



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

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y  
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS**

**PROYECTO N.2 PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA EL SISTEMA DE MOVILIZACIÓN MILITAR DE  
LAS FUERZAS ARMADAS**

**Autor: TCRN MERINO EDMUNDO**

**DIRECTOR: DR. CARGUA, SEGUNDO  
CODIRECTOR: ING. TERÁN, MARCELO**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

## CERTIFICADO DEL DIRECTOR

Que el trabajo titulado “**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SISTEMA DE MOVILIZACION MILITAR DE LAS FUERZAS ARMADAS**”, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecida por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que cumple con las disposiciones institucionales, metodologías y técnicas que regulan la actividad académica, recomendamos la publicación del presente proyecto.

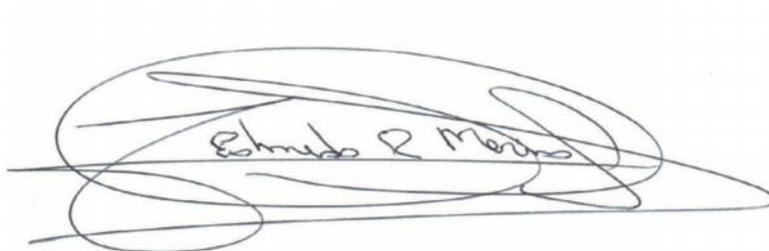
El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de ACROBAT (PDF), los mismos que son entregados al Ing. Jorge Rodríguez coordinador de la Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad.

EL DIRECTOR DEL PROYECTO	EL CODIRECTOR DEL PROYECTO
 DR. SEGUNDO CARGUA	 ING. MARCELO TERÁN

## AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, TCRN DE I. EDMUNDO RAMIRO MERINO SALAS , de C.I 0602110645 he realizado la respectiva investigación escrita, estadística, así como, la elaboración de las diferentes gráficos y tablas con datos reales de la Dirección de Movilización del CC.FF.AA, para poder elaborar el PROYECTO “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SISTEMA DE MOVILIZACIÓN MILITAR DE LAS FUERZAS ARMADAS” , el mismo que pongo a consideración en este trabajo.

### EL AUTOR DEL PROYECTO

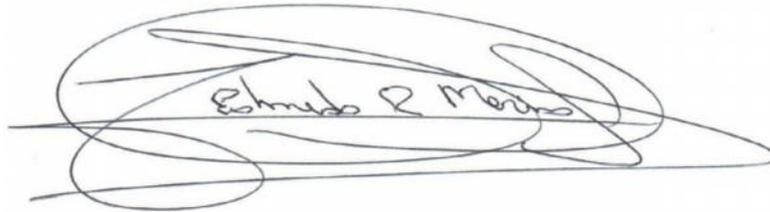
A handwritten signature in black ink, appearing to read "Edmundo R. Merino S.", is enclosed within a large, loopy, scribbled oval shape.

EDMUNDO R. MERINO S.  
TCRN DE I.  
0602110645

## AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN

Yo, TCRN DE I. EDMUNDO RAMIRO MERINO SALAS , de C.I 0602110645  
AUTORIZO PARA QUE EL PROYECTO “DISEÑO DE UN CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL PARA EL SISTEMA DE MOVILIZACIÓN MILITAR DE  
LAS FUERZAS ARMADAS” SEA PUBLICADO EN LA BIBLIOTECA  
VIRTUAL, en la Universidad de Fuerzas Armadas “ESPE”.

EL AUTOR DEL PROYECTO

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Edmundo R. Merino S.", is enclosed within a large, loopy, scribbled oval shape.

EDMUNDO R. MERINO S.  
TCRN DE I.  
0602110645

## **DEDICATORIA**

Dedico este Trabajo a mis padres a mis hijos que son las personas más importantes en mi vida, y que gracias a ellos estoy aquí, tratando de dar un escalón más en mi vida profesional.

A mis hermanos, familiares y amigos por el apoyo necesario en la conquista de este nuevo título profesional.

A la Dirección de Movilización por la motivación y el apoyo necesario para la elaboración de este tema en especial por el apoyo de todos los recursos humanos y tecnológicos utilizados en el desarrollo de este proyecto.

A la Fuerzas Armadas en especial a la Fuerza Terrestre al seleccionarme para poder realizar la Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad, que son los únicos beneficiarios en el aporte que nosotros los nuevos Máster vamos a realizar en beneficio de la Institución Armada.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, que siempre ha estado conmigo que es mi amigo y una luz en mi vida, a mis hijos y padres que me han apoyado en mis estudios y en el logro de esta meta.

También agradezco a mis hermanos, familiares y los amigos que apoyaron en mis estudios.

A mi Crnl de EMC Galo Cruz (SP), ex Director de Movilización Militar de FF.AA en ver en mí con las actitudes suficientes para poder desarrollar todo lo relacionado de la Gestión Institucional y por impulsarme a seguir mis estudios superiores de cuarto nivel.

A los diferentes ex Directores de Movilización que con su apoyo al darme la oportunidad de poder implementar lo aprendido en mi Maestría en las diferentes áreas de esta importante Institución.

A la Fuerza Terrestre por darme la facilidad de realizar otro título más, que lo único que hacen es tener en sus filas oficiales listos para afrontar las nuevas tendencias de la organización de las Instituciones en el sector público.

## TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICADO DEL DIRECTOR .....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
TABLA DE CONTENIDO.....	vii
TABLAS .....	iix
ILUSTRACIONES.....	x
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
BIBLIOGRAFÍA .....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.1.2 Plan Nacional de Desarrollo 2009.....	2
1.1.3 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.....	2
1.1.4 El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.....	3
1.1.5 Decreto 195 del 19 de Enero del 2010 .....	3
1.1.6 Decreto 555 del 30 de Noviembre del 2010.....	3
1.1.7 Decreto 726 del 08 de abril Del 2011. ....	4
1.1.9 Decreto 729 del 11 de Abril del 2011.....	4
1.1.10 Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional No. ..	5
1.2 Justificación.....	6
1.3 Importancia.....	8
1.4 Marco Teórico y Metodológico.....	10
1.5 Objetivo General .....	14
1.6 Objetivo Específico .....	14
CAPÍTULO II .....	15
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN.....	15
DE MOVILIZACIÓN .....	15
2.1 Análisis del Ambiente Externo .....	15
2.1.1 Macro ambiente.....	15

2.1.2 Micro ambiente .....	21
2.2 Análisis del ambiente interno.....	26
2.2.1 Capacidad Administrativa.....	26
2.2.2 Capacidad Financiera .....	27
2.2.3 Capacidad de Producción.....	29
2.3 Informe Ejecutivo.....	30
2.3.1 Factores externos.....	30
2.3.2 Factores internos .....	31
CAPÍTULO III.....	32
ESTRATEGIA INSTITUCIONAL .....	32
3.1 Modelo de Gestión de la Seguridad Externa e Interna del Estado.....	32
3.2 Modelo de Gestión de la Defensa Nacional.....	33
3.3 Modelo de Gestión de las Fuerzas Armadas .....	33
3.4 Direccionamiento Estratégico de Fuerzas Armadas .....	34
3.4.1 Agenda Nacional de la Defensa .....	34
3.4.2 Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas .....	35
3.4.3 Direccionamiento Estratégico de la Dirección de Movilización.....	40
CAPÍTULO IV.....	45
ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	45
4.1 Matriz de alienación de la Dirección de Movilización .....	45
4.2 Mapa Estratégico de la Dirección de Movilización.-.....	46
4.3 Cuadro de Mando Integral de la Dirmov .....	47
4.4 Indicadores .....	49
4.4.1 Indicador N.1.....	49
4.4.2 Indicador N.2.....	50
4.4.3 Indicador N.3.....	51
4.4.4 Indicador N.4.....	52
4.4.5 Indicador N.5.....	53
4.4.6 Indicador N.6.....	54
4.4.7 Indicador N.7.....	55
4.4.8 Indicador N.8.....	56
4.4.9 Indicador N.9.....	57
4.4.10 Indicador N.10.....	58
4.4.11 Indicador N.11.....	59
4.4.12 Indicador N.12.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61

## TABLAS

<i>Tabla 1 PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS</i>	13
<i>Tabla 2 NUMÉRICO DEMANDA PARA LA ORGANIZACIÓN DE RESERVAS</i>	17
<i>Tabla 3 NUMÉRICO PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO</i>	17
<i>Tabla 4 NUMÉRICO DE RESERVAS ENTRENADAS</i>	18
<i>Tabla 5 NECESIDAD DE ENTRENAMIENTO DE RESERVAS</i>	19
<i>Tabla 6 CANTIDAD DOC. MILITARES EMITIDOS</i>	19
<i>Tabla 7 INCREMENTO DE PRESUPUESTO</i>	20
<i>Tabla 8 PROYECTOS TIC Y UTILIDAD</i>	20
<i>Tabla 9 NUMÉRICO CONSCRIPTOS CAPACITADOS</i>	21
<i>Tabla 10 NUMÉRICO CIUDADANOS EN EDAD MILITAR</i>	22
<i>Tabla 11 BENEFICIARIOS DEL SEGURO DE SALUD</i>	23
<i>Tabla 12 NÚMERO DE CONSCRIPTOS ALISTAMIENTO</i>	23
<i>Tabla 13 NÚMERO DE CONSCRIPTOS SE LICENCIAN</i>	24
<i>Tabla 14 EMISIÓN DOCUMENTOS MILITARES Y RECAUDACIÓN</i>	25
<i>Tabla 15 NUMÉRICO PERSONAL LABORA DIRMOV</i>	26
<i>Tabla 16 PRODUCTIVIDAD AUTOGESTIÓN</i>	26
<i>Tabla 17 NUMÉRICO DE SERVIDORES PÚBLICOS</i>	27
<i>Tabla 18 EJECUCIÓN ANUAL PRESUPUESTARIA</i>	27
<i>Tabla 19 EFICIENCIA DEL PRESUPUESTO ASIGNADO</i>	28
<i>Tabla 20 DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO PAPP</i>	28
<i>Tabla 21 DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO</i>	29
<i>Tabla 22 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO MDN – CCFFAA</i>	45
<i>Tabla 23 INDICADOR N.1</i>	49
<i>Tabla 24 INDICADOR N.2</i>	50
<i>Tabla 25 INDICADOR N.3</i>	51
<i>Tabla 26 INDICADOR N.4</i>	52
<i>Tabla 27 INDICADOR N.5</i>	53
<i>Tabla 28 INDICADOR N. 6</i>	54
<i>Tabla 29 INDICADOR N.7</i>	55
<i>Tabla 30 INDICADOR N.8</i>	56
<i>Tabla 31 INDICADOR N. 9</i>	57
<i>Tabla 32 INDICADOR N. 10</i>	58
<i>Tabla 33 INDICADOR N.11</i>	59
<i>Tabla 34 INDICADOR N. 12</i>	60

## ILUSTRACIONES

x

<i>Ilustración 1 EVOLUCIÓN DEL SERVICIO CIVICO MILITAR VOLUNTARIO</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 2 RESUTADOS DE LA PLANIFICACIÓN DELSCMV</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 3 RESULTADOS DE VARIABLES DE PERSCEPCIÓN ENCUESTAS</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 4 ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO PARA LA RESERVA</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 5 DISMINUCIÓN DE LOS SOLDADOS DE RESERVA</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 6 DISMINUCIÓN DE LAS RESERVAS</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 7 DÉFICIT ENTRENAMIENTO DE LAS RESERVAS</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 8 UBICACIÓN DE LAS BASES Y CENTROS DE MOVILIZACIÓN</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 9 MODELO DE SEGURIDAD DEL ESTADO</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 10 MODELO DE GESTIÓN DE LA DEFENSA NACIONAL</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 11 MODELO DE GESTIÓN DE FF.AA</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 12 ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DEL CCFFAA</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 13 MAPA ESTRATÉGICO DE LA DIRMOV</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 14 CUADRO DE MANDO INTEGRAL</i>	<i>48</i>

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Ley del Servicio Militar Obligatorio . (1994).*  
*Constitución del Ecuador . (2008).*  
*Constitución del Ecuador, Administración Pública. (2008).*  
*Ley de Seguridad Publica del Estado . (2009).*  
*Plan Nacional Del Buen Vivir . (2009).*  
*Código Orgánico de Finanzas Públicas. (2010).*  
*Decreto 195 . (2010).*  
*Decreto 555. (2010).*  
*Decreto 729. (2011).*  
*Decreto 126. (2011).*  
*Modelo De Gestión del CC.FF.AA. (2011).*  
*Norma Técnica Institucional 996. (2011).*  
*Plan Estrategico Institucional de CC.FF.AA. (2011).*  
*CC.FF.AA. (2011). Modelo De Gestión del CC.FF.AA.*  
*CC.FF.AA. (2013). CMI del CC.FF.AA.*  
*CC.FF.AA. (2013). Direccionamiento Estratégico 2013 - 2021 .*  
*Contraloria, L. O. (2003). Ley Organica de la Contraloria.*  
*Decreto555. (2010). Gestión Por Resultados.*  
*Dirmov. (2012). Planificación De Las Reservas.*  
*Dirmov. (2013). Direccionamiento Estratégico Dirmov 2013 - 2021.*  
*Dirmov. (2013). Informe de Gestión , Control y Evaluación Dirmov.*  
*Dirmov. (2013). Informes Doc. Militares.*  
*Dirmov. (2013). Informes de Gestión 2009 -2013.*  
*Mdn. (2012). Modelo de Gestion De La Defensa Nacional .*  
*Mdn. (2012). Modelo de Gestión De Seguridad Del Estado.*  
*Mdn, A. D. (2010). Agenda de La Defensa .*  
*Norton, R. K. (1992). Revista Harvard Business Review.*  
*Norton, R. K. (1992). Harvard Business Review.*  
*Norton, R. K. (1996). The Balanced Scorecard.*

**BIBLIOGRAFÍA**

- Ley Del Servicio Militar Obligatorio . (1994).*  
*Constitución Del Ecuador . (2008).*  
*Ley De Seguridad Publica Del Estado . (2009).*  
*Plan Nacional Del Buen Vivir . (2009)*  
*Código Orgánico De Finanzas Públicas. (2010).*  
*CC.FF.AA. (2011). Modelo de Gestión del CC.FF.AA.*  
*CC.FF.AA. (2013). Direccionamiento Estratégico 2013 - 2021 FF.AA.*  
*Mdn. (2012). Modelo de Gestion de La Defensa Nacional .*  
*Mdn. (2012). Modelo de Gestión de Seguridad del Estado.*  
*Mdn, A. D. (2010). Agenda de La Defensa .*  
*Norton, R. K. (1992). Revista Harvard Business Review.*  
*Norton, R. K. (1992). Harvard Business Review.*  
*Norton, R. K. (1996). The Balanced Scorecard.*

El cambio de la normativa legal vigente, en especial de la Constitución aprobada en el 2008, en la cual se define claramente las diferentes misiones y actividades constitucionales para Fuerzas Armadas, que se deben cumplir partiendo de esta nueva normativa legal.

El Ministerio de Defensa Nacional, quien gestiona la Política de la Defensa nacional y regula la gestión administrativa de la Defensa Nacional por medio del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, realiza la reestructuración de Fuerzas Armadas elaborando el Sistema de la Defensa Nacional.

Además, de su modelo de gestión elabora el Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas 2010-2021, el cual de acuerdo a las diferentes normativas legales vigentes entre otras debe en especial cumplir con el Modelo de reestructuración de acuerdo a sus componentes.

Donde el componente Gobierno por resultados es el que se desea aplicar por medio de este proyecto con la metodología de BSC.

