



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Católica de Loja

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL**

**“Diseño, implementación y aprobación de un cuadro de mando integral en la Dirección de Personal del Comando Conjunto de las FF.AA. del Ecuador como aporte a su gestión, en el período de enero-diciembre de 2012”**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Autor: Contreras Montenegro, Johanna Elvira

Director: Velásquez Navas, Marcelo Dr.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

2014

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Doctor

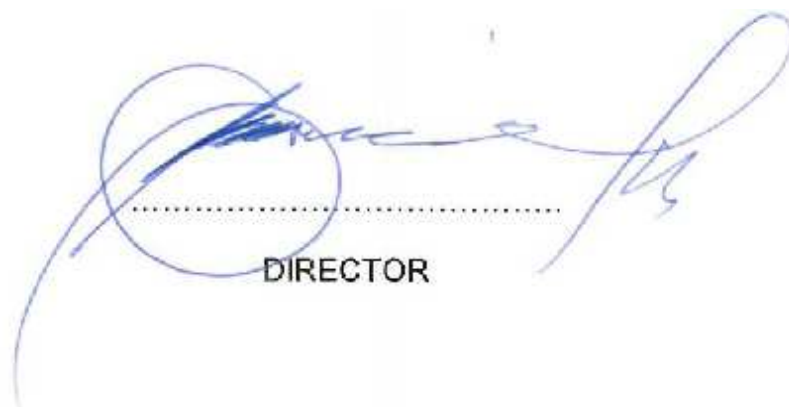
Marcelo Velásquez Navas

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño, implementación y aprobación de un cuadro de mando integral en la Dirección de Personal del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador como aporte a su gestión”, realizado por Contreras Montenegro Johanna Elvira, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, 18 de Junio del 2013



DIRECTOR

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Contreras Montenegro Johanna Elvira, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño, implementación y aprobación de un cuadro de mando integral en la Dirección de Personal del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador como aporte a su gestión” de la Titulación de Magíster en Auditoría Integral, siendo el Dr. Marcelo Velásquez Navas, director del presente trabajo, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. 

Autora: Contreras Montenegro Johanna Elvira  
Cédula: 0703949081

## **DEDICATORIA**

Cada paso que damos en la vida se debe a una motivación y al deseo de ser mejores, esto no sería posible sin el apoyo y el aliento que recibimos de quienes nos impulsan y nos mueven a seguir siempre adelante. Por tal razón, quiero dedicar el presente trabajo y la satisfacción que me embarga la culminación de esta maestría:

A mi amado esposo Carlos Alberto por ser el artífice de este proyecto; y

A mis adorables hijos Nicolás, Esteban y Sebastián a quienes amo inmensamente.

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios**, por haberme dado la sabiduría necesaria para la realización y culminación de esta meta importante de mi vida, que significó una prueba de conocimiento y evaluación de mis esfuerzos, con la satisfacción del deber cumplido.

**A mi amado esposo**, por su amor incondicional, su paciencia y motivación durante este nuevo período de estudio y por el apoyo que me brinda en todas las etapas de mi vida. Gracias por todo Amor.

**A mis hijos Nicolás, Esteban y Sebastián**, porque con su presencia y ternura son quienes me dan las fuerzas para emprender nuevos retos y cumplirlos con éxito.

**Al DR-CPA José Palacios Salvador** por la asesoría impartida en el transcurso de este postgrado. Por su tiempo, orientación y apoyo mil gracias.

**A quienes integran la Dirección de Personal del Comando Conjunto de las FF.AA. del Ecuador**, por abrirme las puertas y brindarme su apoyo para el desarrollo de este proyecto.

**A mi Director de Tesis Mg. Marcelo Velásquez Navas**, quien con integridad y profesionalismo ha sabido dirigir el presente trabajo hasta su consecución.

Finalmente mi agradecimiento a la **Escuela de Ciencias Contables y Auditoría de la UTPL**, en especial al cuerpo docente y administrativo de la Maestría en Auditoría Integral, por los conocimientos, valores y experiencias impartidas, permitiéndonos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ABREVIATURAS.....	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3

### **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

1.1 ANTECEDENTES.....	6
1.1.1 Reseña histórica.....	7
1.1.2 Fuerzas Armadas.....	8
1.1.3 Fundamentos legales.....	11
1.1.4 Organismos reguladores.....	12
1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	13
1.2.1 Misión y Visión.....	14
1.2.2 Valores institucionales.....	15
1.2.3 Estrategia genérica.....	16
1.2.4 Objetivos estratégicos y estrategias específicas.....	17
1.2.5 Lineamientos institucionales.....	21
1.2.6 Estructura orgánica y funcional.....	26

### **CAPÍTULO II: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

2.1.- MARCO TEÓRICO.....	33
2.1.1 Concepto.....	33
2.1.2 Características.....	35
2.1.3 Objetivos.....	35
2.1.4 Aportaciones.....	36
2.2. ELEMENTOS DEL CMI.....	37
2.2.1 Misión, Visión y Valores.....	38
2.2.2 Análisis interno y externo.....	40
2.2.3 Las perspectivas y alcances.....	43

2.2.4 Establecimiento de objetivos estratégicos.....	45
2.2.5 Identificación de los factores claves de éxito.....	46
2.2.6 Mapa de enlaces o mapa estratégico.....	47
2.2.7 Elección de indicadores.....	48
2.2.8 Determinación de las iniciativas estratégicas.....	52
2.3 CONSTRUCCIÓN DEL CMI.....	53
2.3.1 Fase de Planificación.....	53
2.3.2 Fase de Diseño.....	53
2.3.3 Fase de Implementación.....	54
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y APROBACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAL DEL COMANDO CONJUNTO DE FUERZAS ARMADAS DEL ECUADOR</b>	
3.1 FASE DE PLANIFICACIÓN.....	56
3.1.1 Objetivos del CMI para la Dirección de Personal.....	56
3.1.2 Valoración de la Dirección de Personal.....	56
3.1.3 Equipo de trabajo del CMI.....	57
3.1.4 Plan del proyecto del CMI.....	58
3.1.5 Plan de comunicación del proyecto del CMI.....	59
3.2 FASE DE DISEÑO.....	60
3.2.1 Misión y visión.....	60
3.2.2 Organigrama estructural.....	60
3.2.3 Atribuciones y responsabilidades.....	61
3.2.4 Productos.....	62
3.2.5 Análisis interno y externo.....	62
3.2.6 Las perspectivas y sus alcances.....	63
3.2.7 Objetivos estratégicos, tácticos y operativos.....	65
3.2.8 Factores críticos de éxito.....	67
3.2.9 Mapa estratégico.....	69
3.2.10 Relación causa-efecto.....	70
3.2.11 Formulación de indicadores.....	71
3.2.12 Acciones o iniciativas estratégicas.....	75
3.2.13 Creación del Cuadro de Mando Integral.....	77
3.3 FASE DE IMPLEMENTACIÓN.....	78
3.3.1 Establecimiento de requerimientos.....	78
3.3.2 Diseño del software e incorporación del CMI .....	78

3.3.3 Simulación de datos.....	91
3.3.4 Análisis de resultados.....	93
3.3.5 Establecimiento de planes de acción.....	97
3.3.6 Integración del personal y seguimiento.....	100
3.4 FASE DE APROBACIÓN.....	100
3.4.1. Documento que sustente la aprobación del CMI.....	100
DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS.....	100
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	111



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Órganos de la Defensa Nacional del Ecuador	6
<b>Figura 2:</b> Planificación Estratégica del CC.FF.AA	13
<b>Figura 3:</b> Estructura Nacional para la Planificación Estratégica Militar	14
<b>Figura 4:</b> Estructura Básica del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas	26
<b>Figura 5:</b> Estructura Funcional del Estado Mayor Operacional (EMO)	27
<b>Figura 6:</b> Estructura Funcional del Estado Mayor Institucional (EMI)	29
<b>Figura 7:</b> Estructura Funcional de las Direcciones de soporte del COMACO	30
<b>Figura 8:</b> El Cuadro de Mando Integral	34
<b>Figura 9:</b> Elementos del CMI	37
<b>Figura 10:</b> Elementos estratégicos de una empresa	38
<b>Figura 11:</b> Factores del Análisis Interno	40
<b>Figura 12:</b> Factores del Análisis del Entorno	41
<b>Figura 13:</b> Matriz FODA	42
<b>Figura 14:</b> Perspectivas de un CMI	43
<b>Figura 15:</b> Ejemplo de objetivos estratégicos por perspectiva	45
<b>Figura 16:</b> Ejemplo de factores claves de éxito por perspectiva	46
<b>Figura 17:</b> Modelo de mapa estratégico para empresas del sector privado	47
<b>Figura 18:</b> Modelo de mapa estratégico para empresas sector público/social	48
<b>Figura 19:</b> Ejemplo de iniciativas estratégicas por perspectiva	52
<b>Figura 20:</b> Equipo de Trabajo del Cuadro de Mando Integral	57
<b>Figura 21:</b> Funciones y responsabilidades del equipo del CMI	57
<b>Figura 22:</b> Planificación del CMI en la Dirección de Personal	58
<b>Figura 23:</b> Plan de comunicación del CMI en la Dirección de Personal	59
<b>Figura 24:</b> Organigrama Estructural de la Dirección de Personal	60
<b>Figura 25:</b> FODA de la Dirección de Personal	62
<b>Figura 26:</b> Perspectivas del CMI para la Dirección de Personal	65

<b>Figura 27:</b> Objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la Dirección de Personal	65
<b>Figura 28:</b> Factores críticos de éxito de la Dirección de Personal	67
<b>Figura 29:</b> Mapa estratégico de la Dirección de Personal del CC.FF.AA	69
<b>Figura 30:</b> Relación causa-efecto entre factores críticos de éxito de la Dirección de Personal	70
<b>Figura 31:</b> Acciones o iniciativas estratégicas para la Dirección de Personal	75
<b>Figura 32:</b> Estructura del CMI de la Dirección de Personal	79
<b>Figura 33:</b> Misión de la Dirección de Personal	79
<b>Figura 34:</b> Visión de la Dirección de Personal	79
<b>Figura 35:</b> Mapa Estratégico del CMI de la Dirección de Personal	80
<b>Figura 36:</b> Objetivos estratégicos de la Dirección de Personal	81
<b>Figura 37:</b> Objetivos estratégicos a detalle de la Dirección de Personal	82
<b>Figura 38:</b> Indicadores globales del CMI de la Dirección de Personal	83
<b>Figura 39:</b> Indicadores individuales del CMI de la Dirección de Personal	84
<b>Figura 40:</b> Planes de acción a base a los resultados de los indicadores del CMI de la Dirección de Personal	97

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Ficha técnica de indicadores por perspectiva	50
<b>Tabla 2:</b> Valoración de la Dirección de Personal para implementar el CMI	56
<b>Tabla 3:</b> Ficha técnica de indicadores de la primera perspectiva	71
<b>Tabla 4:</b> Ficha técnica de indicadores de la segunda perspectiva	72
<b>Tabla 5:</b> Ficha técnica de indicadores de la tercera perspectiva	73
<b>Tabla 6:</b> Ficha técnica de indicadores de la cuarta perspectiva	74
<b>Tabla 7:</b> Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Personal	77
<b>Tabla 8:</b> Análisis de resultados de los indicadores del CMI	93

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Estructura Orgánica del CC.FF.AA. del Ecuador	111
<b>Anexo 2:</b> Estructura Orgánica por Procesos del CC.FF.AA del Ecuador	112
<b>Anexo 3:</b> Entrevista con el Director y Jefes Departamentales del G1	113
<b>Anexo 4:</b> Oficio de aprobación del CMI en la Dirección de Personal	115

## ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
CC.FF.AA	Comando Conjunto de Fuerzas Armadas
CGE	Contraloría General del Estado
CMI	Cuadro de Mando Integral
COMACO	Comando Conjunto
COSENA	Consejo de Seguridad Nacional
DIEDMIL	Dirección de Educación Militar
EM	Estado Mayor
EMC	Estado Mayor Conjunto
EMI	Estado Mayor Institucional
EMO	Estado Mayor Operacional
FCE	Factores Críticos de Éxito
FF.AA	Fuerzas Armadas
G1	Dirección de Personal del Comando Conjunto
G2	Dirección de Inteligencia
G3	Dirección de Operaciones
G4	Dirección de Logística
G5	Dirección de Comunicaciones
G6	Dirección de Operaciones de Información
JEMI	Jefatura del Estado Mayor Institucional
JEMO	Jefatura del Estado Mayor Operacional
MAG	Manual de Auditoría de Gestión
MIDENA	Ministerio de Defensa Nacional
PEI	Plan Estratégico Institucional
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir
PPAP	Programación Anual de la Política Pública
PPPP	Programación Plurianual de la Política Pública
RR.HH	Recursos Humanos
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SIGIR	Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados
SNGR	Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos
SI	Sistema Informático

## RESUMEN

El Estado y la sociedad ecuatoriana demandan actualmente de un modelo de FF.AA. acorde a la realidad nacional, requiriendo de ellos servicios eficientes y responsables, que aporten al buen vivir de los ciudadanos dentro de parámetros adecuados de seguridad y desarrollo. En este contexto, los nuevos estilos de gestión de la administración pública, requieren el uso de modernas herramientas estratégicas capaces de apoyar al mejoramiento de su gestión, de allí la importancia de resaltar al CMI como una óptima herramienta, que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para traducir la visión, misión y la estrategia, en objetivos e indicadores organizados en perspectivas. El CMI es ampliamente adoptado por todo tipo de organizaciones incluyendo el sector público, fiel muestra de ello lo constituye justamente el Comando Conjunto de FF.AA que lo ha implementado con muy buenos resultados, pero su aplicación es a nivel macro, por lo que se decidió aportar con el diseño e implementación del CMI en una de sus direcciones estratégicas, la Dirección de Personal, responsable de la planificación y asesoramiento para el empleo del personal militar en las distintas operaciones.

**PALABRAS CLAVES:** indicadores de gestión, cuadro de mando integral, herramienta estratégica.

## **ABSTRACT**

The State and the Ecuadoran society demand nowadays of a model of identical FF.AA. to the national reality, needing of them efficient and responsible services, which contribute the good one to live of the citizens inside suitable parameters of safety and development. In this context, the new styles of management of the public administration, they need the use of modern strategic tools capable of resting to the improvement of his management, of there the importance of highlighting the CMI as an ideal tool, which provides the frame, the structure and the language adapted to translate the vision, mission and the strategy, in aims and indicators organized in perspectives. The CMI is widely adopted as all kinds of organizations including the public sector, faithful sample of it constitutes it exactly FF.AA's Joint Command that has implemented it with very good results, but his application is to level macro, by what it was decided to reach with the design and implementation of the CMI in one of his strategic directions, the Personnel management, person in charge of the planning and advice for the employment of the military personnel in the different operations.

**KEY WORDS:** indicators of management, picture of integral control, strategic tool.

## INTRODUCCIÓN

Las actuales políticas de gobierno de nuestro país sobre la modernización de las entidades públicas, en este caso referentes al rol de las Fuerzas Armadas en concepto de seguridad y desarrollo de la sociedad ecuatoriana, inciden para que las organizaciones del Estado, tengan la necesidad de modernizar sus sistemas de gestión, en relación a los nuevos estilos de gestión pública para responder a las demandas de la sociedad a la que sirven, la misma que presenta una nueva actitud ante los entes gubernamentales con renovada visión, por cuanto esperan de ellos servicios eficientes y responsables.

Sin embargo, los nuevos estilos de gestión de la administración pública, requieren el uso de modernas herramientas estratégicas capaces de apoyar categóricamente el mejoramiento y el cambio de las instituciones para asumir sus nuevos roles. En este sentido, el CMI ha sido utilizado a nivel mundial como una herramienta clave para evaluar la gestión, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas y la misión institucional, permitiendo a los directores implementar sus estrategias en función de sus necesidades, esto es, porque a través de esta herramienta, se puede analizar las estrategias y los procesos tanto financieros como no financieros de la institución en general o de alguna de sus dependencias de forma específica.

Por tal razón, el doble propósito que se desea alcanzar con la presente investigación es: destacar la importancia del CMI como herramienta de control de gestión; y contribuir a la gestión que desempeña la Dirección de Personal del Comando Conjunto, mediante la implementación de un CMI diseñado exclusivamente para esta dirección, en función de que esta herramienta sí es aplicada de forma general en el COMACO, permitiendo conocer sus resultados pero a nivel global, más no detalla el cumplimiento de objetivos y metas a nivel direccional y/o departamental, por lo cual, la Institución formalmente no ha dispuesto de herramientas individualizadas o específicas por dependencia para conocer y medir el avance de sus objetivos, únicamente solicita en las revistas de gestión evaluadas por la JEMI, la matriz de cumplimiento de procesos y el avance de ejecución presupuestaria.

Para alcanzar los objetivos establecidos y demostrar que es factible diseñar e implementar un CMI en la Dirección de Personal como efectiva herramienta de gestión, el contenido del trabajo se estructuró de la siguiente manera:



En el **Capítulo I** se describirán los aspectos generales de la Institución tales como su reseña histórica, composición, y base legal. Además se detallarán los elementos fundamentales que componen el direccionamiento estratégico institucional.

El **Capítulo II** contendrá el marco teórico y los elementos estratégicos del Cuadro de Mando Integral, así como las fases que incluyen su proceso de construcción.

En el **Capítulo III** se diseñará un CMI para la Dirección de Personal del Comando Conjunto, en base al direccionamiento estratégico institucional y conforme a los objetivos, atribuciones y responsabilidades de ésta dependencia. Luego se lo implementará mediante el desarrollo de un software que permita simular las diferentes funciones del CMI. Y en base a los resultados obtenidos, someterlo a aprobación por parte de la máxima autoridad de la Dirección.

Finalmente se demostrará la hipótesis planteada, se describirán las conclusiones y recomendaciones como resultado del caso práctico realizado, se presentará la bibliografía utilizada para sustentar tanto las bases teóricas como la metodológica seleccionada para la investigación, y se incluirán los anexos que sirven de soporte a la información presentada.

## **CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

## 1.1 Antecedentes

“El Comando Conjunto es el máximo órgano de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional”<sup>1</sup>. Constituye uno de los órganos de la Defensa Nacional, jerárquicamente ubicado luego del COSENA (organismo superior responsable de la defensa nacional bajo la conducción del Presidente de la República) y del Ministerio de Defensa Nacional (órgano político, estratégico y administrativo de la defensa nacional dirigido por el Ministro de Defensa Nacional).

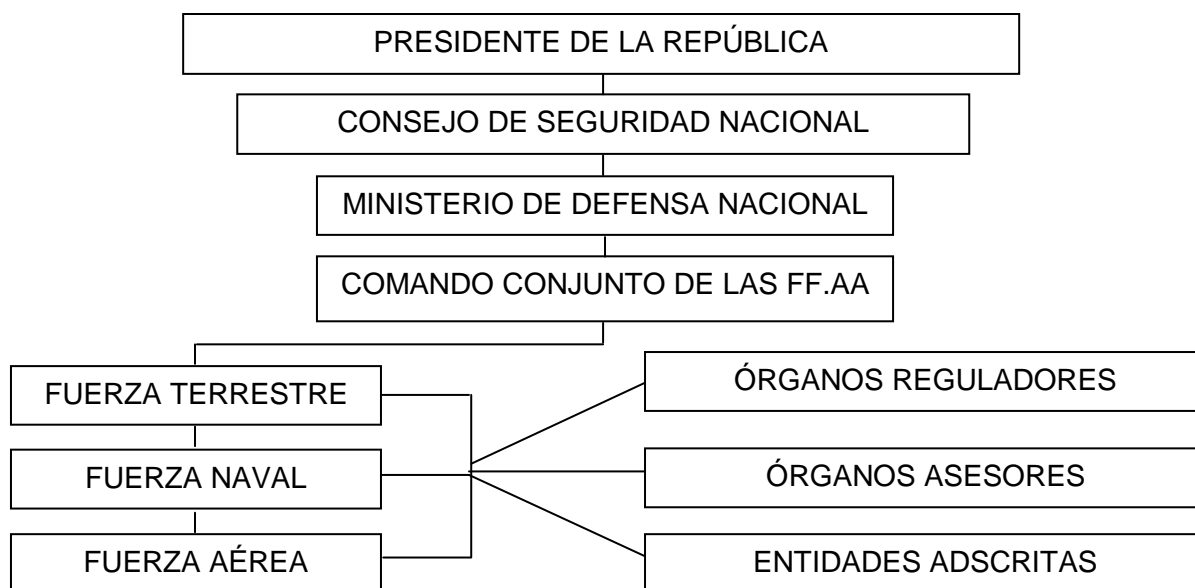


Figura 1: Órganos de la Defensa Nacional del Ecuador

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, 2007, Art.6

El Comando Conjunto es el órgano de la dirección militar-estratégica de las FF.AA, y está integrado por el Jefe del Comando Conjunto de FF.AA y los comandantes generales de la Fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea. Su responsabilidad es la de conducir las operaciones militares conjuntas, para preservar la soberanía nacional, defender la integridad e independencia del Estado, garantizar el ordenamiento jurídico y apoyar al desarrollo social y económico del país, con la finalidad de contribuir a la consecución de los objetivos nacionales, de acuerdo a la planificación prevista para tiempo de paz, de conflicto y de guerra; sobre la base de la Directiva de Defensa Nacional, emitida por el Ministerio de Defensa Nacional, quien prevé el empleo conjunto de los medios destinados a la defensa militar de la nación.

<sup>1</sup> Ley Orgánica de la Defensa Nacional, 2007, Art. 15

### **1.1.1 Reseña histórica.**

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador fue creado el 10 de mayo de 1971 según data en el Registro Oficial N° 232-R, en el cual se publica el Decreto Ejecutivo N° 063, suscrito durante la presidencia constitucional del Dr. José María Velasco Ibarra, por el cual se promulga la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas que, en su Capítulo III, Art. 22 lit. b), determina que el Comando Conjunto es un organismo superior de las Fuerzas Armadas y que participa directamente en la preparación y conducción estratégica de las operaciones militares destinadas a conservar la soberanía nacional. A partir de esta fecha, el Comando Conjunto inicia sus actividades, reemplazando a lo que anteriormente se conocía como "Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas".

Posteriormente la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas ha sido modificada en reiteradas ocasiones: en 1974 durante la administración del General Guillermo Rodríguez Lara, quien determinó que el Comando Conjunto es el máximo organismo del mando operativo de las Fuerzas Armadas y es responsable de la dirección técnico-militar, planificación y empleo conjunto o combinado de las Fuerzas; en 1978 durante la administración del Consejo Supremo de Gobierno, se estableció que el Comando Conjunto estaría integrado por los Comandantes Generales del Ejército, Marina y Fuerza Aérea, y que el Jefe del Comando Conjunto será el Comandante General de Fuerza más antiguo, con rango de Ministro.

Luego en 1990 durante la administración del Dr. Rodrigo Borja Cevallos, se determinó que el Comando Conjunto es el máximo organismo de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares y de guerra. Y finalmente en el 2007 durante la administración del economista Rafael Correa Delgado, se cambió y reformó la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas por la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, la misma que actualmente está en vigencia, y determina que el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el máximo órgano de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional.

### 1.1.2 Fuerzas Armadas.<sup>2</sup>

Las Fuerzas Armadas están constituidas por un órgano direccionador (Comando Conjunto) y los órganos ejecutores de los procesos (Fuerzas Terrestre, Naval, y Aérea). A continuación una breve descripción de cada una de las Fuerzas:

#### ***Fuerza terrestre:***

Es la más antigua de las tres ramas de las Fuerzas Armadas y como uno de los órganos del Comando Conjunto, participa en la conservación de la soberanía nacional y la defensa de la integridad e independencia del Estado, garantiza su ordenamiento jurídico, contribuye al desarrollo social y económico del país, y coopera o interviene, según el caso, al mantenimiento del orden constituido, con la finalidad de coadyuvar a la consecución de los objetivos nacionales.

Las unidades de la Fuerza Terrestre se emplean como parte de las fuerzas de tarea conjuntas, de acuerdo al Plan Militar de Defensa Interna del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. En tiempo de guerra las unidades operativas y tácticas de la Fuerza Terrestre, como parte de las fuerzas de maniobra conjuntas, defienden el territorio nacional, de acuerdo al Plan Militar de Guerra del Comando Conjunto.

Como parte de su organización, la Fuerza Terrestre tiene un mando superior radicado en la Comandancia General, que es su máxima autoridad institucional. Para el desarrollo de sus tareas, cuenta con el Estado Mayor General de la Fuerza Terrestre y el Estado Mayor Planificador, que son sus organismos de asesoramiento para la toma de decisiones. Como organismo de control de sus actividades se encuentra la Inspectoría General de Fuerza Terrestre.

El Ejército se encuentra conformada por unidades tácticas que cubren el territorio nacional, a las que se agregan los comandos de apoyo de combate y apoyo de servicio de combate, que cumplen funciones acordes con sus características, tanto de forma individual como de carácter combinado. Dentro de las armas están la Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería, Aviación del Ejército, Comunicaciones e Inteligencia Militar. Mientras que los servicios logísticos son los de Material de Guerra, Intendencia, Transporte y Sanidad, y servicios administrativos.

---

<sup>2</sup> Libro Blanco de la Defensa Nacional, 2006

### ***Fuerza naval:***

Como uno de los órganos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, la Armada organiza, entrena, equipa y mantiene el poder naval, y participa en los procesos que garantizan la defensa de la nación y propenden a su desarrollo, con la finalidad de contribuir a la consecución y mantenimiento de los objetivos nacionales, de acuerdo con la planificación prevista para tiempo de paz y de guerra.

Las unidades operativas de la Fuerza Naval, como parte de las fuerzas de maniobra conjuntas, defienden el territorio nacional de acuerdo a la planificación militar impuesta por el Comando Conjunto, y se emplean como parte de las fuerzas de tarea conjuntas, de acuerdo al Plan Militar de Defensa Interna; cumpliendo entre otras las siguientes tareas: desarrolla y mantiene un poder naval defensivo; mantiene la presencia naval en áreas de interés del Estado; contribuye al alistamiento conjunto; fomenta la conciencia marítima; contribuye con contingente humano calificado, para conformar las fuerzas en misiones de paz de las Naciones Unidas, o participar en ejercicios multinacionales, de acuerdo a convenios suscritos.

Adicionalmente contribuye al desarrollo de los intereses marítimos del país mediante empresas de transporte de petróleo, construcción naval y agenciamiento marítimo. Además brinda apoyo logístico para la mitigación de desastres mediante el servicio logístico naval que contempla programas de asistencia en salubridad, construcción de infraestructura básica, provisión de medicinas y asistencia médica gratuita a pobladores de sectores marginales.

El mando superior de la Armada Nacional es ejercido por el Comandante General, quien integra el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Como órganos de administración, asesoramiento y control, la Fuerza Naval cuenta con el Estado Mayor, que asesora en temas estratégicos, administrativos y ejecutivos, planifica, administra y ejecuta la política institucional, con las diferentes direcciones y comandos operativos. El Comandante de Operaciones Navales detenta el mando superior de las unidades operativas de la Fuerza Naval, que incluyen: Escuadra Naval; Escuadrón de Submarinos; Aviación Naval; Infantería de Marina; Comando de Operaciones Norte; Comando de Operaciones Insular; Buque Escuela "Guayas"; y las diferentes Zonas Navales.

### ***Fuerza aérea:***

La Fuerza Aérea ecuatoriana, como uno de los órganos del Comando Conjunto, mantiene el control del espacio aéreo y garantiza, con las otras ramas de las Fuerzas Armadas, la soberanía e integridad del Estado ecuatoriano y apoya al desarrollo socio económico del país, principalmente en el ámbito aeroespacial. Es ejercido por el Comandante General, quien tiene la responsabilidad de la conducción administrativa de la institución. Es asesorado por el Estado Mayor General en asuntos estratégicos, operativos y de gestión, planificación, coordinación y control de la institución. Además, el Comandante General integra el Comando Conjunto, que tiene bajo su mando los órganos de maniobra.

En la actualidad, la Fuerza Aérea Ecuatoriana cuenta con dos grandes comandos: El Comando de Operaciones Aéreas y Defensa (COAD) y el Comando de Educación y Doctrina (COED). El COAD tiene como misión planificar y evaluar las operaciones aéreas y de defensa, a fin de garantizar el cumplimiento de la misión institucional. El eje principal de las operaciones aéreas constituye la Aviación de Combate que cuenta con capacidades operativas para: reacción, combate, defensa aérea, apoyo a fuerzas de superficie, vigilancia, inteligencia y guerra electrónica. Cuenta con escuadrones de aviones supersónicos y subsónicos distribuidos en las Alas de Combate N° 21 y 23; tiene una Ala de Transporte N° 11 que proporciona movilidad a las unidades de las FF.AA; y una Unidad de Aviación de Rescate conformada por el Ala de combate N° 22 que planifica y ejecuta misiones de búsqueda y rescate.

Por otro lado el Comando de Educación y Doctrina es la responsable del proceso de entrenamiento, formación y capacitación de oficiales, aerotécnicos y empleados civiles. Bajo su mando se encuentra la Dirección de Bienestar Social y el Ala No. 24 que es el centro de formación de los pilotos militares ecuatorianos; así como el Ala de Investigación y Desarrollo No. 12 integrada por el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico (ITSA) y el Centro de Mantenimiento de la Fuerza Aérea (CEMFA).

Adicionalmente, la Fuerza Aérea desarrolla diversas actividades destinadas a mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana. Entre sus principales contribuciones constan: Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME) y la Dirección de la Industria Aeronáutica.

### **1.1.3 Fundamentos legales.**

La estructura jurídica de las Fuerzas Armadas ecuatorianas tiene sus pilares fundamentales en la Constitución de la República, la Ley de Seguridad Pública y del Estado, la Ley Orgánica de la Defensa Nacional (antes de 2007 conocida como Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas), y la Agenda Política de la Defensa Nacional; estos instrumentos jurídicos, son los que definen el marco legal, establecen la organización, fijan las atribuciones de los organismos que la constituyen, regulan la relación de mando y la subordinación de sus componentes, y definen el rol de las Fuerzas Armadas en la vida nacional. Además de las leyes mencionadas, en materia de regulación militar, encontramos el Código Penal Militar, la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, la Ley de Servicio Militar Obligatorio y la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.

La Constitución, como norma suprema en nuestro país, señala en su Art.158 que “Las Fuerzas Armadas son una institución de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos, y que tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial”, por tanto la organización, recursos materiales, entrenamiento y recursos humanos con que cuenta las Fuerzas Armadas, deben contribuir con su accionar a las demás instituciones de seguridad del Estado, dentro de lo que establecen las leyes y reglamentos respectivos. Por su parte, el Art.15 de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional señala que “El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el máximo órgano de planificación, preparación y conducción estratégica de las operaciones militares y de asesoramiento sobre las políticas militares, de guerra y defensa nacional”.

Para cumplir con el mandato constitucional, las Fuerzas Armadas crearon la Comisión de Legislación Militar, conformada por profesionales del derecho, tanto militares como civiles, que en coordinación con la Asesoría Jurídica del Ministerio de Defensa Nacional, realizan el seguimiento, análisis y revisión del cuerpo legal militar. Por ello, la actualización y reformas a la normativa legal de las Fuerzas Armadas, se realiza en coordinación con el Ministerio de Defensa Nacional, el Consejo de Seguridad Nacional, y el Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, en concordancia con la norma constitucional y demás disposiciones legales aplicables, precautelando los intereses institucionales y de sus miembros.



#### **1.1.4 Organismos Reguladores.**

Los organismos reguladores de las Fuerzas Armadas, son los encargados de normar la situación militar y profesional de los miembros de cada una de las Fuerzas, para conseguir su perfeccionamiento y garantizar su estabilidad, en base a su capacidad y méritos. La Ley Orgánica de la Defensa Nacional señala como órganos reguladores de Fuerzas Armadas <sup>3</sup> los siguientes:

- a) El Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas;
- b) El Consejo de Oficiales Generales o Almirantes de Fuerza;
- c) El Consejo de Oficiales Superiores de Fuerza;
- d) El Consejo de Oficiales Subalternos de Fuerza; y,
- e) El Consejo del Personal de Tropa de Fuerza.

Cabe resaltar, que el Consejo de Seguridad Nacional (COSENA) y el Ministerio de Defensa Nacional, son los organismos superiores responsables de la defensa nacional, y por ende constituyen los entes de más alto nivel administrativo de las FF.AA; y tienen como funciones el velar por el cumplimiento de las políticas de defensa y de los planes estratégicos elaborados por el Comando Conjunto, acorde a las políticas y directivas impartidas por el Presidente de la República.

Sumado a lo anterior, las FF.AA como parte de la Fuerza Pública, se encuentran subordinadas al interés nacional, y por ende la actuación del personal militar está enmarcada en el respeto irrestricto y observancia de los principios constitucionales y democráticos con sujeción al poder político legalmente constituido. Por lo tanto, otros entes que también constituyen organismos reguladores de FF.AA y actúan como mecanismos de control son: en el ámbito interno el control es efectuado por las Inspectorías militares, cuyas operaciones se circunscriben a inspecciones netamente militares sobre el nivel de preparación técnica y profesional y de las capacidades operativas de las unidades militares; y como mecanismos de control externo actúan: la CGE, organismo técnico superior de control de los entes que administran bienes y recursos públicos; el Ministerio de Economía y Finanzas; el Ministerio de Relaciones Laborales; la SENPLADES; entre otros.

---

<sup>3</sup> Ley Orgánica de la Defensa Nacional, 2007, Art. 33

## 1.2 Direccionamiento estratégico institucional<sup>4</sup>

El Comando Conjunto de las FF.AA a través del esfuerzo sistemático de parte de todos sus actores institucionales, ha estructurado su “Plan Estratégico Institucional 2010-2021”, el cual, es el marco referencial que enfrenta en forma efectiva las incertidumbres del cambio y vislumbra el futuro de la Institución, mediante la planificación con lineamientos institucionales, objetivos estratégicos y acciones específicas consecuentes con la visión institucional. Se debe destacar, que el PEI del COMACO tiene como principal referente el Plan Nacional de Desarrollo 2009- 2013 (PNBV), que de acuerdo al Decreto Ejecutivo N°555 debe ser elaborado por los organismos sectoriales, a fin de que los entes subordinados se ajusten para su cumplimiento. Por lo expuesto, los elementos fundamentales que componen el direccionamiento estratégico institucional, se desprenden del PEI del COMACO.

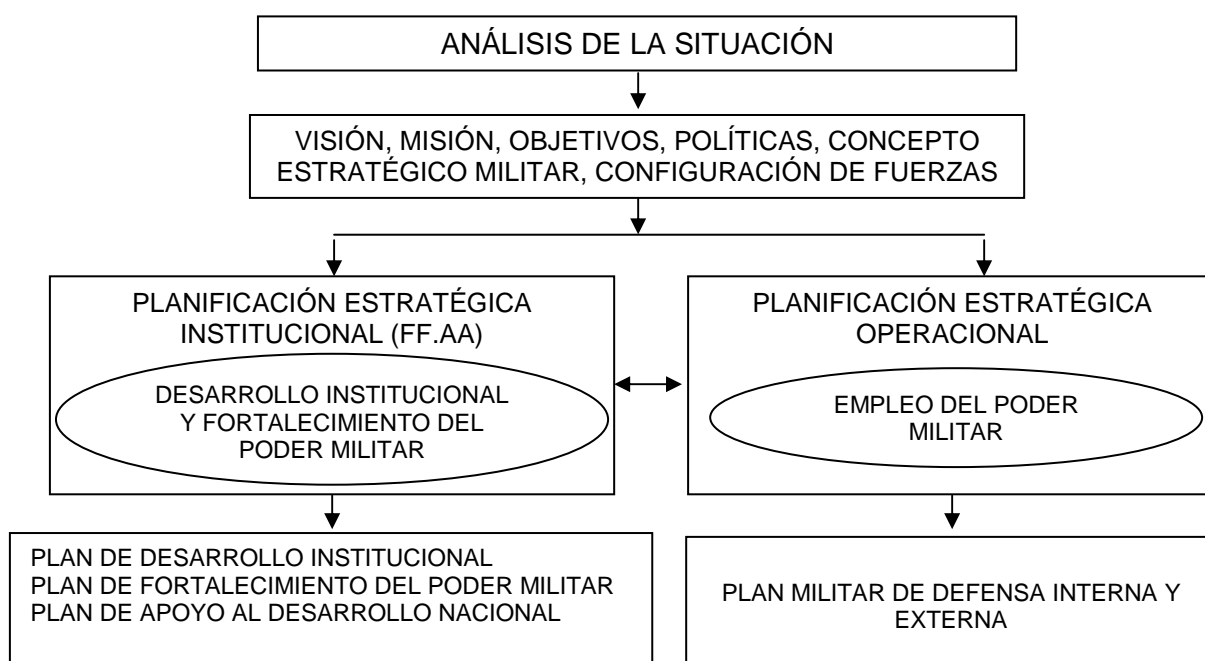


Figura 2: Planificación Estratégica del CC.FF.AA

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica del CC.FF.AA.

Ésta planificación a su vez procede de la Estructura Nacional para la Planificación Estratégica Militar, la misma que se realiza en tres fases: político (se desarrolla a nivel nacional y es responsabilidad del Gobierno); político-estratégico (se desarrolla a nivel nacional y es responsabilidad del COSENA y la SENPLADES); y estratégico militar (se desarrolla a nivel institucional y es responsabilidad del Comando Conjunto como órgano direccionador de las Fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea), tal y como se lo representa a continuación en la siguiente figura:

<sup>4</sup> Plan Estratégico Institucional de Fuerzas Armadas, 2010-2021

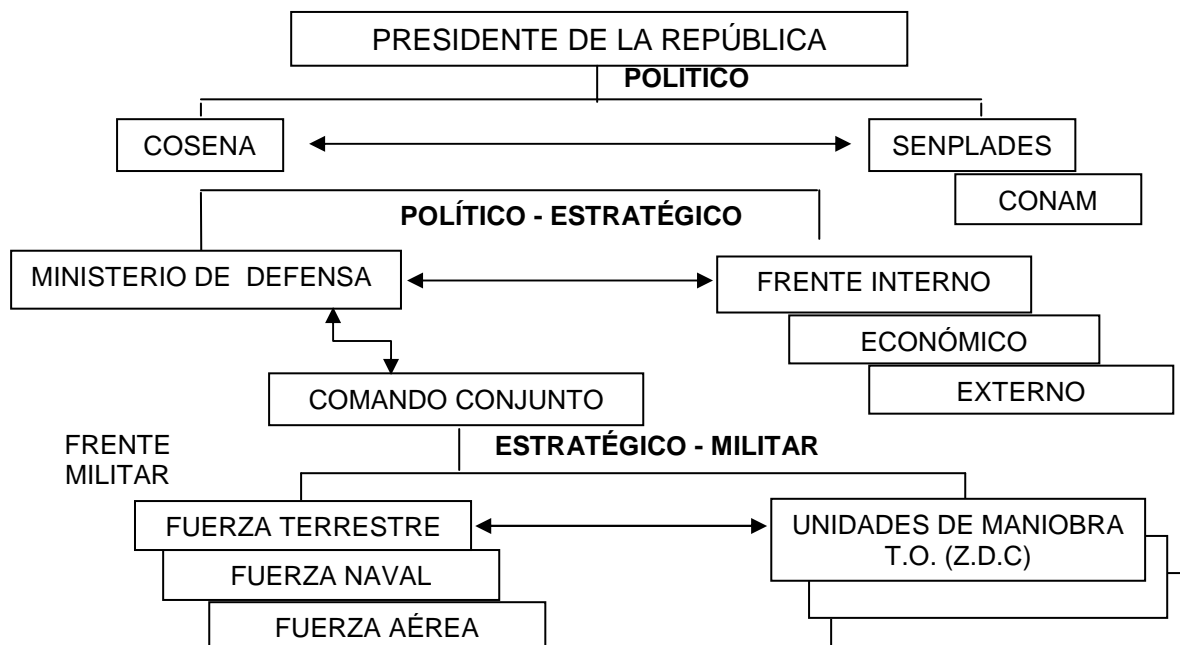


Figura 3: Estructura Nacional para la Planificación Estratégica Militar

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica del CC.FF.AA

De esta manera, el alcance del Plan Estratégico del Comando Conjunto de FF.AA, considera su nuevo rol, su visión de futuro de la Institución y sus grandes sectores, definiendo los valores institucionales, los objetivos estratégicos y estrategias específicas, y los lineamientos institucionales, conformando la estructura organizacional que responda efectivamente a la misión del COMACO, en los ámbitos de seguridad externa e interna y de participación institucional en el ámbito de defensa nacional dentro del nuevo escenario existente.

### 1.2.1 Misión y Visión.

#### **Misión:**

Defender la Soberanía y la Integridad Territorial, apoyar con su contingente al desarrollo nacional, cooperar con los organismos de seguridad interna del Estado y al sistema nacional de gestión de riesgos y participar en operaciones de paz y ayuda humanitaria.

#### **Visión:**

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

### **1.2.2 Valores institucionales.**

*Subordinación al interés nacional.*- como principio ordenador supremo de la conducta, procedimientos, actividad social y comportamiento de sus miembros.

*Entrega irrestricta a la defensa de la Patria.*- al resguardo de su soberanía y a garantizar la seguridad y el desarrollo de la nación, con respeto a la condición humana y a los derechos civiles, políticos, económicos y sociales de las personas.

*Lealtad.*- entendida como el sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de Fuerzas Armadas y de entrega total a la institución. Es la máxima expresión del desinterés, que consiste en la devoción sincera, desprendida y voluntaria.

*Espíritu militar.*- es el estado moral, individual y colectivo, que caracteriza a los miembros de Fuerzas Armadas, constituye el impulso que determina a una persona la vocación de soldado, para servir a la patria sin ningún interés entregándose completamente al servicio de las armas, renunciando a una relativa libertad, a su hogar y a la fortuna. En el espíritu militar se manifiesta de forma clara el entusiasmo por la profesión militar y el deseo de que FA.AA mantenga su imagen y credibilidad.

*Disciplina.*- consiste en la exacta observancia de leyes y reglamentos establecidos para los miembros de FF.AA, y el acatamiento integral de órdenes y disposiciones.

*Respeto a la jerarquía.*- es reconocer con justicia y desinterés la autoridad legal y moral de los superiores jerárquicos. El respeto es conciencia, disciplina, obediencia, es el reconocimiento justo de los méritos, la experiencia, la preparación profesional, la función desempeñada y especialmente la integridad moral.

*Cohesión.*- es el vínculo de unión, solidaridad y orgullo de pertenecer a Fuerzas Armadas ecuatorianas. Es el desarrollo del espíritu colectivo, propio del trabajo en equipo con responsabilidad compartida. La capacidad de Fuerzas Armadas para operar conjuntamente y cooperar con otras instituciones depende de las competencias profesionales de sus miembros, la integración y la unidad institucional.

*Cultura democrática.*- implica desarrollar la capacidad de pensar en forma crítica e independiente, respetar el estado de derechos y las instituciones democráticas, y participar en acciones constructivas para fortalecer a la comunidad. Implica aprender a vivir con los demás en una sociedad diversa. La práctica de la cultura democrática es responsabilidad de todos los sectores e instituciones de la sociedad ecuatoriana.

*Moral militar.*- conjunto de cualidades o principios que deben cultivarse para practicar el bien y evitar el mal; virtud que debe ser parte del militar, como factor determinante de toda actividad dentro y fuera de sus funciones específicas, orientándolo hacia la honradez, rectitud, delicadeza, justicia y celo estricto en el cumplimiento del deber.

*Honor.*- es la cualidad que se basa en nuestro propio respeto y estimación, constituyendo nuestra verdadera integridad y valor; es la calidad de sus principios morales sin intereses ni ambiciones. Es el respeto a su propia dignidad personal y en él radica el valor fundamental de los miembros de Fuerzas Armadas.

*Honestidad.*- es la actividad de celo absoluto para el cuidado de los bienes y valores que han sido entregados para su administración y custodia; así como en las relaciones extra institucionales en la oportunidad de velar bienes de otras personas.

*Ética militar.*- constituye la doctrina de la moral militar, es el conjunto de normas que regulan el comportamiento de acuerdo a las exigencias del servicio. Es el centro de gravedad de la profesión militar que establece la legitimidad, eficacia y el honor.

### **1.2.3 Estrategia genérica.**

La estrategia que guiará el accionar de las Fuerzas Armadas en los próximos años, es la excelencia operacional, entendida como el aprovechamiento de las capacidades específicas hacia la consecución de capacidades estratégicas, es decir la optimización de los recursos (financieros y no financieros) en la preparación y la conducción militar conjunta; cumplimiento de estándares de interoperabilidad e interoperatividad, con procesos normalizados a nivel Fuerzas Armadas, enfocados en la gestión por resultados, contando con un personal altamente calificado y motivado con la firme determinación de cumplir la normativa jurídica vigente, para dar respuesta a las necesidades y demandas sociales.

#### **1.2.4 Objetivos estratégicos y estrategias específicas.**

*Objetivo estratégico N°1:* Incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza en las Fuerzas Armadas.

- Cumplir con eficiencia y eficacia las misiones constitucionales, tareas y responsabilidades que la sociedad nacional y la comunidad internacional exigen de nuestras Fuerzas Armadas o Ejecutar operaciones militares.
- Diseñar e implementar el “Plan de Información e Imagen Corporativa” para fortalecer la cultura de Defensa Nacional en el personal militar y la sociedad ecuatoriana.
- Diseñar estrategias para la comunicación de logros y resultados institucionales
- Mantener la buena imagen con líderes de opinión y medios de comunicación.
- Mantener la imagen positiva con la comunidad nacional e internacional
- Consolidar la integración institucional de Fuerzas Armadas.

*Objetivo estratégico N°2:* Incrementar la participación de Fuerzas Armadas en programas de apoyo al desarrollo nacional, con responsabilidad social.

- Incrementar el apoyo a las actividades marítimas, aeroespaciales, agropecuarias, sanitarias, salud, educación, ambiente y de transporte.
- Capacitar al personal de conscriptos en artes y oficios que les permita contribuir proactivamente al desarrollo y beneficio de la sociedad.
- Transparentar y rendir cuentas a la sociedad sobre la administración y buen uso de los recursos públicos asignados a las Fuerzas Armadas.
- Desarrollar el programa de asesoría, asistencia técnica y cooperación a zonas desprotegidas con especial atención a frontera norte, mediante el servicio comunitario en coordinación con la Universidad de Fuerzas Armadas.

*Objetivo estratégico N°3:* Mejorar la capacidad de cooperación con los organismos de seguridad interna del estado y la capacidad de respuesta ante emergencias, desastres naturales y situaciones de crisis.

- Ejecutar operaciones para la protección de las áreas e infraestructura estratégica.
- Ejecutar operaciones de apoyo a la gestión de riesgos en coordinación con los organismos pertinentes.
- Ejecutar operaciones de apoyo al control del orden público, contra el narcotráfico, crimen organizado y terrorismo observando estrictamente las normas internacionales y nacionales de los derechos humanos y derecho internacional humanitario.

- Ejecutar operaciones de respuesta ante crisis empleando la fuerza de manera proporcional y progresiva.
- Ejecutar operaciones de seguridad y protección marítima de acuerdo al marco jurídico vigente.

*Objetivo estratégico N°4:* Incrementar la presencia internacional de personal y unidades militares en operaciones multinacionales, de operaciones de paz, ayuda humanitaria y fomento de la confianza y seguridad mutua.

- Organizar contingentes de tropas ecuatorianas como parte de las Fuerzas de Reserva de Naciones Unidas, Fuerzas de Paz y Estados Mayores Combinados.
- Participar en operaciones multinacionales y de ayuda humanitaria.
- Desarrollar una intensa diplomacia militar bilateral y multilateral.
- Participar de forma activa en los mecanismos de cooperación militar (Reuniones de Altos Mandos, Estados Mayores y órganos de intercambio de información en varias áreas militares, intercambios de estudiantes, profesores, investigación y publicaciones), Foros Regionales sobre Defensa, Seguridad y Asuntos Militares.

*Objetivo estratégico N°5:* Mejorar la vigilancia, control, alarma temprana y defensa de la soberanía e integridad territorial.

- Incrementar las operaciones militares de vigilancia, exploración, control y defensa de las fronteras, de la Región Insular, de las aguas jurisdiccionales, de la plataforma continental y del espacio aéreo ecuatoriano.

*Objetivo estratégico N°6:* Incrementar el alistamiento operacional de FF.AA.

- Mejorar los procesos de instrucción, entrenamiento, mantenimiento, administración y funcionamiento de las unidades militares.
- Organizar las unidades militares en función del nuevo diseño de fuerzas.
- Realizar ejercicios de instrucción conjuntos.
- Crear el centro de entrenamiento operativo y logístico conjunto, para adiestrar y ejercitar a los Estados y Planas Mayores de Fuerzas Armadas.

*Objetivo estratégico N°7:* Incrementar las capacidades estratégicas conjuntas de Fuerzas Armadas.

- Revalorizar y reorganizar el Sistema de Gestión de Doctrina a nivel de Fuerzas Armadas y generar doctrina militar conjunta.

- Recuperar, modernizar y adquirir material, armamento y equipo, conforme a los lineamientos establecidos en las capacidades estratégicas conjuntas.
- Mantener reservas preparadas, entrenadas y equipadas.
- Implementar el Sistema de Operaciones de Información.
- Mejorar el Sistema de Maniobra y C4IVRAB.
- Reestructurar y modernizar el Sistema de Inteligencia.

*Objetivo estratégico N°8:* Alcanzar altos niveles de desarrollo tecnológico y el fortalecimiento de la investigación en las Fuerzas Armadas.

- Diseñar e implementar el Sistema de Investigación y Desarrollo tecnológico de FF.AA. para el fomento de la investigación científica y desarrollo tecnológico de las FF.AA, con el apoyo técnico de la Universidad de Fuerzas Armadas.
- Fortalecer los institutos, centros de investigación y la industria de la defensa, para la investigación científica y desarrollo de productos y servicios en áreas como: cartografía militar, oceanografía, aeroespacial entre otras aplicables a la defensa.
- Realizar transferencia e integración tecnológica de acuerdo con las necesidades operativas de Fuerzas Armadas y de la sociedad ecuatoriana.
- Mejorar la coordinación, desarrollo y fortalecimiento interinstitucional nacional e internacional de las actividades de investigación científica y tecnológica.
- Desarrollar sistemas e incorporar herramientas tecnológicas acordes con las políticas de Estado.
- Mantener operables los equipos y medios Tecnológicos

*Objetivo estratégico N°9:* Desarrollar las competencias del talento humano y generar un adecuado ambiente de trabajo.

- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias de Fuerzas Armadas.
- Diseñar e implementar el “Plan Plurianual de Capacitación del personal militar”, en las diferentes modalidades que permita el desarrollo de las competencias profesionales para alcanzar un alto nivel de desempeño y que potencie el liderazgo y el trabajo en equipo, el desarrollo de las capacidades institucionales y operacionales, en coordinación con la DIEDMIL y la Universidad de FF.AA.
- Diseñar e implementar el Sistema de Seguridad Integral de Fuerzas Armadas.
- Diseñar e implementar el “Plan de Servicios y beneficios sociales del personal de Fuerzas Armadas”, en todos los ámbitos del que hacer institucional.



- Diseñar e implementar el “Plan para la Gestión del Cambio Organizacional”, de manera que se mitiguen los impactos y conflictos originados por el proceso de reestructuración de FF.AA y se mantenga un adecuado clima organizacional.
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad para la prestación de los servicios que se brindan a los miembros de FF.AA.
- Diseñar e implementar el “Plan de Carrera Militar Conjunto” de Fuerzas Armadas.
- Diseñar e implementar el “Plan de Relaciones/ Operaciones Cívico-Militares”

*Objetivo estratégico N°10:* Desarrollar el sistema integrado de gestión institucional por resultados.

- Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados.
- Diseñar e implementar el Sistema estandarizado y eficiente de adquisiciones de bienes estratégicos para la defensa.
- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Riesgos (estratégicos y operativos), parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados.
- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión por procesos (administrativos y operativos), parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados.
- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de proyectos (Inversión y gasto corriente), parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados.
- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Planificación Estratégica y Operativa, parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados.

*Objetivo estratégico N°11:* Gestionar los recursos financieros de Fuerzas Armadas.

- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión administrativa-financiera en FF.AA, en coordinación con el Ministerio de Defensa Nacional.
- Mantener una estricta disciplina del gasto, manejo transparente y rendición de cuentas.
- Establecer el presupuesto alineado a los procesos y a la planificación estratégica.

### **1.2.5 Lineamientos institucionales.**

Los lineamientos se constituyen en la guía para el cumplimiento de las actividades de las Fuerzas Armadas. El planeamiento, la ejecución, el control, el seguimiento y la rendición de cuentas en los diferentes componentes, corresponden a las orientaciones establecidas y que representan la base para la toma de decisiones.

#### **a) Lineamientos para el nivel de imagen, credibilidad y confianza en las FF.AA**

- Se diseñará e implementará el Sistema de Comunicación Social de Fuerzas Armadas, que permita estandarizar los procesos comunicacionales.
- Promover y garantizar una comunicación social efectiva que aporte a la consecución de los objetivos estratégicos y los intereses de Fuerzas Armadas.
- En la jurisdicción y nivel correspondiente, se difundirán: los objetivos, acciones, logros, beneficios y potencialidades de FF.AA.
- El Comando Conjunto entregará y socializará a las FF.AA y a los órganos de maniobra las políticas y directrices estandarizadas de comunicación social, los lineamientos de gestión comunicacional y la información de gestión.
- Los Comandantes en todos los niveles deben asumir las tareas de comunicación social en sus áreas de competencia y responsabilidad, exclusivamente.
- Los procesos comunicacionales consolidarán la integración institucional de FFAA

#### **b) Lineamientos para el apoyo al desarrollo nacional con responsabilidad social**

- Las FF.AA participarán en coordinación con la Subsecretaría de Desarrollo del MIDENA y la SNGR, apoyando a programas y actividades de desarrollo nacional, protección del ambiente y mejoramiento de calidad de vida de la población más necesitada en base a la política pública y requerimientos nacionales.
- Las actividades de apoyo al desarrollo deben ejecutarse con sentido nacional, en cooperación con la comunidad, cuyo financiamiento se lo hará a través de fondos logrados por convenios interinstitucionales o asignaciones del Gobierno Nacional.
- La misión de FF.AA es la defensa de la soberanía e integridad territorial, además de proteger los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos, ante lo cual estamos obligados a aportar nuestro contingente para el desarrollo nacional.
- El conocimiento, aplicación y difusión de la responsabilidad social se lo realizará acorde a criterios establecidos en la Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo
- Se mantendrá la participación, cooperación y diálogo, con grupos de interés: la sociedad ecuatoriana, los miembros activos, pasivos y sus familias, servidores públicos; las

instituciones afines a seguridad y defensa; las instituciones académicas y los medios de comunicación social.

***c) Lineamientos para la cooperación con los organismos de seguridad interna del estado.***

- Las Fuerzas Armadas, sin descuidar su misión fundamental, participarán en tareas subsidiarias que tiendan a la integración nacional, a la seguridad ciudadana, a la gestión de riesgos, y al desarrollo socioeconómico del país.
- Apoyar a la gestión del Estado mediante la ejecución de planes militares en el sector de seguridad y defensa, observando las normas internacionales y nacionales de los derechos humanos y derecho internacional humanitario.
- En el control del orden público, las FF.AA apoyarán a la Policía Nacional de acuerdo a la concepción de los planes y en el marco de la norma jurídica correspondiente, empleando la fuerza de ser necesaria de manera proporcional.
- Frente a casos de emergencia, catástrofes, desastres, o acciones ilícitas como el narcotráfico, tráfico ilícito de armas, crimen organizado y terrorismo, las unidades militares deben apoyar a los organismos de seguridad del Estado, con interdicción terrestre, marítima y aérea, mediante operaciones militares.

***d) Lineamientos para la participación en misiones de paz, ayuda humanitaria y fomento de las medidas de confianza mutua.***

- Se fortalecerá la participación y proyección de Fuerzas Armadas en el ámbito internacional, como una forma concreta de apoyar a la política exterior del Estado
- Las FF.AA participarán con su contingente (Fuerzas en Stand-by de Naciones Unidas y Estados Mayores combinados) en misiones de paz y ayuda humanitaria.
- Se establecerá el tipo de operación en que se participará, el país, la duración, la magnitud del contingente, el tipo y cantidad de medios, las limitaciones y restricciones para la actuación del personal militar ecuatoriano.
- Las operaciones deben contribuir al alistamiento y mejoramiento institucional, obteniendo conocimientos, experiencias, dirigidas a tácticas y procedimientos de operaciones de orden, asistencia humanitaria y supervisión de áreas protegidas.
- La participación del contingente ecuatoriano debe responder a la asignación económica de la ONU u otros, sin representar costos adicionales al presupuesto.

**e) Lineamientos para la vigilancia, control y alarma temprana.**

- La defensa de la soberanía e integridad territorial del Ecuador, se realizará mediante la aplicación legal, legítima, ordenada y profesional de la fuerza.
- La prioridad estratégica de las operaciones militares, será la vigilancia, control y defensa del territorio nacional, con especial atención a la frontera norte.
- Las Fuerzas Armadas se concentrarán en el cumplimiento de su misión constitucional, con posibilidad de recurrir al uso legítimo de la fuerza, en casos excepcionales frente a una agresión armada externa y contra factores de riesgo internos que atenten contra la seguridad, el patrimonio nacional y el Estado.
- Se buscará el fortalecimiento del sistema de vigilancia, exploración, control y defensa de las fronteras, de la Región Insular, de las aguas jurisdiccionales, de la plataforma continental y del espacio aéreo ecuatoriano.

**f) Lineamientos para el alistamiento operacional.**

- En el entrenamiento se observará la Constitución y las leyes, la ética militar y el respeto de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.
- Se propenderá al mejoramiento en los procesos de instrucción, entrenamiento, mantenimiento, administración, y funcionamiento de las unidades y de la gestión institucional, mediante el completamiento de las unidades de maniobra en personal, equipamiento e infraestructura.
- Disponer de unidades completas, con capacidad para despliegue rápido

**g) Lineamientos para las capacidades estratégicas.**

- El nuevo diseño de fuerzas, debe responder a contar con FF.AA que planifiquen y se empleen estratégicamente en base a capacidades conjuntas, para enfrentar con éxito las amenazas, riesgos y desafíos del Estado.
- El Plan de Fortalecimiento de las Fuerzas Armadas debe enfocarse en consolidar la actitud estratégica defensiva y alcanzar el efecto disuasivo deseado.
- Las capacidades estratégicas de FF.AA son: mando y control; vigilancia, reconocimiento e inteligencia; maniobra; despliegue y movilidad; supervivencia y protección; y sostenimiento logístico, que serán priorizadas por el COMACO.
- Las capacidades específicas de las unidades operativas deberán responder a un empleo en distintos escenarios, priorizando el cumplimiento de sus misiones.
- El Sistema de Inteligencia Militar debe ser reestructurado y modernizado con un enfoque integral que disponga de capacidad tecnológica y científica.

#### ***h) Lineamientos para la gestión institucional***

- El SIGIR incluye: direccionamiento estratégico, la gestión por procesos, la gestión de proyectos, el control de gestión y la gestión del riesgo; que serán diseñados e implementados a nivel institucional y será de aplicación obligatoria.
- El sistema de planificación estratégica institucional integra la estrategia, el PPPP, el PAPP, y el Presupuesto, debidamente alineados.
- La planificación institucional responderá a una adecuada gestión por proyectos, como fundamento básico para establecer las necesidades y requerimientos.
- Se observarán las normas de restricción y austeridad del gasto público.
- Se diseñará e implementará el sistema de evaluación y control, desarrollando los componentes de control interno, mediante indicadores y tableros de control.
- El sistema de gestión por procesos, incluye: documentación, implementación, medición y mejoramiento de los procesos institucionales.
- La gestión del riesgo se incorporará de forma obligatoria a las actividades institucionales, en los niveles estratégico, operativo y táctico.

#### ***i) Lineamientos para el desarrollo del talento humano***

- Se diseñara e implementará el Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias.
- Para alcanzar altos niveles de competitividad, el desarrollo del talento humano, se realizará en base a la formación, capacitación y entrenamiento del personal (civiles y militares); mediante convenios nacionales e internacionales, y con el apoyo técnico de la Universidad de Fuerzas Armadas.
- La ética pública, entendida como el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana, será la guía de todos nuestros actos.
- Para garantizar las condiciones y el ambiente de trabajo adecuado, se implementará el Sistema de Seguridad Integral, que incluye: seguridad laboral y salud ocupacional en el campo operativo y administrativo.
- La reforma curricular debe responder al modelo de gestión por competencias (talento, conocimiento y habilidades), tecnología (sistemas de redes y bases de datos), ambiente organizacional (identidad y compromiso) y una educación vocacional y cimentada en valores en el marco de la Ley de Educación Superior.
- La asignación de funciones y tareas, se realizará conforme a leyes y reglamentos respetando la antigüedad, capacidad y méritos de los miembros de las FF.AA.

**j) Lineamientos para la investigación y el desarrollo tecnológico.**

- Se diseñara e implementará el Sistema de Investigación y Desarrollo Tecnológico de Fuerzas Armadas, que fomente la investigación científica orientada a solucionar principalmente los problemas operativos de las Fuerzas.
- El Comando Conjunto determinará las áreas y líneas de investigación, orientadas al fortalecimiento de las capacidades conjuntas.
- Los requerimientos de investigación deben centrarse en las siguientes áreas prioritarias: entorno político estratégico, seguridad y defensa, modelos de mando y control, campo de batalla, inteligencia, tecnologías de información, modelos educativos, competencias, gestión institucional, sostenimiento y logística, etc.
- Se debe aprovechar los avances tecnológicos en: informática, robótica, nanotecnología, electrónica aplicada, tecnología satelital entre otros; para mejorar los sistemas de armas incrementando la interoperabilidad de las FF.AA.
- Se realizará el esfuerzo permanente para acceder a tecnologías de punta, a través del intercambio de conocimientos, capacitación del personal, investigaciones y cooperación interinstitucional en el ámbito nacional e internacional, especializándose en áreas de interés militar y civil.

**k) Lineamientos para la gestión de recursos.**

- El Comando Conjunto diseñara e implementará el Sistema de Gestión administrativa-financiera en Fuerzas Armadas, en coordinación con el Ministerio de Defensa Nacional.
- La formulación de la proforma presupuestaria de FF.AA, debe responder a la Planificación Estratégica Institucional sustentada en la realidad económica del país, por tanto, la elaboración de presupuestos debe responder a la PPPP y PAPP, diferidos en el tiempo, en forma plurianual.
- Las proformas presupuestarias deberán contener el detalle de los planes proyectos y actividades, respaldados por indicadores de resultados y metas, de conformidad con lo dispuesto en el código orgánico de planificación y finanzas públicas, y tendrán como sustento la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP).
- La gestión económica es una prioridad institucional en la cual deben emplearse criterios de eficacia y eficiencia. Por lo tanto se tomarán todas las medidas para optimizar la gestión administrativa-financiera.

### 1.2.6 Estructura orgánica y funcional.

El Comando Conjunto de Fuerzas Armadas del Ecuador tiene una estructura orgánica<sup>5</sup> de línea, la cual es rígida por su conformación netamente militar, y está compuesta fundamentalmente por: el Estado Mayor Operacional (EMO) responsable de la planificación operacional, el mismo que se encuentra integrado por los “Gs” (Direcciones); el Estado Mayor Institucional (EMI) responsable de la gestión del desarrollo institucional; y las Direcciones de soporte y/o apoyo. Los cuales se encuentran bajo el mando y supervisión del Jefe del Comando Conjunto, y están integrados de la siguiente manera:



Figura 4: Estructura Básica del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas

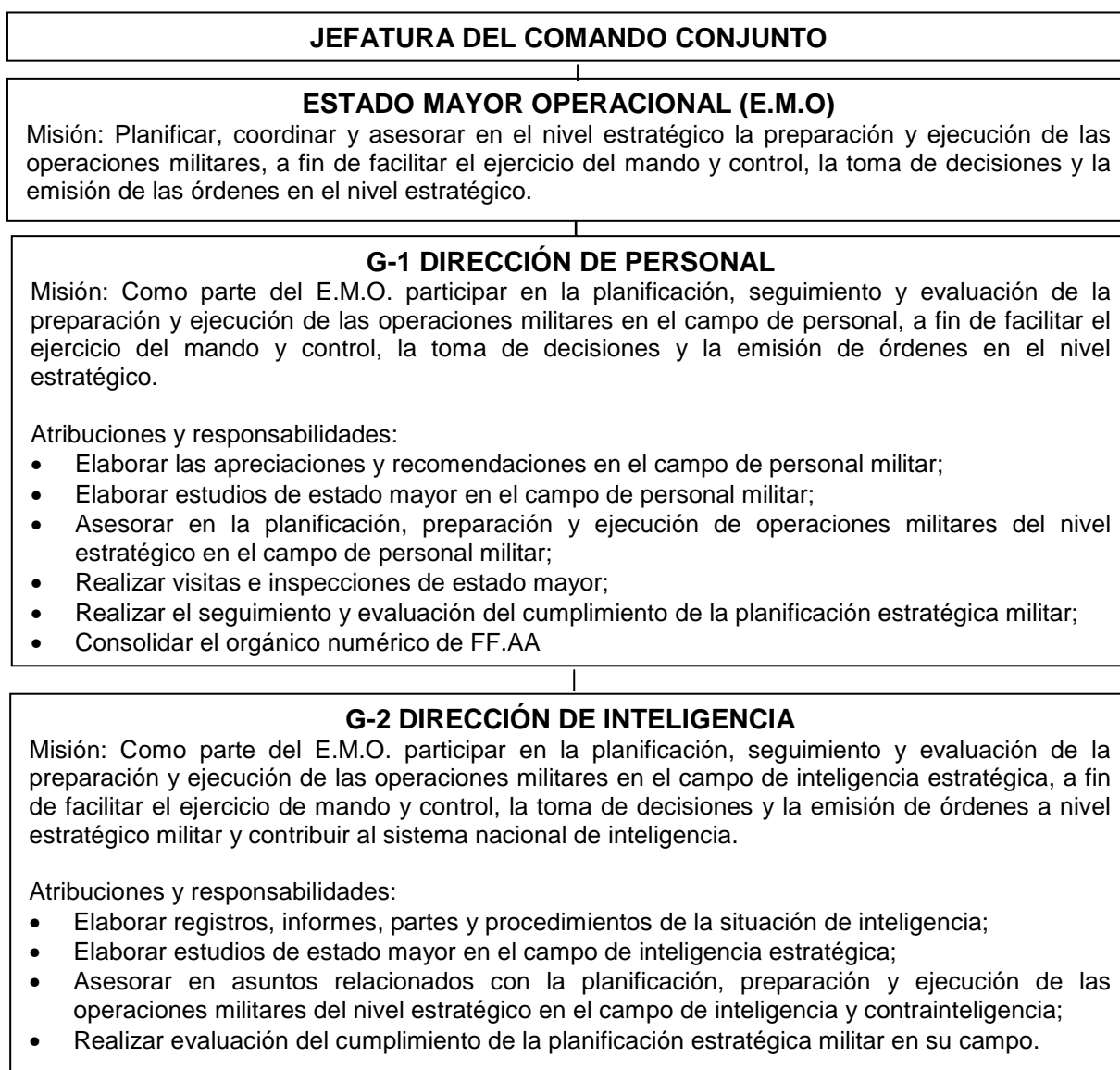
Fuente: Elaboración propia en base a la Estructura Orgánica por Procesos del Comando Conjunto<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Anexo 1: Estructura orgánica del Comando Conjunto

<sup>6</sup> Anexo 2: Estructura orgánica por procesos del Comando Conjunto

La Jefatura del Comando Conjunto tiene como misión fundamental “Dirigir la gestión institucional del Comando Conjunto de FF.AA y conducir con apoyo del Comando del Comando Conjunto las operaciones militares, a fin de cumplir con la misión institucional y operacional”<sup>7</sup>. Está representada por el Jefe del Comando Conjunto, quien será designado por el Presidente de la República. Entre sus principales atribuciones constan: dirigir el COMACO; comandar y dirigir la organización, preparación y empleo de FF.AA; integrar los consejos y comités que por norma legal administrativa le corresponda; informar y asesorar al Presidente de la República, a través del Ministro de Defensa Nacional, sobre seguridad nacional; ejercer por delegación del Presidente la conducción de las operaciones militares; entre otras.

En base a lo expuesto, se presentan las siguientes estructuras funcionales:



<sup>7</sup> Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos del COMACO, 2012, p.7



### **G-3 DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

Misión: Como parte del E.M.O., participar en la planificación, seguimiento y evaluación de la preparación y ejecución de las operaciones militares en su ámbito, a fin de facilitar el ejercicio del mando y control, la toma de decisiones y la emisión de las órdenes; en el nivel estratégico.

Atribuciones y responsabilidades:

- Coordinar la elaboración de los planes estratégicos militares e integrar los anexos generados por las unidades del Estado Mayor Operacional; para la Defensa del Territorio Nacional, Defensa Interna y apoyo a otros organismos del Estado;
- Elaborar y actualizar las cartas de situación en el campo de operaciones;
- Elaborar estudios de estado mayor en el campo de operaciones;
- Elaborar las directivas para operacionalizar los planes estratégicos militares;
- Elaborar el plan de capacidades estratégicas conjuntas de FF.AA;
- Elaborar directivas e instructivos para el apoyo de FF.AA a otras entidades del Estado;

### **G-4 DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA**

Misión: Como parte del E.M.O., participar en la planificación, seguimiento y evaluación de la preparación y ejecución de las operaciones militares en el campo de logística, a fin de facilitar el ejercicio del mando y control, la toma de decisiones y la emisión de órdenes en el nivel estratégico

Atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar las apreciaciones y recomendaciones en el campo de logística;
- Elaborar estudios de estado mayor en el campo de logística;
- Elaborar directivas e instructivos en el campo de logística;
- Asesorar en asuntos relacionados con la planificación, preparación y ejecución de las operaciones militares del nivel estratégico en el campo de logística;
- Realizar visitas e inspecciones de estado mayor;
- Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica militar;

### **G-5 DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES**

Misión: Como parte del E.M.O., participar en la planificación, seguimiento y evaluación de la preparación y ejecución de las operaciones militares en campo de comunicaciones a fin de facilitar el ejercicio del mando y control, la toma de decisiones y la emisión de órdenes a nivel estratégico.

Atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar registros, informes partes y procedimientos de la situación de comunicaciones;
- Elaborar estudios de estado mayor en el campo de tecnologías de la comunicación, como soporte para la elaboración de los planes estratégicos militares;
- Emitir directrices para el uso del espectro electromagnético de FF.AA;
- Asesorar en asuntos relacionados con la planificación, preparación y ejecución de las operaciones militares del nivel estratégico en el campo de comunicaciones;
- Ejercer control directo de servicios de telecomunicaciones en caso de guerra o conmoción;
- Administrar el espectro electromagnético asignado a Fuerzas Armadas.

### **G-6 DIRECCIÓN DE OPERACIONES DE INFORMACIÓN**

Misión: Como parte del E.M.O., participar en la planificación, seguimiento y evaluación de la preparación y ejecución de operaciones militares en campo de operaciones de información, facilitar el ejercicio de mando y control, toma de decisiones y emisión de órdenes a nivel estratégico.

Atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar las apreciaciones y recomendaciones en el campo de operaciones de información;
- Realizar el análisis de los líderes de opinión, respecto a las operaciones militares de FF.AA;
- Elaborar y actualizar la carta de situación en el campo de operaciones de información;
- Elaborar estudios de estado mayor en el campo de operaciones de información;
- Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica militar, en ámbito de su competencia.

Figura 5: Estructura Funcional del Estado Mayor Operacional (EMO) del Comando Conjunto

Fuente: Elaboración propia en base al Reglamento orgánico de gestión organizacional del CC.FF.AA, 2012

## JEFATURA DEL COMANDO CONJUNTO

### ESTADO MAYOR INSTITUCIONAL (E.M.I)

Misión: implementar las políticas y normas técnicas de Desarrollo Institucional, dispuestas por los organismos rectores de la Administración Pública y el MIDENA y asistir al Mando en las mejoras a la gestión del CC.FF.AA y Fuerzas.

### DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Misión: Formular la planificación institucional, a fin de contribuir con la misión institucional con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar la Planificación Estratégica Institucional (PEI) de FF.AA;
- Elaborar la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) de FF.AA;
- Elaborar la Programación Anual de la Política Pública (PAPP) de FF.AA;
- Elaborar el Plan Anual de Inversiones (PAI) de FF.AA;
- Formular la programación presupuestaria del CC.FF.AA;
- Ejercer la secretaría del Comité de Presupuesto del CC.FF.AA;
- Elaborar las normas técnicas para regular y estandarizar los planes de inversión de FF.AA en el marco de los lineamientos de la política de defensa militar del MN;
- Asesorar en la programación de proyectos de inversión en base a la SENPLADES;
- Analizar la viabilidad técnica, económica y financieras de los proyectos de inversión de FF.AA;
- Planificar gestión de riesgos que afecten al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

### DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Misión: Estandarizar, normar y mejorar los sistemas organizacionales de Fuerzas Armadas; a fin de contar con organizaciones dinámicas, flexibles y con la capacidad de implementar la estrategia institucional

Atribuciones y responsabilidades:

- Planificar la mejora de los procesos y estructura orgánica del CC.FF.AA;
- Diseñar y mejorar los procesos y estructura orgánica del CC.FF.AA;
- Difundir y capacitar al personal de FF.AA sobre el modelo de organización de FF.AA;
- Difundir y capacitar al personal del CC.FF.AA respecto de la normatividad jurídica y técnica vigente, que regula la gestión institucional de la administración pública del país;
- Asistir técnicamente a las unidades del CC.FF.AA en la implementación de sus procesos;
- Supervisar la implementación de los procesos, procedimientos y estructura estandarizados en Comando Conjunto, Fuerzas y entes deconcentrados o adscritos;
- Elaborar y difundir la normatividad técnica específica para estandarizar la gestión de procesos.

### DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Misión: Ejercer el proceso de seguimiento y evaluación de la gestión institucional de FF.AA a fin de proporcionar información veraz y oportuna al mando para la toma de decisiones.

Atribuciones y responsabilidades:

- Desarrollar e implementar el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión institucional;
- Evaluar el cumplimiento de la planificación institucional de FF.AA (PEI, PPPP, PAPP; PAI, programas, proyectos de inversión y de gestión) y el uso eficiente de los recursos asignados;
- Evaluar la implementación de procesos y estructura orgánica del CC.FF.AA; Y,
- Informar al mando sobre los resultados del seguimiento y evaluación de la gestión institucional;
- Organizar reuniones de análisis de los informes de evaluación de la gestión institucional;
- Establecer y recomendar acciones para mejorar la gestión institucional de FF.AA;
- Verificar el grado de cumplimiento de las recomendaciones de mejora a la gestión institucional.

Figura 6: Estructura Funcional del Estado Mayor Institucional (EMI) del Comando Conjunto

Fuente: Elaboración propia en base al Reglamento orgánico de gestión organizacional del CC.FF.AA, 2012

## JEFATURA DEL COMANDO CONJUNTO

### DIRECCIONES DE SOPORTE Y/O APOYO

#### DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL

Misión: Emitir el direccionamiento estratégico para Fuerzas Armadas en el campo de seguridad en las operaciones militares, seguridad y salud ocupacional y medio ambiente; a fin de prevenir accidentes laborales y enfermedades ocupacionales, reducir los efectos de los desastres naturales y preservar el medio ambiente.

Atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar la planificación del sistema de seguridad en las operaciones militares, seguridad y salud ocupacional e impacto al medio ambiente en FF.AA;
- Emitir directrices y/o disposiciones para la ejecución de la gestión de seguridad operacional, seguridad y salud ocupacional, gestión ambiental e investigación de accidentes para FF.AA;
- Verificar y evaluar la gestión efectuada de FF.AA acorde a los planes, normativas, lineamientos
- En base a los lineamientos establecidos por la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos; asesorar al mando en materia de seguridad;
- Coordinar con la Dirección de Educación y Doctrina Militar la formación, especialización y capacitación del personal perteneciente al Sistema Integrado de Seguridad de las FF.AA;
- Coordinar con el Estado Mayor Institucional la mejora continua del Sistema de Seguridad, Salud y Ambiente de las FF.AA.

#### DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Misión: Administrar los recursos humanos, materiales, financieros y de seguridad (operacional, salud ocupacional y ambiental) del Comando Conjunto, a fin de apoyar de manera eficaz, eficiente y segura a la gestión institucional.

Esta Dirección gestionará sus procesos a través de las siguientes unidades administrativas:

Departamento de Talento Humano;  
Departamento de Servicios Logísticos;  
Departamento de Finanzas; y  
Departamento de Seguridad;

Cada departamento tiene asignadas sus propias atribuciones y responsabilidades

#### DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA MILITAR

Misión: Emitir el direccionamiento estratégico para el desarrollo del sistema de educación y doctrina militar de FF.AA; a fin de contribuir con la misión institucional.

Atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar la planificación del sistema de educación y doctrina de FF.AA, de acuerdo a las políticas y directrices del Ministerios de Defensa nacional;
- Desarrollar y actualizar el Modelo Educativo de FF.A, en cumplimiento a la normativa legal vigente;
- Establecer directrices y lineamientos para la administración de la educación y doctrina militar de FF.AA;
- Generar y actualizar la doctrina militar conjunta de FF.AA;
- Realizar el seguimiento y evaluación de la gestión de educación y doctrina de FF.AA;
- Elaborar lineamientos para la gestión de los institutos de educación regular de FF.AA;
- Realizar el seguimiento y evaluación de la aplicación de las directrices de educación regular;
- Presentar reformas a reglamentos y manuales que normen el sistema educativo militar.

### **DIRECCIÓN DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

Misión: Gestionar las relaciones interinstitucionales y las misiones diplomáticas militares para fortalecer la cooperación con instituciones nacionales e internacionales y la relación con países amigos, a fin de contribuir con el desarrollo institucional en el marco de las políticas y directrices del Ministerio de Defensa Nacional.

Atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar y remitir las relaciones al MDN propuestas para la actualización y cambios de normativas para la gestión del sistema de relaciones interinstitucionales;
- Gestionar las actividades castrenses y técnicas de las misiones diplomáticas acreditadas en el Ecuador, avaladas por el Jefe del Comando Conjunto;
- Elaborar el plan para la gestión de las misiones diplomáticas militares;
- Promover la cooperación militar con países amigos;
- Fomentar la imagen institucional a nivel internacional;
- Gestionar las reuniones bilaterales de altos mandos y Estados Mayores de Fuerzas Armadas;
- Elaborar propuestas de convenios interinstitucionales nacionales e internacionales de FF.AA en el marco de las políticas del MDN;
- Coordinar el enlace de misiones diplomáticas extranjeras con FF.AA ecuatorianas

### **DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN MILITAR**

Misión: Preparar y ejecutar el servicio militar de los ciudadanos en edad militar; movilizar y desmovilizar las reservas con orden del Comando Conjunto, en todo o parte del territorio nacional, para completar la capacidad operativa de Fuerzas Armadas y apoyar al desarrollo del Estado.

Atribuciones y responsabilidades:

- Reclutar, calificar y seleccionar a los ciudadanos para el servicio cívico-militar voluntario;
- Capacitar a los conscriptos en diversos campos ocupacionales;
- Entregar la cédula militar de reservista a los ciudadanos que terminan el servicio cívico militar;
- Elaborar el plan de carrera del reservista;
- Organizar, equipar y entrenar a las unidades movilizadas, del completamiento orgánico y unidades de reemplazos, acorde a lineamientos del MDN y plan de capacidades estratégicas;
- Movilizar a las reservas para empleo operativo y entrenamiento;
- Organizar centros de reclutamiento y reservas conforme a las necesidades militares;
- Coordinar con la Dirección Nacional de Movilización el empleo de las reservas;
- Gestionar documentos de identificación para personal militar en servicio activo<sup>9</sup>, pasivo y sus dependientes de FF.AA.

### **DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Misión: Gestionar el empleo de los sistemas de tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) del Comando Conjunto de FF.AA para apoyar la gestión administrativa de FF.AA.

Atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar la planificación del sistema de información y comunicaciones del Comando Conjunto;
- Realizar el seguimiento y evaluación de la planificación del sistema de comunicaciones;
- Elaborar estudios técnicos para implementar sistemas de información y comunicaciones;
- Desarrollar sistemas de información y comunicación para la gestión institucional del CC.FF.AA;
- Elaborar planes de contingencia para asegurar la infraestructura, equipos y programas;
- Proveer servicios de información y comunicación para la gestión administrativa del CC.FF.AA;
- Regular el acceso y utilización de servicios de internet, intranet, correo electrónico, y sitios web;
- Proporcionar servicios de mantenimiento a los sistemas informáticos y comunicaciones;
- Apoyar en la inducción de las telecomunicaciones estratégicas al personal de telecomunicaciones que se incorpora al CC.FF.AA;
- Gestionar la seguridad de comunicaciones e informática, conforme a la reglamentación vigente.

Figura 7: Estructura Funcional de las Direcciones de soporte y/o apoyo del Comando Conjunto

Fuente: Elaboración propia en base al Reglamento orgánico de gestión organizacional del CC.FF.AA, 2012

## **CAPITULO II: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

## 2.1. Marco teórico

### 2.1.1 Concepto.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica de gestión desarrollada a inicios de los años 90, por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan&Norton. Esta herramienta facilita el monitoreo y evaluación continua del cumplimiento de objetivos y metas de la planificación estratégica institucional, así como el ajuste constante de las estrategias, con el fin de orientar la gestión hacia el cumplimiento de la misión de la entidad. Por tanto, “ayuda a las empresas a solucionar dos problemas fundamentales: medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito” (Niven, 2003, p.48). Sin embargo, el CMI puede ser utilizado no sólo como herramienta de gestión, sino también como herramienta de comunicación y, en el mejor de los casos como herramienta de cambio organizacional.

Amo (2011) define al CMI como una “metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que el comportamiento de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (pp.10-11). Este despliegue de estrategias, parte del análisis de la misión, visión y valores de la organización, así las estrategias identifican las actuaciones futuras que se deberán agrupar en líneas estratégicas y éstas a su vez deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, que serán evaluados mediante indicadores, por su parte los indicadores estratégicos tendrán unas metas, y su consecución requerirá la puesta en marcha de planes, acciones y proyectos.

Cabe destacar, que el CMI, incluye además de medidas financieras, los inductores de actuación de esos objetivos financieros. “El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento” (Kaplan & Norton, 2009, p.18). De acuerdo con esta definición, el CMI consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tiene como objetivo evaluar los resultados obtenidos por la organización, partiendo de un principio básico “*sólo se puede evaluar lo que se puede medir*”, ya que su finalidad es el de traducir la estrategia y la visión en un conjunto de objetivos, que serán medidos a través de indicadores.

De esta manera, el CMI “conserva la medición financiera como resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza las mediciones más generales e integradas, que vinculan al

cliente, procesos internos, empleados, y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2009, p.41)

Nevado, López, Pérez & Ramón (2007) definen al CMI como un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo, de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo del mañana. Por tanto se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana. (p.255).

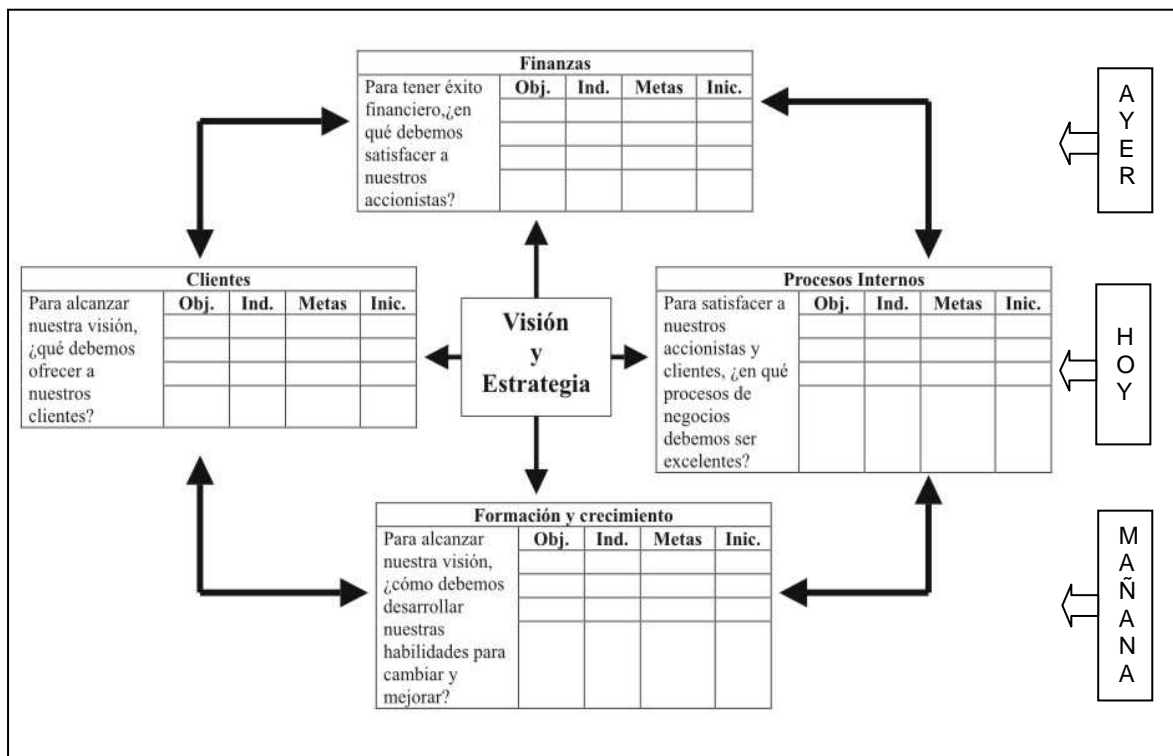


Figura 8: El Cuadro de Mando Integral

Fuente: Nevado, López, Pérez, & Ramón, 2007, p. 256 (Adaptado de Kaplan y Norton 1996)

### 2.1.2 Características.

Entre las principales características del Cuadro de Mando Integral, se pueden destacar:

- Es una herramienta de gestión flexible que se adapta a cualesquier tipo de actividad, departamento u organización.
- Permite de forma concreta, entender la razón de ser de la organización, sus objetivos, metas y estrategias.
- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras necesarias, para mejorar cualitativa y cuantitativamente la organización o área.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma, definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Es de carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Sistematiza los procesos de control conectándolos a las metas y a la estrategia empresarial.
- Su utilización puede ser individual o colectiva, ya que se lo puede emplear como una herramienta personal para dirigir su sector de responsabilidad, o ser utilizados en una relación de trabajo.
- Es una herramienta que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles de la organización.
- Permite reducir el riesgo en la toma de decisiones
- Permite un sistema de retroalimentación formal.

### 2.1.3 Objetivos.<sup>8</sup>

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia (FMC Corporation).
- Alcanzar enfoque (Chemical Bank).
- Desarrollar liderazgo (Mobil).
- Intervención estratégica (Sears Roebuck).
- Educar a la organización (Cigna P&C).
- Fijar metas estratégicas (Rockwater).

---

<sup>8</sup> KAPLAN R., NORTON D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. p.38



- Alinear programas e inversiones (United way).
- Para enlazarlo al sistema de incentivos (EPM).
- Mejorar el sistema de indicadores actuales (Transporte-Ecopetrol).
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica (Penta D.O.)

#### **2.1.4 Aportaciones.**

Entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

- Clarifica la estrategia de la organización traduciéndola en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Establece un sistema de comunicación multidireccional, permitiendo que todas las unidades y empleados de la organización comprendan la estrategia y definan su contribución al alinearse en ella.
- Facilita la integración de la información de diversas áreas o departamentos de la organización, creando un entendimiento compartido.
- Contribuye a la revisión permanente de la estrategia permitiendo su actualización o redefinición en base a resultados.
- Facilita la realización de un control estratégico de la gestión de todos los aspectos del negocio no sólo del área contable, sino también otras áreas estratégicas, ya que integra indicadores financieros y no financieros.
- Mejora el sistema de indicadores existente, o los crea en caso de no existir.
- Permite el uso de herramientas tecnológicas que automatizan distintos procesos y ayudan a visualizar de manera expedita y oportuna las desviaciones para atacar oportunamente los efectos negativos.
- Además de ser un sistema de información y de control, es también un instrumento de formación, ya que supone un aprendizaje individual e institucional, al permitir que cada responsable tenga una visión más amplia de su situación interna y externa.
- Fomenta el trabajo en equipo y por consiguiente la colaboración y la coordinación al conducir a toda la organización hacia la consecución de la estrategia definida, aportando una importante ventaja a la empresa.

## 2.2 Elementos del CMI

El CMI se basa en un conjunto de elementos estratégicos que se plasman en el proceso de la dirección estratégica de la entidad, tales como: misión, visión, valores, análisis interno y externo, objetivos estratégicos, etc., los cuales representan el punto de partida para la configuración del CMI, por lo tanto constituyen los aspectos claves para construir un Cuadro de Mando Integral. Así, la estrategia institucional sólo será consistente si se han identificado o conceptualizado estos elementos estratégicos.

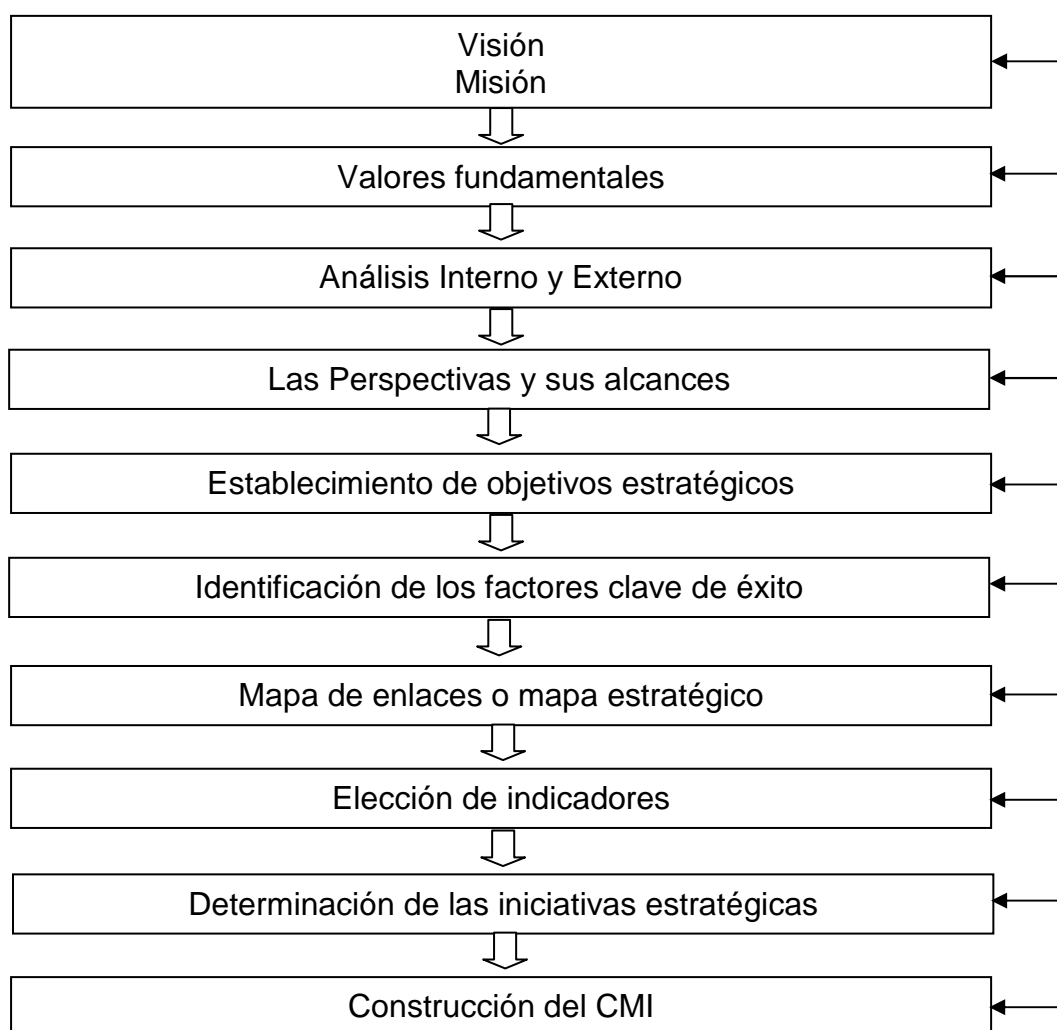


Figura 9: Elementos del CMI

Fuente: Adaptado de Nevado, López, Pérez, & Ramón, 2007, p. 262

No obstante, para lograr una efectiva implantación de la estrategia institucional a través del Cuadro de Mando Integral, se requiere de una adecuada planificación estratégica, una estructura organizativa lógica, y la existencia de planes de acción que concreten los objetivos estratégicos.

### 2.2.1 Misión, Visión y Valores.



Figura 10: Elementos estratégicos de una empresa

Fuente: Martínez & Milla, 2005, p.20 (Adaptado de Kaplan & Norton, 2001)

“La visión, misión, valores y objetivos estratégicos de una entidad forman una jerarquía de metas que se alinean para lograr una ventaja competitiva...” (Martínez & Milla, 2005, p.20)

**Misión:** La Misión constituye la razón de ser de una organización, en esencia representa las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante la sociedad. Es decir, es el enunciado o declaración que define el propósito principal de la empresa, cuya definición tiene que ver mucho con la actividad que realiza, con su vocación y su objetivo primordial. Por lo general, se utilizan una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de la Misión:

- ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?
- ¿Qué actividad realizamos?
- ¿Qué tipo de producto y/o servicio brindamos?
- ¿Qué es lo distintivo u original de nuestra entidad?
- ¿Quiénes son nuestros clientes, consumidores o usuarios?
- ¿Qué necesidades de nuestros usuarios satisfacemos?
- ¿Con qué cualidades, recursos o capacidades lo conseguimos?
- En definitiva, ¿cuál es nuestra verdadera razón de ser?

**Visión:** La visión representa un conjunto de ideas generales, que proveen el marco referencial de lo que la institución quiere y espera ser en el futuro, es decir ¿qué queremos lograr? y ¿hacia dónde va la empresa?, proporcionando así una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente. “La visión se la puede concebir también como el logro más global e importante de la organización en el mediano y largo plazo y debe servir de norte a las acciones de sus miembros” (Francés, 2006, p.45). Por lo tanto, debe ser un enunciado breve, creíble y fácil de captar y recordar, que transmita una idea triunfal que inspire a todos los miembros de una entidad a llegar a dónde se desea alcanzar.

Existen una serie de preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de nuestra entidad:

- ¿Dónde queremos estar a medio y largo plazo?
- ¿Qué es lo que vemos como clave para el futuro de nuestra entidad?
- ¿Cuál debería ser nuestra posición respecto a: la competencia, los clientes, los proveedores, la productividad, la tecnología, los empleados, etc.?

**Valores:** Francés (2006) afirma que los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, forman parte de la cultura organizacional y establece los límites entre los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. (p.44).

Los valores se derivan de los principios, de las directrices de la conducta humana, los cuales guían el accionar de las personas en todos los niveles, encaminándolos al logro de la visión y por ende al cumplimiento de su misión. Los valores son convicciones sólidas que indican lo que es apropiado y lo que no, con la finalidad de generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional. En general, “son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” (Martinez & Milla, 2005, p.23). Para establecer valores y conductas que faciliten la comunicación y compromiso entre todos se debe analizar los valores existentes, conceptualizarlos, definir los modos de conducta asociados a los valores organizacionales, y finalmente evaluar los modos de actuación.

### 2.2.2 Análisis interno y externo.

Mediante el análisis interno y externo, se compara la situación actual de la empresa con la realidad exterior y se analiza la transmisión de información dentro de la organización. “El estudio del entorno externo permite a las empresas identificar lo que podrían hacer, mientras que el estudio del ambiente interno permite a las empresas identificar lo que pueden hacer” (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005, 37). Para iniciar el proceso del análisis interno y externo, inicialmente se debe identificar o definir la misión y visión institucional, ya que es prioritario conocer y entender todos los escenarios relacionados con el ámbito de la razón de ser definida, y la forma en que éstos factores influyen a lograr u obstaculizar dicha visión.

**Análisis interno:** “El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios habilidades y capacidades que dispone la empresa, para hacer frente al entorno. A partir de su estudio se podrán determinar las fortalezas y debilidades de la organización”(Carrión, 2007, p.119). Por lo tanto, en esta etapa las organizaciones identifican las principales fortalezas y debilidades con las que cuentan, es decir, aquellos factores internos tanto positivos como negativos que contribuyen o inhiben el logro de los objetivos de la entidad. Cabe destacar que cada entidad tiene una combinación de recursos internos única y particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, estrategias, entre otros, y son éstos factores los que establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.

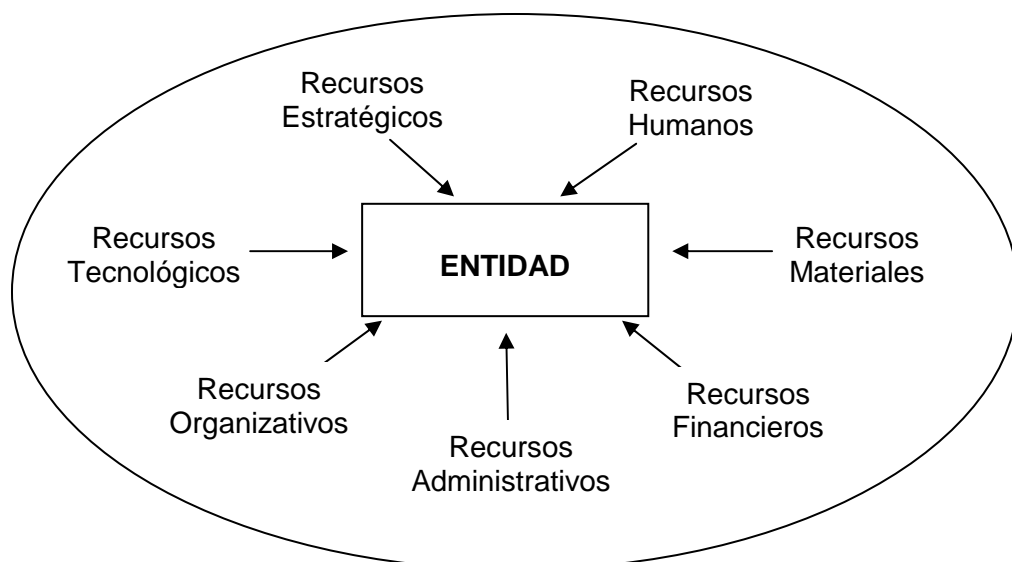


Figura 11: Factores del Análisis Interno

Fuente: Elaboración propia

**Análisis externo:** Es el estudio de los factores externos a la empresa, con los que interacciona y sobre los que puede influir, pero no controlar. Estos factores externos se concretan en un conjunto de hechos, normas o relaciones establecidas que condicionan la actividad empresarial. Dentro del análisis externo se identifican los principales cambios o tendencias de la competencia, aspectos políticos, económicos, sociales, legales, sectoriales, de proveedores y por supuesto de los clientes. Los cambios en el entorno nos darán indicios de posibles oportunidades y amenazas, es decir, nos permitirá detectar aquellos aspectos positivos del entorno que contribuyen al alcance de la visión y por ende tienen un impacto favorable en las actividades que realiza la empresa, así como aquellos aspectos negativos del entorno que podrían eventualmente obstaculizar el logro de la visión y por ende pueden tener una influencia desfavorable en las actividades.

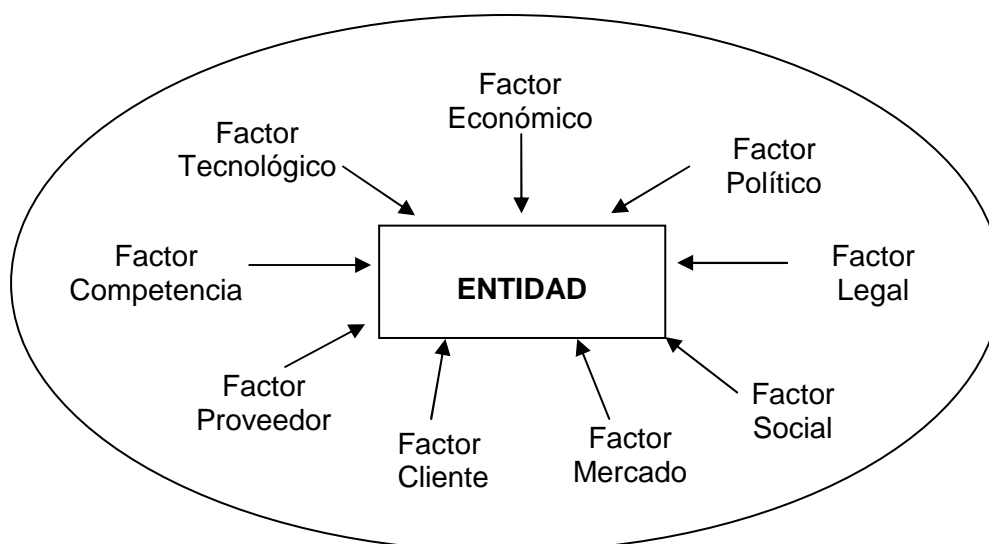


Figura 12: Factores del Análisis del Entorno

Fuente: Elaboración propia

**Construir el FODA o DAFO:** Las siglas FODA o DAFO hacen relación a una herramienta estratégica que facilita el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, es decir, donde se integra el análisis interno y externo de la organización, que se mencionó anteriormente. “El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (*perspectiva externa*) y de la capacidad estratégica de una organización (*perspectiva interna*).” (Martinez & Milla, 2005, p.110). Por consiguiente, esta herramienta permite correlacionar los factores internos con los externos en una sola matriz, a fin de facilitar la determinación de las mejores estrategias. En síntesis, la matriz FODA permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos, y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de una entidad pública o privada, y que condicionan la posibilidad de realizar la

misión, visión, los objetivos y las metas de dicha institución. Para que, con dichos resultados determinar las estrategias más adecuadas que faciliten aprovechar las fortalezas y oportunidades, y contrarrestar o eliminar las debilidades y amenazas; o en el mejor de los casos poder convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Francés (2006) señala que la matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas. (p.25).

<b>MATRIZ FODA</b>		<b>OPORTUNIDADES</b> Factores positivos de origen externo			<b>AMENAZAS</b> Factores negativos de origen externo		
		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
<b>FORTALEZAS</b> Factores positivos de origen interno	<b>F1</b>	Factores positivos internos que contribuyen a aprovechar las oportunidades (estrategias ofensivas)			Factores positivos internos que permiten contrarrestar las amenazas (estrategias reactivas)		
	<b>F2</b>						
	<b>F3</b>						
<b>DEBILIDADES</b> Factores negativos de origen interno	<b>D1</b>	Factores negativos internos que impiden aprovechar las oportunidades (estrategias adaptativas)			Factores negativos internos que impiden contrarrestar las amenazas (estrategias defensivas)		
	<b>D2</b>						
	<b>D3</b>						

Figura 13: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.3 Las Perspectivas y alcances.

El CMI traduce la visión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas de forma coherente bajo cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Estas cuatro perspectivas representan los ámbitos en que se divide la empresa o área, para desarrollar el CMI, y poder así, analizarla como un todo. Cabe resaltar, que el énfasis de cada organización involucra que, basada en el CMI busque su propia estructura o metodología que enfatice su visión institucional, es decir, puede incluir o disminuir las perspectivas si se estima conveniente, y el orden de las mismas varía según las características o tipo de institución, enfocándose en lo que realmente necesita.

