



Análisis del modelo de evaluación de la gestión militar de las unidades de la Fuerza Terrestre año 2019-2020 encaminadas a la evaluación continua. Propuesta de mejora

Bustos Insuasti, Omar Adolfo y Guerra Ramírez, Jaime Miguel

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 Estrategia Militar

CrnI. Maldonado Viera, Alex Francisco

20 de octubre de 2021

Informe de originalidad

NOMBRE DEL CURSO

Tesis Revisión 3

NOMBRE DEL ALUMNO

OMAR ADOLFO BUSTOS INSUASTI

NOMBRE DEL ARCHIVO

OMAR ADOLFO BUSTOS INSUASTI - Revisión de Tesis

SE HA CREADO EL INFORME

27 oct 2021

Resumen

Fragmentos marcados	4	1 %
Fragmentos citados o entrecomillados	16	10 %

Coincidencias de la Web

oas.org	8	6 %
tripod.com	2	1 %
ueb.edu.ec	1	0,7 %
inocar.mil.ec	1	0,5 %
congreso.gob.pe	1	0,5 %
pandectasdigital.blogspot.com	1	0,5 %
lorenavergarasuarez.blogspot.com	1	0,5 %
unodc.org	1	0,4 %
contraloria.gob.ec	1	0,4 %
uc.edu.ve	1	0,3 %
uniandes.edu.ec	1	0,3 %
daypo.com	1	0,2 %
arqhys.com	1	0,2 %
gestiopolis.com	1	0,2 %



Firmado digitalmente por:
ALEX FRANCISCO
MALDONADO VIERA

CrnI. Maldonado Viera, Alex Francisco
Director
C.C.0501645774



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

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “Análisis del modelo de evaluación de la gestión militar de las unidades de la Fuerza Terrestre año 2019-2020 encaminadas a la evaluación continua. Propuesta de mejora” fue realizado por los señores **Bustos Insuasti, Omar Adolfo** y **Guerra Ramírez, Jaime Miguel**, 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, 20 de octubre de 2021



Firmado digitalmente por:
**ALEX FRANCISCO
MALDONADO VIERA**

CrnI. Maldonado Viera, Alex Francisco
Director
C.C.0501645774



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

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotros, **Bustos Insuasti, Omar Adolfo** con cédula de ciudadanía N° 1707018923 y **Guerra Ramírez, Jaime Miguel** con cédula de ciudadanía N° 0401025069 declaramos que el contenido, ideas, y criterios del trabajo de titulación: “Análisis del modelo de evaluación de la gestión militar de las unidades de la Fuerza Terrestre año 2019-2020 encaminadas a la evaluación continua. Propuesta de mejora” es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 20 de octubre de 2021



El medio electrónicamente por:
**OMAR ADOLFO
BUSTOS
INSUASTI**

Bustos Insuasti, Omar Adolfo

C.C.: 1707018923



El medio electrónicamente por:
**JAIME MIGUEL
GUERRA
RAMIREZ**

Guerra Ramírez, Jaime Miguel

C.C. 0401025069



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros, **Bustos Insuasti, Omar Adolfo** con cédula de ciudadanía N° 1707018923 y **Guerra Ramírez, Jaime Miguel** con cédula de ciudadanía N° 0401025069, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: "Análisis del modelo de evaluación de la gestión militar de las unidades de la Fuerza Terrestre año 2019-2020 encaminadas a la evaluación continua. Propuesta de mejora" en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 20 de octubre de 2021



Firmado electrónicamente por:
**OMAR ADOLFO
BUSTOS
INSUASTI**



Firmado electrónicamente por:
**JAIME MIGUEL
GUERRA
RAMIREZ**

Bustos Insuasti, Omar Adolfo

C.C.: 1707018923

Guerra Ramírez, Jaime Miguel

C.C. 0401025069

Dedicatoria

Mi agradecimiento al altísimo señor creador, por darme la paciencia, la perseverancia y la sabiduría para seguir luchando por mis objetivos, así como también hacia mi familia, en especial a mi esposa Valeria Nieto e hijos Omar Alejandro y Aileen Emilia Bustos, quienes han influenciado profundamente en este logro profesional y que me han motivado siempre en conseguir lo que me propongo, en este caso, al culminar con éxito esta maestría; también no puedo dejar de agradecer a mis padres y hermanos que siempre me han motivado hacia el camino de la superación profesional.

Además quisiera también agradecer a todas aquellas personas que de alguna y/o otra manera confían en mi y que también han sido participes de este logro profesional académico.

Muchas Gracias.

Omar Bustos.

Índice

Dedicatoria	6
Índice.....	7
Índice de tablas	11
Índice de figuras.....	12
Resumen.....	13
Abstract.....	14
Capítulo I.....	15
El problema de investigación.....	15
Planteamiento del Problema.....	15
Formulación del Problema.....	16
Subproblemas o preguntas de investigación	16
Objetivos.....	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación e Importancia	17
Capítulo II.....	19
Marco teórico.....	19
Antecedentes (Estado del Arte).....	19
Fundamentación Legal.....	22
Sistema de Control Externo.....	22
Sistemas De Control Interno:.....	23
El acuerdo Ministerial No 1580 del 22 de octubre 2008	24
Reglamento de Funcionamiento de las Inspectorías de las FF.AA.	24
Fundamentación Teórica.....	25
Alineamiento estratégico.	25
Recursos públicos pertenecientes al estado.....	27
Conceptos del enfoque integral de la auditoria de gestión.....	28

Objetivos del enfoque integral de la auditoria de gestión.	28
Enfoque integral de la auditoria de gestión.	29
Orientación filosófica de las Fuerzas Armadas	30
Macro proceso de la gestión de control interno de la F.T.....	31
Estructura organizacional de la I.G.E 2017-2021.....	31
Proceso de la evaluación de gestión militar.	33
Exámenes que se aplican en la evaluación de gestión.	33
Encuestas que se aplican en la evaluación de gestión.	34
Asuntos internos.....	34
Denuncias o quejas externas.....	35
Proceso de seguimiento a los planes de mejora.....	36
La inspectoría y el control externo, exámenes especiales.	37
Las acciones de control externo pueden ser.....	38
¿Qué hacer durante la ejecución de una acción de control?.....	39
Acciones de control más recurrentes.....	40
Hipótesis	40
Variables de Investigación.....	40
Operacionalización de variables.....	41
Variable Independiente.....	41
Variable Dependiente	41
Definiciones Conceptuales	42
Capítulo III	46
Marco metodológico de la investigación	46
Tipo de Investigación.....	46
Diseño de Investigación.....	46
Población y Muestra	46
Métodos, Técnicas e Instrumentos de la Investigación.....	46
Capítulo IV	47

Propuesta.....	47
Titulo.....	47
Introducción.....	47
Justificación.....	47
Marco jurídico.....	48
Objetivos	48
Objetivo general	48
Objetivos específicos.....	49
Misión del sistema.....	49
Interrelacionamiento (modelo gráfico)	49
Modelo gráfico del Sistema de Control Interno	49
Descripción del modelo gráfico:.....	50
Actores de Interrelacionamiento. -	52
Fiscalización CEE	53
Atribuciones y responsabilidades.	53
Contraloría General del Estado.-	53
Ministerio de Defensa Nacional	54
Órgano de Control Interno del Ministerio de Defensa Nacional.....	54
Órgano de Control Interno de las Fuerzas.-.....	55
Procesos, productos y servicios.	56
Mapa de Procesos del Sistema de Control Interno Concurrente. -	56
Asignación de procesos del Sistema de Control Interno Concurrente.- ...	57
Procesos agregadores de valor y subprocesos.-	58
Descripción de los procesos. -.....	60
Procesos habilitantes de asesoría y subprocesos	62
Estructura organizacional por cada nivel.	64
Organización en cada una de las fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea.....	64
Marco jurídico. -.....	65

Normativa Legal	65
Implementación del modelo.....	66
Capítulo V	67
Conclusiones y recomendaciones:	67
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	68
Referencias	69
Anexos	72

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Conceptualización y Operalización de variables</i>	41
Tabla 2 <i>Cuadro de Variables</i>	42

Índice de figuras

Figura 1 <i>Recursos públicos</i>	27
Figura 2 <i>Impacto de los servicios de defensa</i>	29
Figura 3 <i>Organización de aprendizaje</i>	30
Figura 4 <i>Nueva visión educativa</i>	31
Figura 5 <i>Estructura organizacional de la I.G.E 2017-2021</i>	32
Figura 6 <i>Proceso de la evaluación de gestión militar</i>	33
Figura 7 <i>Aplicación de evaluación de gestión</i>	33
Figura 8 <i>Encuestas que se aplican en la evaluación de gestión</i>	34
Figura 9 <i>Asuntos internos</i>	34
Figura 10 <i>Denuncia o quejas externas</i>	35
Figura 11 <i>Proceso de seguimiento a los planes de mejora</i>	36
Figura 12 <i>Inspectoría y control externo</i>	37
Figura 13 <i>Acciones de control externo</i>	38
Figura 14 <i>Acciones de control</i>	39
Figura 15 <i>Acciones de control recurrentes</i>	40
Figura 16 <i>Gráfico del modelo del Sistema de Control Interno</i>	50
Figura 17 <i>Ministerio de Defensa Nacional</i>	53
Figura 18 <i>Mapa de procesos del Sistema de Control Interno</i>	57
Figura 19 <i>Asignación de procesos del Sistema de Control Interno</i>	58
Figura 20 <i>Procesos agregados de valor y subprocesos</i>	59
Figura 21 <i>Procesos habilitantes de asesoría y subprocesos</i>	62
Figura 22 <i>Asesoría legal</i>	64
Figura 23 <i>Estructura orgánica de las inspectorías</i>	65

Resumen

La gestión militar de la Fuerza Terrestre requiere de una evaluación constante coherente a los cambios estructurales organizacionales y la misión relacionada con las nuevas amenazas y riesgos que se presentan en la actualidad. En este contexto se presenta este trabajo titulado “Análisis del modelo de evaluación de la gestión militar de las unidades de la Fuerza Terrestre año 2019-2020 encaminadas a la evaluación continua” planteando una propuesta de mejora. Acorde a los hallazgos de la investigación se propuso el objetivo de analizar si el modelo de evaluación de gestión de las unidades de Fuerza Terrestre año 2019-2020 permitió la evaluación continua, para presentar una propuesta de mejora que de viabilidad a la misión de la IGFT. Aplicando una metodología descriptiva-analítica, con enfoque cualitativo científico con documentos proporcionados por la Fuerza Terrestre, que manifiestan los indicadores de desempeño, resultado e impacto a cada dirección, comando y las unidades tipo División, Brigada y Batallón o grupo, se comprobó la hipótesis afirmativa que sobre la ausencia de un modelo de gestión moderno incide en los procesos de evaluación continua de las unidades de la Fuerza Terrestre. Al final se concluyó que como parte de las capacidades se requiere explotar los medios tecnológicos como una herramienta de apoyo a la capacidad de aplicar el modelo de evaluación que requieran, aprovechando la tecnología y las redes informáticas.

Palabras clave:

- **INDICADORES DE DESEMPEÑO**
- **AUDITORÍA DE GESTIÓN**
- **CONTROL CONTÍNUO**
- **EVALUACIÓN**

Abstract

The military management of the Land Force requires a constant evaluation consistent with the organizational structural changes and the mission related to the new threats and risks that are presented today. In this context, this work entitled "Analysis of the evaluation model of the military management of the units of the Land Force year 2019-2020 aimed at continuous evaluation" is presented, proposing a proposal for improvement. According to the research findings, the objective was proposed to analyze whether the management evaluation model of the Land Force units for the year 2019-2020 allowed continuous evaluation, to present an improvement proposal that would make the IGFT mission feasible. Applying a descriptive-analytical methodology, with a qualitative scientific approach with documents provided by the Land Force, which show the performance, result and impact indicators to each direction, command and Division, Brigade and Battalion type units or group, the hypothesis was verified affirmative that the absence of a modern management model affects the processes of continuous evaluation of the units of the Land Force. In the end, it was concluded that as part of the capacities, it is necessary to exploit the technological means as a support tool for the capacity to apply the evaluation model that they require, taking advantage of technology and computer networks.

Keywords:

- **INDICATORS OF PERFORMANCE**
- **MANAGEMENT AUDIT**
- **CONTINUOUS CONTROL**
- **EVALUATION**

Capítulo I

El problema de investigación

Planteamiento del Problema

La estimación de gestión militar de la Fuerza Terrestre requiere actualizar la evaluación continua de las unidades acorde a los cambios estructurales, organizacionales y la misión relacionada con las nuevas amenazas y riesgos que se presentan en la actualidad.