De tal manera, en este proyecto refleja de una manera óptima el seguimiento, control y la evaluación de los diferentes planes, proyectos, actividades relacionadas a la Planificación Institucional de la Dirección de Movilización del CC.FF.AA.

**Palabras claves: BUEN VIVIR PBV, POLÍTICA DE LA DEFENSA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PEI, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, MODELO DE GESTIÓN, MAPA ESTRATÉGICO, CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI.**

Changing the current legislation, especially the Constitution adopted in 2008, which is clearly defined, the different missions and constitutional activities for Armed Forces, that must accomplish based on this new legal legislation.

The National Defense Ministry, who runs the national defense policy and regulates the administration of National Defense, in conjunction with the Command of the Armed Forces, are performing the restructuration of armed forces and developing the System of National Defense.

Furthermore, this management model produces the Institutional Strategic Plan 2010-2021 of Armed Forces, which according to the different existing legal regulations which must comply with Model restructuring according to its components.

Thus, this project reflects optimally monitoring, control and evaluation of different plans, projects related to the Institutional Planning Directorate of Mobilization of CC.FF.AA.

**Key words:**

Living Plan PBV, Policy Defense, PEI Institutional Strategic Planning, Institutional Strategic Management, Model Management, Strategic Map, CMI Scorecard.

## INTRODUCCIÓN

### “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SISTEMA DE MOVILIZACIÓN MILITAR DE LAS FUERZAS ARMADAS”

Se debe considerar que a partir del año 2010 se inició con la reestructuración de Fuerzas Armadas donde se consideró el SISTEMA DE LA DEFENSA NACIONAL y todos los sistemas de Fuerzas Armadas, dentro de ellos el SISTEMA DE LA MOVILIZACIÓN MILITAR, considerando todo el marco legal vigente actual con los nuevos roles y atribuciones. En la Movilización Militar se considera como parte del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas todos los sistemas están regulados con toda la normativa legal vigente de las Instituciones Públicas del Estado, donde se dispone de utilizar herramientas modernas (BSC) para medir y evaluar la estrategia, así como, por decreto ejecutivo se dispuso se implemente la Gestión por resultados (GPR) en todas las instituciones del Estado.

En la metodología utilizada para el diseño del Cuadro de Mando Integral permitirá observar las estrategias definidas por una organización, de una manera más clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en Objetivos, indicadores y acciones concretas.

En la Dirección de Movilización del CC.FF.AA, esta herramienta todavía no ha sido desarrollada satisfactoriamente, para lo cual por medio de un análisis interno y externo de la situación actual de la institución se ha podido determinar y levantar el Direccionamiento estratégico como punto de partida para la elaboración del CMI.

La Dirección de Movilización al ser parte del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es una institución pública se alinea a las políticas del Estado y dentro de la normativa legal vigente tiene como propósito que todas las instituciones públicas dispongan de estas herramientas y metodologías, dentro de la administración moderna, por eso se tomara como punto de partida lo que dispone la normativa legal para las instituciones públicas desde:

- a) La Constitución de la República del Ecuador
- b) Plan de Desarrollo Nacional
- c) Código de la Planificación y Finanzas Públicas
- d) Decreto 195 del 19 de enero del 2010
- e) Decreto 555 del 30 de noviembre del 2010
- f) Decreto 726 del 08 de abril del 2011
- g) Decreto 729 del 11 de abril del 2011
- h) Norma Técnica de Restructuración de la Gestión Pública Institucional no. 996

En el siguiente proyecto se está proponiendo el Diseño del CMI para la Dirección de Movilización del CC.FF.AA como un aporte a la Institución para cumplir con la “NORMA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA DE GOBIERNO POR RESULTADOS”, donde se debe identificar claramente los logros y metas los mismos que deben cumplirse para alcanzar los objetivos del CCFFAA y los del Sistema de la Defensa.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 Antecedentes**

Por cambio estructural del Estado, aprobación de nueva normativa constituyente, desde el año 1999 se ha venido conociendo sobre una reorganización de Fuerzas Armadas, en ese año se generaron 11 Proyectos para reorganizar a Fuerzas Armadas.

En el año 2002 con la publicación del Libro Blanco de la Defensa se orienta a grandes cambios y transformaciones para FF.AA, donde se determina los roles de Fuerzas Armadas.

En el año 2006, se actualiza el Libro Blanco de la Defensa y resultado se eliminan algunas unidades militares, otras se crean y el orgánico de Fuerzas Armadas se reduce. Se crean los Comandos Operativos en cada una de las Fuerzas.

En el año 2008 publicado la nueva Constitución del Ecuador se define los roles actuales para Fuerzas Armadas, existe el cambio de algunos cuerpos legales que se debe considerar para la estructuración de Fuerzas Armadas, dando énfasis a la Planificación Militar Estratégica.

En el año 2010, alineándose y sustentado al proceso de Modernización del Estado donde configura un Modelo de Gestión Pública definido por SENPLADES, Fuerzas Armadas debe considerar un Modelo de Gestión propio, considerando los diferentes Sistemas para su funcionamiento.

El Estado Mayor Institucional del CC.FF.AA lidera el proyecto de Reestructuración de Fuerzas Armadas, para lo cual: emite políticas, directrices y en especial la metodología seguir para cada Sistema que conforma el Modelo de Gestión de Fuerzas Armadas.

Además, debemos considerar que existe normativa legal vigente que obliga a las Instituciones Públicas para que cada una de ellas tengan Modelos, Sistemas de Gestión, herramientas de control y evaluación para su funcionamiento:

- 1.1.1 Constitución del Ecuador.- Sección segunda Administración pública. Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.  
(CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2008)
- 1.1.2 Plan Nacional de Desarrollo.- El Plan Nacional de Desarrollo 2009 - 2013 (PNVB) propone una lógica de planificación a través de 12 objetivos nacionales para el Buen Vivir los mismos que fueron planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2009 y que ahora han sido actualizados bajo parámetros que se relacionan con el desempeño de las metas nacionales.  
(PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR , 2009)
- 1.1.3 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.- ACUERDO No. 022-CG “Orientaciones y disposiciones de fortalecimiento institucional”. Art.1 “Se Implementará un Sistema Integrado de Gestión que incluye los siguientes sistemas específicos: Estratégico, de Procesos, de Información, de Talento Humano, de Calidad y Ambiental, de manera que los productos y servicios que genera satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad, agreguen valor público e incrementen la credibilidad”  
Art.2 “Para el diseño e implementación del SIG se utilizarán las mejores prácticas de la administración moderna, tales como: Gestión por Procesos, Administración por Directrices, Administración de la Calidad Total TQM, **Cuadro de Mando Integral**, Mejoramiento Continuo, para lo cual de ser necesario, se recurrirá a alianzas estratégicas, y de ser necesario asesorías especializadas de profesionales”  
“Las instituciones públicas deberán disponer de un CMI”  
(CONTRALORIA, 2003)

- 1.1.4 El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.- Art. 1.- Objeto.- El presente código tiene por objeto organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del Buen Vivir, de las garantías y los derechos constitucionales. Las disposiciones del presente código regulan el ejercicio de las competencias de planificación en el ejercicio de la política pública en todos los niveles de gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo de ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos descentralizados, la programación presupuestaria cuatrianual del Sector Público, el Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas; y, todos los recursos públicos demás instrumentos aplicables a la Planificación y las Finanzas Públicas.

Art. 39.- Seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo.- La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo coordinará los mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo en función de los procedimientos definidos en el reglamento de este Código.

(CÓDIGO ORGÁNICO DE FINANZAS PÚBLICAS, 2010)

- 1.1.5 Decreto 195 del 19 de Enero del 2010.- Se dispone emitir los lineamientos estructurales para organizar las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, apoyo y operativo, de los Ministerios de Coordinación y Sectoriales, Secretarías e Institutos Nacionales pertenecientes a la Función Ejecutiva;

(DECRETO 195 , 2010)

- 1.1.6 Decreto 555 del 30 de Noviembre del 2010.- Se dispone la implementación del proyecto Gobierno por Resultados – GPR en todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva, bajo responsabilidad de la Secretaría Nacional de la Administración Pública;

“Las Instituciones Públicas deben implementar la GPR” (DECRETO 555, 2010)

1.1.7 Decreto 726 del 08 de abril Del 2011.- Art.2 Dependerá de la Secretaria Nacional de la Administración Pública las entidades creadas por la propia Secretaría para el ejercicio de su competencias, así como los organismos públicos dependientes y adscritos a la Presidencia de la República.

Art. 3 Todos los Ministerios Sectoriales con sus instituciones adscritas y dependientes, Secretarías Nacionales con sus instituciones adscritas y dependientes, Banca Pública y las Empresas Públicas creadas mediante Decreto Ejecutivo, deberán contar con su estructura orgánica con una Coordinación General de Gestión Estratégica con el fin de impulsar, bajo mejores prácticas y en forma estratégica, la gestión institucional para el mejoramiento de la eficiencia en la Función Ejecutiva.

Art. 7 Son funciones del Consejo Nacional de la Administración Públicas entre otras:

b) Validar la correcta ejecución del presupuesto de los consejos sectoriales.

Art. 8 El Consejo Nacional de la Administración Publica está integrado por entre otras:

b) El Secretario Nacional de Planificación y desarrollo.

(DECRETO 126, 2011)

1.1.8 La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.- Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, **seguimiento y evaluación**; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente.

1.1.9 Decreto 729 del 11 de Abril del 2011.- Se crea el Comité de Gestión Pública Interinstitucional con el fin de coordinar la implementación de un modelo de reestructuración de la gestión pública institucional en la Función Ejecutiva, en cuya Disposición

General Segunda se determina que el Comité emitirá, mediante una norma técnica, los lineamientos generales del modelo, la cual será de cumplimiento

obligatorio; y, Que, es necesario emitir los lineamientos generales del Modelo de Reestructuración que involucre a los principales actores de la gestión pública institucional, con el fin de obtener un solo direccionamiento estratégico para la mejora continua de su eficiencia, eficacia y calidad con un enfoque centrado en el ciudadano.

(DECRETO 729, 2011)

#### 1.1.10 Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional No.

996 del 19 De Diciembre Del 2011.- Modelo de reestructuración de la gestión pública institucional. Definición, principios, valores, ámbito, responsables y componentes.

Artículo 1.- Modelo de Reestructuración.- Es el conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema de gestión institucional fundamentado en políticas, mediante el cual busca consolidar e innovar a las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva bajo los principios constitucionales que regulan la Administración Pública y optimizar con eficiencia la gestión de la misma, los recursos del Estado, la mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía y el desarrollo del servidor público.

El Modelo de Reestructuración se adapta a cada institución, es decir: aprovecha los avances; acelera su ejecución e incorpora nuevas estrategias de gestión a beneficio del País.

Artículo 2.- Principios del Modelo de Reestructuración.- Los principios que fundamentan el Modelo de Reestructuración son: eficiencia, eficacia, calidad, desconcentración, descentralización, coordinación, transparencia, participación, sentido de pertenencia, responsabilidad social y ambiental.

Artículo 3.- Valores del Modelo de Reestructuración.- El Modelo de Reestructuración se basa en los siguientes valores: honestidad, integridad, ética, respeto, lealtad, dignidad, justicia, equidad, responsabilidad, igualdad, democracia, libertad y disciplina.

Artículo 4.- Ámbito de aplicación.- Comprende a las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Artículo 5.- Responsables del Modelo de Restructuración.- Son responsables del diseño, planificación, coordinación, seguimiento, control y mejora del Modelo de Restructuración de la Gestión Pública Institucional, las instituciones públicas que conforman el Comité de Gestión Pública Interinstitucional:

- a) Secretaría Nacional de la Administración Pública
- b) Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
- c) Ministerio de Relaciones Laborales

El Comité para el cumplimiento de sus atribuciones contará con un Secretario, un Equipo Técnico y equipos internos institucionales.

Artículo 10.- Componentes del Modelo de Restructuración.- Con el fin de mantener un solo direccionamiento estratégico en forma sistémica y dinámica dentro del modelo de Restructuración, se establecen los siguientes componentes:

- a) Planificación de la organización institucional
  - b) Gobierno por resultados
  - c) Gestión de planes, programas y proyectos
  - d) Gestión de procesos
  - e) Gestión y optimización del talento humano por restructuración
  - f) Herramientas complementarias al Modelo de Restructuración
- (NORMA TÉCNICA INSTITUCIONAL 996, 2011)

## **1.2 Justificación**

El cambio de la normativa legal vigentes , en especial de la Constitución aprobada en el 2008 donde se define claramente las misiones constitucionales para Fuerzas Armadas, se define claramente las diferentes misiones y actividades que se debe cumplir partiendo de esta nueva normativa legal.

El Ministerio de Defensa Nacional, quien gestiona la Política de la Defensa Nacional y regula gestión administrativa de la Defensa Nacional por medio del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas se realiza la reestructuración de Fuerzas Armadas elaborando el Sistema de la Defensa Nacional.

El CC.FF.AA elabora su Modelo de Gestión considerando a todos los actores que deben intervenir en este modelo de gestión.

“El Sistema de Movilización Militar es parte del Modelo de Gestión del CC.FF.AA (MODELO DE GESTIÓN DEL CC.FF.AA, 2011)”

Además, de su modelo de gestión elabora el Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas 2010-2021 donde el Comando Conjunto de Fuerzas Armadas ha realizado un óptimo planeamiento que permite orientar los esfuerzos institucionales con una perspectiva conjunta, tomar decisiones adecuadas sobre la inversión de los recursos siempre limitados y aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno y los desarrollos tecnológicos. Es necesario establecer la dirección, las estrategias y prioridades para alcanzar los objetivos institucionales, de ahí que es imprescindible emitir un “Lineamiento Estratégico” que guíe el accionar de la institución militar.

Además, en este “PLAN ESTRATÉGICO” facilitará la consecución de la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, facilitando el desarrollo de los programas, proyectos y actividades necesarios para el fortalecimiento de las capacidades estratégicas conjuntas.

“Se definen los objetivos estratégicos del CC.FF.AA” (PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE FF.AA, 2011)

Donde todos los Directivos de las Instituciones que lideran los diferentes sistemas de la Defensa Nacional están llamados a realizar el mejor esfuerzo con el ánimo de materializar el conjunto de programas, proyectos y actividades de las unidades a todo nivel. Donde cada integrante de la organización debe conocer los lineamientos estratégicos, apropiarse de los mismos y comprometerse en la consecución de los objetivos institucionales.

Al momento al disponer dentro de las Instituciones Públicas del Estado la normativa legal vigente que exija el control y evaluación en cada una de estas Instituciones, la Dirección de Movilización debe disponer de una herramienta que ayude y facilite este seguimiento.

El control y evaluación comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.

La evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos de las entidades contempladas vigentes, será responsabilidad de cada una de las instituciones públicas.

La Dirección de Movilización al iniciar la implementación de su modelo de gestión al ver incrementado su presupuesto debido a que se consideró que todo lo relacionado a los que estipula el art 161 , el art 162 y art 165 lit 6 pase a ser administrado por esta Institución, donde vio incrementado su presupuesto por ende su gasto público, donde no existe la metodología y herramientas necesarias para realizar una adecuada planificación y un control y evaluación a estos nuevos retos institucionales.

La Dirección de Movilización al ser una dependencia del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, es importante alinear la Planificación Institucional con la finalidad de por medio de la propuesta del BSC se fortalezca

- a) El direccionamiento Institucional
- b) La toma de decisiones
- c) Conocimiento de la situación interna y externa de la Dirmov
- d) Identificación y racionalización de los recursos financieros

### **1.3 Importancia**

El Balanced Scorecard ( CMI ) es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Se ha pasado de sistemas tradicionales para hacer control de gestión de las Instituciones públicas principalmente a raíz de la promulgación, del marco legal vigente del país. En Fuerzas Armadas no es la excepción y más aún en esta institución donde se genera muchos productos y servicios a lo sociedad y una de estas Instituciones es la Dirección de Movilización, donde se generan muchos servicios para el Estado y los resultados de estos nunca han tenido su control e impacto a la sociedad.