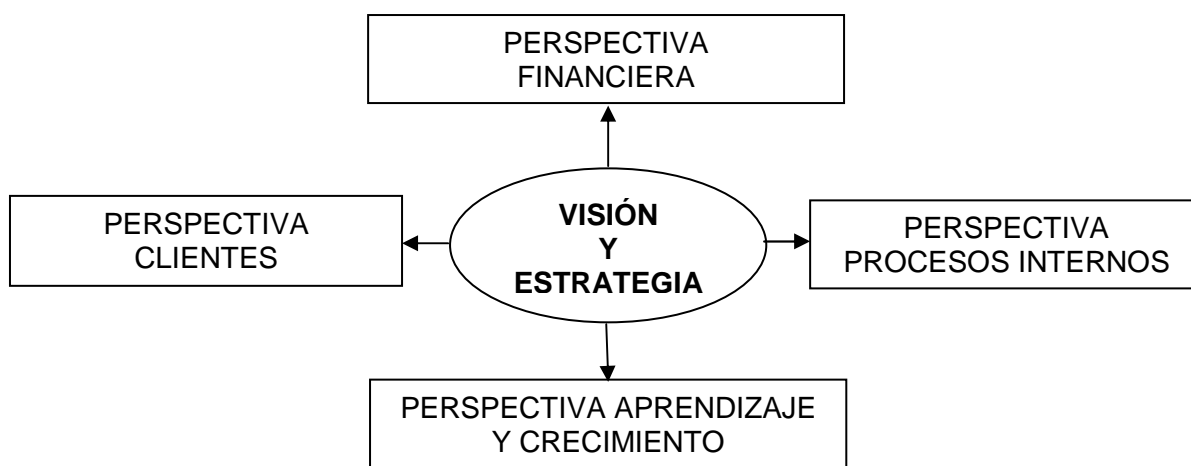


Figura 14: Perspectivas de un CMI

Fuente: Kaplan & Norton, 1996

**Perspectiva Financiera:** “La perspectiva financiera incluye los grandes objetivos financieros de la empresa junto con los indicadores que se van a usar para medir su consecución. Suelen ser los indicadores más fáciles de obtener, ya que nos hablan básicamente del pasado.” (Carrión, 2007, p.439). Desde esta perspectiva los directivos monitorean y evalúan el cumplimiento de los objetivos económicos de la entidad, ya que cualquier institución pública o privada tienen intereses económicos: la empresa privada, generalmente está orientada a obtener utilidades o ganancias para los accionistas o propietarios de la empresa; y en el caso de la entidad pública está orientada a obtener rendimientos económicos de orden social a partir de un uso adecuado de los recursos que el Estado le entrega para su administración, los cuales se concretan en servicios que la ciudadanía esperan recibir por parte de quien los administra.



**Perspectiva del Cliente:** Desde la perspectiva del cliente, los directivos de la empresa pueden monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos y las metas relacionadas con la calidad de los bienes o servicios que produce o genera la entidad, así como el nivel de satisfacción que tienen los clientes o usuarios beneficiarios de dichos productos o servicios, factor fundamental para conocer la capacidad de supervivencia de la empresa dentro del mercado. Por consiguiente, esta perspectiva permite analizar si el panorama financiero de la entidad es favorable, ya que “persigue identificar los objetivos relacionados con los clientes, que mejoran la capacidad competitiva de la empresa y permiten conseguir los objetivos financieros” (Carrión, 2007, p.439).

**Perspectiva de los Procesos Internos:** A través de esta perspectiva, los directivos identifican los procesos claves de la organización, en los que la organización debe ser excelente para lograr el mayor impacto en la satisfacción del cliente y por ende en la consecución de los objetivos financieros. Facilitando el monitoreo de la consecución de los objetivos y metas relacionadas con el mejoramiento continuo de los procesos productivos de la entidad, es decir, controlar si dichos procesos se están llevando a cabo bajo los principios de efectividad, eficacia y eficiencia, es decir, si se encuentran orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios, y si éstos contribuyen a la rentabilidad económica de la entidad.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva es el motor impulsor de las perspectivas anteriores, en virtud de que representa los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos, como para satisfacer las necesidades de los clientes. “Para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos a largo plazo de clientes y procesos debe construir una base de capacidades, tanto personales como tecnológicas, que los hagan posibles” (Carrión, 2007, p.439). En definitiva esta perspectiva facilita la medición y monitoreo de los objetivos y metas relacionadas con la formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo del talento humano de la entidad; y que a su vez éstos objetivos se encuentren enfocados en el personal de la entidad que desarrolla los procesos productivos, con el fin de que realicen sus actividades dentro de los parámetros de la calidad y la eficiencia, con ambientes laborales y condiciones físicas sanos.

### 2.2.4 Establecimiento de objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son enunciados breves, claros y precisos que describen lo que se desea alcanzar en un determinado período, para mejorar la competitividad de la organización, para cumplir de mejor manera con el marco filosófico (misión, visión, valores) y para impulsar las aspiraciones de los gerentes o directivos. Por ello, se convierten en importantes instrumentos que descomponen la estrategia institucional en acciones concretas, permitiendo así, la operativización de las metas planteadas en la planificación estratégica institucional. “Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización” (Martinez & Milla, 2005, p.211).

Algunas de las características de los objetivos estratégicos:

- Son de mediano o largo plazo
- Deben derivarse de la estrategia institucional
- Deben expresar avances en la situación real de la empresa o institución
- Deben ser desafiantes pero realistas.
- Deben ser cuantificables aunque en algunos casos pueden expresarse de manera cualitativa mediante atributos observables.

En términos generales, el proceso de definición de los objetivos estratégicos incluye la identificación y priorización de objetivos vistos para las distintas perspectivas:

<b>Ejemplo de objetivos estratégicos</b>	
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar la rentabilidad</li><li>• Crear nuevas fuentes de ingreso</li><li>• Maximizar el retorno de las inversiones</li></ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar la satisfacción de los clientes</li><li>• Incrementar la participación en el mercado</li></ul>
<b>Procesos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alcanzar excelencia operativa</li><li>• Optimizar las líneas de comercialización y distribución</li></ul>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar competencias estratégicas</li><li>• Crear alianzas estratégicas (tecnológicas, de gestión, capacitación)</li></ul>

Figura 15: Ejemplo de objetivos estratégicos por perspectiva

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.5 Identificación de los factores claves de éxito.

Una vez determinados los objetivos estratégicos, así como las metas específicas por alcanzar en un período de tiempo, se debe identificar frente a cada objetivo estratégico el respectivo Factor Crítico de Éxito (FCE), es decir, aquellas variables vitales o aspectos que necesariamente se tienen que mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se desempeña. “Los factores críticos del éxito constituyen capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores a los estándares de la industria” (Francés, 2006, p.168).

Los FCE se caracterizan por ser enunciados breves, comprensibles, medibles y por estar alineados con los objetivos estratégicos, por lo tanto guardan estrecha relación con la sostenibilidad de la empresa. Varían según el tipo de empresa, y pueden cambiar con el paso del tiempo, por lo tanto, son temporales y subjetivos. Es importante que los directivos de la entidad, analicen y decidan cuáles son sus FCE y clasificarlos por orden de prioridad, es decir, deben identificar la información relevante de la entidad y asegurar la coherencia entre dicha información y la estrategia definida por la empresa, ya que los FCE constituyen la base sobre la cual asentar el proceso de toma de decisiones.

<b>Ejemplo de factores claves de éxito</b>	
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad de financiamiento</li><li>• Liderazgo en costos</li></ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demanda suficiente</li><li>• Accesibilidad a información veraz y oportuna sobre los producto y/o servicios</li></ul>
<b>Procesos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidad en los procesos</li><li>• Rapidez de respuesta</li><li>• Sistema de distribución organizado</li><li>• Disponibilidad oportuna de materiales y suministros</li><li>• Adecuada programación de los recursos y actividades</li></ul>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de gestión por parte de las autoridades ejecutivas</li><li>• Conocimiento y destrezas por parte de los trabajadores</li></ul>

Figura 16: Ejemplo de factores claves de éxito por perspectiva

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.6 Mapa de enlaces o mapa estratégico.

El mapa estratégico es una herramienta que permite visualizar de forma integral los objetivos estratégicos institucionales alineados dentro de cada una de las perspectivas del CMI, de tal forma que se pueda validar la relación de cada objetivo con los resultados de cada indicador, para compararlos entre sí y llegar a conclusiones válidas sobre la integralidad del proceso. “Un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se pueda establecer y gestionar objetivos e indicadores” (Kaplan & Norton, 2004, p.38). El mapa estratégico se lo representa mediante un gráfico de relaciones causa-efecto, con conectores gráficos que establecen la interrelación entre los objetivos estratégicos, entre más estrecha sea la interrelación o los vínculos, decimos que existe una lógica.

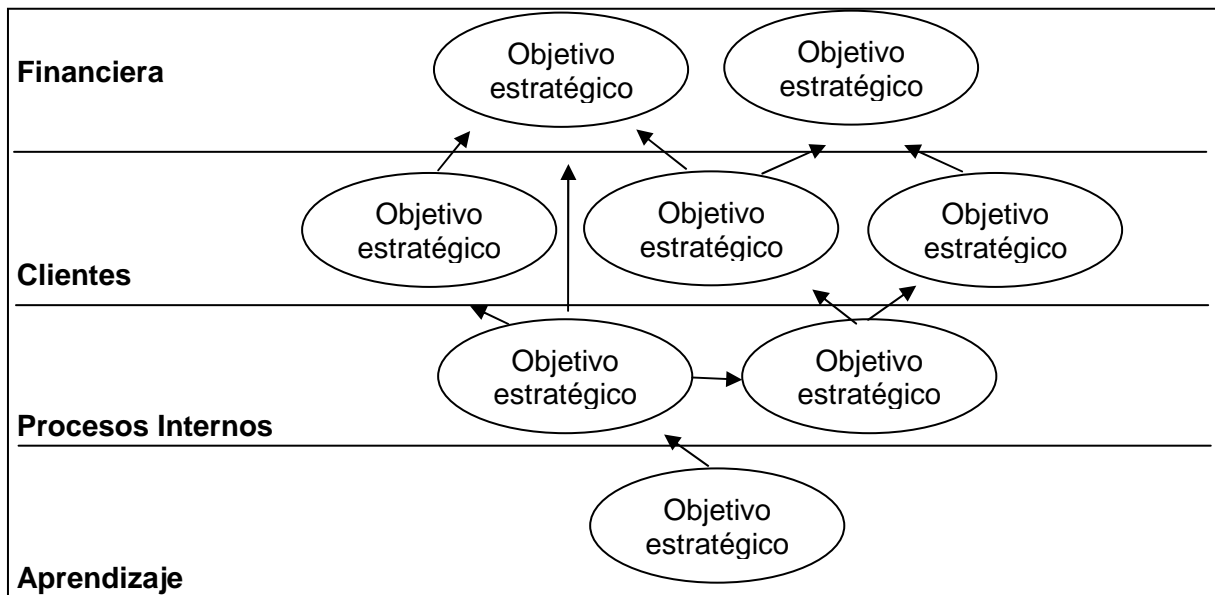


Figura 17: Modelo de mapa estratégico para empresas del sector privado

Fuente: Elaboración propia

Las empresas del sector privado tienen como principal función alcanzar rentabilidad económica, por lo tanto la perspectiva financiera se coloca en la parte superior del mapa. En el segundo nivel se colocan los objetivos relacionados con la perspectiva de clientes, ya que en la medida en que ellos perciban mayor valor en los productos o servicios que adquieren, estarán dispuestos a comprar y pagar por ellos, y por ende coadyuva a satisfacer los objetivos financieros. En el tercer nivel del mapa están los objetivos relacionados con los procesos internos, puesto que son los que hacen posible realizar los productos o servicios que finalmente reciben los clientes. Y en la base del mapa se colocan los objetivos relacionados con el aprendizaje y crecimiento, ya que en la medida que el personal adquiera conocimientos y haya crecimiento organizativo, se estará en condiciones de ejecutar mejor las actividades que conforman los procesos internos.

En cambio en las instituciones públicas o sociales, generar utilidades económicas no es su fin primordial, sino cumplir una misión en la sociedad. Por eso, la misión es la que debe ubicarse en el ápice del mapa, seguida de los objetivos relacionados con la perspectiva de los beneficiarios o clientes de los servicios, ya que son quienes hacen posible que la institución cumpla su misión. Luego viene la perspectiva de los procesos internos, en virtud de que se asume que las mejoras en los procesos coadyuvan a mejorar los resultados de lo que reciben los clientes. La perspectiva del aprendizaje subyace a la de los procesos internos puesto que con el desarrollo de capacidades por parte del personal, se está mejor preparado para ejecutar mejores procesos internos. Y finalmente la perspectiva financiera y/o presupuestaria se coloca en la parte inferior del mapa ya que representa sólo un medio que facilita la ejecución de las actividades de la organización.

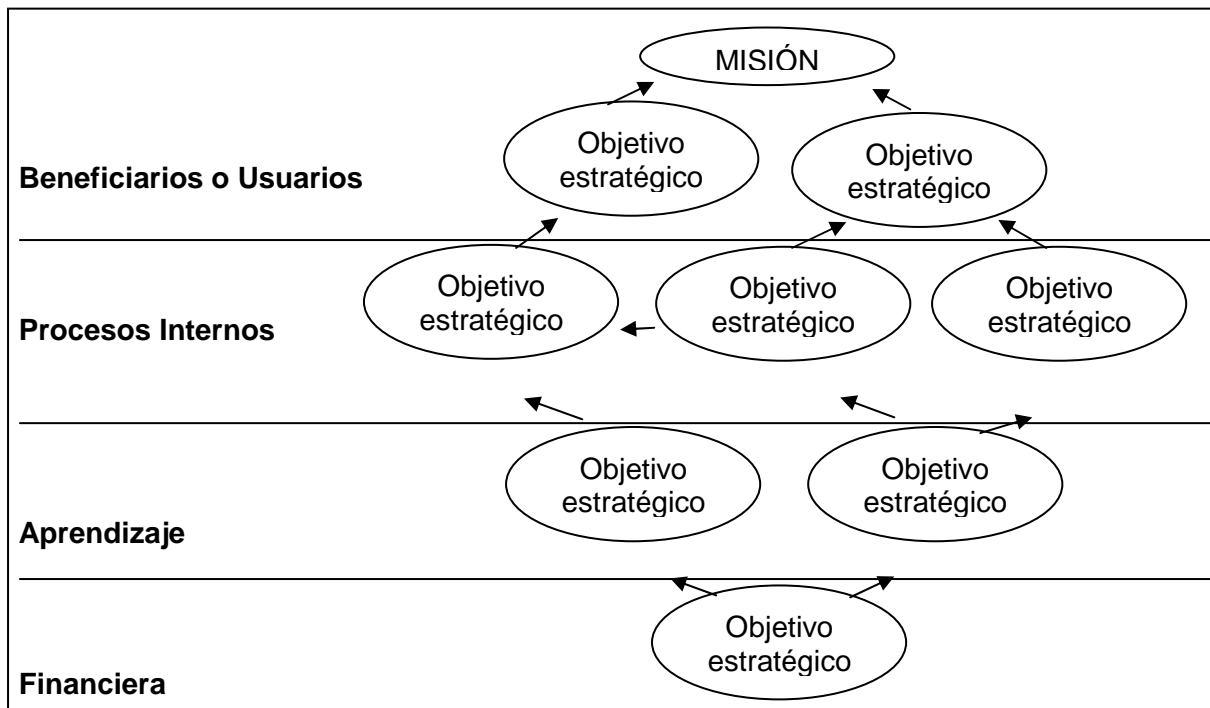


Figura 18: Modelo de mapa estratégico para empresas del sector público o social

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.7 Elección de Indicadores.

Los indicadores son enunciados que representan fórmulas matemáticas o estadísticas, y permiten comparar mediante cifras, los resultados obtenidos con las situaciones deseadas. Se establecen en base a los FCE, es decir, se construyen en base a las variables críticas establecidas por cada objetivo estratégico, y tienen como función básica: “medir de forma cuantitativa y cualitativa el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de

eficiencia, economía, efectividad e impacto”<sup>9</sup>. Los indicadores también se definen como “la relación entre variables cualitativas o cuantitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y las metas previstos y las influencias esperadas” (Beltrán, 2008, p.49). Así describen el estado real de una actuación frente a un objetivo planteado, permitiendo obtener información sobre el avance en el cumplimiento de dichos objetivos y metas.

Existen diversos tipos de indicadores, algunos reflejan los resultados de la actuación pasada (indicadores de resultado), otros describen lo que se hace en el presente (indicadores de desempeño), también están los de medición numérica (indicadores cuantitativos), y los de medición subjetiva (indicadores cualitativos). Sin embargo, cualesquiera que sea el tipo de indicador, es importante que reúnan ciertas características, como: específicos, medibles, relevantes y oportunos. Además, en la selección de indicadores se debe considerar: la relación con los objetivos estratégicos y metas trazadas; la integración con los procesos, áreas funcionales y sistemas de evaluación organizacional; los recursos necesarios; la fiabilidad en el proceso del cálculo; y la motivación del personal inducida por el indicador.

Cabe destacar, que el número de indicadores puede variar según el nivel del CMI. En general, el número de indicadores baja a medida que se desciende en la organización debido al grado de influencia que ejerce el área o departamento. Sin embargo, lo aconsejable es no superar los veinte a veinticinco indicadores “Financiera 5 indicadores 22%; Clientes 5 indicadores 22%; Procesos Internos de 8 a 10 indicadores 34%; y Aprendizaje y Crecimiento 5 indicadores 22%” (Kaplan & Norton, 2005, p.406); por lo tanto, se deben identificar sólo indicadores relevantes.

Kaplan y Norton (2005) afirman que para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación. Se recomienda presentarlos en una matriz denominada ficha técnica que contiene la siguiente información: nombre del indicador; factores críticos de éxito; fórmula de cálculo del índice; unidad de medida; frecuencia; estándar; fuente de información; interpretación; y brecha. (p.406).

---

<sup>9</sup> Guía metodológica para auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado, Acuerdo 047- CG-2011

Tal y como se ejemplifica a continuación:

Tabla 1: Ficha técnica de indicadores por perspectiva

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>UNIDAD MEDIDA</b>	<b>META</b>
Porcentaje de rendimiento alcanzado en el 2012	Eficiente gestión financiera	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo promedio}} \times 100$	%	0,40
Porcentaje de activo circulante disponible en el 2012	Capacidad de financiamiento	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$	%	0,40
Cantidad de capital contable habilitado en el 2012	Independencia financiera	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} \times 100$	%	0,30
Porcentaje de recaudación alcanzado en el 2012	Gestión óptima de recaudación	$\frac{\text{Total facturación}}{\text{Total recaudado}} \times 100$	%	0,60
Porcentaje de presupuesto ejecutado en el 2012	Cumplimiento planificación presupuestal	$\frac{\text{Presupuesto programado}}{\text{Presupuesto ejecutado}} \times 100$	%	0,90
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>UNIDAD MEDIDA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>
Nivel de satisfacción de los clientes alcanzado en el 2012	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}} \times 100$	%	Obtener 4/5 en encuestas satisfacción
Porcentaje de incremento de clientes alcanzados en el 2012	Incremento de la demanda	$\frac{(\text{Cartera clientes 2012} - \text{cartera clientes 2011})}{\text{Cartera clientes 2011}} \times 100$	%	0,30
Cantidad de productos devueltos por los clientes en el 2012	Aceptación del producto	$\frac{\text{Total de devoluciones}}{\text{Volumen de ventas}} \times 100$	%	0,90
Promedio de tiempo destinado en la atención a los clientes	Servicio oportuno	$\frac{\text{Pedidos a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$	%	Obtener 4/5 en encuestas de atención al cliente
Cuota de mercado cubierto por la empresa	Posición competitiva	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Mercado Total}} \times 100$	%	0,30

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>UNIDAD MEDIDA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>
Porcentaje de incremento de producción alcanzada en el 2012	Producción eficiente	$\frac{(\text{Producción 2012} - \text{Producción 2011})}{\text{Producción 2011}} \times 100$	%	0,30
Porcentaje de capacidad instalada utilizada en los procesos de producción	Eficiencia operacional	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Capacidad teórico}} \times 100$	%	1,00
Cantidad de unidades defectuosas en el 2012	Calidad de la producción	$\frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}} \times 100$	%	0,95
Cantidad de insumos devueltos en el 2012	Calidad del proveedor	$\frac{\text{Unidades devueltas}}{\text{Unidades compradas}} \times 100$	%	0,95
Porcentaje de mejoras realizados en los procesos organizacionales	Gestión eficaz	$\frac{\text{Número de procesos con acciones de mejora}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	%	0,50
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>UNIDAD MEDIDA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>
Cantidad de empleados seleccionados en la empresa	Gestión eficiente	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Número de empleados}}$	%	0,70
Cantidad de personal capacitado en el 2012	Personal capacitado	$\frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	%	0,90
Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del personal en el 2012	Ejecución presupuestaria eficiente	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} \times 100$	%	0,90
Porcentaje de ascensos procesados en el 2012	Ascensos por méritos	$\frac{\text{Número de ascensos}}{\text{Número de cargos}} \times 100$	%	0,20
Nivel de satisfacción de los empleados obtenido	Satisfacción de los empleados	$\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	%	Obtener 4/5 en encuestas satisfacción

Fuente: Elaboración propia



### 2.2.8 Determinación de las iniciativas estratégicas.

Las iniciativas estratégicas son las acciones o proyectos que toda organización debe llevar a cabo de manera integrada con sus operaciones habituales, para conseguir que los objetivos estratégicos puedan cumplirse. Un aspecto clave es la priorización de ejecución de estas iniciativas o acciones, según la importancia de las mismas. El logro de una acción estratégica puede requerir de planes específicos que se desagregan en un mayor número de actividades; incluso pueden requerir del desarrollo de nuevos proyectos externos o internos que impliquen importantes inversiones. Por ejemplo, una iniciativa estratégica podría ser introducir un nuevo sistema de comunicación, desarrollar un nuevo servicio para los clientes, un programa de capacitación para los empleados, entre otras. Es importante, que al momento de identificar las iniciativas estratégicas, se considere los factores de éxito que contribuyen a alcanzar el objetivo.

Establecidos los objetivos estratégicos con sus respectivos factores críticos, e identificados los indicadores con sus respectivas metas, finalmente se integran las iniciativas estratégicas en función de las cuatro perspectivas, a fin de consolidar la evaluación general de la gestión y proceder a la construcción del CMI.

<b>Ejemplo de iniciativas estratégicas</b>	
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar nuevas propuestas de proyectos para captar recursos</li><li>• Introducir cobros por medios electrónicos</li></ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer las causas de la insatisfacción</li><li>• Desarrollar un sistema de consultas telefónicas</li><li>• Establecer un sistema de envíos de información a los clientes sobre los nuevos servicios y productos</li></ul>
<b>Procesos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducir un nuevo sistema de programación de recursos y actividades</li><li>• Elaborar contratos con nuevos distribuidores para ampliar la red de distribución de productos</li><li>• Desarrollar un sistema de incentivos variable en función del desempeño laboral</li></ul>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnosticar las necesidades de capacitación</li><li>• Establecer un plan de capacitación para los trabajadores</li></ul>

Figura 19: Ejemplo de iniciativas estratégicas por perspectiva

Fuente: Elaboración propia

## **2.3 Construcción del CMI**

Definidos los elementos estratégicos del CMI, se procede a su construcción, para lo cual se requiere de un Plan de Desarrollo pensado en función de las características y necesidades propias de la organización, proyecto o área de estudio. Aunque no exista una regla general que defina las fases necesarias para la construcción del CMI, se pueden resumir básicamente en tres fases primordiales: la fase de Planificación; la fase de Desarrollo; y la fase de Implementación. Las cuales se detallan a continuación:

### **2.3.1 Fase de planificación.**

En esta fase se realiza una evaluación o análisis inicial de las condiciones existentes para desarrollar el CMI, es decir, en base a la información obtenida mediante entrevistas personales y análisis de documentos, determinar si es factible o no desarrollar el CMI, por lo tanto, se debe conocer las necesidades e intereses de la organización, departamento o área de estudio, los recursos con los que cuenta, y la disposición de colaborar durante el proceso.

A continuación se destacan los pasos principales que se deben seguir en esta fase:

- Determinar los objetivos que se persiguen al desarrollar el CMI,
- Determinar la aplicabilidad del CMI, mediante una valoración de la organización, dirección o área de estudio,
- Estructurar el equipo de trabajo del CMI,
- Formular un plan de proyecto del CMI, y
- Desarrollar un plan de comunicación del proyecto del CMI

### **2.3.2 Fase de diseño.**

En esta fase es donde se identifican, definen o conceptualizan en caso de no existir, los elementos estratégicos que constituyen el CMI, tales como: misión, visión, análisis interno y externo, objetivos estratégicos, factores claves de éxito, indicadores, metas, acciones estratégicas y el mapa estratégico.

A continuación se describen los pasos principales que requiere la fase de Desarrollo:

- Identificar o definir la misión, visión y valores;
- Realizar un análisis interno y externo de la organización, incluyendo la construcción del FODA,
- Establecer la cantidad y el orden de las perspectivas, acordes al tipo y características de la entidad;
- Definir los objetivos estratégicos enmarcados en cada una de las perspectivas;
- Identificar frente a cada objetivo el respectivo factor crítico de éxito;

- Construir el mapa estratégico, indicando las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos definidos anteriormente;
- Establecer las métricas o indicadores que permitan medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos, con las respectivas metas;
- Definir las iniciativas o actividades estratégicas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos previamente definidos, estableciendo además un orden de prioridad de ejecución según la importancia de las mismas.
- Y finalmente se debe crear el CMI, es decir, reunir en un único documento todos los elementos estratégicos anteriormente definidos. Este documento tendrá una doble finalidad: realizar una labor de síntesis de todo el trabajo realizado hasta el momento y podrá ser empleado como herramienta de comunicación interna.

### **2.3.3 Fase de implementación.**

En esta fase se debe seleccionar la herramienta informática más adecuada para implementar el CMI, dependiendo del criterio y recursos de cada organización. El Sistema Informático (SI) de soporte al CMI, debe adaptarse a los sistemas de información de la empresa, además debe ser de fácil comprensión y manejo para el personal de la entidad, ya que constituyen elementos claves para obtener resultados favorables. En general, esta fase implica la selección de un software que permita fácilmente simular las diversas funciones del CMI. Existe gran variedad de software disponibles en el mercado, sin embargo entre los más usados se pueden destacar a: QPRScoreCard; PeopleSoftBalancedScorecard; Delphos; FiberFlexBI–BalancedScorecard; Sixtina; SAS; Strategos; ORACLE; entre otros.

Los principales pasos que deben seguirse en la fase de implementación del CMI son:

- Establecimiento de requerimientos;
- Diseño del software e incorporación del CMI;
- Simulación de datos;
- Análisis de resultados;
- Establecimiento de planes de acción; e
- Integración de personal y seguimiento

**CAPÍTULO III: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y APROBACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAL DEL COMANDO CONJUNTO**

### 3.1 Fase de planificación

#### 3.1.1 Objetivos del CMI para la Dirección de Personal.

- Ser apoyo de la visión y estrategia de la institución;
- Alinear la estrategia institucional con las actividades que realiza la Dirección;
- Demostrar la contribución estratégica de la Dirección de Personal en el logro de la misión institucional del COMACO;
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica;
- Destacar la importancia del CMI como herramienta de control de gestión;
- Contribuir a la gestión administrativa que desempeña la Dirección de Personal.

#### 3.1.2 Valoración de la Dirección de Personal

Se determinó la aplicación del CMI en la Dirección de Personal, en base a los resultados obtenidos de la evaluación que se realizó en la Dirección, la misma que se fundamentó en 8 criterios: estrategia, conocimiento, respaldo, necesidad, apoyo, alcance, datos y recursos. Evaluación que dió como resultado una puntuación de 8.9 sobre 10, lo cual la calificó de excelente para desarrollar el proceso.

Tabla 2: Valoración de la Dirección de Personal para implementar el CMI

<b>Criterios</b>	<b>Puntuación (de 1 a 10)</b>	<b>Peso</b>	<b>Total de puntos</b>	<b>Razonamiento</b>
Estrategia	10	20	2	Tiene un plan estratégico para los siguientes años
Conocimiento	7	20	1.4	El Director de Personal tiene conocimientos de aplicación del CMI
Respaldo	10	20	2	Se cuenta con la aprobación y colaboración del Director de Personal
Necesidad	9	15	1.35	La gestión realizada por la Dirección ha sido buena pero saben que necesitan mejorar
Apoyo de los participantes	9	10	0.9	Los colaboradores son preparados y se encuentran abiertos al cambio
Alcance	9	5	0.45	Esta dirección dota de personal militar capacitado y entrenado para cumplir los requerimientos estratégicos militares de las demás unidades
Datos	9	5	0.45	Manejan un sistema muy avanzado que ayuda a proveer información
Recursos	7	5	0.35	La dirección cuenta con los recursos necesarios para desarrollar el proyecto
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>8.9</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 Equipo de trabajo del CMI.

Conformar el equipo de trabajo para el desarrollo del CMI es de suma importancia, ya que es fundamental contar con el apoyo y participación directa de los interesados e implicados en la utilización del CMI. Por lo tanto, se conformó un equipo de trabajo el cual está estructurado de la siguiente manera:

<b>Equipo de Trabajo CMI</b>	<b>Cargo en la Institución</b>
Director Patrocinador	Director de Personal (G1)
Líder del CMI	N/A
Equipo interno (3)	Jefe de planificación militar estratégica del G1 Jefe de control y evaluación del G1 Jefe de apoyo administrativo del G1
Consultor externo de apoyo	Asesor

Figura 20: Equipo de Trabajo del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia

Se distribuyeron las funciones y responsabilidades de la siguiente manera:

<b>Función</b>	<b>Responsabilidades</b>
Director Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asume la responsabilidad del proyecto del CMI</li> <li>- Proporciona información de fondo al equipo de trabajo</li> <li>- Mantiene comunicación con los demás jefes departamentales</li> <li>- Es el principal nexo de comunicación con la alta dirección</li> <li>- Administra y dedica recursos para el proyecto</li> <li>- Proporciona apoyo y entusiasmo por el proyecto del CMI</li> </ul>
Líder del Cuadro de Mando Integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordina entrevistas, reuniones, planifica, hace el seguimiento e informa de los resultados</li> <li>- Proporciona liderazgo de ideas sobre la metodología del CMI</li> <li>- Planifica y diseña el proyecto del CMI en la Dirección</li> <li>- Actúa como interlocutor con el Directivo patrocinador</li> <li>- Proporciona retroalimentación al directivo patrocinador y a los jefes departamentales</li> <li>- Desarrolla de un equipo eficaz mediante la formación y el apoyo</li> </ul>
Equipo interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionan información en base a la experiencia y conocimiento que poseen de sus respectivas operaciones funcionales en la Dirección de Personal.</li> <li>- Informan a sus compañeros de área sobre el proyecto del CMI</li> </ul>
Consultor externo de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesora al equipo de trabajo en la metodología del CMI</li> <li>- Trabaja con el equipo en la implementación del CMI</li> <li>- Trabaja con el equipo en el análisis de resultados y establecimiento de planes de acción que moderen los riesgos relacionados con el cambio.</li> </ul>

Figura 21: Funciones y responsabilidades del equipo del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4 Plan del proyecto del CMI.

Se formuló el siguiente plan del proyecto del CMI, dividido en tres etapas: diseño, implementación y aprobación:

	<b>DISEÑO</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>APROBACIÓN</b>
<b>OBJETIVO</b>	Definir o crear los elementos estratégicos del CMI	Construir e instalar el software para el CMI	Someter el proyecto a aprobación
<b>TAREAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevistas con el Director de Personal y los jefes departamentales. Anexo 3</li> <li>2. Recopilar, analizar y distribuir la información.</li> <li>3. Desarrollar/confirmar la misión y visión del G1</li> <li>4. Determinar las atribuciones, responsabilidades y productos del G1.</li> <li>5. Realizar el análisis interno y externo de la Dirección</li> <li>6. Establecer las perspectivas y su alcance</li> <li>7. Identificar los objetivos estratégicos y las estrategias institucionales alineados con la Dirección</li> <li>8. Desarrollar los objetivos tácticos y operativos del G1</li> <li>9. Identificar los factores críticos de éxito.</li> <li>10. Construir el mapa estratégico.</li> <li>11. Establecer los indicadores con sus respectivas metas</li> <li>12. Definir las actividades estratégicas</li> <li>13. Diseñar el CMI</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar el alcance y objetivos.</li> <li>2. Estimar la duración del proyecto.</li> <li>3. Establecimiento de requerimientos.</li> <li>4. Seleccionar del software más adecuado;</li> <li>5. Incorporación del CMI al software;</li> <li>6. Simulación de datos;</li> <li>7. Análisis de resultados;</li> <li>8. Establecimiento de observaciones de mejora o planes de acción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Someter el proyecto a aprobación por parte del Director de Personal</li> <li>2. Someter el proyecto a aprobación por parte de la máxima autoridad de la Institución.</li> <li>3. Relevar documentación que sustente la aprobación.</li> </ol>

Figura 22: Planificación del Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Personal

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.5 Plan de comunicación del proyecto del CMI.

Finalmente, la fase de planificación del CMI deberá concluir con un plan de comunicación, en el que se detallarán las acciones de comunicación y socialización con las personas involucradas, durante toda la ejecución del proyecto y que ayudará a lograr un mayor compromiso de la Dirección y a prevenir futuros problemas derivados de una concepción errónea del CMI.

Por lo tanto, se desarrolló el siguiente plan de comunicación del proyecto del CMI:

<b>Público</b>	<b>Propósitos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Medio de entrega</b>	<b>Comunicador</b>
Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Solicitar autorización</li> <li>– Obtener compromiso</li> <li>– Informar sobre avances</li> <li>– Presentar producto final</li> </ul>	Bimensual	Contacto directo	Director patrocinador
Director patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transmitir propósito</li> <li>– Explicar conceptos</li> <li>– Solicitar información</li> <li>– Obtener compromiso</li> <li>– Informar sobre avances</li> <li>– Presentar producto final</li> </ul>	Semanal	Contacto directo Correo electrónico	Líder del CMI
Equipo interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transmitir propósito</li> <li>– Solicitar información</li> <li>– Asignar tareas</li> <li>– Obtener compromiso</li> </ul>	Mensual	Contacto directo Correo electrónico Reuniones	Director patrocinador/ Líder del CMI
Empleados de la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transmitir propósito</li> <li>– Introducir conceptos</li> <li>– Eliminar conceptos erróneos</li> </ul>	Mensual	Contacto directo Reuniones	Equipo interno
Director patrocinador/ Líder del CMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informa sobre avances en la implementación del CMI</li> <li>– Explica el manejo del software y la simulación de datos</li> <li>– Brinda un análisis de los resultados</li> <li>– Propone observaciones de mejora o planes de acción</li> </ul>	Semanal	Contacto directo Correo electrónico Reuniones	Consultor externo de apoyo

Figura 23: Plan de comunicación del CMI en la Dirección de Personal

Fuente: Elaboración propia



### 3.2 Fase de diseño

#### 3.2.1 Misión y visión de la Dirección de Personal.

La Dirección de Personal (G1) junto con los otros Gs forman parte del staff del EMO del Comando Conjunto, su función es asesorar, planificar y emitir directrices para el empleo del personal militar en las operaciones militares, tanto en defensa nacional como en apoyo a la seguridad interna del estado, por lo tanto su gestión es netamente operativa, no de tipo administrativa, puesto que el departamento encargado del personal militar y civil en aspectos administrativos y financieros es el Departamento de Talento Humano que forma parte de la Dirección Administrativa.

Una vez diferenciada la gestión del G1 se describe a continuación su misión y visión:

**Misión:** *“Como parte del E.M.O., participar en la planificación, seguimiento y evaluación de la preparación y ejecución de las operaciones militares en el ámbito de personal, a fin de facilitar el ejercicio del mando y control, la toma de decisiones y la emisión de las órdenes en el nivel estratégico”<sup>10</sup>.*

**Visión:** El G1 no cuenta con una visión específica, sin embargo por fines de la presente investigación, se planteó la siguiente visión consecuente con la visión institucional: *“Alcanzar los más altos niveles y estándares de eficiencia en la dotación de personal militar profesional, ético y altamente calificado, que permita interoperar eficientemente en la ejecución de las operaciones militares”.* Flores C., Director de Personal del COMACO (comunicación personal, 10 de octubre del 2012).