Se ha identificado algunos óbices relacionados al alineamiento estratégico, Plan Estratégico Institucional, Plan de Gestión Institucional, Manual de Proceso, Manual Organizacional y a la Norma Constitucional de la Ley Orgánica Controlaría General del Estado (LOCGE) en su art. 8, 45, 72, siendo este último el documento que permite el accionar de la inspectoría de la Fuerza Terrestre que evalúe la gestión en base a los indicadores (brecha entre la línea base - meta) de desempeño, resultado y de gestión:

- Desempeño en base a los Planes de Gestión y exigir el conocimiento de los Planes Operativos del CLT, COT y su aporte en cada nivel (Div. Brig y Grupo/batallón).
- Resultado en base a los Planes Operativos (Direcciones y Comandos de la F.T)
- Gestión o impacto en base al Plan Gestión Institucional de la Fuerza Terrestre (DPGE).

Los formatos actuales de evaluación son muy generalizados carecen de especificidad no permiten flexibilidad y la tendencia no orienta a la modernidad o situación actual de las unidades.

Cada comandante de unidad realiza su mejor esfuerzo en liderar el progreso y desarrollo de las unidades militares y no se evidencia en la evaluación continua y específica para cada unidad que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en beneficio de retroalimentar y mejorar el desempeño profesional de cada unidad militar, considerando que cada unidad vive una realidad diferente referente al entorno social, económico, político, militar y tecnológico complementado con la misión de ámbito interno y defensa externa.

Formulación del Problema.

¿El modelo de evaluación de la gestión militar de las unidades de la Fuerza Terrestre año 2019-2020, permite la evaluación continua?

Subproblemas o preguntas de investigación

- ¿Existen evaluación de la gestión militar válidos, adecuados, técnicos y confiables para la evaluación continua de las unidades militares?
- ¿Existe un modelo específico de evaluación de gestión considerando que cada unidad, Comando, Dirección y Departamentos tienen una realidad diferente respecto al indicador de impacto, resultado y desempeño incluyendo la región y jurisdicción?
- ¿Los instrumentos presentados al mando para la evaluación continua tienen sustento legal, técnico y de especificidad?
- ¿Existe una base de datos que permiten identificar las acciones más concurrentes de los últimos años?

Objetivos.***Objetivo general***

Analizar si el modelo de evaluación de gestión de las unidades de la Fuerza Terrestre año 2019-2020 permite la evaluación continua y presentar una propuesta de mejora que de viabilidad a la misión de la IGFT.

Objetivos específicos.

- Identificar los procesos de evaluación de gestión de las unidades en el periodo 2019-2020.
- Determinar factores que limitan la aplicación eficiente del modelo actual de evaluación continua de las unidades, a través de herramientas que permitan determinar que no es el adecuado.
- Establecer la propuesta de mejora de un modelo de evaluación de gestión para la evaluación continua de las unidades militares basado en resultados de experimentación.

Justificación e Importancia

Considerando los nuevos escenarios de amenazas y riesgos de carácter mutante, intermésticos, tecnológicos y transnacional exige mejorar la herramienta de evaluación continua de las unidades militares acorde a las necesidades y exigencias institucionales.

Identificado el problema del modelo de evaluación del periodo 2019-2020 es necesario investigar a profundidad los mecanismos necesarios, eficientes y eficaces para presentar alternativas de solución y mejora.

La propuesta de un modelo de gestión de evaluación continua que se proponga cumpla con los requerimientos institucionales actuales, que permita evaluar

continuamente a las unidades, que se articule a la realidad de cada unidad y permita al mando levantar ciertas observaciones que en corto y mediano plazo sean superadas evitando controversias en los indicadores de impacto, resultado y de desempeño.

El modelo de evaluación a seguir permitirá cumplir con lo siguiente:

- Procesos de evaluación de gestión.
- Examen que se aplica a la evaluación de gestión
- Encuesta que se aplica a la evaluación de gestión.
- Asuntos internos
- Denuncias y quejas
- Procesos de seguimientos (plan de mejora)
- Asuntos externos y examen especial.
- Que hacer durante una acción de control (controlaría)
- Acciones de control más recurrentes
- Sistema integrado de gestión estratégica con sus componentes.

Capítulo II

Marco teórico

Antecedentes (Estado del Arte)

Para este trabajo se realizó una revisión de las inspectorías generales del Ejército de países de la región en comparación con la de FF.AA. del Ecuador.

En Bolivia según el Artículo 49 de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación “Comandantes de la Independencia de Bolivia” se tipifica que:

ARTÍCULO 49º.- La Inspectoría General de las Fuerzas Armadas de la Nación, es el máximo organismo de supervisión, control y fiscalización de la Institución, con autoridad funcional administrativa sobre las Inspectorías Generales de las Fuerzas. Su organización y funcionamiento están establecidos en su Reglamento Interno (Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación N° 1405, 2014)

Para el Ejército venezolano la Inspectoría General de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, según el artículo 32 de la Ley Constitucional de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana dice: “La Inspectoría General de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, es el órgano militar de inspección, supervisión y control de las actividades del Sector Defensa y depende directamente del Ministro o Ministra del Poder Popular para la Defensa” (Ley Constitucional de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, 2020)

Las funciones del inspector están direccionadas a la inspección, verificación, planificación, coordinación de todo lo relacionado con el Sector Defensa, respeto a los Derechos Humanos.

En el caso del Ejército peruano las Inspectorías Generales militares son parte de la estructura y jerarquía de cada instituto, a la cúspide del cual está su Comandante General, con el cual los Inspectores guardan una relación de subordinación que

conspira contra su autonomía e independencia en la gestión de control (Sistema Nacional de COntrol y control de gatos militares, 2012)

En las FF.AA ecuatorianas., el control interno en la realidad es efectuado por las Inspectorías militares:

Cada Fuerza tiene su Inspector general quien, a su vez, coordina a un número de inspectores subordinados a él. Las operaciones de inspectoría, se circunscriben únicamente a inspecciones netamente militares, bajo un reglamento de inspectoría, sobre el nivel de preparación técnica, profesional, de las capacidades operativas de las unidades militares que, por su condición, constituyen informaciones secretas y reservadas. También se ocupan de inspecciones de materiales y equipos (Informe Ecuador, s.f.).

Las inspectorías de FF.AA. están regidas por el Reglamento de Funcionamiento de las Inspectorías de las FF.AA.

La revisión realizada demuestra que todas las inspectorías generales del ejército de cada país está destinada a verificar, el cumplimiento de las leyes, ejecutar acciones permanentes de fiscalización, realizar inspecciones programadas e inopinadas en los diferentes órganos, verificar que el personal militar, policial y civil de cada ejército cumplan con sus obligaciones de carácter administrativo, realizar investigaciones de las faltas administrativas y por último realizar el seguimiento y/o monitoreo de las recomendaciones realizadas.

Las inspectorías generales y el proceso de cambio en el concepto estratégico de FF.AA se orienta a la innovación continua de las unidades militares con la finalidad de mejorar sus capacidades para lo cual se requiere de un modelo de evaluación continuo

que permita identificar, guiar, recomendar y realizar el seguimiento de mejora para que las unidades cumplan con sus misiones fundamentales con eficiencia y eficacia.

Es necesario descongelar el patron normal de comportamiento , de seguimiento y control poniendo énfasis en cambio de la estructura con un rediseño organizacional, descentralización, modificaciones del flujo de trabajo; cambio en el enfoque tecnoestructural con un rediseño de la estructura y operaciones de trabajo; cambio de tecnología con rediseño de las operaciones de trabajo y cambio de personal con cambio de habilidades, actitudes, expectativas, percepciones ; una vez realizado el mejoramiento del desempeño organizacional se recongele reforzando la nueva conducta donde el rol de las inspectorías en el funcionamiento organizativo de FF.AA esta en el liderazgo donde hay un proposito, estructura, reconocimiento, mecanismos y relaciones verticales y horizontales.

las inspectorías en los obstáculos y propulsores del cambio organizacional de FF.AA se afirma que el sistema organizacional necesita el cambio receptando y analizando la insatisfacción general , la resistencia al cambio, dogmas, status, intereses individuales donde los factores de cambio como la conciencia social y participación son facilitadores de alta dirección , lider de procesos y compromiso y de esta manera alcanzar el perfeccionamiento del sistema organizacional.

El propósito es efectuar el control interno mediante la evaluación de la gestión militar y el seguimiento a los planes de mejora, a fin de contribuir al direccionamiento estratégico institucional bajo ciertos lineamientos operativos.

Consolidado un modelo de evaluación de la gestión militar continua, permitira cumplir con la mision de la IGE, de efectuar el control interno mediante el control de la

gestión militar y el seguimiento a los planes de mejora, a fin de contribuir al direccionamiento estratégico institucional.

Fundamentación Legal

Considerar los elementos de planificación estratégica del Estado, MIDENA, CC.FF. AA y de la Fuerza Terrestre. Desde La Constitución hasta el Plan de Gestión Institucional por cada Fuerza.

Sistema de Control Externo

Competencia de la Contraloría General del Estado:

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado: Ley 73 Registro Oficial Suplemento 595 de 12-jun.-2002 Última modificación: 18-dic.-2015 Estado -Vigente:

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 (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002, pág. 4).

El art. 9 de la Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado. - dispone que:

el Control Interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y el control interno será responsabilidad de cada

institución del Estado, y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado (Control y Auditoría Gubernamental, 2020)

Art. 45.- Responsabilidad administrativa culposa.- La responsabilidad administrativa culposa de las autoridades, dignatarios, funcionarios y servidores de las instituciones del Estado, se establecerá a base del análisis documentado del grado de inobservancia de las disposiciones legales relativas al asunto de que se trate, y sobre el incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones que les competen por razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales, especialmente las previstas en el Título III de esta ley. Incurrirán en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado que, por acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes. (Se incluyen todos los literales) (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002, pág. 16). .

Art. 72.- Declaratoria de la caducidad. - En todos los casos, la caducidad será declarada de oficio o a petición de parte, por el Contralor General o por los Tribunales Distritales de lo Contencioso Administrativo, según se hubiere presentado el reclamo como acción o como excepción (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002)..

Sistemas De Control Interno:

Responsabilidad administrativa en las instituciones del Estado en Fuerzas Armadas, las inspectorías de cada Fuerza en 2 áreas:

- Control de la gestión militar

- Seguimiento de planes de mejora

El art. 70 del Código Orgánico De Planificación y Finanzas Públicas. - en el inciso segundo establece que:

Todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República se sujetarán al SINFIP, en los términos previstos en este código, sin perjuicio de la facultad de gestión autónoma de orden administrativo, económico, financiero, presupuestario y organizativo que la Constitución o las leyes establecen para determinadas entidades (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2012, pág. 24).

El acuerdo Ministerial No 1580 del 22 de octubre 2008

El MIDENA dispuso que el control posterior o auditoria que ejerce la dirección general de la auditoría interna de la Contraloría General del Estado se desvincule de la gestión que ejecutan las inspectorías generales de cada Fuerza quedando como ámbito de acción de las inspectorías el control continuo a la gestión militar .

Reglamento de Funcionamiento de las Inspectorías de las FF.AA.

Art. 1 OBJETO. - Establece la organización y el funcionamiento de las inspectorías de la Fuerza Terrestre, Naval y Aérea para realizar el control continuo a la gestión militar mediante inspecciones, observaciones y demás actividades operativas.

Art. 2 AMBITO. - Las disposiciones de este reglamento son aplicables a la gestión militar de todas las unidades o entidades de las fuerzas armadas al interior o exterior del país.

Art. 3 Actividades institucionales sujetas a control de las inspectorías generales de fuerza, para un efectivo, eficiente y económico control interno previo y continuo las actividades institucionales se organizan en:

- Administrativas
- Financieras
- Operativas
- Ambientales

Art. 4 Proceso de las inspectorías, los procesos que generan los productos y servicios de las inspectorías de las Fuerza Armadas son:

- Control de la gestión militar
- Seguimientos de planes de mejora.

Art. 5 de la Inspectoría General. Son atribuciones y obligaciones de la inspectoría general de cada fuerza cumplir y hacer cumplir las normas de control interno en tiempo continuo mediante inspecciones y evaluaciones de gestión.

Fundamentación Teórica.

La fundamentación teórica considera los elementos de planificación estratégica en todos los niveles.

Alineamiento estratégico.

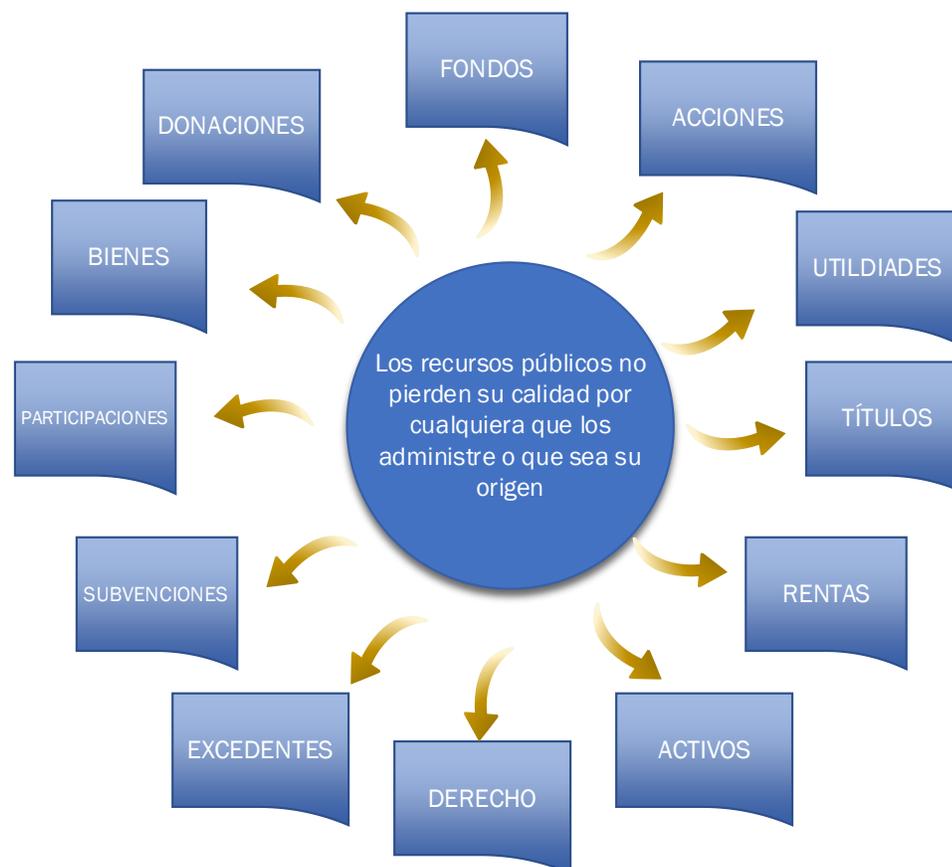
- Plan estratégico institucional, plan de gestión institucional, manual de procesos y manual de organización.
- Inspectoría evalúa la gestión en base a los indicadores de desempeño, resultado e impacto o gestión (LOCGE, art 8,45,72)
- Plan de gestión de la Fuerza Terrestre (DPGE)

- Planes operativos de las direcciones y comandos de la Fuerza Terrestre (norma técnica de GPR CAP V)
- Div, brig y grupos, exigir el conocimiento de los planes operativos del CLT y COT y su aporte en cada nivel.
- Como se efectúa el control de la gestión militar a través de indicadores (brecha entre la línea base –meta).
- Indicadores de impacto o gestión en el plan de gestión institucional de la F.T (DPGE).
- Indicadores de resultado y desempeño en los planes operativos (direcciones y comandos de la F.T)
- Indicadores de desempeño en los planes de gestión (div, brig, bat o grupo).

Recursos públicos pertenecientes al estado

Figura 1

Recursos públicos



Los alineamientos operativos son:

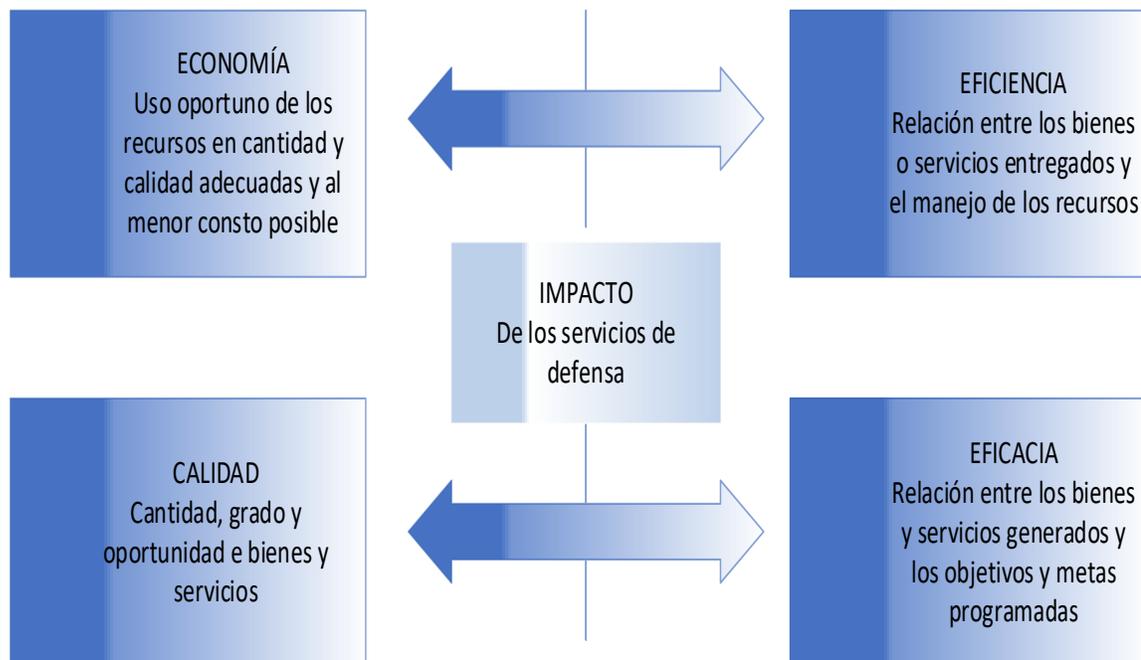
- Afianzar el desarrollo y comportamiento organizacional
- Reforzar el liderazgo militar
- Disminuir la siniestralidad
- Mejorar la imagen institucional
- Mejorar la gestión de bienestar de personal.

Conceptos del enfoque integral de la auditoría de gestión.

La auditoría de gestión es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad y el logro de los objetivos previstos (Estudio accifonte, 2010)

Objetivos del enfoque integral de la auditoría de gestión.

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos (Auditoría de Gestión, 2012).

Enfoque integral de la auditoría de gestión.**Figura 2***Impacto de los servicios de defensa*

Orientación filosófica de las Fuerzas Armadas

Figura 3

Organización de aprendizaje

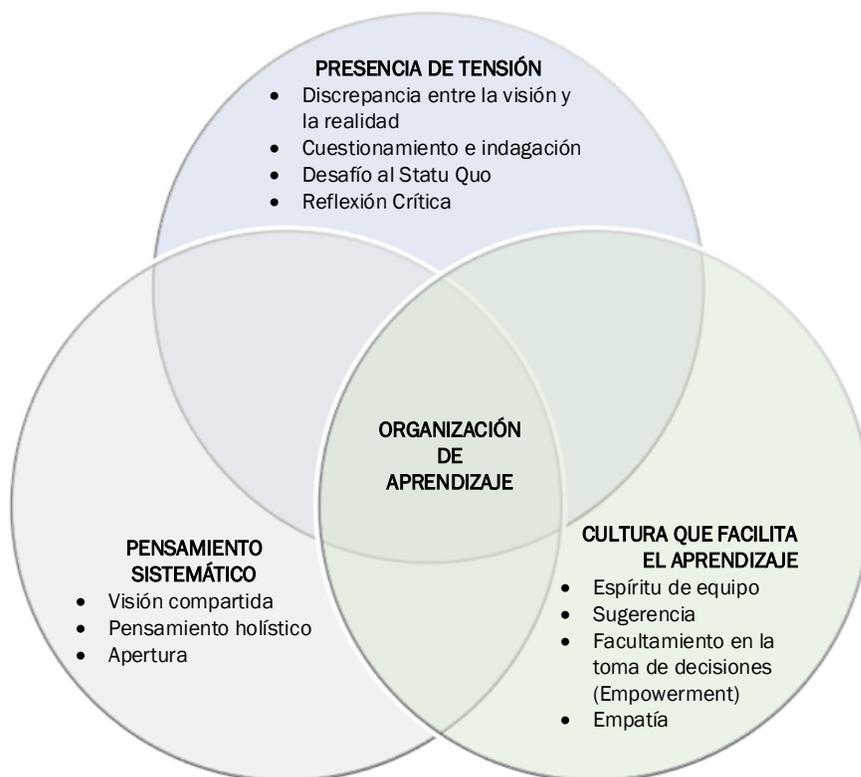
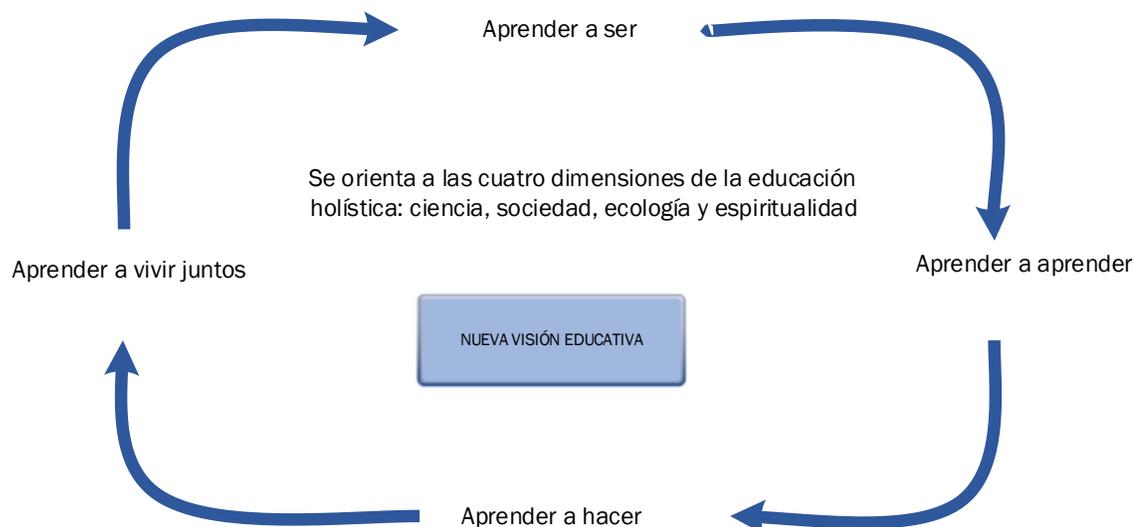


Figura 4*Nueva visión educativa****Macro proceso de la gestión de control interno de la F.T*****Control de la gestión militar**

- Planificación de evaluación e inspecciones de gestión.
- Ejecución de evaluaciones e inspecciones de gestión.
- Asuntos administrativos.

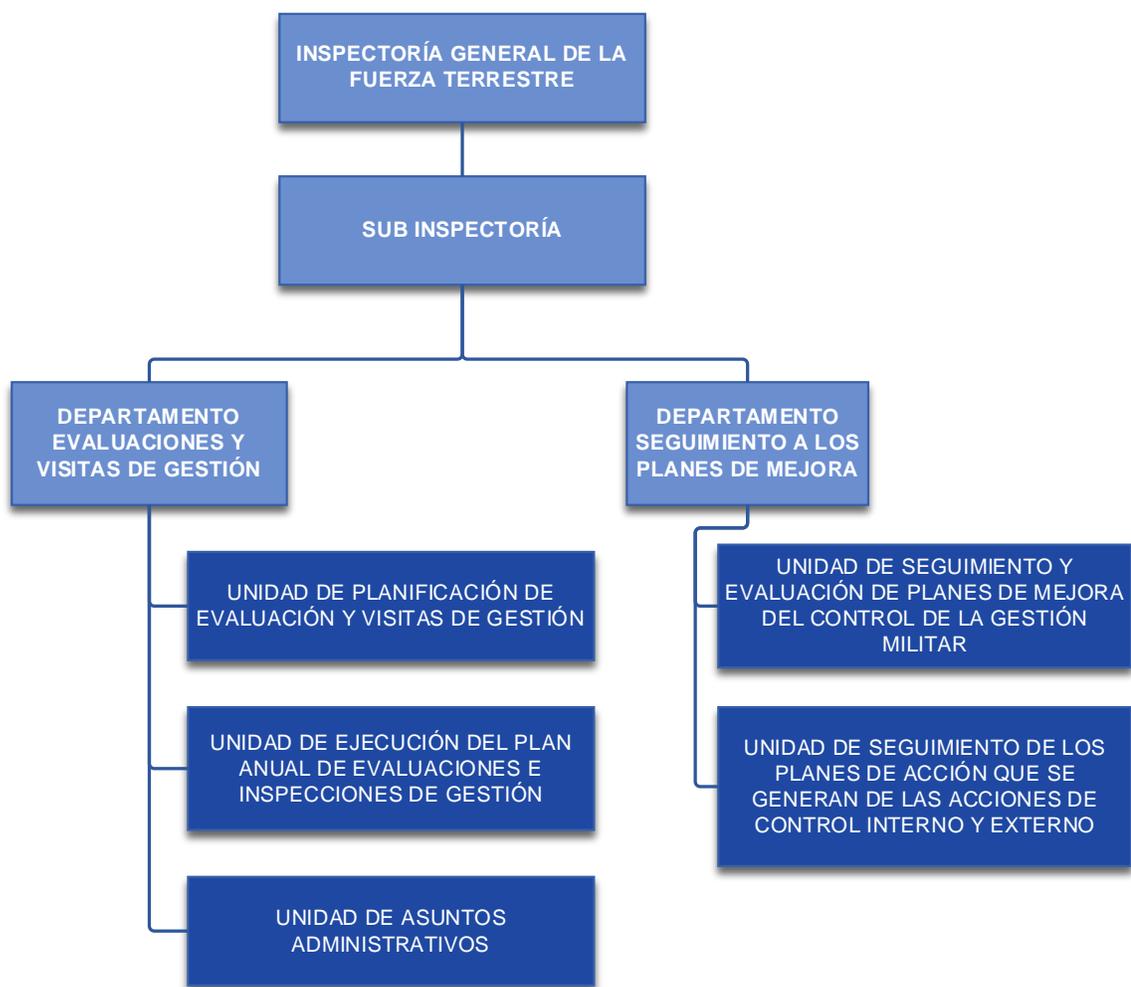
Seguimiento de planes de mejora

- Seguimiento y evaluación de planes de mejora del control de la gestión.
- Seguimiento de los planes de acción que se generan de las acciones de control interno y externo.

Estructura organizacional de la I.G.E 2017-2021.

Figura 5

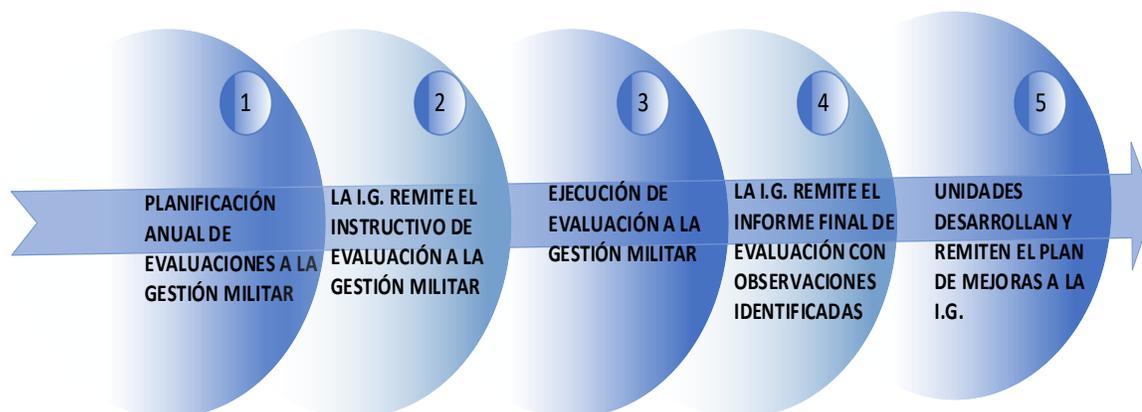
Estructura organizacional de la I.G.E 2017-2021



Proceso de la evaluación de gestión militar.

Figura 6

Proceso de la evaluación de gestión militar



Exámenes que se aplican en la evaluación de gestión.

Figura 7

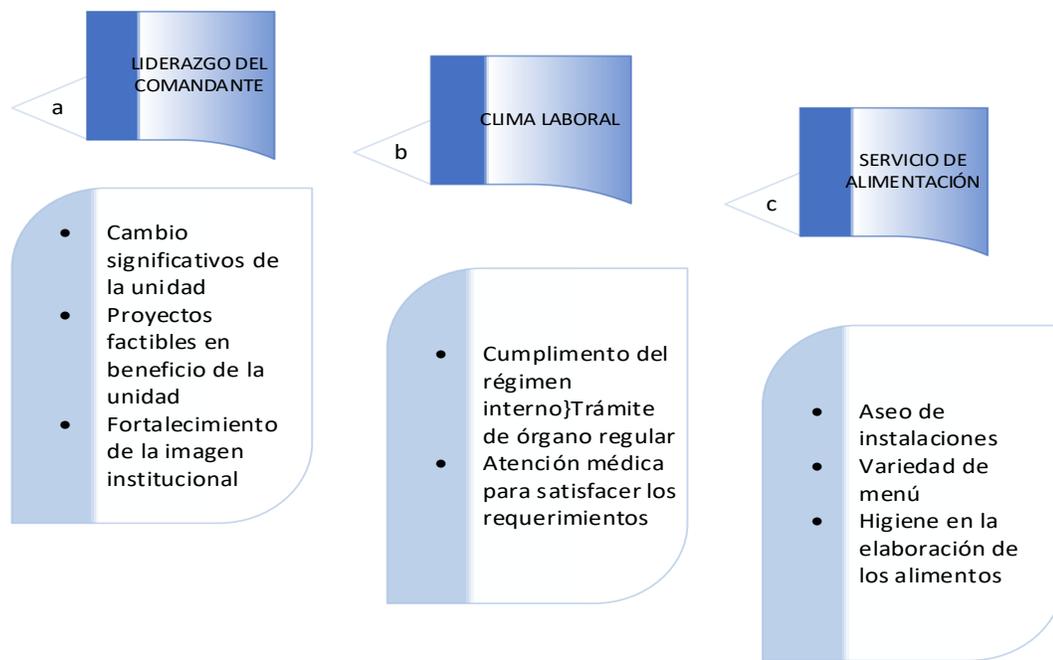
Aplicación de evaluación de gestión



Encuestas que se aplican en la evaluación de gestión.

Figura 8

Encuestas que se aplican en la evaluación de gestión



Asuntos internos.

Figura 9

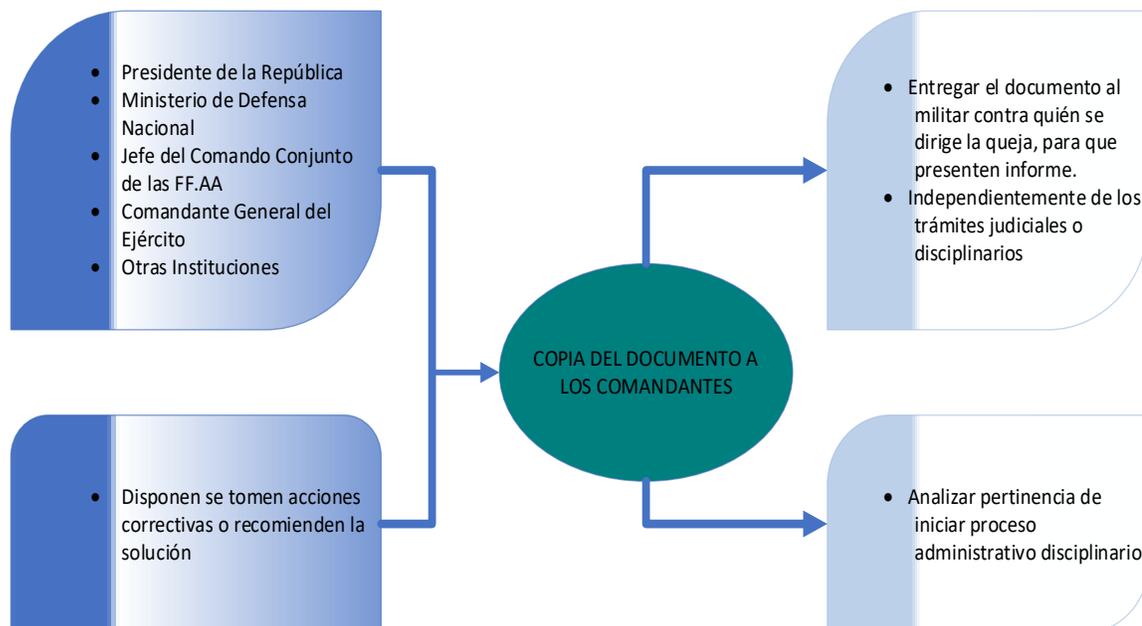
Asuntos internos



Denuncias o quejas externas.

Figura 10

Denuncia o quejas externas

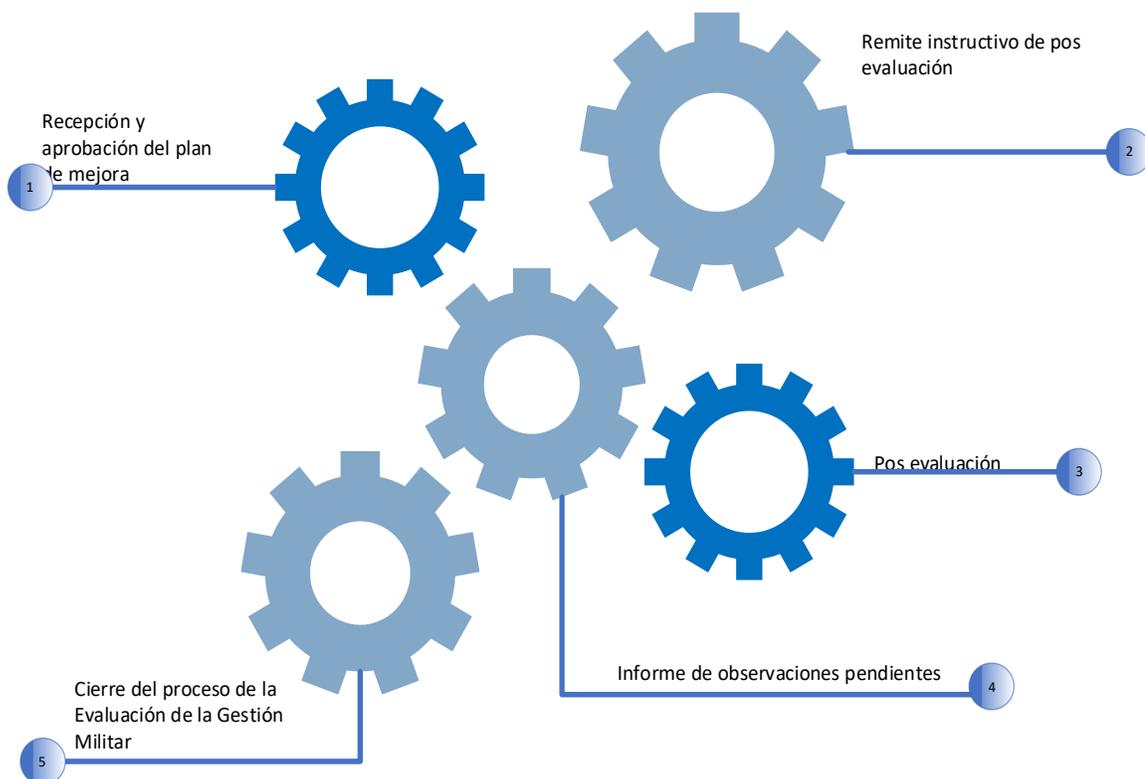


- I.G.E, receipta el informe presentado por el militar.
- Comandante de unidad informa si se ha iniciado o no el trámite administrativo disciplinario.
- I.G.E, emite respuesta a través del C.G.E, a la autoridad que remitió la queja o denuncia.

Proceso de seguimiento a los planes de mejora.

Figura 11

Proceso de seguimiento a los planes de mejora



La inspectoría y el control externo, exámenes especiales.

Figura 12

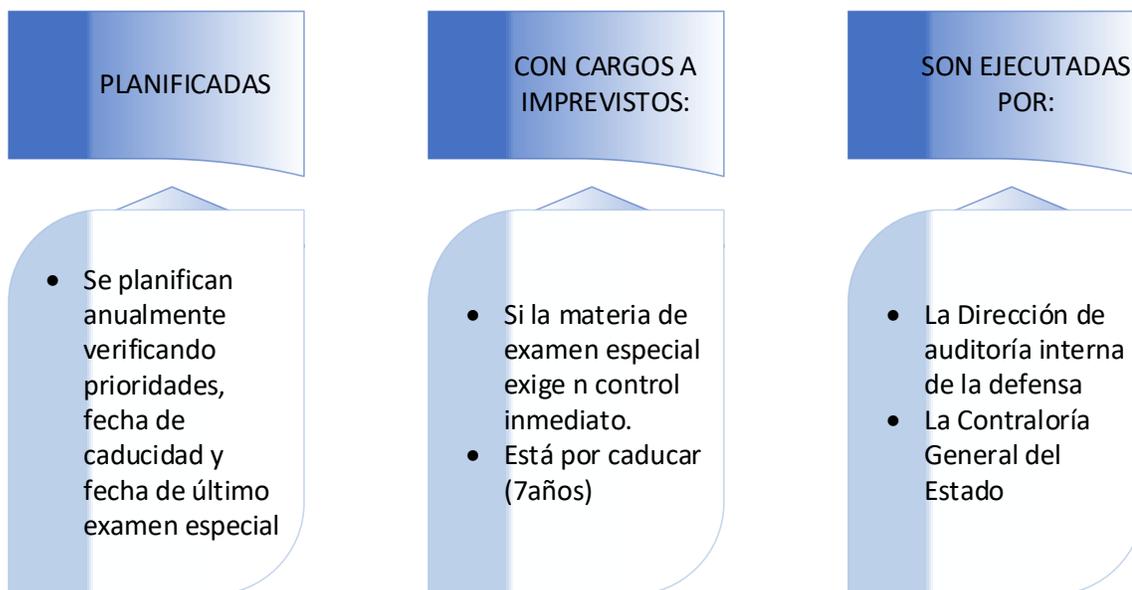
Inspectoría y control externo



Las acciones de control externo pueden ser.

Figura 13

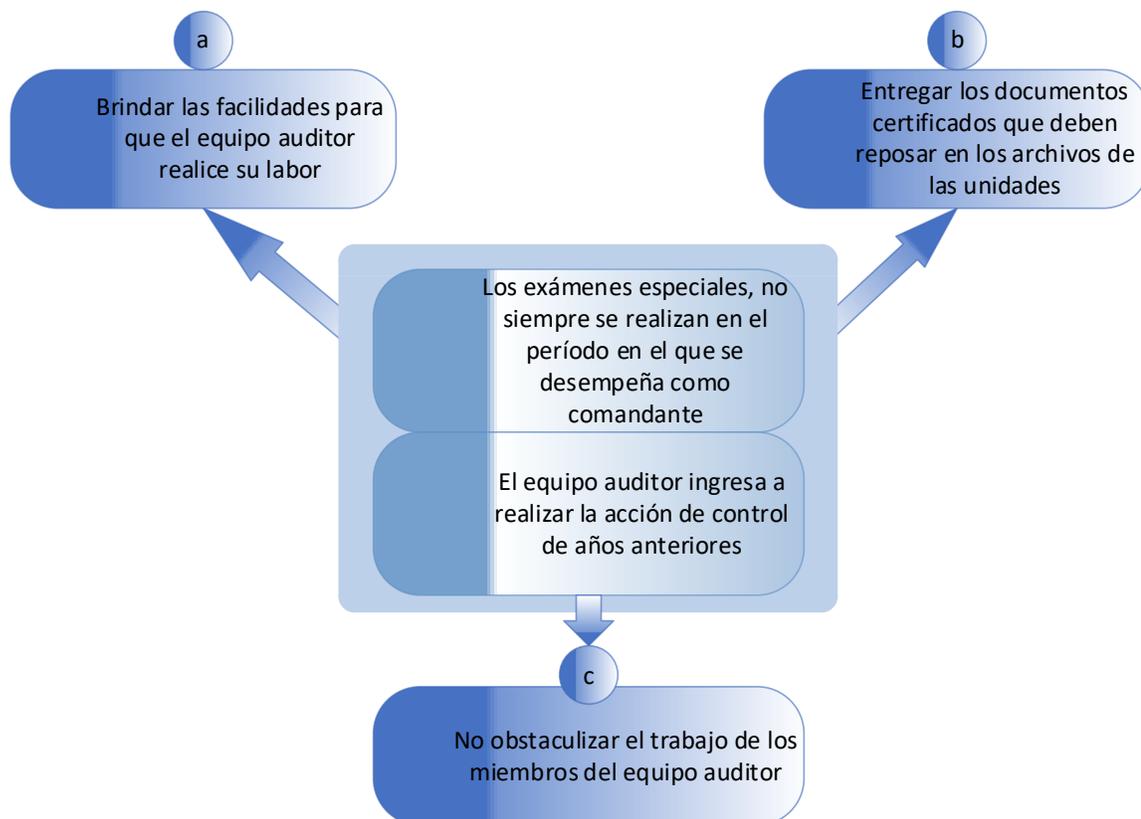
Acciones de control externo



¿Qué hacer durante la ejecución de una acción de control?

Figura 14

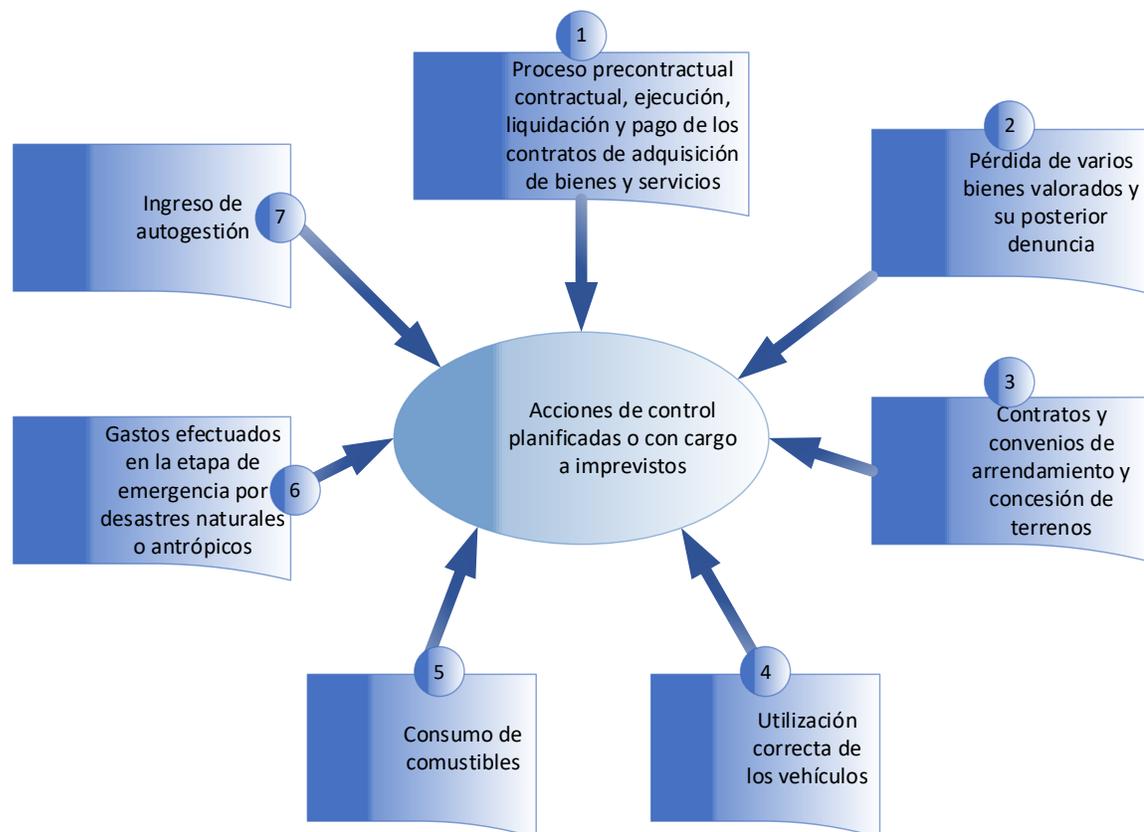
Acciones de control



Acciones de control más recurrentes.

Figura 15

Acciones de control recurrentes



Hipótesis

La ausencia de un modelo de gestión moderno incide en los procesos de evaluación continua de las unidades militares de la Fuerza Terrestre.

Variables de Investigación

- **Modelo de gestión** responsable de los procesos de evaluación (Independiente)
- **Evaluación continua** de las unidades de la Fuerza Terrestre (Dependiente)

Operacionalización de variables

Tabla 1

Conceptualización y Operalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Modelo de evaluación de gestión continua de las unidades militares	Es un instrumento que permite una evaluación crítica, sistemática y detallada de las áreas y controles operacionales, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos fin tomar las mejores decisiones y logro de los objetivos.	BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel profesional de quien hizo • Normativa legal vigente • Documentación de respaldo
		BASE TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Procesos • Medios tecnológicos • Seguimientos • Análisis • Aplicación
		CONFIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizado • Seguridad • Modernidad • Exactitud

Variable Independiente

Modelo de evaluación de gestión

Variable Dependiente

Innovar la evaluación continua de las unidades.

Tabla 2

Cuadro de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ESCALA VALORATIVA
<u>Variable Independiente</u> Modelo de evaluación de gestión.	1. Análisis de la base legal.	1. Nivel profesional de quien lo hizo. 2. Principios constitucionales. 3. Fundamentación legal y alcance. 4. Objetivos Institucionales	Guía de observación (Anexo "B")	Cualitativa
	2. Análisis de la estructura	5. Componentes del modelo. 6. Estructura Organizacional. 7. Procesos del modelo 8. Capacidades		
<u>Variable Dependiente</u> Innovar la evaluación continua de las unidades.	3. Análisis de la confiabilidad	9. Aplicación del modelo (estandarizado/centralizado/ descentralizado) 10. Seguridad del sistema y procedimientos. 11. Productos de salida / resultados.		
	4. Análisis de los resultados evaluados	12. Formas de tabular. 13. Margen de error		

Definiciones Conceptuales

Auditoría De Gestión.-

La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter

multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia (Control Interno CGE Responsabilidades-Contraloría, 2020, pág. 17). Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes (Control Interno CGE Responsabilidades-Contraloría, 2020, pág. 17)..

Auditoría Interna.- Las instituciones del Estado, contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique, que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado, que para su creación o supresión emitirá informe previo. El personal auditor, excepto en los gobiernos seccionales autónomos y en aquellas dependencias en que por estar amparados por contratos colectivos, se sujetarán al Código del Trabajo, en los que lo hará la respectiva corporación, será nombrado, removido o trasladado por el Contralor General del Estado y las remuneraciones y gastos para el funcionamiento de las unidades de auditoría interna serán cubiertos por las propias instituciones del Estado a las que ellas sirven y controlan (Control Interno CGE Responsabilidades-Contraloría, 2020, pág. 7)..

Control.- Es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (El Control es la Función Administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, 2011) (Stone,1996)

Control Externo.- Es la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades sometidas a su control (Almeida, Yusmely, 2021).

Control Interno.- Constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales (Vergara, 2018).

Inspección.- Proceso sistemático de observación y verificación que sirve para determinar oportunamente, el estado en que se encuentra una unidad o reparto, mediante la recopilación y análisis de información sobre personal, inteligencia, operaciones, instrucción, logística, organización y administración; y establecer el grado de preparación para el cumplimiento de las misiones impuestas, de manera que el comandante disponga de los elementos de juicio necesarios para tomar decisiones acertadas, a fin de solucionar los problemas y satisfacer las necesidades existentes. Las inspecciones además se efectúan para determinar ciertas condiciones dentro de una unidad subordinada, tales como cumplimiento o conformidad con las políticas y los reglamentos.

Regulación.- Disposición escrita, emanada con la finalidad de normar la realización de una actividad en particular.

Riesgo.- Contingencia o posibilidad de que suceda un daño, desgracia o contratiempo en un lugar definido y durante un tiempo de exposición determinada.

Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría Del Estado.- Tiene como finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos

de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002).

Supervisión.- Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria (Residencia y Supervisión de Obras, 2018).

Verificación.- Secuencia de pruebas de funcionamiento, operación y calibración para determinar la condición y el estado de un sistema o de uno de sus elementos. Es toda acción realizada para asegurarse del cumplimiento de medidas que han sido acordadas, incluso inspección, detección e identificación.

Se han incluido en este acápite los conceptos directamente relacionados con este trabajo investigativo, en el anexo 1 se incluye conceptos derivados de los presentados aquí.

Capítulo III

Marco metodológico de la investigación

Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva- analítica, porque permite determinar las propiedades, características y condiciones técnicas en las que se desarrollaron los procedimientos de investigación, analizar si fueron los más adecuados acorde a los objetivos que persigue las Fuerzas Armadas y de no ser así plantear una propuesta alternativa o de mejora.

Diseño de Investigación

En esta investigación se aplicó un diseño descriptivo analítico con enfoque cualitativo científico, basado en documentos existentes proporcionados por la Fuerza Terrestre.

Población y Muestra

La presente investigación se realizó en la Fuerza Terrestre y el objeto principal de estudio es el Modelo de evaluación de gestión como un modelo que realiza la IGE en base a los indicadores de desempeño, resultado e impacto a cada dirección, comando y las unidades tipo División, Brigada y Batallón o grupo, donde el tamaño de la muestra es el modelo o los modelos de evaluación de gestión actual año (2019-2020).

Métodos, Técnicas e Instrumentos de la Investigación.

La herramienta a utilizarse en la medición de la variable de investigación es una Guía de Observación (Anexo "B"), que permite identificar cada una de las partes y obtener información necesaria, fin determinar la legalidad, veracidad, validez, confiabilidad y exactitud; respaldado el análisis en lo teórico, práctico y técnico.

Capítulo IV

Propuesta

Título.

“Modelo de evaluación de la gestión militar de las unidades de la fuerza terrestre año 2021-2022 encaminadas a la evaluación continua”

Introducción.

En base al análisis del modelo de evaluación de gestión de las unidades de las Fuerzas Armadas, países de la región (Chile-Colombia-Bolivia-Brasil); desde el punto de vista del análisis de la base legal, análisis de la estructura, análisis de confiabilidad y del análisis de los resultados evaluados, se ha llegado a concluir que muchos procesos se mantengan y otros sean reforzados para lograr la evaluación de desempeño, de resultados y de impacto de forma más objetiva acorde a las exigencias institucionales en cumplimiento con los estándares o pautas de la política nacional.

Justificación.

Los soldados no pueden vivir a la deriva, al vaivén de sus caprichos o en la anarquía, ellos necesitan de unos parámetros, de unas normas, valores y principios que lo encaucen para que no se destruya; entonces es allí donde el control pasa a ser un himno de honor, de respeto y gratitud a la existencia humana e institucional.

Este modelo que se propone tiene por objeto evaluar la gestión continua de las unidades de la Fuerza Terrestre acorde a las políticas institucionales y de gobierno evitando obtener observaciones y sanciones administrativas disciplinarias en los procesos de gestión.

La importancia de disponer un modelo de evaluación de gestión como una herramienta útil que permite el control, la evaluación, la retroalimentación y la

supervisión de las acciones de comando de cada una de las unidades militares dentro de la norma y procedimientos de ley.

Marco jurídico.

El fundamento legal para la existencia de las Inspectorías se encuentra amparado en la norma constitucional (Art. 212, numeral 1.) que determina que el control administrativo se compone de auditoría interna, auditoría externa y control interno, cada una de éstas áreas tienen sus objetivos y funciones propias, que se encuentran escritas en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (Art. 9, 10 y 12) y que en cumplimiento y en concordancia al ordenamiento jurídico referido, la Ley Orgánica de Defensa Nacional establece (Art. 27, literal c) que a nivel de Fuerzas deben existir órganos de control, que se establecerán de acuerdo a las necesidades de las mismas (Art. 29). De igual manera y mediante el Acuerdo Ministerial Nro. 1580, (Art. 16) se define como campo de acción de las Inspectorías el control concurrente a la gestión militar, este amparo legal se concluye con el Reglamento para la Organización y Funcionamiento de las Inspectorías de las FF.AA., cuerpo legal que puntualmente define las funciones de las Inspectorías, y que debe ser reformado para guardar concordancia con la normativa legal vigente.

Objetivos

Objetivo general

Presentar un modelo de evaluación de gestión de desempeño, de resultados y de impacto aplicable a las unidades de acuerdo con la normativa y procedimientos institucionales y gubernamentales; valorar el cumplimiento de la gestión continua de las unidades.

Objetivos específicos

- Analizar el modelo de gestión de otras Fuerzas y de otros ejércitos de la región.
- Analizar indicadores de desempeño, de resultados y de impacto y observaciones por medio de la estadística descriptiva.
- Diseñar la estructura del modelo a seguir.
- Enfatizar en los procesos y/o propuestas a mejorar en el modelo de evaluación continua.
- Establecer un modelo de organización basado en procesos.

Misión del sistema.

“Efectuar el control concurrente a la Gestión Militar de la Fuerza; examinando, verificando y evaluando el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la Comandancia General y sus Unidades Subordinadas”.

Interrelacionamiento (modelo gráfico)

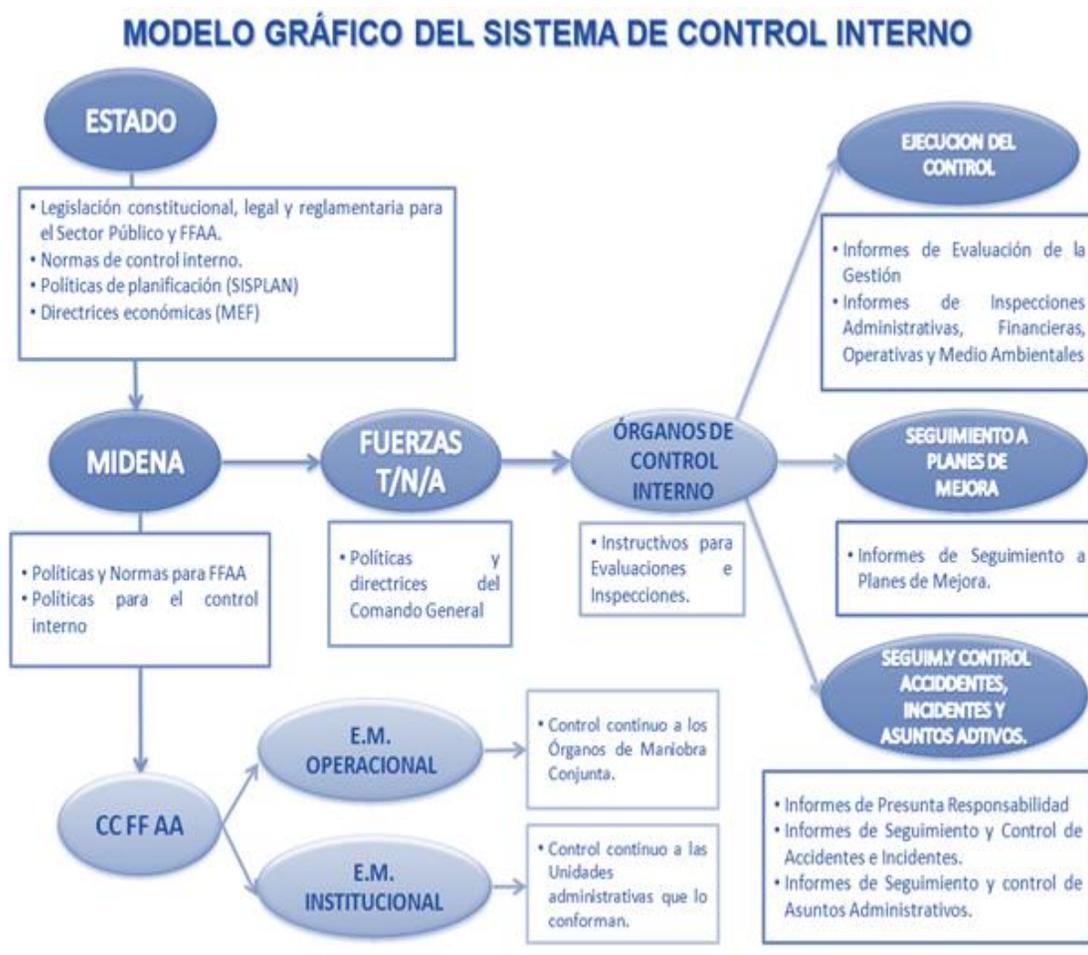
Este modelo describe el flujo de atribuciones y responsabilidades en cada uno de los niveles desde el Ministerio de Defensa Nacional (MIDENA), hasta los órganos de Control Interno Concurrente de cada una de las Fuerzas.

Adicionalmente y en base a las disposiciones del Comando Conjunto de FFAA, este modelo plantea la incorporación de este organismo como responsable del control continuo de las unidades administrativas que lo conforman, así como de los Órganos de Maniobra Conjunta que se crearen a futuro.

Modelo gráfico del Sistema de Control Interno

Figura 16

Gráfico del modelo del Sistema de Control Interno



Descripción del modelo gráfico:

La línea de direccionamiento color verde, representa los insumos que el estamento superior entrega a las dependencias inferiores, las mismas que obligan a la iniciación del proceso, de acuerdo al siguiente detalle:

a) El Estado entrega al Ministerio de Defensa Nacional:

- Legislación constitucional, legal y reglamentaria para el Sector Público y FFAA, en general.

- Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos (CGE).
 - Políticas de Planificación (SISPLAN)
 - Directrices Económicas (MEF)
- b) El Ministerio de Defensa Nacional entrega a las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea:
- Políticas y Normas para la gestión de FFAA
 - Políticas para el control interno continuo
- c) El Comando Conjunto, por medio de su Estado Mayor Operacional e Institucional, realizará su propio control continuo, tanto a sus órganos de maniobra conjunta como a sus unidades administrativas respectivamente. Cabe indicar que actualmente el modelo de control no cuenta con el respaldo jurídico que permita un enfoque sistémico, por lo que no existe una interrelación del COMACO con las Fuerzas.
- d) Las Fuerzas entregan a los Órganos de Control Interno:
- Políticas y directrices del Comando General.
- e) Los Órganos de Control Interno entregan:
- Instructivos para Evaluaciones e Inspecciones
 - Informes de la Evaluación de la Gestión
 - Informes de Inspecciones Administrativas, Financieras, Operativas y Medio Ambientales, según el caso.
 - Informes de seguimiento a los Planes de Mejora

- de control concurrente a la Gestión Militar (Administrativa, Financiera, Operativa y Ambiental).
- Informes de seguimiento a los Accidentes e Incidentes
- Informes de seguimiento a los Asuntos Administrativos

Actores de Interrelacionamiento. -

- Actores externos:
- Estado (Contraloría General del Estado).
- Actores internos:
- Ministerio de Defensa Nacional
- Comando Conjunto de FFAA (Estado Mayor Operacional y Estado Mayor Institucional del COMACO)
- Fuerza Terrestre (Órgano de Control Interno)
- Fuerza Naval (Órgano de Control Interno)
- Fuerza Aérea (Órgano de Control Interno)

Fiscalización CEE**Figura 17**

Ministerio de Defensa Nacional

**Atribuciones y responsabilidades.*****Contraloría General del Estado.-***

- Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de Auditoría Interna, Auditoría Externa y del CONTROL INTERNO de las entidades del Sector Público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.

- Emitir Normas de Control Interno que sirvan de marco básico para que las Instituciones del Estado y sus servidores establezcan y pongan en funcionamiento su propio control interno.
- Verificar la pertinencia y las correctas aplicaciones de las normas, las políticas y los manuales específicos dictadas por la Institución para el control de las operaciones a su cargo.

Ministerio de Defensa Nacional

- Dictar las normas y políticas para la gestión de FFAA
- Emitir las políticas para la ejecución del control continuo de la gestión militar que deban cumplir los Órganos de control de cada Fuerza así como el COMACO.

Órgano de Control Interno del Ministerio de Defensa Nacional

- Examinar, verificar, evaluar el cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos del Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y Comandancias Generales de Fuerza.
- Emitir informes de control interno continuo sobre el cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos del Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Comandancias Generales de Fuerza en los aspectos administrativo, financiero, operativo y ambiental.
- Crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

Órgano de Control Interno de las Fuerzas.-

- Efectuar evaluaciones y demás actividades operativas inherentes a su función para la verificación y evaluación del cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la Comandancia General y sus unidades subordinadas.
- Ejecutar inspecciones para examinar, verificar y evaluar la gestión administrativa, financiera, operativa y medio ambiental cuando corresponda, que permita controlar el uso adecuado y correcto de los recursos humanos, materiales y financieros de la respectiva Fuerza y sus dependencias.
- Emitir instructivos para el control continuo de la gestión militar.
- Verificar los niveles de alistamiento operativo de la respectiva Fuerza.
- Vigilar el cumplimiento de leyes y reglamentos, directivas, manuales, normas y más disposiciones internas de carácter operativo, administrativo, técnico y financieros vigentes.
- Supervisar los procedimientos para medir la calidad técnica y profesional del personal, así como aspectos de disciplina, moral, espíritu militar, educación, salud, bienestar y seguridad.
- Asesorar al Comandante General de su respectiva Fuerza y a sus dependencias, en la formulación de normas y procedimientos para lograr eficiencia y economía en la gestión y operatividad de los mismos.
- Verificar el cumplimiento de los Planes de Mejora resultado de las Inspecciones y Evaluaciones a las unidades militares.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las tareas para lograr los objetivos establecidos en los diferentes Planes, Programas y Proyectos de la Fuerza.

- Controlar el desarrollo del Plan Anual de Actividades de la respectiva Fuerza.
- Designar la conformación de las Juntas de Investigación de Asuntos Administrativos en cada Fuerza; cuando sean requeridas y de acuerdo a su estructura organizacional.
- Realizar el seguimiento y control a las investigaciones de accidentes e incidentes, así como de Asuntos Administrativos que se produjeran en la Fuerza, así como a los procesos punitivos que deriven de los mismos, para conocimiento del Comandante General de Fuerza.