Para lograr el Foco estratégico de la gestión institucional o los resultados deseados es necesario construir el “Mapa Estratégico” o mapa de relación causa -

efecto entendida como la visión del futuro que se quiere lograr partiendo de donde se está; es decir, el mapa estratégico en el BSC es el que estructura la estrategia para alinear las 4 perspectivas, las cuales son las dimensiones que se seleccionan para monitorear el desempeño Organizacional en este caso de esta institución pública sujeta de evaluación y seguimiento a su riesgo fiscal y financiero como punto de partida de una gestión holística. Pero esta alineación de perspectiva para generar valor agregado a las acciones debe establecer en cada una, los factores críticos de éxito (FCE) entendidos como los elementos o eventos claves y básicos en este caso de la Movilización militar.

Esto basados en los nuevos artículos constitucionales incluidos en el 2008 Art 161 - 162 – 165(6) para incluir varios servicios a los jóvenes que se incorporan al Servicio Cívico Militar Voluntario y a las Reservas, se hace necesario partiendo de la PERSPECTIVA FINANCIERA, desarrollar los planes estratégicos, tácticos y situacionales en el contexto del Marco Fiscal a Mediano Plazo que pueda alinearse con las PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS, DE APRENDIZAJE Y GENERACIÓN DE CADENA DE VALOR DE SU RECURSO HUMANO Y DEL CLIENTE como función principal su satisfacción integral; para lo cual, a través de Mapas estratégicos; cuadro de mando integral o tablero de comando integral y re direccionando los indicadores de gestión de dirección, administrativa; financiera y poder lograr servicios de excelencia mediante un monitoreo BSC que contribuya a una herramienta de Gestión dinámica, proactiva, flexible, competitiva y multidimensional.

“Se define el Art.161 para el SCMV y el Art.162 para las Reservas.”  
(CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR , 2008)

Los beneficios que le trae el método Balanced scorecard o tablero de mando integral al Sistema de Movilización Militar son los siguientes:

- a) Estructurar los sistemas y análisis financiero del Sistema de Movilización Militar con una retroalimentación constante.
- b) Generar una cultura de la medición de indicadores financieros con los indicadores operativos, de calidad, en cumplimientos de los procesos sustantivos.
- c) Como metodología que integra y balancea el corto y mediano plazo en el cumplimiento de las diferentes actividades estratégicas.

- d) Las estrategias y los planes tácticos del Sistema de Movilización Militar traducen en objetivos concretos y medibles para los distintos procesos del sistema.
- e) Garantiza la efectividad de desarrollar el Sistema de Movilización Militar como un proceso sistemático y riguroso de retroalimentación constante de las metas de logros llevando la estrategia a la acción.

Por eso, la importancia de esta herramienta y esta metodología planteada para el Sistema de Movilización Militar, no se podría lograr su seguimiento y monitorización para alcanzar sus resultados de sus actividades, si no se mide su desempeño institucional en términos operativos, administrativos y financieros que es donde se puede adecuadamente su direccionamiento estratégico, que hoy en la actualidad es dispuesto por el Gobierno actual en el cumplimiento de las metas por medio del decreto 555.

(DECRETO555, 2010)

#### **1.4 Marco Teórico y Metodológico**

El Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

(NORTON, 1992) “Considera que el CMI es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera”.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite, tanto guiar el desempeño actual, como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

(Norton, THE BALANCED SCORECARD, 1996) "Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión"

En este proyecto utilizamos la metodología de CMI para instituciones públicas considerando la diferencia existente con las instituciones y/o empresas privadas donde las perspectivas cambian su orden; no existe literatura y metodología definida exclusivamente para un CMI para las instituciones públicas, pero se adapta las diferentes metodologías actuales para la elaboración de este proyecto propuesto.

Para definir el CMI para la Dirección de Movilización Militar se ha determinado 4 fases y las siguientes sub fases:

Fase N.1 Análisis de la Situación Actual de la Dirección De Movilización

Fase N.2 Estrategia Institucional

Fase N.3 Estructura Estrategia

Fase N. 4 Control Y Evaluación

El CMI sugiere que se observe la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

a) Desarrollo y Aprendizaje

- b) Interna del Negocio
- c) Del cliente
- d) Financiera

El CMI, es por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- a) Formular una estrategia consistente y transparente.
- b) Comunicar la estrategia a través de la organización.
- c) Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- d) Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- e) Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- f) Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

También consideramos los procedimientos de acuerdo a Decreto Ejecutivo 555 del 30 de noviembre del 2010 la Gestión por resultados cuyo objetivo es establecer la normativa técnica, que permita a la Función Ejecutiva realizar la implementación y asegurar la continuidad y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados.

Además, entender la aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

Por eso el Estado como política y dentro de la normativa legal vigente tiene como propósito, que todas las instituciones públicas dispongan de estas herramientas y metodologías, dentro de la Administración moderna por eso se tomara como punto de partida lo que dispone la normativa legal para las instituciones públicas desde:

- a) La Constitución de la República del Ecuador
- b) Plan de Desarrollo Nacional
- c) Código de la Planificación y Finanzas Públicas
- d) Decreto 195 del 19 de enero del 2010
- e) Decreto 555 del 30 de noviembre del 2010

- f) Decreto 726 del 08 de abril del 2011
- g) Decreto 729 del 11 de abril del 2011
- h) Norma Técnica de Estructuración de la Gestión Pública Institucional no. 996

En el siguiente proyecto se propondrá la metodología a utilizar de acuerdo a la “NORMA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA DE GOBIERNO POR RESULTADOS” octubre del 2012, donde se debe identificar claramente los siguientes aspectos:

- a) Tipo de plan
- b) Elementos de los planes
- c) Tipo de proyectos
- d) Tipo de Programas
- e) El mapa estratégico
- f) Ciclo de cierre indicadores y metas
- g) Alineación
- h) Semáforos o alertas de indicadores
- i) Seguimiento y Control.

Se debe considerar adicionalmente que el BSC es utilizado en varias instituciones públicas y privadas, pero el orden de las perspectivas en el mapa estratégico cambia, en lo que es privado a público, en especial la institución que es pública sin fines de lucro.

Tabla 1 PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

<b>EMPRESA PÚBLICA</b>	<b>EMPRESA PRIVADA</b>
PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PROCESOS INTERNOS
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	PERSPECTIVA DE CAPT. Y DESARROLLO HUMANO
PERSPECTIVA DE CAPT. Y DESARROLLO HUMANO	PERSPECTIVA FINANCIERA

### **1.5 Objetivo General**

Diseñar el Cuadro de Mando Integral del Sistema de Movilización Militar de las FF.AA.

### **1.6 Objetivo Específico**

- Analizar la situación actual de la Dirección de Movilización de las FF.AA.
- Definir la Estrategia General de la Institución
- Definir la Estructura y Estrategia del CMI

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN

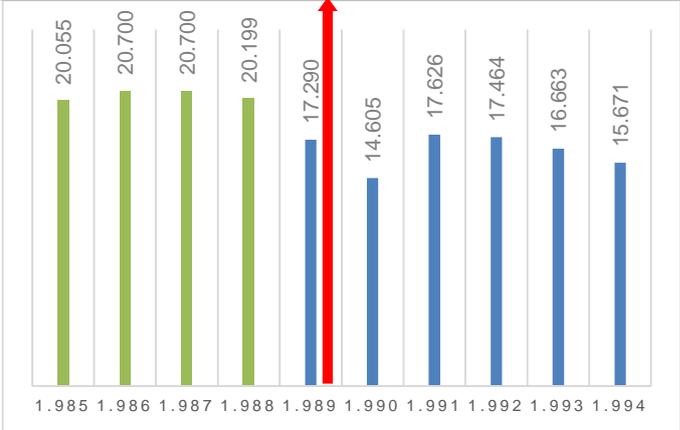
#### 2.1 Análisis del Ambiente Externo

##### 2.1.1 Macro ambiente

En el análisis del Macro ambiente de la Dirección de Movilización de Fuerzas Armadas se ha considerado el ámbito legal, económico, tecnológico, social y geográfico para visualizar las oportunidades y amenazas

##### 2.1.1.1 Ámbito Legal.-

**VARIABLE:** Art.161 de la Constitución de la República del Ecuador. “El servicio cívico-militar es voluntario. Este servicio se realizará en el marco del respeto a la diversidad y a los derechos, y estará acompañado de una capacitación alternativa en diversos campos ocupacionales que coadyuven al Desarrollo individual y al bienestar de la sociedad. Quienes participen en este servicio no serán destinados a áreas de alto riesgo militar. Se prohíbe toda forma de reclutamiento forzoso.”

AMENAZA	SUSTENTO																						
Disminución del efectivo para conformar los cuadros de conscriptos y de reservas Fuerzas Armadas.	 <table border="1"> <caption>EVOLUCIÓN DEL SERVICIO CIVICO MILITAR VOLUNTARIO</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Personal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1.985</td><td>20.055</td></tr> <tr><td>1.986</td><td>20.700</td></tr> <tr><td>1.987</td><td>20.700</td></tr> <tr><td>1.988</td><td>20.199</td></tr> <tr><td>1.989</td><td>17.290</td></tr> <tr><td>1.990</td><td>14.605</td></tr> <tr><td>1.991</td><td>17.626</td></tr> <tr><td>1.992</td><td>17.464</td></tr> <tr><td>1.993</td><td>16.663</td></tr> <tr><td>1.994</td><td>15.671</td></tr> </tbody> </table>	Año	Personal	1.985	20.055	1.986	20.700	1.987	20.700	1.988	20.199	1.989	17.290	1.990	14.605	1.991	17.626	1.992	17.464	1.993	16.663	1.994	15.671
Año	Personal																						
1.985	20.055																						
1.986	20.700																						
1.987	20.700																						
1.988	20.199																						
1.989	17.290																						
1.990	14.605																						
1.991	17.626																						
1.992	17.464																						
1.993	16.663																						
1.994	15.671																						
	<p>Ilustración 1 EVOLUCIÓN DEL SERVICIO CIVICO MILITAR VOLUNTARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir del acuartelamiento 2008 leva 1989 (17290) se puede identificar la disminución del personal de conscriptos, y para el año 2013 leva 1994 (15671) que la disminución es considerable de un 30%.</li> <li>• Para el año 2018 se prevé una disminución del 40% y alcanzar un máximo de 12800 conscriptos</li> <li>• Por actualización de información en Acuerdo Ministerial del 02 de junio del 2014 se reduce del 20700 a 10000 conscriptos (datos no considerados en el proyecto).</li> </ul>																						

	<div data-bbox="528 293 1289 748" data-label="Figure"> <table border="1"> <caption>PLANIFICACIÓN DEL SCM</caption> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>ACUARTELAMIENTO</th> <th>LICENCIAMIENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2.004</td><td>20055</td><td>18787</td></tr> <tr><td>2.005</td><td>20700</td><td>19651</td></tr> <tr><td>2.006</td><td>20700</td><td>19428</td></tr> <tr><td>2.007</td><td>20199</td><td>18716</td></tr> <tr><td>2.008</td><td>17290</td><td>15891</td></tr> <tr><td>2.009</td><td>14605</td><td>13961</td></tr> <tr><td>2.010</td><td>17626</td><td>14444</td></tr> <tr><td>2.011</td><td>17464</td><td>13658</td></tr> <tr><td>2.012</td><td>16663</td><td>12916</td></tr> <tr><td>2.013</td><td>15671</td><td>0</td></tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="528 763 1289 797" data-label="Caption"> <p>Ilustración 2 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN DELSCMV</p> </div> <div data-bbox="576 837 1326 1099" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la planificación que realiza Dirmov se identifica los ciudadanos que ingresan a cumplir el SCMV, de igual manera identifica quienes termina y pasan conformar las reservas como soldados de reservas, se puede identificar claramente la disminución.</li> <li>• El insumo de las reservas es el servicio militar.</li> </ul> </div>	AÑO	ACUARTELAMIENTO	LICENCIAMIENTO	2.004	20055	18787	2.005	20700	19651	2.006	20700	19428	2.007	20199	18716	2.008	17290	15891	2.009	14605	13961	2.010	17626	14444	2.011	17464	13658	2.012	16663	12916	2.013	15671	0
AÑO	ACUARTELAMIENTO	LICENCIAMIENTO																																
2.004	20055	18787																																
2.005	20700	19651																																
2.006	20700	19428																																
2.007	20199	18716																																
2.008	17290	15891																																
2.009	14605	13961																																
2.010	17626	14444																																
2.011	17464	13658																																
2.012	16663	12916																																
2.013	15671	0																																
<p><b>AMENAZA</b></p>	<p><b>SUSTENTO</b></p>																																	
<p>Bajo índice de aceptación institucional por partes de los actores directos de la movilización militar.</p>	<div data-bbox="576 1227 1257 1637" data-label="Figure"> <table border="1"> <thead> <tr> <th>VARIABLE</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EXPECTATIVAS DEL SCMV EN LOS PADRES</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>EXPECTATIVAS DEL SCMV EN LOS JOVENES</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>EXPECTATIVAS CUMPLIDAS</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>RELACION CON MIEMBROS DE FF.AA</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="528 1675 1321 1738" data-label="Caption"> <p>Ilustración 3 RESULTADOS DE VARIABLES DE PERSCPCIÓN ENCUESTAS</p> </div> <div data-bbox="576 1765 1326 1888" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En los resultados de las encuestas se puede identificar los bajos índices de percepción del SCMV y que afectan a la imagen institucional.</li> </ul> </div> <div data-bbox="528 1944 1326 2029" data-label="Text"> <p>(DIRMOV, INFORME DE GESTIÓN , CONTROL Y EVALUACIÓN DIRMOV, 2013)</p> </div>	VARIABLE	Porcentaje	EXPECTATIVAS DEL SCMV EN LOS PADRES	54%	EXPECTATIVAS DEL SCMV EN LOS JOVENES	33%	EXPECTATIVAS CUMPLIDAS	38%	RELACION CON MIEMBROS DE FF.AA	29%																							
VARIABLE	Porcentaje																																	
EXPECTATIVAS DEL SCMV EN LOS PADRES	54%																																	
EXPECTATIVAS DEL SCMV EN LOS JOVENES	33%																																	
EXPECTATIVAS CUMPLIDAS	38%																																	
RELACION CON MIEMBROS DE FF.AA	29%																																	

<b>VARIABLE:</b> Art.162 de la Constitución de la República del Ecuador. "Las Fuerzas Armadas podrán organizar fuerzas de reserva, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. El Estado asignará los recursos necesarios para su equipamiento, entrenamiento y formación."		
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>SUSTENTO</b>	
Mejorar el cumplimiento de las funciones de FF.AA mediante reservas organizadas, equipadas	Tabla 2 NUMÉRICO DEMANDA PARA LA ORGANIZACIÓN DE LAS RESERVAS	
	<b>N.</b>	<b>SISTEMA DE RESERVAS ORGANIZACIÓN</b>
		<b>ORGÁNICO 2008-2012</b>
	1	UNIDADES MOVILIZADAS F.TERRESTRE
	2	UNIDADES DE REEMPLAZOS F. TERRESTRE
	3	COMPLETAMIENTO DEL ORGÁNICO F.TERRESTRE
	4	UNIDADES MOVILIZADAS F. NAVAL
	5	UNIDADES DE REEMPLAZOS F.NAVAL
	6	UNIDADES MOVILIZADAS F.AÉREA
	7	TOTAL NECESIDAD DE LAS RESERVAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Organización y en la actualidad con el numérico de las reservas necesarias y de acuerdo al Sistema actual se puede cumplir los orgánicos de las mismas, para el completamiento orgánico de las unidades permanentes, movilizadas y de reemplazos.</li> </ul>	
	Tabla 3 NUMÉRICO PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL EQUIPO	
<b>N.</b>	<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>RESERVAS A EQUIPAR</b>
1	BASE SUR	2800
2	BASE NORTE	2700
3	BASE CENTRAL	5000
4	BASE OCCIDENTAL	4400
5	TOTAL	14900
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las reservas a equipar son de las unidades movilizadas 14478 de las tres fuerzas, se dispone equipo completo mínimo para 14900 y se puede disponer de equipo adicional para más reservas. Esto se encuentra adecuadamente embodegada en los diferentes Depósitos y sub depósitos dentro del territorio nacional.</li> </ul>	
	(DIRMOV, PLANIFICACIÓN DE LAS RESERVAS, 2012)	

AMENAZA	SUSTENTO																																																						
<p>Un limitante de entrega de recursos para las actividades de las reservas por parte del Estado.</p>	<div data-bbox="592 342 1262 786" style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Ilustración 4 ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO PARA LA RESERVA</caption> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>ASIGNACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>216,250</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>480,000</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>301,750</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>133,500</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>162,500</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p data-bbox="580 804 1273 880" style="text-align: center;"><b>Ilustración 4 ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO PARA LA RESERVA</b></p> <ul data-bbox="580 927 1324 1234" style="list-style-type: none"> <li>• No se asigna el presupuesto adecuados para los procesos de reservas, en especial entrenamientos, alistamiento.</li> <li>• El entrenamiento de las reservas se ha venido cumpliendo con fondos de autogestión por parte de la Dirmov en vista que no se ha entregado directamente los recursos solicitados.</li> </ul> <p data-bbox="612 1294 1241 1323" style="text-align: center;"><b>Tabla 4 NUMÉRICO DE RESERVAS ENTRENADAS</b></p> <table border="1" data-bbox="533 1364 1337 1592" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>AÑOS</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TERRES-TRE</td> <td>655</td> <td>1556</td> <td>1000</td> <td></td> <td>534</td> <td>560</td> <td>4305</td> </tr> <tr> <td>NAVAL</td> <td>57</td> <td>471</td> <td>112</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>640</td> </tr> <tr> <td>AÉREA</td> <td>153</td> <td>165</td> <td>95</td> <td></td> <td></td> <td>90</td> <td>503</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>865</td> <td>2192</td> <td>1207</td> <td></td> <td>534</td> <td>650</td> <td>5448</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="533 1599 1082 1628"><b>MENOS DEL 2% RESERVAS ENTRENADAS</b></p> <p data-bbox="533 1671 1310 1700"><b>35515 TOTAL RESERVAS MÍNIMO ENTRENAR 3552 ANUAL</b></p> <ul data-bbox="580 1765 1286 1883" style="list-style-type: none"> <li>• En el presente cuadro se identifica la disminución de la cantidad de reservas entrenadas debido a las falta de presupuesto.</li> </ul>	AÑO	ASIGNACIÓN	2008	216,250	2009	480,000	2010	301,750	2011	0	2012	133,500	2013	162,500	AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL	TERRES-TRE	655	1556	1000		534	560	4305	NAVAL	57	471	112				640	AÉREA	153	165	95			90	503	TOTAL	865	2192	1207		534	650	5448
AÑO	ASIGNACIÓN																																																						
2008	216,250																																																						
2009	480,000																																																						
2010	301,750																																																						
2011	0																																																						
2012	133,500																																																						
2013	162,500																																																						
AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL																																																
TERRES-TRE	655	1556	1000		534	560	4305																																																
NAVAL	57	471	112				640																																																
AÉREA	153	165	95			90	503																																																
TOTAL	865	2192	1207		534	650	5448																																																

AMENAZA	SUSTENTO																																																							
<p>Disminución del entrenamiento y numérico de las reservas,</p>	<p>Tabla 5 NECESIDAD DE ENTRENAMIENTO DE RESERVAS</p> <table border="1" data-bbox="531 353 1321 701"> <thead> <tr> <th>AÑOS</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TOTAL</td> <td>3552</td> <td>3552</td> <td>3552</td> <td>3552</td> <td>3552</td> <td>21312</td> </tr> <tr> <td>PREVISTO A ENTRENAR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL ENTRENADOS</td> <td>2192</td> <td>1207</td> <td></td> <td>534</td> <td>650</td> <td>5448</td> </tr> <tr> <td>DEFICIT DE ENTRENADOS</td> <td>1360</td> <td>2345</td> <td>3552</td> <td>3018</td> <td>2902</td> <td>15864</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se considera el 10% anual para el entrenamiento de las fuerzas de reservas para mantener entrenados a este contingente, el mismo que tiene un déficit de 15864 reservas entrenadas hasta el año 2013.</li> </ul> <div data-bbox="579 887 1275 1301" style="text-align: center;"> <p><b>DISMINUCIÓN DE LAS RESERVAS</b></p> <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for Ilustración 5 DISMINUCIÓN DE LAS RESERVAS</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Reservas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2.005</td><td>18787</td></tr> <tr><td>2.006</td><td>19651</td></tr> <tr><td>2.007</td><td>19428</td></tr> <tr><td>2.008</td><td>18716</td></tr> <tr><td>2.009</td><td>15891</td></tr> <tr><td>2.010</td><td>13961</td></tr> <tr><td>2.011</td><td>14444</td></tr> <tr><td>2.012</td><td>13658</td></tr> <tr><td>2.013</td><td>12916</td></tr> </tbody> </table> </div> <p>Ilustración 5 DISMINUCIÓN DE LOS SOLDADOS DE RESERVA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se puede identificar la disminución de soldados de reserva que se incorporan cada año a partir del 2008 y en horizonte 2020 se prevé una afectación de las mismas.</li> </ul>	AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL	TOTAL	3552	3552	3552	3552	3552	21312	PREVISTO A ENTRENAR							TOTAL ENTRENADOS	2192	1207		534	650	5448	DEFICIT DE ENTRENADOS	1360	2345	3552	3018	2902	15864	Año	Reservas	2.005	18787	2.006	19651	2.007	19428	2.008	18716	2.009	15891	2.010	13961	2.011	14444	2.012	13658	2.013	12916
	AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL																																																	
TOTAL	3552	3552	3552	3552	3552	21312																																																		
PREVISTO A ENTRENAR																																																								
TOTAL ENTRENADOS	2192	1207		534	650	5448																																																		
DEFICIT DE ENTRENADOS	1360	2345	3552	3018	2902	15864																																																		
Año	Reservas																																																							
2.005	18787																																																							
2.006	19651																																																							
2.007	19428																																																							
2.008	18716																																																							
2.009	15891																																																							
2.010	13961																																																							
2.011	14444																																																							
2.012	13658																																																							
2.013	12916																																																							
<p>Disponer de Bases de Movilización y Centros de Movilización descentralizadas para la emisión de documentos militares y control de las Reservas en cada jurisdicción.</p>	<p><b>SUSTENTO</b></p> <p>Tabla 6 CANTIDAD DOC. MILITARES EMITIDOS</p> <table border="1" data-bbox="531 1637 1241 1984"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>CÉDULAS MILITARES</th> <th>TARJETAS DENTIFIC.</th> <th>TOTAL DOC MILITARES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2009</td> <td>75.680</td> <td>77.264</td> <td>152.944</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>138.500</td> <td>39.930</td> <td>178.430</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>140.902</td> <td>46.949</td> <td>187.851</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>179.608</td> <td>44.521</td> <td>224.129</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>185.889</td> <td>46.345</td> <td>232.234</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>817.330</td> <td>280.299</td> <td>1.097.629</td> </tr> </tbody> </table> <p>(DIRMOV, INFORMES DOC. MILITARES, 2013)</p>	AÑO	CÉDULAS MILITARES	TARJETAS DENTIFIC.	TOTAL DOC MILITARES	2009	75.680	77.264	152.944	2010	138.500	39.930	178.430	2011	140.902	46.949	187.851	2012	179.608	44.521	224.129	2013	185.889	46.345	232.234	TOTAL	817.330	280.299	1.097.629																											
AÑO	CÉDULAS MILITARES	TARJETAS DENTIFIC.	TOTAL DOC MILITARES																																																					
2009	75.680	77.264	152.944																																																					
2010	138.500	39.930	178.430																																																					
2011	140.902	46.949	187.851																																																					
2012	179.608	44.521	224.129																																																					
2013	185.889	46.345	232.234																																																					
TOTAL	817.330	280.299	1.097.629																																																					

## 2.1.1.2 Ámbito Económico.-

<b>VARIABLE: Presupuesto</b>			
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>SUSTENTO</b>		
Incremento de la asignación presupuestaria para mejorar el Sistema de Movilización Militar.	Tabla 7 INCREMENTO DE PRESUPUESTO		
	<b>N.</b>	<b>AÑO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
	1	2009	\$ 6.273.682,38
	2	2010	\$ 8.719.476,89
	3	2011	\$ 11.286.271,73
	4	2012	\$ 16.261.197,29
	5	2013	\$ 13.727.836,55
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 56.268.464,84</b>	

## 2.1.1.3 Ámbito Tecnológico.-

<b>VARIABLE: Desarrollo de tecnología.</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>SUSTENTO</b>		
Utilizar adecuadamente la tecnología y los sistemas informáticos en beneficio del sistema de movilización militar.	Tabla 8 PROYECTOS TIC Y UTILIDAD		
	<b>N.</b>	<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>UTILIDAD</b>
	1	Sistema última milla de comunicaciones.	90%
	2	Sistema de telefonía IP a nivel nacional.	98%
	3	Proyecto servidores Blade para TIC.	100%
	4	Proyecto cambio de Hardware en TIC.	90%
	5	Software para Sistema de Dirmov.	85%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se han desarrollado diferentes programas informáticos para mejorar las comunicaciones, y los diferentes procesos de Movilización militar. Los cuales está ya siendo utilizados por el personal que labora en Movilización Militar.</li> </ul>		

## 2.1.1.4 Ámbito Social.-

<b>VARIABLE:</b> Trabajo - Capacitación alternativa				
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>SUSTENTO</b>			
Incrementar los conscriptos capacitados así como Apoyar en acciones del estado capacitándoles a los jóvenes que se presentan a cumplir el SCMV por medio de cursos en campos ocupacionales.	Tabla 9 NUMÉRICO CONSCRIPTOS CAPACITADOS			
	<b>N.</b>	<b>LEVA</b>	<b>AÑO ACUART.</b>	<b>N. TERMINARON LA CAPACITACIÓN</b>
	1	1985	2004	NO EXISTIA
	2	1986	2005	NO EXISTIA
	3	1987	2006	NO EXISTIA
	4	1988	2007	NO EXISTIA
	5	1989	2008	NO EXISTIA
	6	1990	2009	NO EXISTIA
	7	1991	2010	16.500
	8	1992	2011	16.400
	9	1993	2012	15.150
	10	1994	2013	15.200
	<b>TOTAL :</b>			<b>63.250</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollan cursos de capacitación para los conscriptos que realizan el SCMV, donde se debe mejorar la cantidad de cursos a realizar, así como la exigencia para que todos inicien y terminen dichos cursos.</li> <li>• Además estos cursos le servirán para poder obtener trabajo inmediato en microempresas.</li> </ul>				

## 2.1.2 Micro ambiente

## 2.1.2.1 Proveedores.-

<b>VARIABLE: Sociedad jóvenes en edad militar</b>	
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>SUSTENTO</b>
Suficiente población para el numérico y requerimiento operativo para realizar el SCMV.	Tabla 10 NUMÉRICO CIUDADANOS EN EDAD MILITAR

Tabla 10 NUMÉRICO CIUDADANOS EN EDAD MILITAR

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Población Ref.	158.675	163.890	163.234	164.520	167.975	171.512	175.104	178.781	182.536
Jóvenes edad militar									
Jóvenes para Oficiales de FFAA	420	420	420	420	420	520	520	520	520
Jóvenes para tropa de FFAA	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.200	2.200	2.200	2.200
Jóvenes para el SCMV	20.700	20.700	20.700	20.700	20.700	20.700	20.700	20.700	20.700
<b>TOTAL</b>	<b>23.120</b>	<b>23.120</b>	<b>23.120</b>	<b>23.120</b>	<b>23.120</b>	<b>23.420</b>	<b>23.420</b>	<b>23.420</b>	<b>23.420</b>
Proveedores sociedad									
% POR LEVAS PARA FFAA	15%	14%	14%	14%	14%	14%	13%	13%	13%

- Los proveedores para poder realizar el SCMV es la sociedad, quienes ingresan a los 18 años en edad militar.

<b>VARIABLE: Servicio y garantía</b>	
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>SUSTENTO</b>
Adecuada realización de Convenios y relaciones adecuadas con empresas relaciones a la Defensa Nacional en equipamiento militar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. FAME</li> <li>2. F. M STA. BÁRBARA</li> <li>3. EXPLOCEM</li> <li>4. CALICEN</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su servicio y garantía estos proveedores en el ámbito de la Defensa Nacional han sido escogidos para diferentes proyectos relacionados al SCMV y Reservas.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>SUSTENTO</b>					
Mejorar los servicios de salud para los conscriptos que realizan el SCMV.	<b>Tabla 11 BENEFICIARIOS DEL SEGURO DE SALUD</b>					
	LEVA	AÑO ACUART.	NUMÉRICO DE BENEFICIA.	BENEFICIA. SEGURO DE SALUD	BENEFICIA.S SEGUROS DE ACCIDT.	BENEFICIA. DE SEGURO DE VIDA
	1985	2004	20.055	2.300	120	0
	1986	2005	20.700	1.800	140	0
	1987	2006	20.700	1.750	190	0
	1988	2007	20.199	2.100	220	0
	1989	2008	17.290	1.900	170	0
	1990	2009	14.605	3.000	450	0
	1991	2010	17.626	4.500	450	0
	1992	2011	17.464	7.000	600	2
	1993	2012	16.663	8.750	950	2
	1994	2013	15.671	8.240	750	3
	<b>T O T A L :</b>			<b>41.340</b>	<b>4.040</b>	<b>7</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios y relaciones adecuadas con empresas relaciones en seguros de salud, accidentes y vida que mejoran la condición de permanencia durante el cumplimiento del Servicio Cívico Militar Voluntario.</li> </ul>						

## 2.1.2.2 Clientes.-

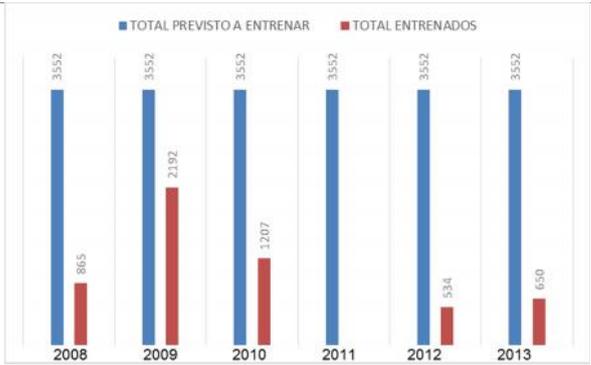
<b>VARIABLE: Servicio Militar</b>						
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>SUSTENTO</b>					
Adecuado numérico para el alistamiento de conscriptos.	<b>Tabla 12 NÚMERO DE CONSCRIPTOS ALISTAMIENTO</b>					
	LEVA	AÑO	1a. LLAM.	2a. LLAM.	3a. LLAM.	TOTAL
	1.985	2004	6.797	6.732	6.526	20.055
	1.986	2005	6.900	6.900	6.900	20.700
	1.987	2006	6.900	6.900	6.900	20.700
	1.988	2007	6.900	6.869	6.430	20.199
	1.989	2008	6.900	5.552	4.838	17.290
	1.990	2009	4.328	5.427	4.850	14.605
	1.991	2010	6.900	5.535	5.191	17.626
	1.992	2011	6.716	5.582	5.166	17.464
	1.993	2012	6.886	4.704	5.073	16.663
	1.994	2013	6.221	4.724	4.726	15.671
	<b>T O T A L :</b>			<b>65.448</b>	<b>58.925</b>	<b>56.600</b>

Tabla 13 NÚMERO DE CONSCRIPTOS SE LICENCIAN					
LEVA	AÑO	1a. LLAM.	2a. LLAM.	3a. LLAM.	TOTAL
1985	2004	6.420	6.205	6.162	18.787
1986	2005	6.677	6.547	6.427	19.651
1987	2006	6.652	6.404	6.372	19.428
1988	2007	6.571	6.268	5.877	18.716
1989	2008	6.297	4.973	4.621	15.891
1990	2009	4.120	5.373	4.468	13.961
1991	2010	5.674	4.594	4.176	14.444
1992	2011	5.205	4.269	4.184	13.658
1993	2012	5.571	3.472	3.873	12.916
1994	2013	4.489	3.980	3.756	12.225
TOTAL:		57.676	52.085	49.916	159.677

• Con este personal se realiza el alistamiento en cada una de las fuerzas para mantener operativos los diferentes planes con los concriptos que se licencian y ascienden a soldados de reservas y apoyan a la seguridad y defensa del Estado.