#### 3.2.2 Organigrama estructural.



Figura 24: Organigrama Estructural de la Dirección de Personal del CC.FF.AA

Fuente: Fuerzas Armadas. Dirección de Personal [en línea]<<http://www.cffaa.mil.ec>>[citado 9 de octubre 2012]

<sup>10</sup> Reglamento Orgánico de gestión organizacional por procesos del Comando Conjunto de FF.AA., 2012, p.9

### 3.2.3 Atribuciones y responsabilidades.<sup>11</sup>

Algunas de las principales atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Personal son:

- a. Elaborar los anexos y apéndices para los planes estratégicos militares en el campo de personal militar;
- b. Elaborar memorándums de la situación de personal militar;
- c. Elaborar las apreciaciones y recomendaciones en el campo de personal militar;
- d. Elaborar y actualizar la carta de situación en el campo de personal militar;
- e. Elaborar registros, informes y partes de la situación de personal militar;
- f. Elaborar estudios de estado mayor en el campo de personal militar;
- g. Elaborar directivas e instructivos en el campo de personal para las operaciones militares;
- h. Asesorar en asuntos relacionados con la planificación, preparación y ejecución de las operaciones militares del nivel estratégico en el campo de personal militar;
- i. Realizar visitas e inspecciones de estado mayor;
- j. Consolidar el orgánico numérico de FF.AA;
- k. Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica militar en el campo de personal militar;
- l. Alimentar la información de personal en el sistema de mando y control para la toma de decisiones del nivel estratégico.

Además de las atribuciones y responsabilidades descritas, se exponen otras tareas que realiza la Dirección de Personal, y que no están consideradas en el Estatuto Orgánico.

*(Flores C, Director de Personal del Comando Conjunto (comunicación personal, 10 de octubre del 2012).*

- Trámites de órgano regular del personal militar del COMACO y Unidades adscritas;
- Trámite de calificaciones del personal militar del COMACO y Unidades adscritas;
- Trámite de denuncias, reclamos, comparecencias, órdenes de detención, partes policiales y requerimientos de información sobre personal de FF.AA.
- Coordinaciones administrativas para el manejo del talento humano entre las Fuerzas y el Ministerio de Defensa, Ministerio de Relaciones Laborales;
- Trámite de registro de cursos del personal militar del CC.FF.AA;
- Trámite de solicitudes de empresas privadas para ofertar productos/servicios al personal militar de FF.AA;
- Direccionamiento a las Fuerzas sobre manejo administrativo del personal militar;
- Todos los procesos administrativos de Derechos Humanos, DHI y Género;
- Direccionamiento a las Fuerzas sobre el bienestar del personal militar

---

<sup>11</sup> Idem.

### 3.2.4 Productos de la Dirección de Personal.<sup>12</sup>

- a. Anexos y apéndices a los planes y directivas estratégicas militares en el campo de personal militar;
- b. Memorándum de la situación de personal militar;
- c. Apreciaciones de la situación estratégica militar en el campo de personal militar;
- d. Carta de situación de personal militar
- e. Registros, informes y partes de la situación de personal militar;
- f. Estudios de Estado Mayor (E.M.) en el campo de personal militar;
- g. Directivas e instructivos en el campo de personal para las operaciones militares;
- h. Informes de asesoría relacionada con la planificación, preparación y ejecución de las operaciones militares en el nivel estratégico en el campo de personal militar;
- i. Informes de visitas e inspecciones de estado mayor;
- j. Orgánico numérico de FF.AA consolidado;
- k. Informes de seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica militar en el campo de personal militar;
- l. Información del personal militar en el sistema de mando y control para la toma de decisiones del nivel estratégico.

### 3.2.5 Análisis interno y externo de la Dirección de Personal.

Análisis no existente en los archivos del G1, en vista de que no es un documento formal que exija la PEI a nivel de los Gs, por lo tanto, se realizó el siguiente análisis FODA:

<b>FODA</b>	
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Disponer de Manuales y Reglamentos de FF.AA, que establecen las competencias, responsabilidades y obligaciones de las Direcciones y sus miembros.</li><li>2. Contar con una Doctrina Militar para el empleo del personal en operaciones militares.</li><li>3. Contar con Directivas de orientación a las Fuerzas para la capacitación, entrenamiento y empleo del personal militar en operaciones militares.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La predisposición política del Ejecutivo para reestructurar, fortalecer, legalizar y normar el funcionamiento de Fuerzas Armadas acorde con los avances tecnológicos y escenarios actuales de empleo de la Institución Militar.</li><li>2. Convenios y acuerdos bilaterales con FF.AA de la región y subregión para la capacitación y entrenamiento del personal militar en el ámbito de la planificación y manejo del personal militar.</li></ol>

<sup>12</sup> Ibid., p.10

<p>4. Contar con oficiales superiores diplomados de EMC de las tres ramas de FF.AA con experiencia en planificación militar y estratégica.</p> <p>5. Contar con personal militar (oficiales y tropa) con experiencia y capacitación en gestión por procesos.</p> <p>6. Contar con personal militar con valores éticos e institucionales, respetuosos de los derechos humanos.</p> <p>7. Contar con un sistema de manejo documental que facilita la gestión.</p>	<p>3. Intercambiar experiencias con las Direcciones de Recursos Humanos de Fuerzas Militares de países amigos, sobre los procesos de empleo, rotación, asignación, capacitación y desarrollo del personal militar.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>1. Deficiencia en el orgánico efectivo de personal especializado en manejo de recursos humanos, para cumplir con eficiencia y efectividad las tareas encomendadas a la Dirección.</p> <p>2. Empleo del personal militar en acciones subsidiarias solicitadas por otros Organismos e Instituciones del Estado.</p> <p>3. No se cuenta con un técnico en estadística que permita llevar una gestión adecuada de información histórica de G1</p> <p>4. Cumplimiento de tareas y actividades que no son competencia del G1</p> <p>5. Alta rotación de personal.</p>	<p>1. Insuficiente asignación de recursos para la capacitación y entrenamiento.</p> <p>2. Alta rotación de los mandos y el consecuente cambio de políticas.</p> <p>3. Escases de RR.HH y económicos.</p> <p>4. Deficiente atención de personal capacitado en manejo del personal militar por parte de las Fuerzas.</p> <p>5. Recortes presupuestarios.</p> <p>6. Insuficiente infraestructura y equipamiento del personal militar por parte de los Comandos Operacionales.</p>

Figura 25: FODA de la Dirección de Personal del CC.FF.AA

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con el Director de Personal y análisis de documentos de estudio

### 3.2.6 Las perspectivas y sus alcances.

Como se indicó en el Capítulo II, cada organización dependiendo de su naturaleza, tipo, características, objetivos y actividades que realiza, debe definir sus propias perspectivas, enfocándose en lo que realmente necesita, permitiéndose inclusive, suprimir, incluir, sustituir o desglosar perspectivas, a fin de adecuar de mejor manera el modelo a la realidad de la entidad o área objeto de estudio. Para el presente caso, por tratarse de una Institución perteneciente al Estado ecuatoriano, las perspectivas estándar del CMI son analizadas desde otro prisma, cambiándoles el orden de importancia e inclusive su conceptualización, de manera que se adapten a las necesidades del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas.

En tal virtud, las perspectivas fueron ajustadas de la siguiente manera:

1. La perspectiva de clientes es sustituida por la perspectiva de “Impacto al Estado y a la Sociedad”, resaltando explícitamente a los usuarios o clientes del Comando Conjunto. Esta perspectiva se sitúa en la cúspide del CMI, destacando el carácter público del ente, así como su función principal que es el de preservar la soberanía nacional y apoyar al desarrollo social y económico del país, por cuanto los usuarios que en este caso es el Estado y la sociedad ecuatoriana, esperan de ellos servicios eficientes y responsables.
2. La perspectiva de procesos internos es sustituida por la perspectiva de “Efectividad Operacional”, contemplando aspectos como la habilidad de la Institución para proveer servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo la atención al cliente y su satisfacción. En esta perspectiva, el CMI centra su atención sobre las operaciones y actividades que realiza la Institución, en especial aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del usuario, por lo tanto está profundamente relacionada con el concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado. Es evidente que esta perspectiva resalta aquellos procesos que conllevan a una mayor satisfacción del Estado y la sociedad ecuatoriana.
3. La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se mantiene igual, enfatizando la importancia que tiene tanto en la empresa pública como en la privada, el contar con personal capacitado y motivado, y por ende orientados a que realicen sus actividades dentro de los parámetros de la calidad y la eficiencia, con ambientes laborales y condiciones físicas sanos.
4. Finalmente tenemos la perspectiva financiera que es modificada a “Financiera y Presupuesto” y se la ubica al final del CMI, destacando así, que las entidades públicas están orientadas a obtener rendimientos de orden social, a partir de un uso adecuado de los recursos que el Estado le entrega para su administración. Ésta perspectiva es considerada bajo un doble aspecto: como un medio para generar mayor valor a los usuarios, mediante la administración de recursos para brindar servicios públicos; y como una restricción, ya que la financiación de los entes públicos está condicionada por el presupuesto asignado; lo que hace que sea precedida por las perspectivas de Aprendizaje y Efectividad Operacional, ya que conllevan gastos que dependen de los presupuestos.

A continuación se presentan las perspectivas del CMI ajustadas a la naturaleza y actividades del Comando Conjunto, y por ende adaptadas a la Dirección de Personal:



Figura 26: Perspectivas del CMI para la Dirección de Personal del Comando Conjunto de FF.AA

Fuente: Elaboración propia en base al Mapa Estratégico del CC.FF.AA. (PEI 2010-2021, p.74)

### 3.2.7 Objetivos estratégicos, tácticos y operativos.

Las estrategias institucionales que se presentan a continuación son sustraídas de la PEI de Fuerzas Armadas 2010-2021, sobre todo, aquellas que tienen relación directa con la Dirección de Personal. Sin embargo, el nivel estratégico al ser el más alto de la Institución, se requiere añadir objetivos tácticos y operativos específicos al G1, con el fin de que faciliten la determinación de los F.C.E. y de los respectivos indicadores:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS TÁCTICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
<b>PERSPECTIVA IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD</b>			
<b>Incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza en las FF.AA</b>	Cumplir con eficiencia y eficacia las misiones constitucionales, tareas y responsabilidades que la sociedad nacional y la comunidad internacional exigen de nuestras FF.AA o Ejecutar operaciones militares.	Cumplir eficazmente con la ejecución e información de la gestión estratégica del G1, como parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados.	1. Ejecutar la planificación estratégica militar en el campo de personal militar correspondiente al año 2012.
	Consolidar la integración institucional de Fuerzas Armadas.		2. Cumplir con las solicitudes y trámites encargados por el EMO en el tiempo requerido 3. Cumplir con los requerimientos de personal militar en las distintas dependencias de la Institución y otros organismos del Estado en el año 2012. 4. Direccionar a las Fuerzas sobre el manejo operativo y bienestar del personal militar en el 2012 5. Ingresar la información de personal militar al sistema de mando y control de forma trimestral durante el año 2012

<b>PERSPECTIVA EFECTIVIDAD OPERACIONAL</b>			
<b>Incrementar el alistamiento operacional de FF.AA</b>	Mejorar los procesos de instrucción, entrenamiento, mantenimiento, administración y funcionamiento de las unidades militares.	Implementar eficazmente los procesos de verificación, emisión y actualización de los productos del G1 como parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emitir directivas que regulen y estandaricen el régimen de trabajo y aspectos de bienestar del personal militar correspondientes al año 2012</li> <li>2. Incrementar las visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar en relación al año anterior.</li> <li>3. Actualizar las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica militar del personal militar correspondiente al 2012</li> <li>4. Actualizar la carta de la situación estratégica militar del personal militar correspondiente al 2012</li> <li>5. Actualizar los anexos y apéndices para los planes y directivas estratégicas militares en el campo de personal militar correspondiente al año 2012</li> <li>6. Elaborar los memorándums de la situación de personal militar en el año 2012</li> <li>7. Actualizar el Reglamento Orgánico Numérico de FF.AA en función del nuevo diseño de fuerzas correspondiente al 2012</li> </ol>
	Organizar las unidades militares en función del nuevo diseño de fuerzas.		
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>Desarrollar las competencias del talento humano y generar un adecuado ambiente de trabajo.</b>	Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias de Fuerzas Armadas.	Implementar eficazmente los procesos de: Dotación de recursos, Evaluación del desempeño, Movimientos del personal, Capacitación y promoción, que integran el Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias de FF.AA.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporar las competencias militares estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar en el 2012</li> <li>2. Verificar los procesos de evaluación del desempeño del personal militar llevados a cabo en cada una de las Fuerzas correspondiente al año 2012</li> <li>3. Tramitar los procesos de ascensos, traslados y transferencia del personal militar correspondientes al año 2012</li> <li>4. Incrementar los programas de capacitación del personal militar de acuerdo a las necesidades operacionales del 2012</li> <li>5. Ejecutar el plan anual de capacitación del 2012</li> </ol>
	Diseñar e implementar el Plan Plurianual de Capacitación del personal militar, en las diferentes modalidades que permita el desarrollo de las competencias profesionales para alcanzar un alto nivel de desempeño.		

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA Y PRESUPUESTO</b>			
<b>Gestionar los recursos financieros de FF.AA</b>	Establecer el presupuesto alineado a los procesos y a la planificación estratégica	Implementar eficazmente los procesos de elaboración, comunicación y ejecución presupuestaria del G1, como parte del Sistema de gestión administrativa-financiera de FF.AA	1. Elaborar el presupuesto de la Dirección correspondiente al año 2012 alineado a los procesos y a la planificación estratégica institucional.
	Mantener una estricta disciplina del gasto, manejo transparente y rendición de cuentas.		2. Ejecutar el presupuesto asignado a la Dirección correspondiente al año 2012 3. Elaborar la matriz de cumplimiento de procesos y el avance de ejecución presupuestaria 2012 en las revistas de gestión evaluadas por la JEMI.

Figura 27: Objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la Dirección de Personal del CC.FF.AA

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.8 Factores Críticos de Éxito (F.C.E.).

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVOS TÁCTICOS</b>	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>F.C.E.</b>
<b>PERSPECTIVA IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD</b>			
Incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza en las FF.AA	Cumplir eficazmente con la ejecución e información de la gestión estratégica del G1, como parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados.	1. Ejecutar la planificación estratégica militar en el campo de personal militar correspondiente al año 2012.	Alcance de Metas y objetivos propuestos
		2. Cumplir con las solicitudes y trámites encargados por el EMO en el tiempo requerido	Gestión oportuna
		3. Cumplir con los requerimientos de personal militar en las distintas dependencias de la Institución y otros organismos del Estado en el año 2012.	Atención a requerimientos de personal militar
		4. Direccionar a las Fuerzas sobre el manejo operativo y bienestar del personal militar en el o 2012	Reuniones directivas sobre manejo operativo del personal militar
		5. Ingresar la información de personal militar al sistema de mando y control de forma mensual durante el año 2012	Información oportuna
<b>PERSPECTIVA EFECTIVIDAD OPERACIONAL</b>			
Incrementar el alistamiento operacional de FF.AA	Implementar eficazmente los procesos de verificación, emisión y actualización de los productos del G1 como parte del Sistema Integrado de Gestión	1. Emitir directivas que regulen y estandaricen el régimen de trabajo y aspectos de bienestar del personal militar en el 2012	Regulación de las Directivas de personal militar
		2. Incrementar las visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar	Visitas e inspecciones de evaluación
		3. Actualizar las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica militar del personal2	Apreciaciones actualizadas



	Institucional Resultados.	por	4. Actualizar la carta de la situación estratégica militar del personal militar del 2012	Carta de situación del personal militar actualizada
			5. Actualizar los anexos y apéndices para los planes y directivas estratégicas militares de personal en 2012	Anexos y apéndices actualizados
			6. Elaborar los memorándums de la situación de personal militar al año 2012	Memorándums de la situación de personal militar oportunos
			7. Actualizar el reglamento orgánico numérico de FF.AA en función del nuevo diseño de fuerzas al año 2012	Reglamento Orgánico actualizado
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
Desarrollar las competencias del talento humano y generar un adecuado ambiente de trabajo.	Implementar eficazmente los procesos de: Dotación de recursos, Evaluación del desempeño, Movimientos personal, Capacitación, y promoción, que integran el Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias de FF.AA.	de: de del del que	1. Incorporar las competencias militares estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar correspondiente al año 2012	Dotación de personal militar por competencias
			2. Verificar los procesos de evaluación del desempeño del personal militar llevados a cabo en cada una de las Fuerzas en el año 2012	Procesos de evaluación del desempeño
			3. Tramitar los procesos de ascensos, traslados y transferencia del personal militar al año 2012	Movimientos y promoción del personal militar
			4. Incrementar la temática y los programas de capacitación del personal militar de acuerdo a las necesidades operacionales correspondientes al año 2012	Amplia oferta de capacitación
			5. Ejecutar el plan anual de capacitación correspondiente al año 2012	Personal militar capacitado y entrenado
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA Y PRESUPUESTO</b>				
Gestionar los recursos financieros de FF.AA	Implementar eficazmente los procesos de elaboración, comunicación y ejecución presupuestaria del G1, como parte del Sistema de gestión administrativa-financiera de Fuerzas Armadas	de y del de	1. Elaborar el presupuesto de la dirección correspondiente al año 2012 alineado a los procesos y a la PEI.	Equilibrio presupuestario
			2. Ejecutar el presupuesto asignado a la dirección correspondiente al año 2012	Ejecución presupuestaria
			3. Elaborar la matriz de cumplimiento de procesos y el avance de ejecución presupuestaria 2012 en las revistas de gestión evaluadas por la JEMI.	Información financiera oportuna

Figura 28: Factores críticos de éxito de la Dirección de Personal del CC.FF.AA

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.9 Mapa estratégico.

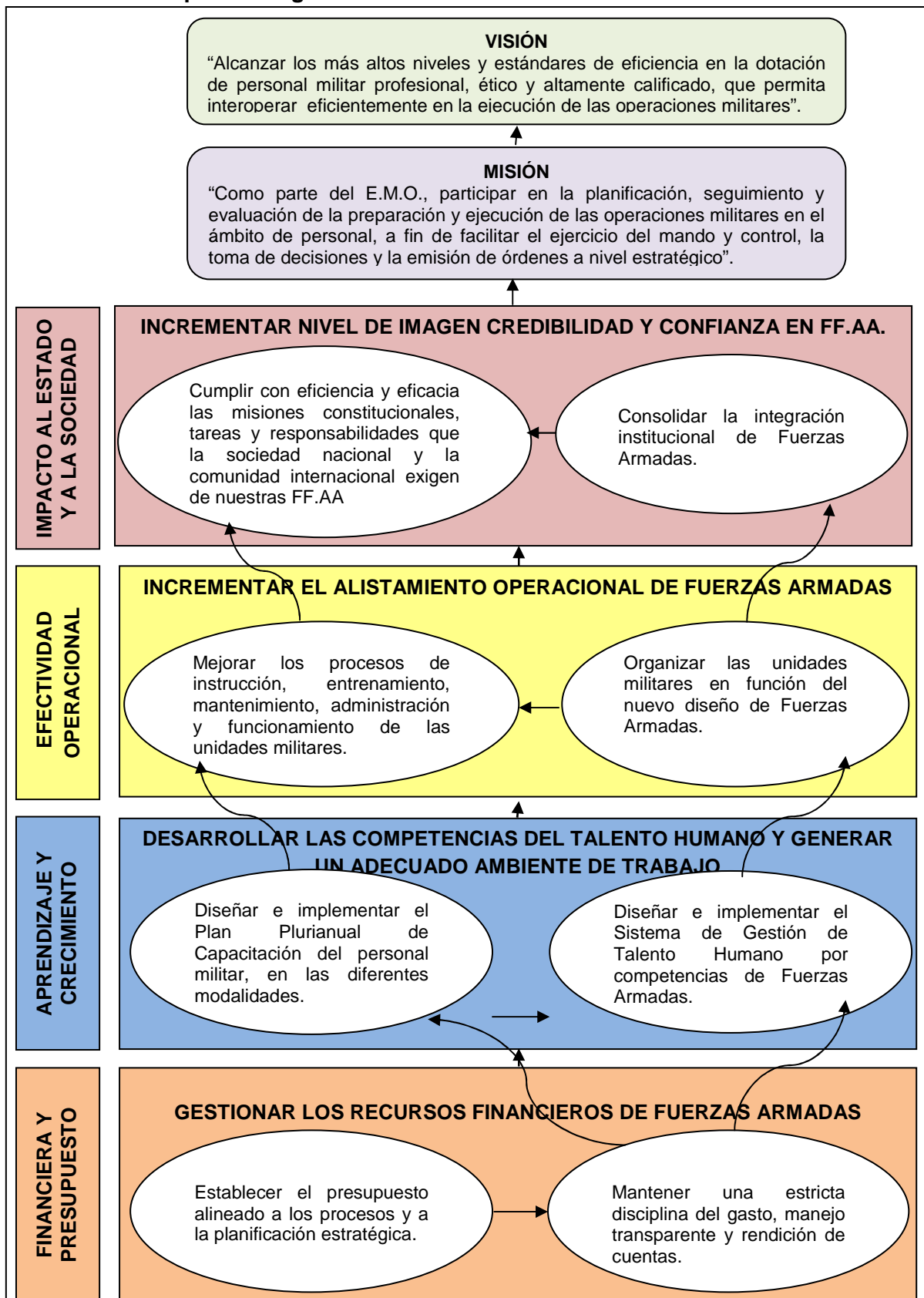


Figura 29: Mapa estratégico de la Dirección de Personal del CC.FF.AA

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.10 Relación causa-efecto.

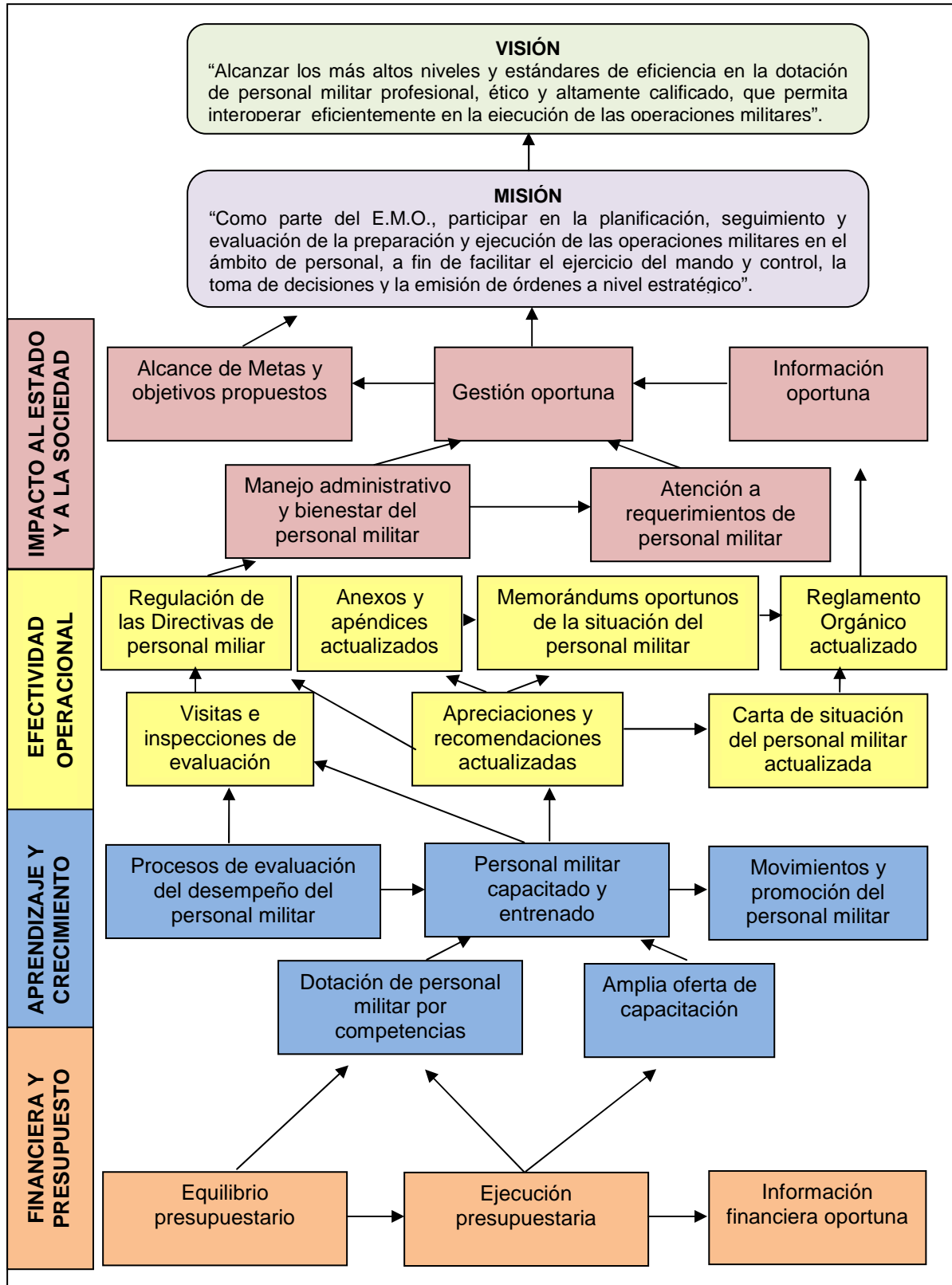


Figura 30: Relación causa-efecto entre factores críticos de éxito de la Dirección de Personal

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.11 Formulación de indicadores.

Tabla 3: Ficha técnica de indicadores de la perspectiva Impacto al Estado y a la Sociedad del G1

<b>FICHA TÉCNICA</b>				
<b>PERSPECTIVA IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD</b>				
<b>OBJETIVO OPERATIVO 1:</b> Ejecutar la planificación estratégica militar en el campo de personal correspondiente al año 2012.				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de objetivos logrados del PEI de FF.AA en el campo de personal militar en 2012	Alcance de Metas y objetivos propuestos	$(\text{Objetivos alcanzados 2012} / \text{Total objetivos 2012}) * 100$	20%	Anual
<b>OBJETIVO OPERATIVO 2:</b> Cumplir con las solicitudes y trámites encargados por el EMO en el tiempo requerido				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de solicitudes y trámites cumplidos a tiempo en el año 2012	Gestión oportuna	$(\text{Solicitudes atendidas 2012} / \text{Total de solicitudes 2012}) * 100$	100%	Mensual
<b>OBJETIVO OPERATIVO 3:</b> Cumplir con los requerimientos de personal en las distintas dependencias de la Institución y otros organismos del Estado en el año 2012.				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de requerimientos de personal militar cumplidos dentro y fuera de la Institución en el año 2012	Atención a requerimientos de personal militar	$(\text{Requerimientos atendidos 2012} / \text{Total de requerimientos 2012}) * 100$	100%	Semestral
<b>OBJETIVO OPERATIVO 4:</b> Direccional a las Fuerzas sobre el manejo administrativo y bienestar del personal militar en el año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de reuniones operativas y de bienestar del personal militar realizadas en el 2012.	Reuniones operativas y de bienestar del personal militar	$(\text{Reuniones operativas ejecutadas 2012} / \text{Total de reuniones planificadas 2012}) * 100$	100%	Trimestral
<b>OBJETIVO OPERATIVO 5:</b> Ingresar la información de personal al sistema de mando y control de forma mensual durante el año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de registros de información del personal militar en el sistema de mando y control en el 2012	Información oportuna	$(\text{Ingresos de información 2012} / \text{Ingresos programados}) * 100$	100%	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Ficha técnica de indicadores de la perspectiva Efectividad Operacional del G1

<b>FICHA TÉCNICA</b>				
<b>PERSPECTIVA EFECTIVIDAD OPERACIONAL</b>				
<b>OBJETIVO OPERATIVO 1:</b> Emitir directivas que regulen y estandaricen el régimen de trabajo y aspectos de bienestar del personal militar correspondientes al año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de directivas emitidas por la Dirección de Personal acorde lo planificado en 2012	Regulación de las Directivas de personal	$(\text{Directivas emitidas 2012} / \text{Directivas planificadas 2012}) * 100$	20%	Anual
<b>OBJETIVO OPERATIVO 2:</b> Incrementar las visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar en relación al año anterior.				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de incremento de visitas de evaluación de la situación del personal militar en el 2012 respecto 2011	Visitas e inspecciones de evaluación	$(\text{Visitas e inspecciones de evaluación 2012} - \text{Visitas e inspecciones de evaluación 2011}) / \text{Visitas e inspecciones de evaluación 2011} * 100$	30%	Anual
<b>OBJETIVO OPERATIVO 3:</b> Actualizar las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de apreciaciones actualizadas de la situación estratégica militar del personal en el año 2012	Apreciaciones y recomendaciones actualizadas	$(\text{Apreciaciones ejecutadas 2012} / \text{Total apreciaciones planificadas 2012}) * 100$	100%	Anual
<b>OBJETIVO OPERATIVO 4:</b> Actualizar la carta de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de actualizaciones realizadas en la carta de situación estratégica militar del personal en 2012	Carta de situación del personal actualizada	$(\text{Actualizaciones realizadas 2012} / \text{Total de actualizaciones planificadas}) * 100$	100%	Semestral
<b>OBJETIVO OPERATIVO 5:</b> Actualizar los anexos y apéndices para los planes y directivas estratégicas militares en el campo de personal correspondiente al año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de actualizaciones realizadas en los anexos y apéndices de los planes estratégicos militares 2012	Anexos y apéndices actualizados	$(\text{Actualizaciones realizadas 2012} / \text{Total actualizaciones planificadas 2012}) * 100$	100%	Anual

<b>OBJETIVO OPERATIVO 6:</b> Elaborar los memorándums de la situación de personal militar correspondiente al año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de memorándums de situación de personal militar elaborados en 2012	Memorándums de la situación de personal oportunos	(Memorándums de situación de personal militar elaborados 2012/ Total memorándums) *100	100%	Anual
<b>OBJETIVO OPERATIVO 7:</b> Actualizar el reglamento orgánico numérico de FF.AA en función del nuevo diseño de fuerzas correspondiente al año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de actualizaciones realizadas en el Reglamento orgánico numérico de FF.AA en el 2012	Reglamento Orgánico actualizado	(Actualizaciones realizadas 2012/Total actualizaciones planificadas 2012)*100	100%	Anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Ficha técnica de indicadores de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del G1

<b>FICHA TÉCNICA</b>				
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>OBJETIVO OPERATIVO 1:</b> Incorporar las competencias estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar en el año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de procesos de dotación de personal militar por competencias estratégicas 2012	Dotación de personal por competencias	(Procesos ejecutados 2012 / Total procesos planificados 2012)*100	100%	Anual
<b>OBJETIVO OPERATIVO 2:</b> Verificar los procesos de evaluación del desempeño del personal militar llevados a cabo en cada una de las Fuerzas correspondiente al año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de procesos de evaluación del desempeño de personal militar verificados en 2012	Procesos de evaluación del desempeño	(Procesos verificados 2012/ Total procesos planificados 2012)*100	100%	Anual
<b>OBJETIVO OPERATIVO 3:</b> Tramitar los procesos de ascensos, traslados y transferencia del personal militar correspondientes al año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de procesos de ascensos, traslados y transferencias del personal militar tramitados en 2012	Movimientos y promoción del personal militar	(Procesos tramitados 2012/ Total procesos planificados 2012)*100	100%	Anual

<b>OBJETIVO OPERATIVO 4:</b> Incrementar los programas de capacitación del personal militar de acuerdo a las necesidades operacionales correspondientes al año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de programas de capacitación incrementados en el año 2012 respecto al año anterior	Amplia oferta de capacitación	(Programas de capacitación 2012- Programas de capacitación 2011)/ (Programas de capacitación 2011)*100	30%	Anual
<b>OBJETIVO OPERATIVO 5:</b> Ejecutar el plan anual de capacitación correspondiente 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje del plan de capacitación del personal militar ejecutado en 2012	Personal militar capacitado y entrenado	(Programas de capacitación ejecutados 2012/ Total programas capacitación 2012)*100	100%	Anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Ficha técnica de indicadores de la perspectiva financiera y presupuestos del G1

<b>FICHA TÉCNICA</b>				
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA Y PRESUPUESTO</b>				
<b>OBJETIVO OPERATIVO 1:</b> Elaborar el presupuesto de la dirección correspondiente al año 2012 alineado a los procesos y a la planificación estratégica institucional.				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de relación alcanzado entre el presupuesto de la dirección con los objetivos estratégicos institucionales	Equilibrio presupuestario	(Presupuesto alineado a objetivos estratégicos 2012/ Total del presupuesto asignado 2012)*100	100%	Anual
<b>OBJETIVO OPERATIVO 2:</b> Ejecutar el presupuesto asignado a la dirección correspondiente al año 2012				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Dirección de personal en el 2012	Ejecución presupuestaria	(Presupuesto ejecutado 2012/ Presupuesto asignado 2012)*100	90%	Cuatrimestral
<b>OBJETIVO OPERATIVO 3:</b> Elaborar la matriz de cumplimiento de procesos y el avance de ejecución presupuestaria 2012 en las revistas de gestión evaluadas por la JEMI.				
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>F.C.E.</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Porcentaje de objetivos alcanzados en el plan de información financiera del G1 en el 2012	Información financiera oportuna	(Objetivos cumplidos 2012/ Total objetivos planificados 2012) *100	100%	Cuatrimestral

Fuente: Elaboración propia



### 3.2.12 Acciones o iniciativas estratégicas.

OBJETIVOS OPERATIVOS	F.C.E	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<b>PERSPECTIVA IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD</b>		
Ejecutar la planificación estratégica militar en el campo del personal militar correspondiente al año 2012.	Alcance de Metas y objetivos propuestos	Seguimiento a las novedades en el cumplimiento de metas y objetivos
Cumplir con las solicitudes y trámites encargados por el EMO en el tiempo requerido	Gestión oportuna	Agilizar la revisión y respuesta a los trámites y diligencias
Cumplir con los requerimientos de personal militar en las distintas dependencias de la Institución y otros organismos del Estado en el año 2012.	Atención a requerimientos de personal	Coordinar con los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas (Terrestre, Naval y Aérea) sobre la disponibilidad de personal militar
Direccionar a las Fuerzas sobre el manejo operativo y de bienestar del personal militar en el año 2012	Manejo administrativo y bienestar del personal militar	Coordinar con los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas (Terrestre, Naval y Aérea) el direccionamiento del personal militar
Ingresar la información de personal militar al sistema de mando y control de forma mensual durante el año 2012	Información oportuna	Aprovechar el sistema informático que posee la Institución para mantener actualizada la información del personal militar
<b>PERSPECTIVA EFECTIVIDAD OPERACIONAL</b>		
Emitir directivas que regulen y estandaricen el régimen de trabajo y aspectos de bienestar del personal militar en el año 2012	Regulación de las Directivas de personal	Análisis de las disposiciones respecto a procedimientos y normas que deben observarse para el cumplimiento del régimen de trabajo y bienestar del personal militar
Incrementar las visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar en relación al año anterior.	Visitas e inspecciones de evaluación	Coordinar con las unidades militares operativas, comandos operacionales, repartos e Institutos que están bajo el Comando Conjunto de FF.AA el cronograma de inspecciones
Actualizar las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica militar del personal correspondiente al 2012	Apreciaciones y recomendaciones actualizadas	Análisis de informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas en el campo de personal militar.
Actualizar la carta de la situación estratégica militar del personal militar correspondiente al 2012	Carta de situación del personal actualizada	Análisis de los informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas sobre el personal militar.
Actualizar los anexos y apéndices para los planes y directivas estratégicas militares en el campo de personal en el año 2012	Anexos y apéndices actualizados	Análisis de los informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas del personal militar.
Elaborar los memorándums de la situación de personal militar correspondiente al año 2012	Memorándums oportunos de situación de personal militar	Análisis de los informes obtenidos sobre nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas sobre personal militar.
Actualizar el reglamento orgánico numérico de FF.AA en función del nuevo diseño de fuerzas correspondiente al 2012	Reglamento Orgánico actualizado	Coordinar con la Dirección estratégica institucional y los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas, la actualización del Reglamento orgánico



<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		
Incorporar las competencias militares estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar en el 2012	Dotación de recursos por competencias	Coordinar con la Dirección estratégica Institucional y los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas las competencias en las diferentes categorías de puestos
Verificar los procesos de evaluación del desempeño del personal militar llevados a cabo en cada una de las Fuerzas correspondiente al año 2012	Procesos de evaluación del desempeño	Coordinar con los Consejos Reguladores de la Carrera de cada una de las Fuerzas el análisis de los procesos de evaluación
Tramitar los procesos de ascensos, traslados y transferencia del personal militar correspondientes al año 2012	Movimientos y promoción del personal militar	Requerir de los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas los informes de movimientos y promoción del personal militar
Incrementar la temática y los programas de capacitación del personal militar de acuerdo a las necesidades operacionales correspondientes al año 2012	Amplia oferta de capacitación	Coordinar con la Dirección estratégica Institucional y los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas, las actuales necesidades de capacitación
Ejecutar el plan anual de capacitación del personal militar correspondiente al año 2012	Personal militar capacitado y entrenado	Coordinar con la DIEDMIL y la Universidad de FF.AA la capacitación del personal militar
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA Y PRESUPUESTO</b>		
Elaborar el presupuesto de la dirección correspondiente al año 2012 alineado a los procesos y a la PEI..	Equilibrio presupuestario	Coordinar con la JEMI y la Dirección financiera Institucional, la elaboración y aprobación del presupuesto
Ejecutar el presupuesto asignado a la dirección correspondiente al año 2012	Gestión financiera eficiente	Seguimiento a las novedades en la ejecución presupuestaria
Elaborar la matriz de cumplimiento de procesos y el avance de ejecución presupuestaria 2012 en las revistas de gestión evaluadas por la JEMI.	Información financiera oportuna	Aprovechar el sistema informático de la Institución para mantener actualizada la información financiera de la dirección.

