

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA FUERZA
TERRESTRE**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

LIZ DIANA NAVARRETE ANDINO

diani_navarrete@hotmail.com

Director: Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán

klever.mejia@epn.edu.ec

2015

DECLARACIÓN

Yo, Liz Diana Navarrete Andino, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Liz Diana Navarrete Andino

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Liz Diana Navarrete Andino, bajo mi supervisión.

Kléber Hernán Mejía Guzmán

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

De manera especial a mi esposo Hans por su amor y conocimientos, los cuales sirvieron de pilar y ayuda para la elaboración de este trabajo.

A mi Director por sus conocimientos, que sirvieron de guía para el desarrollo de este trabajo.

A la Escuela Politécnica Nacional, fuente de saber y conocimiento que ha estado junto a mí durante mi formación académica y profesional.

A la Fuerza Terrestre, por ser la fuente de información principal para la elaboración de esta tesis.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi esposo e hijas quienes con su comprensión y apoyo me han impulsado a alcanzar las metas propuestas.

Diana

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS	II
LISTA DE GRÁFICAS	III
LISTA DE ANEXOS	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	2
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	2
1.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	8
1.1.3 ESTRUCTURA BÁSICA ALINEADA A LA MISIÓN	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	13
1.3.1 FORMULACIÓN	13
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN	13
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5 JUSTIFICACIÓN	14
1.6 HIPÓTESIS	15
2 MARCO TEÓRICO	16
2.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	16
2.2 GESTIÓN ESTATAL DESCONCENTRADA Y DESCENTRALIZADA	18
2.2.1 TIPOLOGÍA PARA LA DESCONCENTRACIÓN	19
2.3 MODELO DE GESTIÓN DE LA DEFENSA	24
2.3.1 OBJETIVO DEL MODELO DE GESTIÓN	24
2.3.2 ÁMBITO DE AUTORIDAD	25
2.3.3 ÁMBITO MILITAR	26
2.3.4 ÁMBITO DE GESTIÓN	27
2.4 MODELO DE REESTRUCTURACIÓN	29

2.4.1	GENERALIDADES DE REESTRUCTURACIÓN EN VARIOS EJÉRCITOS DEL MUNDO.....	31
2.5	COMPONENTES DEL MODELO DE REESTRUCTURACIÓN	38
2.5.1	DISEÑO DE FUERZAS	41
2.6	GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO	43
2.6.1	ELEMENTOS DE LA GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR REESTRUCTURACIÓN.....	44
3	METODOLOGÍA	52
3.1	DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA MODERNIZACIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE.....	52
3.1.1	PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	52
3.1.2	GOBIERNO POR RESULTADOS (G.P.R)	53
3.1.3	GESTIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	53
3.1.4	GESTIÓN DE PROCESOS	53
3.1.5	GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR REESTRUCTURACIÓN	55
3.1.6	HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS AL MODELO DE REESTRUCTURACIÓN	55
3.2	CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO	56
3.2.1	ORGÁNICO POSICIONAL Y NUMÉRICO POR PROCESOS DE LA FUERZA TERRESTRE	58
3.2.2	DIMENSIONAMIENTO	68
3.3	ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA MODERNIZACIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE	77
4	RESULTADOS Y ANÁLISIS	87
4.1	PROPUESTA CONTROLADA Y PREDICTIVA DEL EFECTIVO	87
4.2	SITUACIÓN DE EFECTIVOS DEL EJÉRCITO (AÑOS: 1995 HASTA 2017	90
4.3	REDUCCIÓN DE EFECTIVOS EN LA FUERZA TERRESTRE (2025).....	92
4.3.1	CRITERIOS PARA REDUCCIÓN DE EFECTIVOS.....	92
4.3.2	SIMULACIÓN DE EFECTIVOS AL 2025 EN LA FUERZA TERRESTRE ...	98
4.3.3	ANÁLISIS DE EFECTIVOS POR PROMOCIÓN	102

4.4	ANÁLISIS DEL DIMENSIONAMIENTO	108
4.4.1	RESUMEN NUMÉRICO SEGÚN LA MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO APLICADO A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA COMANDANCIA GENERAL DEL EJÉRCITO	116
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1	CONCLUSIONES.....	118
5.2	RECOMENDACIONES	122
	REFERENCIAS	124
	ANEXOS	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Soldados Ecuatorianos en la Base de Twintza	7
Figura 2 - Estructura de la Fuerza Terrestre	11
Figura 3 - Modelo de estructura de la tipología privativa	20
Figura 4 - Modelo de estructura de la tipología 2.....	21
Figura 5 - Modelo de estructura de la tipología 3.....	22
Figura 6 - Modelo de estructura de la tipología 4.....	23
Figura 7 - Ámbito de Autoridad	26
Figura 8 - Ámbito Militar	27
Figura 9 - Estructura del Modelo R.....	30
Figura 10 - Modelo R	31
Figura 11 - Componentes del Modelo R	39
Figura 12 - Pilares de la Gestión por Competencias	44
Figura 13 - Fases para obtener la estructura posicional de nivel operativo de la Fuerza Terrestre.....	54
Figura 14 - Estructura Básica de la Fuerza Terrestre	59
Figura 15 - Estructura actual de la Fuerza Terrestre	60
Figura 16 - Mapa de Procesos de la Dirección General del Talento Humano	61
Figura 17 - Cadena de Valor del Talento Humano.....	62
Figura 18 - Estructura Orgánica DGTHE.....	65
Figura 19 - Fases de la Metodología	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Avance de actividades para la elaboración del orgánico de la Fuerza Terrestre ..	89
Tabla 2 - Efectivos años 1995-2017	90
Tabla 3 - Altas de oficiales y soldados luego de la eliminación natural	94
Tabla 4 - Años en el grado – oficiales	95
Tabla 5 - Años en el grado - tropa	96
Tabla 6 - Simulación de reducción de efectivos.....	100
Tabla 7 - Simulación por promociones - oficiales.....	103
Tabla 8 - Simulación por promociones - tropa	104
Tabla 9 - Efectivos por promociones – oficiales y tropa.....	106
Tabla 10 - Relación de mando entre oficiales y tropa en el Ejército.....	108
Tabla 11- Matriz de actividades talento humano.....	110
Tabla 12 - Matriz de componentes organizacionales DGTHE.....	111
Tabla 13 - Componentes de la matriz de catálogo de puestos.....	113
Tabla 14 - Actividades distribuidas según el componente organizacional de dirección ...	113
Tabla 15 - Matriz de dimensionamiento DGTHE	115
Tabla 16 - Numérico según carga de trabajo	116
Tabla 17 - Numérico por unidades administrativas.....	117

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 - Proyección de efectivos y su crecimiento desde 1995	91
Gráfica 2 - Eliminación natural	94
Gráfica 3 - Simulación efectivos al 2025	101
Gráfica 4 - Área ocupacional luego de aplicar la relación institucional.....	111
Gráfica 5 - Puestos asignados a la DGTHE.....	114

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Entrevistas a Especialistas de la Fuerza Terrestre – Planificación Estratégica Militar	128
ANEXO B - Entrevistas a Especialistas de la Fuerza Terrestre – Rama Militar	129
ANEXO C - Entrevistas a Especialistas de la Fuerza Terrestre – Orgánico	130

RESUMEN

Esta tesis de Maestría se ha elaborado con la finalidad de realizar un análisis a la gestión y optimización del talento humano respecto al proceso de modernización de la Fuerza Terrestre, el cual responde a la aplicación del quinto componente de la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública, basado en la matriz de carga laboral, plan de carrera y perfiles profesionales, plan de capacitación, reglamento de evaluación del desempeño profesional y plan de desvinculación, traslado administrativo y presupuesto para el personal de servidores públicos, como resultado de la modernización.

Conforme al proceso de modernización en la Fuerza Terrestre, uno de los aspectos relevantes, se fundamenta en la reducción de efectivos basado en el Acuerdo Ministerial N° 039 emitido por el Ministerio de Defensa, el cual establece el 40% de reducción a los ingresos para las Escuelas de Formación a partir del año 2014, determinando el cumplimiento de esta meta en el año 2025. La proyección referida al ingreso de aspirantes a oficiales disminuye de 203 a 81 y para aspirantes a soldados de 1.216 a 486 aspirantes. Esta disminución debe mantener la relación de mando, entre oficiales y tropa, en porcentaje esto significa 15% de Oficiales y 85% de Tropa; es decir, por cada oficial deben existir aproximadamente seis subordinados.

Se han considerado varios temas para establecer el orgánico numérico de la Fuerza, el cual ha tomado criterios en base a la estructuración de unidad operativas (División-Brigada y Batallón); las propuestas de unidades tipo (maniobra), se generaron en un seminario en el año 2012; y, para la estructuración de las unidades de apoyo a las operaciones (administrativas), fueron considerados los procesos establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Fuerza (Planta Central), para lo cual se aplicó la matriz de cargas de trabajo con lo que se obtuvo el numérico para cada unidad administrativa de la Comandancia General del Ejército.

Palabras clave: Modernización. Orgánico.

ABSTRACT

This Master's thesis has been developed in order to conduct an analysis of the management and optimization of human talent in regard to the process of modernization of Land Forces, which responds to the implementation of the fifth component of the Technical Standard for Restructuring for Public Management, based on the matrix of workload, career plan and professional profiles, training plan, regulation of evaluation of professional performance and severance plan, administrative relocation and budget for staff of public servants, as a result of modernization.

In accordance with the process of modernization of the Land Forces, one of the important aspects is founded on the reduction of troops based on the Ministerial Accord No. 039, issued by the Ministry of Defense, which provides for a 40% reduction in revenue for Training Schools from 2014, determining the fulfillment of this goal by 2025. The projection referring to the entry of Officer Candidates decreases from 203 to 81 and for soldiers from 1216 to 486 applicants. This decline should maintain the command relationship between officers and troops, in percentage, this means 15% officers and 85% troops; that is, for each official there must be about six subordinates

Various themes have been considered to establish the organic number of the Force, which has used criteria based on the structuring of operational units (Division-Brigade and Battalion); the proposals for type units (maneuvers) was generated at a seminar in 2012; and for structuring support units for operations (administrative); these were obtained by considering the processes established in the Organic Statute of Organizational Management for Processes of the Force (Central Plant), for which the matrix of workloads was used, which yielded the number for each administrative unit of the General Command of the Army.

Key words: Modernization. Organic

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad se lleva a cabo la implementación de un nuevo diseño organizacional en la gestión pública que va de la mano con la Reforma Democrática del Estado como punto de partida, donde se ha definido como eje principal el rediseño institucional del Estado que abarca la búsqueda del rol planificador del mismo, la modernización de las instituciones públicas y los sectores estratégicos, la modernización del servicio civil, la profesionalización de la función públicas y la reorganización territorial del Estado. Este proceso, estará apoyado con la aplicación de la metodología de gestión institucional y varias herramientas para el mejoramiento de la eficiencia en las instituciones públicas.

En este contexto la definición de nuevos escenarios, la reorganización territorial que lleva a cabo la Administración Central influyen en la demanda de un nuevo modelo de fuerza que se adapte a las actuales circunstancias, la necesidad de evolucionar desde un concepto eminentemente de defensa territorial a uno nuevo que, sin desatender al cometido esencial, amplía el ámbito de actuación entre otros posibles escenarios.

En un esfuerzo por adaptarse a los cambios del entorno estratégico; el Ejército desde el año 2006 aborda un proceso de cambios a su estructura, despliegue y a sus propios fundamentos. La conducción llevada a cabo por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas de los órganos de conformación, traslada a la Fuerza Terrestre la misión de desarrollar capacidades específicas y aptitudes que permitan la adaptación a los escenarios que se vayan configurando.

La presente investigación responde al análisis de la aplicación del quinto componente de la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, la Gestión y Optimización del Talento Humano en el proceso de Modernización que se lleva a cabo en la Fuerza Terrestre, a través de este análisis se logrará obtener el diagnóstico de la situación actual y con ello determinar la real dimensión e incidencia del proceso de modernización en la

Institución Militar con la finalidad de tomar decisiones acordes con los objetivos y metas institucionales.

Tras este enfoque la tesis está estructurada en cinco capítulos, el primero describe la presentación de la Institución Militar, planteamiento del problema, objetivos, justificación e hipótesis. En el segundo se desarrolló el marco teórico, donde se explica en forma general el Rediseño de la Función Ejecutiva, describe la Gestión Estatal Desconcentrada y Descentralizada, posteriormente especifica aspectos particulares del Modelo de Gestión de la Defensa y concluye con una descripción del Modelo de Reestructuración haciendo especial énfasis en el quinto componente denominado Gestión y Optimización del Talento Humano. En el tercero, describe la metodología materializada a través de la Norma Técnica de Reestructuración aplicada al Proceso de Modernización en la Fuerza Terrestre, haciendo referencia a la caracterización de la Gestión y Optimización del Talento Humano y la relación con la modernización. En el cuarto se realiza un análisis de los resultados tomando como base la información obtenida sobre temas específicos del quinto componente. En el quinto y final se plantean varias conclusiones y recomendaciones.

1.1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La reseña histórica tomada textualmente de la publicación efectuada por la Dirección de Comunicación Social en sitio web de la Institución, describe la historia del Ejército Ecuatoriano que va de la mano con la gesta imperecedera del 10 de agosto de 1809, cuando al albor de la libertad, nace el Ejército Ecuatoriano, cuya labor en más de dos siglos ha contribuido indiscutiblemente a la edificación del Ecuador democrático y soberano.

Las campañas independentistas fueron el preámbulo de una organización y de una estructura militar más coherente y cercana a lo que debía ser un ejército. Es innegable que el nivel de poder y autonomía económica que paulatinamente

fueron logrando los criollos les hacía imposible convivir bajo la tutela de una corona española, de por sí ya convertida en una amenaza a ese gran grupo de poder, anhelante de caminar de manera libre y soberana por todo el continente.

Las ideas progresistas del quiteño Javier Eugenio de Santa Cruz y Espejo, fiel representante de la Ilustración en América, del influjo del espíritu de la Revolución Francesa y de la independencia de los Estados Unidos, fue el ente motivador para que luego, en la fecha épica del 10 de agosto de 1809, naciera no solo una nueva etapa para Quito y el continente, sino el inicio de lo que hoy conocemos como el Ejército Ecuatoriano.

Uno de los próceres del 10 de agosto, el capitán Juan Salinas, merecidamente reconocido como el Primer Comandante del Ejército Ecuatoriano, fue un noble oficial, sensible e instruido; maestro en filosofía y estudios en jurisprudencia, supo percibir las necesidades del pueblo, sobre todo de los más pobres. El jueves 9 de agosto de 1809 Salinas fue ascendido al grado de coronel y se le encargó el mando de la “Falange de Quito”, conduciendo acciones militares en contra de la corona española. Salinas, también ha pasado a la historia por ser la persona comisionada por la Junta Suprema para elaborar el llamado: “Plan de defensa de Quito y sus provincias”, que involucró redefinir los ámbitos político, económico y militar de la nueva nación que en ciernes emergía.

La Falange Quiteña se reorganizó y retomó fuerza, a raíz de la masacre de los héroes el 2 de agosto de 1810, con el retorno del coronel Carlos Montúfar, nombrado comandante de las fuerzas de Quito. Luego del triunfo en contra de las fuerzas realistas en Pasto en 1811, se inicia una etapa de la cual no habría marcha atrás. El 9 de octubre de 1820 el Ejército Nacional, al mando del coronel Luis Urdaneta, hace que Guayaquil proclame su independencia; días más tarde, el 3 de noviembre, lo hace Cuenca, bajo el liderazgo del teniente José Ordóñez. Dentro de ese contexto, América ve emerger a Simón Bolívar, aquel insigne hombre que emprende su campaña libertaria junto a un joven general de 26 años, Antonio José de Sucre, delegado por el Libertador para que integre las tierras de la Real Audiencia de Quito a Colombia. El 21 de abril de 1821 con la

victoria de Tapi, en Riobamba, se abre el camino para que Sucre, ponga el sello final en la Batalla de Pichincha, el 24 de mayo de 1822, donde entrega su vida el joven Abdón Calderón, otro de los héroes del Ejército ecuatoriano.

Tiempo después, en el Portete de Tarqui, el 27 de febrero de 1829, cuando cuatro mil soldados gran colombianos vencieran a ocho mil peruanos, se consolida la libertad de nuestro país y toma forma el Ejército Ecuatoriano, como parte de las fuerzas gran colombianas. Hoy, esa fecha, a más de ser establecida como Día Clásico del Ejército Ecuatoriano, ha sido motivo para celebrar el Día del Civismo y de la Unidad Nacional.

La formación del Ecuador como república en 1830 afirma la identidad del Ejército y lo formaliza como un ente con espíritu constitucional, cuando en Riobamba, el 11 de septiembre de 1830, al albor de la primera Carta Magna, queda establecido en el artículo 35, 4to inciso, lo siguiente: “Disponer de una milicia nacional para la seguridad interior, y del Ejército para la defensa del país...”. “Art. 51. El destino de la fuerza armada es defender la independencia de la Patria, sostener sus leyes y mantener el orden público. Los individuos del ejército y armada están sujetos en sus juicios a sus peculiares ordenanzas”. El Ejército nace constitucionalmente mediante mandato de la primera Constitución de la República.

Poco a poco la evolución institucional toma forma en el tiempo. Vicente Rocafuerte crea en 1838 el Colegio Militar, luego en 1861 nace la Escuela Regimentaria de Artillería. Bajo Gabriel García Moreno aparece la Escuela Práctica de Cadetes. En 1888 se reabre el Colegio Militar, durante el período de Antonio Flores Jijón. La Revolución Liberal de 1895 marcó a no dudarlo un antes y después en la República; el general Eloy Alfaro, el Viejo luchador, incansable reformista, es uno de los artífices en perfilar un Ejército innovador y moderno. Alfaro se esfuerza para que el Colegio Militar definitivamente, y sin intermitencias, pueda desarrollarse en el tiempo; desde allí jamás ha dejado de funcionar, hasta la presente. Otra acción destacable de la administración liberal, dirigida a consolidar el Ejército como institución profesional, fue la presencia de

la primera misión de oficiales chilenos en 1899, la cual influyó indiscutiblemente para la profesionalización de la institución.

En 1922 arriba al país otra misión militar, esta vez la italiana, que aporta significativamente a la conformación de un Ejército cada vez más profesional y actualizado. Fruto de ello fue el nacimiento de la Escuela de Ingenieros Civiles y de la Academia de Guerra del Ejército, el 15 de abril de 1923. La misión italiana tuvo un influjo importante en la ideología progresista de varios jóvenes oficiales, un grupo de ellos quienes fueron a la larga los artífices para que el 9 de julio de 1925 se diera la Revolución Juliana, un hito de cambio nunca antes visto, que elevó de la “Edad Media” al siglo XX al Estado ecuatoriano.

En 1928, bajo la administración del doctor Isidro Ayora, se crea el Servicio Geográfico Militar, erigido en 1947 por el doctor José María Velasco Ibarra a la condición de Instituto. La labor del Ejército en este ámbito ha sido innumerable y meritoria, propendiendo al desarrollo científico, al levantamiento de la Cartografía Nacional y del archivo de datos geográficos, como demás aportes en bien del desarrollo del país.

El conflicto de 1941 encontró a un Ejército poco operativo, que lamentablemente por intereses políticos no pudo repeler la acción de un enemigo mejor armado. Los hechos a posterior de este acontecimiento han sido juzgados por la historia, pero sin menoscabo de la acción valiente y heroica de sus soldados que ofrendaron sus vidas por la defensa de nuestra territorialidad, y que décadas más tarde sería reivindicada por el triunfo en el Alto Cenepa. Han quedado como ejemplo de heroísmo de 1941 los nombres del capitán Galo Molina, del teniente Carlos Díaz Terán, del teniente César Chiriboga, del subteniente Hugo Ortiz y del cabo Luis Minacho.

En 1944 se da la Revolución de Mayo, también llamada la Gloriosa, que quiso rehacer la amarga decepción de 1941; sin embargo, este y otros hechos, como el de 1941, no impidieron que el país siga avanzando, sobre todo gracias al advenimiento del boom del banano, el que permitió cambios visibles en la

sociedad ecuatoriana. Bajo la presidencia del doctor Velasco Ibarra el Ejército vivió una transformación interesante, se comenzó a equipar de mejor manera, con armamento moderno e innovador para esa época. El tiempo avanzó y en 1956 arribó al Ecuador la segunda misión militar chilena, en la cual constaba el mayor Augusto Pinochet, quien a la postre sería Presidente de la República de Chile. Este grupo de oficiales apoyaron sobremanera en la parte docente en la Academia de Guerra del Ejército. Ese mismo año, el por ese entonces capitán Alejandro Romo, realiza el primer salto en paracaídas, dando inicio al grupo élite, el de fuerzas especiales del Ejército. Doce años más tarde, en 1968, por decreto del presidente Velasco Ibarra, se crea el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, cuya gestión dirigida a la obra pública ha beneficiado al país en más de cuarenta años.

Ya en la década de los años setenta se inicia la era petrolera, actividad impulsada por el Gobierno Militar de ese entonces. El oro negro cambiaría la faz del país como nunca antes. Un año después, el 19 de octubre de 1973, nace la Dirección de Industrias del Ejército, grupo empresarial dirigido a ámbitos de la defensa, el cual ha colaborado indiscutible y decididamente en el desarrollo socio-económico del país.

El aparecimiento de un nuevo conflicto de envergadura con el vecino del sur tuvo que esperar varios años, hasta 1981, cuando la invasión peruana fue repelida por el Ejército ecuatoriano, quedando escrito este acontecimiento en la historia institucional, asociado hasta hoy a los campos perennes de Paquisha, Mayaycu y Machinaza y de las vidas del cabo Nicolás Quiroz y el soldado Daniel de Jesús Martínez.

No obstante, no fue hasta el año de 1995, cuando las Fuerzas Armadas y su Ejército logran el triunfo histórico e indiscutible en el Alto Cenepa, constituyéndose en el hecho de más gloria del siglo XX.

Héroes de esta épica victoria y que siempre serán recordados son el capitán Geovanni Calles, el sargento primero Luis Hernández, el cabo segundo Héctor Pilco y demás voluntarios que ofrendaron sus vidas en bien de la patria. El

Cenepa es un acontecimiento único, que elevó la autoestima de los ecuatorianos, los unió y marcó, paradójicamente, el inicio de una nueva época en las relaciones bilaterales entre ambos pueblos, construida esta vez bajo las armas de la paz, la armonía y la mutua convivencia. “Cenepa gloria de la patria”, es un eslogan que hoy se incluye merecidamente y por siempre en el escudo de armas del Ejército. A partir de 1995 se demostró que el Ejército es una institución diferente, sólida, férreamente cohesionada, con visión de futuro; preparada en el nuevo milenio para enfrentar con éxito los retos que el Ecuador y el mundo obligan.



Figura 1 - Soldados Ecuatorianos en la Base de Twintza

(Testimonios para la Historia, Victoria del Cenepa, 2004, pág.72)

Con el pasar de los años se han presentado varias gestas heroicas en las que el Ejército ha demostrado su valentía, heroísmo y profesionalismo, para la defensa de la seguridad e integridad territorial.¹

¹ Este texto se basa en un documento preparado por la Dirección de Comunicación Social del Ejército y en los Testimonios para la Historia, Victoria del Cenepa. Comando de Educación y Doctrina. Centro de Estudios Históricos.

En la actualidad el Ejército Ecuatoriano con las nuevas tendencias se encuentra en un proceso de modernización, con una estructura, organización y con capacidades estratégicas operativas necesarias que le permitan cumplir con solvencia y eficacia las misiones fundamentales y las nuevas asignadas por el Estado.

1.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico se constituye en una herramienta metodológica, definida como un marco de referencia que orienta a la Fuerza Terrestre hacia el cumplimiento de la misión, el alcance de la visión y el logro de los objetivos institucionales. A continuación, se describen brevemente los aspectos centrales de este direccionamiento.

1.1.2.1 Misión

Desarrollar el poder militar terrestre, para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la Nación, a fin de alcanzar los objetivos derivados de la planificación estratégica militar (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2014, pág. 8).

1.1.2.2 Visión

Al 2017, ser un ejército ágil, flexible, integrado, con capacidades operacionales, multipropósito para enfrentar los distintos escenarios, perfectamente organizado, con personal profesional, ético y moralmente calificado, bien entrenado, con equipamiento moderno, absolutamente comprometido con los intereses del país, que garantice la paz, la seguridad, y coadyuve al desarrollo de la nación (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2014, pág. 8).

1.1.2.3 Objetivos Institucionales

A continuación, se detallan los objetivos de la Fuerza Terrestre planteados en Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

- Incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza institucional;
- Incrementar la participación en los programas de Apoyo al Desarrollo Nacional con responsabilidad social;
- Incrementar la capacidad de cooperación con los organismos de seguridad interna del Estado;
- Incrementar la presencia internacional del personal y unidades de la Fuerza Terrestre, en operaciones de mantenimiento de la paz, ayuda humanitaria y en las relacionadas con el fomento de la confianza y seguridad mutua;
- Incrementar la gestión institucional por resultados;
- Incrementar el alistamiento;
- Incrementar las capacidades militares;
- Incrementar los niveles de desarrollo tecnológico;
- Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano, en un adecuado clima laboral;
- Incrementar la gestión de los recursos financieros.

1.1.2.4 Principios y Valores Institucionales

- ***Cohesión Institucional***
Es el vínculo de unión, solidaridad y orgullo de pertenecer a las Fuerzas Armadas del Ecuador. Es el desarrollo del espíritu colectivo propio del trabajo en equipo con responsabilidad compartida. La capacidad de las Fuerzas Armadas para operar conjuntamente y apoyar al desarrollo nacional, depende de las competencias profesionales de sus miembros, la integración efectiva y la unidad institucional.

- ***Disciplina***

Observancia estricta de la Constitución, leyes, reglamentos y normativa vigente. Se manifiesta con el acatamiento oportuno e integral de órdenes y disposiciones impartidas por las autoridades, sobre la base del respeto a la jerarquía, la subordinación y la obediencia racional y consciente.

- ***Honor***

Es el germen del respeto al prójimo y a la propia dignidad personal. Fundamento que impulsa en lo más íntimo, al rígido cumplimiento del deber para con la Patria y con la institución, mediante la entrega total y práctica constante de la honradez, la caballerosidad, la nobleza, del arma y el apego permanente e íntegro a la verdad.

- ***Lealtad***

Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Fuerzas Armadas. Es la máxima expresión del desinterés, la buena fe y la entrega total, mediante el apoyo incondicional y la proyección permanente de una devoción sincera.

- ***Jerarquización***

Es el orden establecido entre personas, la cual determina las atribuciones y el mando sobre sus subordinados y el respeto a sus superiores jerárquicos. Exige reconocer la necesidad de un ordenamiento y de un estado de disciplina y orden que constituyen la base fundamental de la institucionalidad del Ejército.

