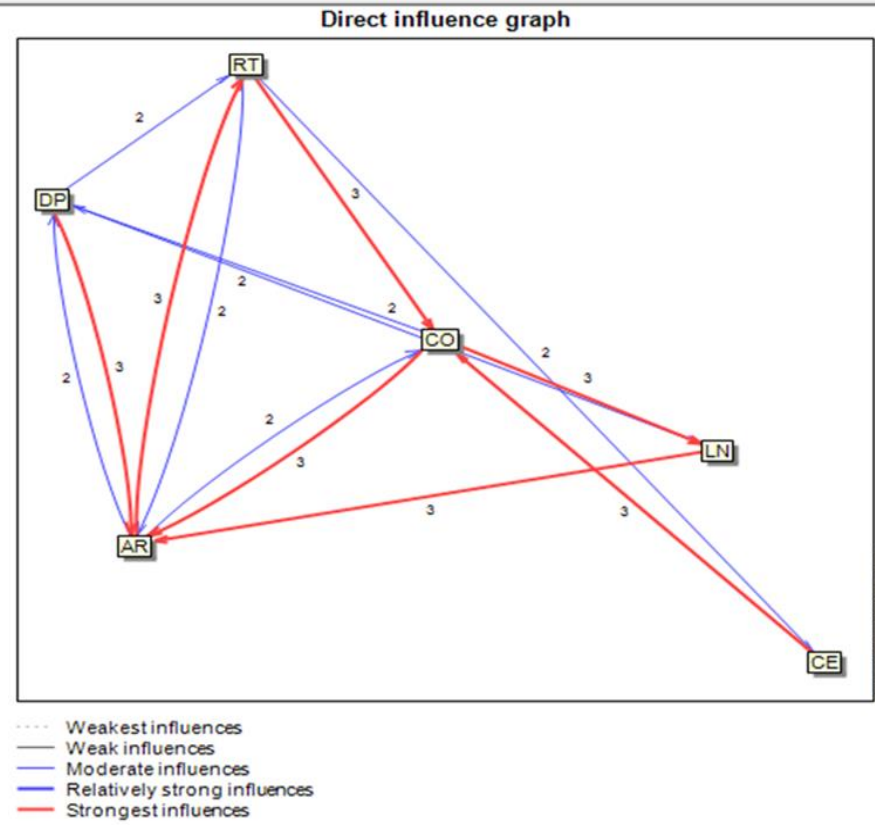


Matrix of Direct Influences (MDI)

	1: C	2: C	3: R	4: L	5: D	6: A
1: CO	0	2	2	3	2	3
2: CE	3	0	2	0	1	1
3: RT	3	2	0	0	0	2
4: LN	2	2	1	0	1	3
5: DP	2	1	2	2	0	3
6: AR	2	1	3	0	1	0

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:  
 0: No influence  
 1: Weak  
 2: Moderate influence  
 3: Strong influence  
 P: Potential influences

© LPSOR-EPITA-MICMAC



# PROPUESTA

## Aplicación del método MICMAC- variables



- Variable determinante** → Decisión política para el desarrollo de las capacidades militares
- Variable de entorno** → Contexto legal y normativo
- Variable autónoma** → Doctrina específica de las capacidades militares
- Variable resultado** → Recursos tecnológicos para el desarrollo de capacidades
- Variable Objetivo** → Asignación de recursos
- Variable clave** → Cultura organizacional





# PROPUESTA

## Escenarios

### Escenario tendencial

Desbordamiento de las amenazas, operaciones sin resultados efectivos y con falencias.

Restricciones presupuestarias y escasez de recursos

Dificultades para adquirir nuevas tecnologías y equipos

Falta de cultura organizacional sólida y de una doctrina específica.

Desafíos normativos y legales

Operatividad y operabilidad reducidas

### Escenario deseable

Neutralización de las amenazas y efectividad en las operaciones

Financiamiento adecuado y sostenido

Mayor inversión en recursos tecnológicos

Sólida cultura organizacional y doctrina específica

Contexto normativo y legal favorable

Operatividad y operabilidad avanzadas

### Escenario disruptivo

Control de las amenazas y cumplimiento adecuado de las misiones

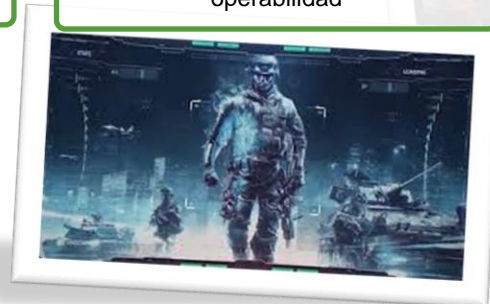
Recursos presupuestarios limitados

Limitada inversión en tecnología

Cultura organizacional mejorada y doctrina específica en desarrollo

Mejora en el contexto normativo y legal

Mejoras en la operatividad y operabilidad



# DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

## La estrategia de optimización del ámbito operativo estará determinada por dos ejes de acción:



1. Asignación efectiva de recursos para el ámbito operativo.
2. Cambio de cultura organizacional mediante la modificación del sistema de calificación del personal militar con factores de incremento e incentivos que prioricen al desempeño en el ámbito operativo.

*El objetivo principal de esta estrategia es mejorar la eficiencia y eficacia del desempeño en el ámbito operativo mediante la optimización de los recursos disponibles y la motivación del personal militar para alcanzar un alto rendimiento en esta área.*



# EJES DE ACCIÓN

Asignación efectiva de recursos para el ámbito operativo

Evaluación de capacidades actuales y necesidades

Identificación de capacidades críticas

Diseño de planes de desarrollo

Priorización y asignación de recursos

Monitoreo y evaluación continua



Cambio de cultura organizacional mediante modificaciones en el sistema de calificación del personal militar

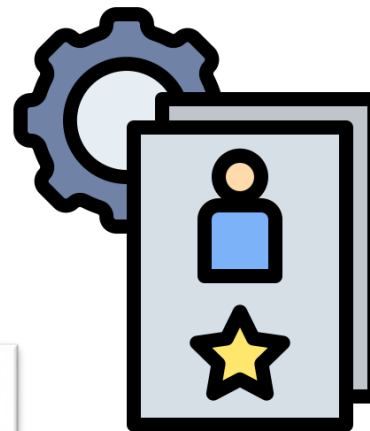
Análisis del sistema de calificación actual

Diseño de factores de incremento e incentivos

Definición de criterios de desempeño

Implementación y comunicación

Monitoreo y ajuste



# CONCLUSIONES



# RECOMENDACIONES





Muchas  
Gracias!



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA