



Lineamientos para la evaluación militar por resultados en la Fuerza Terrestre

Carrasco Guadalupe, Jheferson Francisco

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

“Maestría en Defensa y Seguridad”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Magíster en Defensa y Seguridad mención Logística Militar

Msc. Bravo Terán, German Vinicio

24 de diciembre 2020

REPORTE DE VERIFICACIÓN

URKUND

Document Information

Analyzed document	TESIS FINAL CARRASCO13.docx (D90502487)
Submitted	12/22/2020 9:30:00 PM
Submitted by	
Submitter email	JFCARRASCOG73@hotmail.com
Similarity	8%
Analysis address	waaitamirano.espe@analysis.orkund.com

Sources included in the report

W	URL: https://docplayer.es/183901651-Año-i-no-407-administracion-del-senon-licdo-len-n-mo... Fetched: 12/3/2020 12:58:37 AM	2
W	URL: https://sites.google.com/site/audtames/home/auditoria-de-gestion Fetched: 12/22/2020 9:30:00 PM	3
SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS CONSOLIDADA APA7 (3).docx Document: TESIS CONSOLIDADA APA7 (3).docx (D87948349) Submitted by: jc72oieas@hotmail.com Receiver: waaitamirano.espe@analysis.orkund.com	1
SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS CONSOLIDADA (sin anexos) (1).docx Document: TESIS CONSOLIDADA (sin anexos) (1).docx (D87790047) Submitted by: byronf7mcfy@outlook.com Receiver: waaitamirano.espe@analysis.orkund.com	1
SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / TESIS FINAL (solo texto).docx Document: TESIS FINAL (solo texto).docx (D88641114) Submitted by: byronf7mcfy@outlook.com Receiver: waaitamirano.espe@analysis.orkund.com	1



Msc. Bravo Terán, Germán Vinicio

Director



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

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **Lineamientos para la evaluación militar por resultados en la Fuerza Terrestre**, fue realizado por el Sr Carrasco Guadalupe, Jheferson Francisco, el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido, por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 24 de diciembre del 2020

Msc. Bravo Terán, German Vinicio

C.C. 0501483598



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo, Carrasco Guadalupe Jheferson Francisco, con cédula de ciudadanía No 1711018117, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación "Lineamientos para la evaluación militar por resultados en la Fuerza Terrestre", es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 24 de diciembre del 2020

Carrasco Guadalupe, Jheferson Francisco

C.I. 1711018117



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

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

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, Carrasco Guadalupe Jheferson Francisco, con cédula de ciudadanía No 1711018117, autorizó a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el presente trabajo de titulación "Lineamientos para la evaluación militar por resultados en la Fuerza Terrestre", en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y contenidos son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 24 de diciembre del 2020


Carrasco Guadalupe, Jheferson Francisco

1711018117

DEDICATORIA

A MIS PADRES,

Quienes con su infinito amor y sabiduría han sabido cultivar mis principios y valores; así como forjan nuestra vida y carrera profesional.

Los que con su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, nos han impulsado para seguir adelante en la carrera militar.

Jeferson Francisco Carrasco Guadalupe

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgencita de Guadalupe, por estar siempre en mí camino y quienes me ayudan a cumplir mis metas y objetivos.

A la Academia de Guerra del Ejercito entidad noble que ha forjado mi carrera profesional.

Al Director, por sus valiosos conocimientos, enseñanzas, colaboración y guía durante todo el desarrollo del estudio de investigación.

Jeferson Francisco Carrasco Guadalupe

INDICE

Capitulo I.....	8
El problema de investigación	16
Planteamiento del problema	16
Formulación del problema.....	16
Preguntas de investigación	16
Objetivo del estudio.....	17
Campo de acción.....	17
Delimitación de la investigación	17
Delimitación temática	17
Delimitación espacial.....	17
Delimitación temporal.....	17
Justificación de la investigación	17
Objetivos de la investigación.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
Capitulo II.....	20
Marco teórico	20
Antecedente de la investigación	20
Fundamentación teórico.....	20
Fundamentación general	20
Dirección de Planificación y Gestión Estratégica	29

Atribuciones y responsabilidades:	29
Entregables:	30
Fundamentación específica	31
Gestión por procesos	31
Auditoría Interna de Sistemas de Gestión	31
Evaluación de la ejecución presupuestaria	33
La gestión por resultados y el presupuesto	33
Bases legales	34
Hipótesis	34
Sistemas de variables	35
Variable independiente	35
Variable dependiente	35
Conceptualizaciones	35
Conceptualizaciones de las variables	35
Operacionalización de las variables	35
Capítulo III	36
Marco metodológico	36
Enfoque de la investigación	36
Tipos de investigación	36
Población	37
Muestra	37
Métodos de investigación	38

	10
Técnicas de recopilación de datos.....	38
Instrumentos de recopilación de datos	39
Técnicas para el análisis e interpretación de datos.....	39
Análisis de las encuestas realizadas a los voluntarios de la primera división del ejército "SHYRIS".	40
Capítulo IV	51
Desarrollo de los objetivos	51
Objetivos específicos	51
Objetivo específico 1	51
Objetivo específico 2	52
Objetivo específico 3	52
Capítulo V	54
Propuesta alternativa.....	54
Introducción	54
Objetivo de la propuesta	55
Alcance	55
Base de la propuesta	55
Fundamentación teórica.....	55
La gestión por resultados.....	55
La Primera División del Ejército.....	56
Misión DE LA I.D.E. "SHYRIS"	57
Evaluación de implementación por procesos actual	57

	11
Evaluación de procesos mediante indicadores de gestión	58
Desarrollo de la propuesta	59
Estrategias propuestas para la evaluación de gestión por resultados.....	59
Actividades (propuesta).....	60
Requerimientos	60
Indicadores para la evaluación de acciones estratégicas	60
Formato de plan de control interno de gestión por resultados (propuesta)	61
Matriz de evaluación de proyectos y/o actividades –presupuestos - propuesta	66
Plan de capacitación pro puesto.....	68
Validación de la propuesta (FODA)	69
Matriz de resumen FODA	69
Matriz de ponderación – oportunidades	71
Matriz de ponderación – amenazas.....	72
Matriz de ponderación – fortalezas.....	73
Matriz de ponderación – debilidades	74
Matriz de vulnerabilidad	75
Capitulo VI	78
Conclusiones y recomendaciones	78
Conclusiones	78
Recomendaciones.....	79
Bibliografía.....	80

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Población y muestra</i>	38
<i>Tabla 2 procesos definidos</i>	40
<i>Tabla 3 Implementación de procesos</i>	41
<i>Tabla 4 Gestión operativa</i>	42
<i>Tabla 5 Gestión operativa</i>	43
<i>Tabla 6 Proyectos de operaciones militares</i>	44
<i>Tabla 7 Informe de control interno</i>	45
<i>Tabla 8 Proyecto o acciones estratégicas</i>	46
<i>Tabla 9 Proyecto o acciones estratégicas</i>	47
<i>Tabla 10 Normas</i>	48
<i>Tabla 11 Matriz de Indicadores de gestión - procesos</i>	59
<i>Tabla 12 Estrategia 1</i>	61
<i>Tabla 13 Estrategia 2</i>	61
<i>Tabla 14 Plan de capacitación</i>	68
<i>Tabla 15 Matriz FODA</i>	69
<i>Tabla 16 Oportunidades</i>	71
<i>Tabla 17 Amenazas</i>	72
<i>Tabla 18 Fortalezas</i>	73
<i>Tabla 19 Debilidades</i>	74
<i>Tabla 20 Matriz de Vulnerabilidad – (debilidades y amenazas)</i>	75
<i>Tabla 21 Matriz de Vulnerabilidad – (fortalezas y oportunidades)</i>	76

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura No 1 Mapa estratégico</i>	23
<i>Figura No 2 Operaciones ejecutadas</i>	24
<i>Figura No 3 Participación en la seguridad integral</i>	25
<i>Figura No 4 Apoyo al desarrollo en ejecución de la soberanía.....</i>	26
<i>Figura No 5 Plan de apoyo aéreo Cóndor XVII.....</i>	27
<i>Figura No 6 Cuadro de ingenios militares de la F.T,</i>	28
<i>Figura No 7 Procesos definidos</i>	40
<i>Figura No 8 Implementación de procesos</i>	41
<i>Figura No 9 Gestión operativa.....</i>	42
<i>Figura No 10 Gestión operativa.....</i>	43
<i>Figura No 11 Proyectos de operaciones militares</i>	44
<i>Figura No 12 Informe de control interno.....</i>	45
<i>Figura No 13 Proyecto o acciones estratégicas.....</i>	46
<i>Figura No 14 Proyecto o acciones estratégicas.....</i>	47
<i>Figura No 15 Normas.....</i>	48
<i>Figura No 16 Gestión por resultados.....</i>	56
<i>Figura No 17 Matriz de implementación.....</i>	58

RESUMEN

La Fuerza Terrestre en general ha tenido un cambio progresivo relacionado con la nueva administración por proceso, que ha contribuido a una modernización integral de cada una de las unidades militares, buscando ser una institución que alcance índices de eficiencia y eficacia aceptables, considerando las normativas vigentes establecidas para el sector público y contribuyendo a la misión institucional

Dentro de este estudio se desarrollara una propuesta para lograr una evaluación de gestión por resultados donde se analizara la implementación de estrategias y matriz para la evaluación de procesos, proyectos y presupuestos de las operaciones militares

Para el desarrollo de este estudio se tomara en cuenta a la I División de Ejército “Shyris”, la cual realiza actividades fundamentalmente relacionados con las operaciones militares tanto en el ámbito de seguridad interna como externa, las cuales requieren ser evaluada

Dentro de la propuesta que se plantea un modelo de evaluación de gestión por resultados, para la I División del Ejército “Shyris” que posee ya cuenta con un control interno por procesos donde a través de indicadores de gestión para medir los niveles de eficiencia y eficacia y posteriormente tomar acciones correctivas, este estudio plantea incluir un tablero de control para evaluar los proyectos o actividades orientadas al direccionamiento estratégico y evaluación del presupuesto en las operaciones militares, logrando obtener una evaluación integral que contribuya a la toma de decisiones

PALABRAS CLAVE:

- **EVALUACION POR RESULTADOS**
- **PROCESOS**
- **PROYECTOS**
- **PRESUPUESTOS**
- **INDICADORES**

ABSTRACT

The Earthforce in general has had a progressive change related to the new administration by process, which has contributed to a comprehensive modernization of each of the military units, seeking to be an institution that achieves acceptable efficiency and efficiency rates, considering the current regulations established for the public sector and contributing to the institutional mission

For the development of this study, account will be taken of the First Army Division "Shyris", which carries out activities mainly related to military operations in both the field of internal and external security, which need to be evaluated

Within the proposal that a management-by-results evaluation model is proposed, for the First Division of the Army "Shyris" which already has internal control by processes where through management indicators to measure levels of efficiency and effectiveness and subsequently take corrective actions, this study proposes to include a control board to evaluate projects or activities oriented to strategic addressing and budget evaluation in military operations , achieving a comprehensive assessment that contributes to decision-making

KEY WORDS:

- **EVALUATION BY RESULTS**
- **PROCESSES**
- **PROJECTS**
- **BUDGETS**
- **INDICATOR**

Capítulo I

El problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad la tecnología demanda de un modelo de Fuerzas Armadas acorde a las nuevas tecnologías y procesos definidos, planificación estratégica y presupuesto de tal forma de obtener una evaluación por resultados que permita una toma de decisiones efectiva que desarrolle cada una de las unidades militares

La ausencia de una evaluación por resultados no ha permitido obtener los resultados esperados para una evaluación integral y determinar decisiones basadas en las actividades desarrolladas, proyectos y presupuesto vigente.