- **Subordinación**

Garantiza la rectitud de conducta individual y colectiva y asegura el cumplimiento riguroso del deber, nos ubica a cada quien en el lugar que debemos estar y sobre la base de esto, que hacer y cómo actuar².

1.1.3 ESTRUCTURA BÁSICA ALINEADA A LA MISIÓN

La estructura básica de la Fuerza Terrestre desarrolla su gestión a través de sus macro procesos los cuales contribuyen al cumplimiento de su misión, responsabilidades y logro de sus objetivos institucionales. Por tal razón se ha definido la siguiente estructura basada en la definición de sus procesos, obteniendo así el primer nivel de la misma correspondiente al nivel directivo.

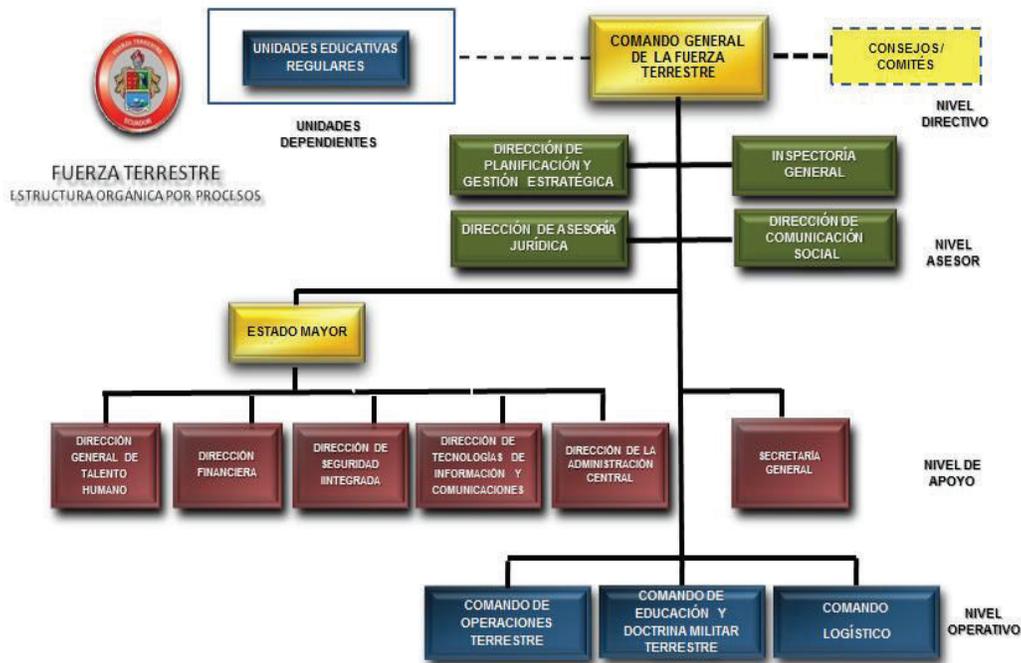


Figura 2 - Estructura de la Fuerza Terrestre

(Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2015, pág. 11)

² Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos, emitido por la Dirección de Planificación y Gestión Institucional de la Fuerza Terrestre en el año 2014

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fuerza Terrestre inició con el proceso de reorganización institucional alrededor del año 1999, pasando por diferentes fases en los siguientes años donde se incluyeron temas sobre la Política de la Defensa Nacional del Ecuador, actualización del Libro Blanco de la Defensa Nacional en el año 2006.

Con la nueva Constitución de la República promulgada en el 2008, se retomó el tema sobre el análisis de la Reestructuración de las Fuerzas Armadas, generando un nuevo modelo de gestión tomando como puntos de vista la actualización y promulgación de determinados cuerpos legales, los cuales servirán para enfrentar los diferentes escenarios en los que se requiere el empleo del instrumento militar con lo cual se logrará asumir los cambios relacionados con la transformación del ordenamiento jurídico del Estado y el rediseño organizacional de las instituciones de Seguridad y Defensa.

El proceso de Reestructuración de la Fuerza Terrestre está apalancado en la Reforma Institucional del Estado en donde se "...busca que la recuperación de los márgenes de maniobra estatal se produzca bajo esquemas de gestión eficientes, transparentes, descentralizados, desconcentrados y participativos..." (Reforma Democrática del Estado, pág. 5). El Modelo de Reestructuración que se implementa en la Fuerza Terrestre está sustentado en dos aspectos: el de adaptación y el de la modernización, los cuales deben implementarse a la par, con horizontes de tiempo diferentes y con la respectiva asignación presupuestaria para su ejecución. El proceso de modernización que se lleva a cabo en la Fuerza Terrestre implica también la adaptación al rediseño de la reorganización territorial del país, donde se debe estructurar una organización dinámica y flexible, profesionalizada en sus funciones operativas con capacidades estratégicas adaptables a los nuevos escenarios y cumplimiento de nuevas misiones asignadas al Ejército.

Integrando estos criterios y tomando como base la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional emitida el 2011, la cual tiene

como parte de su estructura a 6 componentes los cuales apuntan a que se mantenga un solo direccionamiento estratégico, en la Fuerza Terrestre se ha iniciado el proceso de modernización implementando esta norma. En este sentido, el quinto componente se refiere a la Gestión y Optimización del Talento Humano en la Fuerza Terrestre, integrado por los siguientes elementos: Orgánico posicional y numérico por procesos, reglamento de carrera profesional, plan de capacitación institucional, perfiles de puestos y evaluación del desempeño.

Por lo expuesto, en la presente investigación se pretende realizar el análisis de la situación que enfrenta la Fuerza Terrestre en el campo del Talento Humano, con fundamento en el proceso de Modernización, basado en el quinto componente de la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, como se mencionó líneas arriba.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.3.1 FORMULACIÓN

¿La Gestión y Optimización del Talento Humano contribuirá en el proceso de Modernización de la Fuerza Terrestre?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cómo se logra obtener un solo direccionamiento estratégico en forma sistémica y dinámica en el modelo de reestructuración de la Fuerza Terrestre?
- ¿Cuáles son los elementos de la Gestión y Optimización del Talento Humano en un proceso de Reestructuración?
- ¿Cómo se relaciona la Gestión y Optimización del Talento Humano con el proceso de Modernización de la Fuerza Terrestre?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la contribución de los procesos de la Gestión y Optimización del Talento Humano en la Modernización de la Fuerza Terrestre

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el direccionamiento estratégico del Modelo de estructuración de la Fuerza Terrestre
- Definir los elementos de la Gestión y Optimización del Talento Humano en la Reestructuración de la Fuerza Terrestre
- Definir la relación que tiene la Gestión y Optimización del Talento Humano con la Modernización de la Fuerza Terrestre.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En esta investigación se realizará el análisis del quinto componente de la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional en lo que se refiere al proceso de modernización en la Fuerza Terrestre, la Gestión y Optimización del Talento Humano, mediante la identificación y análisis de sus elementos aplicados a la realidad militar.

Según la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, publicada en el Registro Oficial N° 599 como parte del componente Gestión y Optimización del Talento Humano se encuentran los siguientes elementos, los cuales forman parte de la reestructuración y son necesarios para la regulación de los subsistemas del talento humano contemplados en la Ley de Servicio Público – LOSEP:

- a. Estructura Posicional del Nivel Operativo

- b. Dimensionamiento
- c. Perfiles de Puestos Institucionales
- d. Lista de Asignaciones del Nivel Operativo
- e. Evaluación por Reestructura
- f. Plan de Carrera

La implementación del Modelo de Reestructuración en las Fuerzas Armadas y sus entidades dependientes se sustenta en el proceso de reforma que lleva a cabo la Administración Central, materializada a través de la Reforma Democrática del Estado y su organización territorial, en donde se hace referencia a diferentes conceptos tales como la definición de matrices de competencias, gestión estatal desconcentrada y descentralizada, tipologías.

La aplicación del Modelo de Reestructuración, es del tipo adaptable, implica nuevas estrategias para el beneficio de cada Institución, buscando la optimización eficiente de la gestión, recursos y desarrollo del servidor público, dependiendo del sector al que pertenezca, que en este caso es el Sector de la Defensa.

1.6 HIPÓTESIS

La Gestión y Optimización del Talento Humano está relacionada con el proceso de Modernización en la Fuerza Terrestre y permitirá atender las nuevas misiones y escenarios asignados.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

Actualmente en el Ecuador se lleva a cabo el fortalecimiento del Sistema de Administración Pública, mediante la implementación de un Modelo de Reestructuración, el cual se fundamenta en diferentes normativas y herramientas cuya finalidad es llegar a obtener un solo direccionamiento estratégico. Un componente sustantivo es el referente a la Gestión y Optimización del Talento Humano.

En este contexto el proceso de modernización que se lleva a cabo en las Fuerzas Armadas se fundamenta en varios ejes estratégicos como: calidad de vida del personal militar, reubicación de unidades militares e incorporación de nuevas capacidades operativas, que propenderá a tener unas Fuerzas Armadas modernas, flexibles, profesionales, capacitadas y con la facilidad de adaptarse a los nuevos escenarios mediante el mejoramiento de la capacidad operativa.

A continuación se realiza una revisión del respaldo teórico para el desarrollo de esta tesis, a través de conceptos relacionados con la administración pública, la gestión estatal desconcentrada y descentralizada, tipologías a las que pertenecen las diferentes instituciones públicas del aparato estatal, conceptos que han sido tomados de la Reforma Democrática del Estado; así como también, un análisis del Modelo de Gestión de la Defensa y los ámbitos que se aplican en él y, finalmente un revisión del Modelo de Reestructuración aplicable a las instituciones públicas y los diferentes componentes prestando especial atención a la Gestión y Optimización del Talento Humano.

2.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 117).

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración por principio, es una cualidad del Estado y solo se puede explicar a partir del Estado (Guerrero Orozco, 1998, pág. 23).

Tomando como referencia estos conceptos se puede acotar que la Administración Pública es considerada como un sistema administrativo del Estado, el mismo que efectúa la ejecución de las políticas públicas, con independencia jurídica, autonomía y otras figuras legales que dependen de la naturaleza de la institución pública, de donde se desprende la prestación de servicios de calidad, en el menor tiempo y que cumplan con las expectativas de los usuarios. En este contexto se aplican los principios de la Administración Pública a través de la creación de varias agencias administrativas de cada Institución Pública dentro del territorio nacional, asignándoles ciertos poderes, campos de acción y límites, mismas dependencias de las instituciones públicas servirán para brindar un mejor servicio orientado al cliente con varios tintes de valor agregado, que son de relevancia para él ciudadano.

Tales aseveraciones se encuentran plasmadas en la Constitución 2008, en que las normativas y herramientas vigentes, manifiestan que la Administración Pública se debe regir a partir de criterios de excelencia los cuales son utilizados como principios fundamentales para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

En relación al llamado Rediseño de la Función Ejecutiva: de las carteras de estado y su modelo de gestión, y de la organización territorial, según la (Reforma Democrática del Estado, pág. 5), se coloca en un primer plano el fortalecimiento de las funciones de regulación, planificación, redistribución y control estatales como instrumentos fundamentales para un salto sostenido y sustentable hacia el desarrollo humano, el bienestar colectivo y el buen vivir.

El Estado vuelve a ser el centro de la reforma institucional para recuperar para sí un conjunto de capacidades estratégicas que aseguren una adecuada

coordinación entre política, economía y sociedad. Así, la propuesta de reforma institucional del Estado busca que la recuperación de los márgenes de sus maniobras se produzca bajo esquemas de gestión eficientes, transparentes, descentralizados, desconcentrados y participativos.

2.2 GESTIÓN ESTATAL DESCONCENTRADA Y DESCENTRALIZADA

La (Reforma Democrática del Estado, pág. 24), "...abarca un profundo rediseño de la reorganización territorial del país que busca contribuir a la construcción de un Estado desconcentrado y descentralizado para el bienestar colectivo, esto implica la definición de competencias, facultades y atribuciones en la administración pública central en los distintos niveles..."

Los ejes fundamentales de la Reforma del Estado son los procesos de descentralización, desconcentración y participación ciudadana, lo que hace necesaria la recuperación de la democratización de la institucionalidad del Estado.

Los ejes de la reforma implican la eliminación de la institucionalidad paralela de varias entidades adscritas a la Presidencia, mediante el traspaso y asignación de competencias, facultades y atribuciones a diferentes niveles de gobierno logrando, así la recuperación de la rectoría sobre los campos de acción específicos para cada nivel trabajando articuladamente e interrelacionados de manera que se genere un modelo de estado inteligente.

Para el cumplimiento de los ejes fundamentales de la reforma institucional se ha generado un nuevo marco legal que permita la reorganización del Estado, recuperación de las capacidades esenciales, rediseño de la estructura institucional en el nivel de gobierno y territorial, lo que permitirá garantizar los derechos ciudadanos propendiendo a la innovación de la gestión pública con el fin de brindar servicios de calidad a los ciudadanos.

2.2.1 TIPOLOGÍA PARA LA DESCONCENTRACIÓN

Previo a la definición de las matrices de competencias para las diferentes carteras de estado donde se han establecido los ámbitos de acción nacional y territorial, descentralización y organización de la sociedad civil, se ha definido la siguiente tipología para la desconcentración.

- a. Tipo 1: Privativo
- b. Tipo 2: Alta desconcentración, baja descentralización
- c. Tipo 3: Alta descentralización, baja desconcentración
- d. Tipo 4: Sectores estratégicos

2.2.1.1 Tipo 1: Privativo

La Constitución (2008), establece competencias exclusivas del gobierno central en ciertos sectores como la defensa nacional, las relaciones internacionales, el registro de personas, la política económica, tributaria, aduanera, fiscal y monetaria; y el comercio exterior, entre otros. Estos sectores velan por los intereses estratégicos nacionales y por lo tanto no pueden descentralizar sus competencias a otros niveles de gobierno.

La existencia de competencias privativas no excluye la necesidad de unidades desconcentradas para la prestación de servicios organizadas en función de las 7 regiones de planificación diseñadas por el gobierno nacional (Reforma Democrática del Estado, pág. 25).

Las características de esta tipología incluyen facultades de rectoría, planificación, regulación, control y coordinación se ejercen desde el nivel nacional. En la siguiente figura se muestra el modelo de estructura de esta tipología.

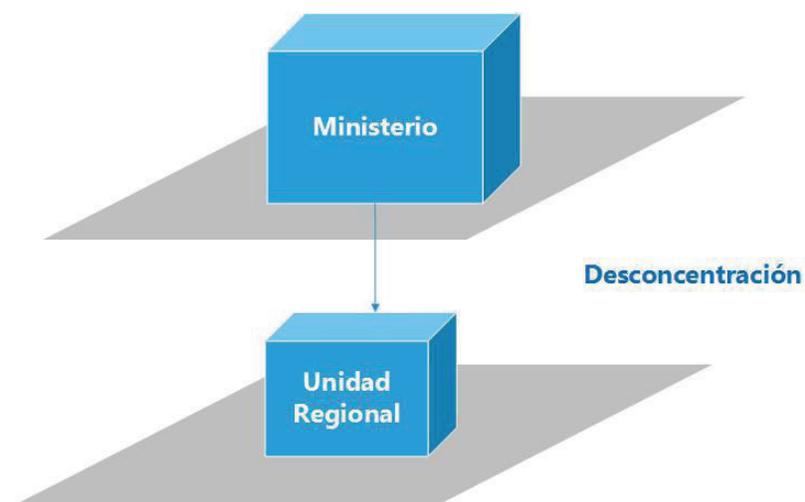


Figura 3 - Modelo de estructura de la tipología privativa

(Reforma Democrática del Estado, pág. 25)

La tipología es aplicable a las siguientes Instituciones del Estado: Defensa; Relaciones Exteriores y Comercio Exterior; Justicia y Derechos Humano, Gobierno y Policía; y Finanzas.

2.2.1.2 Tipo 2: Alta Desconcentración, Baja Descentralización

Según la Reforma Democrática del Estado, los ministerios de este tipo deben aplicar un alto nivel de desconcentración de sus competencias para articular sus procesos, productos y servicios en los niveles territoriales más desagregados, incluso a nivel de distritos administrativos. Aquello no excluye la descentralización de importantes competencias de su responsabilidad, más implica reconocer que su énfasis es la desconcentración para la garantía efectiva de derechos ciudadanos.

Las características de esta tipología incluyen facultades de rectoría, planificación, regulación y control se ejercen desde el nivel central; la planificación regional y la coordinación del sistema se ejercen desde el nivel intermedio o regional; y una importante coordinación y gestión desde el nivel local. En la siguiente figura se muestra el modelo de estructura de esta tipología.

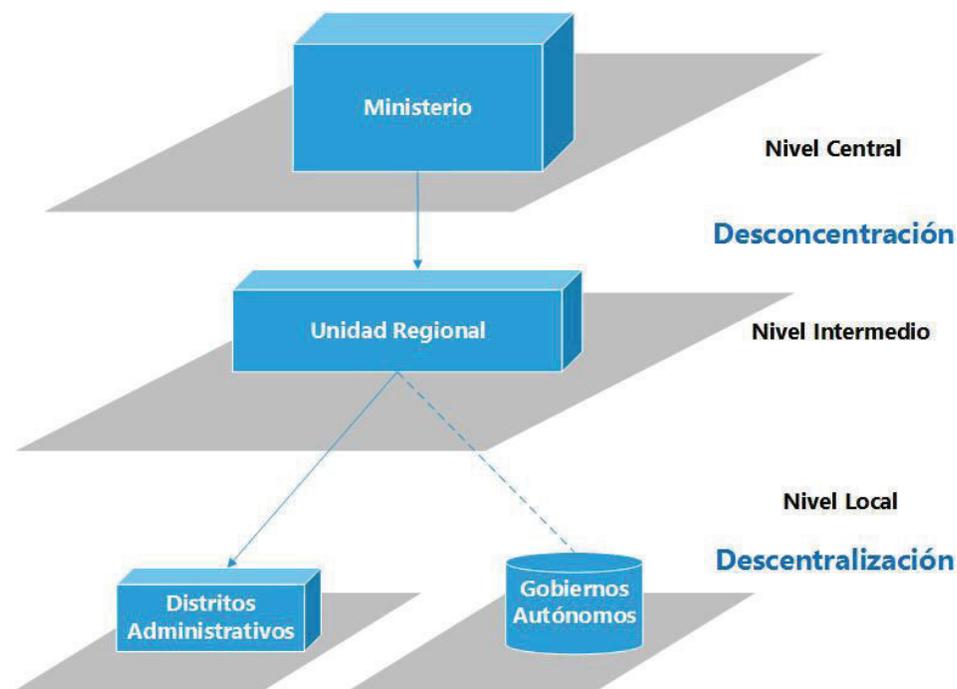


Figura 4 - Modelo de estructura de la tipología 2

(Reforma Democrática del Estado, pág. 26)

La tipología es aplicable a las siguientes Instituciones del Estado: Trabajo y Empleo; Educación; Salud; Industrias.

2.2.1.3 Tipo 3: Alta Descentralización, Baja Desconcentración

La Reforma Democrática plantea en uno de sus objetivos que debe existir un Estado que en su gran mayoría se encuentre descentralizado, en consecuencia, la mayoría de carteras de Estado están ubicadas en esta tipología, en la cual se establecen estructuras que presentan desconcentración a nivel regional y un alto proceso de descentralización, para la prestación de productos y servicios a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados e incluso organizaciones de la sociedad civil.

Las características de esta tipología incluyen facultades de rectoría, planificación, regulación y control se ejercen a nivel central; la planificación regional y coordinación en el nivel intermedio; la planificación y la gestión se

ejercen fundamentalmente desde en el nivel local. En la siguiente figura se muestra el modelo de estructura de esta tipología.

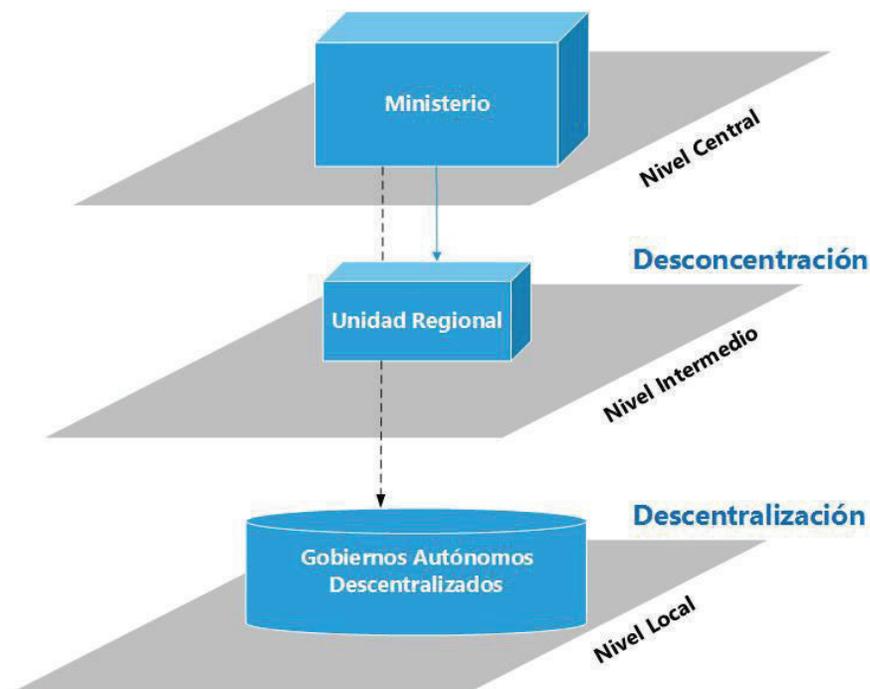


Figura 5 - Modelo de estructura de la tipología 3

(Reforma Democrática del Estado, pág. 27)

Es aplicable a las siguientes Instituciones del Estado: Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca; Ambiente; Turismo; Cultura; Deporte; Desarrollo Urbano y Vivienda; Inclusión Económica Social; Planificación; Participación; Migración.

2.2.1.4 Tipo 4: Sectores Estratégicos

En la Constitución se han definido los sectores estratégicos del Estado y la rectoría del gobierno central en los mismos. Es por esto que en estos sectores se prioriza la rectoría nacional, la regulación de las actividades públicas y privadas, y la promoción de una gestión eficaz y eficiente de las empresas públicas.

Las características de esta tipología incluyen facultades de rectoría, planificación, regulación y control se ejercen desde el ámbito central. A nivel intermedio o regional se ejercen la regulación y planificación, y a nivel local diferentes modalidades de gestión para la prestación de los servicios públicos e incluso diversas modalidades de alianzas público-privadas. En la siguiente figura se muestra el modelo de estructura de esta tipología.

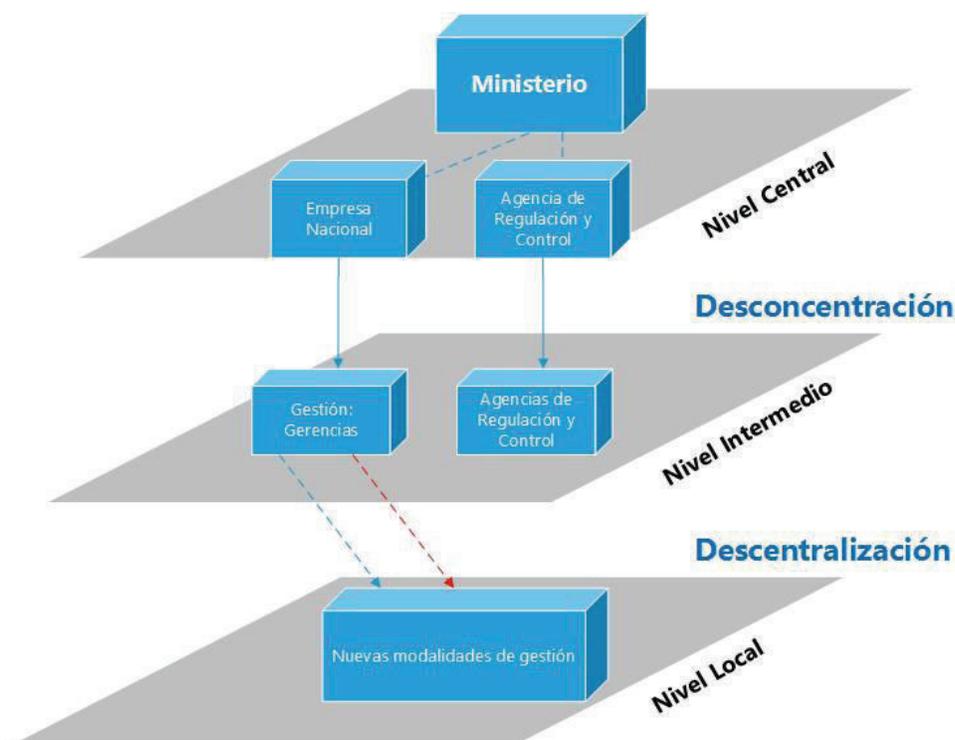


Figura 6 - Modelo de estructura de la tipología 4

(Reforma Democrática del Estado, pág. 28)

Es aplicable a las siguientes Instituciones del Estado: Electricidad y Energías Renovables; Minas y Petróleos; Transporte y Obras Públicas; y Agua.

Por lo expuesto en esta Reforma y según los criterios establecidos para cada tipología descritos líneas arriba, se ha definido una tipología para la desconcentración, la misma que en su clasificación abarca según su naturaleza a todas las Instituciones Públicas o Carteras de Estado, con la finalidad que cada una de ellas se plasmen en su política pública territorial.

En lo referente al sector de la defensa se encuentra ubicado en la tipología de *tipo 1*, denominación: *privativo*, donde se vela "... por los intereses estratégicos nacionales y por lo tanto no pueden descentralizar sus competencias a otros niveles de gobierno." (Reforma Democrática del Estado, pág. 25).

Según los principios de la Reforma Democrática se encuentran la recuperación de las principales capacidades del Estado (rectoría, planificación, regulación, control); la racionalización y el ordenamiento de las entidades de la Función Ejecutiva; el fortalecimiento de la institucionalidad ministerial, la reorganización de las funciones y facultades de cada entidad; la gestión desconcentrada y descentralización de dichas funciones, la construcción de un Estado plurinacional, el fortalecimiento de la participación ciudadana y la consecución de un ejercicio eficaz y eficiente del Estado (Senplades, 2011, pág. 13-15).

Esta reforma es considerada como una perspectiva metodológica que apunta al rediseño de la reorganización territorial, función ejecutiva y determina acápites estratégicos que serán usados en la reforma de las instituciones públicas y coadyuva al cumplimiento del objetivo 12 del Plan Nacional del Buen Vivir para la construcción de un Estado democrático.