(DIRMOV, INFORMES DE GESTIÓN 2009 -2013, 2013)

VARIABLE: RESERVAS	
AMENAZA	SUSTENTO
Disminución paulatina de las reservas.	<p>Ilustración 6 DISMINUCIÓN DE LAS RESERVAS</p>

<p>Deficiente entrenamiento de las reservas.</p>	 <p>Ilustración 7 DÉFICIT ENTRENAMIENTO DE LAS RESERVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una disminución paulatina de las reservas así como un deficiente alistamiento de las reservas por falta de entrenamientos y cursos de ascenso por parte de las fuerzas.</li> <li>• Reducido número de reservas entrenadas y especializadas para las nuevas misiones constitucionales.</li> </ul>																														
<b>VARIABLE:</b> Documentos Militares																															
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>SUSTENTO</b>																														
<p>Adecuado control de información de las reservas en general.</p>	<p style="text-align: center;">Tabla 14 EMISIÓN DOCUMENTOS MILITARES Y RECAUDACIÓN</p> <table border="1" data-bbox="549 1240 1259 1518"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>CEDUL. MILIT.</th> <th>RECAUDACION</th> <th>TARJ. IDENT.</th> <th>RECUADAC.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>96751</td> <td>\$ 1.124.364,60</td> <td>25290</td> <td>\$ 90.477,00</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>75680</td> <td>\$ 1.885.944,00</td> <td>77264</td> <td>\$ 256.149,21</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>138500</td> <td>\$ 1.592.138,00</td> <td>39930</td> <td>\$ 139.287,21</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>140902</td> <td>\$ 1.379.543,80</td> <td>46949</td> <td>\$ 165.300,63</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>179608</td> <td>\$ 989.298,80</td> <td>445211</td> <td>\$ 258.714,05</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un adecuado registro del personal en servicio activo y sus dependientes por medio de la cédula militar y un control adecuado de las reservas con y sin instrucción por medio de la cédula militar y apoyo a la gestión presupuestaria por medio de la recaudación de dichos documentos.</li> </ul>	AÑO	CEDUL. MILIT.	RECAUDACION	TARJ. IDENT.	RECUADAC.	2008	96751	\$ 1.124.364,60	25290	\$ 90.477,00	2009	75680	\$ 1.885.944,00	77264	\$ 256.149,21	2010	138500	\$ 1.592.138,00	39930	\$ 139.287,21	2011	140902	\$ 1.379.543,80	46949	\$ 165.300,63	2012	179608	\$ 989.298,80	445211	\$ 258.714,05
AÑO	CEDUL. MILIT.	RECAUDACION	TARJ. IDENT.	RECUADAC.																											
2008	96751	\$ 1.124.364,60	25290	\$ 90.477,00																											
2009	75680	\$ 1.885.944,00	77264	\$ 256.149,21																											
2010	138500	\$ 1.592.138,00	39930	\$ 139.287,21																											
2011	140902	\$ 1.379.543,80	46949	\$ 165.300,63																											
2012	179608	\$ 989.298,80	445211	\$ 258.714,05																											

## 2.2 Análisis del ambiente interno

### 2.2.1 Capacidad Administrativa

<b>VARIABLE: Talento Humano</b>																															
<b>FORTALEZA</b>	<b>SUSTENTO</b>																														
Suficiente personal de servidores públicos civiles y militares para administrar el Sistema de Movilización Militar.	<p>Tabla 15 NUMÉRICO PERSONAL LABORA DIRMOV</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CATEG.</th> <th>OFI</th> <th>VOLT.</th> <th>CONSP.</th> <th>S.PUB.</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MATRIZ</td> <td>10</td> <td>28</td> <td>12</td> <td>94</td> <td>144</td> </tr> <tr> <td>BASES DE MOV.</td> <td>4</td> <td>20</td> <td>12</td> <td>28</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>CENTRO DE MOV</td> <td>18</td> <td>72</td> <td>0</td> <td>68</td> <td>158</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>32</td> <td>120</td> <td>24</td> <td>190</td> <td>366</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>El personal militar de oficiales, voluntarios y más los servidores públicos que se encuentran distribuidos en las diferentes dependencias de la Dirección de Movilización a nivel Nacional generan un aporte importante de acuerdo a su conocimiento y perfil de puesto.</li> <li>El Clima laboral en la Institución en base al último resultado y estudio tiene una aceptación del 55% como bueno , 25% regular , 10% como malo , debido a diferentes políticas de Estado y directrices en los diferentes ámbitos legales sobre todo de la reestructuración</li> </ul>	CATEG.	OFI	VOLT.	CONSP.	S.PUB.	TOTAL	MATRIZ	10	28	12	94	144	BASES DE MOV.	4	20	12	28	64	CENTRO DE MOV	18	72	0	68	158	TOTAL	32	120	24	190	366
	CATEG.	OFI	VOLT.	CONSP.	S.PUB.	TOTAL																									
MATRIZ	10	28	12	94	144																										
BASES DE MOV.	4	20	12	28	64																										
CENTRO DE MOV	18	72	0	68	158																										
TOTAL	32	120	24	190	366																										
Generación de recursos por medio de la recaudación por conceptos de valores de la emisión de Documentos Militares.	<p>Tabla 16 PRODUCTIVIDAD AUTOGESTIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N.</th> <th>AÑO</th> <th>AUTOGESTIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2008</td> <td>\$ 1.663.756,00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2009</td> <td>\$ 2.396.519,00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2010</td> <td>\$ 1.847.692,00</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2011</td> <td>\$ 1.609.267,00</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2012</td> <td>\$ 1.251.672,00</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>2013</td> <td>\$ 1.359.534,00</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los recursos generados por este concepto aportan a cubrir gastos de los diferentes proyectos del PAPP.</li> </ul> <p>(DIRMOV, INFORMES DE GESTIÓN 2009 -2013, 2013)</p>	N.	AÑO	AUTOGESTIÓN	1	2008	\$ 1.663.756,00	2	2009	\$ 2.396.519,00	3	2010	\$ 1.847.692,00	4	2011	\$ 1.609.267,00	5	2012	\$ 1.251.672,00	6	2013	\$ 1.359.534,00									
	N.	AÑO	AUTOGESTIÓN																												
1	2008	\$ 1.663.756,00																													
2	2009	\$ 2.396.519,00																													
3	2010	\$ 1.847.692,00																													
4	2011	\$ 1.609.267,00																													
5	2012	\$ 1.251.672,00																													
6	2013	\$ 1.359.534,00																													

<b>VARIABLE: Capacitación</b>					
<b>DEBILIDAD</b>	<b>SUSTENTO</b>				
Limitada capacitación para la ejecución de los procesos operativos.	Tabla 17 NUMÉRICO DE SERVIDORES PÚBLICOS				
	N.	AÑOS 2010-2014	S.P MIL.	S.P	TOTAL
	1	PROCESOS	14	28	42
	2	AUD. PROCESOS	1	4	5
	3	ATEN. PÚBLICO	10	45	55
	4	TEC. BODEGA	1	4	5
	5	SECRETARIADO	3	28	31
	6	AUDITOR LÍDER	1	4	5
	7	MEC. AUTOMOTRIZ	2	16	18
	8	COMPRAS PÚBLIC.	14	32	46
	9	OFFICCE MEJORAS	15	29	44
10	OTROS	22	48	70	
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>238</b>	<b>321</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha dado énfasis a la capacitación en las áreas administrativas y financieras, descuidados el área operativa. 65 S.P promedio por año.</li> </ul>				

### 2.2.2 Capacidad Financiera

<b>VARIABLE: Presupuesto asignado por el estado</b>				
<b>FORTALEZA</b>	<b>SUSTENTO</b>			
Adecuada asignación presupuestaria para los diferentes proyectos.	Tabla 18 EJECUCIÓN ANUAL PRESUPUESTARIA			
	N.	AÑO	CODIFICADO	DEVENGADO
	1	2004	\$ 17.156.537,00	\$ 3.294.370,31
	2	2005	\$ 19.102.035,00	\$ 4.381.263,25
	3	2006	\$ 8.594.225,57	\$ 6.008.142,65
	4	2007	\$ 8.626.281,02	\$ 5.886.876,18
	5	2008	\$ 5.932.026,14	\$ 4.410.370,65
	6	2009	\$ 6.273.682,38	\$ 6.098.969,48
	7	2010	\$ 8.719.476,89	\$ 6.736.576,09
	8	2011	\$ 11.286.271,73	\$ 8.329.398,23
	8	2012	\$ 16.261.197,29	\$ 16.009.062,66
10	2013	\$ 13.727.836,55	\$ 9.072.323,83	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El estado por medio del MDN asigna los recursos necesarios para los diferentes proyectos de la Dirmov. (DIRMOV, INFORME DE GESTIÓN , CONTROL Y EVALUACIÓN DIRMOV, 2013)</li> </ul>			

<b>VARIABLE: Eficiencia Operativa</b>				
<b>DEBILIDAD</b>	<b>SUSTENTO</b>			
Dificultad en la ejecución presupuestaria de las diferentes partidas asignadas.	<b>Tabla 19 EFICIENCIA DEL PRESUPUESTO ASIGNADO</b>			
	<b>AÑO</b>	<b>CODIFICADO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>EJECUC.</b>
	2009	\$ 6.273.682,38	\$ 6.098.969,48	97%
	2010	\$ 8.719.476,89	\$ 6.736.576,09	77%
	2011	\$ 11.286.271,73	\$ 8.329.398,23	74%
	2012	\$ 16.261.197,29	\$ 16.009.062,66	98%
	2013	\$ 13.727.836,55	\$ 9.072.323,83	66%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el PAPP no se ejecuta adecuadamente su presupuesto. 2014 terminó con ejecución del 75%</li> <li>Control y evaluación incrementará el seguimiento a la gestión con resultados en todos los procesos administrativos y operativos para verificar con resultados la gestión institucional.</li> </ul>			
<b>VARIABLE: Distribución y Vinculación presupuestaria</b>				
<b>FORTALEZA</b>	<b>SUSTENTO</b>			
Adecuada distribución y vinculación a la Planificación presupuestaria	<b>Tabla 20 DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO PAPP</b>			
	<b>GESTIÓN</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	<b>INSTITUCIONAL</b>			
	ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES	\$ 2.581.048	\$ 3.200.450	\$ 2.800.000
	COMUNICACIÓN SOCIAL	\$ 64.148	\$ 67.000	\$ 60.000
	SISTEMA DE DATOS DIRMOV	\$ 84.872	\$ 18.900	\$ 17.000
	GESTIÓN LOGÍSTICA DIRMOV	\$ 578.483	\$ 670.450	\$ 517.900
	MOVILIZACIÓN DEL PERSONAL	\$ 32.506	\$ 32.068	\$ 29.760
	CAPACITACIÓN PERSONAL	\$ 7.444	\$ 18.180	\$ 19.117
	BIENESTAR, ASISTENCIA SOCIAL Y LEGAL	\$ 231.415	\$ 245.000	\$ 234.120
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.579.916</b>	<b>\$ 4.252.048</b>	<b>\$ 3.677.897</b>
	ENTRENAMIENTO DE LAS RESERVAS	\$ 320.944	\$ 450.320	\$ 380.890
	OPERATIVO			
	MEJORAMIENTO DE CAPACID. CPTOS.	\$ 6.909.675	\$ 10.907.485	\$ 9.120.000
	GESTIÓN BASES Y CENTROS DE MOV.	\$ 475.737	\$ 651.345	\$ 549.050
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.706.356</b>	<b>\$ 12.009.150</b>	<b>\$ 10.049.940</b>
	<b>TOTAL FINAL</b>	<b>\$ 11.286.272</b>	<b>\$ 16.261.198</b>	<b>\$ 13.727.837</b>

Tabla 21 DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO			
N.	AÑO	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO
1	2011	32%	68%
2	2012	26%	74%
3	2013	27%	73%

- Se considera una distribución adecuada del presupuesto, atendiendo adecuadamente a la parte operativa así como a la administrativa.

### 2.2.3 Capacidad de Producción

VARIABLE: Modelo de Gestión del Sistema de Movilización Militar	
FORTALEZA	SUSTENTO
Adecuada distribución de oficinas a nivel nacional para satisfacer la necesidad de los procesos operativos del Sistema de Movilización Militar.	<p>Ilustración 8 UBICACIÓN DE LAS BASES Y CENTROS DE MOVILIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A nivel nacional existe diferentes dependencias que dependen de la Matriz, en estas se coordinan la ejecución de los procesos operativos del Sistema.</li> </ul>

## **2.3 Informe Ejecutivo**

### 2.3.1 Factores externos

#### 2.3.1.1 Oportunidades.-

- Mejorar el cumplimiento de las funciones de FF.AA mediante reservas organizadas, equipadas
- Disponer de Bases de Movilización y Centros de Movilización descentralizadas para la emisión de documentos militares y control de las Reservas en cada jurisdicción.
- Incremento de la asignación presupuestaria para mejorar el Sistema de Movilización Militar.
- Utilizar adecuadamente la tecnología y los sistemas informáticos en beneficio del sistema de movilización militar.
- Incrementar los conscriptos capacitados así como Apoyar en acciones del Estado capacitándoles a los jóvenes que se presentan a cumplir el SCMV por medio de cursos en campos ocupacionales.
- Suficiente población para el numérico y requerimiento operativo para realizar el SCMV.
- Adecuada realización de Convenios y relaciones adecuadas con empresas relaciones a la Defensa Nacional en equipamiento militar.
- Mejorar los servicios de salud para los conscriptos que realizan el SCMV.
- Adecuado numérico para el alistamiento de conscriptos.
- Adecuado control de información de las reservas en general.