La Comandancia General del Ejército mantiene dentro de su organice a la I División del Ejército "Shyris" que será tomada como unidad tipo para desarrollar esta estudio de investigación de tal forma de contar con estrategias que permitan desarrollar una evaluación por resultados.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo las estrategias de evaluación a través de un modelo por resultados contribuyen con la toma de decisiones más efectiva en el ámbito operacional de la seguridad externa e interna?

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Se han analizado las actividades actuales de evaluación a través de un sistema por resultados aplicable a las unidades militares?
- ¿Este estudio permitirá evaluar los procesos, proyectos y presupuesto?
- ¿S Se han establecido estrategias que permitan una evaluación integral en una unidad?

1.4 Objetivo del estudio

Establecer estrategias para la evaluación militar del sistema por resultados de la Fuerza Terrestre en el ámbito operacional de la seguridad externa e interna

1.5 Campo de acción

Este estudio se realiza en la I División del Ejército “Shyris”

1.6 Delimitación de la investigación

1.6.1 Delimitación temática

Este estudio está relacionado con las estrategias para la evaluación militar del sistema por resultados de la Fuerza Terrestre

1.6.2 Delimitación espacial

Esta se encuentra establecido como modelo en la I División del Ejército “Shyris”

1.6.3 Delimitación temporal

Esta investigación es del conocimiento del personal de oficiales y voluntarios de la I División del Ejército “Shyris” y se realizara considerando los resultados del último año evaluado.

1.7 Justificación de la investigación

1.7.1 Relevancia

En los últimos años la disposición de la Secretaria de Planificación, ha ocasionado que las entidades del sector público cambien su administración tradicional por otra basa en la gestión por procesos, permitiendo realizar un control interno continuo que permita mejorar y alcanzar la efectividad

Con el desarrollo de los procesos se logró optimiza los recursos de manera efectiva, evitando demoras de tiempos, control de las actividades y a la vez definir correctamente las responsabilidades para contribuir a la misión institucional.

Este estudio no solo permitirá evaluar los procesos, sino además los proyectos establecidos y el presupuesto designado, es decir obtener una evaluación integral que permitirá a los Comandantes una toma de decisiones más acertadas

1.7.2 Originalidad

Esta investigación es indispensable dentro de las unidades militares y actualmente se lleva solo una parte de la evaluación basada en procesos en cambio esta proponer estrategias para una evaluación integral cuyos estudios no se han realizado,

1.7.3 Factibilidad

Es factible debido a que este estudio puede ser desarrollado con datos reales obtenidos en la institución,

1.7.4 Interés

Este proyecto es importante porque permitirá:

- Establecer los niveles de cumplimiento de los procesos relacionados con la eficiencia y eficacia en las operaciones internas y externas.
- Determinación de los avances de los proyectos en función del presupuesto para las operaciones internas y externas

1.8 Objetivos de la investigación

1.8.1 Objetivo General

Establecer estrategias de evaluación, a través de un sistema por resultados para una efectiva toma de decisiones a nivel estratégico en el ámbito operacional de la seguridad externa e interna de la I División del Ejército “Shyris”.

1.8.2 Objetivos Específicos

- Analizar las actividades actuales de evaluación a través de un sistema por resultados para ser aplicado a las unidades militares
- Efectuar un análisis, a través de encuestas y entrevistas al personal que realiza la evaluación por procesos, proyectos y presupuesto
- Realizar la propuesta basada en estrategias que permitan una evaluación integral en la I División del Ejército “Shyris” en el ámbito operacional de la seguridad externa e interna

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Antecedente de la investigación

La evaluación de gestión integral es fundamental para obtener resultados reales de una institución que contribuyan al logro de los objetivos propuestos institucionales, la ágil toma de decisiones a nivel directivo y solución a los problemas identificados.

Esta propuesta busca proporcionar una información de tal manera que la institución en momentos de crisis, basándose en la información y en un modelo de evaluación propio de la institución, pueda preparar estrategias y poner en marcha tácticas para alcanzar su misión,

El Ejército posee actualmente un sistema de evaluación de control interno mediante auditorías de gestión donde se evalúan los procesos, existe una planificación estratégica que no es evaluada regularmente en cada uno de los proyectos desplegados y existe una evaluación presupuestaria que se realiza totalmente aislada de las dos anteriores,

Un modelo de gestión por resultados permite una evaluación integral donde los procesos son evaluados conjuntamente con los proyectos establecidos en la planificación estratégica, así como la gestión financiera ejecutada, obteniendo resultados que contribuyan a visualizar con más claridad cómo se encuentra la entidad en forma integral y obteniendo una toma de decisiones más efectiva

2.2 Fundamentación teórico

2.2.1 Fundamentación general

El Ejército Ecuatoriano enmarcado en la normativa legal vigentes establecida en la Constitución de la República, la Política de la Defensa y las leyes que rigen su

desenvolvimiento, tanto en el ámbito administrativo como operativo, presenta a su pueblo, en una forma transparente, las gestiones desarrolladas en el año 2018. (Ecuatoriano, 2018)

La efectividad se ha constituido en un objetivo de la institución, dando como resultado el mantenimiento de la soberanía e integridad territorial, gracias a un trabajo constante y esforzado de nuestros soldados que resguardan las fronteras terrestres con Colombia y Perú; así como también, la seguridad de las áreas estratégicas, evitando incidentes y/o atentados contra ellos, permitiendo su normal funcionamiento en beneficio del desarrollo del pueblo y del país en general. (Ecuatoriano, 2018)

El control del contrabando y/o tráfico ilícito de armamento, explosivos y municiones se ha incrementado, causando impactos positivos de carácter disuasivo, disminuyendo estas actividades.

Otro eje del accionar de nuestro Ejército ha sido el apoyo a las instituciones del Estado, dirigiendo sus esfuerzos ya sea en el campo de la gestión de riesgos, educación, agricultura, ganadería, medio ambiente y como parte del apoyo al desarrollo de las misiones cumplidas por en apoyo a la Policía Nacional y ECU 911, en el ámbito interno, mediante el apoyo a operaciones de estas instituciones para la protección de la población y sus recursos. (Ecuatoriano, 2018)

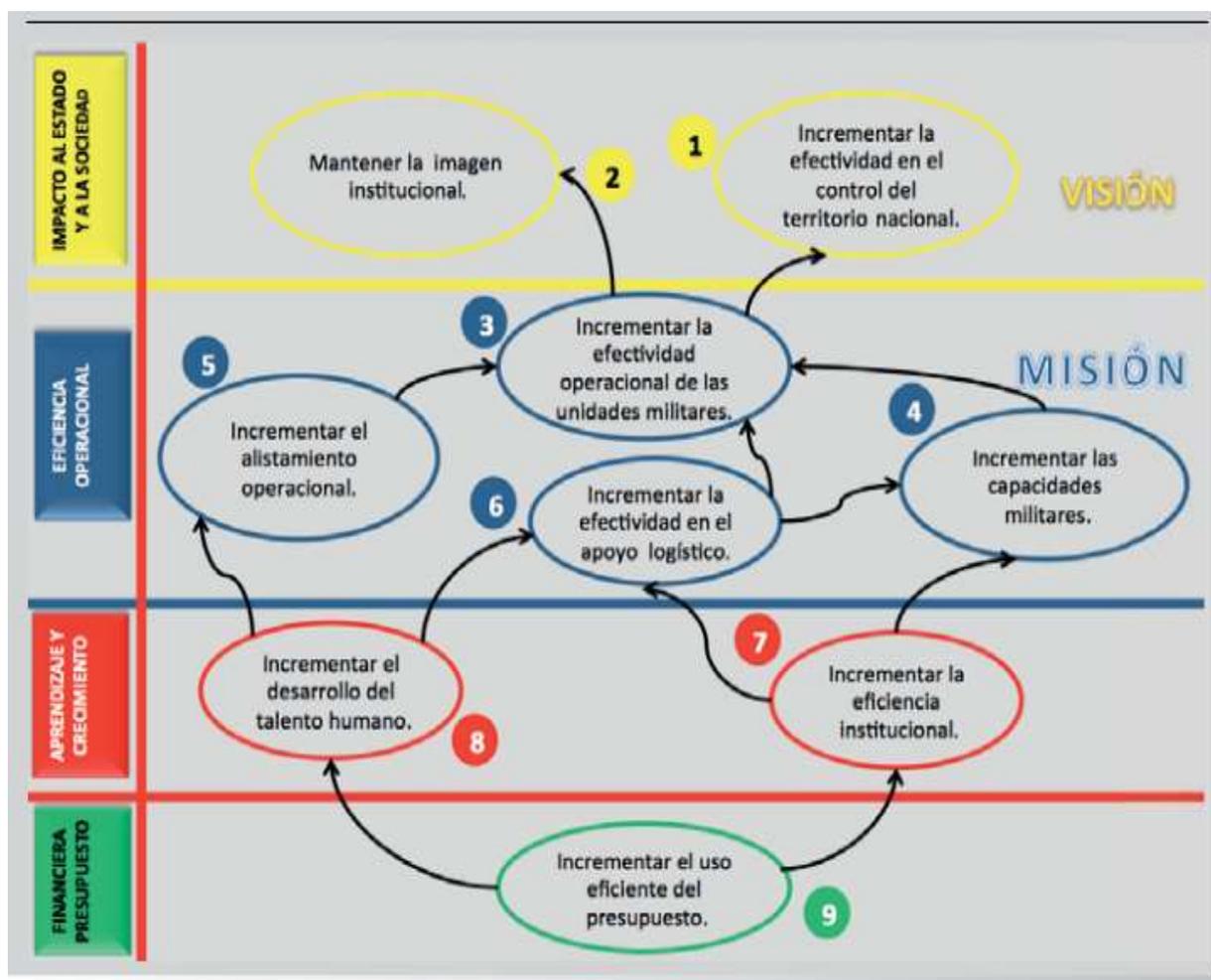
Las operaciones de desminado humanitario han permitido liberar territorio en la frontera común Ecuador-Perú y a la vez conformar una unidad binacional entre los dos países que laboran en el área del Kilómetro Cuadrado de Tiwintza, situación que le ha convertido en un referente de nivel internacional Las tareas cumplidas en apego a la misión fundamental han desembocado en un aumento de la seguridad del Estado, aportando a la protección de la población, generando el ambiente de libertad necesario para el desarrollo del país, coadyuvando así al cumplimiento de los objetivos nacionales.