Figura 31: Acciones o iniciativas estratégicas para la Dirección de Personal del CC.FF.AA

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.13 Creación del cuadro de mando integral.

Tabla 7: Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Personal

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	F.C.E.	INDICADORES	META	ACCIONES ESTRATÉGICAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
<b>INCREMENTAR NIVEL DE IMAGEN, CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN FF.AA.</b>  Cumplir con eficiencia y eficacia las misiones constitucionales, tareas y responsabilidades que la sociedad nacional y la comunidad internacional exigen de nuestras FF.AA.	Ejecutar la planificación estratégica militar en el campo de personal correspondiente al año 2012.	Alcance de Metas y objetivos	Porcentaje de objetivos logrados del PEI de FF.AA en el campo de personal en el año 2012	20%	Seguimiento a las novedades en el cumplimiento de metas y objetivos	Proyecto consolidado de Proyectos Plan Operativo Anual
	Cumplir con las solicitudes y trámites encargados por el EMO en el tiempo requerido	Gestión oportuna	Porcentaje de solicitudes y trámites cumplidos a tiempo en el año 2012	100%	Agilizar la revisión y respuesta a los trámites y diligencias	Documentos de solicitudes y trámites solicitados 2012
	Cumplir con los requerimientos de personal en las distintas dependencias de la Institución y otros organismos del Estado en el año 2012.	Atención a requerimientos de personal	Porcentaje de requerimientos de personal cumplidos dentro y fuera de la Institución en el año 2012	100%	Coordinar con los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas (Terrestre, Naval y Aérea) sobre la disponibilidad de personal	Documentos de requerimientos de personal 2012
	Direccionar a las Fuerzas sobre el manejo administrativo y bienestar del personal militar en el año 2012	Manejo administrativo y bienestar personal	Porcentaje de reuniones administrativas realizadas de acuerdo a lo planificado en el 2012	100%	Coordinar con los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas (Terrestre, Naval y Aérea) el direccionamiento	Plan de Desarrollo y Bienestar del Personal
	Ingresar información de personal al sistema de mando y control de forma mensual en el 2012	Información oportuna	Porcentaje de registros de información en el sistema de mando y control en el año 2012	100%	Aprovechar el sistema informático de la Institución para mantener actualizada la información de personal	Registros ingresados en el Sistema de mando y control en 2012
<b>INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA.</b>  Mejorar los procesos de instrucción, entrenamiento, mantenimiento, administración y funcionamiento de las unidades militares.  Organizar las unidades militares en función del nuevo diseño de FF.AA.	Emitir directivas que regulen y estandaricen el régimen de trabajo y aspectos de bienestar del personal militar correspondientes al año 2012	Regulación de las Directivas de personal	Porcentaje de directivas emitidas por la Dirección de Personal acorde lo planificado en 2012	20%	Análisis de los procedimientos y normas que deben observarse para el cumplimiento del régimen de trabajo y bienestar del personal militar	Cronograma de elaboración y actualización de directivas
	Incrementar las visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar en relación al año anterior.	Visitas e inspecciones de evaluación	Porcentaje de incremento de visitas e inspecciones de evaluación de la situación de personal militar realizadas en el 2012 con respecto al 2011	30%	Coordinar con las unidades militares operativas, comandos operacionales, repartos e institutos que están bajo el COMACO, el cronograma de inspecciones	Cronograma de visitas e inspecciones 2012
	Actualizar las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012	Apreciaciones actualizadas	Porcentaje de apreciaciones actualizadas de la situación estratégica militar del personal en el año 2012	100%	Análisis de informes sobre nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas en el campo de personal militar.	Disposiciones emitidas Apreciaciones actualizadas 2012
	Actualizar la carta de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012	Carta de situación del personal actualizada	Porcentaje de actualizaciones realizadas en la carta de situación estratégica militar del personal en el año 2012	100%	Análisis de informes sobre nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas en campo de personal militar	Disposiciones emitidas Actualizaciones realizadas 2012
	Actualizar los anexos y apéndices para los planes y directivas estratégicas militares en el campo de personal militar en el año 2012	Anexos y apéndices actualizados	Porcentaje de actualizaciones realizadas en los anexos y apéndices de los planes estratégicos militares 2012	100%	Análisis de informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas sobre personal militar.	Disposiciones emitidas Actualizaciones realizadas 2012
	Elaborar los memorándums de la situación de personal militar correspondiente al año 2012	Memorándums de la situación de personal oportunos	Porcentaje de memorándums de situación de personal militar elaborados en el 2012	100%	Análisis de los informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas sobre personal militar.	Memorándums emitidos asunto personal militar 2012
	Actualizar el reglamento orgánico numérico de FF.AA en función del nuevo diseño de fuerzas correspondiente al año 2012	Reglamento Orgánico actualizado	Porcentaje de actualizaciones realizadas en el Reglamento orgánico numérico de FF.AA en el 2012	100%	Coordinar con la Dirección estratégica institucional y los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas, la actualización del Reglamento orgánico	Requerimientos de las Fuerzas 2012 Actualizaciones realizadas 2012
	<b>DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO Y GENERAR UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO</b>  Diseñar e implementar el Plan Plurianual de Capacitación del personal militar, en las diferentes modalidades.  Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias de FF.AA.	Incorporar las competencias estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar	Dotación de recursos por competencias	Porcentaje de procesos de dotación de personal militar manejados por competencias estratégicas en 2012	100%	Coordinar con la Dirección estratégica institucional y los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas las competencias requeridas en los diferentes puestos
Verificar los procesos de evaluación del desempeño del personal militar en cada una de las Fuerzas correspondiente al año 2012		Procesos de evaluación del desempeño	Porcentaje de procesos de evaluación del desempeño de personal verificados en el año 2012	100%	Coordinar con los Consejos Reguladores de la Carrera de cada una de las Fuerzas el análisis de los procesos de evaluación	Procesos de evaluación de desempeño Verificaciones realizadas 2012
Tramitar los procesos de ascensos, traslados y transferencia del personal militar correspondientes al año 2012		Movimientos y promoción del personal militar	Porcentaje de procesos de ascensos, traslados y transferencias del personal militar tramitados en el 2012	100	Raquerir de los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas los informes de movimientos y promoción del personal militar	Raquerimientos de las Fuerzas 2012 Trámites realizados 2012
Incrementar los programas de capacitación del personal militar de acuerdo a las necesidades operacionales correspondientes al año 2012		Amplia oferta de capacitación	Porcentaje de programas de capacitación incrementados en el año 2012 con respecto al año anterior	30%	Coordinar con la Dirección estratégica Institucional y los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas, las actuales necesidades de capacitación	Plan de Capacitación Integral de las Fuerzas Planes incorporados 2012
Ejecutar el plan anual de capacitación correspondiente al año 2012		Personal militar capacitado	Porcentaje del plan de capacitación ejecutado en el año 2012	100%	Coordinar con la DIEDML y la Universidad de FF.AA la capacitación del personal militar	Planes de capacitación ejecutados 2012
<b>GESTIONAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE FF.AA.</b>  Establecer el presupuesto alineado a los procesos y a la planificación estratégica.  Mantener una estricta disciplina del gasto, manejo transparente y rendición de cuentas.		Elaborar el presupuesto de la dirección correspondiente al año 2012 alineado a los procesos y a la PEI.	Equilibrio presupuestario	Porcentaje de relación alcanzado entre el presupuesto de la dirección con los objetivos estratégicos institucionales	100%	Coordinar con la JEMI y la Dirección financiera Institucional, la elaboración y aprobación del presupuesto
	Ejecutar el presupuesto asignado a la dirección correspondiente al año 2012	Gestión financiera eficiente	Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Dirección de personal en el 2012	90	Seguimiento a las novedades en la ejecución presupuestaria	Presupuesto asignado Plan Operativo Anual
	Elaborar la matriz de cumplimiento de procesos y el avance de ejecución presupuestaria 2012 en las revistas de gestión evaluadas por la JEMI.	Información financiera oportuna	Porcentaje de objetivos alcanzados en el plan de información financiera del G1 en el 2012	100%	Aprovechar el sistema informático de la Institución para mantener actualizada la información financiera de la dirección.	Cédulas presupuestarias 2012

Fuente: Elaboración propia

### **3.3 Fase de implementación**

#### **3.3.1 Establecimiento de requerimientos.**

Para lograr una exitosa implementación del CMI, se requiere principalmente de:

- ✓ Una revisión del diseño del CMI (misión y visión claramente descritos; las perspectivas y sus alcances correctamente definidos acorde a la naturaleza de la institución con sus respectivos objetivos estratégicos; mapa estratégico coherente con la debida relación causa-efecto; e indicadores apropiadamente formulados en función de la misión, visión, objetivos y observaciones del personal del G1, cada uno con su respectiva forma de cálculo, meta, frecuencia, fuente y alineados apropiadamente por perspectiva.
- ✓ Llegar a un consenso con el personal y directivos del G1, en torno al formato del CMI, y a la herramienta informática a utilizarse para automatizarlo, acorde tanto a los recursos y necesidades de la Institución, así como a la facilidad de uso y presentación de resultados.

#### **3.3.2 Diseño del software e incorporación del CMI.**

Como se mencionó en el punto 2.3.3 del presente trabajo, existen muchas opciones y/o herramientas informáticas que permiten implementar el CMI, sin embargo la selección debe sujetarse a los recursos, expectativas e intereses de cada organización en particular, de hecho, la mayoría de las empresas y organizaciones construyen su propio CMI utilizando las herramientas de oficina disponibles, tales como Microsoft Office, Lotus, Star Office, etc., usando planillas de cálculo u otras bases de datos; tal como hemos seleccionado para nuestro caso de estudio

Por tanto, el software que hemos diseñado para incorporar el CMI de la Dirección de Personal, es un programa de Hojas Excel automatizadas, que permiten fácilmente simular las diversas funciones del CMI, el cual se encuentra estructurado en cinco partes que contienen: 1) Misión; 2) Visión; 3) Mapa Estratégico; 4) Objetivos Estratégicos; y los 5) Indicadores Globales e Individuales. Tal como se muestra a continuación:



Figura 32: Estructura del CMI de la Dirección de Personal del CC.FF.AA del Ecuador  
 Fuente: Elaboración propia

**Misión:** Expresa la Misión de la Dirección de Personal del CC.FF.AA



Figura 33: Misión de la Dirección de Personal del CC.FF.AA del Ecuador  
 Fuente: Elaboración propia

**Visión:** Expresa la visión de la Dirección de Personal del CC.FF.AA



Figura 34: Visión de la Dirección de Personal del CC.FF.AA del Ecuador  
 Fuente: Elaboración propia



**Mapa Estratégico:** Contiene ocho objetivos estratégicos institucionales afines con la Dirección de Personal, estructurados por perspectivas y con su debida relación causa-efecto.

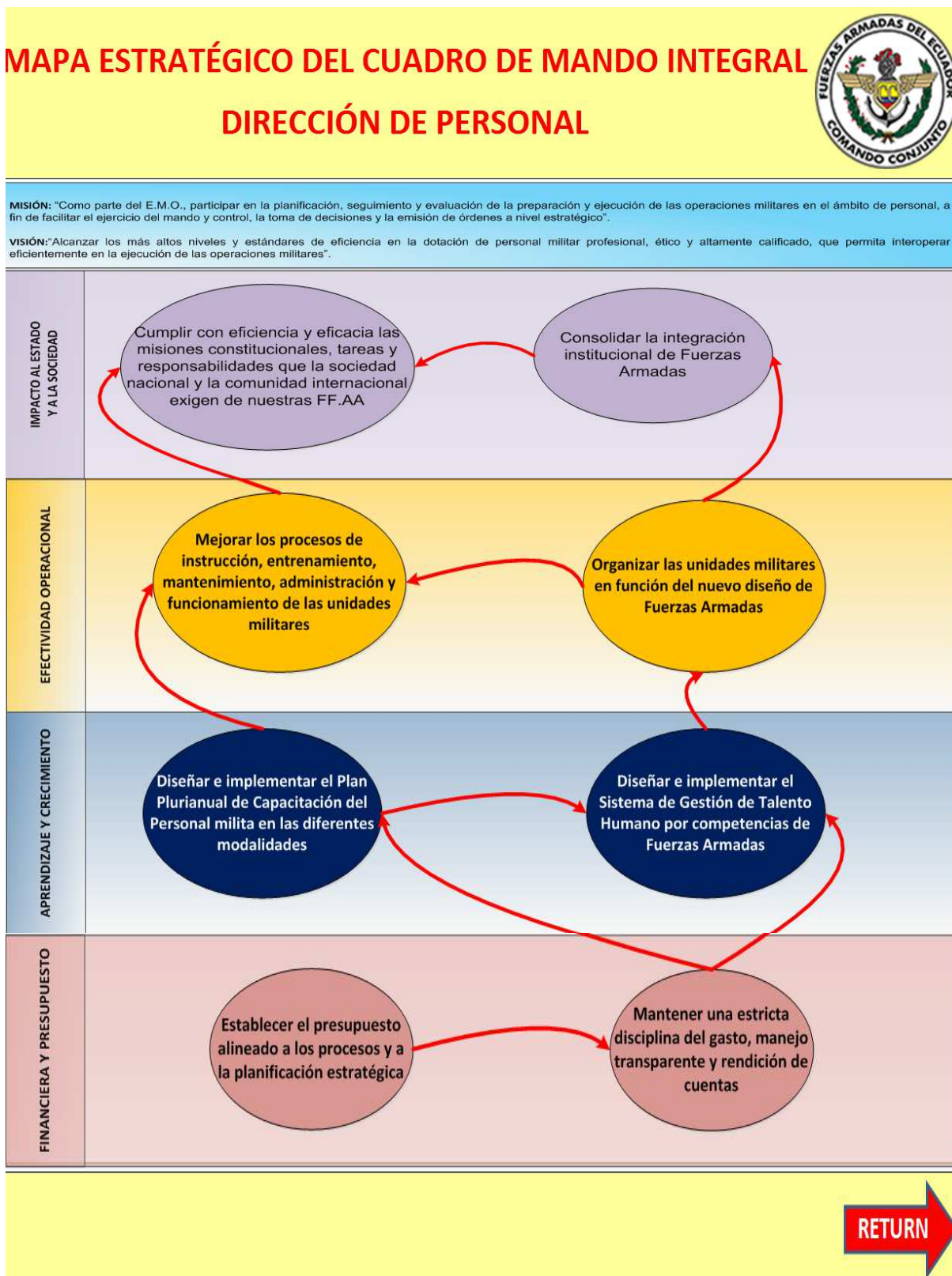


Figura 35: Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Personal

Fuente: Elaboración propia

**Objetivos Estratégicos:** Contiene cuatro objetivos estratégicos institucionales afines con la Dirección de Personal, listados para su selección y visualización a detalle.



Figura 36: Objetivos Estratégicos de la Dirección de Personal del CC.FF.AA del Ecuador

Fuente: Elaboración propia

**Objetivos Estratégicos a Detalle:** Una vez que se selecciona cada uno de los objetivos estratégicos se divide sus respectivos objetivos tácticos y operativos, así como sus correspondientes factores críticos de éxito (F.C.E.).

<b>INCREMENTAR NIVEL DE IMAGEN, CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN FF.AA.</b>		
<b>OBJETIVO TÁCTICO</b>	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>F.C.E.</b>
Cumplir eficazmente con la ejecución e información de la gestión estratégica del G1, como parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados.	1. Ejecutar la planificación estratégica militar en el campo de personal militar correspondiente al año 2012.	Alcance de metas y objetivos propuestos
	2. Cumplir con las solicitudes y trámites encargados por el EMO en el tiempo requerido	Gestión oportuna
	3. Cumplir con los requerimientos de personal militar en las distintas dependencias de la Institución y otros organismos del Estado en el año 2012.	Atención a requerimientos de personal militar
	4. Direccionar a las Fuerzas sobre el manejo operativo y bienestar del personal militar en el 2012	Reuniones directivas sobre manejo operativo y bienestar del personal militar
	5. Ingresar la información del personal militar al sistema de mando y control de forma mensual durante el año 2012	Información oportuna

**RETURN** 

## INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA



OBJETIVO TÁCTICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	F.C.E.
Implementar eficazmente los procesos de verificación, emisión y actualización de los productos del G1 como parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional por Resultados.	1. Emitir directivas que regulen y estandaricen el régimen de trabajo y aspectos de bienestar del personal militar correspondientes al año 2012	Regulación de las directivas del personal militar
	2. Incrementar las visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar en relación al año anterior.	Visitas e inspecciones de evaluación
	3. Actualizar las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012	Apreciaciones y recomendaciones actualizadas
	4. Actualizar la carta de la situación estratégica militar del personal del año 2012	Carta de situación del personal militar actualizada
	5. Actualizar los anexos y apéndices para los planes y directivas estratégicas militares en el campo de personal del año 2012	Anexos y apéndices actualizados
	6. Elaborar los memorándums de la situación de personal militar correspondiente al año 2012	Memorándums oportunos de la situación de personal militar
	7. Actualizar el reglamento orgánico numérico de FF.AA en función del nuevo diseño de fuerzas correspondiente al año 2012	Reglamento Orgánico actualizado

**RETURN**

## DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO Y GENERAR UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO



OBJETIVO TÁCTICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	F.C.E.
Implementar eficazmente los procesos de: dotación de recursos, evaluación del desempeño, movimientos, capacitación, y promoción del personal militar que integran el Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias de FF.AA.	1. Incorporar las competencias militares estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar correspondiente al año 2012	Dotación de personal militar por competencias
	2. Verificar los procesos de evaluación del desempeño del personal militar llevados a cabo en cada una de las Fuerzas correspondiente al año 2012	Procesos de evaluación del desempeño
	3. Tramitar los procesos de ascensos, traslados y transferencia del personal militar correspondientes al 2012	Movimientos y promoción del personal militar
	4. Incrementar la temática y los programas de capacitación del personal militar de acuerdo a las necesidades	Amplia oferta de capacitación
	5. Ejecutar el plan anual de capacitación correspondiente al año 2012	Personal militar capacitado y entrenado

**RETURN**

## GESTIONAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE FF.AA.



OBJETIVO TÁCTICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	F.C.E.
Implementar eficazmente los procesos de elaboración, comunicación y ejecución presupuestaria del G1, como parte del Sistema de gestión administrativa-financiera de Fuerzas Armadas.	1. Elaborar el presupuesto de la Dirección correspondiente al año 2012 alineado a los procesos y a la planificación estratégica institucional.	Equilibrio presupuestario
	2. Ejecutar el presupuesto asignado a la Dirección correspondiente al año 2012	Ejecución presupuestaria
	3. Elaborar la matriz de cumplimiento de procesos y el avance de ejecución presupuestaria 2012 en las revistas de gestión evaluadas por la JEMI.	Información financiera oportuna

**RETURN**

Figura 37: Objetivos Estratégicos a Detalle de la Dirección de Personal del CC.FF.AA del Ecuador

Fuente: Elaboración propia



**Indicadores Globales:** Contiene los 20 indicadores del CMI de la Dirección de Personal, alineados por perspectiva, con su respectivo objetivo estratégico, periodicidad, valor meta y valor real representado en un semáforo que enciende de manera automática el respectivo color acorde a los resultados.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO OPERATIVOS	INDICADOR	PERIODICIDAD	META	REAL
IMPACTO AL ESTADO Y LA SOCIEDAD	INCREMENTAR NIVEL DE IMAGEN, CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN FF.AA.	I1. Ejecutar la planificación estratégica militar en el campo de personal militar correspondiente al año 2012	<a href="#">Porcentaje de objetivos logrados del PEI en el campo de personal militar en el 2012</a>	anual	20%	20%
		I2. Cumplir con las solicitudes y trámites encargados por el EMO en el tiempo requerido	<a href="#">Porcentaje de solicitudes y trámites atendidos a tiempo en el año 2012</a>	mensual	100%	89%
		I3. Cumplir con los requerimientos de personal militar en las distintas dependencias de la Institución y otros organismos del Estado en el año 2012	<a href="#">Porcentaje de requerimientos de personal militar cumplidos dentro y fuera de la institución en 2012</a>	semestral	100%	83%
		I4. Direccionar a las Fuerzas sobre el manejo operativo y bienestar del personal militar en el año 2012	<a href="#">Porcentaje de reuniones operativas realizadas en el 2012 de acuerdo a lo planificado en el 2012</a>	trimestral	100%	88%
		I5. Ingresar información de personal militar al sistema de mando y control de forma mensual en el 2012	<a href="#">Porcentaje de registro de información en el sistema de mando y control</a>	mensual	100%	92%
EFFECTIVIDAD OPERACIONAL	INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA	E1. Emitir directivas que regulen y estandaricen el régimen de trabajo y aspectos de bienestar del personal militar correspondientes al año 2012	<a href="#">Porcentaje de directivas emitidas de acuerdo a lo planificado</a>	anual	20%	20%
		E2. Incrementar las visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar en relación al año anterior	<a href="#">Porcentaje de incremento de visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar con respecto al 2011</a>	anual	30%	30%
		E3. Actualizar las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012	<a href="#">Porcentaje de apreciaciones actualizadas de la situación estratégica militar del personal en el 2012</a>	anual	100%	100%
EFFECTIVIDAD OPERACIONAL	INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA	E4. Actualizar la carta de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012	<a href="#">Porcentaje de actualizaciones realizadas en la carta de situación estratégica militar del personal en el año 2012</a>	semestral	100%	100%
		E5. Actualizar los anexos y apéndices para los planes y directivas estratégicas militares en el campo de personal correspondiente al año 2012	<a href="#">Porcentaje de actualizaciones realizadas en los anexos y apéndices de los planes estratégicos militares 2012</a>	anual	100%	100%
		E6. Elaborar los memorándums de la situación de personal militar correspondiente al año 2012	<a href="#">Porcentaje de memorándums de situación de personal militar elaborados en el 2012</a>	anual	100%	96%
		E7. Actualizar el reglamento orgánico numérico de FF.AA en función del nuevo diseño de fuerzas correspondiente al año 2012	<a href="#">Porcentaje de actualizaciones realizadas en el Reglamento orgánico numérico de FF.AA en el 2012</a>	anual	100%	100%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO Y GENERAR UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO	A1. Incorporar las competencias estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar correspondiente al año 2012	<a href="#">Porcentaje de procesos de dotación de personal militar manejados por competencias estratégicas en 2012</a>	anual	100%	100%
		A2. Verificar los procesos de evaluación del desempeño del personal militar en cada una de las Fuerzas correspondiente al año 2012	<a href="#">Porcentaje de procesos de evaluación del desempeño de personal militar verificados en el año 2012</a>	anual	100%	83%
		A3. Tramitar los procesos de ascensos, traslados y transferencia del personal militar correspondientes al año 2012	<a href="#">Porcentaje de ascensos, traslados y transferencias del personal militar tramitados en el 2012</a>	anual	100%	75%
		A4. Incrementar los programas de capacitación del personal militar de acuerdo a las necesidades operacionales correspondientes al año 2012	<a href="#">Porcentaje de programas de capacitación incrementados en el año 2012 con respecto al año anterior</a>	anual	30%	25%
		A5. Ejecutar el plan anual de capacitación correspondiente al año 2012	<a href="#">Porcentaje del plan de capacitación ejecutado en el año 2012</a>	anual	100%	83%
FINANCIERA Y PRESUPUESTO	GESTIONAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE FFFA	F1. Elaborar el presupuesto de la dirección correspondiente al año 2012 alineado a los procesos y a la PEI	<a href="#">Porcentaje de relación alcanzado entre el presupuesto de la dirección con los objetivos estratégicos institucionales</a>	anual	100%	89%
		F2. Ejecutar el presupuesto asignado a la dirección correspondiente al año 2012	<a href="#">Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Dirección de personal en el 2012</a>	cuatrimestral	90%	63%
		F3. Elaborar la matriz de cumplimiento de procesos y el avance de ejecución presupuestaria 2012 en las revistas de gestión evaluadas por la JEMI	<a href="#">Porcentaje de objetivos alcanzados en el plan de información financiera del G1 en el 2012</a>	cuatrimestral	100%	67%

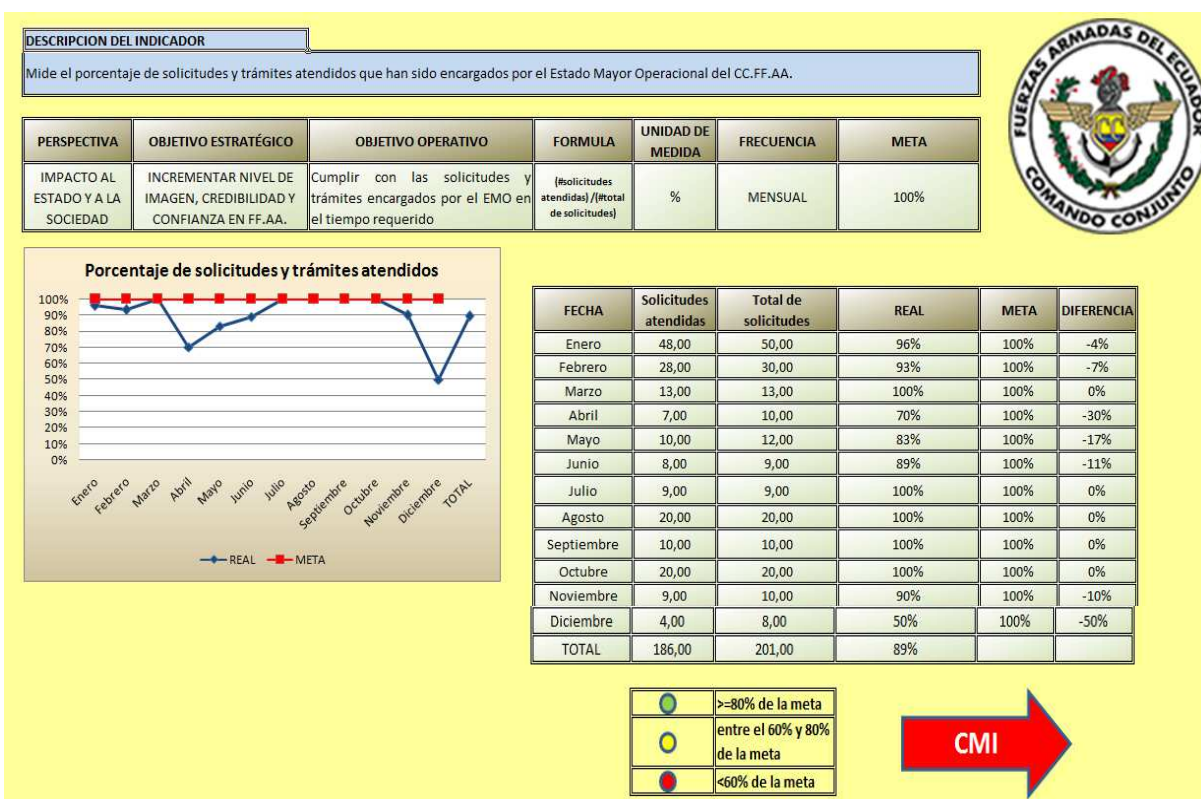
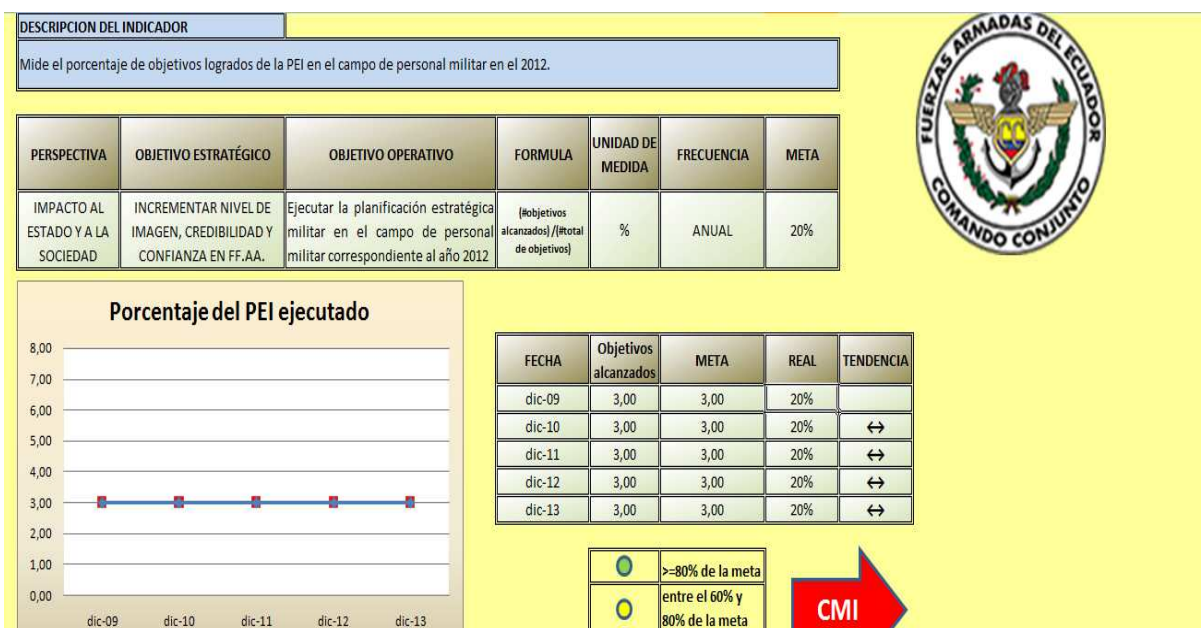


Figura 38: Indicadores Globales del Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Personal

Fuente: Elaboración propia



**Indicadores a Detalle:** Cuando se selecciona cada uno de los indicadores del cuadro anterior, se divide a detalle toda la información del indicador: su descripción, objetivo estratégico, a que perspectiva corresponde, fórmula, unidad de medida, frecuencia de medición, valor real, valor meta, tendencia, tabla resumen de datos, reporte y gráfico estadístico.

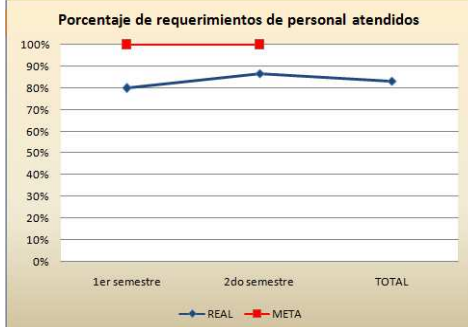


**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de requerimientos de personal militar atendidos en las dependencias de la Institución y otros organismos del Estado.