NOTA: Las atribuciones expuestas, son las propuestas en el presente modelo y no corresponden a las especificadas en los numerales comprendidos del 5 al 22 del Reglamento para la Organización y Funcionamiento de las Inspectorías Generales de las Fuerzas Armadas, documento que deberá ser sometido a un proceso de actualización por parte de la Comisión de Leyes y Reglamentos del Comando Conjunto de las FF. AA, para la aplicación del Modelo de control de FFAA.

Procesos, productos y servicios.

Mapa de Procesos del Sistema de Control Interno Concurrente. -

Describe la misión del Sistema de Control Interno Concurrente de las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea y la representación gráfica de los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes (de asesoría y apoyo); así como los insumos y los productos.

Figura 18

Mapa de procesos del Sistema de Control Interno



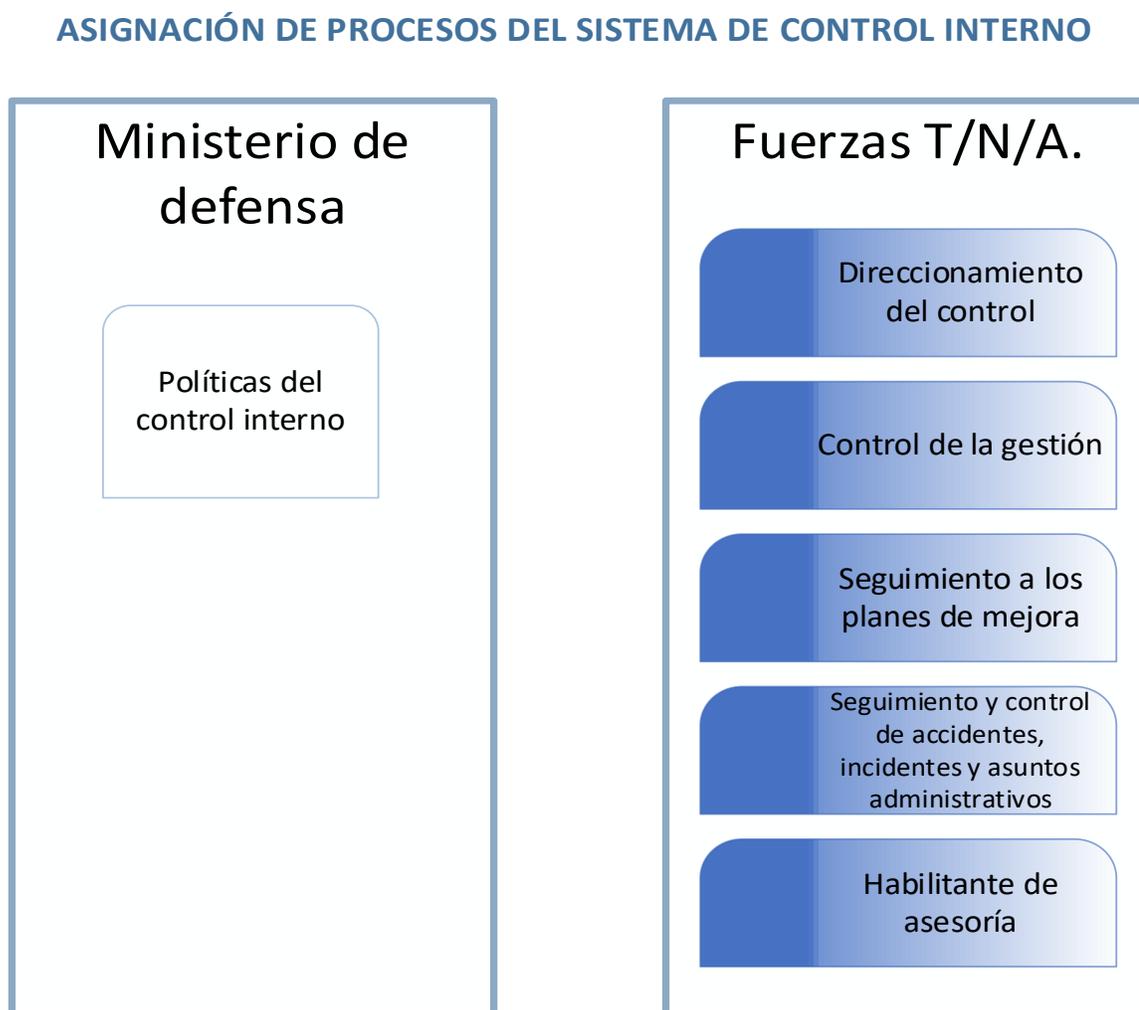
Asignación de procesos del Sistema de Control Interno Concurrente.-

Presenta la misión y los procesos Gobernantes, Productivos y Habilitantes, así como sus respectivos Insumos y Entregables para el Sistema de Control Interno de las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea.

Dado que la normativa legal vigente ni la propuesta de restructuración del COMACO contemplan la existencia o creación de un órgano de control, las atribuciones y facultades de control continuo serán asumidas por su Estado Mayor Operacional e Institucional según el caso.

Figura 19

Asignación de procesos del Sistema de Control Interno



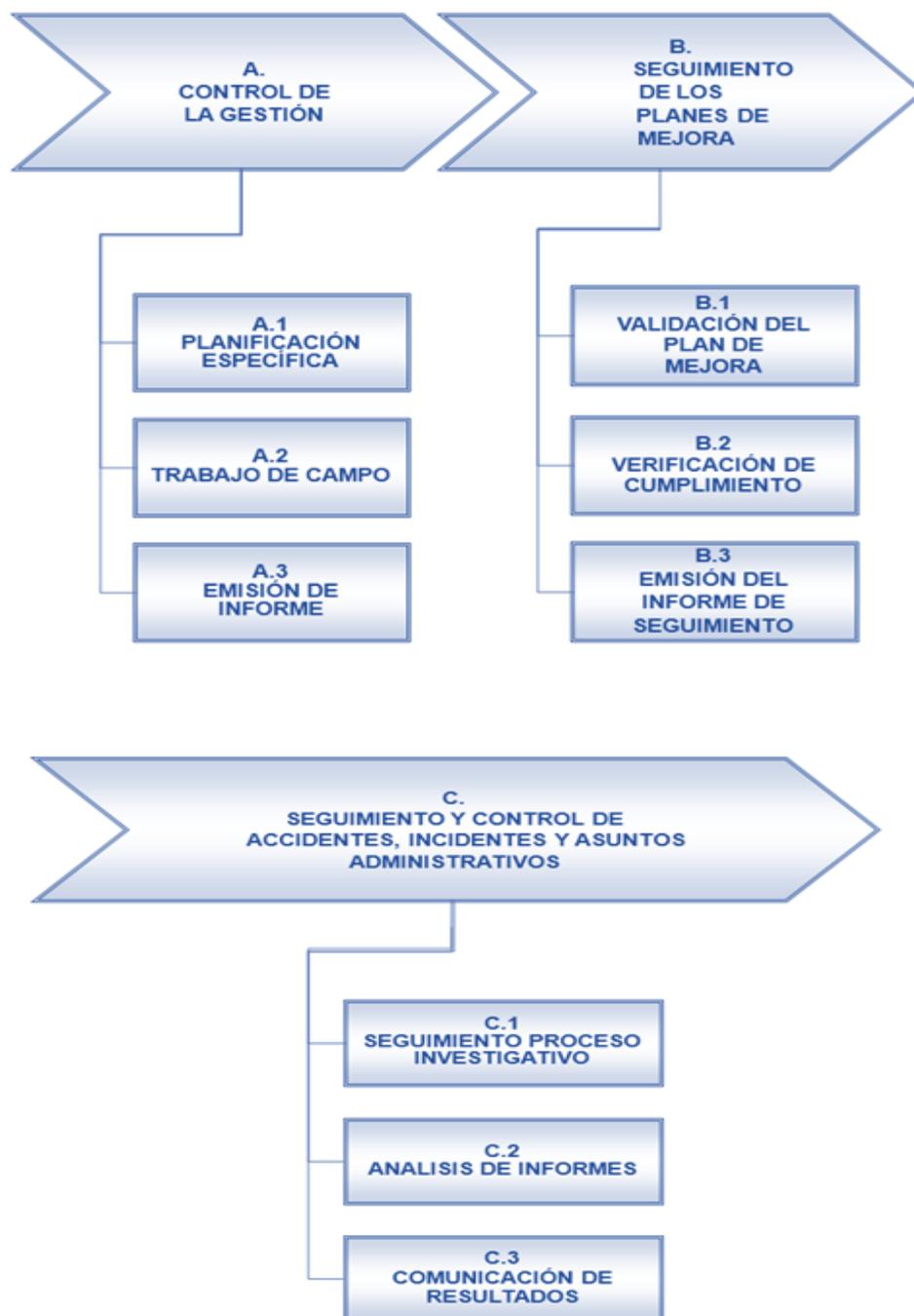
Procesos agregadores de valor y subprocesos.-

El Sistema de Control Interno Continuo de la gestión contempla los siguientes procesos agregadores de valor:

- A. Control de la Gestión Militar
- B. Seguimiento de los Planes de mejora y;
- C. Seguimiento y control de Accidentes, Incidentes y Asuntos Administrativos.

Figura 20

Procesos agregados de valor y subprocesos



Descripción de los procesos. -**Control de la Gestión Militar:**

Este proceso permite la ejecución de Evaluaciones e Inspecciones a las unidades militares pertenecientes a la Fuerza, de acuerdo al Plan Operativo Anual. Este proceso contempla las siguientes fases:

- Planificación Específica, en la cual se elaborará la Orden de Trabajo y la agenda de Inspección y/o Evaluación a cumplirse.
- Trabajo de Campo, en el que se cumplirá la inspección o evaluación propiamente dicha con la visita a la unidad militar, entidades dependientes y adscritas, la determinación de observaciones a su gestión o a aspectos específicos en el ámbito administrativo, operativo, técnico o medio ambiental, de acuerdo a la orden de trabajo.
- Emisión de Informe, comprende la elaboración y distribución de los Informes de Evaluación de la Gestión Militar e Informes de Inspecciones Administrativas, Financieras, Operativas y Medio Ambientales, al Comando General, Estado Mayor, unidades evaluadas y sus superiores, según corresponda.

Seguimiento y control de los Planes de mejora. -

- Este proceso permite la verificación de las medidas correctivas, de acuerdo a los compromisos de actividades y plazos definidos por las unidades evaluadas o inspeccionadas. Este proceso contempla las siguientes fases:
- Validación del Plan de Mejora, que comprende la recepción de los Planes de Mejora fijados por las unidades evaluadas o inspeccionadas, así como el análisis de su viabilidad de ejecución. Estos planes contendrán las medidas a ser ejecutadas, los plazos y responsables.

- Verificación del cumplimiento, en la cual se realizará la visita a la unidad militar, dependiente o adscrita y se recabará evidencia suficiente y competente que respalde la ejecución efectiva y eficiente del Plan de mejora.
- Emisión de informe de seguimiento, comprende la elaboración del informe a la unidad evaluada y su superior en base al resultado obtenido de la verificación en el campo.

Seguimiento y control de Accidentes, Incidentes y Asuntos Administrativos.

Este proceso permite conocer los accidentes, incidentes y asuntos administrativos que se originaren en las unidades subordinadas, o que guarden relación con ellas, con el fin de verificar que se lleven a efecto las fases de investigación, emisión de medidas correctivas e imposición de sanciones cuando los casos así lo ameriten.

Contempla las siguientes fases:

- Seguimiento al proceso investigativo, mediante el cual el Órgano de control toma conocimiento de la ocurrencia del hecho y motiva acciones y/o requerimientos de información, para verificar que se cumplan las acciones establecidas en el marco legal vigente.
- Análisis de Informes de Investigación de Accidentes, Incidentes y Asuntos Administrativos, mediante el cual se canaliza el proceso punitivo y comprende: la recepción de los Informes generados por las Juntas conformadas para el efecto y la elaboración de los Informes de Presunta Responsabilidad que detallarán las causas con sus presuntos autores así como la subsunción de los hechos a determinada falta disciplinaria. Este

informe deberá ser entregado a la autoridad competente para el juzgamiento de acuerdo al Reglamento de Disciplina Militar.

- Comunicación de resultados, la cual contempla la elaboración del Informe al Comando General de Fuerza sobre los accidentes, incidentes y asuntos administrativos, las acciones tomadas y las medidas correctivas aplicadas.