Es entonces en la actualidad es prioridad la asignación para reforzar la frontera norte. En lo referente al desarrollo de las capacidades operativas terrestres se ha capacitado, perfeccionado y especializado al personal en el país y en el exterior, permitiendo mejorar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades de acuerdo a las competencias determinadas según su grado; el entrenamiento e instrucción, actividad fundamental de la Institución, se ha desarrollado a base del Plan de Gestión Operacional y, como parte de este, se certificó a las unidades para el cumplimiento de sus misiones asignadas en el orden externo e interno. En el campo logístico ha sido fundamental y eficiente el trabajo realizado ante el limitado presupuesto asignado; se adquirió en reposición del avión Aravá accidentado en Pastaza, el avión M28 fabricado en Polonia, el mismo que se puso en funcionamiento para las diferentes misiones en apoyo a las operaciones de la Fuerza Terrestre; como también, han sido aprobados por parte del Ministerio de Defensa cinco proyectos de inversión orientados a mejorar la operabilidad del equipo común individual del soldado, tecnologías de información, comunicaciones y sistemas, transporte terrestre motorizado, mecanizado y blindado, transporte fluvial y transporte aéreo, adquisición de munición calibre menor, mejorando la capacidad operativa de nuestros soldados. La ejecución presupuestaria durante el ejercicio fiscal del 2018 se ha realizado conforme lo aprobado por el Ministerio de Finanzas, con la gestión realizada a nivel de las 49 Entidades Operativas Desconcentradas (EOD). (Ecuatoriano, 2018)

En conclusión, los resultados alcanzados por la Fuerza Terrestre se lo debemos al esfuerzo permanente y abnegado por la cohesión férrea de todo el personal profesional militar y servidores públicos, enmarcados en la práctica de principios y valores que caracterizan a nuestra noble institución, lo que ha permitido cumplir a cabalidad con las misiones determinadas (Ecuatoriano, 2018)

Figura No 1

Mapa estratégico



Nota: Mapa estratégico – Fuerza Terrestre

Operaciones para garantizar la soberanía e integridad territorial durante el año 2018 se ejecutaron operaciones militares para garantizar la defensa de la soberanía e integridad territorial a lo largo del límite político internacional, como se muestra en la siguiente tabla relacionada con uno de los objetivos institucionales más importantes relacionados con las operaciones militares donde se estableció lo siguiente: (Ecuatoriano, 2018)

Figura No 2*Operaciones ejecutadas*

PROTECCIÓN DEL TERRITORIO NACIONAL	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
	OPERACIONES EJECUTADAS	PERSONAL EMPLEADO	OPERACIONES EJECUTADAS	PERSONAL EMPLEADO	OPERACIONES EJECUTADAS	PERSONAL EMPLEADO
DESTACAMENTOS EN FRONTERA (VIGILANCIA)	2.639	14.673	2.240	12.153	7.750	12.863
PATRULLAJES TERRESTRES LÍMITE POLÍTICO INTERNACIONAL (CONTROL HITOS)	2.869	13.198	2.798	8.983	4.898	10.082
OPERACIONES FLUVIALES RIBEREÑAS	567	3.264	266	1.079	0	0
TOTAL	6.075	31.135	5.304	22.215	12.648	22.945

Nota: Operaciones ejecutadas – Fuerza Terrestre

b) Operaciones de participación en la seguridad integral durante el año 2018, se ejecutaron operaciones militares de participación en la seguridad integral, como demuestra la siguiente tabla: (Ecuatoriano, 2018)

Figura No 3

Participación en la seguridad integral

PARTICIPACIÓN EN LA SEGURIDAD INTEGRAL	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
	OPERACIONES EJECUTADAS	PERSONAL EMPLEADO	OPERACIONES EJECUTADAS	PERSONAL EMPLEADO	OPERACIONES EJECUTADAS	PERSONAL EMPLEADO
RECONOCIMIENTOS OFENSIVOS	63	1.014	136	1.549	171	1.500
CONTROL ARMAS, MUNICIONES Y EXPLOSIVOS	11.828	90.065	8.555	120.370	17.761	151.941
APOYO A LA POLICÍA NACIONAL CONTROL ORDEN PÚBLICO Y ANTIDELINCUENCIAL	1.240	13.273	1.164	6.381	300	1.890
APOYO POLICÍA NACIONAL CONTROL NARCOTRÁFICO	277	2.920	77	1.473	29	173
SEGURIDAD EN ÁREAS DE HIDROCARBUROS	17.577	42.626	22.510	59.019	30.485	62.308
SOBERANÍA ENERGÉTICA (ARCH.)	2.628	16.989	1.883	7.573	1.735	7.048
PROTECCIÓN ÁREAS ESTRATÉGICAS	2.517	7.046	1.820	5.292	3.640	15.038
UEES-SINAI	0	0	52	26	72	4
SEGURIDAD PRESIDENCIAL	607	12.521	312	8.699	449	3.776
SEGURIDAD DIGNATARIOS Y/O AUTORIDADES	17	3.948	172	3.437	237	1.134
TOTAL	36.754	190.402	36.681	213.819	64.879	244.812

Nota: Operaciones de seguridad integral – Fuerza Terrestre

c) Operaciones de apoyo al desarrollo en ejercicio de las soberanías Durante el año 2018 se ejecutaron operaciones militares de apoyo al desarrollo en ejercicio de las soberanías, como se demuestra en la siguiente tabla: (Ecuadoriano, 2018)

Figura No 4*Apoyo al desarrollo en ejecución de la soberanía*

APOYO AL DESARROLLO EN EJERCICIO DE LAS SOBERANÍAS	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
	OPERACIONES EJECUTADAS	PERSONAL EMPLEADO	OPERACIONES EJECUTADAS	PERSONAL EMPLEADO	OPERACIONES EJECUTADAS	PERSONAL EMPLEADO
APOYO A ACOMPAÑAMIENTO CONTRA LA MINERÍA ILEGAL.	148	2.232	2.711	7.162	1.587	10.681
APOYO SECRETARÍA NACIONAL GESTIÓN DE RIESGOS.	1.514	17.795	277	2.804	335	2.262
APOYO GESTIÓN ECU 911.	1.623	2.678	347	919	432	778
SEGURIDAD FUNCIONARIOS SRI.	1.128	364	764	2.312	1.159	5.035
MINISTERIO DEL AMBIENTE (CONTROL FORESTAL Y VIDA SILVESTRE).	432	2.036	185	1.437	96	1.593
APOYO MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.	1.150	4.100	153	1.395	20	252
APOYO SENESCYT.	21	1.386	2	45	7	148
MINISTERIO DE EDUCACIÓN.	10	78	254	241	0	0
APOYO MAGAP.	47	65	8	61	3	15
APOYO SENAE.	635	4.260	2.580	11.234	10.010	35.811
APOYO CNE.	0	0	701	44.095	479	14.338
APOYO MISIÓN SOLIDARIA MANUELA ESPEJO, LAS MANUELAS.	277	261	54	79	1.557	9.575
TOTAL	6.985	35.255	8.036	71.784	15.685	80.488

Nota: Apoyo al desarrollo en ejecución de la soberanía – Fuerza Terrestre

- a) Operaciones de apoyo aéreo Durante el presente año se ejecutaron operaciones de apoyo aéreo de acuerdo a lo planificado en el Plan de Apoyo Aéreo “Cóndor XVIII”, como se muestra en la siguiente tabla: (Ecuatoriano, 2018)

Figura No 5

Plan de apoyo aéreo Cóndor XVII

USUARIOS	2016		2017		2018	
	HORAS PLANIFICADAS	HORAS EJECUTADAS	HORAS PLANIFICADAS	HORAS EJECUTADAS	HORAS PLANIFICADAS	HORAS EJECUTADAS
OPERACIONES MILITARES	8219:10:00	5224:50:00	7376:20:00	5763:30:00	7938:30:00	6638:10:00
APOYO A LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO	2232:00:00	1541:20:00	1498:00:00	916:00:00	1058:00:00	609:25:00
TOTAL PLAN CÓNDOR	10451:10:00	6766:10:00	8874:20:00	6679:30:00	8996:30:00	7247:35:00

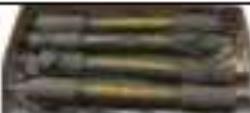
Nota: Plan de apoyo aéreo Cóndor XVII

2. Desarrollo de ingenios militares Entendiéndose como ingenio a la capacidad que tiene una persona para imaginar o crear. La Fuerza Terrestre ha impulsado permanentemente el desarrollo de ingenios militares, los que permiten promover la creación individual o colectiva para desarrollar innovaciones útiles, sencillas y de aplicación inmediata en la búsqueda de soluciones a problemas tácticos, operativos o administrativos que se presentan en las unidades, los ingenios militares desarrollados en el presente año son los siguientes:

(Ecuatoriano, 2018)

Figura No 6

Cuadro de ingenios militares de la F.T.

ORD.	INGENIO	FOTOGRAFIA
1	Dron terrestre con carga solar cargado con munición y accionado vía celular.	
2	Empleo del sistema RoIP (Radio Over IP) en reemplazo de Relay RXMT-80 para sistemas de comunicaciones, radio analógicas Tadiran VRC-8000.	
3	Diseño y construcción de máquina de estriado helicoidal para la fabricación de cañones de pistola.	
4	Transportador para Aplicaciones Militares T.A.M.	
5	Ordenador de prendas individuales para la mochila de combate y/o tula.	
6	Recarga de explosor M-60 iniciador de carga.	
7	Mejoramiento de la instrucción militar por medio de la realidad aumentada aplicada al estudio de los tanques y armamento de la caballería blindada.	
8	Aplicación de la realidad virtual para la toma de decisiones en situaciones de combate.	
9	Sistema de retenes militares para uso en dispositivos móviles.	