#### 2.4.1.2 Amenazas.-

- Disminución del efectivo para conformar los cuadros de conscriptos y de reservas Fuerzas Armadas.
- Bajo índice de aceptación institucional por partes de los actores directos de la movilización militar.
- Un limitante de entrega de recursos para las actividades de las reservas por parte del Estado.
- Disminución del entrenamiento y numérico de las reservas.
- Disminución paulatina de las reservas.

- Deficiente entrenamiento de las reservas.

## 2.3.2 Factores internos

### 2.3.2.1 Fortalezas.-

- Suficiente personal de servidores públicos civiles y militares para administrar el Sistema de Movilización Militar.
- Generación de recursos, por medio de la recaudación por conceptos de valores de la emisión de Documentos Militares.
- Adecuada asignación presupuestaria para los diferentes proyectos.
- Adecuada distribución y vinculación a la Planificación presupuestaria
- Adecuada distribución de oficinas a nivel nacional para satisfacer la necesidad de los procesos operativos del Sistema de Movilización Militar.

### 2.3.2.2 Debilidades.-

- Limitada capacitación para la ejecución de los procesos operativos.
- Dificultad en la ejecución presupuestaria de las diferentes partidas asignadas.

## CAPÍTULO III

### ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

#### 3.1 Modelo de Gestión de la Seguridad Externa e Interna del Estado

El modelo de gestión de la seguridad Externa e Interna del Estado de acuerdo a la Ley Orgánica de la Defensa Nacional el Presidente o Presidenta de la República es la máxima autoridad de Fuerzas Armadas, sus funciones constitucionales en los aspectos político-administrativos las implementará a través del Ministerio de Defensa Nacional; y, en los aspectos militar-estratégicos, con el Comando Conjunto, sin perjuicio de que las ejerza directamente. De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador, en caso de inminente agresión externa o guerra internacional, el Presidente de la República ejercerá la dirección política de la guerra y podrá delegar al Jefe del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, el mando y conducción militar-estratégico, así como la competencia territorial, de acuerdo con los planes militares.



Ilustración 9 MODELO DE SEGURIDAD DEL ESTADO

(MDN, MODELO DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DEL ESTADO, 2012)

### 3.2 Modelo de Gestión de la Defensa Nacional

El Ministerio de Defensa Nacional como órgano político, estratégico y administrativo de la defensa nacional, se ha encargado de elaborar, desarrollar y ejecutar la política de la defensa, con la finalidad de cumplir su misión constitucional, producto de esos esfuerzos institucionales son: el primer Libro Blanco de la Defensa Nacional en el año 2002, su actualización en el año 2006, la Agenda Política de la Defensa Nacional en el año 2008 y su actualización en 2011, la misma que responde y se alinea a la Constitución de 2008.



Ilustración 10 MODELO DE GESTIÓN DE LA DEFENSA NACIONAL

(MDN, MODELO DE GESTION DE LA DEFENSA NACIONAL , 2012)

### 3.3 Modelo de Gestión de las Fuerzas Armadas

En el modelo de gestión de las Fuerzas Armadas de acuerdo a la normativa legal vigente define al Comando Conjunto como ente direccionador y

conductor a las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, Comando de Inteligencia Militar Conjunto y Órganos de Maniobra, como entes ejecutores.

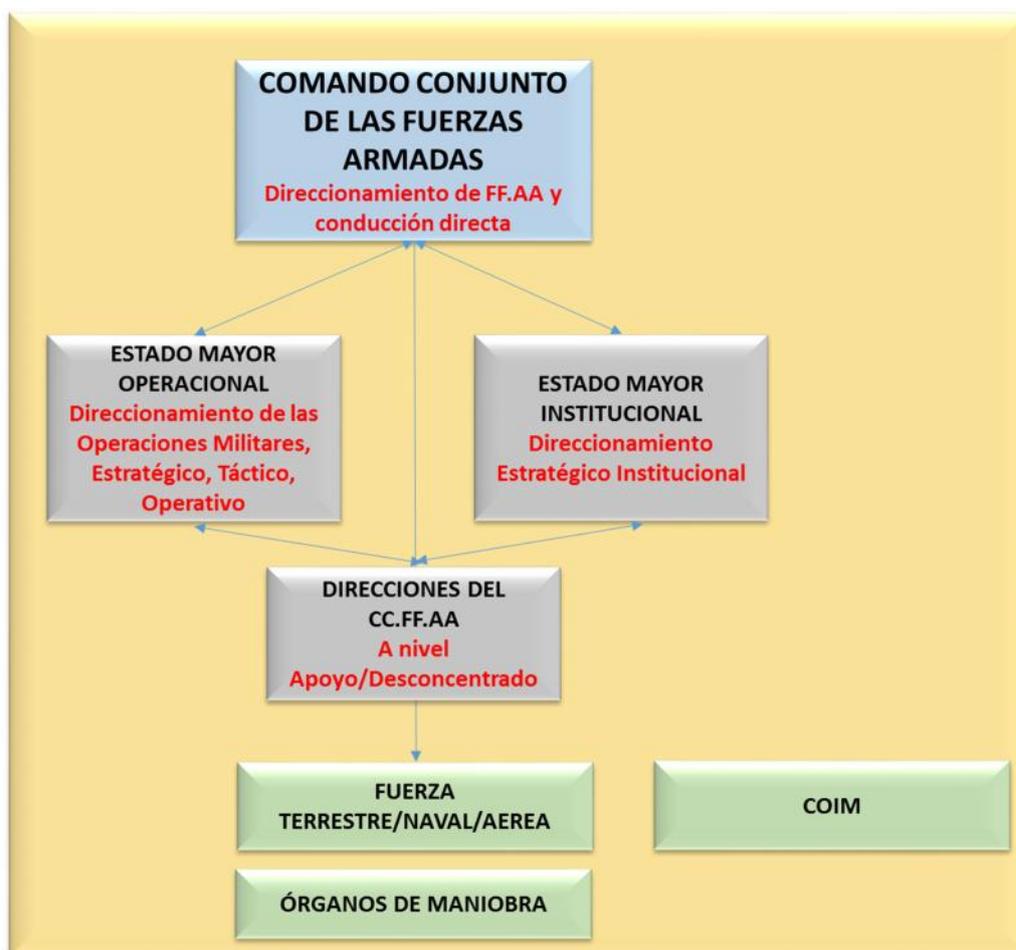


Ilustración 11 MODELO DE GESTIÓN DE FF.AA

(CC.FF.AA, MODELO DE GESTIÓN DEL CC.FF.AA, 2011)

### 3.4 Direccionamiento Estratégico de Fuerzas Armadas

#### 3.4.1 Agenda Nacional de la Defensa

##### 3.4.1.1 Esquema de la Política y Estrategias de la Defensa.-

##### • Eje Militar

#### El fortalecimiento de las Fuerzas Armadas para la Defensa y el Desarrollo Nacional

- Preparación continúa de reservas, para complementar las capacidades estratégicas y operativas de las Fuerzas Armadas.
  - Fortalecimiento del Servicio Cívico Militar Voluntario para constituirse en una alternativa de capacitación y futura

ocupación laboral en áreas técnicas; al concluir el Servicio, el ciudadano pasa a ser parte de las Fuerzas de Reserva, y a la vez un potencial candidato para aprovechar ofertas laborales de acuerdo a las realidades locales.

(MDN A. D., 2010)

### 3.4.2 Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas

#### 3.4.2.1 Misión.-

Defender la Soberanía y la Integridad Territorial, apoyar con su contingente al desarrollo nacional, contribuir con la seguridad pública y del Estado; y participar en operaciones de paz y ayuda humanitaria.

#### 3.4.2.2 Visión.-

Institución de más alto nivel de credibilidad; sistémicamente integrada, con capacidades conjuntas e interoperabilidad, personal profesional, ético y moralmente calificado, para enfrentar los cambios y nuevos escenarios, que garanticen la paz, seguridad y el bienestar de la nación.

#### 3.4.2.3 Valores Institucionales.-

- Subordinación al interés nacional.
- Entrega irrestricta a la defensa de la patria
- Lealtad
- Espíritu militar
- Disciplina
- Respeto a la jerarquía
- Cohesión
- Cultura democrática
- Moral militar
- Honor
- Honestidad
- Ética militar

#### 3.4.2.4 Estrategia Genérica.-

La estrategia que guiará el accionar de Fuerzas Armadas en los próximos años, es la excelencia operacional, entendida como el aprovechamiento de las capacidades específicas hacia la consecución de capacidades

estratégicas, es decir, la optimización de los recursos (financieros y no financieros) en la preparación y la conducción militar conjunta; cumplimiento de estándares de interoperabilidad e interoperatividad, con procesos normalizados a nivel Fuerzas Armadas, enfocados en la gestión por resultados, contando con un personal altamente calificado y motivado con la firme determinación de cumplir la normativa jurídica vigente, para dar respuesta a las necesidades y demandas sociales.

#### 3.4.2.5 Objetivos Estratégicos.-

Para realizar el proyecto de la Planificación Estratégica del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas se ha seleccionado y analizado los objetivos estratégicos y posteriores en la estructura de la estrategia, considerando los objetivos que se alinean al Sistema de Movilización Militar, vista que no todos los objetivos de Fuerzas Armadas se alinean para este sistema.

- **OE1 Incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza en Fuerzas Armadas.**
- **OE2 Incrementar la participación de Fuerzas Armadas en programas de apoyo al desarrollo nacional, con responsabilidad social.**
- OE3 Incrementar la capacidad de cooperación con los organismos de seguridad interna del Estado.
- OE4 Incrementar la presencia internacional de personal y unidades militares en operaciones de mantenimiento de la paz, ayuda humanitaria y fomento de la confianza y seguridad mutua.
- OE5 Incrementar la capacidad de vigilancia, control, alarma temprana y defensa de la soberanía e integridad territorial.
- **OE6 Incrementar el alistamiento operacional de Fuerzas Armadas.**
- OE7 Incrementar las capacidades estratégicas conjuntas de Fuerzas Armadas.
- OE8 Incrementar la gestión institucional por resultados.

- **OE9 Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano en un adecuado clima laboral.**
- OE10 Incrementar los niveles de desarrollo tecnológico y el fortalecimiento de la investigación en Fuerzas Armadas.
- **OE11 Incrementar la gestión de los recursos financieros de Fuerzas Armadas.**

(CC.FF.AA, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2013 - 2021 FF.AA, 2013)

3.4.2.6 Despliegue de los Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas del Comando Conjunto de las FF.AA.

MAPA ESTRATÉGICO		MEDIDAS		METAS							MEDIOS	
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI'S (Indicadores clave de desempeño)	LÍNEA BASE	Meta Dic. 2013	Meta Dic. 2015	Meta Dic. 2017	Meta Dic. 2021	Variaciones			Responsable de la Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
												
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	1. Incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza en Fuerzas Armadas.	1. Porcentaje de incremento del nivel de cultura de defensa en la población ecuatoriana	1. 3 eventos al año realizados sobre Cultura de Defensa. 2. 3 publicaciones especializadas sobre este tema al año. 3. 1 Estudio presentado por empresa especializada sobre la medición del conocimiento de la cultura de defensa. 4. 20 publicaciones de los medios de CC.SS sobre eventos	1. Por lo menos un evento cuatrimestral sobre este tema. 2. Por lo menos una publicación especializada cuatrimestral. 3. Por lo menos un estudio especializado anual.	1. Por lo menos un evento trimestral sobre este tema. 2. Por lo menos una publicación especializada trimestral. 3. Por lo menos un estudio especializado semestral.	1. Por lo menos un evento trimestral sobre este tema. 2. Por lo menos una publicación especializada bimensual. 3. Por lo menos un estudio especializado cuatrimestral.	1. Por lo menos un evento bimensual sobre este tema. 2. Por lo menos una publicación especializada bimensual. 3. Por lo menos un estudio especializado trimestral.				Director de CC.SS. del CC.FF.AA.	Fortalecimiento de la imagen institucional.
			2. Nivel de confianza en Fuerzas Armadas	78%	80%	83%	85%	90%	$i \geq 100\%$	$100 > i > 85$	$i \leq 100\%$	
	2. Incrementar la participación de Fuerzas Armadas en programas de apoyo al desarrollo nacional, con responsabilidad social.	2. Número de beneficiarios atendidos en apoyo al desarrollo.	335703	340.000	2%	2%	2%	$i \geq 100\%$	$101 > i > 85$	$i \leq 85\%$	Jefe del Estado Mayor Operacional	Programas de apoyo al desarrollo

EFECTIVIDAD OPERACIONAL	6. Incrementar el alistamiento operacional de Fuerzas Armadas.	16. Número de ciudadanos que cumplen el servicio militar	16663 conscriptos	17500	17500	17500	17500	$i \geq 100\%$	$100 > i > 85$	$i \leq 100\%$	Director de la DIRMOV	Proyecto servicio militar voluntario
		17. Nivel de alistamiento de las reservas	740 reservistas	1100	1144	1190	1238	$i \geq 100\%$	$100 > i > 85$	$i \leq 100\%$	Director de la DIRMOV	Proyecto entrenamiento de las reservas
		8. Porcentaje de capacitación	PD	PD	PD	PD	PD	$i \geq 100\%$	$100 > i > 85$	$i \leq 85\%$	Jefe del Estado Mayor Operacional	Modernización de aviones de entrenamiento (F.A.E.) reservado.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9. Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano en un adecuado clima laboral.	13. Índice de Clima organizacional	60%	65	70	75	80	$i \geq 100\%$	$100 > i > 85$	$i \leq 85\%$	DAF / Director de Talento Humano	Mejoramiento de la infraestructura de las guarniciones militares
		14. Nivel de incremento en capacitación del personal	50%	55	60	65	70	$i \geq 100\%$	$100 > i > 85$	$i \leq 85\%$		Bienestar de personal
FINANCIERA Y PRESUPUESTO	11. Incrementar la gestión de los recursos financieros de Fuerzas Armadas.	16. Grado de ejecución presupuestaria.	99%	100%	100%	100%	100%	$i \geq 100\%$	$100 > i > 85$	$i \leq 85\%$	Jefe del Estado Mayor Institucional	Realizar revistas de gestión .
		17. Nivel de Transparencia y Rendición social de cuentas.	100%	100%	100%	100%	100%	$i \geq 100\%$	$100 > i > 85$	$i \leq 85\%$	Jefe del Estado Mayor Institucional	Informes de Gestión.

Ilustración 12 ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DEL CCFFAA

(CC.FF.AA, CMI DEL CC.FF.AA , 2013)

### 3.4.3 Direccionamiento Estratégico de la Dirección de Movilización

En el análisis del Direccionamiento Estratégico elaborado por la Dirección de Movilización se considera la alineación de estos objetivos de contribución para los objetivos estratégicos de la Planificación Estratégica Institucional de Fuerzas Armadas.

#### 3.4.3.1 Misión.-

Completar los orgánicos de las Fuerzas Armadas con conscriptos; y reservistas organizados, equipados y entrenados, a través del proceso de la movilización militar, a fin de contribuir a los requerimientos de las operaciones militares.

#### 3.4.3.2 Objetivos Estratégicos de la Dirección de Movilización.-

- OEM1 Incrementar la imagen institucional mediante la calidad del servicio militar y las reservas.
- OEM2 Incrementar la capacitación de los conscriptos, mediante cursos en diversos campos ocupacionales.
- OEM3 Mantener el servicio cívico militar voluntario en el marco del respeto a la diversidad y a los derechos, mediante el fortalecimiento del sistema de movilización militar de las Fuerzas Armadas.
- OEM4 Incrementar el alistamiento de las reservas, mediante la organización, equipamiento, entrenamiento y formación.
- OEM5 Incrementar los niveles de desarrollo tecnológico mediante el uso de medios con tecnología de punta.
- OEM6 Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano mediante un adecuado clima laboral.
- OEM7 Incrementar la gestión para alcanzar los recursos financieros mediante la formulación y ejecución de planes y proyectos del sistema de movilización militar.