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD	INCREMENTAR NIVEL DE IMAGEN, CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN FF.AA.	Cumplir con los requerimientos de personal militar en las distintas dependencias de la Institución y otros organismos del Estado en el año 2012	$(\#req\_atendidos) / (\#total\ de\ requerimientos)$	%	SEMESTRAL	100%



FECHA	Requerimientos atendidos	Total de requerimientos	REAL	META	DIFERENCIA	TENDENCIA
1er semestre	80,00	100,00	80%	100%	-20%	
2do semestre	130,00	150,00	87%	100%	-13%	↑
TOTAL	210,00	250,00	83%			

<span style="color: green;">●</span>	>=80% de la meta
<span style="color: yellow;">●</span>	entre el 60% y 80% de la meta
<span style="color: red;">●</span>	<60% de la meta

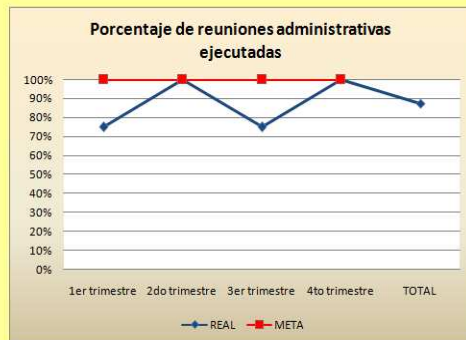


**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de reuniones operativas ejecutadas de acuerdo a lo planificado.



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD	INCREMENTAR NIVEL DE IMAGEN, CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN FF.AA.	Direccionar a las Fuerzas sobre el manejo operativo y bienestar del personal militar en el año 2012	$(\#reuniones\ adm.\ ejecutadas) / (\#total\ de\ reuniones\ planificadas)$	%	SEMESTRAL	100%



FECHA	Reuniones ejecutadas	Reuniones planificadas	REAL	META	DIFERENCIA	TENDENCIA
1er trimestre	3,00	4,00	75%	100%	-25%	
2do trimestre	4,00	4,00	100%	100%	0%	↑
3er trimestre	3,00	4,00	75%	100%	-25%	↔
4to trimestre	4,00	4,00	100%	100%	0%	↑
TOTAL	14,00	16,00	88%			

<span style="color: green;">●</span>	>=80% de la meta
<span style="color: yellow;">●</span>	entre el 60% y 80% de la meta
<span style="color: red;">●</span>	<60% de la meta

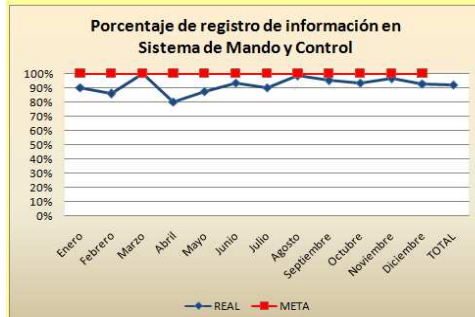


**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de registro de información del personal militar al Sistema de Mando y Control



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD	INCREMENTAR NIVEL DE IMAGEN, CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN FF.AA.	Ingresar información del personal militar al sistema de mando y control de forma mensual en el 2012	$(cant\_inf\_registrada) / (cant\_total\_inf)$	%	MENSUAL	100%



FECHA	Cantidad de registros ingresados	Total de Registros	REAL	META	DIFERENCIA	TENDENCIA
Enero	900,00	1000,00	90%	100%	-10%	
Febrero	600,00	700,00	86%	100%	-14%	↓
Marzo	400,00	400,00	100%	100%	0%	↑
Abril	400,00	500,00	80%	100%	-20%	↓
Mayo	700,00	800,00	88%	100%	-13%	↑
Junio	280,00	300,00	93%	100%	-7%	↑
Julio	90,00	100,00	90%	100%	-10%	↓
Agosto	590,00	600,00	98%	100%	-2%	↑
Septiembre	760,00	800,00	95%	100%	-5%	↓
Octubre	420,00	450,00	93%	100%	-7%	↓
Noviembre	530,00	550,00	96%	100%	-4%	↑
Diciembre	650,00	700,00	93%	100%	-7%	↓
TOTAL	6320,00	6900,00	92%			

<span style="color: green;">●</span>	>=80% de la meta
<span style="color: yellow;">●</span>	entre el 60% y 80% de la meta
<span style="color: red;">●</span>	<60% de la meta





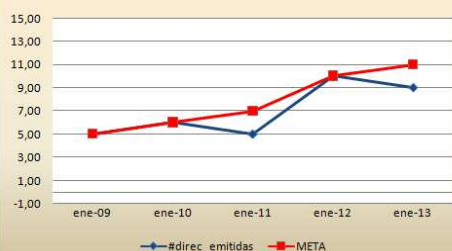
**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de directivas emitidas de acuerdo a las necesidades a cubrir en el año y que han sido planificadas



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
EFFECTIVIDAD OPERACIONAL	INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA	Emitir directivas que regulen y estandaricen el régimen de trabajo y aspectos de bienestar del personal militar correspondientes al año 2012	$(\#directivas\ emitidas) / (\#directivas\ planificadas)$	%	ANUAL	20%

**Porcentaje de directivas emitidas de acuerdo a lo planificado**



FECHA	#direc_emitidas	META	REAL	TENDENCIA
dic-09	5,00	5,00	20%	
dic-10	6,00	6,00	20%	↔
dic-11	5,00	7,00	14%	↓
dic-12	10,00	10,00	20%	↑
dic-13	9,00	11,00	16%	↓

	>=80% de la meta
	entre el 60% y 80% de la meta
	<60% de la meta



**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de incremento en visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar en relación al año anterior



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
EFFECTIVIDAD OPERACIONAL	INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA	Incrementar las visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar en relación al año anterior	$(\#visitas\ e\ inspecciones\ del\ 2012 - \#visitas\ e\ inspecciones\ 2011) / (\#visitas\ e\ inspecciones\ 2011)$	%	ANUAL	30%

**Porcentaje de Inspecciones y Visitas ejecutadas**



No. visitas año actual	No. visitas año anterior	META	REAL	TENDENCIA
30,00	20,00	30,00	30%	↑

	>=80% de la meta
	entre el 60% y 80% de la meta
	<60% de la meta



**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de apreciaciones y recomendaciones actualizadas de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
EFFECTIVIDAD OPERACIONAL	INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA	Actualizar las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012	$(\#actualizaciones\ ejecutadas) / (\#total\ de\ actualizaciones\ planificadas)$	%	ANUAL	100%

**Porcentaje de apreciaciones y recomendaciones**



No. Apreciaciones actualizadas	No. Apreciaciones planificadas	REAL	TENDENCIA
3,00	3,00	100%	↔

	>=80% de la meta
	entre el 60% y 80% de la meta
	<60% de la meta



**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de actualizaciones ejecutadas a la carta de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
EFFECTIVIDAD OPERACIONAL	INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA	Actualizar la carta de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012	$(\#actualizaciones\ ejecutadas) / (\#actualizaciones\ planificadas)$	%	SEMESTRAL	100%



FECHA	Actualizaciones ejecutadas	Actualizaciones planificadas	REAL	META	DIFERENCIA	TENDENCIA
1er semestre	2,00	2,00	100%	100%	0%	
2do semestre	2,00	2,00	100%	100%	0%	↔
TOTAL	4,00	4,00	100%			

<span style="color: green;">●</span>	>=80% de la meta
<span style="color: yellow;">●</span>	entre el 60% y 80% de la meta
<span style="color: red;">●</span>	<60% de la meta



**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de anexos y apéndices actualizados de la situación estratégica militar del personal militar correspondiente al año 2012



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
EFFECTIVIDAD OPERACIONAL	INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA	Actualizar los anexos y apéndices para los planes y directivas estratégicas militares en el campo de personal militar correspondiente al año 2012	$(\#actualizaciones\ ejecutadas) / (\#total\ de\ actualizaciones\ planificadas)$	%	ANUAL	100%



No. Anexos y apéndices actualizados	No. Anexos y apéndices planificados	REAL	TENDENCIA
3,00	3,00	100%	↔

<span style="color: green;">●</span>	>=80% de la meta
<span style="color: yellow;">●</span>	entre el 60% y 80% de la meta
<span style="color: red;">●</span>	<60% de la meta

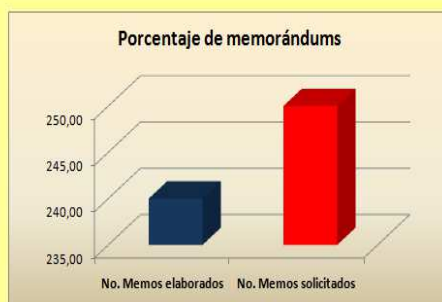


**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de memorándums elaborados de la situación de personal militar correspondiente al año 2012



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
EFFECTIVIDAD OPERACIONAL	INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA	Elaborar los memorándums de la situación de personal militar correspondiente al año 2012	$(\#memos\ elaborados) / (\#memos\ solicitados)$	%	ANUAL	100%



No. Memos elaborados	No. Memos solicitados	REAL	TENDENCIA
240,00	250,00	96%	↓

<span style="color: green;">●</span>	>=80% de la meta
<span style="color: yellow;">●</span>	entre el 60% y 80% de la meta
<span style="color: red;">●</span>	<60% de la meta





**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de actualizaciones ejecutadas al Reglamento Orgánico numérico de FF.AA. en función del nuevo diseño de Fuerzas correspondiente al año 2012

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
EFFECTIVIDAD OPERACIONAL	INCREMENTAR EL ALISTAMIENTO OPERACIONAL DE FF.AA	Actualizar el Reglamento Orgánico numérico de FF.AA en función del nuevo diseño de fuerzas correspondiente al año 2012	$(\#actualizaciones\ ejecutadas) / (\#actualizaciones\ planificadas)$	%	ANUAL	100%



No. Actualizaciones ejecutadas	No. Actualizaciones planificadas	REAL	TENDENCIA
2,00	2,00	100%	↔

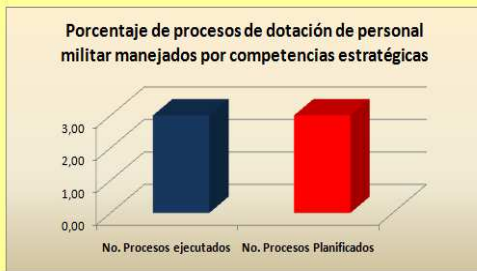
	>=80% de la meta
	entre el 60% y 80% de la meta
	<60% de la meta



**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de procesos de dotación de personal militar manejados por competencias estratégicas que hayan sido ejecutados en el 2012

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO Y GENERAR UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO	Incorporar las competencias estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar	$(\#procesos\ ejecutados) / (\#procesos\ planificados)$	%	ANUAL	100%



No. Procesos ejecutados	No. Procesos Planificados	REAL	TENDENCIA
3,00	3,00	100%	↔

	>=80% de la meta
	entre el 60% y 80% de la meta
	<60% de la meta



**DESCRIPCION DEL INDICADOR**

Mide el porcentaje de procesos de evaluación del desempeño del personal militar en cada una de las Fuerzas correspondientes al año 2012

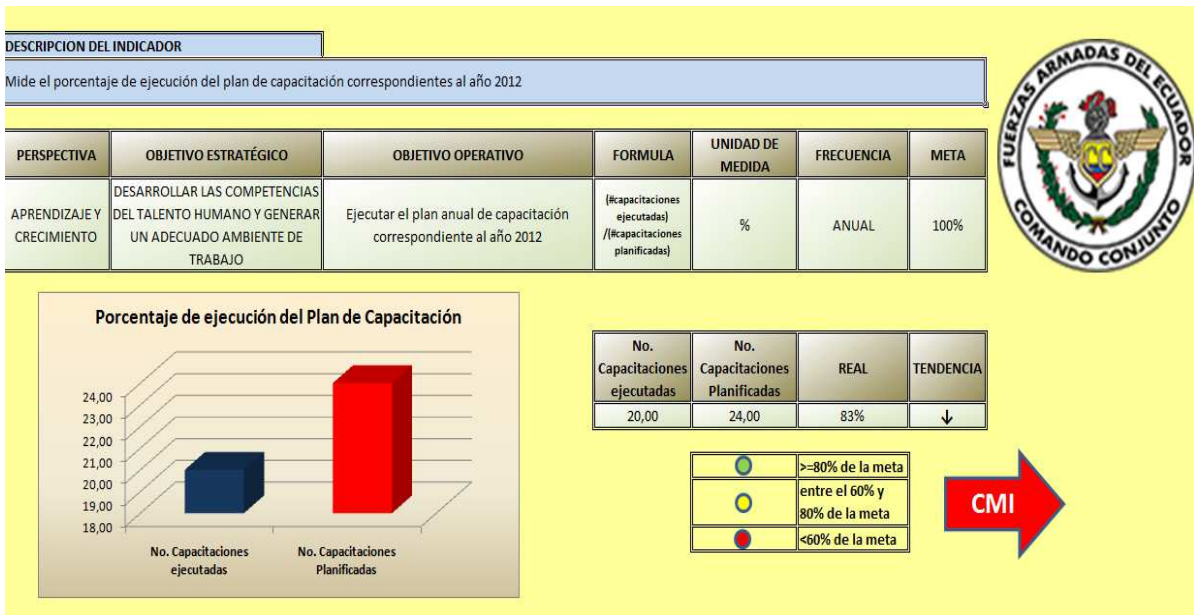
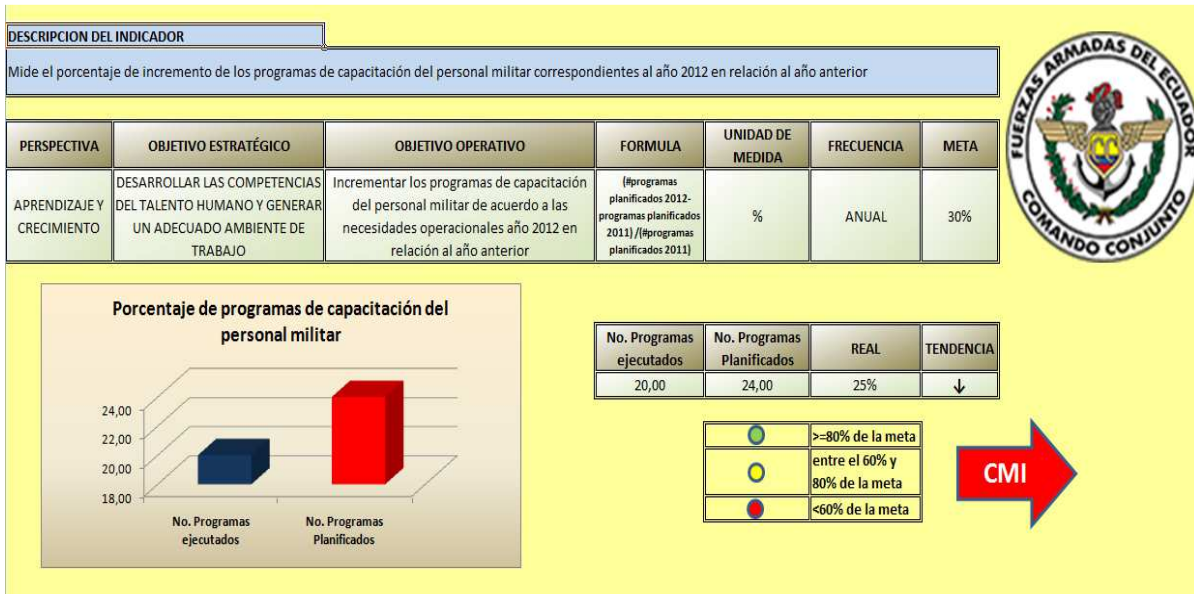
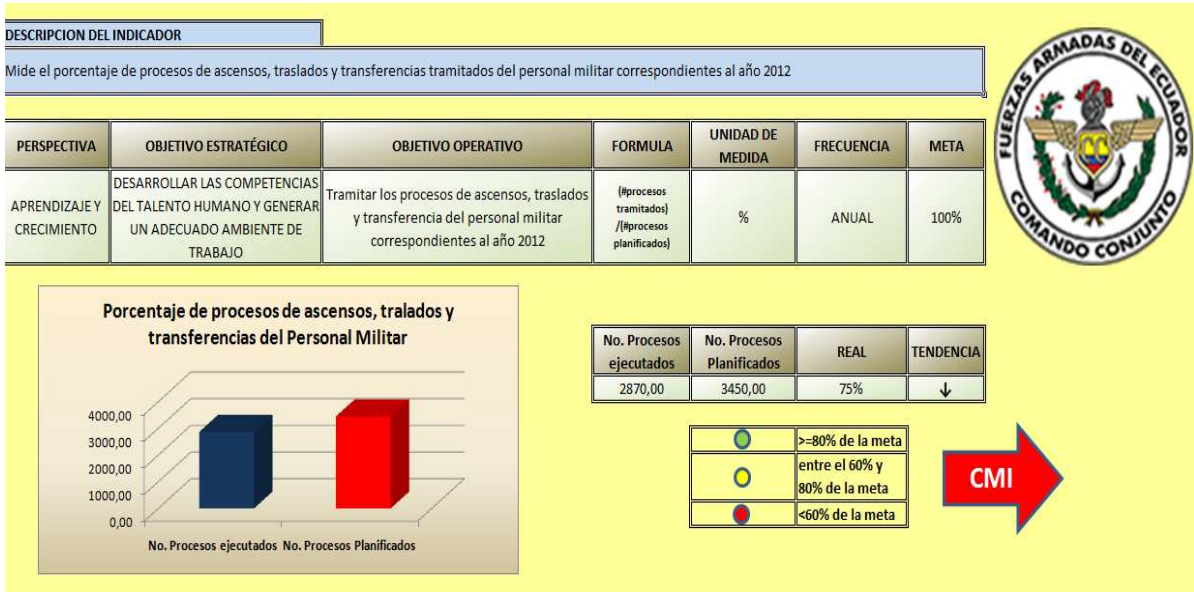
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO Y GENERAR UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO	Verificar los procesos de evaluación del desempeño del personal militar en cada una de las Fuerzas correspondiente al año 2012	$(\#procesos\ ejecutados) / (\#procesos\ planificados)$	%	ANUAL	100%



No. Procesos ejecutados	No. Procesos Planificados	REAL	TENDENCIA
5,00	6,00	83%	↓

	>=80% de la meta
	entre el 60% y 80% de la meta
	<60% de la meta







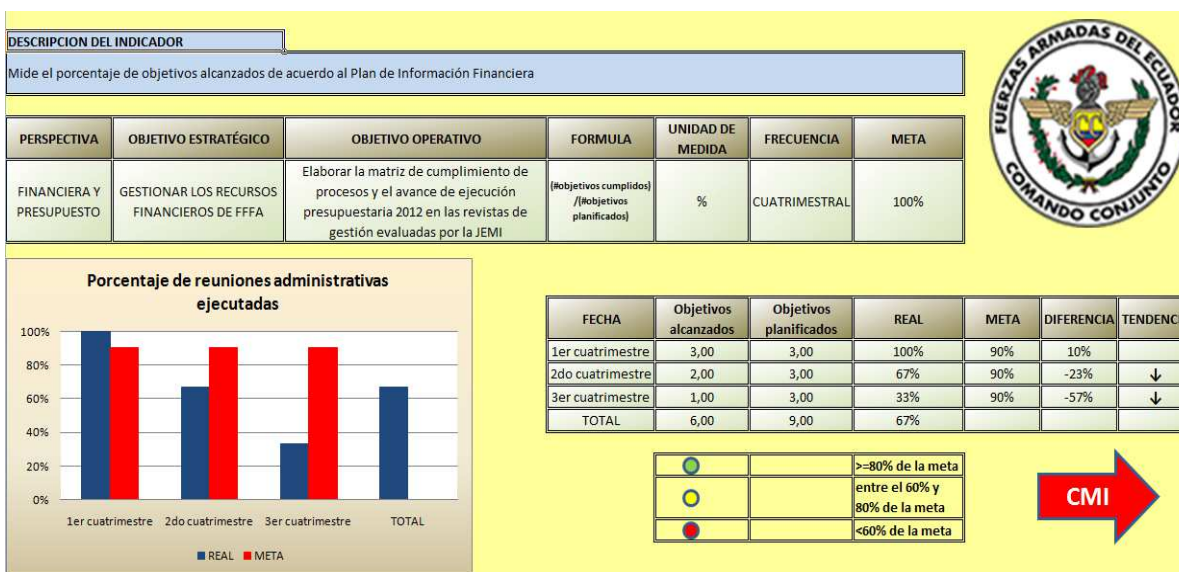
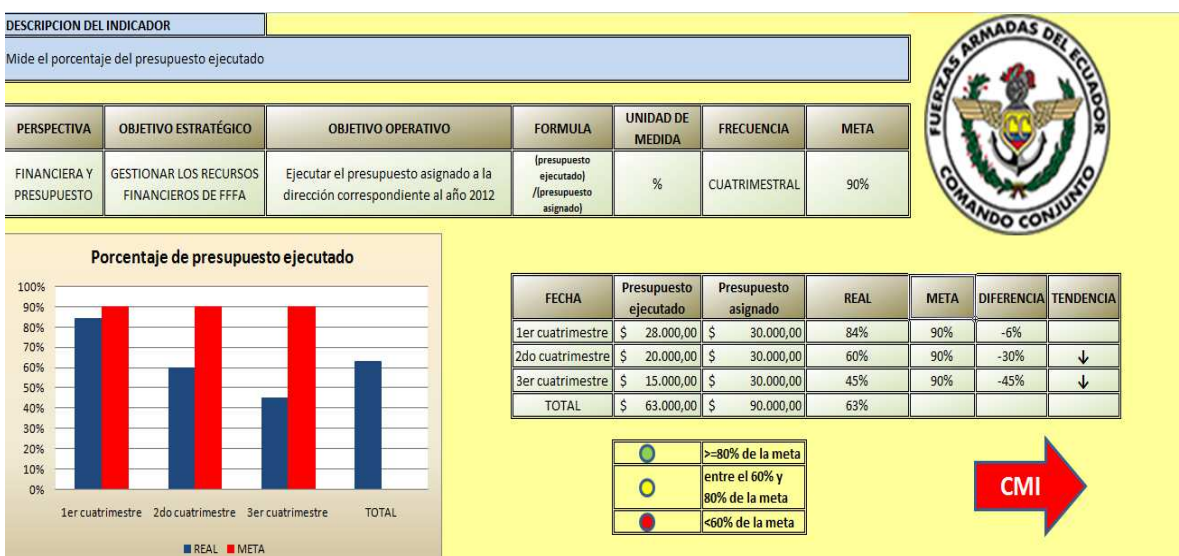
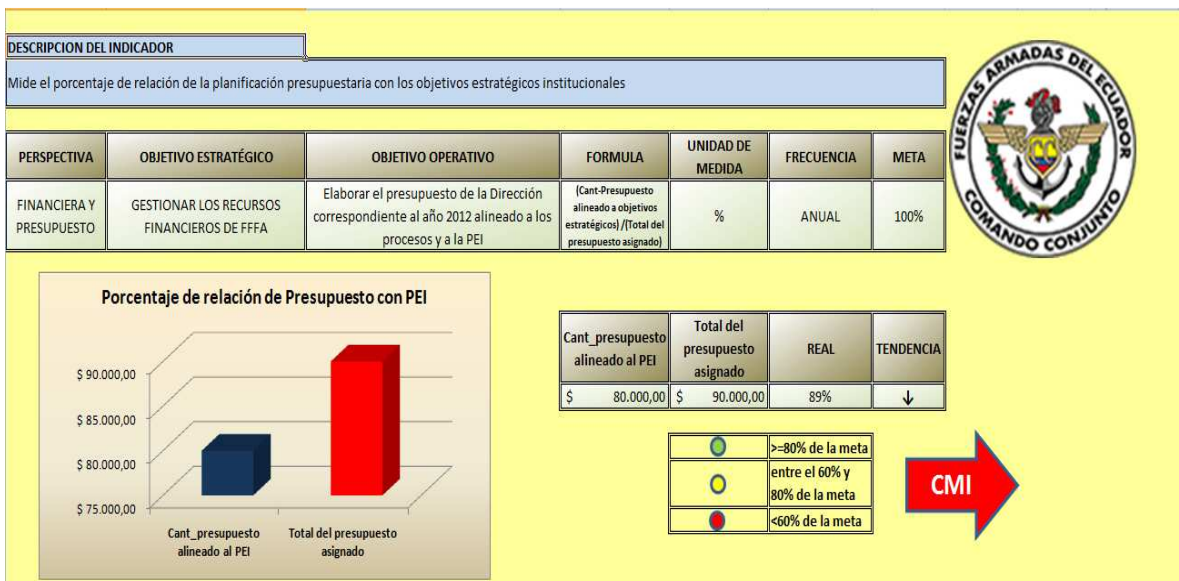


Figura 39: Indicadores Individuales del Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Personal

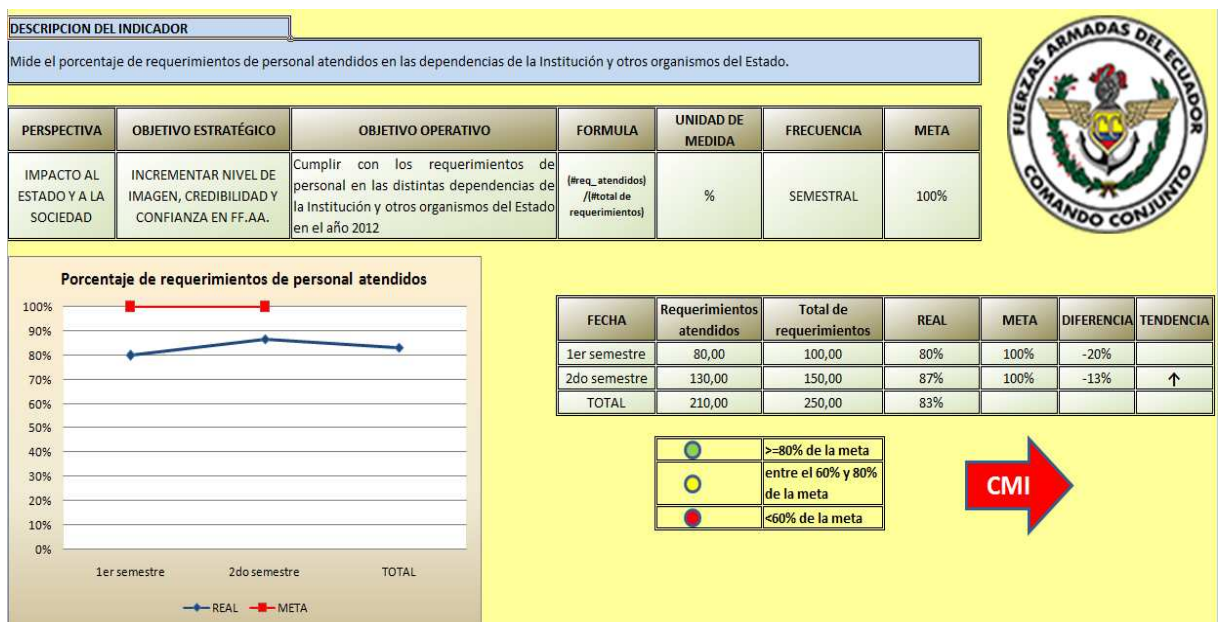
Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3 Simulación de datos.

El CMI es un sistema dinámico que permite adaptación y actualización constante, y más aún cuando se cuenta con una herramienta informática que facilite dichas adaptaciones. En el presente caso de estudio, al utilizar hojas de cálculo para la implementación del CMI, se puede realizar simulaciones constantes y con gran facilidad, ya que la importancia de las hojas de cálculo reside en su universalidad, en su facilidad de uso, en su capacidad para recalcular valores y sobre todo, en las posibilidades que ofrece con respecto al análisis de escenarios.

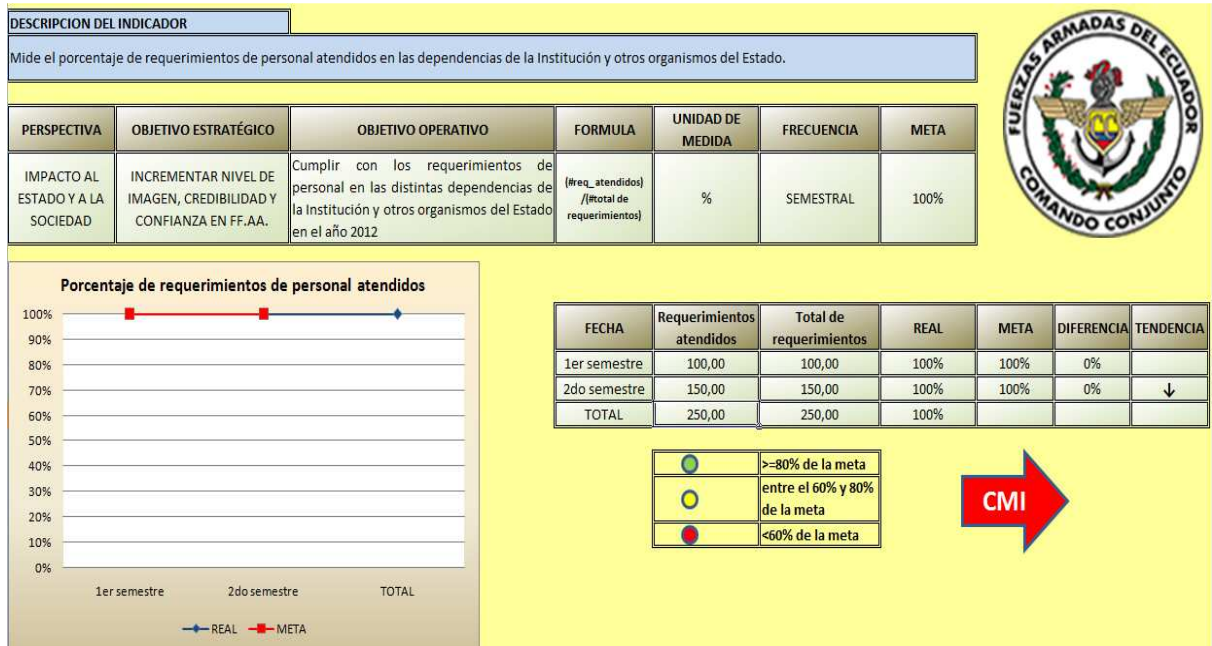
Por consiguiente, los directivos y colaboradores de la Dirección de Personal no sólo podrán visualizar y conformarse con los resultados que refleja el sistema de semáforos en base a los valores y tendencias de los objetivos e indicadores, sino también podrán simular datos permitiéndoles evaluar los efectos de: agregar o reemplazar recursos; cambiar el flujo o tiempos del proceso; introducir o eliminar servicios; cambiar los métodos de trabajo; cambiar los métodos de manejo de los recursos; o cambiar la programación de actividades, etc., simulaciones que deben estar bajo custodia, a fin de que la verdadera información obtenida no se vea adulterada o enajenada por personas no autorizadas.

Ejemplo: En el siguiente indicador correspondiente a la primera perspectiva “Impacto al Estado y a la Sociedad” tenemos un valor real del 80% de cumplimiento en el 1er semestre, y 87% en el 2do semestre, sobre 100% que era la meta, por tanto el semáforo refleja luz naranja por encontrarse en el rango de 60 y 80% de la meta.





Ahora, si tomamos el mismo indicador y realizamos una simulación de datos para comparar ¿cómo hubiesen sido los resultados de haberse cumplido el 100% de las metas?, podemos observar el cambio de color verde en el semáforo por cumplir con más del 80% de la meta, y la variación que se da en la tendencia y en el gráfico estadístico, demostrando así que ésta herramienta facilita no sólo el análisis de resultados ya obtenidos, sino de diversos escenarios que se presentarían ante ciertas circunstancias



### 3.3.4 Análisis de resultados.

En este punto, se monitorea el comportamiento de los indicadores, en base a los valores reales obtenidos, teniendo en cuenta las expresiones de cálculo planteadas en la ficha del indicador, y luego se comparará con el estado deseado, para detectar en cuáles de ellos no se han alcanzado los resultados esperados.

Tabla8: Análisis de resultados de los indicadores del CMI de la Dirección de Personal

<b>PERSPECTIVA IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD</b>			
<b>OBJETIVO OPERATIVO 1:</b> Ejecutar la planificación estratégica militar en el campo de personal correspondiente al año 2012.			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de objetivos logrados del PEI de FF.AA en el campo de personal militar en el año 2012	20%	20%	Este indicador nos demuestra que sí se alcanzaron todas las metas y objetivos propuestos.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 2:</b> Cumplir con las solicitudes y trámites encargados por el EMO en el tiempo requerido			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de solicitudes y trámites cumplidos a tiempo en el año 2012	100%	89%	La luz verde del semáforo de este indicador revela que hubo una gestión casi satisfactoria (>80% de la meta), por leves descensos en los meses de abril y diciembre
<b>OBJETIVO OPERATIVO 3:</b> Cumplir con los requerimientos de personal en las distintas dependencias de la Institución y otros organismos del Estado en el año 2012.			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de requerimientos de personal militar cumplidos dentro y fuera de la Institución en el año 2012	100%	83%	No se alcanzó la meta deseada, pero los resultados indican que los requerimientos de personal fueron atendidos en un 83% es decir, dentro de una escala favorable.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 4:</b> Direccionar a las Fuerzas sobre el manejo administrativo y bienestar del personal militar en el año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de reuniones operativas realizadas de acuerdo a lo planificado en el 2012	100%	88%	Este indicador señala que en el 2do y 4to semestre se cumplió la meta, y en el 1er y 3ro hubo descensos, es decir gestión casi satisfactoria.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 5:</b> Ingresar la información de personal al sistema de mando y control de forma mensual durante el año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de registros de información en el sistema de mando y control en el 2012	100%	92%	Los ingresos de información sí se realizaron con leves falencias en los meses de abril y mayo.

<b>PERSPECTIVA EFECTIVIDAD OPERACIONAL</b>			
<b>OBJETIVO OPERATIVO 1:</b> Emitir directivas que regulen y estandaricen el régimen operativo y aspectos de bienestar del personal militar correspondientes al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de directivas emitidas por la Dirección de Personal acorde lo planificado en 2012	20%	20%	Este indicador nos demuestra que sí se alcanzaron las metas propuestas.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 2:</b> Incrementar las visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar en relación al año anterior.			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de incremento de visitas e inspecciones de evaluación de la situación de personal militar respecto al 2011	30%	30%	Sí se cumplió con la meta propuesta en las visitas de evaluación del personal militar.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 3:</b> Actualizar las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de apreciaciones actualizadas situación estratégica militar del personal en el 2012	100%	100%	Este indicador revela que si se alcanzó la meta propuesta
<b>OBJETIVO OPERATIVO 4:</b> Actualizar la carta de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de actualizaciones realizadas en la carta de situación estratégica militar del personal militar en el año 2012	100%	100%	Los resultados señala que se alcanzaron las metas propuestas
<b>OBJETIVO OPERATIVO 5:</b> Actualizar los anexos y apéndices para los planes y directivas estratégicas militares en el campo de personal correspondiente al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de actualizaciones realizadas en los anexos y apéndices de los planes estratégicos militares 2012	100%	100%	Este indicador revela que si se alcanzó la meta propuesta
<b>OBJETIVO OPERATIVO 6:</b> Elaborar los memorándums de la situación de personal militar correspondiente al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de memorándums de situación de personal militar elaborados en el 2012	100%	96%	240 memorándums se elaboraron sobre una meta de 250, el indicador tiene semáforo luz verde.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 7:</b> Actualizar el reglamento orgánico numérico de FF.AA en función del nuevo diseño de fuerzas correspondiente al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de actualizaciones realizadas en el Reglamento orgánico numérico de FF.AA	100%	100%	Sí se cumplieron con las metas propuestas satisfactoriamente


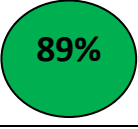
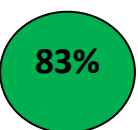
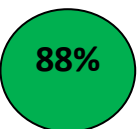

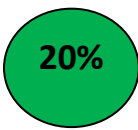
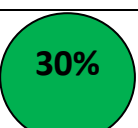
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>OBJETIVO OPERATIVO 1:</b> Incorporar las competencias estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar correspondiente al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de procesos de dotación de personal militar manejados por competencias estratégicas en 2012	100%	100%	Los resultados indican que sí se cumplieron con las metas propuestas a cabalidad.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 2:</b> Verificar los procesos de evaluación del desempeño del personal militar llevados a cabo en cada una de las Fuerzas correspondiente al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de procesos de evaluación del desempeño de personal militar verificados en el año 2012	100%	83%	Aunque no se alcanzó la meta propuesta, el semáforo de este indicador señala luz verde (>80% de la meta), resultado casi satisfactorio.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 3:</b> Tramitar los procesos de ascensos, traslados y transferencia del personal militar correspondientes al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de procesos de ascensos, traslados y transferencias del personal militar tramitados en el 2012	100%	75%	2870 procesos de ascensos, traslados y transferencias de personal militar fueron tramitados en relación a la meta de 3450 procesos, por lo tanto el semáforo muestra luz naranja, debido a la carencia de personal y el no completamiento del orgánico numérico de FF.AA requerido
<b>OBJETIVO OPERATIVO 4:</b> Incrementar los programas de capacitación del personal militar de acuerdo a las necesidades operacionales correspondientes al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de programas de capacitación incrementados en el año 2012 con respecto al año anterior	30%	25%	En la programación anual de capacitación se incrementaron 20 programas sobre 24 planificados, por lo tanto se incrementó un 25%, siendo casi satisfactoria con luz verde
<b>OBJETIVO OPERATIVO 5:</b> Ejecutar el plan anual de capacitación correspondiente al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje del plan de capacitación ejecutado en el año 2012	100%	83%	De un total de 24 programas de capacitación se ejecutaron 20, aunque no se alcanzó la meta es un resultado casi satisfactorio > 80%.