Nota: Ingenios militares de la F.T.

2.2.1.1. Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

Misión.- Dirigir la Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre, mediante la Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional; y ,Seguimiento y Evaluación, a fin de contribuir al direccionamiento estratégico institucional de la Fuerza Terrestre. (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, 2018)

2.2.1.2 Atribuciones y responsabilidades:

- a) Dirigir la Planificación y Gestión Estratégica de la Fuerza Terrestre para el cumplimiento de su misión constitucional;
- b) Administrar la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica en la Comandancia General de la Fuerza Terrestre;
- c) Asesorar al Comando de la Fuerza Terrestre en el ámbito de la planificación y gestión institucional;
- d) Coordinar el alineamiento de programas y proyectos, en función de los objetivos institucionales de la Fuerza Terrestre;
- e) Dirigir el establecimiento de criterios técnicos militares;
- f) Desarrollar la cultura organizacional;
- g) Dirigir el desarrollo institucional de la Fuerza Terrestre;
- h) Participar y coordinar la generación y definición de las estrategias de mejora continua y automatización de los procesos y servicios de la entidad;
- i) Dirigir el seguimiento y evaluación a la gestión institucional (PGI, PPP, PAP, PAI);
- j) Dirigir el seguimiento y evaluación al desarrollo institucional por procesos; y,
- k) Realizar el seguimiento y evaluación a los indicadores, metas y compromisos institucionales establecidos en la herramienta GPR. (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, 2018)

2.2.1.3 Entregables:

1. Plan de gestión institucional de la Fuerza Terrestre (PGI).
2. Criterios institucionales.
3. Propuesta del Plan Anual de Inversión (PAI).
4. Propuesta de inversión en bienes estratégicos de la Fuerza Terrestre.
5. Informe técnico de proyectos de inversión.
6. Informes justificativos para reforma presupuestaria de inversión.
7. Programación Plurianual de la Política Pública.
8. Programación Anual de la Planificación.
9. Plan anual de actividades de la Fuerza Terrestre.
10. Plan de fortalecimiento de la Fuerza Terrestre.
11. Propuesta y reformas de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.
12. Manual de procesos y procedimientos.
13. Portafolio de servicios.
14. Planes, programas y proyectos de automatización y sistematización de servicios y procesos
15. Proyectos de mejora de procesos.
16. Plan de cambio y cultura organizacional.
17. Orgánico estructural institucional.
18. Orgánico posicional y numérico institucional.
19. Informe de evaluación de la Gestión Institucional (PGI, PPP, PAP, PAI).
20. Informe de evaluación de la implementación de procesos y estructura en la Fuerza Terrestre.
21. Reportes estadísticos de la gestión institucional.
22. Informe anual de gestión institucional.

23. Informe anual de transparencia. (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, 2018)

Dentro de la Comandancia General del Ejército se encuentra orgánicamente la I División del Ejército “Shyris “donde dentro de su organización existe el área de Desarrollo organización que es la encargada del control interno de la unidad, informes que son remitidos a la DPGE para que se consolide el Informe de Gestión por Resultados donde se cruza la información relacionada con los procesos, proyectos relacionados con la Gestión Estratégica y la evaluación presupuestaria.

2.2.2 Fundamentación específica

2.2.2.1 Gestión por procesos

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) está siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO) (Suárez, 1994)

2.2.2.2 Auditoría Interna de Sistemas de Gestión

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional (Auditoria de gestión, 2016).

, Principios de la auditoría interna

La auditoría depende de ciertos principios para que:

- Resulte una herramienta eficiente y fiable en apoyo de las políticas y controles de gestión destinados a mejorar el desempeño.
- Proporcione conclusiones relevantes.
- Los auditores trabajen independientemente unos de otros y alcancen conclusiones similares en circunstancias similares.
- Conducta ética el fundamento de la profesionalidad
Confianza, integridad, confidencialidad y discreción son esenciales en la auditoría (Auditoría de gestión, 2016),

- Procedimientos

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- **Política de la corporación.** Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados (Auditoría de gestión, 2016).
- **Controles administrativos.** Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación (Auditoría de gestión, 2016).

Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles (Auditoría de gestión, 2016)

2.2.2.3 Gestionar sus iniciativas estratégicas

Un buen seguimiento de las iniciativas estratégicas implica, en primer lugar, una buena organización desde el principio. El primer paso para establecer una buena gestión de las iniciativas estratégicas de una organización será identificarlas y priorizarlas. Primero se deben seleccionar las iniciativas correctas para alinearlas con los objetivos, en un segundo momento será necesario priorizar las iniciativas en función del impacto que tendrán en el cumplimiento de metas y definir su relevancia dentro de la planeación estratégica, un tercer momento consistirá en la selección de los indicadores que harán seguimiento a los planes propuestos por las iniciativas (Roncancio, 2018).

La planificación debe ser medida a través de los indicadores establecidos en este caso la unidad debe medir los proyectos relacionados con las acciones estratégicas

2.2.2.3 Evaluación de la ejecución presupuestaria

La evaluación es la fase del ciclo presupuestario que tiene como propósito, a partir de los resultados de la ejecución presupuestaria, analizar los desvíos con respecto a la programación y definir las acciones correctivas que sean necesarias y retroalimentar el ciclo. (Finanzas, 2017, pág. 40)

2.2.2.5 La gestión por resultados y el presupuesto

La gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos públicos basado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados

recursos. • Esto permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (MAKON, 2019).

2.2 Bases legales

2.3.1 Código orgánico de la planificación y finanzas publicas

Art. 177.- Información financiera, presupuestaria y de gestión para la ciudadanía.- Las entidades y organismos del sector público divulgarán a la ciudadanía, la información financiera, presupuestaria y de gestión, y presentara esta información a los respectivos órganos de fiscalización y control,.....

2.3.2 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Art. 8.- Objeto del Sistema de Control.- Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

Este artículo está relacionado con el control interno que deben efectuar las entidades en los procesos observando la efectividad del desempeño, en los proyectos y los aspectos económicos de la institución mediante indicadores.

2.4 Hipótesis

El establecimiento de nuevas estrategias para la evaluación a través del sistema por resultados para la Fuerza Terrestre, influye en una toma de decisiones más óptima

2.5 Sistemas de variables

2.5.1 Variable independiente

Evaluación militar - Ejercito

2.5.2 Variable dependiente

Estrategias para la evaluación integral

2.6 Conceptualizaciones

2.6.1 Conceptualizaciones de las variables

Anexo "A"

2.6.2 Operacionalización de las variables

Anexo "A"

Capítulo III

Marco metodológico

3.1 Enfoque de la investigación

En el desarrollo de esta investigación se aplicó una investigación documental para determinar los indicios de la evaluación por resultados que permitió obtener datos importantes, además se aplicara una investigación de campo a fin de obtener información mediante encuestas y entrevistas de personas relacionadas con el tema de investigación que posteriormente se convertirán en datos cuantitativos que serán analizados, a través de tablas y gráficos estadísticos

3.2 Tipos de investigación

3.2.1 Investigación documental.

Se define como una estrategia en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado (Martínez, 2002).

Esta investigación fue considerada al momento de realizar la evaluación por resultados que se respalda en base a la documentación.

3.2.1 Investigación de campo

La investigación de campo es la que se efectuó en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio en condiciones rigurosamente controladas, describiendo las causas que produce una situación o acontecimiento particular, (Investigación de Campo, 2019).

Esta investigación se aplicó al momento de poner en ejecución las encuestas y entrevistas

3.3 Población

Para el desarrollo de esta investigación se consideró la población de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO "SHYRIS" donde se consideró a (10) oficiales y (50) voluntarios

3.4 Muestra

Para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula

$$.n = \frac{N}{e (N-1)+1}$$

n = (tamaño de la muestra)

N = tamaño de la población

e = 0.05 (error admisible)

N-1 = Corrección geométrica para muestras mayores de 30 sujetos.

Tabla 1*Población y muestra*

SUJETOS	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Comandante I División del Ejercito	1	1	1,85%
Oficiales	9	9	16,67%
Voluntarios	50	44	81,48%
TOTAL	60	54	100%

Nota: Datos obtenidos en la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS”.

3.5 Métodos de investigación

3.5.1 Método deductivo

Este se aplicó en el momento de estructurar el marco teórico donde se obtuvo conceptos generales y se eligió los más específicas relacionadas con el tema

3.5.2 Método estadístico

Este se empleó en el momento en que se realizó el procesamiento de datos para obtener tablas y gráficos estadísticos que posteriormente fueron analizados e interpretados

3.6 Técnicas de recopilación de datos

Las técnicas que se emplearon en este estudio de investigación son;

- **Encuesta.** Este se aplicó mediante un cuestionario guía

- **Entrevistas.** Esta se realizó mediante un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas considerando las variables
- Se empleó fichas bibliográficas para el desarrollo del marco teórico.

3.7 Instrumentos de recopilación de datos

Los instrumentos de investigación que se aplicaron son:

- Entrevista al Comandante de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS” Ver (Anexo B)
- Entrevista a los oficiales de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS” Ver (Anexo B)
- Encuesta a los voluntarios de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS” Ver (Anexo B)

3.8 Técnicas para el análisis e interpretación de datos

Para efectuar el análisis e interpretación se tomó en consideración el siguiente proceso:

- Selección de información obtenida de las encuestas y entrevistas
- Organización de la información
- Ingreso de datos a través del sistema SPSS para obtener las tablas y gráficos
- Análisis e interpretación de la información a fin de obtener las respectivas conclusiones

3.9 Análisis de las encuestas realizadas a los voluntarios de la primera división del ejército "SHYRIS".

1. La institución cuenta actualmente con procesos definidos en el área de operaciones

Tabla 2

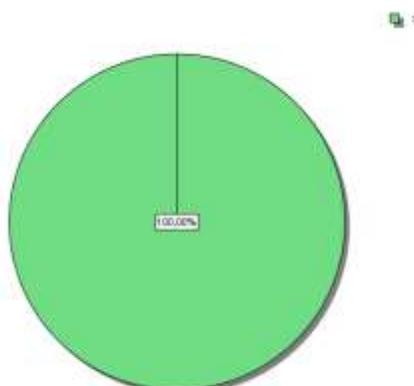
Procesos definidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	44	100,0	100,0	100,0

Nota: Datos obtenidos del personal de voluntarios de la I División "Shyris"

Figura No 7

Procesos definidos



Nota: Gráfico de los datos obtenidos en la encuesta al personal de voluntarios de la I División "Shyris"

Análisis y conclusión

La tabla N° 2 y gráfico N° 1 encuestas realizadas a los 44 voluntarios de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO "SHYRIS". el 100% responde que Si por lo que podemos concluir que la institución si cuenta actualmente con procesos definidos en el área de operaciones.