#### 3.4.3.3 Lineamientos Institucionales.-

Lineamientos para incrementar la imagen institucional.

- Se promoverá y garantizará una comunicación social efectiva que aporte a la consecución de los objetivos de la Dirección de Movilización.
- Se posicionará el servicio militar como un referente de apoyo a la seguridad y desarrollo nacional.
- Se difundirán los objetivos, acciones, logros y beneficios del servicio militar y las reservas, a través de los medios de comunicación colectiva y producción de materiales que proyecten su imagen en la sociedad ecuatoriana y a nivel internacional
- Se implementará el plan de comunicación a través de las Bases y Centros de Movilización del país

Lineamientos para la capacitación de los conscriptos en diversos campos ocupacionales.

- Se mejorará el perfil del ciudadano que cumple el servicio militar, proporcionándole conocimientos técnicos y humanísticos, para colaborar en el desarrollo socioeconómico del país, manteniendo un vínculo estratégico entre las Fuerzas Armadas y la población.
- Permitirá el desarrollo individual y el bienestar de la sociedad.
- Se mejorará las capacidades de los conscriptos para su inserción al mercado laboral del país

Lineamientos para el servicio cívico militar voluntario.

- Se implementará el modelo de gestión del sistema de movilización militar de las Fuerzas Armadas y en coordinación con las Fuerzas reorganizar el servicio militar de acuerdo a los escenarios actuales y futuros
- Se implementará los procesos en la institución.
- Se impulsará la aprobación de la Ley del Servicio Cívico Militar Voluntario, la actualización del Reglamento de Identificación Militar y el Manual de Movilización Militar.
- Se implementará el servicio militar femenino de acuerdo a las políticas que emita el Comando Conjunto de las FF.AA.

- Se garantizará a la ciudadanía un servicio militar en que se practica el respeto a los Derechos Humanos y a las leyes en vigencia.
- Se diseñarán alternativas de reclutamiento y retención del personal de conscriptos

Lineamientos para el alistamiento de las reservas.

- Se mantendrá actualizada la base de datos del sistema de movilización de las reservas a nivel nacional
- Se implementará el Plan de Organización de las Reservas a través de las Bases y Centros de Movilización, considerando la actualización de datos de los reservistas a través de la página WEB de la DIRMOV
- Se diseñará el Plan de Entrenamiento de las Reservas y el Plan de Carrera del Reservista para los cursos de formación y promoción de los reservistas, en coordinación con las Fuerzas y los Comandos Operacionales
- Se mantendrá actualizado el Plan de Movilización para el Completamiento Orgánico y Organización de las Unidades Movilizadas y de Reemplazos, en coordinación con las Fuerzas y los Comandos Operacionales
- El vestuario, equipo y armamento para los reservistas destinados al Completamiento Orgánico y las Unidades de Reemplazos, es responsabilidad de las Fuerzas.
- El vestuario, equipo y armamento para los reservistas destinados a las Unidades Movilizadas, es responsabilidad de la Dirección de Movilización del CC. de las FF.AA.
- Se gestionará al Comando Conjunto los Proyectos para la Renovación del Vestuario y Equipo que cumplió su vida útil.
- Se tramitará la baja del vestuario y equipo que se encuentra en estado inservible

Lineamientos para incrementar el nivel de desarrollo tecnológico en la Institución.

- Se implementará el sistema de movilización de las reservas a nivel nacional

- Se diseñará y ejecutará el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, con objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Se implementará el Sistema Integrado de Gestión por Resultados en coordinación con el Comando Conjunto.

Lineamientos para incrementar las competencias y fortalezas del talento humano en un adecuado clima laboral.

- El sistema de seguridad Integral debe considerar la seguridad laboral, salud ocupacional y el impacto ambiental
- La capacitación de los servidores públicos se realizará en el país y en el exterior sobre las modernas tecnologías de gestión
- Se ejecutará el Proyecto Bienestar de Personal para mantener un adecuado clima laboral
- El talento humano debe orientarse al servicio a la comunidad
- Se determinarán los estándares de calidad del servicio de atención al cliente.
- Se implementarán el plan de marketing a través de las Bases y Centros de Movilización del país
- Se fomentará la participación en programas culturales y académicos que se orienten al fortalecimiento de la relación civil militar.

Lineamientos para incrementar la gestión para alcanzar los recursos financieros que requiere la institución.

- Las proformas presupuestarias deberán contener los programas, proyectos y actividades, respaldados por indicadores de resultado y metas.
- Se elaborará la Programación Anual de la Política Pública Ajustada, la Proforma Presupuestaria Ajustada y la Programación Indicativa Anual PIA, para la ejecución de los proyectos y actividades.
- Se fortalecerá el sistema de control y evaluación de la gestión.

- Se fortalecerá el proyecto de emisión de documentos militares a fin de incrementar la recaudación de los ingresos generados por la Institución.

(DIRMOV, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DIRMOV 2013 - 2021, 2013)

## CAPÍTULO IV

### ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 4.1 Matriz de alienación de la Dirección de Movilización con los objetivos estratégicos del escalón Superior

Tabla 22 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO MDN – CCFFAA

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO MDN - FFAA -DIRMOV			
OBNJETIVO NACIONAL DEL PBV 20013-2017	Objetivos Estratégicos del MIDENA PEI 2013- 2017 ( OEMD )	Objetivos Estratégicos de FFAA 2013 -2021 ( OE )	Objetivos Operativos O de Contribución Direccionamiento de la DIRMOV 2013-2021
ON12 Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana.			OEM3 Mantener el servicio cívico militar voluntario en el marco del respeto a la diversidad y a los derechos, mediante el fortalecimiento del sistema de movilización militar de las Fuerzas Armadas.
		OEMD2 Mantener la soberanía e Integridad territorial.	OE6 Incrementar el alistamiento operacional de Fuerzas Armadas.
			OEM4 Incrementar el alistamiento de las reservas mediante la organización, equipamiento, entrenamiento y formación.
			OEM5 Incrementar los niveles de desarrollo tecnológico mediante el uso de medios con tecnología de punta.
		OEMD4 Mantener la participación en la seguridad integral desde el ámbito de la Defensa.	OE2 Incrementar la participación de Fuerzas Armadas en programas de apoyo al desarrollo nacional, con responsabilidad social.
		OEMD6 Incrementar las capacidades institucionales.	OE9 Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano en un adecuado clima laboral.
			OEM6 Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano mediante un adecuado clima laboral.
		OE1 Incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza de FF.AA.	OEM1 Incrementar la imagen institucional mediante la calidad del servicio militar y las reservas.
		OE11 Incrementar la gestión de los recursos financieros de Fuerzas Armadas.	OEM7 Incrementar la gestión para alcanzar los recursos financieros mediante la formulación y ejecución de planes y proyectos del sistema de movilización militar.

## 4.2 Mapa Estratégico de la Dirección de Movilización.-

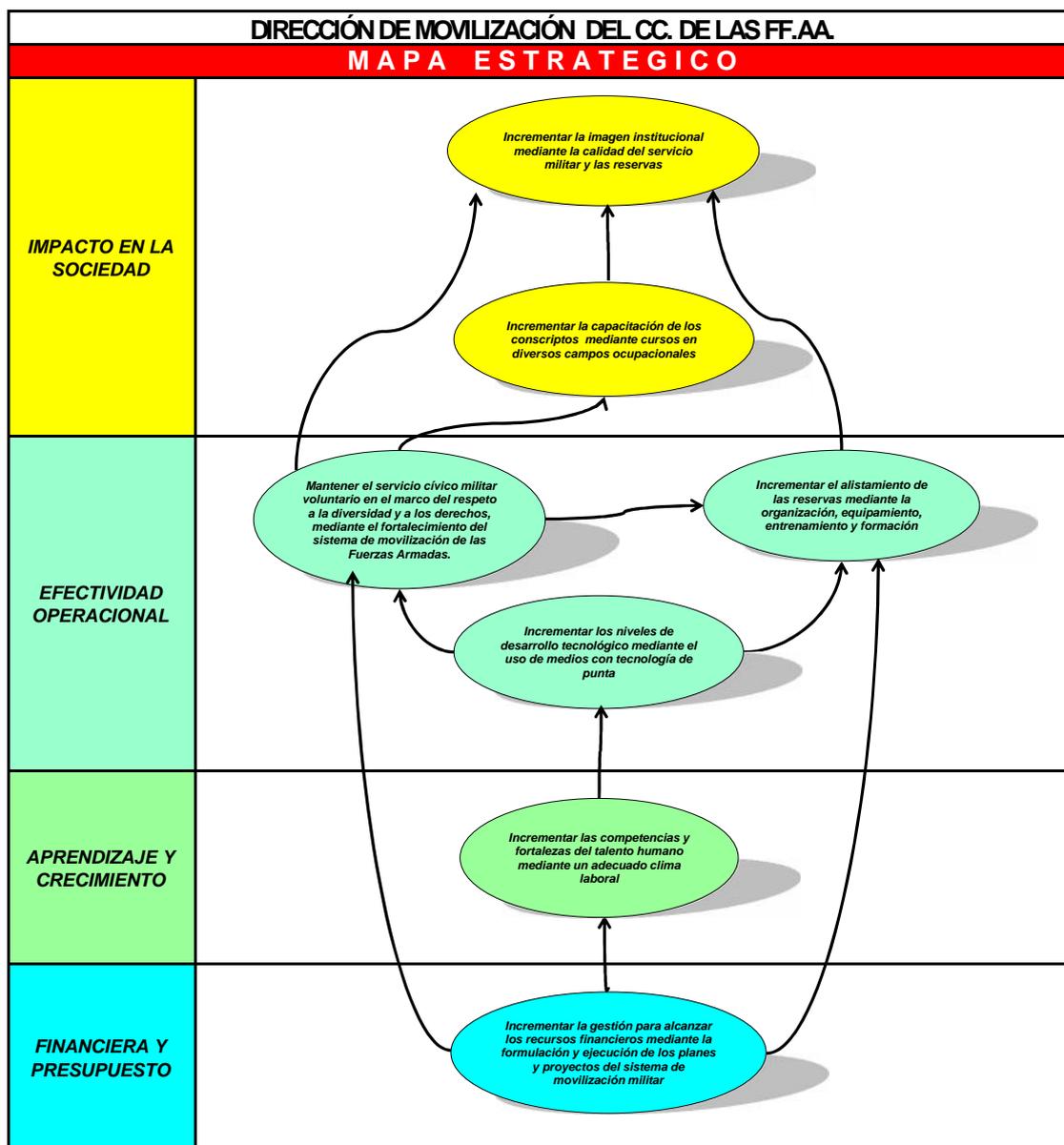


Ilustración 13 MAPA ESTRATÉGICO DE LA DIRMOV

### 4.3 Cuadro de Mando Integral de la Dirmov

MAPA ESTRATÉGICO			MEDIDAS					
PERSPECTIVAS	Objetivos Estratégicos Dirmov	Estrategias	Prioridad	Indicador	Definición Operacional	Fórmula	Frecuencia de Medición	Linea base
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	OEM1 Incrementar la imagen institucional mediante la calidad del servicio militar y las reservas	OEM1.1 Posicionar el servicio militar como un referente de apoyo a la seguridad y desarrollo nacional.	5%	1. Índice de percepción del cliente	Este indicador permite medir la imagen institucional y el nivel de aceptación del servicio militar y las reservas	( No de opiniones con criterio positivo / No total de encuestados ) *100	Cuatrimestral	80%
	OEM2 Incrementar la capacitación de los conscriptos mediante cursos en diversos campos ocupacionales	OEM2.1 Mejorar las capacidades de los conscriptos para su inserción al mercado laboral del país	10%	2. Número de conscriptos capacitados en diversos campos ocupacionales	Este indicador permite determinar el incremento de los conscriptos beneficiados con los programas de capacitación en diversos campos ocupacionales	No de conscriptos capacitados en diversos campos ocupacionales / No conscriptos planificados *100	Cuatrimestral	15.200
EFECTIVIDAD OPERACIONAL	OEM3 Mantener el servicio cívico militar voluntario en el marco del respeto a la diversidad y a los derechos, mediante el fortalecimiento del sistema de movilización militar de las Fuerzas Armadas	OEM3.1 Diseñar alternativas de reclutamiento y retención del personal de conscriptos	25%	3. Número de conscriptos que cumplen el servicio militar voluntario	Este indicador permite determinar el cumplimiento de los conscriptos que cumplen el servicio militar voluntario	No de conscriptos que cumplen el servicio militar voluntario / No conscriptos planificados *100	Trimestral	15.671
	OEM4 Incrementar el alistamiento de las reservas mediante la organización, equipamiento, entrenamiento y formación	OEM4.1 Mejorar la organización por medio de la base de datos del sistema de movilización de las reservas a nivel nacional	5%	4. Porcentaje de organización de las reservas	Este indicador permite establecer el nivel de organización de las reservas para emplearse en caso de emergencia nacional	No de unidades de reserva organizadas / No de unidades de reserva planificadas *100	Anual	80%
		OEM4.2 Mejorar el mantenimiento del material, equipo y vestuario de las reservas	10%	5. Porcentaje de equipamiento de las reservas	Este indicador permite establecer el nivel de mantenimiento del equipamiento de las reservas para emplearse en caso de emergencia nacional	No de unidades de reserva equipadas / No de unidades de reserva planificadas *100	Anual	80%
		OEM4.3 Incrementar el número de reservas entrenadas de acuerdo al plan de carrera del reservista	15%	6. Porcentaje de entrenamiento de las reservas	Este indicador permite establecer el nivel de entrenamiento de las reservas para emplearse en caso de emergencia nacional	No de unidades de reserva entrenadas / No de unidades de reserva planificadas *100	Anual	650
		OEM4.4 Incrementar el número de reservas entrenadas de acuerdo a las nuevas misiones asignadas en SGR	5%	7. Porcentaje de formación de las reservas	Este indicador permite establecer el nivel de formación de las reservas de acuerdo al Plan de Carrera del Reservista	No de cursos de formación y promoción de los reservistas ejecutados / No de cursos planificados *100	Anual	800
	OEM5 Incrementar los niveles de desarrollo tecnológico mediante el uso de medios con tecnología de punta	OEM5.1 Implementar el Sistema Integrado de Gestión por Resultados como parte del CC.FF.AA	5%	8. Nivel de operatividad de los medios	Este indicador permite establecer el nivel de operatividad de los medios informáticos y de comunicaciones de la institución	No de medios operables / No de medios existentes *100	Semestral	90%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OEM6 Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano mediante un adecuado clima laboral	OEM6.1 Mejorar el clima laboral institucional	5%	9. Índice de clima organizacional	Este indicador permite conocer el grado de satisfacción del personal en función de los beneficios sociales recibidos de acuerdo a las disposiciones legales en vigencia	( No de opiniones con criterio positivo / No total de encuestados ) *100	Anual	55%
		OEM6.2 Mejorar la capacitación del personal de servidores públicos de la institución	5%	10. Nivel de incremento en capacitación de personal	Este indicador permite conocer el incremento de la capacitación del talento humano que permita el desarrollo de las competencias profesionales en un adecuado clima laboral	No de personas capacitadas / No de personas planificadas *100	Anual	65
FINANCIERA Y PRESUPUESTO	OEM7 Incrementar la gestión para alcanzar los recursos financieros mediante la formulación y ejecución de planes y proyectos del sistema de movilización militar	OEM7.1 Mejorar el gasto presupuestario	5%	11. Grado de ejecución presupuestaria	Este indicador permite determinar el nivel de ejecución del presupuesto asignado a la Dirección de Movilización	Presupuesto de gasto corriente y de inversión ejecutado / presupuesto aprobado *100	Mensual	75%
		OEM7.2 Incrementar el nivel del control y la evaluación	5%	12. Nivel de control y evaluación de la gestión y rendición de cuentas a la sociedad	Este indicador permite conocer en qué medida se transparenta la información y rinde cuentas a la sociedad sobre el empleo de los recursos asignados por el Estado	( No de informes difundidos / No total de informes requeridos *100	Cuatrimestral	75%