2.3 MODELO DE GESTIÓN DE LA DEFENSA

Este Modelo está considerado como una herramienta integradora y relacionadora de las atribuciones y facultades para el sector de la defensa, en el cual se considera el ámbito político como ente rector, representado en la matriz de competencias y teniendo como eje a la seguridad y defensa.

2.3.1 OBJETIVO DEL MODELO DE GESTIÓN

Integrar y relacionar institucionalmente el órgano rector y los órganos ejecutores de la defensa bajo el direccionamiento político estratégico del Ministerio de Defensa Nacional (Modelo de Gestión de la Defensa, 2012, pág. 11).

A través la definición de este objetivo se considera como un ente rector al Ministerio de Defensa, encargado del desarrollo y ejecución de la política de defensa, mientras tanto como entes encargados de las operaciones militares se encuentran las Fuerzas Armadas dirigidas por el Comando Conjunto, en cumplimiento de las misiones asignadas de acuerdo al escenario que se desarrolle y a sus competencias.

El Ministerio de la Defensa y las FF.AA. en la interacción resultante de la transformación del ordenamiento jurídico del Estado y, su necesaria integración en la Función Ejecutiva, conforme las normas técnicas relacionadas a esta materia, han diseñado un modelo de gestión sobre la base de los principios de: integralidad, complementariedad, proporcionalidad, prevalencia y responsabilidad.

Así mismo el Modelo de Gestión de la Defensa determina tres ámbitos de actuación para las Fuerzas Armadas: Autoridad, Militar y Gestión, los cuales facilitan el encaminamiento a un solo direccionamiento estratégico con una visión integral para el sector defensa.

2.3.2 ÁMBITO DE AUTORIDAD

Según el Modelo que nos ocupa, el ámbito de Autoridad es el que permite la integración y relacionamiento de la facultad delegable del Estado conforme normas legales o reglamentarias.

Las características de este ámbito incluyen facultades de rectoría, planificación, gestión y control a cuerpos colegiados, instituciones y directivos para el ejercicio como autoridad de las empresas de la defensa nacional, para el control de armas, municiones y explosivos, así como para contribuir a la seguridad integral de los espacios acuáticos. En la figura que se presenta a continuación se busca representar esta autoridad.

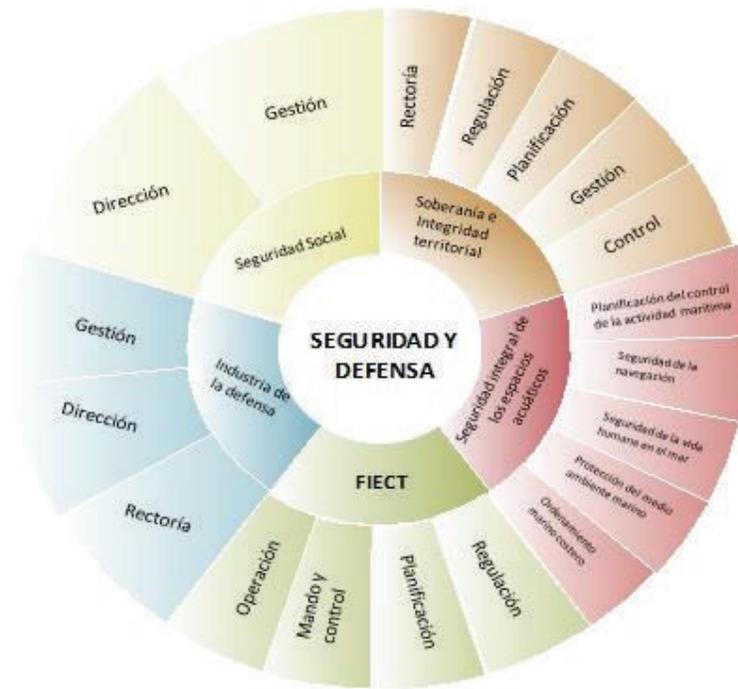


Figura 7 - Ámbito de Autoridad

(Modelo de Gestión de la Defensa, 2012, pág.10)

2.3.3 ÁMBITO MILITAR

En este ámbito se ha definido la integración de las operaciones y/o actividades netamente operativas de las FF.AA., con la finalidad de obtener resultados en base a las misiones y nuevos escenarios definidos para Fuerzas Armadas conforme a sus capacidades operativas y, que además cumplan con la misión fundamental de defensa de la soberanía e integridad territorial, según lo plantea el Modelo de Gestión de la Defensa. A continuación, se muestra la figura de los componentes de este ámbito.

Referente al componente denominado gobierno por resultados, que puede ser entendido como un conjunto de conceptos, metodología y herramientas para una gestión eficiente de objetivos, estrategias, programas y proyectos, los cuales necesitan su respectiva administración de programas y proyectos como otro componente adicional.

El Modelo, también es considerado como una herramienta metodológica y técnica que permite integrar el órgano rector con los órganos ejecutores de la defensa, regidos por direccionamiento político del Ministerio de Defensa Nacional, considerando los factores de incidencia para cada componente, generando un diagnóstico constante de cada escenario y oportunidades de mejora continua, con la finalidad de cumplir con la misión asignada al sector defensa.

En este contexto el ámbito de la gestión está íntimamente relacionado con la norma técnica de reestructuración de la Gestión Pública Institucional N° 599, donde se hace referencia a la implementación de varios componentes entre ellos la Gestión del Talento Humano y la forma como optimizarlo a través de varios elementos planteados en esta norma, y que forman parte del modelo de gestión. Entre los elementos detallados y que son parte del talento humano tenemos:

- Educación
- Evaluación del desempeño
- Optimización del Personal
- Orgánico numérico por procesos
- Orgánico posicional por procesos

Estos elementos orientan la gestión del talento humano por competencias, lo que facilita su gestión y contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia de la Institución.³

³ Este texto se basa en el Modelo de Gestión de la Defensa (2012). Ministerio de Defensa Nacional del Ecuador

2.4 MODELO DE REESTRUCTURACIÓN

Según la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública (2011) se ha definido al Modelo de Reestructuración como un conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema de gestión institucional fundamentado en políticas, el cual busca consolidar e innovar a las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva que son parte del ámbito de aplicación, bajo los principios constitucionales que regulan la Administración Pública y optimizar con eficiencia su gestión, los recursos del Estado, la mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía y el desarrollo del servidor público.

Se presentan algunos principios que fundamentan el Modelo de Reestructuración: eficiencia, eficacia, calidad, desconcentración, descentralización, coordinación, transparencia, participación, sentido de pertenencia, responsabilidad social y ambiental, (Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, 2011, pág. 3).

Respecto a los valores, es posible determinar los siguientes: honestidad, integridad, ética, respeto, lealtad, dignidad, justicia, equidad, responsabilidad, igualdad, democracia, libertad y disciplina (Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, 2011, pág. 3).

En la figura se encuentra descrita la estructura del modelo de reestructuración pública con los enlaces que tienen los componentes de este modelo y sus respectivos entregables.

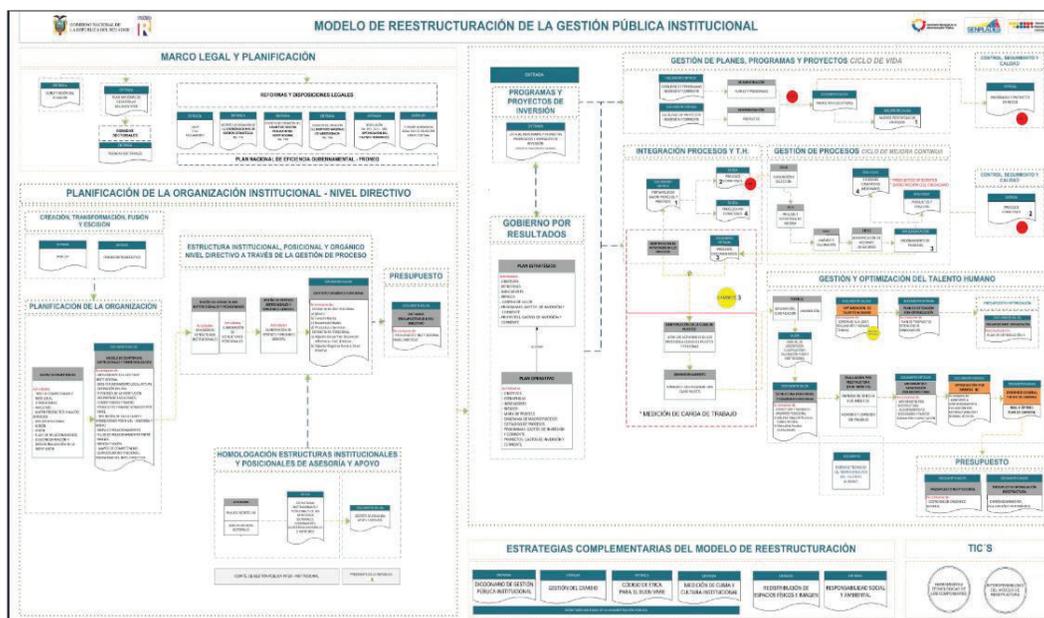


Figura 9 - Estructura del Modelo R

(Modelo de Reestructuración de Gestión Pública Institucional, SNAP)

Tal y como se puede apreciar el modelo de reestructuración de gestión pública institucional se adapta a cada institución, es decir aprovecha los avances; acelera su ejecución e incorpora nuevas estrategias de gestión para el beneficio del país, este modelo se basa en varios puntos, uno de ellos es la creación del Comité de Gestión Pública Interinstitucional – Decreto 729, el cual está conformado por delegados del Ministerio de Relaciones Laborales, Secretaria Nacional de la Administración Pública, Ministerio de Finanzas, SENPLADES, cuya finalidad es coordinar la implementación del modelo en la Función Ejecutiva y, a la vez emitir una norma técnica donde se encuentren los lineamientos generales del modelo de reestructuración, a fin de obtener un solo direccionamiento estratégico para la mejora continua de sus procesos .

Es preciso tener en cuenta el objetivo del modelo, el cual se orienta a integrar esfuerzos, con un reordenamiento territorial, interoperabilidad, agilidad, mejora continua para obtener el fortalecimiento institucional, incrementando el sentido de pertenencia, con una gestión de calidad y eficiente, con la finalidad de brindar atención oportuna y de calidad al ciudadano. A continuación, se describe una figura de la interpretación del objetivo del modelo.

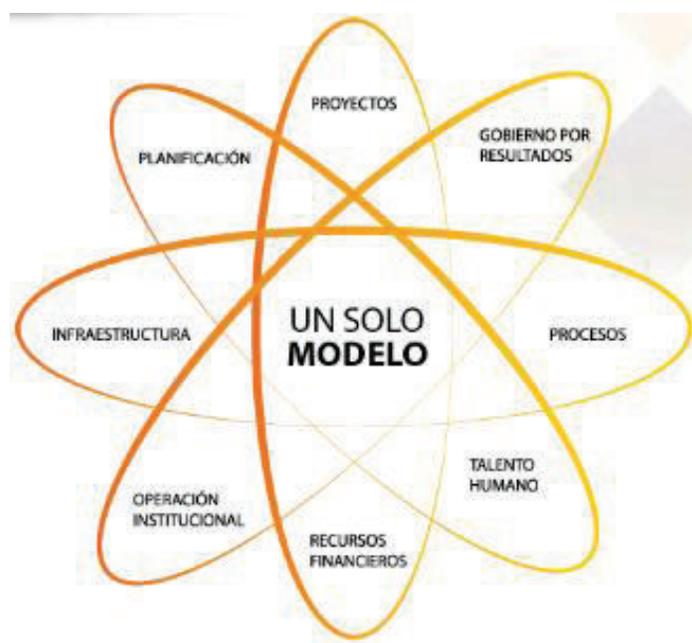


Figura 10 - Modelo R

(Modelo de Reestructuración de Gestión Pública Institucional, SNAP)

2.4.1 GENERALIDADES DE REESTRUCTURACIÓN EN VARIOS EJÉRCITOS DEL MUNDO

Este acápite se fundamenta en un análisis sobre el proceso de modernización que se ha llevado a cabo en varios ejércitos. Para el efecto, se realizó una comparación entre los parámetros aplicados para la modernización de los ejércitos, entre los cuales están la educación, reducción de efectivos, tecnología, globalización y cambio de escenarios que se han presentado en los ejércitos de España, Argentina, Chile y Ecuador.

Saboya (2006) señala que, a fines del siglo XVII, y durante todo el siglo XVIII, los estados de los países que han sido considerados como desarrollados, básicamente aquellos ubicados en el continente europeo, entraron en un proceso de modernidad, concebida en el hecho de que los individuos podían tomar decisiones que le permitiesen alcanzar el bienestar, a la vez que los derechos fueran respetados por sobre la situación pública institucional. Para fines del siglo XX e inicios del siglo XXI, aparece un nuevo término: la modernización, que representa el camino que se debe seguir para alcanzar la

modernidad; en este sentido, la modernización es siempre la crisis de un modelo anterior de modernidad, y también el mismo movimiento de esta modernidad, que se define por una creciente disociación entre el anterior ámbito y el nuevo ámbito hegemónico, y por una redefinición de las relaciones entre dichos ámbitos Sánchez y Para (1999).

En este contexto la modernización es transformar la estructura y la forma de un objeto hasta el punto en que se convierta en semejante a los objetos modernos del mismo tipo, aquellos que cumplen la misma función en el contexto de la modernidad y la modernización. Es el proceso para hacer necesario que un objeto haga parte de una modernidad determinada, lo cual implica que este se encuentre en una posición pre moderna, experimente un proceso de transformación y llegue a tener características estructurales y formales que corresponda a la época de referencia señala Saboya (2006). Siendo así, todas las instituciones, como parte de las estructuras del Estado, deben mantenerse en constante modernización, y las Fuerzas Armadas no son la excepción, más aún cuando existen conceptos que han evolucionado drásticamente como la seguridad.

Por ello, en las Fuerzas Armadas de América del Sur, y en particular en las nuestras, la ampliación del horizonte estratégico puede identificarse en el cambio de concepto de seguridad, que se implementó en la Declaración de Seguridad de las Américas, en la ciudad de México en el año 2003; donde se le asigna a la seguridad un carácter multidimensional y, por consiguiente, involucra varios factores de carácter social, económico, ambiental, entre otros, considerando como factor trascendental de esta nueva dimensión de la seguridad al ser humano. Ello proporciona un enfoque distinto, y un giro de las funciones del Estado hacia la seguridad ciudadana.

Ortiz (2000) señala que la ampliación del horizonte estratégico posee tres factores de motivación: **tecnología**, la cual ha contribuido a transformar las relaciones desde el nivel personal hasta el transnacional, la capacidad y facilidad de recolectar información, el cambio de concepción del manejo comunicacional

y la posibilidad de un importante incremento en la participación ciudadana en asuntos de interés público; **la globalización**, ha permitido ampliar las fronteras estratégicas en lo económico, social, político y seguridad generando de esta manera mejores condiciones de desarrollo para los diferentes países; **el proceso de democratización** en el que todos los países del hemisferio están empeñados desde fines de siglo XX e inicios del siglo XXI; este proceso permite afianzar las estructuras institucionales y fortalecer las relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional, lo que permite generar mecanismos de fortalecimiento de la confianza mutua y seguridad, principalmente entre los países de la región.

Por la ampliación del horizonte estratégico, las Fuerzas Armadas deben iniciar un proceso de transformación de sus estructuras, que le permitan adaptarse lo antes posible a la dinámica de las relaciones internacionales y al apareamiento de nuevas amenazas y factores de riesgo que tiene características distintas a las amenazas tradicionales, las mismas que guardan una simetría en casi todos los aspectos, y por consiguiente, hace menos ambigua e incierta la participación o empleo de las Fuerzas Armadas, lo que provoca que sea imperativa su modernización.

A continuación, se dan a conocer algunos aspectos de la Modernización de algunos ejércitos.

EJÉRCITO ESPAÑOL

El proceso de transformación del Ejército Español, ha generado un plan con una proyección de cumplimiento al 2025. Dicho plan contempla la defensa de los intereses nacionales en el contexto internacional, considerando amenazas como: terrorismo, crimen organizado, proliferación de armas de destrucción en masa y lucha por recursos naturales básicos.

Galván (2010) señala que se ha tomado como base los antecedentes descritos líneas arriba, razón por la cual el Ejército Español se vio en la necesidad de

generar un proceso de transformación el cual se ha fundamentado en los parámetros: factor humano, control, organización, armamento y equipo y logística.

En este contexto el proceso de transformación de este Ejército, ha significado la desactivación de 40 de los 195 batallones con afectación a 16.000 militares, los mismos que serán transferidos a otras unidades. Cabe recalcar que ningún militar se quedará sin destinación.

Según esta reestructuración el Ejército tendrá una fuerza de 60.000 soldados profesionales, la finalidad es tener un Ejército, profesional, equipado y con un alto grado de profesionalidad

EJÉRCITO ARGENTINO

La modernización de este ejército se inicia a través de dos aspectos; uno tiene que ver con el escenario político-estratégico-tecnológico y el otro con la organización y su filosofía de cultura. Es así que (Montenegro, 2003; Beldyk 2009), son coincidentes en la opinión sobre el proceso de modernización de este ejército, puesto que afirman que se han tomado dos ámbitos fundamentales para la modernización, la actualización de 208 reglamentos militares y la reforma de la educación militar a través de nuevos modelos curriculares, reformulación de los programas de estudio, con la finalidad de mejorar y elevar la calidad educativa en los institutos de formación militar.

EJÉRCITO CHILENO

A partir de la finalización de la participación del Ejército Chileno en el gobierno militar, surgieron varios cambios que acorde a la globalización y los escenarios mundiales y regionales a raíz del fin de la Guerra Fría, se presentaron transformaciones políticas, económicas y sociales, además de las nuevas amenazas que cada país en sus regiones presenta. Estas circunstancias

generaron la necesidad de reformar la estructura, educación y gestión del ejército con la finalidad de enfrentar los nuevos desafíos.

Slater (2010), señala que, para llevar a cabo el proceso de modernización del Ejército Chileno, se inició con un diagnóstico y análisis de la situación actual, que culminó con la formulación del Plan de Modernización Alcázar, con una proyección de cumplimiento al año 2010, en el cual se toma como punto fundamental la Educación.

Posteriormente en el año 2002, la modernización de la fuerza tomó otro enfoque, obteniendo como resultado la elaboración de un nuevo plan llamado Plan de Racionalización de Estructura y Desarrollo de la Fuerza con una proyección de cumplimiento al año 2014, con los siguientes elementos: modernización de la gestión y optimización de los procesos, implementación de nuevas tecnologías y sistemas, cambio en la doctrina operacional y la nueva organización funcional del Ejército.

EJÉRCITO BRASILEÑO

La transformación del Ejército Brasileño, se provocó por los factores mundiales que en su mayoría han afectado a varios países. En el artículo publicado en la edición brasileña de la *Military Review*, de noviembre-diciembre de 2007, se señala que las instituciones militares se pueden someter a tres tipos de cambios: adaptación, modernización y transformación. En este contexto Galván (2010), opina que la adaptación consiste en el arreglo de las estructuras existentes; la modernización, en la optimización de las capacidades con la finalidad de cumplir con la misión institucional; y la transformación en el desarrollo de nuevas capacidades para el cumplimiento de nuevas misiones preparadas para nuevos escenarios.

A partir de estos conceptos el ejército brasileño inició su proceso de transformación con la firma de la Estrategia Nacional de Defensa, donde se elaboró la planificación denominada brazo fuerte, la cual se concentra en tres

principales áreas: doctrina, recursos humanos y gestión, consideradas como factores críticos, para los que se generaron vectores de transformación que comprenden: estudios, diagnósticos, concepciones, planificaciones, procesos, herramientas, recursos humanos, capacitaciones y medios necesarios. Estos vectores son:

- Doctrina
- Preparación y empleo
- Educación y cultura
- Gestión de recursos humanos
- Gestión corriente y estratégica
- Modernización del material
- Logística

Finalmente, se puede decir que el Ejército Brasileño al tener un plan de modernización consistente materializado en la estrategia de brazo fuerte, ha orientado sus acciones al corto, mediano y largo plazos, proporcionando condiciones para la transformación de la Fuerza, capaz de hacerse presente en cualquier punto del área de interés estratégico de Brasil.

EJÉRCITO ECUATORIANO

El Ejército Ecuatoriano como parte de las Fuerzas Armadas, se encuentra inmerso en un proceso de modernización, que obedece a la reestructuración de la gestión pública que se lleva a cabo en las Instituciones del sector público. Para este proceso de modernización se han generado documentos de carácter directivo, en los que se establecen objetivos para alcanzar la modernización, con un horizonte de tiempo de acuerdo a las consideraciones e implicaciones propias que conlleva la modernización, con el condicionante de que el Ejército reciba las asignaciones presupuestarias requeridas para el efecto.

Para el proceso de modernización del Ejército Ecuatoriano se han definido los siguientes parámetros:

- Nuevo diseño de las estructuras orgánicas
- Reducción de efectivos
- Actualización de la normativa legal
- Actualización de la doctrina militar
- Reorganización del sistema de educación militar en los institutos de formación, perfeccionamiento y especialización
- Definición de nuevas capacidades acordes a las nuevas amenazas y factores de riesgo.
- Implementación de nueva tecnología

En este contexto, el Ejército Ecuatoriano busca el perfeccionamiento de las capacidades operativas, humanas y materiales de acuerdo a la realidad nacional e internacional vigentes, con la finalidad de alcanzar las metas planteadas sobre la base de su doctrina institucional, sin dejar de lado el interrelacionamiento y coordinación con las diferentes instituciones estatales encargadas de la reestructuración pública.

2.4.1.1 Puntos comunes en los Ejércitos

Conforme al análisis efectuado a los Ejércitos de Argentina, Chile, Brasil, España, y efectuando una comparación con el Ejército Ecuatoriano, es necesario recalcar que cada Ejército se desenvuelve en un entorno estratégico distinto, con políticas de defensa distintas y conceptos de seguridad diferentes, esto se ve reflejado en la mayoría de fuerzas armadas que han asumido procesos sociales y culturales vinculados a la valoración de los derechos humanos y medio ambiente; además se han incorporado nuevos temas, como: transparencia, calidad del servicio, responsabilidad social y rendición de cuentas. Por otro lado, deben enfrentarse a amenazas emergentes como: terrorismo, guerrilla, paramilitares, crimen organizado; sin dejar de lado el apoyo que prestan para la conformación de misiones de paz, llamado que es motivado por países que no han superado conflictos internos graves y que necesitan el apoyo de otros Ejércitos.

De este análisis se desprende varios puntos en común, tales como:

- Adaptación a los nuevos escenarios y realidades actuales
- Racionalización y disminución de las estructuras operativas
- Optimización de la gestión institucional
- Fortalecimiento del sistema de doctrina
- Adopción de nueva tecnología y equipos modernos, como forma de compensar la disminución de efectivos.
- Fortalecimiento de las escuelas o institutos de formación militar
- Organización fundamentada en capacidades, que permite enfrentar los nuevos escenarios estratégicos.

Cabe aclarar que los procesos de transformación no son replicables en otros estados, puesto que cada país tiene una realidad diferente, pero sirven como referencia para aquellos países que están por iniciar procesos de transformación.

La naturaleza de las operaciones militares actuales y la necesidad de garantizar las más adecuadas condiciones de seguridad a los ciudadanos, exigen que se conciban nuevas y mejores capacidades operacionales y la revisión de conceptos operativos, y mejorar la calidad de vida del personal militar y de sus familias.

2.5 COMPONENTES DEL MODELO DE REESTRUCTURACIÓN

El modelo de reestructuración está integrado por varios componentes los cuales actúan en forma interrelacionada para llevar a cabo la implementación de la reestructuración en la institución. Estos componentes son:

- a) Planificación de la organización institucional;
- b) Gobierno por resultados;
- c) Gestión de planes, programas y proyectos;
- d) Gestión de procesos;

- e) Gestión y optimización del talento humano por reestructuración; y,
- f) Herramientas complementarias al Modelo de Reestructuración.

A continuación, se encuentra una figura de los componentes del Modelo.



Figura 11 - Componentes del Modelo R

(Modelo de Reestructuración de Gestión Pública Institucional, SNAP)

El Modelo pretende conseguir el cumplimiento de normas, requisitos y herramientas de Gestión Institucional aprovechando lo que tiene la Institución e incorporando lo que falta, a través de la identificación, priorización y acompañamiento de los diferentes proyectos.

En lo referente al proceso de modernización en las Fuerzas Armadas, este responde al nuevo mapa de riesgos y amenazas que se enfrentan en el país y la región. Se basa en varios ejes estratégicos: calidad de vida del personal militar,

reubicación de las unidades militares, incorporación de nuevas capacidades operativas como la ciberdefensa, desarrollo tecnológico y, en el mediano plazo, la reducción del personal militar (Revista del Ministerio de Defensa Nacional, 2014, pág. 19).

De esta forma las Fuerzas Armadas llevan a cabo un proceso de modernización que abarca la reformulación de la estructura y organización, adecuadas con la finalidad de lograr la operatividad que permita cumplir con eficacia la misión fundamental y las nuevas funciones asignadas por el Estado.

La Fuerza Terrestre a través del proceso de modernización busca el perfeccionamiento de sus capacidades operativas, humanas y materiales de acuerdo a la nueva realidad nacional e internacional, en concordancia con firmes orientaciones éticas y morales, plasmadas en el desarrollo de cada uno de sus componentes y sobre la base de sus doctrinas institucionales.

Por lo tanto, el direccionamiento de la gestión estratégica institucional deberá tener como base fundamental la obtención y optimización de los recursos financieros ajustados a la realidad actual, incrementando las competencias y fortalezas del talento humano en un ambiente de clima laboral favorable; usando tecnología de punta que permita fortalecer las capacidades militares y alistar los recursos humanos y materiales de manera eficiente, efectiva y eficaz.

La gestión institucional de la F.T. deberá ser orientada por resultados y estará enmarcada en la ejecución de la gestión por procesos, en el mejoramiento de la calidad del gasto, en la adecuada formulación y priorización de los proyectos de inversión a ser aprobados por la SENPLADES, y en un continuo monitoreo, seguimiento y evaluación del modelo de gestión institucional antes mencionado.

Sin embargo, el proceso de modernización iniciado implica responsabilidad y dinamismo mediante la concepción e implementación un nuevo diseño estratégico institucional y por ende el rediseño de fuerzas, con la finalidad de lograr el mejoramiento de la capacidad operativa, logística y administrativa. Para

llevar a cabo la modernización se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos.

2.5.1 DISEÑO DE FUERZAS

El entorno estratégico actual obedece a la dinámica permanente del escenario geoestratégico y geopolítico, a la presencia de nuevos actores en el ámbito nacional, como en el internacional, al surgimiento de nuevas amenazas y otros factores de riesgo. Esos cambios estratégicos y geopolíticos han producido importantes transformaciones en la situación mundial, regional y nacional, lo cual ha obligado a los países y sus instituciones a encuadrarse en esa realidad política estratégica.