2. Se ha realizado la implementación de procesos controlada

Tabla 3

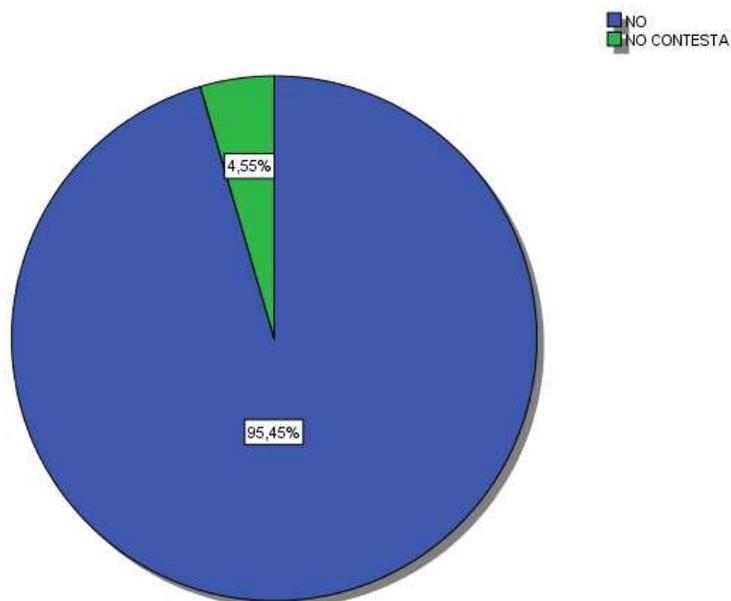
Implementación de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	42	95,5	95,5	95,5
	NO CONTESTA	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del personal de voluntarios de la I División "Shyris"

Figura No 8

Implementación de procesos



Nota: Gráfico de los datos obtenidos en la encuesta al personal de voluntarios de la I División "Shyris"

Análisis y conclusión

La tabla N° 3 y gráfico N° 2 encuestas realizadas a los 44 voluntarios de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO "SHYRIS".el 96% responde que No y el 4% No contesta por lo que podemos concluir que no se ha realizado la implementación de procesos controlada.

3. Se posee una evaluación de la gestión operativa institucional

Tabla 4

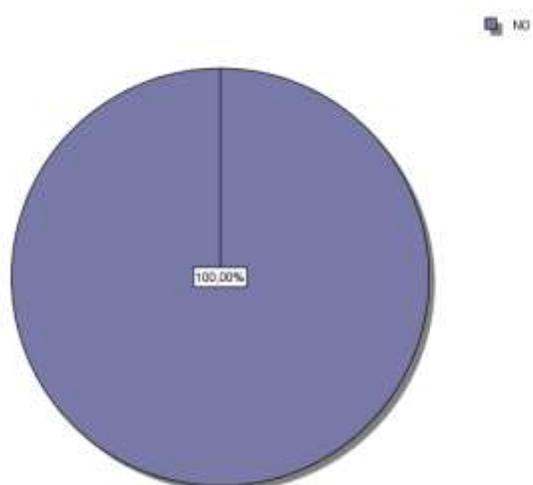
Gestión operativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	44	100,0	100,0	100,0

Nota: Datos obtenidos del personal de voluntarios de la I División "Shyris"

Figura No 9

Gestión operativa



Nota: Gráfico de los datos obtenidos en la encuesta el personal de voluntarios de la I División "Shyris"

Análisis y conclusión

La tabla N° 4 y gráfico N° 3 encuestas realizadas a los 44 voluntarios de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS”.el 100% responde que No por lo que podemos concluir que no posee una evaluación de la gestión operativa institucional.

4. Se lleva a cabo una evaluación en el presupuesto relacionada con las operaciones militares

Tabla 5

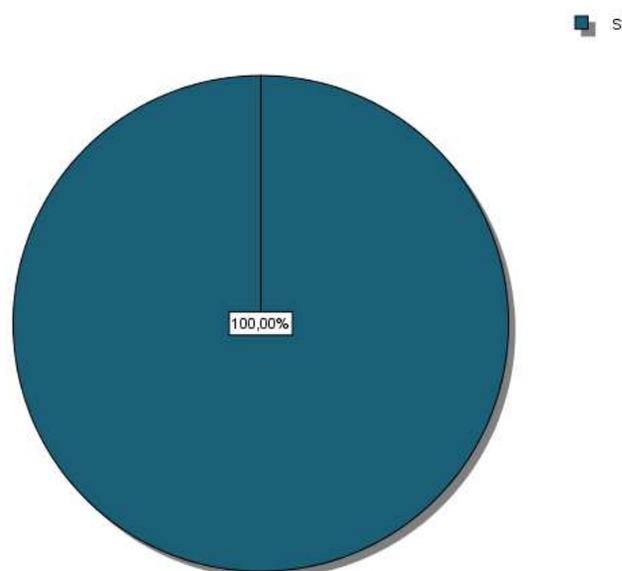
Gestión operativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	44	100,0	100,0	100,0

Nota: Datos obtenidos del personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Figura No 10

Gestión operativa



Nota: Grafico de los datos obtenidos en la encuesta el personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Análisis y conclusión

La tabla N° 5 y gráfico N° 4 encuestas realizadas a los 44 voluntarios de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS”.el 100% responde que Si por lo que podemos concluir que si se lleva a cabo una evaluación en el presupuesto relacionada con las operaciones militares

5. Dentro de la institución se llevan actividades relacionada con proyectos de operaciones militares que son posteriormente evaluados

Tabla 6

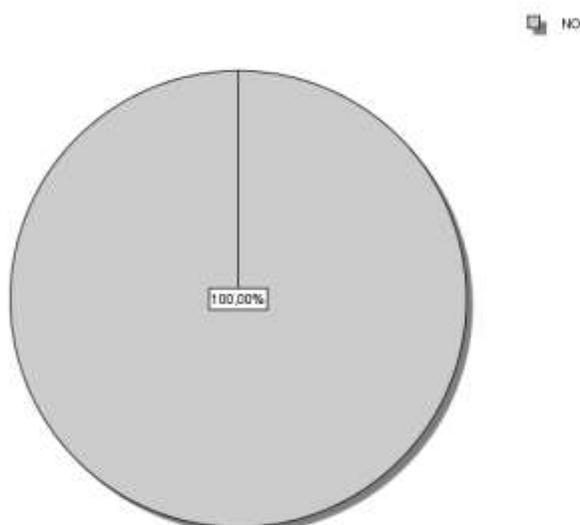
Proyectos de operaciones militares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	44	100,0	100,0	100,0

Nota: Datos obtenidos del personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Figura No 11

Proyectos de operaciones militares



Nota: Grafico de los datos obtenidos en la encuesta el personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Análisis y conclusión

La tabla N° 6 y gráfico N° 5 encuestas realizadas a los 44 voluntarios de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS”.el 100% responde que No por lo que podemos concluir que dentro de la institución no se llevan actividades relacionada con proyectos de operaciones militares que son posteriormente evaluados.

6. Se elabora actualmente un informe de control interno donde se aplican indicadores de gestión

Tabla 7

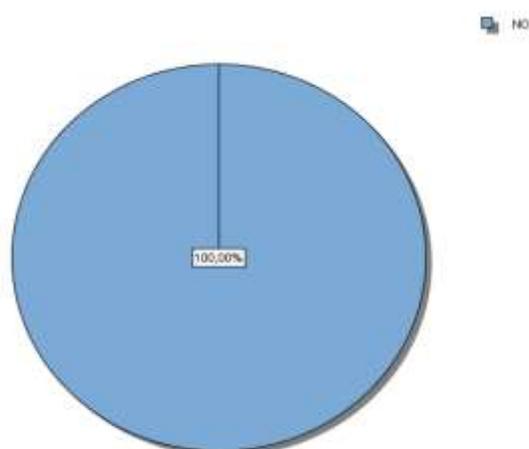
Informe de control interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	50	100,0	100,0	100,0

Nota: Datos obtenidos del personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Figura No 12

Informe de control interno



Nota: Grafico de los datos obtenidos en la encuesta el personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Análisis y conclusión

La tabla N° 7 y gráfico N° 6 encuestas realizadas a los 44 voluntarios de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS”.el 100% responde que No por lo que podemos concluir que no se elabora actualmente un informe de control interno donde se aplican indicadores de gestión.

7. Se han establecidos proyecto o acciones estratégicas relacionadas con las operaciones militares

Tabla 8

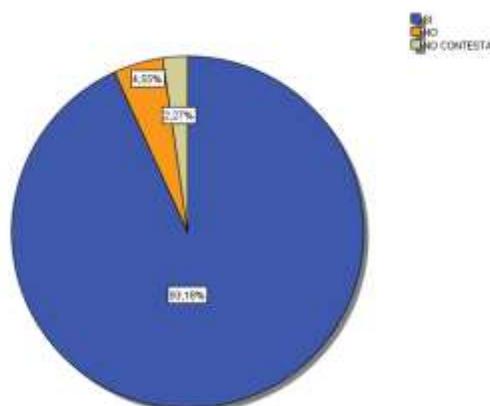
Proyecto o acciones estratégicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	41	93,2	93,2	93,2
	NO	2	4,5	4,5	97,7
	NO	1	2,3	2,3	100,0
	CONTESTA				
Total		44	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Figura No 13

Proyecto o acciones estratégicas



Nota: Grafico de los datos obtenidos en la encuesta el personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Análisis y conclusión

La tabla N° 8 y gráfico N° 7 encuestas realizadas a los 44 voluntarios de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS”.el 94% responde que Si, el 4% No y el 2% no contesta por lo que podemos concluir que si se han establecidos proyecto o acciones estratégicas relacionadas con las operaciones militares.