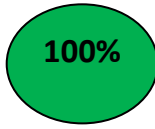

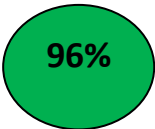

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA Y PRESUPUESTO</b>			
<b>OBJETIVO OPERATIVO 1:</b> Elaborar el presupuesto de la dirección correspondiente al año 2012 alineado a los procesos y a la planificación estratégica institucional.			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de relación alcanzado entre el presupuesto de la dirección con los objetivos estratégicos institucionales	100%	89%	En la elaboración del presupuesto del G1, los procesos alineados con la PEI corresponden a un 89% en relación al total de presupuesto asignado.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 2:</b> Ejecutar el presupuesto asignado a la dirección correspondiente al año 2012			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Dirección de personal en el 2012	90%	63%	Este indicador cuatrimestral revela que el último período tiene un descenso considerable, por lo que el semáforo indica luz amarilla, no se alcanzaron las metas satisfactoriamente, principalmente por la reducción de presupuestos a FF.AA, la entrega no oportuna de los recursos, y el destino de recursos ante emergencias no previstas en la planificación.
<b>OBJETIVO OPERATIVO 3:</b> Elaborar la matriz de cumplimiento de procesos y el avance de ejecución presupuestaria 2012 en las revistas de gestión evaluadas por la JEMI.			
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Porcentaje de objetivos alcanzados en el plan de información financiera del G1 en el 2012	100%	67%	Este indicador guarda estrecha relación con el anterior, por lo tanto el valor real es 67% luz amarilla (entre el 60% y 80% de la meta)

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.5 Establecimiento de planes de acción.

En base al anterior análisis, se establecen las siguientes acciones de mejora que en algunos casos son acciones correctivas (para indicadores con luz naranja o roja) y en otros casos son acciones preventivas (para indicadores con luz verde). Es recomendable que éstas acciones documenten los objetivos que se debieron alcanzar, el valor real del indicador con su respectivo semáforo y las acciones estratégicas a seguir con los responsables de su ejecución y seguimiento, para alcanzar el fin deseado del CMI.

OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR V. REAL	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
<b>PERSPECTIVA IMPACTO AL ESTADO Y A LA SOCIEDAD</b>			
Ejecutar la planificación estratégica militar en el campo de personal militar en el 2012		Seguimiento a las novedades futuras en el cumplimiento de metas y objetivos	Director de Personal  Jefe de Planificación
Cumplir con las solicitudes y trámites encargados por el EMO en el tiempo requerido		Agilizar la revisión y respuesta a los trámites y diligencias encargados por el EMO	Director de Personal
Cumplir con los requerimientos de personal militar en las distintas dependencias de la Institución y otros organismos del Estado en el año 2012.		Coordinar con los Directores de RR.HH de las Fuerzas sobre la disponibilidad y necesidades de personal militar	Director de Personal
Direccionar a las Fuerzas sobre el manejo operativo y bienestar del personal militar en el año 2012		Coordinar con los Directores de RR.HH de las Fuerzas el direccionamiento operativo y bienestar del personal militar.	Director de Personal
Ingresar la información de personal militar al sistema de mando y control de forma mensual durante 2012		Aprovechar el sistema informático de la Institución para actualizar la información de personal militar con ingresos mensuales.	Director de Personal  Jefe de Apoyo Administrativo
<b>PERSPECTIVA EFECTIVIDAD OPERACIONAL</b>			
Emitir directivas que regulen y estandaricen el régimen de trabajo y aspectos de bienestar del personal militar en el año 2012		Analizar procedimientos que deben observarse para el cumplimiento del régimen de trabajo y bienestar del personal	Director de Personal
Incrementar las visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal		Coordinar con las Unidades militares operativas y comandos operacionales el	Director de Personal

militar en relación al año anterior.		cronograma de inspecciones	Director de Control y Evaluación
Actualizar las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica del personal militar correspondiente al 2012		Análisis de los informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas en el campo de personal militar.	Director de Personal Jefe de Planificación Jefe de Control y Evaluación Jefe de Apoyo Administrativo
Actualizar la carta de la situación estratégica militar del personal correspondiente al año 2012		Análisis de los informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas en el campo de personal militar.	Director de Personal Jefe de Planificación Jefe de Control y Evaluación Jefe de Apoyo Administrativo
Actualizar los anexos y apéndices para los planes y directivas estratégicas militares en el campo de personal militar correspondiente al año 2012		Análisis de los informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas en el campo de personal militar.	Director de Personal Jefe de Planificación Jefe de Control y Evaluación Jefe de Apoyo Administrativo
Elaborar los memorándums de la situación de personal militar correspondiente al año 2012		Análisis de los informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas en el campo de personal militar.	Director de Personal Jefe de Planificación Jefe de Control y Evaluación Jefe de Apoyo Administrativo
Actualizar el reglamento orgánico numérico de FF.AA en función del nuevo diseño de fuerzas correspondiente al 2012		Coordinar con la Dirección estratégica Institucional y Directores de RR.HH de las Fuerzas la actualización del Reglamento Orgánico	Director de Personal



<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
Incorporar las competencias militares estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar en el 2012		Coordinar con la Dirección estratégica Institucional y los Directores de RR.HH de las Fuerzas las competencias requeridas en las diferentes categorías	Director de Personal
Verificar los procesos de evaluación del desempeño del personal militar llevados a cabo en cada una de las tres Fuerzas en el año 2012		Coordinar con los Consejos Reguladores de la Carrera de cada una de las tres Fuerzas el análisis de los procesos de evaluación	Director de Personal
Tramitar los procesos de ascensos, traslados y transferencia del personal militar correspondientes al año 2012		Requerir de los Comandantes/Directores de RR.HH de las tres Fuerzas los informes de movimientos y altas del personal militar	Director de Personal
Incrementar los programas de capacitación del personal militar de acuerdo a las necesidades operacionales en el 2012		Coordinar con la Dirección estratégica Institucional y los Directores de RR.HH de las tres Fuerzas, las necesidades de capacitación en el campo operacional	Director de Personal
Ejecutar el plan anual de capacitación correspondiente al año 2012		Coordinar con la DIEDMIL y la Universidad de FF.AA la capacitación del personal militar	Jefe de Apoyo Administrativo
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA Y PRESUPUESTO</b>			
Elaborar el presupuesto de la Dirección correspondiente al año 2012 alineado a los procesos y a la PEI.		Coordinar con la JEMI y la Dirección financiera Institucional, la elaboración y aprobación del presupuesto	Director de Personal Jefe de Apoyo Administrativo
Ejecutar el presupuesto asignado a la Dirección respectivo al 2012		Seguimiento a las novedades en la ejecución presupuestaria	Director de Personal Jefe de Apoyo Administrativo
Elaborar la matriz de cumplimiento de procesos y avance de ejecución presupuestaria en revistas de gestión evaluadas por la JEMI		Agilizar el ingreso de la información financiera actualizada de la dirección	Director de Personal Jefe de Apoyo Administrativo

Figura 40: Planes de acción en base a los resultados de los indicadores del CMI del G1

Fuente: Elaboración propia



### **3.3.6 Integración del personal y seguimiento**

Como último paso en la implementación del CMI, se procedió a integrar a los miembros de la Dirección de Personal con la herramienta, esta etapa comenzó como un piloto de capacitación que duró un mes, el cual no presentó novedades, el sistema se ajustó a las tareas del personal. Se reiteró la importancia de un seguimiento periódico a los indicadores vs objetivos, a través de la puesta en marcha continua de los lineamientos estratégicos propuestos en el sistema, para lo cual mensualmente en un lapso de seis meses evaluaron y monitorearon el sistema en tiempo real.

En la medida que iban disponiendo de los resultados, las hipótesis formuladas en la estrategias también fueron contrastadas, iniciando un proceso de retroalimentación y aprendizaje de forma continua. Uno de los elementos importantes para el monitoreo fue sin duda la utilización de la solución informática, que mediante el uso de los resultados de los indicadores, les permitió identificar tanto desviaciones como oportunidades de mejora para la gestión de la Dirección. Cabe destacar, que el titular de la Dirección es el responsable de autorizar los cambios que se realicen a los indicadores establecidos, a fin de evitar ingresos de datos e información no veraces.

## **3.4 FASE DE APROBACIÓN**

### **3.4.1 Documento que sustente la aprobación del CMI.**

Puesto en marcha el CMI en la Dirección de Personal, incluyendo su análisis, pruebas, cambios, y mejoras por parte del equipo de trabajo del CMI, el Director del G1 como máxima autoridad de esta Dirección, procedió a aprobarlo mediante oficio<sup>13</sup> con fecha 8 de enero del 2014.

## **DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS**

Los resultados de la investigación demuestran la factibilidad de los recursos que existieron para llevar a cabo el diseño, estructuración e implementación de un CMI en la Dirección de Personal del CC.FF.AA. del Ecuador, en base a los planes operativos y a la PEI, como aporte a la gestión que desempeña esta dependencia. Por tanto, sí se cumplió con el proyecto y con los objetivos planteados.

---

<sup>13</sup> Anexo 4

## CONCLUSIONES

- ✓ Se planificó, diseñó e implementó un CMI para la Dirección de Personal del COMACO del Ecuador, mediante la adecuación del modelo al sector público, en respuesta a la actual necesidad de modernizar y agilizar la gestión que realizan las entidades públicas, circunstancias que exigen innovaciones en las tácticas utilizadas en la gestión diaria, que les faciliten el monitoreo y control de sus actividades a fin de aplicar acciones correctivas de manera oportuna.
- ✓ Para la creación de esta herramienta se actuó en base a la misión del G1 que consta en la PEI, a una visión específica que se la estructuró en base a la visión institucional, y a las funciones que desempeña esta Dirección; así mismo se determinaron 4 objetivos estratégicos uno por perspectiva (1. Impacto al Estado y a la Sociedad; 2. Efectividad Operacional; 3. Aprendizaje y Crecimiento; y 4. Financiera y Presupuesto) y 20 objetivos operativos cada uno con su respectivo indicador con los que se cubren todas las funciones esenciales de la Dirección.
- ✓ Para la implementación del CMI se diseñó una herramienta informática basada en hojas de cálculo Excel, lo que permitió fácilmente simular las diversas funciones del CMI, y del cual se extrajeron resultados reales del comportamiento de los indicadores con su respectiva información (descripción, objetivo, perspectiva, fórmula, unidad de medida, frecuencia, valor real, valor meta, tendencia, resumen de datos, y gráfico estadístico). En esta fase de implementación se realizó un piloto de capacitación corto debido a su facilidad de uso, y un período de prueba de seis meses en el cual el personal obtuvo resultados en tiempo real que les permitió identificar tanto desviaciones como oportunidades de mejora para la gestión de esta Dirección.
- ✓ Finalizado el período de prueba que incluyó análisis, cambios y mejoras por parte del equipo de trabajo del CMI, ésta herramienta fue aprobada por el Director de Personal mediante oficio anexo al presente trabajo, debiendo enfatizar que durante todo el proceso de la investigación se contó con la colaboración, compromiso y aprobación del Director de Personal y demás servidores de esta Dirección, lo que facilitó la comunicación e integración del personal con esta herramienta, logrando cumplir con el ritmo marcado en las diferentes fases que implicó el desarrollo del CMI y así alcanzar el fin deseado.

Sumado a lo anterior como resultado de la implementación del CMI en la Dirección de Personal, se extraen las siguientes conclusiones específicas por perspectiva:

**Primera perspectiva: Impacto al Estado y a la Sociedad**

Esta perspectiva está compuesta por 5 objetivos operativos que responden a la estrategia institucional “Incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza en FF.AA.”, cada uno con su propio indicador de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

INDICADOR	META	REAL	CONCLUSIÓN
Porcentaje de objetivos logrados del PEI de FF.AA en el campo de personal en el año 2012	20%	20%	Gestión satisfactoria, sí se alcanzaron todas las metas y objetivos propuestos.
Porcentaje de solicitudes y trámites cumplidos a tiempo en el año 2012	100%	89%	Gestión casi satisfactoria, existieron descensos en los meses de abril y diciembre
Porcentaje de requerimientos de personal militar cumplidos dentro y fuera de la Institución en el año 2012	100%	83%	Gestión casi satisfactoria, aunque no se alcanzó la meta deseada, el resultado está dentro de una escala favorable.
Porcentaje de reuniones operativas realizadas de acuerdo a lo planificado en el 2012	100%	88%	Gestión casi satisfactoria, hubieron descensos en el 1er y 3er trimestre.
Porcentaje de registros de información en el sistema de mando y control en el 2012	100%	92%	Gestión casi satisfactoria, los ingresos de información sí fueron realizados pero con leves falencias en los meses de abril y mayo.

**Segunda perspectiva: Efectividad Operacional**

Tiene 7 objetivos operativos que responden a la estrategia institucional “Incrementar el alistamiento operacional de FF.AA.”, cada uno con su propio indicador de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

INDICADOR	META	REAL	CONCLUSIÓN
Porcentaje de directivas emitidas por la Dirección de Personal acorde lo planificado en 2012	20%	20%	Gestión satisfactoria, sí se alcanzaron las metas propuestas.

Porcentaje de incremento de visitas e inspecciones de evaluación de la situación de personal militar realizadas en 2012 respecto al 2011	30%	30%	Gestión satisfactoria, sí se cumplió con el incremento de las visitas de evaluación del personal militar.
Porcentaje de apreciaciones actualizadas de la situación estratégica militar del personal en el año 2012	100%	100%	Gestión satisfactoria, sí se alcanzó la meta propuesta.
Porcentaje de actualizaciones realizadas en la carta de situación estratégica militar del personal militar en el año 2012	100%	100%	Gestión satisfactoria, sí se alcanzaron las metas propuestas.
Porcentaje de actualizaciones realizadas en los anexos y apéndices de los planes estratégicos militares	100%	100%	Gestión satisfactoria, sí se alcanzaron las metas propuestas.
Porcentaje de memorándums de situación de personal militar elaborados en el 2012	100%	96%	Gestión casi satisfactoria, 240 memorándums de situación de personal militar fueron elaborados, la meta era 250
Porcentaje de actualizaciones realizadas en el Reglamento orgánico numérico de FF.AA en el 2012	100%	100%	Gestión satisfactoria, los resultados indican que sí se cumplieron con las metas.

### ***Tercera perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento***

Tiene 5 objetivos operativos que responden a la estrategia institucional “Desarrollar las competencias del talento humano y generar un adecuado ambiente de trabajo”, cada uno con su propio indicador de los cuales se obtuvieron lo siguiente:

INDICADOR	META	REAL	CONCLUSIÓN
Porcentaje de procesos de dotación de personal militar manejados por competencias estratégicas en 2012	100%	100%	Gestión satisfactoria, se cumplieron con las metas propuestas
Porcentaje de procesos de evaluación del desempeño de personal verificados en el año 2012	100%	83%	Gestión poco satisfactoria, no se cumplieron todas las metas propuestas.

Porcentaje de procesos de ascensos, traslados y transferencias del personal militar tramitados en el 2012	100%	75%	Gestión insatisfactoria, 2870 procesos de 3450 fueron tramitados, debido a la falta de personal y el no completamiento del Orgánico Numérico de FF.AA
Porcentaje de programas de capacitación incrementados en el año 2012 con respecto al año anterior	30%	25%	Gestión casi satisfactoria, se incrementaron 20 programas de los 24 planificados.
Porcentaje del plan de capacitación ejecutado en el año 2012	100%	83%	Gestión casi satisfactoria, de 24 programas se ejecutaron 20 en total

#### **Cuarta perspectiva: Financiera y Presupuesto**

En la 4ta y última perspectiva se establecieron 3 objetivos operativos que responden a la estrategia institucional “Gestionar los recursos financieros de FF.AA”, cada uno con su propio indicador de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

INDICADOR	META	REAL	CONCLUSIÓN
Porcentaje de relación alcanzado entre el presupuesto de la dirección con los objetivos estratégicos institucionales	100%	89%	Gestión poco satisfactoria, los procesos alineados con el PEI corresponden a un 89% en relación al total de presupuesto.
Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Dirección de personal en el 2012	90%	63%	Gestión insatisfactoria, el último cuatrimestre tuvo un descenso considerable, lo que no permitió alcanzar la meta, producto de la reducción presupuestaria a FF.AA, entrega no oportuna de los recursos, y el destino de recursos ante emergencias no previstas.
Porcentaje de objetivos alcanzados en el plan de información financiera del G1 en el 2012	100%	67%	Gestión insatisfactoria, éste indicador guarda estrecha relación por lo que su valor real del 67% (luz amarilla), indica que no se cumplieron todos los objetivos alcanzados en el plan de información financiera del G1.

## RECOMENDACIONES

En virtud de las conclusiones resultantes, se realizan las siguientes recomendaciones al Director de Personal:

- Realizar el seguimiento del CMI, debiendo diseñar un plan de monitoreo con intervalos planificados para revisar y retroalimentar los objetivos, dicho seguimiento debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo las propuestas de valor y los objetivos, además de involucrar a todo el personal del G1 en el proceso, de forma tal que la comunicación sea la base fundamental.
- Evaluar las necesidades actuales y futuras del personal militar de FF.AA, a fin de que el CMI se mantenga vigente. Las estrategias e indicadores pueden y deben ser modificadas y evaluadas según las necesidades de la Institución, las circunstancias internas y externas, e inclusive en respuesta a las distintas ideologías que se producen ante el constante cambio de mando tanto a nivel departamental como institucional.
- Promover una capacitación interna acerca del funcionamiento e implementación del CMI, para que ésta información llegue a las otras Direcciones y Departamentos de la Institución, a fin de que conozcan la utilidad y beneficios de esta herramienta de gestión, para posteriormente ampliar su aplicación y hacer que el control de gestión no sea sólo de forma vertical sino también de forma horizontal, es decir, de manera integral, para contribuir al cumplimiento de la visión institucional.

Además se realizan las siguientes recomendaciones preventivas y/o correctivas por perspectiva:

### ***Primera perspectiva: Impacto al Estado y a la Sociedad***

INDICADOR	RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN
Porcentaje de objetivos logrados del PEI de FF.AA en el campo de personal militar en el año 2012	Director de Personal Jefe de Planificación	Continuar cumpliendo con la elaboración y actualización de la planificación estratégica anual en el campo de personal militar.
Porcentaje de solicitudes y trámites encargados por el EMO cumplidos a tiempo en el año 2012	Director de Personal Jefe de Planificación	Prever la cantidad y competencias del personal militar en los comandos operacionales sobretodo de diciembre-abril cuando se cumplen pases y transferencias, a fin de cumplir oportunamente las solicitudes del EMO

Porcentaje de requerimientos de personal militar cumplidos dentro y fuera de la Institución en el 2012	Director de Personal	Solicitar a los Comandantes y/o Directores de RR.HH de las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, reportes mensuales sobre la disponibilidad y necesidades del personal militar, a fin de que sean atendidos oportunamente.
Porcentaje de reuniones operativas realizadas de acuerdo a lo planificado en el 2012	Director de Personal	Fijar con los Comandantes/Directores de RR.HH de las tres Fuerzas reuniones operativas trimestrales de carácter obligatorio a fin de tratar sobre el direccionamiento operativo y de bienestar del personal militar.
Porcentaje de registros de información de personal militar ingresados en el sistema de mando y control en el 2012	Director de Personal Jefe de Apoyo Administrativo	Crear una base de datos interna donde se registre diariamente información sobre la situación del personal militar obtenida de los comandos operacionales y los departamentos de RRHH de las fuerzas, a fin de ingresar mensualmente en el sistema informático institucional información actualizada.

**Segunda perspectiva: Efectividad Operacional**

INDICADOR	RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN
Porcentaje de directivas emitidas por el G1 acorde lo planificado en el 2012	Director de Personal	Continuar cumpliendo con la emisión de directivas respecto a los procedimientos y normas que deben observarse para el cumplimiento del régimen de trabajo y bienestar del personal militar.
Porcentaje de incremento de visitas e inspecciones de evaluación de la situación de personal militar en el 2012 con respecto al 2011	Director de Personal Director de Control y Evaluación	Seguir con el cumplimiento del cronograma de visitas e inspecciones de evaluación de la situación del personal militar, previamente coordinadas con las unidades militares, comandos operacionales, repartos e institutos que están bajo el COMACO
Porcentaje de apreciaciones y recomendaciones actualizadas de la situación estratégica militar del personal militar en el 2012	Director de Personal Jefe de Planificación Jefe de Control y Evaluación	Continuar realizando las apreciaciones y recomendaciones de la situación estratégica del personal militar en base a los informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento del personal y a las disposiciones emitidas en los planes.
Porcentaje de actualizaciones realizadas a la carta de la situación estratégica militar del personal militar en el año 2012	Director de Personal Jefe de Planificación Jefe de Control Jefe de Apoyo Administrativo	Continuar realizando oportunamente las actualizaciones semestrales a la carta de la situación estratégica militar del personal militar en base al cumplimiento de las disposiciones emitidas en los planes y directivas sobre el personal militar.

Porcentaje de actualizaciones realizadas en los anexos y apéndices de los planes estratégicos militares 2012	<p>Director de Personal</p> <p>Jefe de Planificación</p> <p>Jefe de Control y Evaluación</p> <p>Jefe de Apoyo Administrativo</p>	Cumplir con las actualizaciones cuatrimestrales en los anexos y apéndices de los planes estratégicos militares en base a la información obtenida tanto de la planificación operativa anual del EMO como de los informes obtenidos de los distintos comandos operacionales a nivel nacional.
Porcentaje de memorándums de situación de personal militar elaborados en el 2012	<p>Director de Personal</p> <p>Jefe de Planificación</p> <p>Jefe de Control y Evaluación</p> <p>Jefe de Apoyo Administrativo</p>	Analizar los informes obtenidos sobre el nivel de cumplimiento a las disposiciones emitidas en los planes y directivas en el campo de personal militar, a fin de cumplir oportunamente con los memorándums de la situación de personal militar solicitados por el EMO.
Porcentaje de actualizaciones realizadas en el Reglamento Orgánico Numérico de FF.AA en el 2012	<p>Director de Personal</p>	Seguir coordinando con la Dirección estratégica Institucional y los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas, la actualización del Reglamento Orgánico

### **Tercera Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento**

INDICADOR	RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN
Porcentaje de procesos de dotación de personal militar manejados por competencias estratégicas en 2012	<p>Director de Personal</p>	Continuar incorporando las competencias estratégicas requeridas en los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal militar, afines con las necesidades de los Directores de RR.HH de las Fuerzas en las diferentes categorías, como de la Dirección estratégica Institucional
Porcentaje de procesos de evaluación del desempeño de personal militar verificados en el 2012	<p>Director de Personal</p>	Se debe coordinar con los Consejos Reguladores de la carrera de cada una de las tres Fuerzas el análisis de los procesos de evaluación del desempeño militar y cumplir con el cronograma anual de verificaciones de dichos procesos de evaluación.
Porcentaje de procesos de ascensos, traslados y transferencias del personal militar tramitados en el 2012	<p>Director de Personal</p>	Solicitar a los Comandantes/Directores de RR.HH de las Fuerzas los informes de movimientos, promoción y altas del personal militar, así como coordinar anticipadamente los encargos del EMO, a fin de tramitar oportunamente todos los procesos de ascensos, traslados y transferencias del personal militar.



Porcentaje de programas de capacitación incrementados con respecto al año anterior	Director de Personal	Coordinar con la Dirección estratégica Institucional y los Directores de RR.HH de las tres Fuerzas, las necesidades de capacitación del personal militar en el campo operacional, a fin de adicionarlas en los programas de capacitación anuales.
Porcentaje del plan de capacitación al personal militar ejecutado en el año 2012	Director de Personal	Establecer junto con la DIEDMIL y la Universidad de FF.AA un cronograma anual de capacitación del personal militar, a fin de cumplirlo a cabalidad.

**Cuarta perspectiva: Financiera y Presupuesto**

INDICADOR	RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN
Porcentaje de relación alcanzado entre el presupuesto de la Dirección con los objetivos estratégicos institucionales	Director de Personal Jefe de Control y Evaluación	Coordinar con la JEMI y la Dirección Financiera Institucional, la aprobación del presupuesto previamente elaborado y evaluado por el equipo de la Dirección de que dicha planificación esté correctamente alineada a los procesos actuales y a la PEI
Porcentaje de presupuesto ejecutado por la Dirección de personal en el 2012	Director de Personal Jefe de Control y Evaluación	Realizar un debido control tanto en el cumplimiento de la asignación presupuestaria como del seguimiento a las novedades presentadas en su ejecución.
Porcentaje de objetivos alcanzados en el plan de información financiera del G1 en el 2012	Director de Personal Jefe de Apoyo Administrativo	Cumplir con el plan de información financiera institucional, realizando las matrices de información cuatrimestrales respecto al avance en la ejecución presupuestaria de la Dirección.

## BIBLIOGRAFÍA

AMO BARAYBAR F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic.

BECKER B., HUSELID M., ULRICH D. (2007). *El Cuadro de Mando de RRHH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000

BELTRÁN JARAMILLO J. (2008). *INDICADORES DE GESTIÓN. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.

CARRIÓN MAROTO J. (2007). *ESTRATEGIA. De la visión a la acción*. Madrid: Esic.

FLORES C. (2012). Entrevista: Direccionamiento estratégico de la Dirección de Personal, Director de Personal del CC.FF.AA, Quito.

FRANCÉS A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa. Con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson.

GUÍA METODOLÓGICA PARA AUDITORÍA DE GESTIÓN, Acuerdo 047- CG-2011, Contraloría General del Estado. Archivo. Quito

HITT M., IRELAND D., HOSKISSON R. (2005). *Administración estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos* España: Díaz de Santos.

KAPLAN R., NORTON D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

KAPLAN R., NORTON D. (2001). *The strategy focused organization*. Boston: Harvard Business School Press

KAPLAN R., NORTON D. (2004). *MAPAS ESTRATÉGICOS. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

KAPLAN R., NORTON D. (2005). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.

KAPLAN R., NORTON D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

LEY ORGÁNICA DE LA DEFENSA NACIONAL, Edición actualizada de 2007, Ministerio de Defensa Nacional. Archivo. Quito.

LIBRO BLANCO DE LA DEFENSA NACIONAL, Edición actualizada agosto de 2006, Ministerio de Defensa Nacional. Archivo. Quito.

MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, Acuerdo 031- CG-2001, Contraloría General del Estado. Archivo. Quito

MARTINEZ D., MILLA A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.

NEVADO D., LÓPEZ V., PÉREZ J., RAMÓN J. (2007). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad-productividad*. Madrid: Especial Directivos.

NIVEN P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*, prólogo de Robert S. Kaplan. Barcelona: Gestión 2000.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE FUERZAS ARMADAS, 2010-2021, Comando Conjunto de Fuerzas Armadas del Ecuador. Archivo. Quito.

REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL CC.FF.AA, 2012, Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. Archivo. Quito.

**ANEXO 1**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL CC.FF.AA. DEL ECUADOR**

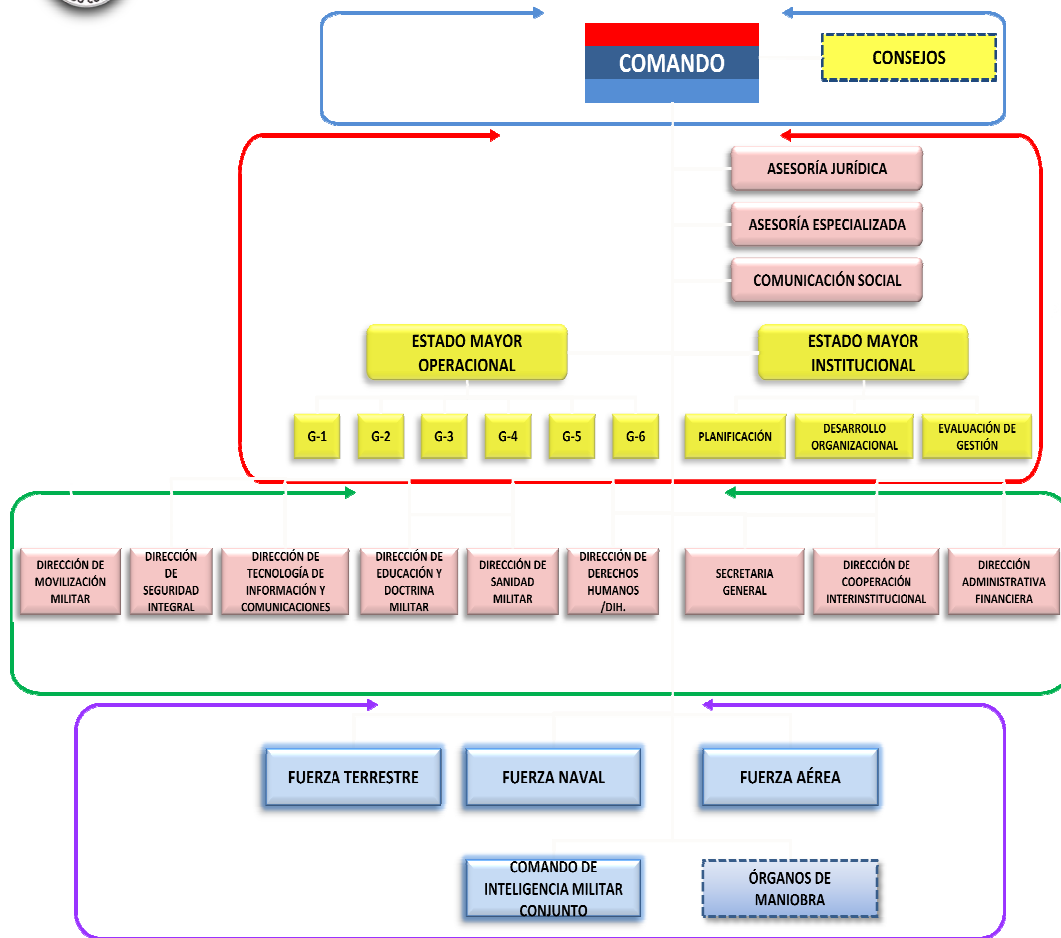


## ANEXO 2

### ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DEL CC.FF.AA DEL ECUADOR



#### COMANDO CONJUNTO DE FUERZAS ARMADAS ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS



### ANEXO 3

#### ENTREVISTA CON EL DIRECTOR Y JEFES DEPARTAMENTALES DEL G1

La presente encuesta se realiza con la finalidad de evaluar el nivel de conocimiento y comunicación sobre el CMI y las estrategias utilizadas para la gestión de la Dirección de Personal. Le pedimos que responda las siguientes preguntas:

¿Conoce Ud. de la existencia del CMI como herramienta de gestión?

Si  No

¿Sabe Ud. si la Institución a la cual pertenece aplica esta herramienta?

Si  No

¿Considera Ud. conveniente implementar un CMI para el control específico de la gestión que realiza la Dirección de Personal?

Si  No

¿Sabe cuáles son los objetivos estratégicos institucionales?

Si  No

¿Posee la Dirección de Personal objetivos específicos para la función de personal?

Si  No

¿Conoce Ud. la misión de la Dirección de Personal?

Si  No  Nos basamos en la misión institucional

¿Conoce Ud. la visión de la Dirección de Personal?

Si  No  Porque no existe

¿Describa la estructura orgánica de la Dirección que representa?

Director, Jefe de Planificación Estratégica Militar, Jefe de Control y Evaluación, y Jefe de Apoyo Administrativo

¿Conoce las competencias básicas de la Dirección que representa?

Si  No

¿Conoce cuáles son los factores claves de éxito para la gestión en su reparto?

Si\_\_\_ No \_\_X\_\_ No están definidas aún, debido a que estamos en un proceso de reestructuración de Comando Conjunto de las FF.AA.

¿Sabe Ud. si se mide el desempeño en la Dirección de Personal

Si \_\_X\_\_ No \_\_\_ Semestralmente

¿Existe un sistema de indicadores en la Institución?

Si \_\_\_ No X\_\_

¿Maneja Ud. algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión de la Dirección que representa?

Si\_\_X\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Considera Ud. que éstos indicadores son pertinentes para evaluar la gestión de su Dirección?

Si\_\_X\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Considera Ud. que éstos indicadores son suficientes para evaluar la gestión de su Dirección?

Si\_\_\_ No \_\_X\_\_ Debido a que se han incrementado las tareas complementarias o misiones subsidiarias de Fuerzas Armadas

¿Qué unidad es la responsable del control de gestión dentro de la Institución?

El control de la gestión administrativa y la financiera la desarrolla la JEMI, y el control de la gestión operacional la realiza la JEMO.

¿Cree usted que el control de gestión institucional cumple con todas las expectativas a nivel departamental?

Si\_\_\_ No \_\_X\_\_ Porque se está modernizando el sistema de mando y control del Comando Conjunto y las Fuerzas

¿Qué cree Ud. que hace falta para mejorar la gestión que desarrolla su Dirección?

Contar con una herramienta que me permita evaluar la gestión en tiempo real.



## ANEXO 4

### APROBACIÓN DEL CMI EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**COMANDO CONJUNTO DE FF.AA.  
DIRECCION DE PERSONAL**



EL ECUADOR HA SIDO ES  
Y SERÁ PAÍS AMAZÓNICO

Quito D.M, 08 de enero de 2014

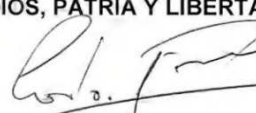
Señores  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
Presente.-

De mi consideración:

Por medio del presente informo que con comunicación de fecha 10 de enero de 2012, el Jefe del Comando Conjunto de las FF.AA., autorizó a la señora Ing. JOHANNA CONTRERAS MONTENEGRO, con cédula de ciudadanía No. 0703949081, estudiante de la Maestría en Auditoría Integral de la UTPL, a fin de que proceda a desarrollar su Trabajo de Grado en esta Dirección.

Una vez concluido el desarrollo de la tesis, esta Dirección **APRUEBA** el desarrollo e implementación del software del Cuadro de Mando Integral, como aporte a la gestión administrativa que realiza G-1.

Atentamente,  
**DIOS, PATRIA Y LIBERTAD**

  
Carlos Flores Cerda  
Capitán de Navío-EMC  
**DIRECTOR**



E.Pérez