El “diseño de la fuerza del futuro” se sustenta en el marco legal vigente, plan de seguridad integral, agenda de defensa, directiva de defensa militar, apreciación estratégica, plan de capacidades estratégicas, plan de fortalecimiento y plan financiero.

El diseño de la estructura de la fuerza debe estar basado en el empleo de pequeñas unidades de excelencia y flexibles en su estructura, compuestas por soldados profesionales, bien entrenados inculcados con la ética de su responsabilidad ligada al cumplimiento del deber. Una institución articuladora de la integración nacional, que sea escuela de civismo, de los valores, de la identidad y unidad nacional.

El Ejército Ecuatoriano del siglo XXI será una organización completamente descentralizada y horizontal, conformada por unidades en red, sistemas de información, sensores avanzados, herramientas para el planeamiento y la toma de decisiones, comunicaciones y armamento de alta precisión. Las unidades estarán orgánicamente completas, con capacidad y autonomía operativa y logística, con capacidad de despliegue rápido, con líneas de mando simples y directas, evitando la duplicidad de tareas.

En este contexto, el artículo (El Ejército Ecuatoriano del siglo XXI, su Diseño de Fuerzas, 2014), manifiesta que el nuevo diseño de fuerzas debe reunir los principales elementos que constituyen el paradigma de la restructuración del ejército, es decir: la doctrina, la estructura orgánica y el equipamiento o nuevas tecnologías.

Desde este punto de vista el diseño de fuerzas está orientado a través de varios lineamientos tales como:

- Cambiar la concepción del Ejército territorial a uno más flexible y con mayor capacidad operacional
- Concentrar las unidades en un número menor de fuertes militares y/o campamentos, manteniendo la presencia nacional
- Armonizar las normas y procesos existentes
- Reducir los niveles administrativos en beneficio de lo operativo
- Suprimir estructuras redundantes que reducen la dinámica en la gestión
- Potenciar las capacidades específicas mediante la incorporación de la tecnología en diferentes plataformas.

Los lineamientos están orientados por dos componentes interrelacionados que integran al diseño de fuerzas, que son la Adaptación y la Modernización, que si bien es cierto pueden obedecer a factores distintos y tener componentes diferentes, deben manejarse de manera simultánea en el tiempo. El horizonte temporal planteado para finalizar estos procesos es variable por las consideraciones e implicaciones propias de cada uno de ellos; en el caso del primero es hasta finales de 2017, y para el segundo es hasta finales del 2015, con las respectivas asignaciones económicas por parte del Estado.

Se ha considerado la participación de todos los Comandos, Direcciones, Departamentos y Unidades Militares, de arma, servicios y especialistas, institutos de formación, perfeccionamiento y especialización de Oficiales y Voluntarios para cumplir con los componentes del diseño de fuerzas materializado en la Fuerza Terrestre.

2.6 GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la (Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, 2011, pág. 6), al elemento de la Gestión y Optimización del Talento Humano se lo define como el conjunto de procedimientos y herramientas integrados para ordenar, desarrollar, potencializar, comprometer y motivar al talento humano, de acuerdo a la estrategia institucional, fomentando el desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas del servidor público.

La gestión del talento implica mejoras en los procesos de trabajo en los que interviene recursos humanos dirigidos a atraer, retener y desarrollar el talento, sea optimizando el proceso, sea integrando las acciones desde una perspectiva estratégica o analizando los resultados de las “buenas prácticas”, para obtener “los mejores talentos, en los momentos adecuados” (Jackson & Schuler, 1990)

Por otro lado, Martha Alles en su obra el Desarrollo del Talento Humano basado en competencias manifiesta que para tener un sistema de Talento Humano basado en competencias se debe tomar en cuenta los tres subsistemas que son coincidentes con varias obras como (Chiavenato, 2009) y (Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 2001), estos pilares son:

1. Selección
2. Evaluación del Desempeño
3. Desarrollo

En lo referente a la *selección* manifiesta que es un proceso mediante el cual deben ingresar solo las personas que cumplan con las competencias requeridas, por otro lado la *evaluación del desempeño* se constituye en un instrumento para conocer los grados de competencias de cada integrante; y, finalmente el *desarrollo* tiene que ver con el desarrollo mismo de las competencias, a continuación se muestra una interpretación gráfica de los pilares de un sistema de talento humano basado en competencias. A continuación, se grafican estos elementos de la gestión por competencias.



Figura 12 - Pilares de la Gestión por Competencias

(Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, 2005, pág. 16)

Por su parte, (Chiavenato, 2009) en su libro *Gestión del Talento Humano*, plantea que las personas son la parte más importante de la organización y que éstas pueden desarrollarse si optimiza “el rendimiento sobre las inversiones de todos los grupos de interés, principalmente de los empleados”. En consecuencia, las personas, grupo humano, empleados son aquellos que contribuyen a alcanzar los objetivos institucionales, los mismos que deben estar capacitados, evaluados y desarrollados conforme a su perfil profesional, capacidades y competencias, con la finalidad de obtener un mayor rendimiento en la organización.

2.6.1 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR REESTRUCTURACIÓN

En relación a la Gestión y Optimización del Talento Humano se consideran los siguientes elementos como parte de la reestructuración, los que serán utilizados como fundamento en la aplicación de los subsistemas del talento humano contemplados en la LOSEP, y que son regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales:

a. Estructura posicional de nivel operativo:

Es el procedimiento mediante el cual las Instituciones diseñan, integran, organizan, dimensionan, visualizan y aprueban sus estructuras posicionales del nivel operativo, en forma alineada a la gestión de procesos.

b. Dimensionamiento

Determina el número, clases y series de puestos institucionales requeridos, dentro de la estructura posicional, a través de la medición de la carga de trabajo de las actividades y necesidades institucionales identificadas en la gestión por procesos.

c. Perfiles de puestos institucionales

Es el documento que permite recolectar, examinar y registrar la información relativa a las características y particularidades de un puesto con la finalidad de identificar, diseñar describir, clasificar y valorar los requisitos, responsabilidades, competencias y complejidad de las actividades de los puestos alineado a la gestión de procesos, y permitirá crear el manual de descripción, clasificación y valoración de puestos

d. Lista de asignaciones del nivel operativo

Es el documento técnico que basado en la estructura institucional, se determina lo posicional, dimensionamiento y manual de descripción, clasificación y valoración de puestos; permite registrar y organizar la estructura posicional dimensionada y valorada de todos los puestos de la institución del nivel operativo.

e. Evaluación por reestructura

A fin de ubicar o reubicar al personal más idóneo de conformidad con la estructura posicional y la lista de asignaciones dimensionada de la Institución en el nivel operativo, se consideran los siguientes mecanismos de evaluación por reestructuración: cumplimiento del perfil del puesto institucional, evaluación del desempeño, evaluaciones de personal por reestructuración.

f. Plan de carrera

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos que permiten reconocer el esfuerzo y preparación del servidor público, a fin de generar en forma ordenada, secuencial y dinámica, el crecimiento institucional y por méritos del servidor público dentro de la estructura posicional, a fin de dar

cumplimiento a las disposiciones establecidas en la LOSEP y su Reglamento.⁴

El Modelo de Reestructuración, a través de sus componentes busca la optimización con eficiencia de la gestión de las Instituciones, procurando un modelo adaptable a cada institución, a través de la obtención de un solo direccionamiento estratégico institucional.

La implementación de este modelo en la Fuerza Terrestre abarca los siguientes elementos: orgánico posicional y numérico por procesos, reglamento de carrera profesional, plan de capacitación institucional, perfiles de puestos, evaluación del desempeño. Para el cumplimiento e implementación de este modelo, la Fuerza Terrestre se ha enfocado en el diseño e implementación de un Sistema de Talento Humano por Competencias, a través de la formación, capacitación y entrenamiento del personal militar y servidores públicos, con la finalidad de perfeccionar su perfil profesional.

2.6.1.1 Orgánico Posicional y Numérico por Procesos de la Fuerza Terrestre

Según la Unidad de Organización de la Dirección General del Talento Humano, la propuesta del Orgánico Posicional y Numérico del Ejército fue diseñada empleando la metodología establecida en la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, artículo 10 correspondiente a los Componentes del Modelo de Reestructuración, producto de la aplicación del quinto componente de la norma los criterios que se han considerado como base para la estructuración de las unidades operativas (División-Brigada y Batallón), son las propuestas de Unidades Tipo generadas en el seminario realizado en Escuela Superior Militar - ESMIL en el año 2012; y, para la estructuración de las Unidades de Apoyo a las Operaciones, fueron considerados los procesos establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Fuerza que corresponde a la Planta Central.

⁴ Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, 2011, pág. 6-7

2.6.1.2 Capacitación

Los autores (Mondy & Noe, 2005) definen “la capacitación y desarrollo (C y D) es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Para (Chiavenato, 2009), la capacitación “es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo”, considerada como un medio para desarrollar las competencias de las personas con la finalidad de que exista mayor productividad, creatividad e innovación, para la contribución del cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la Fuerza Terrestre la capacitación es considerada como una forma de impulsar el fortalecimiento del talento humano, a través del sistema de educación con los cursos de formación, perfeccionamiento y especialización en el país o en el exterior. Considerada además como un factor clave en la gestión del talento humano en la profesión militar, donde tiene la responsabilidad de determinar los perfiles profesionales en armas, servicios y especialistas acorde a las tareas institucionales y las necesidades de la Nación, para lo cual es imprescindible actualizar el Reglamento de Carrera Profesional.

En este ámbito y según la planificación estratégica institucional, para el 2021, el principal desafío consiste en garantizar un talento humano que asegure a la nación ecuatoriana libre de amenazas y alejada de riesgos, en las mejores condiciones para consolidar el desarrollo como la mejor estrategia para la seguridad y paz.

2.6.1.3 Reglamento de Carrera Profesional

La Ley de Personal de las Fuerzas Armadas en el artículo 26, establece: “cada rama de las Fuerzas Armadas, elaborará los escalafones de su personal militar de arma, de técnicos, de servicios y especialistas y clasificará en sus respectivos reglamentos las distintas funciones militares.

Conforme el Reglamento de Carrera Profesional, el personal se encuentra inmerso en tres ámbitos: normativo, académico, y administrativo.

- a. *Ámbito Normativo:*** Aquí se encuentra definida la clasificación militar por arma, técnicos, servicios y especialistas.
- b. *Ámbito Académico:*** Se encuentran definidos los cursos de formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación del personal militar.
- c. *Ámbito Administrativo:*** Comprende la evaluación del desempeño profesional dentro de un período o grado del personal militar; así como la rotación para prestar servicios en los repartos y entidades adscritas del Ejército.⁵

2.6.1.4 Perfiles de Puestos

En el Art. 6 del Reglamento de Carrera Profesional, se ha definido al perfil profesional como “Las competencias prescriben en forma integradora el perfil profesional del personal militar del Ejército en cada una de sus jerarquías. Las competencias genéricas y específicas, caracterizan al militar en los campos ocupacionales y en las funciones para las cuales es designado.”

Cabe mencionar que el Reglamento de Carrera y los perfiles profesionales se encuentran íntimamente relacionados y, en el proceso de modernización del Ejército se ha realizado la validación de competencias del personal militar, para lo que se consultó el Informe del Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (Iberfop), en el cual se refieren las metodologías y enfoques para la identificación de competencias laborales como son: el análisis conductista y análisis ocupacional, el análisis constructivista y el análisis funcional.

Según (Tobón, 2013): “Las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética integrando el saber ser, el saber hacer y el saber

⁵ Reglamento de Carrera Profesional del Personal Militar del Ejército, Dirección General del Talento Humano, 2009, pág. 1-4

conocer". Igualmente señala el autor que el diseño curricular por competencias debe partir de la observación y análisis de la currícula que se tiene, luego se debe proceder a la deconstrucción de la misma; posteriormente, se reconstruye el currículo para aumentar la pertinencia integrando las competencias y finalmente el diseño se pone en práctica. Entre tanto (Alles, 2005) en su libro *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* dice que el talento y competencias están envueltos en un halo de misterio casi mágico, y muchos preconizan que "se nace" con talento o con unas ciertas competencias, o "se adquieren" en el transcurso de la vida, pero de una manera determinista.

Tomando como referencia estos conceptos y aplicándolos al campo militar se puede decir que la validación tiene como objetivo consolidar y validar las competencias específicas del personal militar para determinar las líneas de carrera de la profesión militar, para luego rediseñar el perfil de competencias específicas de cada grado a partir de los perfiles establecidos en el Reglamento de Carrera.

2.6.1.5 Evaluación del Desempeño

Según (Mondy & Noe, 2005), la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, mientras que (Chiavenato, 2009) afirma que la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

Refiriéndose al campo militar y usando como base los conceptos emitidos por los autores que se mencionaron anteriormente y que son coincidentes, se determina que la evaluación del desempeño profesional, permite determinar el desempeño profesional del personal militar, para orientar su potencial desarrollo; esto en base al Reglamento para la Evaluación del Desempeño Profesional Militar de Fuerzas Armadas.

2.6.1.6 Dimensionamiento

La metodología diseñada por la Dirección General del Talento Humano, aplicada para el levantamiento de puestos administrativos, consiste en un juego de matrices, que parte desde la matriz de actividades (elaborada en base a procesos), la matriz de componentes organizacionales, matriz de catálogo de puestos y la matriz de dimensionamiento.

La información y codificación ingresada en la Matriz de Actividades y registrada en el portal Processes Designer (QPR), servirá de base para la elaboración de la Matriz de Componentes Organizacionales, tomando como base los siguientes elementos: Codificación de Actividades, Relación Institucional, Experticia y Factores de Valoración de Actividades.⁶

Para la elaboración del catálogo de puestos de cada macro proceso, se han determinado los siguientes componentes organizacionales que originarían los grupos ocupacionales de la organización:

- a. Dirección
- b. Coordinación
- c. Supervisión
- d. Análisis sénior
- e. Análisis
- f. Técnico
- g. Auxiliar ⁷

En lo que se refiere a la optimización del Talento Humano se utilizan componentes para identificar técnicamente el número requerido de personal en la institución a través de la medición de carga de trabajo; la evaluación del personal que propone la ubicación y reubicación de los servidores en base a

⁶ Instructivo Matriz de Componentes Organizacionales, Dirección General del Talento Humano, 2013

⁷ Instructivo Carga Laboral o Dimensionamiento, Dirección General del Talento Humano, 2013

perfiles y méritos y; la aplicación de planes de optimización del talento humano donde se identifica, acelera y acompaña los procesos de selección y desvinculación.

Respecto a la proyección de efectivos, en lo que se refiere a la reducción del personal militar, se considera en base a las disposiciones gubernamentales para alcanzar al año 2025, sobre la base de los efectivos que el Ejército contaba en el año 1995. Esta proyección se la efectúa con estudios estadísticos de cada promoción mediante la aplicación de índices de eliminación en los institutos de formación, se aplica a estos datos los índices de eliminación natural (ascensos), para obtener datos para cada año, que permite visualizar el desempeño de cada promoción en el tiempo y el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas a las Fuerzas Armadas, con la cantidad de personal necesario.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

Como parte fundamental para orientar el proceso de modernización, se debe considerar algunos documentos de carácter legal, directivo y doctrinario, que permitan alcanzar los objetivos planteados. En esta línea y como base para la modernización del Ejército, se sigue la Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional, la cual está conformada por seis componentes materializados, de acuerdo a la realidad del Ejército Ecuatoriano.

3.1 DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA MODERNIZACIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE

Los campos señalados en la norma técnica de reestructuración, la Fuerza Terrestre los ejecutará de la siguiente manera:

3.1.1 PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

La planificación de la organización se resume en establecer metodologías y herramientas técnicas para delimitar los ámbitos de acción de la Fuerza Terrestre, (Plan de Modernización de la Fuerza Terrestre, 2014, pág. 7).

Elaborar el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, para lo que se debe cumplir con las siguientes actividades:

- a. Elaborar el Mapa de Procesos
- b. Realizar la Estructura Organizacional por Procesos
- c. Legalización del Estatuto Organizacional por Procesos

3.1.2 GOBIERNO POR RESULTADOS (G.P.R)

Son conceptos, metodologías y herramientas que permitirán orientar las acciones de la Fuerza Terrestre hacia el cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión.

La Fuerza Terrestre debe gestionar ante el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CC.FF.AA.) y el Ministerio de Defensa Nacional (M.D.N) la implementación de la plataforma del G.P.R, en sus diferentes niveles, (Plan de Modernización de la Fuerza Terrestre, 2014, pág. 7).

3.1.3 GESTIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

La Fuerza Terrestre debe gestionar sus planes, programas y proyectos, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta implementación se hace mediante la metodología de Gobierno por Resultados, (Plan de Modernización de la Fuerza Terrestre, 2014, pág. 8).

3.1.4 GESTIÓN DE PROCESOS

Es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua, que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos institucionales, con el objetivo de que la Fuerza Terrestre entregue servicios de calidad, que satisfagan a la sociedad, (Plan de Modernización de la Fuerza Terrestre, 2014). Para realizar esta actividad, se debe:

- a. Elaborar el Manual de Procesos
- b. Elaborar el Manual de Procedimientos

La Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), es el órgano rector de la administración de procesos, y ha definido la metodología que vincula los procesos con la estrategia a través de la medición de indicadores de resultado y gestión para alcanzar las metas propuestas en los objetivos institucionales.

En este contexto, con base en el modelo de gestión de la defensa y su matriz de competencias, en la primera fase se ha elaborado el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, considerando los lineamientos emitidos por la SNAP y con el acompañamiento de la Dirección de Desarrollo Institucional del Ejército. Para el efecto se aplicaron seminarios, talleres de diseño, despliegue y administración de procesos.

En la segunda fase se validaron los procesos por cada uno de los gestores de los macro procesos, con la finalidad de obtener el estatuto definitivo que determinó la estructura organizacional de nivel directivo y sus productos y servicios entregables.

La siguiente fase corresponde a la identificación de los subprocesos hasta el nivel de actividades, lo que permitirá diseñar las estructuras organizacionales de nivel operativo y el dimensionamiento de los puestos que constituyen la estructura posicional, obtenida a través de la medición de cargas de trabajo de las actividades (orgánico estructural y numérico); y posteriormente la definición de los perfiles de esos puestos bajo la responsabilidad de la unidad de Talento Humano.

En la figura 13 se detallan las fases y responsables para obtener como producto final la estructura posicional de nivel operativo:

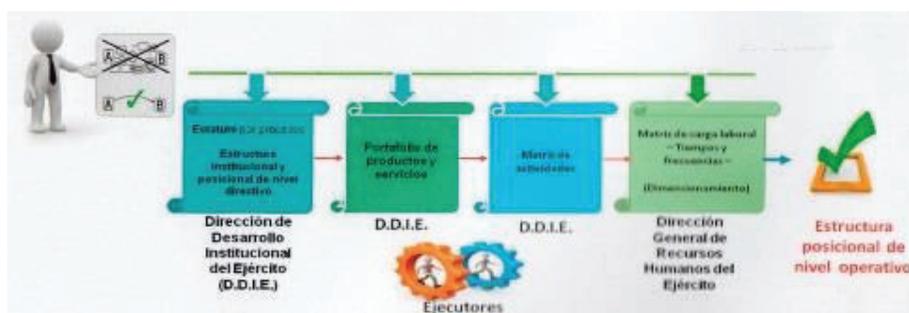


Figura 13 - Fases para obtener la estructura posicional de nivel operativo de la Fuerza Terrestre

(Revista El Ejército Nacional)

3.1.5 GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR REESTRUCTURACIÓN

Es el conjunto de procedimientos y herramientas integrados para ordenar, desarrollar, potencializar, comprometer y motivar al talento humano, de acuerdo a la estrategia institucional, fomentando el desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas del servidor público, (Plan de Modernización de la Fuerza Terrestre, 2014, pág. 8). Para lo cual se requiere:

- a. Elaborar el orgánico posicional y numérico por procesos
- b. Elaborar el reglamento de carrera profesional
- c. Elaborar el plan de capacitación institucional
- d. Elaborar los perfiles de puestos
- e. Evaluación de desempeño

3.1.6 HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS AL MODELO DE REESTRUCTURACIÓN

Consiste en incluir e integrar al proceso de reestructuración de la Fuerza Terrestre, otros elementos que permitan a la institución garantizar una implementación integral y efectiva del Modelo de Reestructuración, a través de una comunicación efectiva, una cultura institucional sólida, un clima laboral adecuado, promoviendo la gestión del cambio e innovación, fomentando los valores, eficiencia, eficacia, responsabilidad social y compromiso ambiental, en los servidores públicos y la institución, (Plan de Modernización de la Fuerza Terrestre, 2014, págs. 8,9).

Algunas herramientas complementarias importantes son las siguientes:

- a. Elaborar campañas de comunicación y sensibilización para los miembros de la Fuerza Terrestre
- b. Implementar un clima laboral adecuado

- c. Implementar una cultura organizacional que viabilice los cambios como producto de la reestructuración de la Fuerza Terrestre
- d. Realizar una adecuada gestión de riesgos, con la finalidad de disminuir su impacto

Los componentes descritos líneas arriba tienen como base principal y para su desarrollo la (Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, 2011), donde se detallan estos componentes de forma que se implementen en todo el sector público, cada uno aplicando su especificidad. En el caso la Fuerza Terrestre se ha elaborado un plan de modernización con la propuesta de reestructuración, que está sustentada en el proceso de reforma del gobierno central, el mismo que configura un modelo de gestión pública a partir de criterios de excelencia, desconcentración y descentralización, descritos en la Capítulo 2, literal 2.2 correspondiente al tema Gestión Estatal Desconcentrada y Descentralizada, en este trabajo de investigación.

3.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La caracterización de los elementos del talento humano en la Fuerza Terrestre como parte de la modernización se ha desarrollado en base al punto 2.6 Gestión y optimización del talento humano, literal 2.6.1 Elementos de la gestión y optimización del talento humano por reestructuración del Capítulo 2 de esta investigación; en resumen son: orgánico posicional y numérico, dimensionamiento, reglamento de carrera profesional, plan de capacitación institucional, perfiles de puestos y evaluación de desempeño.

Cabe resaltar que los elementos de gestión y optimización del talento humano están estrechamente relacionados, puesto que para obtener el orgánico posicional y numérico basado en procesos se aplicó varias herramientas, tales como el estatuto por procesos, donde se plasma la estructura del nivel directivo de la Fuerza Terrestre; el levantamiento de procesos de la Comandancia General

del Ejército, para lo que se aplicó la (Metodología para Administración de Procesos en las Instituciones Públicas, 2010), obteniéndose como resultado los procesos detallados en el capítulo 1, artículo 10 al 26 de la Fuerza Terrestre (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2015); lo que se describen a continuación:

a. PROCESOS GOBERNANTES

1. Direccionamiento Estratégico Institucional

b. PROCESOS ADJETIVOS DE ASESORÍA

1. Planificación y Gestión Estratégica
2. Gestión de Control Interno
3. Gestión de Asesoría Jurídica
4. Gestión de Comunicación Social

c. PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO

1. Gestión Administrativa
2. Gestión del Talento Humano
3. Gestión Financiera
4. Gestión de Seguridad Integrada
5. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
6. Gestión de Administración Central
7. Gestión Documental

d. PROCESOS SUSTANTIVOS

DESARROLLO DE CAPACIDADES MILITARES

1. Gestión de Educación y Doctrina Militar Terrestre
2. Gestión de Sostenimiento Logístico
3. Gestión de Operaciones Terrestres de Defensa y Seguridad
4. Apoyo al Desarrollo Nacional

e. PROCESOS DEPENDIENTES

1. Educación Regular

3.2.1 ORGÁNICO POSICIONAL Y NUMÉRICO POR PROCESOS DE LA FUERZA TERRESTRE

La organización y estructura de la Fuerza Terrestre se fundamenta en la aplicación de leyes, reglamentos, normativas y manuales militares donde se especifican las misiones de los órganos de defensa nacional, la regulación de la carrera del personal militar de las Fuerzas Armadas, las regulaciones para la normativa que abarca la Ley de Personal de Fuerzas Armadas, los lineamientos generales del modelo de reestructuración pública, la capacitación y entrenamiento a los comandantes y sus estados/planas mayores, los fundamentos y principios básicos para la conducción y empleo de las unidades del Ejército y la doctrina de empleo de cada arma. A continuación, se detalla la normativa descrita:

- a. Ley Orgánica de la Defensa
- b. Ley de Personal de Fuerzas Armadas
- c. Reglamento a la Ley de Personal de Fuerzas Armadas
- d. Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional
- e. Manual de Comando y Estado Mayor
- f. Manual de Conducción Militar
- g. Manual de Empleo de cada Arma

3.2.1.1 Organización Básica de la Fuerza Terrestre

En el Manual de Conducción Militar, la organización básica de la Fuerza Terrestre tanto en tiempo de paz como en guerra, se organiza de forma que se pueda cumplir las misiones asignadas. Para esto se han definido órganos de comando, planificación, operativos, técnico administrativos y otros, conformados en un 75% por personal militar y 25% por personal civil y de apoyo (conscriptos).

En estas circunstancias, la Fuerza Terrestre en su organización básica se conforma por mandos, repartos, recursos humanos, materiales, institutos,

empresas. La función principal es el fortalecimiento institucional y apoyo al desarrollo.