8. Se mantiene algún software (GPR) para la evaluación institucional

Tabla 9

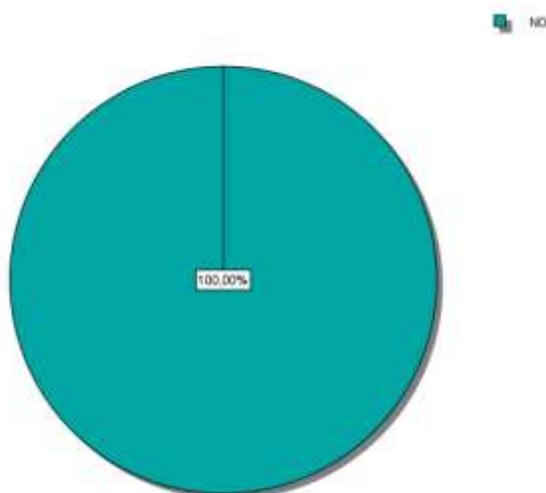
Proyecto o acciones estratégicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	50	100,0	100,0	100,0

Nota: Datos obtenidos del personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Figura No 14

Proyecto o acciones estratégicas



Nota: Grafico de los datos obtenidos en la encuesta el personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Análisis y conclusión

La tabla N° 9 y gráfico N° 8 encuestas realizadas a los 44 voluntarios de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS”.el 100% responde que No por lo que podemos concluir que no se mantiene algún software (GPR) para la evaluación institucional.

9. Conoce Ud. las normas relacionadas con la evaluación institucional

Tabla 10

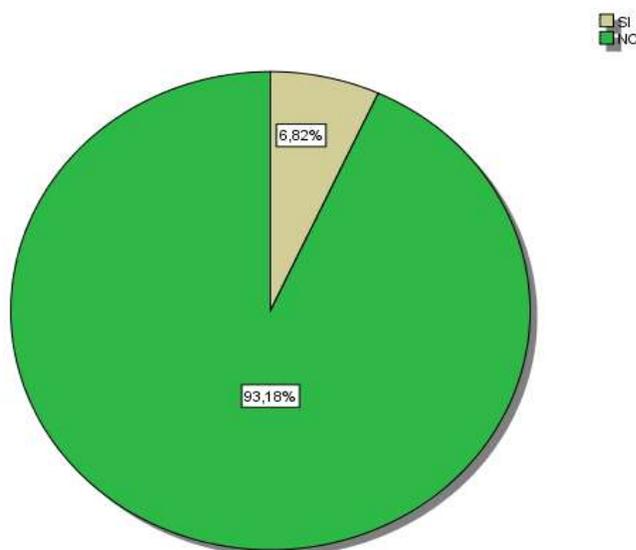
Normas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	3	6,8	6,8	6,8
	NO	41	93,2	93,2	100,0
Total		44	100,0	100,0	

Nota: Datos obtenidos del personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Figura No 15

Normas



Nota: Gráfico de los datos obtenidos en la encuesta el personal de voluntarios de la I División “Shyris”

Análisis y conclusión

La tabla N° 10 y gráfico N° 9 encuestas realizadas a los 44 voluntarios de la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS”.el 6% responde que Si y el 94% No por lo que podemos concluir que no conocen las normas relacionadas con la evaluación institucional

3,10 Análisis de las entrevistas realizadas al comandante y oficiales del I división del Ejército

A. ¿La institución cuenta con sistema de gestión por procesos implementado?

Dentro de la entrevista se menciona que la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS”.ya posee un manual de procesos pero que no se encuentra totalmente implementado.

B. ¿Se han levantado indicadores para la evaluación de desempeño en los procesos relacionados con las operaciones militares?

Indican además que se han desarrollado indicadores de desempleo para evaluar los procesos pero que son generales y no evaluar totalmente las operaciones militares y los indicadores son aplicados en forma manual a través del Excel.

C. ¿Se realiza actualmente evaluaciones relacionadas con las operaciones militares dentro de las instituciones?

Se determinó además que los usuarios únicamente evalúan las operaciones siempre que el escalón superior lo solicite.

D. ¿Existe un área designada para el control de los procesos?

Se ha designado un Encargado el cual no posee la capacitación necesaria que se requiere para efectuar la evaluación por procesos.

E. ¿Se mantiene proyectos relacionados con las operaciones militares y esta son evaluadas?

Se estableció que la I DIVISIÓN DEL EJERCITO “SHYRIS”. no posee proyectos más bien está vinculada con actividades dentro del plan estratégico institucional

F. ¿Se emplea actualmente el (GPR) para la evaluación institucional?

La I DIVISIÓN DEL EJERCITO "SHYRIS". no posee el acceso al GPR

G. ¿Se ha evaluado el presupuesto considerando cada proyecto?

La I DIVISIÓN DEL EJERCITO "SHYRIS". no efectúa la evaluación presupuestaria mediante indicadores sino que su información es remitida al escalón superior, aunque consideran que si deberían evaluar sus partidas.

**H. ¿Qué normativas legales se han considerado o se deben considerar para un
evaluación institucional de procesos?**

Consideran que deben tomarse en cuentas las siguientes normativas:

Capítulo IV

Desarrollo de los objetivos

4.1 Objetivos específicos

A continuación describiremos como se cumplió los diferentes objetivos de la investigación:

4.1.1 Objetivo específico 1

- Analizar las actividades actuales de evaluación a través de un sistema por resultados para ser aplicado a las unidades militares

En primera instancia este objetivo 1 se cumplió con el establecimiento del marco teórico:

- Dirección de Planificación y Gestión Estratégica
- Atribuciones y responsabilidades
- Entregables:
 - Gestión por procesos
 - Auditoría Interna de Sistemas de Gestión
 - Gestionar sus iniciativas estratégicas
 - Evaluación de la ejecución presupuestaria
 - La gestión por resultados y el presupuesto

Este objetivo se cumplió en el momento de realizar las encuestas donde se obtuvo resultados importantes que permitieron establecer que la entidad cuenta con indicadores generales pero no específicos que contribuyan a una evaluación efectiva en las operaciones militares tanto internas como externas y no poseen un sistema sino más bien es una aplicación manual.:

4.1.2 Objetivo específico 2

- Efectuar un análisis, a través de encuestas y entrevistas al personal que realiza la evaluación por procesos, proyectos y presupuesto
- Este objetivo 2 se cumplió al realizar el análisis de las encuestas donde se obtuvo las siguientes conclusiones principales:

Con una tendencia del 96 se estableció que no se ha realizado la implementación de procesos controlada.

Con un porcentaje del 100% se determinó que no posee una evaluación de la gestión operativa propia de la institución.

Se indicó que se han desarrollado indicadores de desempleo para evaluar los procesos generales que no permiten evaluar totalmente las operaciones militares

Con un tendencia del 100% se concluyó que si se lleva a cabo una evaluación en el presupuesto relacionada pero que no es efectuada por la institución sino por escalón superior, aunque consideran que si deberían evaluar sus partidas.

En un porcentaje del 100% se determinó que dentro de la institución no se llevan actividades relacionada con proyectos de operaciones militares que son posteriormente evaluados, sino que más bien son actividades dentro del plan estratégico institucional

4.1.3 Objetivo específico 3

- Realizar la propuesta basada en estrategias que permitan una evaluación integral en la I División del Ejército “Shyris” en el ámbito operacional de la seguridad externa e interna
- El objetivo 3 será cumplido con el desarrollo del capítulo V donde se desarrollara los siguientes contenidos principales:
 - ✓ Objetivo de la propuesta

- ✓ Importancia
- ✓ Indicadores de gestión
- ✓ Evaluación de las actividades de las operaciones militares internas y externas
- ✓ Tablero modelo – (matriz de evaluación de proyectos y presupuestos)
- ✓ Acciones estratégicas
- ✓ Actividades estratégicas a desarrollar
- ✓ Indicadores CPI y CPR

Capítulo V

Propuesta alternativa

5.1 Introducción

La Primera División de Ejército “Shyris”, se encuentra desarrollando actividades fundamentalmente relacionados con las operaciones militares tanto en el ámbito de seguridad interna como externa, las cuales requieren ser evaluada para determinar los niveles de eficiencia y eficacia mediante los procesos, así como la evaluación de las actividades y presupuestos designadas conforme a lo establecido en el direccionamiento estratégico

En la actualidad, las operaciones de seguridad interna han sido las de mayor actividad por la situación de emergencia en las que se encuentra el país, sin embargo estas actividades así como las de seguridad externa requieren ser evaluadas de forma integral.

La propuesta que se plantea a continuación permitirá obtener una evaluación de gestión por resultados, la Primera División del Ejército “Shyris” posee ya un control interno por procesos donde a través de indicadores de gestión se obtiene los niveles de eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos para la toma de acciones correctivas, además mantiene un tablero de control que determina el nivel de implementación, este tercer punto propuesto se refiere a considerar otra evaluación relacionada con los proyectos o actividades orientadas al direccionamiento estratégico y el presupuesto, logrando obtener una forma de evaluación integral para una toma de decisiones más acertada a nivel directivo para lo cual se plantea en este capítulo la siguiente propuesta.

5.2 Objetivo de la propuesta

- Determinar estrategias relacionadas con la evaluación de gestión por resultados en las operaciones militares, a fin de lograr una evaluación integral que permita una toma de decisiones más efectiva.

5.3 Alcance

Esta propuesta podrá ser aplicada por el departamento de Desempeño Organizacional de la Primera División del Ejército “Shyris”.

5.4 Base de la propuesta

5.4.1 Fundamentación teórica

5.4.1.1 La gestión por resultados

La gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos (MAKON C. /., 2005).

Esto permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (MAKON C. /., 2005).

Figura No 16

Gestión por resultados



Nota: Gestión por resultados - CEPAL

5.4.1.2 La Primera División del Ejército

La historia del Ejército Ecuatoriano va de la mano con la gesta imperecedera del 10 de agosto de 1809, cuando al albor de la libertad, nace el Ejército ecuatoriano, cuya labor en más de dos siglos ha contribuido indiscutiblemente a la edificación del Ecuador democrático y soberano.

La Primera División del Ejército “Shyris” es una de las unidades más importantes la cual posee grandes referentes históricos a través de los años los cuales se han mantenido por el cumplimiento de su misión, con el apoyo del personal militar que ha desempeñado una gran labor hasta la actualidad, estas operaciones militares sin embargo han venido cambiando el esquema organizacional debido a la globalización, además de cambiar su forma de evaluar los niveles de eficacia en el manejo de las operaciones que hoy con el mundo moderno requieren de una evaluación integral.

El direccionamiento estratégico del Ejército se encuentra establecido hasta el 2021 y requiere de nuevas estrategias que apunte así los objetivos y misión institucional, así también las unidades deben buscar el cumplimiento de su misión, esta unidad no es la excepción y busca obtener mejores resultados a través de la evaluación integral.