METAS/TIEMPO								MEDIOS			
Meta Dic. 2015	Meta Dic. 2017	Meta Dic. 2019	Meta Dic. 2021	Variaciones			Responsable de la Meta	Iniciativas Estratégicas Proyectos	Líder de Implementación	Fecha de inicio	Fecha de fin
				●	●	●					
85%	90%	95%	100%	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe de Comunicación Social	Plan de Comunicación Social	Jefe de Comunicación Social	ene-015	dic-021
15.500	16.000	16.700	17.500	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe de Servicio Militar	Plan de Capacitación Conscriptos	Jefe de Servicio Militar	ene-015	dic-021
15.700	16.200	16.900	17.700	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe de Servicio Militar	Plan de Reclutamiento y Retención Conscriptos	Jefe de Servicio Militar	ene-015	dic-021
90%	95%	100%	100%	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe de Reservas	Plan de Organización del Sistema de Reservas	Jefe de Reservas	ene-015	dic-021
90%	95%	100%	100%	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe de Logística	Plan de Mantenimiento del equipamiento de las Reservas	Jefe de Logística	ene-015	dic-021
1.200	1.800	2.400	3.000	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe de Reservas	Plan de Entrenamiento de las Reservas	Jefe de Reservas	ene-015	dic-021
900	1.000	1.100	1.200	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe de Reservas	Plan de Carrera del Reservista	Jefe de Reservas	ene-015	dic-021
92%	95%	98%	100%	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe TIC	Plan Estratégico de Tecnologías de Información	Jefe TIC	ene-015	dic-021
60%	75%	90%	100%	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe de Recursos Humanos	Plan de Bienestar Social	Jefe de Recursos Humanos	ene-015	dic-021
80	100	150	200	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe de Recursos Humanos	Plan de Capacitación de servidores públicos de la Dirmov	Jefe de Recursos Humanos	ene-015	dic-021
85%	90%	100%	100%	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe del DDI	Programación Anual de la Política Pública y Profoma Presupuestaria	Jefe del DDI	ene-015	dic-021
85%	90%	100%	100%	LB >=95%	95% <=80% LB	LB <= 80%	Jefe del DDI	Programación Anual de la Política Pública y Profoma Presupuestaria	Jefe del DDI	ene-015	dic-021

Ilustración 14 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

## 4.4 Indicadores

### 4.4.1 Indicador N.1

Tabla 23 INDICADOR N.1



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N.1</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM1 Incrementar la imagen institucional mediante la calidad del servicio militar y las reservas
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM1.1 Posicionar el servicio militar como un referente de apoyo a la seguridad y desarrollo nacional.
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA DIRMOV
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Índice de percepción del cliente
<b>DEFINICIÓN</b>	Este indicador permite medir la imagen institucional y el nivel de aceptación del servicio militar y las reservas
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
( No de opiniones con criterio positivo / No total de encuestados ) *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>LÍNEA BASE</b>	80%
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	ENCUESTA
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	ENCUESTAS REALIZADAS EN LAS EXPOFERIAS, EN LOS ACUARTELAMIENTOS Y ENTRENAMIENTOS DE LAS RESERVAS

## 4.4.2 Indicador N.2

Tabla 24 INDICADOR N.2



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N.2</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM2 Incrementar la capacitación de los conscriptos mediante cursos en diversos campos ocupacionales
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM2.1 Mejorar las capacidades de los conscriptos para su inserción al mercado laboral del país
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE SERVICIO MILITAR
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Número de conscriptos capacitados en diversos campos ocupacionales
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite determinar el incremento de los conscriptos beneficiados con los programas de capacitación en diversos campos ocupacionales
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
No de conscriptos capacitados en diversos campos ocupacionales / No conscriptos planificados *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Numérico
<b>LÍNEA BASE</b>	15.200
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	DIRECTIVA PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS CONSCRIPTOS
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	LA DIRECTIVA DIFUNDIDA A LAS FUERZAS, BASES Y CENTROS DE MOVILIZACIÓN

## 4.4.3 Indicador N.3

Tabla 25 INDICADOR N.3



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N.3</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM3 Mantener el servicio cívico militar voluntario en el marco del respeto a la diversidad y a los derechos, mediante el fortalecimiento del sistema de movilización militar de las Fuerzas Armadas
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM3.1 Diseñar alternativas de reclutamiento y retención del personal de conscriptos
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE SERVICIO MILITAR
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Número de conscriptos que cumplen el servicio militar voluntario
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite determinar el incremento de los conscriptos que cumplen el servicio militar voluntario
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
No de conscriptos que cumplen el servicio militar voluntario / No conscriptos planificados *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Numérico
<b>LÍNEA BASE</b>	15.671
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	DIRECTIVA E INSTRUCTIVO PARA EL ACUARTELAMIENTO DE LOS CIUDADANOS EN EDAD MILITAR
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	LA DIRECTIVA DIFUNDIDA A LAS FUERZAS Y EL INSTRUCTIVO DIFUNDIDO A LAS BASES Y CENTROS DE MOVILIZACIÓN. RESULTADOS DE ACUERDO ACTAS DE ACUARTELAMIENTO

## 4.4.4 Indicador N.4

Tabla 26 INDICADOR N.4



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>											
<b>FICHA DEL INDICADOR N.4</b>											
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM4 Incrementar el alistamiento de las reservas mediante la organización, equipamiento, entrenamiento y formación										
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM4.1 Mejorar la organización por medio de la base de datos del sistema de movilización de las reservas a nivel nacional										
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE RESERVAS										
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Porcentaje de organización de las reservas										
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite establecer el nivel de organización de las reservas para emplearse en caso de emergencia nacional										
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>											
No de unidades de reserva organizadas / No de unidades de reserva planificadas *100											
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje										
<b>LÍNEA BASE</b>	80%										
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO										
<b>ARCHIVO ANEXO</b>											
<b>ARCHIVO</b>	<p>ORGÁNICOS DE LAS RESERVAS EN VIGENCIA</p> <table> <tr> <td>Fuerza Terrestre Unidades Movilizadas</td> <td>11,585</td> </tr> <tr> <td>Fuerza Terrestre Unidades Reemplazos</td> <td>2.206</td> </tr> <tr> <td>Fuerza Naval</td> <td>2.270</td> </tr> <tr> <td>Fuerza Aérea</td> <td>1.438</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>17.499</td> </tr> </table>	Fuerza Terrestre Unidades Movilizadas	11,585	Fuerza Terrestre Unidades Reemplazos	2.206	Fuerza Naval	2.270	Fuerza Aérea	1.438	Total	17.499
Fuerza Terrestre Unidades Movilizadas	11,585										
Fuerza Terrestre Unidades Reemplazos	2.206										
Fuerza Naval	2.270										
Fuerza Aérea	1.438										
Total	17.499										
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	CONSIDERA EL ORGÁNICO DE LAS RESERVAS DE LAS FUERZAS 2008-2012. VISTA NO EXISTE EL VIGENTE ACTUAL										

## 4.4.5 Indicador N.5

Tabla 27 INDICADOR N.5



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N.5</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM4 Incrementar el alistamiento de las reservas mediante la organización, equipamiento, entrenamiento y formación
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM4.2 Mejorar el mantenimiento del material, equipo y vestuario de las reservas
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE LOGÍSTICA
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Porcentaje de equipamiento de las reservas
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite establecer el nivel de mantenimiento del equipamiento de las reservas para emplearse en caso de emergencia nacional
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
No de unidades de reserva equipadas / No de unidades de reserva planificadas *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>LÍNEA BASE</b>	80%
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	PLAN DE MANTENIMIENTO Y TABLAS DE ORGANIZACIÓN Y EQUIPO TOE EN VIGENCIA
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	CONSIDERA EL EQUIPAMIENTO DE LAS RESERVAS DE LAS FUERZAS DE ACUERDO A LAS TABLAS DE ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EN VIGENCIA

## 4.4.6 Indicador N.6

Tabla 28 INDICADOR N. 6



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N.6</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM4 Incrementar el alistamiento de las reservas mediante la organización, equipamiento, entrenamiento y formación
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM4.3 Incrementar el número de reservas entrenadas de acuerdo al plan de carrera del reservista
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE RESERVAS
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Porcentaje de entrenamiento de las reservas
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite establecer el nivel de entrenamiento de las reservas para emplearse en caso de emergencia nacional
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
No de unidades de reserva entrenadas / No de unidades de reserva planificadas *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Numérico
<b>LÍNEA BASE</b>	650
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	PLAN DE ENTRENAMIENTO DE LAS RESERVAS
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	CONSIDERA EL ENTRENAMIENTO DE LAS RESERVAS DE LA FUERZA TERRESTRE, FUERZA NAVAL Y FUERZA AÉREA

## 4.4.7 Indicador N.7

Tabla 29 INDICADOR N.7



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N.7</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM4 Incrementar el alistamiento de las reservas mediante la organización, equipamiento, entrenamiento y formación
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM4.4 Incrementar el número de reservas entrenadas de acuerdo a las nuevas misiones asignadas en SGR
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE RESERVAS
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Porcentaje de formación de las reservas
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite establecer el nivel de formación de las reservas de acuerdo al Plan de Carrera del Reservista
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
No de cursos de formación y promoción de los reservistas ejecutados / No de cursos planificadas *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Numérico
<b>LÍNEA BASE</b>	800
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	PLAN DE CARRERA DEL RESERVISTA
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	CONSIDERA EL PERFIL DEL RESERVISTA PARA REALIZAR LOS CURSOS DE FORMACIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS RESERVISTAS. NUMERICOS DE LAS CIAS APOYO A LA COMUNIDAD

## 4.4.8 Indicador N.8

Tabla 30 INDICADOR N.8



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N.8</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM5 Incrementar los niveles de desarrollo tecnológico mediante el uso de medios con tecnología de punta
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM5.1 Implementar el Sistema Integrado de Gestión por Resultados como parte del CC.FF.AA
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE TIC
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Nivel de operatividad de los medios
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite establecer el nivel de operatividad de los medios informáticos y de comunicaciones de la institución
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
No de medios operables / No de medios existentes *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>LÍNEA BASE</b>	90%
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	EL TIC CONSIDERA LOS PROYECTOS QUE SE EJECUTARÁN EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

## 4.4.9 Indicador N.9

Tabla 31 INDICADOR N. 9



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N.9</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM6 Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano mediante un adecuado clima laboral
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM6.1 Mejorar el clima laboral institucional
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Índice de clima organizacional
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite conocer el grado de satisfacción del personal en función de los beneficios sociales recibidos de acuerdo a las disposiciones legales en vigencia
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
( No de opiniones con criterio positivo / No total de encuestados ) *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Numérico
<b>LÍNEA BASE</b>	55%
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	PLAN DE BIENESTAR SOCIAL
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	CONSIDERA LOS PROYECTOS QUE SE DEBEN EJECUTAR PARA ALCANZAR UN ADECUADO CLIMA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN

## 4.4.10 Indicador N.10

Tabla 32 INDICADOR N. 10



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N.10</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM6 Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano mediante un adecuado clima laboral
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM6.2 Mejorar la capacitación del personal de servidores públicos de la institución
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Nivel de incremento en capacitación de personal
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite conocer el incremento de la capacitación del talento humano que permita el desarrollo de las competencias profesionales en un adecuado clima laboral
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
No de personas capacitadas / No de personas planificadas *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Numérico
<b>LÍNEA BASE</b>	65
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	PLAN DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	CONSIDERAR LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE SE DEBE REALIZAR DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO AL MODELO DE GESTION DE LA DIRMOV

## 4.4.11 Indicador N.11

Tabla 33 INDICADOR N.11



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N.11</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM7 Incrementar la gestión para alcanzar los recursos financieros mediante la formulación y ejecución de planes y proyectos del sistema de movilización militar
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM7.1 Mejorar el gasto presupuestario
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DEL DDI
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Grado de ejecución presupuestaria
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite determinar el nivel de ejecución del presupuesto asignado a la Dirección de Movilización
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
Presupuesto de gasto corriente y de inversión ejecutado / presupuesto aprobado *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>LÍNEA BASE</b>	75%
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA Y PROFORMA PRESUPUESTARIA
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	CONSIDERA EL INGRESO AL ESIGEF LA PROFORMA PRESUPUESTARIA Y AL SISTEMA WEB COMACO LA PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

## 4.4.12 Indicador N.12

Tabla 34 INDICADOR N. 12



<b>DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN</b>	
<b>FICHA DEL INDICADOR N. 12</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	OEM7 Incrementar la gestión para alcanzar los recursos financieros mediante la formulación y ejecución de planes y proyectos del sistema de movilización militar
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	OEM7.2 Incrementar el nivel del control y la evaluación
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DEL DDI
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Nivel de transparencia y rendición de cuentas a la sociedad
<b>DEFINICIÓN</b>	Permite conocer en qué medida se transparenta la información y rinde cuentas a la sociedad sobre el empleo de los recursos asignados por el Estado
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	
( No de informes difundidos / No total de informes requeridos *100	
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje
<b>LÍNEA BASE</b>	75%
<b>JERARQUÍA DEL INDICADOR</b>	IMPACTO
<b>ARCHIVO ANEXO</b>	
<b>ARCHIVO</b>	INFORME DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y FINANZAS PARA TRANSPARENTAR Y RENDIR CUENTAS A LA SOCIEDAD SOBRE EL EMPLEO DE LOS RECURSOS RECIBIDOS DEL ESTADO
<b>DESCRIPCIÓN DEL ARCHIVO</b>	CONSIDERA LA DIFUSIÓN DE LOS INFORMES DE FINANZAS A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB DE LA DIRMOV

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- 1.1 Se entrega una herramienta útil para realizar el seguimiento y control de la estrategia planteada por las diferentes Instituciones que conforman el Sistema de la Defensa Nacional. Este proyecto el Diseño del Cuadro de Mando Integral para el Sistema de Movilización Militar de las Fuerzas Armadas contribuirá en alcanzar estas estrategias.
- 1.2 Definir una línea base luego del análisis situacional institucional nos ayuda a determinar el análisis FODA punto de partida de nuestra propuesta.
- 1.3 Mediante esta propuesta se le entrega esta herramienta a la Dirección de Movilización para que pueda medir y evaluar la estrategia planteada en su Modelo de Gestión.
- 1.4 Este proyecto facilitara a los Directivos de esta institución visualizar el progreso y desarrollo de los diferentes programas, planes y proyectos para mejorar su eficiencia y eficacia institucional.
- 1.5 Define claramente en sus diferentes estrategias la responsabilidad de los diferentes directivos en el cumplimiento de sus metas anuales.
- 1.6 Define claramente a los diferentes directivos considerar la estrategia relacionada a los logros, metas durante dure su planificación estratégica.
- 1.7 Por medio de medir y evaluar la estrategia contribuye a alcanzar los objetivos del escalón superior y de igual manera a los de escalones superiores dentro del ámbito Nacional.

### 2. Recomendaciones

- 2.1 Presentar este proyecto a los Directivos de la Dirección de Movilización fin conozcan la utilidad de esta herramienta, aplicar e implementar en el control y seguimiento de su estrategia.