La organización básica descrita (Manual de Conducción Militar, 2012), es la siguiente:

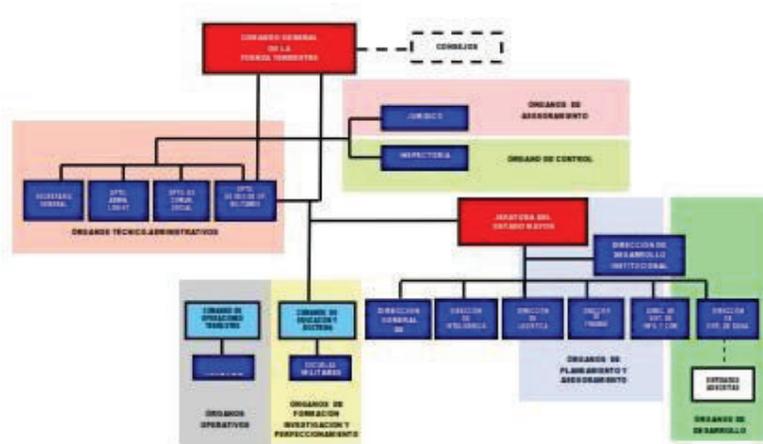


Figura 14 - Estructura Básica de la Fuerza Terrestre

(Manual de Conducción Militar, 2012, pág. 13)

La estructura básica de la Institución ha servido como fundamento para el diseño de la nueva estructura de la Fuerza Terrestre y actualmente se encuentra plasmada en él (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2015), la misma que se detalla a continuación:

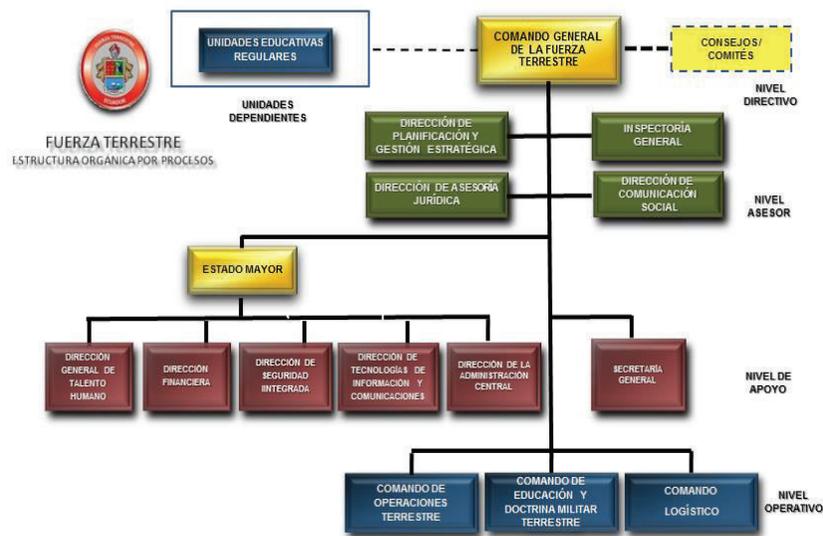


Figura 15 - Estructura actual de la Fuerza Terrestre

(Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2015, pág. 11)

Relacionando la estructura de la Fuerza Terrestre y el punto 3.2 de éste capítulo donde se detallaron los procesos de la Institución, se identifica a la Gestión del Talento Humano como un proceso de apoyo, que actualmente está materializado como Dirección General de Talento Humano dependiente del Estado Mayor visualizado en la figura 15. Cabe recalcar, un proceso de apoyo es aquel que permite que los demás procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar recursos, facilitando lo necesario para la operatividad de los mismos y el cumplimiento de la misión institucional.

3.2.1.2 Organización de la Dirección General del Talento Humano

Partiendo de los procesos y de la estructura de la Fuerza Terrestre, se definieron los procesos de la Dirección General del Talento Humano, basados en el modelo descriptivo del sistema de talento humano, emitido por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, cuyo objetivo es "...disponer un modelo de Gestión del Talento Humano estandarizado para las Fuerzas Armadas, basado en competencias a fin de contribuir a la eficiencia de personal en el desempeño de

sus puestos, y su satisfacción personal dentro de la Institución.” (Modelo Descriptivo de Gestión del Sistema de Talento Humano, 2011)

A partir de estos precedentes, acompañados de Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), la metodología para la administración de procesos en las instituciones públicas y los lineamientos emitidos por la Dirección de Desarrollo Institucional, se definieron los procesos de la gestión del talento humano plasmados en el mapa de procesos, cadena de valor y estructura organizacional para la Dirección General del Talento Humano.

- a. *Mapa de Procesos*: Es una representación gráfica de los procesos que componen el sistema y sus relaciones principales (Modelo Descriptivo de Gestión del Sistema de Talento Humano, 2011). (Franklin Fincowsky, 2009). A continuación, se presenta el mapa de procesos de la unidad de Talento Humano de la institución en estudio (Fuerza Terrestre)

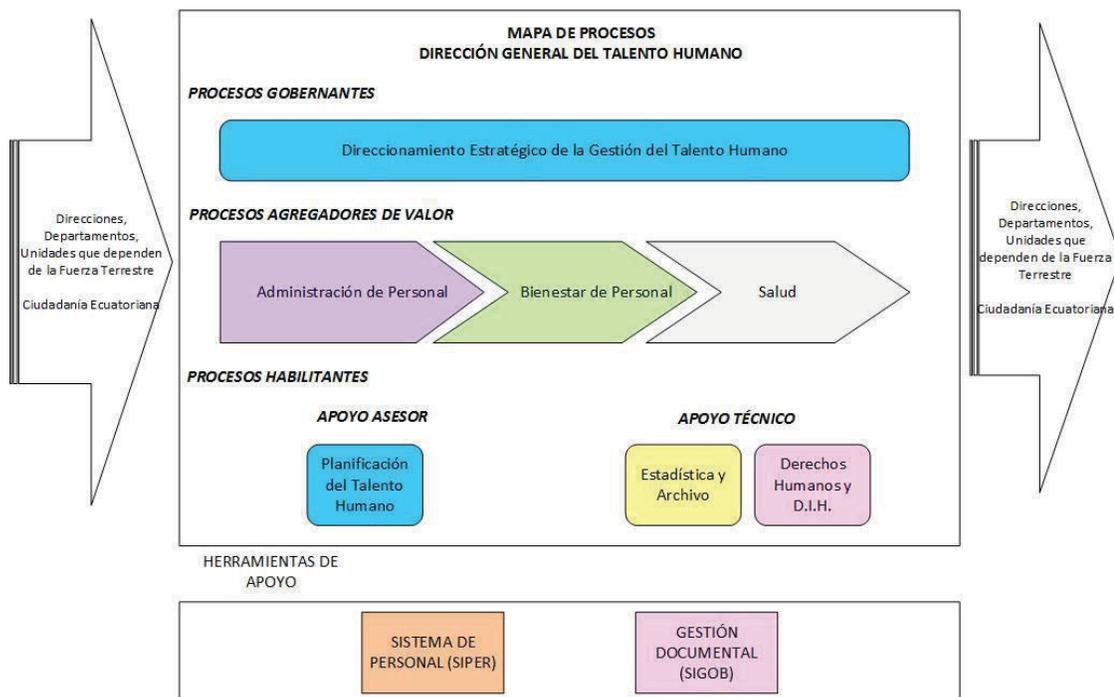


Figura 16 - Mapa de Procesos de la Dirección General del Talento Humano

(Unidad de Planificación del Talento Humano, Manual de procesos, 2014)

Conforme la figura el mapa de procesos de la Dirección General del Talento Humano de la Fuerza Terrestre, está compuesto por el direccionamiento estratégico de la gestión del talento humano como proceso gobernante siendo aquel "...que proporciona las directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control..." (Norma Técnica de Administración por Procesos, 2013, pág. 6), cuya responsabilidad recae sobre el Director General. La administración de personal, bienestar de personal y sanidad son procesos sustantivos, considerados como parte medular del talento humano, se enfocan al cumplimiento de la misión, están representados por los directores de personal, bienestar y sanidad. Como procesos adjetivos la planificación del talento humano, estadística y archivo y derechos humanos, encargados de apoyar al sistema de talento humano cada uno representado por los diferentes jefes de unidad; finalmente se encuentran las herramientas de apoyo, que en este caso son el sistema de personal (SIPER), y el sistema de gestión documental.

b. *Cadena de Valor*: Está "...conformada por un conjunto de macro procesos y delimita la actuación de una institución y sus relaciones..." (Norma Técnica de Administración por Procesos, 2013, pág. 4). La cadena de valor determinada para la gestión del talento humano se representa en la figura 17.

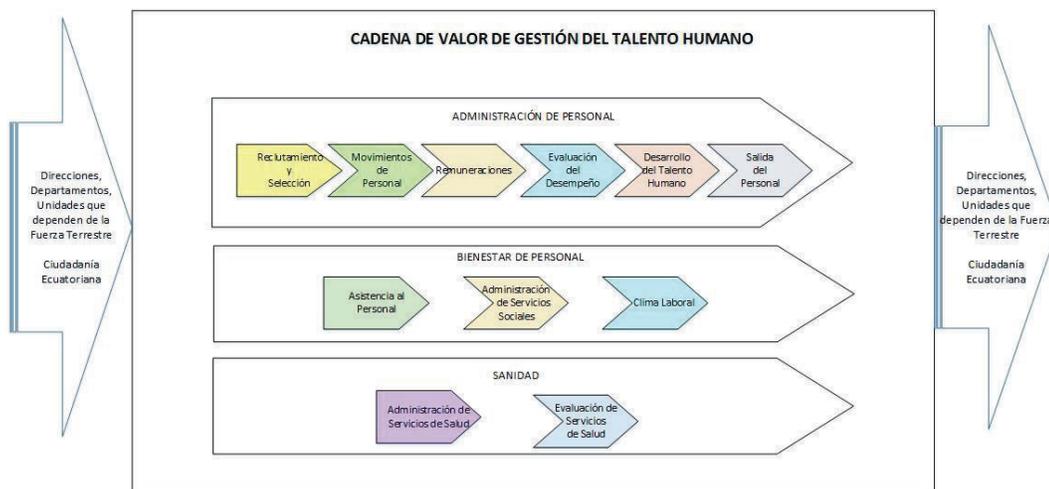


Figura 17 - Cadena de Valor del Talento Humano

(Unidad de Planificación del Talento Humano, Manual de procesos, 2014)

Al interpretar esta cadena de valor, se encuentra que el macro proceso Administración de Personal es responsable de "...Administrar, al talento humano en base a la aplicación de los principios de manejo de personal, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales..." (Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección General del Talento Humano, 2014). Los procesos son:

- Reclutamiento y selección
- Movimientos de personal
- Remuneraciones
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo del talento humano
- Salida de personal

Por su parte el macro proceso Bienestar de Personal tiene como propósito "...Planificar, controlar y evaluar los servicios que se brinda al personal militar, servidores públicos y sus dependientes, mediante un bienestar integral en base a una asistencia eficiente, con servicios de calidad, mejorando su desempeño profesional a través de un adecuado clima laboral..." (Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección General del Talento Humano, 2014), tiene tres procesos bajo su responsabilidad:

- Asistencia al personal
- Administración de servicios sociales
- Clima laboral

El macro proceso Sanidad tiene como propósito "...Planificar, organizar, controlar y evaluar el empleo de las unidades del Sistema de Salud en apoyo a las operaciones militares; y proporcionar servicio integral de salud al personal militar y las familias..." (Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección General del Talento Humano, 2014) y está integrado por los siguientes procesos:

- Administración de servicios de salud

- Evaluación de servicios de salud
- c. *Estructura Organizacional*: Para el diseño de la estructura organizacional se consideraron varios componentes, conforme las directrices de la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, emitida mediante Resolución N° SENRES – PROC – 2006. Estos componentes se resumen en:
1. Unidades administrativas
 2. Niveles jerárquicos
 3. Líneas de autoridad y responsabilidad
 4. Organigrama estructural

La (Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, 2006) y (Franklin Fincowsky, 2009) son coincidentes en cuanto a la estructura orgánica para el sector público. Tal estructura está representada gráficamente por un organigrama en el que se muestra la composición de las unidades administrativas, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad y relaciones entre las áreas. La estructura orgánica de la Dirección General del Talento Humano se detallada en la figura 18.

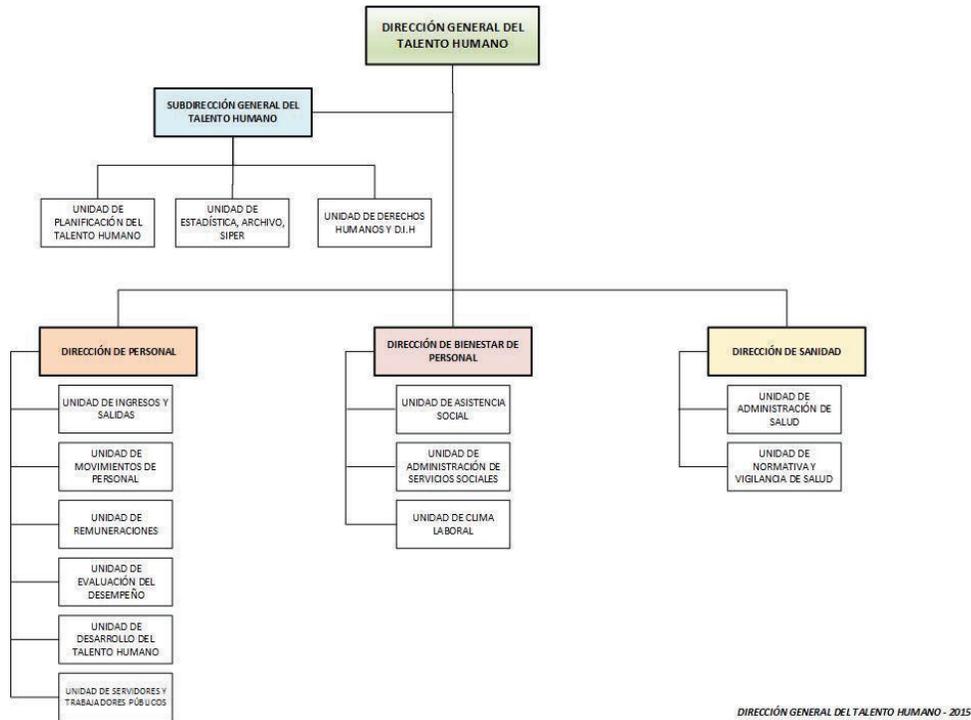


Figura 18 - Estructura Orgánica DGTHE
(Unidad de Planificación del Talento Humano, 2015)

Se puede determinar que esta estructura orgánica presenta tres niveles jerárquicos; así en el nivel directivo se encuentran: el Director General del Talento Humano, Subdirector General, Director de Personal, Director de Bienestar de Personal, Director de Sanidad; el nivel asesor está conformado por las unidades de Planificación del Talento Humano, Estadística y Archivo, Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario; como parte del nivel de apoyo se encuentran las unidades que están en directa dependencia de las Direcciones de Personal, Bienestar y Sanidad.

3.2.1.3 La Fuerza Terrestre Institución Movilizada (Operativa)

La organización militar está integrada por sus propias funciones de mando, la unión de varias unidades militares de menor entidad, junto con un elemento de mando y control, forman una unidad de mayor entidad, es así que la unión de varias brigadas da lugar a una división, varios batallones o grupos forman las brigadas, la unión de varias compañías conforman un batallón y finalmente varios

pelotones integran una compañía. A continuación, se enumera la organización militar:

- a. División de Ejército (D.E)
- b. Brigada
- c. Batallón y/o grupo

3.2.1.4 Clasificación de las unidades según su especialización para el combate

Para afrontar el tiempo de guerra, el Ejército se organiza en proporción adecuada con unidades de combate, apoyo para el combate y unidades de apoyo para el servicio de combate; y se articula según criterios de funcionalidad y operatividad. La organización para la guerra se conforma de la siguiente manera:

a. UNIDADES DE COMBATE

1. Infantería
2. Caballería blindada
3. Aviación del Ejército
4. Unidades de operaciones especiales

b. UNIDADES DE APOYO DE COMBATE

1. Artillería
2. Ingeniería
3. Comunicaciones
4. Inteligencia

c. UNIDADES DE APOYO DE SERVICIO DE COMBATE

1. Abastecimiento
2. Mantenimiento
3. Transporte
4. Sanidad

3.2.1.5 Investigaciones en los campos del Plan de Carrera, Estructura y Orgánico

Con la finalidad de ratificar y ampliar el campo de conocimiento, se realizaron varias entrevistas a especialistas de la Fuerza Terrestre en los espacios del plan de carrera, estructura y orgánico.

La entrevista está conformada por tres partes y tiene catorce preguntas, de las cuales cinco de ellas están orientadas al plan de carrera, cuatro se refieren a la indagación del tema estructura y los cinco restantes se refieren al orgánico.

La técnica usada se plasma en las entrevistas, las cuales son consideradas como una forma de interrogación reflexiva e interacción comunicativa que se centra en un tema en particular (Aguirre, 1995).

Aguirre (1995) señala una de las tácticas para profundizar la entrevista conocida como la táctica de embudo, la cual propone temas de lo general a lo particular para llevar el orden lógico durante la entrevista, hecho que fue aplicado en las entrevistas efectuadas a los especialistas entrevistados en la Fuerza Terrestre.

Inicialmente se hizo preguntas sobre la identificación demográfica del entrevistado, luego preguntas sobre actividades o experiencias, con temas que no requerían mayor uso de la memoria ni interpretación por parte del entrevistado.

Posteriormente luego de la aplicación de la entrevista se dejó un espacio de tiempo para que el entrevistado haga un repaso general de la entrevista con el entrevistado para que, si fuera el caso, se agregue información.

Se efectuaron entrevistas relacionadas con los temas de estructura, orgánicas, perfil profesional y línea de carrera.

3.2.2 DIMENSIONAMIENTO

Según la norma técnica de reestructuración de la gestión pública, el dimensionamiento...” Determina el número, clases y series de puestos institucionales requeridos, dentro de la estructura posicional, a través de la medición de la carga de trabajo de las actividades y necesidades institucionales identificadas en la gestión por procesos”.

La (Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos , 2005) señala que las series de puestos o conjunto de puestos específicos, corresponde a un nivel estructural y grupo ocupacional de similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que se desempeñan.

En el caso específico de la Fuerza Terrestre, se ha definido el Plan de Carrera Profesional el cual contiene las líneas de carrera profesional que cada militar debe seguir, y se describen más adelante.

La (Metodología para Administración de Procesos en las Instituciones Públicas, 2010) cita que “...las cargas de trabajo administrativas son aquellas que se calculan con base en el costo de la persona que realiza la actividad, el tiempo total necesario para la elaboración del producto o servicio y la cantidad y tipo de documentos utilizados...”

Para efectos de esta investigación y con los conceptos descritos con anterioridad, en la Fuerza Terrestre se utilizó varios insumos para obtener el dimensionamiento de las unidades administrativas; tales como: definición de procesos, procedimientos y tareas para la asignación de tiempos y frecuencias; definición de puestos basados en los perfiles profesionales militares. Con estos insumos se aplicó el juego de matrices, donde se establecieron tiempos y frecuencias para cada proceso correspondiente a las unidades administrativas, a fin de obtener el numérico de personal de la Comandancia General del Ejército.

Para la elaboración del dimensionamiento de la Fuerza Terrestre, se diseñaron varias matrices para determinar las cargas de trabajo, que son:

- Matriz de actividades
- Matriz de componentes organizacionales
- Matriz de catálogo de puestos
- Matriz de dimensionamiento

A través de estas matrices se obtuvo como producto final el numérico de personal requerido por cada dirección/departamento, numérico necesario para elaborar el orgánico de las unidades administrativas de la Comandancia General del Ejército.

3.2.2.1 Matriz de actividades

Esta matriz es considerada como el principal insumo para la elaboración de las cargas de trabajo de las unidades administrativas de la Comandancia General del Ejército. Fue elaborada aplicando la (Metodología para Administración de Procesos en las Instituciones Públicas, 2010) . Está conformada por cinco fases secuenciales, que están graficadas en la figura 19, las cuales serán detalladas en las líneas subsiguientes:

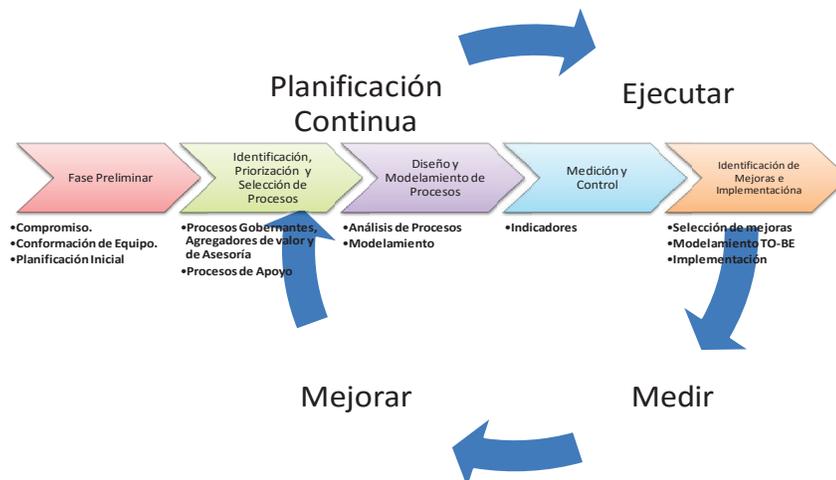


Figura 19 - Fases de la Metodología

(Metodología para la Administración de Procesos en las Instituciones Públicas, 2010, pág. 19)

En la figura 19 se encuentran descritas las fases de la Metodología para la Administración de Procesos en las Instituciones Públicas que se implantó a partir del año 2010, al respecto señala las siguientes fases:

1. *Fase Preliminar*: Implica el establecimiento de compromiso de la máxima autoridad, la formación de los equipos de trabajo, la planificación inicial del proyecto, la organización de los equipos, la unificación de conceptos e introducción de la metodología.
2. *Identificación, priorización y selección de procesos*: En esta etapa se realiza una revisión de la estrategia de la institución, de los lineamientos estratégicos y principalmente la identificación de los procesos; la priorización y selección de los principales procesos que apoyan a la consecución de los objetivos.
3. *Diseño y modelamiento de procesos*: En esta etapa se analiza los procesos existentes, se revisan si están documentados y se realiza el diseño, modelamiento y documentación respectiva con diferentes técnicas. Los modelos de los procesos existentes son desarrollados con herramientas de modelado de procesos.
4. *Medición y Control*: Una vez levantado y modelado el proceso “as-is” (como está), se procede a identificar puntos de control y definir indicadores y el período de monitoreo para realizar continuamente mediciones de los índices de capacidad del proceso y abalar si cumplen con los valores 6 sigma.
5. *Identificación de mejoras e implementación*: En esta etapa se seleccionan las mejoras a realizar con base a los resultados de los indicadores y los índices de capacidad del proceso, y se diseña un nuevo proceso. En casos factibles se puede hacer uso de herramientas de simulación que permiten análisis de costos o de optimización de recursos (análisis del “to-be”), para modelar las mejoras. Esta etapa incluye y propone cambios en las estructuras de organización, cultura, gestión, recursos humanos y tecnologías de la

información en caso de ser necesario y en caso de requerirse, el empleo de sistemas informáticos para la automatización de los procesos. Además, esta etapa incluye la planificación de talleres y estrategias para la implementación de los nuevos procesos, donde se requiere mucha gestión del cambio. (p. 20)

3.2.2.2 Matriz de componentes organizacionales⁸

Partiendo de la codificación de los macro procesos, procesos, subprocesos, efectuada en la matriz de actividades, la codificación para las actividades en la matriz de componentes organizacionales se efectuó de forma independiente en orden numérico ascendente, esto se refiere a la codificación asignada a cada macro proceso, proceso, subproceso y actividad. Por ejemplo, para talento humano se ha establecido la codificación como se detalla a continuación:

- Macro Proceso: TH
- Proceso: TH.1
- Subproceso: TH.1.1
- Actividad: TH.1.1.1

Para la definición de la matriz de componentes organizacionales se establecieron varios componentes que se detallan a continuación.

a. RELACIÓN INSTITUCIONAL

En él (Instructivo N° 01-2013 para "Elaboración de la Matriz de Componentes Organizacionales", 2013), se establece el procedimiento para elaborar la matriz de componentes organizacionales, donde el componente de relación institucional considera dos parámetros, que se detallan a continuación.

⁸ Este texto se basa en el instructivo para elaboración de la matriz de componentes organizacionales preparado por la Unidad de Organización. Dirección General del Talento Humano. Fuerza Terrestre.

- *Centralizar*: cuando la actividad es propia y solo se ejecuta en el comando o dirección responsable del macro proceso.
- *Descentralizar*: cuando la actividad tiene el ámbito de ejecución en comandos o direcciones diferentes del responsable del macro proceso.

b. EXPERTICIA

El análisis del nivel de experticia es necesario para el desarrollo eficiente de la actividad, medido en meses, considerando los siguientes parámetros:

- *Inducción*: proceso de socialización mediante el cual se conocen los valores, competencias, comportamientos y conocimientos esenciales para desempeñar la actividad.
- *Desarrollo (competencias)*: representa un proceso que tiende a ampliar, desarrollar y perfeccionar actitudes, aptitudes y competencias.
- *Formación (conocimientos)*: proceso a través del cual se busca preparar y formar conocimientos técnicos para calificar como instructor o formador de personas para el ejercicio de la actividad.

c. FACTORES DE VALORACIÓN DE ACTIVIDADES

Es la relación que tiene cada actividad con la competencia requerida para su eficiente ejecución, en base a los niveles de las escalas de valoración para cada factor que se detalla a continuación:

- *Habilidad de Gestión*: Competencia que permite administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.
- *Toma de Decisiones*: Capacidad de analizar problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales, en relación al conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas.
- *Control de Resultados*: Acción de monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades, considerando el uso de

los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios.

3.2.2.3 Matriz de catálogo de puestos⁹

Para elaborar el catálogo de puestos de las unidades administrativas, se determinaron los siguientes componentes organizacionales que originarían los grupos ocupacionales de la Institución y son:

- a. Componente organizacional de dirección
- b. Componente organizacional de coordinación
- c. Componente organizacional de supervisión
- d. Componente organizacional de análisis sénior
- e. Componente organizacional de análisis
- f. Componente organizacional de técnico
- g. Componente organizacional de auxiliar

Esta matriz resulta del análisis realizado en la matriz de componentes organizacionales explicada con anterioridad.

Cabe aclarar que los niveles administrativos son aquellos que abarcan a los componentes organizacionales, que no son más que los grupos organizacionales que posee una institución de acuerdo al nivel en que se encuentran ubicados, los niveles administrativos están distribuidos tal cual se especificó líneas arriba.

El nivel 1 es aquel que tiene que ver con el nivel directivo, donde se establecen las políticas, lineamientos, prioridades de la institución a corto, mediano y largo plazo, también se define la interrelación de las acciones entre las unidades administrativas en el ámbito de su competencia; el nivel 2 se refiere al nivel

⁹ Este texto se basa en el instructivo para la matriz de catálogo de puestos preparado por la Unidad de Organización. Dirección General del Talento Humano. Fuerza Terrestre.

supervisor, aquí se definen estrategias funcionales de la institución, se coordina la implementación de funciones sustantivas y de apoyo, se elaboran y ejecutan programas, mediante el establecimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, se interpretan las políticas y estrategias definidas en el nivel 1; el nivel 3 caracterizado por el nivel operativo, muestra el alcance de la metas de trabajo en el área correspondiente, se organiza, coordina y dirige el desarrollo de actividades, se aplican sistemas, procesos, procedimientos, programas, proyectos mediante métodos específicos (Franklin Fincowsky, 2009).

3.2.2.4 Matriz de dimensionamiento¹⁰

(Restrepo, 2006; Universidad Nacional de Colombia, 2013) en sus estudios señalan que la medición de cargas de trabajo, se realiza a partir del análisis de cargos y definición de procesos en la Institución, de esta manera coinciden con el concepto definido en el procedimiento para elaboración de la matriz de cargas de trabajo anexo al Instructivo para la determinación de las mismas, teniendo como referencia que la aplicación de la medición de cargas de trabajo son un conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las actividades y tareas derivadas de los procesos identificados en la Institución.