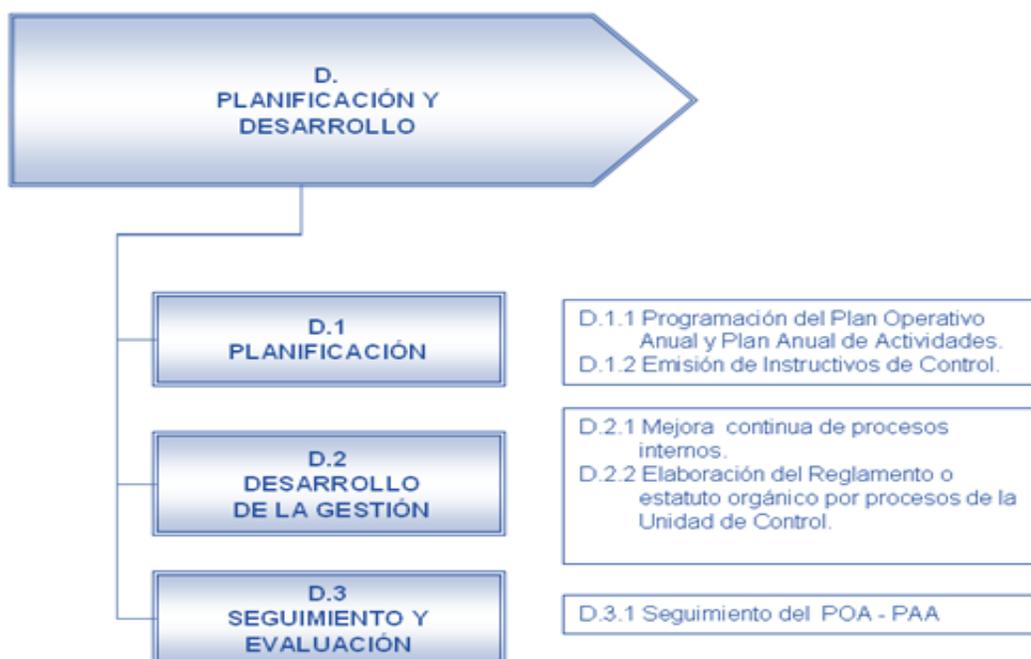
Procesos habilitantes de asesoría y subprocesos

Describe el primer nivel de desagregación de los procesos habilitantes de asesoría del Sistema de Control Interno Concurrente en sus respectivos subprocesos.

Los procesos habilitantes del Sistema de Control Interno Continuo, son procesos de coordinación y fortalecimiento que dan soporte a los procesos productivos de este sistema.

Figura 21

Procesos habilitantes de asesoría y subprocesos



Este proceso contempla tres subprocesos que son:

Planificación. -

- Formula el Plan Operativo Anual y la programación de las actividades del año B, del Órgano de Control Interno Continuo.
- Emite políticas e instructivos necesarios para el desempeño de la gestión de Control Interno Continuo en los ámbitos: administrativo, financiero, operativo y ambiental.

Desarrollo de la Gestión. -

- Verifica y propone la mejora continua de todos los procesos del Sistema de Control Interno Continuo.
- Elabora y propone al Comando General el proyecto de Reglamento o estatuto orgánico por procesos de la Unidad de Control.

Seguimiento y Evaluación. -

- Verifica y evalúa el cumplimiento del Plan Operativo Anual.

F. Asesoría Legal. -

Emite criterios y pronunciamientos legales para las Unidades de Control de las Fuerzas.

Figura 22*Asesoría legal***Estructura organizacional por cada nivel.**

Los procesos descritos en el mapa de procesos del Sistema de Control Interno Continuo se ejecutarán a través de las Unidades Administrativas que constan en las estructuras orgánicas de las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea como se detalla a continuación:

Organización en cada una de las fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea.**1. Estructura Orgánica:**

Figura 23

Estructura orgánica de las inspectorías



Marco jurídico. -

Normativa Legal

El fundamento legal para la existencia de las Inspectorías se encuentra amparado en la norma constitucional (Art. 212, numeral 1.) que determina que el control administrativo se compone de auditoría interna, auditoría externa y control interno, cada una de éstas áreas tienen sus objetivos y funciones propias, que se encuentran escritas

en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (Art. 9, 10 y 12) y que en cumplimiento y en concordancia al ordenamiento jurídico referido, la Ley Orgánica de Defensa Nacional establece (Art. 27, literal c) que a nivel de Fuerzas deben existir órganos de control, que se establecerán de acuerdo a las necesidades de las mismas (Art. 29). De igual manera y mediante el Acuerdo Ministerial Nro. 1580, (Art. 16) se define como campo de acción de las Inspectorías el control concurrente a la gestión militar, este amparo legal se concluye con el Reglamento para la Organización y Funcionamiento de las Inspectorías de las FF.AA., cuerpo legal que puntualmente define las funciones de las Inspectorías, y que debe ser reformado para guardar concordancia con la normativa legal vigente.

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Defensa Nacional.
- Reglamento General a la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.
- Ley Orgánica de la Contraloría General Del Estado.
- Acuerdo Ministerial Nro. 1580, del 22 de octubre del 2008.
- Reglamento para la Organización y Funcionamiento de las Inspectorías de las FF.AA.

Implementación del modelo.

El Sistema de Control Interno Continuo de las Fuerzas Armadas iniciará la implantación de sus procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, con sus respectivos subprocesos; así como la estructura orgánica de acuerdo con la siguiente matriz de implementación:

Anexo "A": Matriz de normatividad

Anexo "B": Guía de Observación

Anexo "D" Cuadro de observaciones

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones.

El análisis del modelo de evaluación de la gestión militar de la Fuerza Terrestre desde los puntos de vista: legal, estructural, confiabilidad y resultados; se determina que la aplicación del modelo tiene observaciones positivas y de cuestionamientos en los siguientes campos:

La I.G.E planifica la evaluación de gestión militar cada dos años a las unidades de la Fuerza Terrestre y la realiza de forma centralizada, lo que no permite cumplir con el Acuerdo Ministerial 1580 del 22 de octubre del 2008, el Ministro de Defensa Nacional dispuso que el control posterior o auditoría que ejerce la dirección general de la auditoría interna de la contraloría general del estado, se desvincula de la gestión que ejecuta las inspectorías generales de cada Fuerza, quedando como ámbito de acción de las inspectorías el control continuo a la gestión militar, quedando como observación la posibilidad de descentralizar el modelo de evaluación de la gestión militar que permite alcanzar los objetivos institucionales y la misión de cumplir y hacer cumplir las normas de control interno en tiempo continuo mediante la evaluación de gestión militar (administrativa, financiera, operativa y ambiental) del Comando General del Ejército, sus unidades e institutos y demás entidades adscritas.

La inspectoría está basada en la normativa legal vigente, leyes, reglamentos, directivas e instructivos que conforma una dependencia integrada por oficiales, voluntarios y asesores que con mucha responsabilidad y bajo un buen criterio técnico fortalecen la estructuran y los procesos del modelo de evaluación y bajo a este análisis motivar a que el grupo humano que forma parte del equipo de la I.G.E tenga la

capacitación y la competencia adecuada para ejercer su función en beneficio de la institución.

El modelo de evaluación se extiende en asuntos internos y externos.

Internos, abarca la parte judicial, disciplinaria y accidentes

Externos, a quejas de carácter externa donde la I.G.E emite respuesta a través del C.G.E, a la autoridad que remitió la queja o denuncia.

Como parte de las capacidades se requiere explotar los medios tecnológicos como una herramienta de apoyo a la capacidad de aplicar el modelo de evaluación reduciendo tiempo, espacio y economizando recursos en algunas acciones que requieran aprovechar la tecnología y las redes informáticas.

Recomendaciones.

Bajo la normativa legal vigente la ley orgánica de la contraloría general del estado, ley 73 del registro oficial suplemento 595 de 12 de junio del 2002 última modificación – vigente en Art. 8, Art. 9, Art. 45 y Art. 72, fin cumplir con los sistemas del control interno con responsabilidad administrativa en las Fuerzas Armadas dividida en dos áreas: Control de la gestión militar y seguimiento a los planes de mejora se recomienda que para llegar a un mismo fin y con la misma misión las Fuerzas Armadas generen un modelo de evaluación de la gestión militar conjunto.

Que se realice una propuesta de mejora en base a las observaciones de la presente investigación considerando el análisis de la base legal, la estructura, la confiabilidad y los resultados generados; garantizando un modelo de evaluación de gestión eficaz y eficiente que permita cumplir con la evaluación continua y alcanzar los objetivos propuestos y la misión como indica la normativa legal vigente en beneficio de las unidades y de la institución armada.

Referencias

- Aducarte. (2018). *Residencia y Supervisión de Obras*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de http://aducarte.weebly.com/uploads/5/1/2/7/5127290/01._inspector_y_supervisor.pdf
- AEM. (2009). *Asesoría Económica y Marketing*. Recuperado el junio de 2017, de http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php
- Almeida, Yusmely. (2021). *La auditoría como herramienta para la ejecución del control físico de la gestión pública municipal*. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4493/TG%20Yusmely%20M.%20Almeida%20G.doc?>
- Andrade, R. (2015). *AUditoría de cumplimiento del Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva de la Brigada de Infantería N° 7 Loja, correspondiente al período del 1 de julio de 2013 al 30 de junio de 2014*. Loja.
- Asamblea Nacional Constituyente de la República Bolivariana de Venezuela. (2020). *Ley Constitucional de la Fuerza Armada Nacioanl Bolivariana*. Recuperado el 4 de mayo de 2021, de <https://pandectasdigital.blogspot.com/2020/02/ley-constitucional-de-la-fuerza-armada.html>
- Asamblea Nacional Constituyente de la República Bolivariana de Venezuela. (2020). *Ley COnstitucional de la Fuerza Armada Nacioanl Bolivariana*. Recuperado el 4 de mayo de 2021, de <https://vlexvenezuela.com/vid/ley-constitucional-fuerza-armada-840070274>
- Auditoría de Gestión. (2012). *Concepto*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de https://members.tripod.com/~guillermo_cuellar_m/gestion.html

Blanco, Y. (2015). *Auditoría integral, normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (s.f.).

College, D. (2011). *El Control es la Función Administrativa por medio de la cual se*

evalúa el rendimiento. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de

[https://es.scribd.com/document/194910671/El-control-es-la-funcion-](https://es.scribd.com/document/194910671/El-control-es-la-funcion-administrativa-por-medio-de-la-cual-se-evalua-el-rendimiento)

[administrativa-por-medio-de-la-cual-se-evalua-el-rendimiento](https://es.scribd.com/document/194910671/El-control-es-la-funcion-administrativa-por-medio-de-la-cual-se-evalua-el-rendimiento)

Congreso del Perú. (2012). *Fundamentos*. Recuperado el 3 de mayo de 2021, de

<https://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/F637EAE>

[B91EF395205256D25005D33C0?opendocument](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/F637EAE)

Congreso del Perú. (2012). *Sistema Nacional de Control y control de gastos militares*.

Recuperado el 3 de mayo de 2021, de

<https://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/F637EAE>

[B91EF395205256D25005D33C0?opendocument](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/F637EAE)

Congreso Nacional. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*.

Recuperado el 6 de mayo de 2021, de Registro Oficial Suplemento 595 de 12-

jun-2002:

https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_23_ley_org_cge.pdf

Congreso Nacional. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*.

Recuperado el 6 de mayo de 2021, de Registro Oficial Suplemento 595 de 12-

jun-2002: https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo31.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (s.f.).

Control y Auditoría Gubernamental. (2020). *Control Interno CGE Responsabilidades-*

Contraloría. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de

<https://capacitacion.contraloria.gob.ec/moodle/cursos/CIR/Sesion1/Control%20Interno%20Sesi%C3%B3n%201.pdf>

Estudio accifonte. (2010). *Auditoría de Gestión*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de http://accifonte.com/auditor_gestion.php

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Informe Ecuador. (s.f.). Obtenido de

<https://www.iugm.es/defal/documentacion/PROTOCOLO%20ECUADOR1.doc>

Ley Organica de la Contraloria General del Estado. (s.f.).

Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2012). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de

https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf

Poder Judicial de Bolivia. (2014). *Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación N° 1405*. Recuperado el 2 de mayo de 2021, de <https://www.lexivox.org/norms/BO-L-1405.html>

Poder Judicial de Bolivia. (2014). *Ley Orgánica de las FUerzas Armadas de la Nación N° 1405*. Recuperado el 2 de mayo de 2021, de http://www.vertic.org/media/National%20Legislation/Bolivia/BO_Ley_Organica_Fuerzas_Armadas.pdf

Sistema de Finanzas Públicas. (s.f.).

Vergara, L. (2018). *El sistema de Control Interno y sus Componenetes*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <http://lorenavergarasuarez.blogspot.com/2018/12/control-interno.html>

Anexos