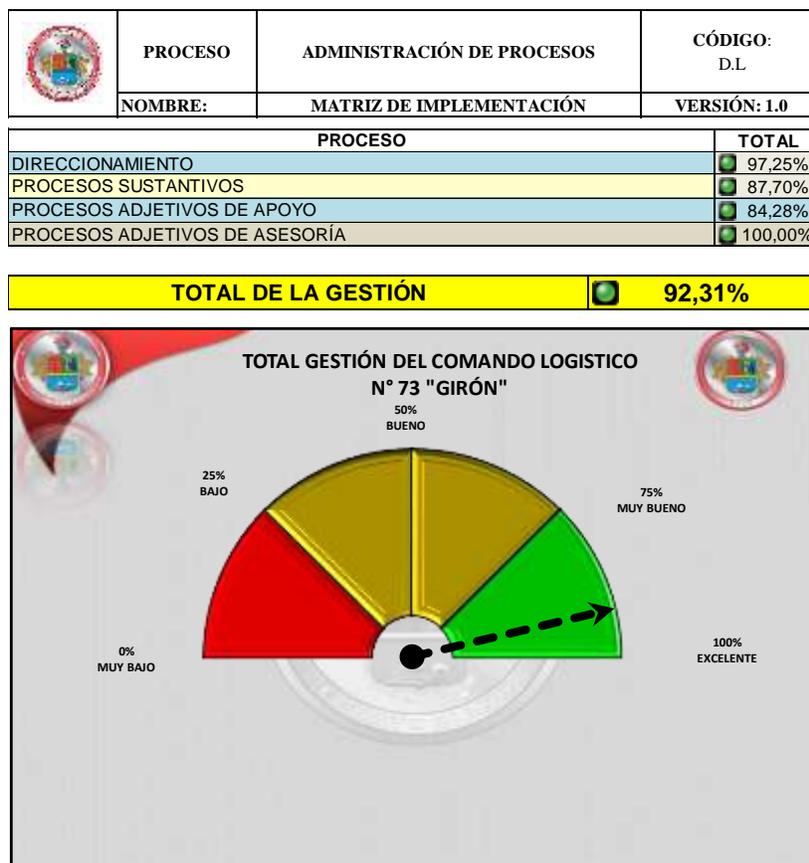
5.4.1.3 Misión DE LA I.D.E. “SHYRIS”

LA I-DE "SHYRIS", PREPARA Y EMPLEA A SUS UNIDADES, EN FORMA PERMANENTE, EN SU JURISDICCION, PARA CUMPLIR LAS MISIONES IMPUESTAS EN EL PLAN MILITAR DE GUERRA EXTERNA Y EN EL PLAN MILITAR DE SEGURIDAD INTERNA

5.4.1.4 Evaluación de implementación por procesos actual

En el actualidad el área de Desempeño organizacional de la Primera División del Ejército “Shyris”, ya mantiene una evaluación de cada una de las actividades y productos generados, para obtener el porcentaje de implementación que mantiene los usuarios en el cumplimiento y ejecución del Manual de Procesos vigente documentos que son remitidos así el escalón superior a la Dirección de Planificación y Gestión del Ejército (DPGE).

A continuación se muestra la matriz obtenida en la evaluación de implementación:

Figura No 17*Matriz de implementación*

Nota: Matriz de implementación de procesos- Fuerza Terrestre

5.4.1.5 Evaluación de procesos mediante indicadores de gestión

La Primera División del Ejército "Shyris", posee una evaluación de procesos mediante indicadores que establecen los niveles de eficiencia y eficacia alcanzados en la ejecución de los procesos, obteniendo el siguiente tablero para cada una de las dependencias como a continuación se detalla:

Tabla 11

Matriz de Indicadores de gestión - procesos

SUBPROCESO	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL	META PERIODO	SENTIDO INDICADOR	PARÁMETROS DE SEMAFORIZACION	FÓRMULA DE CÁLCULO	DATOS DE LA FÓRMULA	REPORTE PERIODO	SENSOR			ANÁLISIS PERIODO		
															RESPONSABLE DEL REGISTRO DE VARIABLES	FRECUENCIA DE REGISTRO DE VARIABLES	DOCUMENTO DE REGISTRO DE VARIABLES	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	OBSERVACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	RECOMENDACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	RESULTADO	2	Porcentaje de procesos implementados - trimestral (julio 2018)	Permite determinar el porcentaje de implementación de procesos trimestral (julio 2018)	Jefe de Desempeño Organizacional	Trimestral	%	57%	70%	Incrementar	AV-VEDE 08V-05 MARANA 04A-RDIO	(Número de procesos implementados) / (Número de procesos establecidos) * 100%	(5/30)*100	4,0	Jefe de Desempeño Organizacional	mensual	VI- Manual de implementación V5- Manual de procesos	Jefe de Desempeño Organizacional		
DOCUMENTO DE EVALUACIÓN	RESULTADO	3	Porcentaje de controles internos realizados	Permite establecer el porcentaje de controles internos realizados	Jefe de Desempeño Organizacional	Trimestral	%	57%	70%	Incrementar	AV-VEDE 08V-05 MARANA 04A-RDIO	(Número de controles internos realizados) / (Total de controles planificados) * 100%	(5/30)*100	4,0	Jefe de Desempeño Organizacional	mensual	VI- Informe de control interno VI- Plan de control interno	Jefe de Desempeño Organizacional		

Nota: Matriz de indicadores de gestión - procesos

5.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.5.1 Estrategias propuestas para la evaluación de gestión por resultados

En este caso se requiere de estas estrategias como propuesta alternativa para evaluar de forma integral a las operaciones militares de la Primera División del Ejército “Shyris”

1. Estrategia propuesta

- a) **Estrategia 1.-** Definir la forma de evaluación considerando el Direccionamiento Estratégico, a fin de determinar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales relacionados con el presupuesto de la Primera División del Ejército “Shyris” en el ámbito de las operaciones militares
- a) **Estrategia 2.-** Brindar capacitación continua acerca de la forma de evaluación de gestión por resultados o integral donde se evalúen los procesos, proyectos o actividad y presupuesto, a fin de obtener resultados más óptimos

5.5.2 Actividades (propuesta)

a) Estrategia 1.-

- Desarrollar un plan de control interno de gestión por resultados
- Establecer una matriz para evaluación de los proyectos o actividades y presupuesto
- Establecer un modelo de informe para el control interno de gestión por resultados que permita evaluar las operaciones militares de forma integral
- Definir indicadores de gestión para medir el cumplimiento del control interno de gestión por resultados

b) Estrategia 2.-

- Desarrollo plan de capacitación para la evaluación de gestión por resultados o integral
- Socialización del plan de capacitación para la evaluación de gestión por resultados
- Evaluación de la capacitación

5.5.3 Requerimientos

a) Necesidades principales para la capacitación

- Infocus de alta resolución
- Computador
- Aula auditorium
- Pantalla
- Plataforma virtual

5.5.4 Indicadores para la evaluación de acciones estratégicas

A continuación se plantean los siguientes indicadores para evaluar las acciones estratégicas propuestas.

Tabla 12*Estrategia 1*

INDICADOR	FORMULA
Cumplimiento en las actividades de control interno de gestión por resultados	$\frac{\text{Cantidad de actividades cumplidas} * 100\%}{\text{Cantidad de actividades planificadas}}$

Nota: Indicador – estrategia 1**Tabla 13***Estrategia 2*

INDICADOR	FORMULA
Cumplimiento en el plan de capacitación	$\frac{\text{Cantidad de cursos ejecutados} * 100\%}{\text{Cantidad de cursos planificados}}$

Nota: Indicador – estrategia 1**5.5.5 Formato de plan de control interno de gestión por resultados (propuesta)**

Este formato contribuirá a la evaluación del control interno de gestión por resultados donde se establece la forma de evaluación y responsabilidades.

 PROCESO	PROCESO: DIRECCIONAMIENTO	CÓDIGO: FECHA:
	ACTIVIDAD: CONTROL INTERNO DE GESTIÓN POR RESULTADOS	

PLAN DE CONTROL INTERNO DE GESTION POR RESULTADOS

1. REFERENCIAS

- a)
- b)
- c)

2. ANTECEDENTES

3. MISIÓN

4. VISIÓN

5. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y PRESUPUESTO

- a)
- b)
- c)

6. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN POR PROCESOS

- a)
- b)
- c)

6. PERIODO DE EVALUACIÓN

7. EQUIPO EVALUADOR

Miembros del Estado Mayor – evalúan proyectos y presupuesto

- 1)
- 2)
- 3)

Comité de Calidad – evalúan procesos

- 4)
- d)
- e)

8. ACTIVIDADES DE LA EVALUACION DE PROYECTOS Y PRESUPUESTO

- 1)
- 2)
- 3)

9. ACTIVIDADES DE LA EVALUACION DE PROCESOS- CONTROL INTERNO

- 1)
- 2)
- 3)

9. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

- 1)

- 2)
- 3)

.5.5.6 Formato informe de control interno de procesos (propuesta)

Este formato permitirá definir la forma de estandarizar la entrega de los resultados obtenidos en el control de gestión por resultados

**INFORME DE GESTION POR RESULTADOS, QUE PRESENTA..... AL
COMANDANTE.....DE LA PRIMERA DIVISIÓN DEL EJERCITO
"SHYRIS"**

A. ANTECEDENTES

B. DESARROLLO

1. EVALUACION DE PROCESOS

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

➤ **PROBLEMAS QUE AFRONTA**

- a)
- b)
- c)

2. REQUERIMIENTOS NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

OR D	ACTIVIDAD	ABAS. INT	CANT.	ABAS. MG.	CAN T.	ABAS. TRP	CAN T	OTROS REQUER IMIENTO S	CANT.
		TOTAL		TOTAL		TOTAL			

3. EVALUACION DE PROYECTOS Y PRESUPUESTO

- 1)
- 2)
- 3)

4. CONCLUSIONES

- a)
- b)
- c)

5. RECOMENDACIONES

- a)
- b)
- c)

ANEXOS

- **Anexo A.-** Matriz de indicadores de gestión por procesos
- **Anexo B .-** Matriz de implementación de procesos
- **Anexo C.-** Matriz de control de proyectos y presupuesto

5.5.7 Matriz de evaluación de proyectos y/o actividades –presupuestos - propuesta

A continuación se plantea un formato para la evaluación de proyectos y/o actividades. Presupuesto para obtener una evaluación integral conjuntamente con las anteriormente expuestas que posee la Primera División del Ejército “Shyris”