Considerando los lineamientos definidos en la norma técnica de reestructuración de gestión pública, es necesario obtener una estructura organizacional acorde a los modelos de gestión, procesos y matriz de carga laboral obtenida de cada una de las Unidades Administrativas de la C.G.E.

En este contexto el estudio se orientó a identificar posibles déficits o excedentes de personal en las unidades administrativas de la C.G.E; con el objetivo de

¹⁰ Este texto se basa en el instructivo para la matriz dimensionamiento preparado por la Unidad de Organización. Dirección General del Talento Humano. Fuerza Terrestre

realizar la redistribución o reubicación del personal que se encuentre en esta situación, las características principales de este estudio son las siguientes:

- Medir los tiempos de trabajo
- Determinar tiempos estándar para medir las tareas o trabajos de un proceso
- Establecer la dimensión óptima de una unidad administrativa en función de su carga laboral

Otro aspecto importante es la definición del porcentaje de eficiencia requerido para efectuar un trabajo. Partiendo de la base del estándar internacional para capacidad instalada (75%), se definió para las Fuerzas Armadas el 87% de eficiencia, en base al trabajo que se efectúa en las Fuerzas tales como: horas de patrullaje, destacamentos, guarniciones, guardias, establecidos en la Ley de Personal de Fuerzas Armadas y su Reglamento; además, se han tomado en cuenta varios factores:

- El funcionario efectúa a un ritmo normal un trabajo específico
- Tiempo suplementario por fatiga, ruido o temperatura y condiciones físicas o ambientales del puesto de trabajo
- Actividades que el personal militar realiza como la guardia, cumplida una vez cada semana para el personal de tropa y una vez al mes para los oficiales.

Aplicando estos parámetros se obtiene que el porcentaje de eficiencia es de un 87% en Fuerzas Armadas, y el porcentaje restante se considera como un intervalo de tolerancia. Restrepo (2006) señala que el intervalo de tolerancia considera factores como: tiempo en actividades de descanso, incluyendo en este tiempo las necesidades fisiológicas; de esta manera el rendimiento en la ejecución de las actividades será el adecuado y no se generarán consecuencias nocivas por exceso de trabajo.

Es importante aclarar que la profesión militar tiene ciertas particularidades fijadas en la Ley de Personal de Fuerzas Armadas, donde se establece que el personal militar se puede jubilar con 20 años de servicio o puede seguir

aportando y trabajando hasta cumplir 30 años para llegar al tope máximo de la jubilación; esto, entre otras razones por tratamiento especial al estar expuestos a riesgos profesionales que implica la vida militar, así como el pago de horas de patrullaje, destacamentos, guarniciones que están fuera del horario normal de trabajo.

En este contexto y aplicando los factores descritos líneas arriba se definieron las cargas laborales a fin de construir procesos y estructuras acordes a los niveles y volúmenes de operación de cada Institución, de tal forma que exista equilibrio entre el tiempo y número de actividades que un individuo debe tener para desarrollar sus funciones con su nivel de productividad.

En la matriz de carga de trabajo se tomó en cuenta los procesos de los cuales se generan las actividades, códigos de las actividades y actividades con el subnivel respectivo de cada componente organizacional.

De acuerdo al subnivel de componentes organizacionales se define si el dueño de la actividad lo realiza en un 100% o como mínimo en un 90%, recibiendo el apoyo de otros subniveles para completar el porcentaje restante (10%) de la actividad.

Posteriormente se asigna tiempos a las actividades tomando en cuenta los siguientes parámetros:

T.m: Tiempo mínimo en desarrollar la actividad

T.P: Tiempo promedio en realizar la actividad

T.M: Tiempo máximo en desarrollar la actividad

FR: Frecuencia con la que se realiza la actividad

REPET: Número de repeticiones que se realiza la actividad en relación a la frecuencia establecida

T.E: Tiempo estándar, se calcula automáticamente y está definido por la ponderación de los tiempos (mínimo, promedio y máximo), considerando el factor de eficiencia institucional.

3.3 ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA MODERNIZACIÓN DE LA FUERZA TERRESTRE

Sobre la base de la aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), su Reglamento y Normas Técnicas y las regulaciones establecidas por el Ministerio del Trabajo, ente rector del talento humano, las instituciones públicas, y por ende la Fuerza Terrestre, para cumplir con su misión deben definir el Plan de Gestión Institucional, que es una herramienta donde se definen los objetivos y acciones estratégicas para el desarrollo de capacidades militares y apoyo al desarrollo que ejecutará la Fuerza Terrestre. Con este plan se busca articular los objetivos con los programas, proyectos y presupuestos acorde a la disponibilidad económica – financiera existente.

Es necesario recordar que el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el órgano estratégico militar que conduce las operaciones militares de manera conjunta, siendo las Fuerzas órganos administrativos y logísticos que preparan, entrenan y equipan al personal (Agenda Política de la Defensa, 2014 - 2017).

La planificación institucional se ha realizado en base al direccionamiento establecido por el Comando General del Ejército, con el propósito de permitir la toma de decisiones oportunas y adecuadas, a través del Plan de Gestión Institucional se busca alcanzar el fortalecimiento de las capacidades militares, coadyuvando en forma conjunta en la defensa de la soberanía e integridad territorial comprometida con el apoyo al desarrollo nacional.

El direccionamiento institucional tiene como base fundamental la obtención y optimización de los recursos financieros, incrementando las competencias del talento humano en un ambiente de clima laboral favorable; usando tecnología de punta que permita fortalecer las capacidades militares de manera eficiente, efectiva y eficaz.

En el Plan de Gestión Institucional de la Fuerza Terrestre se han definido como puntos esenciales los siguientes:

- a. Misión
- b. Visión
- c. Valores institucionales
- d. Objetivos y acciones estratégicas institucionales
- e. Directrices institucionales
- f. Mapa estratégico de la Fuerza Terrestre

Y como esencial punto se hace necesario enumerar los objetivos del Plan de Gestión Institucional, donde se puede tener más claro el objetivo y acciones estratégicas asignadas a la gestión del talento humano. En el (Plan de Gestión Institucional de la Fuerza Terrestre , 2010, págs. 28-31). Se detallan los objetivos institucionales y sus acciones estratégicas.

1. Incrementar la gestión de los recursos financieros de la Fuerza Terrestre.
2. Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano de la Fuerza Terrestre.

Como acciones estratégicas se definen las siguientes:

- Implementar el sistema de gestión del Talento Humano por competencias de la F.T.
- Mejorar la gestión del talento humano que permita el desarrollo de las competencias profesionales para alcanzar un alto nivel de desempeño y que potencien el liderazgo y el trabajo en equipo, el desarrollo de las capacidades institucionales, operacionales y de apoyo al desarrollo.
- Implementar la gestión del cambio organizacional, manteniendo un adecuado clima laboral en armonía con los intereses institucionales y el bienestar de personal.

- Implementar el sistema de gestión de calidad para la prestación de los servicios que se brindan a los miembros de la F.T, como componente del sistema de gestión del gobierno por resultados.
3. Incrementar los niveles de desarrollo tecnológico de la Fuerza Terrestre.
 4. Incrementar las capacidades militares de la Fuerza Terrestre
 5. Incrementar el alistamiento de la F.T.
 6. Incrementar la gestión institucional por resultados.
 7. Incrementar la presencia internacional del personal y unidades de la Fuerza Terrestre en operaciones de mantenimiento de la paz, ayuda humanitaria y en las relacionadas con el fomento de la confianza y seguridad mutua.
 8. Incrementar la capacidad de cooperación con los organismos de seguridad interna del Estado.
 9. Incrementar la participación de la Fuerza Terrestre en los programas de Apoyo al Desarrollo Nacional con responsabilidad social.
 10. Incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza en la Fuerza Terrestre.

La Dirección General del Talento Humano debe cumplir con el objetivo institucional n° 2 que se encuentra plasmado en el Plan de Gestión Institucional, este objetivo está compuesto por las acciones estratégicas descritas líneas arriba y está relacionado con los parámetros establecidos en la Directiva para ejecutar el proceso de Modernización de la Fuerza Terrestre emitida por el Equipo Interno de Reestructuración, en octubre del 2014. Los parámetros definidos en la directiva son:

- Actualización de la matriz de carga laboral
- Elaboración del diccionario de competencias militares
- Actualización de los perfiles profesionales
- Actualización del Reglamento de Carrera Profesional
- Actualización del plan de capacitación de la F.T.
- Actualización del Reglamento de Evaluación del Desempeño Profesional
- Elaboración del plan de desvinculación, traslado administrativo y presupuesto para el personal de servidores públicos, como resultado de la modernización

Respecto a los parámetros definidos en la directiva de modernización la Dirección General del Talento Humano y su equipo de trabajo, han elaborado un plan de acción en el cual se han establecido las acciones que se van a considerar para cumplir con estos parámetros, los responsables y participantes, así como plazos para el cumplimiento de la directiva.

Actualización de la matriz de carga laboral

Durante el año 2014, una de las tareas del trabajo cumplidas en equipo, permitió la validación del juego de matrices (componentes organizacionales, catálogo de puestos, carga laboral) para obtener el dimensionamiento de las direcciones y departamentos de la Comandancia General del Ejército.

Actualmente la disposición impartida en la (Directiva para ejecutar el proceso de Modernización de la F.T. , 2014), busca actualizar la matriz de carga laboral en base a procesos, hecho que continuará con el mismo juego de matrices, pero con los procesos de la C.G.E, mejorados fruto de las observaciones efectuadas por el equipo de trabajo conformado por miembros de las Direcciones de Talento Humano, Desarrollo Institucional, Comando de Operaciones Terrestres y Equipo de Reestructuración de la F.T. Esta actualización se efectuará una vez que se remitan los procesos, procedimientos mejorados y legalizados por la Dirección de Desarrollo.

Actualización del plan de carrera y perfiles profesionales

Para la actualización del plan de carrera y perfiles profesionales se realizó un seminario con delegados de los Comandos, Direcciones y Comités de Arma, Servicios y Especialistas del Ejército, en dicho seminario se elaboraron, revisaron y finiquitaron las matrices de competencias militares, que son la base para desarrollar el diccionario de competencias militares, donde se encuentran plasmadas las competencias básicas que deben poseer todos los militares.

Posteriormente la Unidad de Desarrollo del Talento Humano planificó la definición de las competencias genéricas y específicas de cada grado con la finalidad de obtener el perfil profesional.

En este contexto se hace necesario la definición del perfil profesional, que según el Reglamento de Carrera Profesional del Ejército es aquel que está compuesto por los siguientes componentes: competencias genéricas, específicas, campo ocupacional, tiempo de permanencia en el grado y ascenso, concepto que es coincidente con la definición expuesta en el Curso de Levantamiento de Perfiles Ocupacionales “El perfil ocupacional o profesional es un documento que reúne las competencias profesionales específicas requeridas para actuar en un área profesional definida, es la descripción de los desempeños, es decir, lo que los sujetos hacen” (Basto, 2007, pág. 7).

Según Chiavenato (2009), la carrera profesional es la secuencia de puestos que un profesional ha desarrollado durante el tiempo que ha transcurrido dentro de la institución, hecho que se ve reflejado también en la institución militar dado que el profesional militar desarrolla su carrera en el transcurso de los ascensos en los diferentes grados y el cumplimiento de los diferentes cursos de formación, perfeccionamiento y especialización a lo largo de su carrera profesional.

Para la elaboración de los perfiles profesionales del personal militar se siguió cuatro fases secuenciales:

- a. *Análisis ocupacional*: en el perfil profesional describe el campo ocupacional, las competencias genéricas y las competencias específicas para cada grado, con un alto nivel de generalidad.
- b. *Descripción de competencias genéricas*: las competencias genéricas identifican los elementos compartidos que son comunes, son generalizadas para el desempeño profesional durante toda la carrera militar, y permiten al militar cumplir con la misión. Las genéricas según el (Reglamento de Carrera Profesional del Ejército, 2009) son: comandar, proporcionar apoyo técnico a

las operaciones militares, administrar, educar/instruir, asesorar en el campo militar, promover el desarrollo nacional.

- c. *Despliegue de competencias específicas*: las competencias específicas se despliegan de las genéricas, buscando relacionar cada competencia específica con los cargos y funciones para los diferentes cursos.
- d. *Proyección hacia el futuro*: consiste en registrar, en una visión prospectiva, las exigencias futuras del desempeño profesional del curso de perfeccionamiento o especialización, en concordancia con la filosofía y las directrices de las Fuerzas Armadas.

Por otro lado, la proyección de la carrera profesional se ve reflejada en la línea de carrera que tiene cada arma, la misma que está dividida en los siguientes aspectos:

- *Jerarquía militar*: "...es el orden de precedencia de los grados militares y grado es la denominación dada a cada uno de los escalones de la jerarquía militar..." concepto definido en la Ley de Personal de Fuerzas Armadas publicada en el 2007, donde se han definido grados que van desde subteniente (SUBT), teniente (TNT), capitán (CAPT), mayor (MAYO), teniente coronel (TCRN), coronel (CRNL) y general (GRAL).

Para obtener la jerarquía militar en cada uno de los grados el personal militar debe seguir varios cursos de formación y perfeccionamiento obligatorios, entre ellos.

Tigres: SUBT – TNT

Curso básico: TNT – CAPT

Curso avanzado: CAPT – MAYO

Estado Mayor: MAYO – TCRN

INADE: TCRN – CRNL

Los cursos realizados por el personal militar sirven para generar la línea de carrera, y se ha considerado que hasta el grado de SUBT, el militar se encuentra en la fase 1 correspondiente a la formación militar, caracterizada por las actividades educativas de instrucción a los ciudadanos ecuatorianos que ingresan a prestar sus servicios en la Fuerza Terrestre, la cual culmina con la graduación de las escuelas de formación.

Los cursos de perfeccionamiento corresponden a la fase 2 y a los grados de TNT – MAYO, donde el militar recibe conocimientos militares y complementarios para el desempeño en el inmediato grado superior.

La fase 3 corresponde a los cursos de especialización efectuados por el personal militar que se encuentran en los grados de MAYO – CRNL, reciben preparación en un campo determinado de su área de instrucción superior, se efectúa posterior a la formación militar y profesional lo cual le permitirá el perfeccionamiento en la ocupación, profesión o área de desempeño.

- Cursos de capacitación:

Correspondientes a los cursos de educación continua que el personal militar realiza de acuerdo a cada arma y puesto, estos cursos están orientados a mantener actualizados los conocimientos del militar y otorgarle las herramientas básicas adicionales para desempeñarse en el puesto.

El levantamiento de las competencias se materializó en el diccionario de competencias militares, que tuvo como insumo principal el orgánico. Esta actividad fue desarrollada por los delegados de las direcciones del Ejército y comités de arma, servicios y especialistas.

Posterior a la definición de las competencias militares se generan las características del puesto, lo que da lugar al perfil profesional e intrínsecamente se define la línea de carrera militar. Como normativa para regular el cumplimiento y operacionalización de la carrera militar se encuentra el Reglamento de Carrera Profesional el mismo que está en revisión por la Comisión de Legislación Militar (COLEMI).

Según (Mastache, 2007) cita a (Vargas, Casanova y Montanaro, 2001) son de la opinión que no solo se deben tomar en cuenta los perfiles profesionales sino también la formación, enseñanza/aprendizaje, que deben estar orientados al perfeccionamiento de la carrera. En este contexto la Fuerza Terrestre se encuentra en proceso de mejoramiento de los perfiles profesionales y actualización de su malla curricular, los mismos que van enfocados a cada arma, servicio y especialidad, acorde a la línea de carrera profesional que cada una de ellas debe tener.

Actualización del plan de capacitación de la F.T.

La actualización del Plan General de Capacitación para el año 2015, se elaboró mediante la detección de necesidades de capacitación y priorización de necesidades, con la finalidad de tener un plan acorde a las necesidades institucionales y la realidad vigente (modernización). El plan se encuentra en la fase de legalización en el Comando General del Ejército.

El Plan de Capacitación impulsa el fortalecimiento del talento humano, a través del sistema de educación con cursos de formación, perfeccionamiento y especialización en el país o en el exterior, en base a las líneas de carrera profesional que son el recorrido que realiza el profesional militar para desempeñarse en la carrera. El Comando de Educación y Doctrina a través de los institutos de educación superior militar y Comando de Operaciones Terrestre con los centros de entrenamiento, potencian las capacidades militares acordes al grado y perfil profesional.

Actualización del Reglamento de Evaluación del Desempeño Profesional

Como parte del proceso de modernización de la Fuerza Terrestre, en la Directiva para ejecutar este proceso, se ha considerado la actualización del Reglamento de Evaluación del Desempeño Profesional, puesto que se ha implementado un nuevo sistema de evaluación del desempeño profesional; y, por otro lado, existe

un procedimiento de calificación anual sustentado en el Reglamento para la Evaluación del Desempeño Profesional de las Fuerzas Armadas del año 1967. Este último hecho es fundamental, ya que dicho reglamento, data de hace cuarenta años aproximadamente e incorpora en esta modalidad al personal de tropa en las diferentes jerarquías con lo cual todo profesional militar es calificado en su rendimiento de acuerdo a un mismo instrumento. Esto determina la necesidad de actualizar el reglamento y el procedimiento de calificaciones anuales, acto que se ve reflejado en la elaboración y presentación de un proyecto denominado “Diseño e Implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Militar de las Fuerzas Armadas”. Este proyecto será utilizado como un instrumento de evaluación profesional, que incluirá una matriz de seguimiento al evaluado y el desarrollo de un aplicativo orientado a la web para efectuar la evaluación profesional en línea durante los plazos fijados en la Ley de Personal.

Para la actualización del Reglamento de Evaluación del Desempeño Profesional se han realizado actividades tales como: análisis doctrinario y documental donde se efectuaron reajustes a los preceptos teóricos y conceptuales sobre la aplicación y ejecución del contenido del documento; factibilidad jurídica mediante la diligencia de las leyes y reglamentos que rigen al personal militar; y, aplicación experimental, de la actualización del reglamento y su evaluación.

La evaluación y validación del reglamento se realiza en función del análisis documental, considerando aspectos como: coherencia, integración vertical, relación horizontal, profundidad, universalidad, detalle, realidad institucional.

Plan de desvinculación, traslado administrativo y presupuesto para el personal de servidores públicos, como resultado de la modernización

Producto del proceso de modernización se ha planificado la reorganización de las unidades militares en fuertes y/o campamentos. Para este fin se consideraron procesos de contracción, concentración, fusión y reubicación de las unidades; esto hace necesario optimizar el uso de la infraestructura física, administrativa,

logística, financiera y por ende la optimización del recurso humano que se encuentra prestando sus servicios en las unidades reorganizadas.

Por tal razón es necesario y, según los especialistas en recursos humanos pertenecientes a la Unidad de Administración de Servidores y Trabajadores Públicos, elaborar un plan de desvinculación y movimientos administrativos de personal de servidores públicos, el mismo que se encuentra en la primera fase, y consiste en la recopilación, análisis de información y normativa vigente, relacionada con el proceso de modernización. Además, se han efectuado visitas a las unidades militares inmersas en el proceso de modernización con la finalidad de informar a los servidores y trabajadores públicos sobre los posibles efectos de la reestructuración. Estas visitas también han permitido obtener el diagnóstico del personal que se encuentra inmerso en los procesos de traslados y desvinculación.

Finalmente se elaborará el proyecto de supresión de puestos comprendido como un "...proceso técnico administrativo mediante el cual se elimina una partida presupuestaria, se producirá como efecto del redimensionamiento de la estructura de puestos institucional o de la optimización de los procesos al interior de una institución, o por efecto de la racionalización, viabilidad y consistencia orgánica del Estado..." (Norma Técnica para el Subsistema de Planificación del Talento Humano, 2006), para tal efecto las partidas presupuestarias y puestos deberán suprimirse sino se encuentran incluidos en el proceso de movimientos administrativos.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADOS Y ANÁLISIS

El proceso de modernización en Fuerzas Armadas, iniciado por el Ministerio de Defensa Nacional, se fundamenta en la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública, donde se encuentran cinco componentes base, que orientan la reestructuración de las Instituciones del sector público. Además, en esta norma se hace referencia al uso de herramientas que procuran asegurar la gestión del sector público.

En este contexto la Fuerza Terrestre se encuentra inmersa en un proceso de modernización, el cual requiere del reordenamiento de las capacidades estratégicas conforme a los nuevos escenarios y amenazas, que implica la ampliación del ámbito de actuación debido a los cambios del entorno estratégico.

Las acciones tomadas para la modernización están basadas en la reducción de efectivos conforme al acuerdo ministerial 039, emitido por el Ministerio de Defensa, y que de acuerdo al porcentaje establecido para la reducción, se debe cumplir en el año 2025; además la modernización implica un diseño de fuerza fundamentado en el desarrollo de las capacidades militares, que deben funcionar articuladamente entre el personal, material, infraestructura, adiestramiento, doctrina, organización, liderazgo.

A continuación, se describe la propuesta para la reducción de efectivos en la Fuerza Terrestre.

4.1 PROPUESTA CONTROLADA Y PREDICTIVA DEL EFECTIVO

El desarrollo de las actividades de elaboración, estructuración y validación del orgánico posicional y numérico del Ejército, se ha visto influenciado por la disminución de efectivos en Fuerzas Armadas, dispuesto por el poder político, reflejado en los ingresos a los institutos de formación de oficiales y tropa del Ejército y en el número de conscriptos que se reclutan anualmente. Este hecho

ha afectado de manera decisiva en la estructuración del nuevo orgánico acorde a las necesidades institucionales.

La reducción de efectivos se recoge en varios documentos:

1. Acuerdo Ministerial 039, publicado en la Orden General Ministerial N° 021 del 30 de enero del 2014, que en el artículo 1 dispone "...que el ingreso a las Escuelas de Reclutamiento y Formación de Fuerzas Armadas, tanto para aspirantes a Oficiales, cuanto para aspirantes a Tropa, será equivalente al 40% de cupos considerados para el año 2013..."
2. Estudios realizados en el Comando Conjunto de Fuerzas Armadas (COMACO), donde se ha establecido una propuesta que permita cumplir con esta reducción.
3. Estudio de reducción de efectivos, que proyecta que las Fuerzas Armadas al año 2025 deberán reducirse a 34.500 efectivos y la reducción de los ingresos a las escuelas de formación de hasta 55% en relación al año 2013.

En este contexto como parte del proceso de modernización de la Fuerza Terrestre, durante el año 2014 se continuó ejecutando el proyecto para la elaboración de la propuesta del Orgánico Posicional y Numérico por Procesos del Ejército, el mismo que fue diseñado empleando la metodología establecida en la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, Normativa Legal y los Manuales de Comando y Estado Mayor, Conducción Militar y Empleo de cada Arma, basados en el parágrafo 5, artículos 20 al 22 de la norma técnica de reestructuración, donde se establecen los lineamientos para reestructuración en el campo de la *Gestión y Optimización del Talento Humano*.

Como apoyo para la elaboración del orgánico posicional y numérico de la Fuerza Terrestre para el quinquenio 2013-2017, se diseñó un procedimiento, que se encuentra descrito en el Instructivo N° 02-2012-ORG, en el cual se citan disposiciones particulares y generales a los comandos, direcciones y departamentos.

Para elaborar el orgánico se han considerado las propuestas de las unidades a nivel batallón y compañías independientes contempladas en el diseño de fuerzas descritas en el Capítulo 2 literal 2.5.1 y, las estructuras orgánicas vigentes de cada unidad. Para elaborar el orgánico también se tomaron como criterios los considerados como base para la estructuración de las unidades operativas (División-Brigada y Batallón), las propuestas de **Unidades Tipo (de maniobra)** generadas en el seminario que se llevó a efecto en la ESMIL en el año 2012; y, para la estructuración de las **Unidades de Apoyo a las Operaciones (administrativas)**, fueron considerados los procesos establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Fuerza (Planta Central). En la tabla 1 se describe las actividades llevadas a cabo para la elaboración del orgánico.

Se programaron varias actividades para elaborar el orgánico posicional y numérico de la Fuerza Terrestre, mediante un cronograma del proyecto y como producto final el orgánico posicional y numérico. Todas las actividades de la tabla 1 se han desarrollado secuencialmente y con cada una de las dependencias correspondientes; los porcentajes de avance están de acuerdo al avance hasta la fecha actual, estas actividades se encuentran relacionadas, y el retraso en una de ellas provoca que se detengan las siguientes actividades.

Tabla 1- Avance de actividades para la elaboración del orgánico de la Fuerza Terrestre

ORD.	ACTIVIDAD	% AVANCE
1	Elaboración del orgánico posicional y numérico por procesos	98,2 %
2	Revisión de propuestas de orgánico (Unidades militares tipo)	47,9%
4	Ingreso de datos servidores públicos al orgánico	12,9%
5	Proyección de efectivos	0,9%
6	Racionalización de la pirámide jerárquica	0,4%
7	Presentación del orgánico para aprobación	0,2%
8	Aprobación del orgánico por parte de la DGRHE	0,0%
9	Validación del orgánico en el Consejo de Generales	0,0%

Fuente: Unidad de Organización (2014)

Como se puede apreciar la elaboración del orgánico se presenta en un primer borrador para ser conocido y validado por los organismos pertinentes, como la Dirección de Desarrollo Institucional y Comando de Operaciones Terrestre. Este proceso se efectuó mediante la exposición de los representantes de cada dirección, se hicieron comentarios con el objetivo, que la información se ajuste y refleje las necesidades institucionales y coadyuve al cumplimiento de la misión del Ejército. Esta tarea permitió armonizar la distribución numérica y posicional en la Fuerza Terrestre. Cabe recalcar que este proceso ha ido modificándose, ya que van receptándose propuestas de las unidades operativas, que influyen y modifican la propuesta final; circunstancia que retrasa la entrega del proyecto final.

4.2 SITUACIÓN DE EFECTIVOS DEL EJÉRCITO (AÑOS: 1995 HASTA 2017)

La situación de efectivos del Ejército en el año 1995 (Conflicto del Cenepa), es la hipótesis que se utilizó como base para la propuesta planteada por el poder político, determinándose 22.246 profesionales militares aproximadamente entre oficiales y tropa. Para la elaboración del orgánico y ha considerado que la reducción de efectivos debe cumplirse hasta el año 2025, iniciando su implementación desde el año 2013 con la aplicación de los criterios descritos en el literal 3.2.1.5 de este capítulo, con el siguiente comportamiento descrito en la tabla 2.

Tabla 2 - Efectivos años 1995-2017

FUERZA EFECTIVOS	1995	2013	2015	2017	DIFERENCIA (2013-1995)	DIFERENCIA (2015-1995)	DIFERENCIA (2017-1995)
TERRESTRE	22.246	24.558	25.800	25.323	2.312	3.554	3.077
NAVAL	6.710	9.159	9.608	9.545	2.449	2.898	2.835
AÉREA	5.464	6.419	6.445	6.260	955	981	796
TOTAL	34.420	40.136	41.853	41.128	5.716	7.433	6.708

Fuente: Unidad de Organización (2014)

En la tabla anterior se muestra la cantidad de efectivos distribuidos desde el año 1995, 2013, 2015 y 2017 por cada Fuerza y, la diferencia entre años para determinar el incremento de personal a partir del año 2013.

Se observa que existe un incremento mayor en la Fuerza Terrestre en el intervalo comprendido entre los años (2015-1995) con 3.354 efectivos más que en el año 1995, recalando que en la actualidad no existe ningún conflicto bélico, y existe mayor cantidad de efectivos que en 1995, razón por la cual el poder político propuso la reducción de efectivos, ya que el país se encuentra en tiempo de paz y no se requieren tantos efectivos para cumplir las misiones asignadas al Ejército.

Gráfica 1 - Proyección de efectivos y su crecimiento desde 1995



Fuente: Unidad de Organización (2014)

En la gráfica 1, se observa que la Fuerza Terrestre, desde 1995 hasta el año 2017, crecerá en un 12,15%. A partir del año 2018, y con la aplicación del Acuerdo Ministerial y/o los nuevos lineamientos, iniciará la reducción de sus efectivos. Sin embargo, en comparación con las Fuerzas Naval y Aérea, la Fuerza Terrestre es la institución que menos creció.

Es importante relacionar los efectivos entre oficiales y tropa, destacando que desde 1995 hasta el año 2013 fue del 12% oficiales frente al 88% de tropa. Con la aplicación de los porcentajes para los ingresos, desde 2014 hasta el año 2027, la relación Oficiales – Tropa, estaría entre los rangos 12,7% - 87,3 y 15,1% - 84,9%, existiendo una proporción más equilibrada, con respecto a la capacidad operativa en las diferentes unidades.

4.3 REDUCCIÓN DE EFECTIVOS EN LA FUERZA TERRESTRE (2025)

La Dirección de Educación de Doctrina Militar (DIEDMIL) del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas a partir de la promulgación del Acuerdo Ministerial N° 39 que dispone: el 40% del ingreso del año 2013; y, que...“la Subsecretaria de Defensa en coordinación con la DIEDMIL y la Subsecretaria de Apoyo al Desarrollo realizará el cálculo exacto de ingreso a las escuelas de formación”; en coordinación con las Fuerzas y específicamente la Terrestre, realiza un estudio de reducción de efectivos, tomando en cuenta varios criterios orientados a realizar la simulación de efectivos al 2025.

La simulación de efectivos al 2025 se efectuó en base a los parámetros de reducción descritos en el literal 3.2.1.5 de este capítulo que son el Acuerdo Ministerial 039, estudios efectuados en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, y el estudio de reducción de efectivos de la Fuerza Terrestre.

Las cifras indican que el ingreso a las escuelas de formación en el año 2013 para aspirantes a oficiales fue 203 y para aspirantes a soldados 1.216. Conforme la simulación efectuada, con base al Acuerdo N° 039, y aplicando el 40% de reducción desde el año 2014, se determinó que los ingresos eran 81 aspirantes para oficiales y 486 para tropa, la cantidad de aspirantes trata de armonizarse para los años subsiguientes tal como se muestra en los datos de la tabla 6, donde se ha aplicado el 40% de reducción a los ingresos a partir del año 2013.

4.3.1 CRITERIOS PARA REDUCCIÓN DE EFECTIVOS

Se ha realizado la simulación de efectivos con los siguientes criterios:

- a. *Índice de eliminación natural*, son las eliminaciones del personal que no aprueba los diferentes niveles de formación militar, el retiro del personal en formación de las escuelas desde el ingreso hasta la graduación:

- Escuela Militar Eloy Alfaro (ESMIL): 15%
- Escuela de Formación de Soldados (ESFORSE): 7,5%

Por otra parte los índices de deserción y eliminación natural en el Ejército Colombiano y Chileno difieren del Ecuatoriano, dado que cada país tiene una realidad diferente, tanto en extensión de territorio como en las misiones asignadas de acuerdo al riesgo de cada estado, como ejemplo se citará la realidad del Ejército Colombiano, es así que en la (Directiva Permanente N° 0153/2004 Programa de la Preservación de la Integridad y Seguridad de la Fuerza, 2004) señala que en este Ejército existen deserciones debido a la gran cantidad de accidentes fuera de combate y en combate, puesto que en este país el factor predominante y en el que constantemente interviene este Ejército es la guerrilla y los conflictos entre grupos armados paramilitares.

En la tabla 3 se muestran las altas de los aspirantes a oficiales y soldados que asistieron y aprobaron los cursos de formación en las escuelas militares, con una duración de 4 años para oficiales y 2 años para tropa.

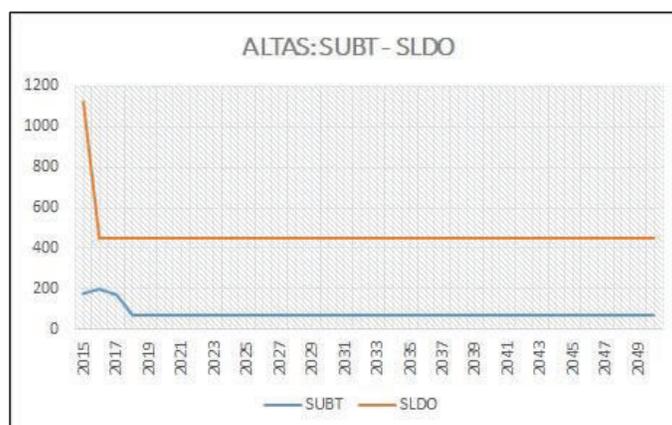
Los aspirantes a oficiales luego de la aprobación del curso tienen el alta para obtener el grado de subteniente (SUBT); los aspirantes a tropa, pueden obtener el grado de soldado (SLDO), luego de aprobar los 4 y 2 años respectivamente de formación militar. En el transcurso de la formación existen diferentes circunstancias para la eliminación natural, tales como: optar por otra carrera, no aprobar los diferentes años de formación; los datos históricos de hace 10 años atrás se obtuvieron de las escuelas de formación.

Tabla 3 - Altas de oficiales y soldados luego de la eliminación natural

	-15,0%	-7,5%
AÑOS	SUBT	SLDO
2015	180	1125
2016	200	450
2017	173	450
2018	69	450
2019	69	450
2020	69	450
2021	69	450
2022	69	450
2023	69	450
2024	69	450
2025	69	450
2026	69	450
2027	69	450
2028	69	450
2029	69	450
2030	69	450
2031	69	450

Fuente: Unidad de Estadística DGTHE (2015)

Elaborado por: Diana Navarrete

Gráfica 2 - Eliminación natural

Fuente: Unidad de Estadística DGTHE (2015)

Elaborado por: Diana Navarrete

En la gráfica 2 se muestra la eliminación natural de los aspirantes a oficiales y tropa, considerando que la formación para aspirantes a oficiales (SUBT) es

de cuatro años y tropa (SLDO) es de 3 años, la razón por la cual la gráfica tiene esta variación; la estabilización de la curva se presenta a partir de los años 2018 y 2016 respectivamente considerando la diferencia en los años de formación.

- b. *Años en el grado vacíos* (huecas, término que se utiliza en el argot militar y significa que no existen promociones en algunos años). Este vacío que se presenta en algunos años, reflejado en la inexistencia de las promociones militares, principalmente es consecuencia de los cambios legales de Ley de Personal de 1997, al ser redefinida en el año 2007. Los años en el grado vacíos del personal de oficiales se evidencian en la tabla 4, considerando que la reestructuración de la ley afectó a los grados de capitán, mayor, teniente coronel, coronel y general de brigada incrementando los años en el grado, razón por la cual existen años vacíos en el grado.

Tabla 4 - Años en el grado – oficiales

OFICIALES	1997	2007
Subteniente	4 años	4 años
Teniente	5 años	5 años
Capitán	6 años	7 años
Mayor	6 años	7 años
Teniente Coronel	6 años	7 años
Coronel	6 años	7 años
General de Brigada	3 años	5 años
General de División	3 años	3 años
General de Ejército	2 años	2 años

Fuente: Unidad de Estadística DGTHE (2015)

Elaborado por: Diana Navarrete

Por su parte, en relación a la tropa, en la tabla 5 se muestran los años en cada grado, teniendo como observación común, que todos los grados sufrieron modificaciones en los años de permanencia debido a la reestructuración de la ley, razón por la cual existen los años en el grado vacíos.

Tabla 5 - Años en el grado - tropa

TROPA	1997	2007
Soldado	3 años	4 años
Cabo Segundo	4 años	5 años
Cabo Primero	5 años	7 años
Sargento Segundo	5 años	7 años
Sargento Primero	5 años	7 años
Suboficial Segundo	5 años	4 años
Suboficial Primero	5 años	3 años
Suboficial Mayor	3 años	2 años

Fuente: Unidad de Estadística DGTHE (2015)

Elaborado por: Diana Navarrete

c. *Índice de deserción*: Se da porque el personal militar deja de pertenecer a la Institución. Considerando los datos promoción por promoción desde el año 1984 hasta los grados de general de brigada en oficiales y de suboficial en tropa; se han obtenido los porcentajes de deserción proporcionados por la Unidad de Estadística, Archivo y Siper. Los porcentajes de deserción son los siguientes:

- Oficiales: 1,5 %
- Tropa: 1,7%

Los porcentajes de deserción se han obtenido debido a que el personal militar opta por salir de la Institución por varias causas, entre las principales se atribuyen a factores como muerte, bajas voluntarias, no cumplimiento de requisitos para el ascenso al grado inmediato superior.

d. *Relación porcentual entre oficiales y tropa*: El (Manual de Conducción Militar, 2012) señala que la relación de mando, integra un conjunto de actividades mediante las cuales el comandante (oficial) ejerce la autoridad conferida inculcando su voluntad e intención a través de órdenes sobre la tropa. En este contexto la cantidad de personal en el Ejército debe guardar equilibrio según lo descrito en el literal 3.2.1.1 de este trabajo con el manual de conducción. Los datos para la relación de mando son los siguientes:

- Oficiales: 15%
- Tropa: 85%

$$\text{Relación de mando} = \frac{\% \text{ oficiales}}{\% \text{ tropa}}$$

Para respaldar los porcentajes de la relación de mando, el Ejército se ha considerado como una organización terciaria, donde la distribución de unidades en su estructura se conforma por tres divisiones, cada división tiene tres brigadas y cada batallón tiene tres grupos, lo que deduce que cada jefe debe tener tres, máximo cuatro subordinados inmediatos, afirmación que coincide con García de Enterría, (1994), quien señala que a más de que el Ejército sea una organización terciaria, tendría un reducido ámbito de control en estas circunstancias, por lo que se admite que esta organización pueda extenderse para ampliar su ámbito de control, puesto que la Plana Mayor al ayudar al jefe, le permite, entre otras cosas, dirigir un mayor número de unidades subordinadas, tal como lo ha hecho el Ejército Ecuatoriano, teniendo que cada oficial (jefe) tiene bajo su mando seis subordinados (tropa) tal y cual la aplicación de la fórmula de mando.

- e. *Racionalización y modernización de las estructuras:* Debido a los cambios de las estructuras territoriales, evolución desde un modelo de Ejército sustentado en unidades conformadas por soldados profesionales y completadas por conscriptos, a otro basado en la profesionalización de sus componentes, dirigido a optimizar las capacidades operativas, y considerando los nuevos escenarios estratégicos, amenazas y factores de riesgos y condiciones económicas del país, el Ministerio de Defensa y las Fuerzas Armadas tienden a una organización que actúe bajo el concepto de empleo conjunto, acción unificada y modularidad e interoperabilidad, procurando una organización no redundante, con líneas de mando simples y directas hacia los órganos operativos (Freire Cueva, 2015). Por otra parte, y como complemento el poder político emitió el lineamiento en base a los efectivos que conformaban el Ejército cuando ocurrió la Guerra del Cenepa en el año 1995, época en la que las tres fuerzas tenían en sus filas 34.500

efectivos. Para la Fuerza Terrestre se determinó 22.250 que corresponde al 65%, según la tabla 2.

4.3.2 SIMULACIÓN DE EFECTIVOS AL 2025 EN LA FUERZA TERRESTRE

Considerando los criterios establecidos y brevemente explicado en páginas anteriores, la disminución de efectivos en la Fuerza Terrestre, ha tomado como referencia el 40% de reducción según lo establece el Acuerdo Ministerial N°39, y mediante la simulación de efectivos la meta para cumplimiento de reducción será en el año 2025.

La simulación de efectivos se fundamenta en el método determinista, que estudia los fenómenos deterministas; (Batanero, 2001; Carmona, 2003), se refieren a que el método determinista es una de las formas matemáticas más simples que relacionan generalmente una variable dependiente con diversas variables independientes o con una dependencia de tipo funcional, por medio del cual se puede predecir con certeza cuál va a ser el resultado, siempre y cuando se produzca en las mismas condiciones. La aplicación de este método da la posibilidad de predecir el resultado final conociendo los datos iniciales y las condiciones de realización.

En el caso puntual de reducción de efectivos en la Fuerza Terrestre, los datos se conocen a ciencia cierta, es decir el número de efectivos (número fijo), los índices y criterios para reducción descritos párrafos arriba, son base para la simulación.

Para la obtención de datos de efectivos se usó el sistema de personal (SIPER), herramienta utilizada para apoyar y proveer de servicio de soporte, mantenimiento y desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas para acceso a la información, a través del sistema integrado militar por parte de las diferentes dependencias de la Fuerza Terrestre, (Jefe de Unidad Estadística, Archivo, Siper, 2013).

El SIPER da solución a las necesidades institucionales, referentes a emisión de reportes de atención de requerimientos help desk a los administradores y usuarios del sistema, actualización de datos, informes de análisis de datos, diseño de aplicaciones y mantenimiento.

El sistema está compuesto por los siguientes módulos: estímulos y sanciones, asignaciones, retiro de personal y reservas, remuneraciones, ingreso y selección y módulo cinco unidades.

Los datos de los efectivos del Ejército, se han obtenido del sistema de personal (SIPER) del módulo de ingresos y selección, donde se encuentran los históricos de efectivos ingresados desde el año 2006; a través de este módulo se obtiene el numérico exacto, según la fecha de corte requerida

A continuación, se muestra la simulación de efectivos al 2025, con los datos sobre ingresos de personal obtenidos del SIPER y aplicando los criterios de reducción de efectivos.

Tabla 6 - Simulación de reducción de efectivos

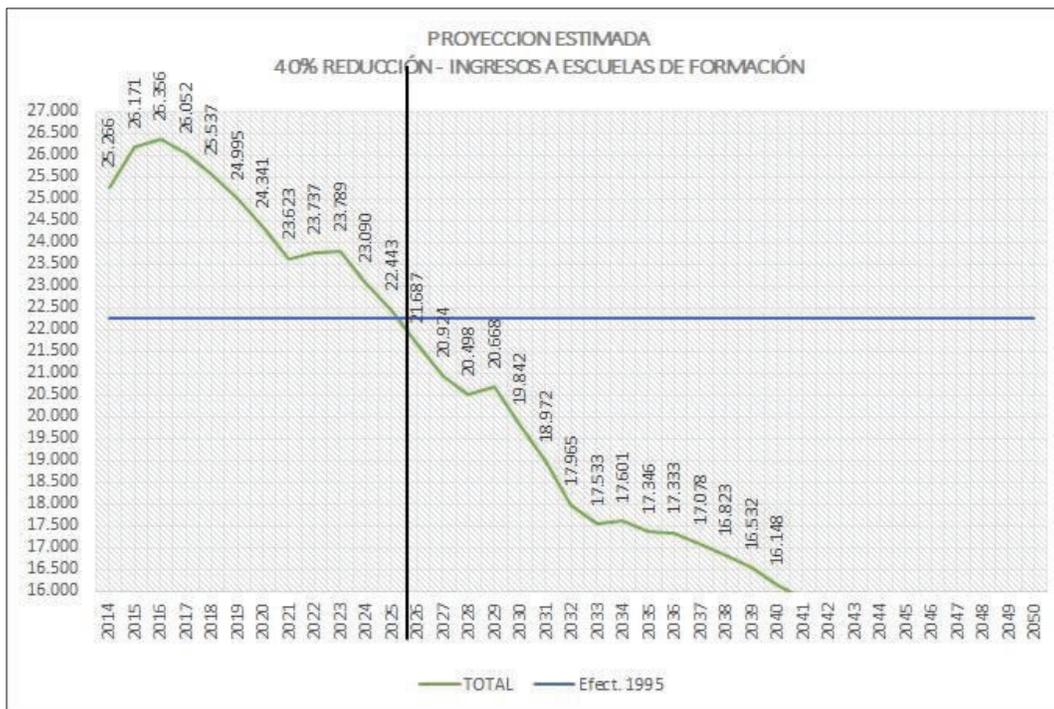
40% aproximadamente							
AÑOS	CADETES	ASPIRANTES	EFECTIVOS POR AÑOS				
2013	203	1216	AÑOS	OFICIAL	TROPA	TOTAL	Efect. 1995
2014	81	486	2014	3.223	22.043	25.266	22250
2015	81	486	2015	3.360	22.811	26.171	22250
2016	81	486	2016	3.486	22.870	26.356	22250
2017	81	486	2017	3.569	22.483	26.052	22250
2018	81	486	2018	3.535	22.002	25.537	22250
2019	81	486	2019	3.498	21.496	24.995	22250
2020	81	486	2020	3.447	20.894	24.341	22250
2021	81	486	2021	3.391	20.233	23.623	22250
2022	81	486	2022	3.402	20.335	23.737	22250
2023	81	486	2023	3.355	20.434	23.789	22250
2024	81	486	2024	3.311	19.779	23.090	22250
2025	81	486	2025	3.272	19.171	22.443	22250
2026	81	486	2026	3.251	18.436	21.687	22250
2027	81	486	2027	3.200	17.723	20.924	22250
2028	81	486	2028	3.174	17.324	20.498	22250
2029	81	486	2029	3.193	17.475	20.668	22250
2030	81	486	2030	3.163	16.679	19.842	22250
2031	81	486	2031	3.116	15.856	18.972	22250
2032	81	486	2032	3.070	14.896	17.965	22250
2033	81	486	2033	3.019	14.513	17.533	22250
2034	81	486	2034	2.984	14.617	17.601	22250
2035	81	486	2035	2.926	14.419	17.346	22250
2036	81	486	2036	2.893	14.440	17.333	22250
2037	81	486	2037	2.819	14.259	17.078	22250
2038	81	486	2038	2.766	14.058	16.823	22250
2039	81	486	2039	2.705	13.827	16.532	22250
2040	81	486	2040	2.668	13.480	16.148	22250
2041	81	486	2041	2.647	13.167	15.814	22250
2042	81	486	2042	2.632	12.840	15.472	22250
2043	81	486	2043	2.625	12.383	15.008	22250
2044	81	486	2044	2.608	11.829	14.436	22250
2045	81	486	2045	2.567	11.404	13.972	22250
2046	81	486	2046	2.540	11.404	13.945	22250
2047	81	486	2047	2.489	11.404	13.894	22250
2048	81	486	2048	2.455	11.404	13.860	22250
2049	81	486	2049	2.413	11.404	13.818	22250
2050	81	486	2050	2.372	11.404	13.777	22250

Fuente: Unidad de Estadística DGTHE (2015)

Elaborado por: Diana Navarrete

La simulación de efectivos aplicando el 40% de reducción a los ingresos a las escuelas de formación se ejecuta desde el 2014 en forma progresiva y se muestra en la tabla 6. En el 2013 ingresaron al Ejército 203 aspirantes a oficiales (cadetes) y 1216 aspirantes a tropa (soldados), considerando estos valores y aplicando el Acuerdo N° 39 , para el 2014 se redujeron 122 aspirantes a oficiales y 730 aspirantes a soldados, el numérico en cuanto a los ingresos a partir del año 2014 se mantiene constante y llega al cumplimiento de la meta establecida en el año 2025 según el criterio base de efectivos del año 1995, distribuidos en la simulación con 3.272 oficiales y 19.171 tropa, dando un total de efectivos 22.443 militares al 2025.

Gráfica 3 - Simulación efectivos al 2025



Fuente: Unidad de Estadística DGTHE (2015)

Elaborado por: Diana Navarrete

La proyección estimada mediante la simulación de efectivos se muestra en la gráfica 3. En la curva proyectada se observa ciertos intervalos donde el número de efectivos mantiene cierta estabilidad, la cual se ve afectada por los años en el grado vacío pertenecientes a los picos en los años 2015, 2016, 2023, que se presentan por la reestructuración de la Ley de Personal; básicamente los grados militares sufrieron la modificación a través del aumento de años en el grado para oficiales y tropa.

Cabe mencionar que también se tomaron criterios tales como la eliminación de efectivos de aproximadamente el 75% en el ascenso de sargento primero (SGOP) a suboficial segundo (SUBS).

4.3.3 ANÁLISIS DE EFECTIVOS POR PROMOCIÓN

El análisis de estos efectivos inicia con los criterios de eliminación natural para oficiales del 1,5% y para tropa del 1, 7%, según lo detallado en el literal 3.2.2.1 referente al índice de deserción. Adicionalmente se ha tomado el criterio correspondiente a la cuota de eliminación de Teniente Coronel (TCRN) a Coronel (CRNL) que es de 80% según los datos proporcionados por la Academia de Guerra del Ejército, tal eliminación se da porque en el grado de TCRN el personal militar ha cumplido 23 años de servicio y es factible acceder a la jubilación, tales factores influyen en la simulación efectuada a detalle por cada grado y tiempo de permanencia en el mismo. Con estas circunstancias a continuación se encuentra la simulación de efectivos oficiales por cada promoción.

La simulación por promociones de oficiales se encuentra en la tabla 7, donde se describe el total de años en la carrera en la primera fila, a continuación, se encuentran las edades del personal desde el ingreso como subteniente (SUBT) hasta general de ejército (GRAE), a continuación, se encuentran los años que permanece el personal militar en cada grado, por ejemplo, en el grado de subteniente debe permanecer cuatro años para luego poder ascender al inmediato grado superior.

En la 8 está la simulación por promociones de tropa, donde se describe el total de años en la carrera en la primera fila, a continuación, se encuentran las edades del personal desde el ingreso como soldado (SLDO) hasta suboficial mayor (SUBM), a continuación, se encuentra el tiempo de permanencia en años por cada grado, por ejemplo en el grado de soldado debe permanecer cuatro años para luego poder ascender al inmediato grado superior.

En el proceso de reducción de efectivos que inicia en el 2014, tomando como datos para la aplicación los efectivos del 2013, criterios de eliminación natural y la cuota de eliminación del grado de teniente coronel a coronel; se pueden destacar los siguientes aspectos:

- En el grado de teniente, los ingresos crecen, dado que existe la particularidad que, a más del personal militar de arma, ingresan civiles con profesiones en las ramas requeridas por el Ejército tales como: médicos, abogados, comunicadores sociales para optar por la profesión militar, pero como militares especialistas una vez aprobado el curso de formación militar, el cual tiene una duración de 6 meses, posterior a su aprobación ingresan a filas militares directamente con el grado de tenientes. Por otra parte, los militares de arma a su ingreso realizan el curso de formación militar con la diferencia de que este curso dura 4 años y al finalizarlo obtienen el grado de subteniente. Hecho que ha determinado un incremento en los ingresos del año 2016 con 143 militares y para el 2017 con 153 militares existiendo un incremento de 10 militares en la rama de especialistas.
- En la transición del grado de mayor a teniente coronel existe un decremento de efectivos, ya que en promedio hay la cuota de eliminación del 80%. En este intervalo los militares realizan el curso para ascenso en la Academia de Guerra del Ejército con una duración de 2 años. Luego de este curso en promedio de 25 no lo pasan. A esto se suma que los militares cumplen 23 años de servicio y pueden acceder a la jubilación. Esto determina que el grado de mayor existen 117 efectivos y en el grado de teniente coronel hay 92 efectivos, existiendo una

cuota de eliminación de 25 efectivos correspondiente al 80% aproximadamente, índice explicado en el literal 3.2.3.1 correspondiente al análisis de efectivos por promoción.

- Los años en el grado vacíos corresponden a las casillas azules que reflejan que en esos años y grados no existen efectivos ni ascensos al inmediato grado superior.

Tabla 9 - Efectivos por promociones – oficiales y tropa

OFICIAL	TROPA	OFI+TROP	AÑO
3.122	21.436	24.558	2013
3.223	22.043	25.266	2014
3.360	22.811	26.171	2015
3.486	22.870	26.356	2016
3.569	22.483	26.052	2017
3.535	22.002	25.537	2018
3.498	21.496	24.995	2019
3.447	20.894	24.341	2020
3.391	20.233	23.623	2021
3.402	20.335	23.737	2022
3.355	20.434	23.789	2023
3.311	19.779	23.090	2024
3.272	19.171	22.443	2025
3.251	18.436	21.687	2026
3.200	17.723	20.924	2027
3.174	17.324	20.498	2028
3.193	17.475	20.668	2029
3.163	16.679	19.842	2030
3.116	15.856	18.972	2031
3.070	14.896	17.965	2032
3.019	14.513	17.533	2033
2.984	14.617	17.601	2034
2.926	14.419	17.346	2035
2.893	14.440	17.333	2036
2.819	14.259	17.078	2037
2.766	14.058	16.823	2038
2.705	13.827	16.532	2039
2.668	13.480	16.148	2040
2.647	13.167	15.814	2041
2.632	12.840	15.472	2042
2.625	12.383	15.008	2043
2.608	11.829	14.436	2044
2.567	11.404	13.972	2045
2.540	11.404	13.945	2046
2.489	11.404	13.894	2047
2.455	11.404	13.860	2048
2.413	11.404	13.818	2049
2.372	11.404	13.777	2050

Fuente: Unidad de Estadística DGTHE (2015)

Elaborado por: Diana Navarrete

La tabla 9 tiene un resumen de efectivos obtenidos de la simulación anterior, que muestra la cantidad de oficiales y tropa por años, se observa que para el 2025 se cumple la meta propuesta, proyectando 3.272 oficiales y 19.171 de tropa y un total de 22.443, este valor es muy cercano a los 22.250, valor referente de efectivos del año 1995.

Conforme se manifestó, la cantidad de oficiales y tropa en el Ejército debe guardar un equilibrio denominado *relación de mando*, explicada en el literal 3.2.2.1 puntos c de éste capítulo, donde la relación es de un oficial está al mando de 6 personas de tropa.