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS PROPUESTA												
INFORMACION INSTITUCIONAL												
Código Institucional:												
Función Institucional principal según mandato legal:												
Misión:												
Visión:												
OBJEIVOS DEL INSTITUCIONALES												
Marcar el (o los) Objetivo(s) de la Planificación Estratégico relacionado												
Ord	Relación	Objetivo										
1	x											
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES												
Objetivo	Accion Estratégica	Programas / Proyectos y/o Actividades	Nombre del Indicador de gestión	Indicador del proyecto o actividad (CPI)	Indicador de la accion estratégica (CPR)	Meta de gestión (%)	Indicador de gestion	Meta de gestión cumplida	Presupuestom planificado	Presupuesto ejecutado por proyecto/actividad	% de ejecución del presupuesto por proyec/act	Observaciones
Objetivo 1	Estrategia 1	<i>Proyecto 1</i>	Cumplimiento de	Indicador 1 (CPI1)	(CPI1 +CPI2 *CPI3)/3 = CPR1	%	CPR1 + CPR2 = IG	IG		%	%	
		<i>Proyecto 2</i>	Cumplimiento de	Indicador 1 (CPI2)						%		
		<i>Proyecto 3</i>	Cumplimiento de	Indicador 1 (CPI3)						%		
	Estrategia 2	Proyecto 1	Cumplimiento de	Indicador 1 (CPI1)	CPI1 = CPR2	%	%					
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD												
ELABORADO				REVISADO				APROBADO				

Nota: Matriz de evaluación de proyectos- actividades – presupuestos - propuesta

5.5.8 Plan de capacitación propuesto

El plan de capacitación para la implementación del control interno de gestión por resultados para las operaciones militares de la Primera División del Ejército “Shyris”

Tabla 14

Plan de capacitación

ORD	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHAS
01	Elaborar el plan de capacitación para el control interno de gestión por resultados	Jefe de Desempeño Organizacional Jefe de Talento Humano	• Ene- 2021
02	Socialización el plan de capacitación	Jefe de Desempeño Organizacional	• Ene- 2021
03	Ejecutar la capacitación planificada	Jefe de Desempeño Organizacional Personal de operaciones militares	• Feb- 2021
04	Evaluar la capacitación realizada	Jefe de Desempeño Organizacional	• Feb - 2021

Nota: Plan de capacitación propuesta

5.6 Validación de la propuesta (FODA)

5.6.1 Matriz de resumen FODA

Tabla 15

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
La Primera División del Ejército "Shyris" ya posee un manual de procesos definido	Existen normativas de procesos establecidas a nivel gubernamental
Existe informes de control interno de procesos mediante indicadores de gestión	Normativas definidas a internacional
Se cuenta con un informe de control de implementación de procesos	Existen un software para la evaluación de gestión por resultados (GPR)
Existe personal designado para el área de Desempeño Organizacional	La administración por procesos permite un mejoramiento continuo
El Ejército ya posee una Planificación Estratégica al 2021	Empleo de nuevas tecnologías para una evaluación de gestión por resultados integral que puede ser direccionada de forma rápida y eficiente
	Existen herramientas para el desarrollo de un plan estratégico más óptimo como lo es el Balance Score Card

Debilidades	Amenazas
No existe un informe de control de gestión por resultados	Las políticas cambiantes a nivel gubernamental
El personal del área de Desempeño Organizacional así como el Estado Mayor y personal de Operaciones no posee una capacitación para evaluar las acciones estratégicas donde se encuentra los proyectos y/o actividades -presupuestos	Problemas presupuestarios a nivel gubernamental debido a la crisis económica por la emergencia sanitaria
No existen formatos definidos para el control interno de gestión por resultados	Normativas legales cambiantes a nivel gubernamental
Ausencia de un plan de control interno de gestión por resultados	

Nota: Matriz FODA

5.6.2 Matriz de ponderación – oportunidades

Tabla 16

Oportunidades

Oportunidades	Alto	Medio	Bajo
Existen normativas de procesos establecidas a nivel gubernamental	x		
Normativas definidas a internacional	X		
Existen un software para la evaluación de gestión por resultados (GPR)	X		
La administración por procesos permite un mejoramiento continuo	X		
Empleo de nuevas tecnologías para una evaluación de gestión por resultados integral que puede ser direccionada de forma rápida y eficiente	X		
Existen herramientas para el desarrollo de un plan estratégico más óptimo como lo es el Balance Score Card		X	

Nota: Matriz de ponderación de oportunidades

5.6.3 Matriz de ponderación – amenazas

Tabla 17

Amenazas

Amenazas	Alto	Medio	Bajo
Las políticas cambiantes a nivel gubernamental	X		
Problemas presupuestarios a nivel gubernamental debido a la crisis económica por la emergencia sanitaria	X		
Normativas legales cambiantes a nivel gubernamental	X		

Nota: Matriz de ponderación de amenazas

5.6.4 Matriz de ponderación – fortalezas

Tabla 18

Fortalezas

Fortalezas	Alto	Medio	Bajo
La Primera División del Ejército “Shyris” ya posee un manual de procesos definido	X		
Existe informes de control interno de procesos mediante indicadores de gestión	X		
Se cuenta con un informe de control de implementación de procesos	X		
Existe personal designado para el área de Desempeño Organizacional	X		
El Ejército ya posee una Planificación Estratégica al 2021	X		

Nota: Matriz de ponderación de fortalezas

5.6.5 Matriz de ponderación – debilidades

Tabla 19

Debilidades

Debilidades	Alto	Medio	Bajo
No existe un informe de control de gestión por resultados	X		
El personal del área de Desempeño Organizacional así como el Estado Mayor y personal de Operaciones no posee una capacitación para evaluar las acciones estratégicas donde se encuentra los proyectos y/o actividades -presupuestos	X		
No existen formatos definidos para el control interno de gestión por resultados	X		
Ausencia de un plan de control interno de gestión por resultados	X		

Nota: Matriz de ponderación de debilidades

5.6.6 Matriz de vulnerabilidad

Con el análisis anterior se efectuó la matriz de vulnerabilidad

Tabla 20

Matriz de Vulnerabilidad – (debilidades y amenazas)

<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	A1: Las políticas cambiantes a nivel gubernamental	A2: Problemas presupuestarios a nivel gubernamental debido a la crisis económica por la emergencia sanitaria	A3: Normativas legales cambiantes a nivel gubernamental	TOTAL
D1: No existe un informe de control de gestión por resultados	5	3	3	11
D2: El personal del área de Desempeño Organizacional así como el Estado Mayor y personal de Operaciones no posee una capacitación para evaluar las acciones estratégicas donde se encuentra los proyectos y/o actividades - presupuestos	1	5	5	11
D3: No existen formatos definidos para el control interno de gestión por resultados	5	1	5	11
D4: Ausencia de un plan de control interno de gestión por resultados	5	1	3	9
TOTAL	16	10	16	50

Nota: Matriz de vulnerabilidad

Tabla 21

Matriz de Vulnerabilidad – (fortalezas y oportunidades)

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZA</p>	O1: Existen normativas de procesos establecidas a nivel gubernamental	O2: Normativas definidas a internacional	O3: Existen un software para la evaluación de gestión por resultados (GPR)	O4: La administración por procesos permite un mejoramiento continuo	O5: Empleo de nuevas tecnologías para una evaluación de gestión por resultados integral que puede ser direccionada de forma rápida y eficiente	O3: Existen herramientas para el desarrollo de un plan estratégico más óptimo como lo es el Balance Score Card	TOTAL
F1: La Primera División del Ejército “Shyris” ya posee un manual de procesos definido	5	3	5	3	5	5	26
F2: Existe informes de control interno de procesos mediante indicadores de gestión	5	5	5	5	3	3	26
F3: Se cuenta con un informe de control de implementación de procesos	5	3	5	5	5	3	26
F4: Existe personal designado para el área de Desempeño Organizacional	5	1	3	5	3	3	20
F5: El Ejército ya posee una Planificación Estratégica al 2021	5	3	5	3	3	5	24
TOTAL	25	15	23	21	19	19	46

Nota: Matriz de vulnerabilidad

PONDERACIÓN**ALTO = 5****MEDIO = 3****BAJP = 1**

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Se estableció que el control interno de gestión por resultados es importante para que exista una evaluación integral que permita obtener información acerca de la implementación de los procesos, la eficiencia y eficacia de los procesos, a través de indicadores de gestión y la evaluación de las acciones estratégicas, donde se encuentran inmersos los proyectos y actividades de la planificación estratégica y la evaluación del presupuesto lo cual proporciona una toma de decisiones más óptima
- Se determinó que el personal de desempeño organizacional, directivo y personal del área de operaciones requiere de una capacitación para que conozcan la forma de como evaluar mediante una gestión por resultados.
- Es necesario que se consideren formatos definidos en la propuesta para un control efectivo de la gestión por resultados.
- Se estableció además que el manual de procesos y los informes de control interno existentes son fundamentales para integrar y formar parte del control interno de gestión por resultados.
- Se considera también que es importante que estos resultados de la evaluación sean analizadas para una toma de decisión más efectiva a nivel directivo.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la acción estratégica planteada sea considerada dentro de la nueva planificación estratégica del Ejército y posteriormente sea evaluado a través de los indicadores planteados.
- Es necesario que se planteen nuevas acciones estratégicas dentro de la planificación estratégica institucional considerando las nuevas necesidades institucionales y resultados de las evaluaciones realizadas.
- Se recomienda la implementación del control interno de gestión por resultados para el área de operaciones militares ya que permitirá una toma de decisiones más acertadas a nivel directivo.

Bibliografía

- Finanzas, M. d. (2017). *Norma Técnica de Presupuestos*.
- Suárez, S. A. (1994).
- Recuperado en internet, noviembre 2019
del http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- Recuperado en internet, noviembre 2019
del http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- Recuperado en internet, noviembre 2019 del http://calidad-gestion.com.ar/boletin/54_auditorias_internas_eficaces.html
- Recuperado en internet, noviembre 2019 del <https://gestion.pensemos.com/como-medir-el-desempeno-de-las-iniciativas-estrategicas-del-bsc>
- Recuperado en internet, noviembre 2019
del https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/gestion_por_resultados_y_presupuesto_mmakon.pdf
- Recuperado en internet, noviembre 2019 del <http://geiuma-oax.net/invdoc/importanciaydef.htm>
- Recuperado en internet, noviembre 2019 del <https://sites.google.com/site/tallerdeinvestigacionnava/1-4-investigacion-de-campo>
- Recuperado en internet, noviembre 2019 del <https://concepto.de/metodos-de-investigacion/#ixzz6AZ8R9jdN>
- Recuperado en internet, noviembre 2019 del <https://www.cimat.mx/es/node/798>