En la tabla 10 se presenta la relación de mando que existe entre oficiales y tropa; los datos de la tabla son los obtenidos de la simulación de efectivos misma que está concatenada con las tablas anteriores. Por otro lado para el año 2025, tiempo límite para el cumplimiento de la reducción de efectivos se observa que la relación de mando está por cumplirse con un porcentaje de 14,6% para oficiales y 85,7% tropa, mientras tanto los datos de los años anteriores guardan cierto estándar, puesto que la variación de los porcentajes de mando entre oficiales y tropa con el establecido líneas arriba (15% y 85%) es coherente, es importante recalcar que en el año 2026 esta relación se cumple con el porcentaje requerido en el Ejército, con la finalidad de guardar el equilibrio de mando entre el comandante y los subordinados.

Tabla 10 - Relación de mando entre oficiales y tropa en el Ejército

AÑO	OF	TR
2013	12,7%	87,3%
2014	12,8%	87,2%
2015	12,8%	87,2%
2016	13,2%	86,8%
2017	13,7%	86,3%
2018	13,8%	86,2%
2019	14,0%	86,0%
2020	14,2%	85,8%
2021	14,4%	85,6%
2022	14,3%	85,7%
2023	14,1%	85,9%
2024	14,3%	85,7%
2025	14,6%	85,4%
2026	15,0%	85,0%
2027	15,3%	84,7%

Fuente: Unidad de Estadística DGTHE (2015)

Elaborado por: Diana Navarrete

4.4 ANÁLISIS DEL DIMENSIONAMIENTO

En el capítulo 3 literal 3.2.2, se describe la metodología para elaborar el dimensionamiento de las unidades administrativas de la Comandancia General del Ejército, donde se utilizó un juego de matrices para obtener la carga de trabajo y numérico de las unidades, estas matrices son:

- Matriz de actividades
- Matriz de componentes organizacionales
- Matriz de catálogo de puestos
- Matriz de dimensionamiento

A continuación, se realiza una descripción de las matrices usadas para obtener el dimensionamiento de las unidades administrativas.

La matriz de actividades se efectuó bajo la responsabilidad de la Dirección de Desarrollo Institucional, mediante talleres programados con los Líderes Técnicos en Procesos y responsables de cada unidad; los procesos fueron identificados y con ellos se estructuró el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos de la Fuerza Terrestre, más adelante se validó el Estatuto a fin de obtener la versión definitiva que determine la estructura organizacional de nivel directivo, sus productos y servicios.

A partir de los insumos anteriores se identificaron y definieron los subprocesos y su despliegue hasta el nivel de actividades, de cada macro proceso de la Comandancia General del Ejército, con ello se diseñó las estructuras organizacionales de nivel operativo.

Los procesos descritos en el literal 3.2 del capítulo 3, la definición de subprocesos y sus actividades, permitieron conformar la matriz de actividades de las unidades administrativas de la C.G.E.

Cabe recalcar que las matrices utilizadas para generar la carga laboral, presentan falencias relacionadas con el enlace entre los resultados generados por las unidades administrativas; razón por la que se evidencian dichos resultados únicamente por unidad administrativa y no de manera global, limitándose la posibilidad de integrar todos los resultados por unidad.

A continuación, se muestra un ejemplo de la matriz de actividades de la Dirección General del Talento Humano (DGTHE).

Tabla 11- Matriz de actividades talento humano

EJERCITO ECUATORIANO											
MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO											
PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD			DESCRIPCIÓN			PRODUCTOS INTERMEDIOS	
				CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO	Nº.	TAREA	NORMATIVA	GRUPO	TIPO		
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	TH11 OBTENCIÓN y SALIDA	TH111	Disponer actualización del Instructivo para el reclutamiento y selección			Disponer actualización del Instructivo para el reclutamiento y selección		3	Apoyo	Oficio de solicitud	
		TH112	Actualizar Instructivo para el reclutamiento y selección	TH112-P-01 ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTIVO	1	Receptar las novedades del proceso del año anterior		3	Apoyo	Oficio	
					2	Elaborar reuniones de trabajo con direcciones/departamento e institutos					
					3	Análisis estadísticos de resultados de las pruebas					
					4	Elaborar nuevo instructivo					
			TH113	Aprobar instructivo	Estándar P-03 APROBAR	1	Receptar instructivo para reclutamiento y selección		2	Asistencia	Instructivo para reclutamiento y selección
						2	Revisar instructivo				
						3	Definir la información				
						4	Solicitar información si es necesario				
						5	Identificar errores				
						6	Disponer la rectificación de errores				
						7	Legalizar instructivo				
			TH114	Remitir instructivo de reclutamiento y selección para ejecución		1	Remitir instructivo de reclutamiento y selección para ejecución		3	Apoyo	Oficio de aprobación
		TH115	Solicitar cupos orgánicos Dpto. de Organización		1	Solicitar cupos orgánicos Dpto. de Organización		3	Apoyo	Oficio de solicitud	
		TH118	Receptar cupos del Dpto. de Organización		1	Receptar cupos del Dpto. de Organización		3	Apoyo	Cupos	
		TH117	Remitir cupos al CEDE e Institutos		1	Remitir cupos al CEDE e Institutos		3	Apoyo		
		TH118	Ejecutar proceso de selección	TH118-P-01 PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN	1	Ver Manual de Reclutamiento y Selección		2	Análisis		

Fuente: Manual de Procesos DGTHE (2014)

Elaborado por: Diana Navarrete

En la tabla 11 se evidencian los procesos, subprocesos, actividades y tareas de la DGTHE tomada como ejemplo, la cual está conformada por tres procesos que son *administración de personal, bienestar de personal y sanidad*, llevados a mayor detalle en el literal 3.2.1.2.

Respecto a la matriz de componentes organizacionales en el literal 3.2.2.2 correspondiente a la forma como elaborar dicha matriz; En la tabla 12 se muestran las actividades desarrolladas para los procesos de la DGTHE, donde se asignaron los factores de valoración, nombre del componente organizacional, experticia y relación institucional, referente al área ocupacional. En estos tres niveles se ubican las actividades según la matriz de verbos emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales y, son:

- Nivel 1: dirección, coordinación
- Nivel 2: supervisión, análisis sénior, análisis
- Nivel 3: técnico, auxiliar

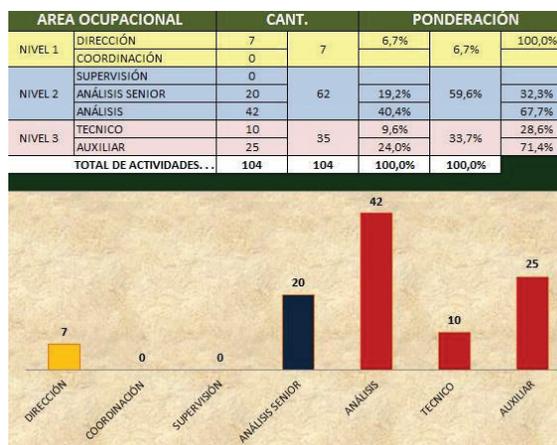
Tabla 12 - Matriz de componentes organizacionales DGTHE

REGRESAR		MATRIZ DE COMPONENTES ORGANIZACIONALES (NIVEL GRUPO OCUPACIONAL)												D	C	A
COD.	ACTIVIDADES	FACTORES DE VALORACIÓN				SUMA	AREA OCUPACIONAL NIVEL	VALOR COMPONENTE ORGANIZACIONAL	NOMBRE COMPONENTE ORGANIZACIONAL	EXPERTICIA (MESES)				RELACIÓN INSTITUCIONAL		
		HABILIDAD DE GESTIÓN	TOMA DE DECISIONES	CONTROL DE RESULTADOS						IND.	DES.	FORM.	TOTAL			
TH.1.1.1	Disponer actualización del Instructivo para el reclutamiento y selección	5	5	4	14	NIVEL 1 DECISIÓN	312	DIRECCIÓN	1	1	1	3	CENTRALIZADA			
TH.1.1.2	Actualizar Instructivo para el reclutamiento y selección	4	3	3	10	NIVEL 2 CREACIÓN	153	ANÁLISIS SENIOR	1	2	1	4	CENTRALIZADA			
TH.1.1.3	Aprobar instructivo	5	5	4	14	NIVEL 1 DECISIÓN	312	DIRECCIÓN	1	1	1	3	CENTRALIZADA			
TH.1.1.4	Remitir instructivo de reclutamiento y selección	1	2	2	5	NIVEL 3 APOYO	43	AUXILIAR	1	1	1	3	DESCENTRALIZADA			
TH.1.1.5	Solicitar cupos orgánicos Dpto. de Organización	2	2	2	6	NIVEL 3 APOYO	46	AUXILIAR	1	1	1	3	CENTRALIZADA			
TH.1.1.6	Receptar cupos del Dpto. de Organización	1	1	1	3	NIVEL 3 APOYO	13	AUXILIAR	1	1	1	3	CENTRALIZADA			
TH.1.1.7	Remitir cupos al CEDE e Institutos	2	2	2	6	NIVEL 3 APOYO	46	AUXILIAR	1	1	1	3	DESCENTRALIZADA			
TH.1.1.8	Ejecutar proceso de selección	3	4	3	10	NIVEL 2 CREACIÓN	120	ANÁLISIS	2	2	1	5	DESCENTRALIZADA			
TH.1.1.9	Receptar nómina de aspirantes seleccionados	3	2	2	7	NIVEL 3 APOYO	49	AUXILIAR	1	1	1	3	CENTRALIZADA			
TH.1.1.10	Remitir nómina de aspirantes seleccionados al	1	2	1	4	NIVEL 3 APOYO	23	AUXILIAR	1	1	1	3	CENTRALIZADA			
TH.1.1.11	Realizar trámite de publicación de altas de aspirantes idóneos en la Orden General	2	2	1	5	NIVEL 3 APOYO	26	AUXILIAR	1	1	1	3	CENTRALIZADA			
TH.1.1.12	Receptar solicitudes voluntarias, resoluciones de los consejos, de bajas y disponibilidades/cesación de funciones	1	2	1	4	NIVEL 3 APOYO	23	AUXILIAR	1	1	1	3	CENTRALIZADA			

Fuente: Unidad de Organización (2014)

Elaborado por: Diana Navarrete

Gráfica 4 - Área ocupacional luego de aplicar la relación institucional



Fuente: Unidad de Organización (2014)

Elaborado por: Diana Navarrete

Se ha tomado como ejemplo para la explicación del dimensionamiento a la Dirección General del Talento Humano, donde en la gráfica 4 se evidencia que el área ocupacional está conformada por tres niveles y cada nivel tiene varias áreas, distribuidas de la siguiente manera:

Nivel 1

- Dirección: 7 actividades
- Coordinación: 0 actividades

Nivel 2

- Supervisión: 0 actividades
- Análisis senior: 20 actividades
- Análisis: 42 actividades

Nivel 3

- Técnico: 10 actividades
- Auxiliar: 25 actividades

De los resultados se desprende que el nivel 2 es el que tiene mayor número de actividades (62) correspondiente al 59,6%, a se encuentra el nivel 2 con 35 actividades correspondiente al 33,7% y por último se encuentra el nivel 3 con la cantidad de 7 actividades equivalente al 6,7%.

Para elaborar el catálogo de puestos de las unidades administrativas, se han determinado los siguientes componentes organizacionales que originarían los grupos ocupacionales de la Institución y son

Respecto a la elaboración de la matriz de catálogo de puestos de las unidades administrativas descrito en el literal 3.2.2.3, se detalla en la tabla 13, el menú para elaborar la matriz, el mismo que se presenta en las matrices de todas las unidades administrativas de la Comandancia General del Ejército, como ejemplo de referencia se ha tomado a la Dirección General del Humano.

Tabla 13 - Componentes de la matriz de catálogo de puestos



Fuente: Unidad de Organización (2014)

Elaborado por: Diana Navarrete

En la tabla 14 se evidencia la distribución de actividades del ejemplo considerado (DGTHE), luego de haber elaborado la matriz de componentes organizacionales, donde se realizó la distribución de actividades en cada nivel administrativo; luego se efectuó la ubicación por código y actividad relacionada con cada componente organizacional, descrito en la tabla 13.

Tabla 14 - Actividades distribuidas según el componente organizacional de dirección

REGRESAR	COMPONENTE ORGANIZACIONAL: DIRECCIÓN		DIRECCIÓN		C / D	APELLIDO	EXPERTICIA ACTIVIDAD			EXPERTICIA DEL PUESTO				
	Nº.	CODIGO	Nº.	CODIGO			ACTIVIDADES RELACIONADAS	IND.	DES.	FORM.	IND.	DES.	FORM.	TOTAL
1	TH.1.11	Disponer actualización del Instructivo para	1	TH.1.11	Disponer actualización del Instructivo para	C		1	1	1				
2	TH.1.13	Aprobar instructivo	2	TH.1.13	Aprobar instructivo	C		1	1	1				
3	TH.1.21	Disponer Elaboración de pases	3	TH.1.21	Disponer Elaboración de pases	C		1	1	1				
4	TH.1.29	Aprobar pases/movimientos de personal	4	TH.1.29	Aprobar pases/movimientos de personal	C		1	1	1				
5	TH.1.5.1	Disponer socialización técnica de aplicación del RCP	7	TH.1.5.13	Aprobar plan general de capacitación	C	GENERAL DEL TALENTO HUMANO	1	1	1	1,0	5	1	7,0
6	TH.1.5.3	Aprobar instructivo												
7	TH.1.5.13	Aprobar plan general de capacitación												
8														
9														
10														
11			5	TH.1.5.1	Disponer socialización técnica de aplicación del RCP	C	DE PERSONAL	1	1	1				
12			6	TH.1.5.3	Aprobar instructivo	C		1	1	1				
13											1,0	2	1,0	4,0
14														
15														
16														
17														

Fuente: Unidad de Organización (2014)

Elaborado por: Diana Navarrete

Posterior a la asociación o agrupación de actividades relacionadas se definió el nombre del componente organizacional de acuerdo a la unidad administrativa y los procesos que la componen, tal como se muestra en la gráfica 5, la misma que despliega los puestos asignados luego de la elaboración de las matrices de componentes organizacionales y catálogo de puestos, en esta figura se observa el catálogo de puestos para la Dirección General del Talento Humano

Gráfica 5 - Puestos asignados a la DGTHE

REGRESAR					
C A T Á L O G O D E P U E S T O S	DIRECT GENERAL DEL TALENTO	ANALISTA DE OBTENCIÓN	ANALIS DE OBTENCIÓN	TÉCNICO DE REMUNERACIONES	AUXILIAR DI
	DIRECT DE PERSONAL	ANALISTA DE EMPLEO	ANALIS DE EMPLEO	TÉCNICO DE EVALUACIÓN DEL	AUXILIAR DI
		ANALISTA DE REMUNERACIONES	ANALIS DE REMUNERACIONES	TÉCNICO DE ORGANIZACIÓN	AUXILIAR FI
		ANALISTA DE EVALUACIÓN DEL	ANALIS DE EVALUACIÓN DEL		AUXILIAR DI
		ANALISTA DE DESARROLLO DEL	ANALIS DE DESARROLLO DEL		
		SENIOR TALENTO HUMANO	TA TALENTO HUMANO		AUXILIAR TI
		ANALISTA DE ORGANIZACIÓN	ANALIS DE ORGANIZACIÓN		
	ANALISTA DE DERECHOS HUMANOS	ANALIS DE DERECHOS HUMANOS			

Fuente: Unidad de Organización (2014)

Elaborado por: Diana Navarrete

El interrelacionamiento entre las matrices de actividades, componentes organizacionales y catálogo de puestos, permite el agrupamiento de actividades de acuerdo a cada nivel administrativo con su respectivo componente organizacional; estos insumos sirven para la elaboración de la matriz de carga de trabajo de una unidad administrativa. En la tabla 15 donde se muestra la asignación del tiempo mínimo y máximo, frecuencia de repetición, número de repeticiones de cada actividad en la frecuencia establecida y con el tiempo asignado, a partir de estos datos la matriz realiza el cálculo y se obtiene el número de personas requeridas para cada unidad administrativa de la Comandancia General del Ejército.

Tabla 15 - Matriz de dimensionamiento DGTHE

REGRESAR										
MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO										
(ASIGNACIÓN DE TIEMPOS)										
MACRO PROCESO:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO								eficiencia	87%
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL								jornada lab	8 h
PROCESO RELACIONADO	CODIGO	ACTIVIDAD	R.I.	T.m. (min)	T.P. (min)	T.M. (min)	FR (d,s,m,a)	REPET. (u)	T.E. (0,87% h)	
DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	TH.1.1.1	Disponer actualización del Instructivo para el reclutamiento y selección	C	30	45	60	A	1	0,1 h	
DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	TH.1.1.3	Aprobar instructivo	C	105	157,5	210	A	1	0,2 h	
DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	TH.1.2.1	Disponer Elaboración de pases	C	3	4,5	6	A	1	0,0 h	
DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	TH.1.2.9	Aprobar pases/movimientos de personal	C	35	52,5	70	A	1	0,1 h	
DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	TH.1.5.13	Aprobar plan general de capacitación	C	590	885	1180	A	1	1,1 h	
DIRECTOR DE PERSONAL	TH.1.5.1	Disponer socialización técnica de aplicación del RCP	C	480	720	960	A	1	0,9 h	
DIRECTOR DE PERSONAL	TH.1.5.3	Aprobar instructivo	C	960	1440	1920	A	1	1,7 h	

Fuente: Unidad de Organización (2014)

Elaborado por: Diana Navarrete

La validación de la matriz de carga de trabajo de las unidades administrativas se efectuó en coordinación y apoyo con la Inspectoría General del Ejército y la Unidad de Organización de la DGTHE. Resultado de estas tareas, se obtuvo las siguientes observaciones:

- Personal en los grados de Capitán, Cabo y Soldado, que no constaban en el orgánico de la C.G.E.
- Existe personal que tiene el pase en una determinada unidad administrativa, pero presta sus servicios en otra unidad.
- La mayoría de personal obtuvo resultados sobre el 80% eficiencia, valor aceptado según los estándares internacionales de Capacidad Instalada.

Por su parte en la tabla 16 se encuentra el resultado de la asignación de tiempos y frecuencias para cada actividad, se detallan las actividades que corresponden a cada componente organizacional y el tiempo requerido para realizar cada una de ellas, dando como resultado el número de personas requerido para cada componente.

Tabla 16 - Numérico según carga de trabajo

REGRESAR								
COD.	ACTIVIDADES	R.J.	NOMBRE COMPONENTE ORGANIZACIONAL	C.L.	C.L. E TOTAL	C.L. TOTAL	153,12 h	
							No. PERSONAS	No. PERSONAS
TH.1.1.1	Disponer actualización del Instructivo para el reclutamiento y selección	C	DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	0,05 h	1,38 h	1,59 h	1 p	1 p
TH.1.1.3	Aprobar instructivo	C	DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	0,19 h				
TH.1.2.1	Disponer Elaboración de pases	C	DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	0,01 h				
TH.1.2.9	Aprobar pases/movimientos de personal	C	DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	0,06 h				
TH.1.5.13	Aprobar plan general de capacitación	C	DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	1,07 h				
TH.1.5.1	Disponer socialización técnica de aplicación del RCP	C	DIRECTOR DE PERSONAL	0,87 h	2,61 h	3,00 h	1 p	1 p
TH.1.5.3	Aprobar instructivo	C	DIRECTOR DE PERSONAL	1,74 h				
TH.1.1.2	Actualizar Instructivo para el reclutamiento y selección	C	ANALISTA SENIOR DE OBTENCIÓN	0,65 h	0,65 h	0,75 h	1 p	1 p
TH.1.2.2	Actualizar instructivo para sistema de pases	C	ANALISTA SENIOR DE EMPLEO	10,06 h	11,80 h	13,56 h	1 p	1 p
TH.1.2.13	Revisar novedades presentadas	C	ANALISTA SENIOR DE EMPLEO	1,74 h				
TH.1.3.4	Ejecutar validación de descuentos	C	ANALISTA SENIOR DE REMUNERACIONES	71,78 h	71,78 h	82,50 h	1 p	1 p
TH.1.4.1	Programar el registro de la información	C	ANALISTA SENIOR DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	4,79 h	14,17 h	16,29 h	1 p	1 p
TH.1.4.5			ANALISTA SENIOR DE EVALUACIÓN					

Fuente: Unidad de Organización (2014)

Elaborado por: Diana Navarrete

4.4.1 RESUMEN NUMÉRICO SEGÚN LA MATRIZ DE DIMENSIONAMIENTO APLICADO A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA COMANDANCIA GENERAL DEL EJÉRCITO

El dimensionamiento es resultado de la aplicación del juego de matrices descrito en los párrafos anteriores, estas fueron aplicadas a todas las unidades administrativas de la Comandancia General del Ejército, y se obtuvieron los resultados en cuanto a numérico por cada proceso que conforman las unidades.

La cantidad de personas determinada mediante la aplicación de la matriz de carga de trabajo, se ingresó al Sistema de Organización que es usado para estructurar el orgánico numérico del Ejército. Este sistema arroja la estructura de cada unidad según el numérico y procesos ingresados en él.

Tabla 17 - Numérico por unidades administrativas

UNIDAD	SIGLAS	OFICIALES	TROPA	CONSCRIPTOS	SERVIDOR PÚBLICO	TOTAL
COMANDO GENERAL DEL EJÉRCITO	CGE	7	13	0	2	22
INSPECTORÍA GENERAL DEL EJÉRCITO	IGE	42	8	0	2	52
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	DDIE	24	15	0	4	43
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL EJÉRCITO	DCSE	4	8	0	10	22
DIRECCIÓN JURÍDICA DEL EJÉRCITO	DJE	16	5	0	1	22
EFATURA DEL ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO	JEME	3	7	0	2	12
DIRECCIÓN GENERAL DEL TALENTO HUMANO DEL EJÉRCITO	DGTHE	12	34	0	8	54
DIRECCIÓN DE PERSONAL DEL EJÉRCITO	DP	15	33	0	10	58
DIRECCIÓN DE BIENESTAR DE PERSONAL DEL EJÉRCITO	DBP	10	32	0	49	91
DIRECCIÓN DE SANIDAD DEL EJÉRCITO	DSND	8	7	0	5	20
DIRECCIÓN DE FINANZAS DEL EJÉRCITO	DFIN	5	11	0	21	37
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRADA DEL EJÉRCITO	DSEG	6	6	0	1	13
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN DEL EJÉRCITO	DTIC	11	37	0	24	72
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL	DALE	6	124	0	68	198
SECRETARÍA GENERAL DEL EJÉRCITO	SGE	8	18	0	2	28
DIRECCIÓN DE APOYO AL DESARROLLO DEL EJÉRCITO	DEDE	4	4	0	2	10
COMANDO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO	COLOGE	23	28	0	16	67
COMANDO DE OPERACIONES TERRESTRE	COT	31	30	0	4	65
COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO	CEDE	53	80	10	27	170
TOTAL		288	500	10	258	1056

Fuente: Sistema de Organización (SOE) (2015)

Elaborado por: Diana Navarrete

El resumen numérico se muestra en la tabla 17 donde se presentan las unidades administrativas que componen la Comandancia General del Ejército, las siglas utilizadas para identificarlas con mayor facilidad y el numérico de oficiales, tropa y servidores públicos, conforme la matriz de carga de trabajo.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A continuación, se describen algunas conclusiones que intentan resaltar los aspectos más importantes del presente estudio.

- La Fuerza Terrestre es una institución del sector público, cuya misión se encuentra establecida en el Artículo 26 de la Ley Orgánica de la Defensa. Además, pertenece al ámbito de la Administración Pública y depende de la Función Ejecutiva. Esta realidad determina la aplicación del Modelo de Reestructuración que viene siendo implementado en el sector público ecuatoriano y es adaptable a las características propias de cada institución. Su objetivo es procurar la optimización de los recursos y mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía.
- Mediante Norma Técnica de Reestructuración del Sector Público, publicada en el Registro Oficial N° 599 del 19 de diciembre del 2011, se elaboró el orgánico posicional y numérico del nivel directivo de la Fuerza Terrestre, en base al proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, mismo que hasta la presente fecha se encuentra en proceso de revisión y aprobación en la SNAP, cabe mencionar que a partir de la fecha anteriormente citada se recibieron varios direccionamientos y directrices que demandan un proceso de actualización de la estructura orgánica, posicional y numérica.
- La implementación del Modelo de Reestructuración en la Fuerza Terrestre, se fundamenta en dos procesos: el de adaptación y modernización; procesos que deben implementarse a la par, con la diferencia en los horizontes de tiempo y asignación presupuestaria. La reestructuración implica la adaptación que no es más que aumentar la eficiencia de las capacidades actuales de acuerdo al rediseño de la reorganización territorial del país, de manera que se estructura como una organización dinámica y flexible, profesionalizada, con capacidades

estratégicas que se adaptan a los nuevos escenarios y nuevas misiones asignadas al Ejército; mientras que la modernización es la renovación de la eficacia de capacidades existentes, a través de la actualización tecnológica de las plataformas existentes, incluso la incorporación de nuevas capacidades y plataformas. En este contexto, hay que coordinar con las dependencias implicadas, de manera que el proceso de modernización funcione articuladamente, lo que permitirá identificar oportunidades de mejora e incorporar nuevas estrategias de gestión.

- En este proceso un elemento es el talento humano, el cual también debe someterse a los procesos arriba mencionados. En concreto su reestructuración considera aspectos como: orgánico posicional y numérico, dimensionamiento, reglamento de carrera profesional, plan de capacitación institucional, perfiles de puestos y evaluación de desempeño; estos se encuentran interrelacionados. Resultado de esta interrelación es la obtención del orgánico posicional y numérico basado en procesos, aspectos estos últimos que apoyan en la optimización de la estructura de la Fuerza Terrestre.
- La reestructuración e implementación del Modelo de Gestión de la Defensa, ha integrado la información de las estructuras orgánicas y los puestos establecidos en tales estructuras; además esta propuesta fue diseñada tomando como base lo especificado en el quinto componente de la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública. En este sentido, específicamente para la estructuración de las unidades operativas se tomó como referencia una unidad tipo, la misma que puede replicarse en otros lugares geográficos del país; y, para la estructura de las unidades de apoyo a las operaciones, se consideró los procesos establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, para lo cual se obtuvo el numérico de cada unidad mediante la aplicación de la matriz de carga laboral.
- Sobre la base del Acuerdo Ministerial N° 39 en el que se establece el 40% de reducción en los ingresos a las escuelas de formación a partir del año 2013, se

proyectó el número de efectivos al 2025, meta que debe ser cumplida. De acuerdo a esta proyección, el ingreso de aspirantes a oficiales disminuye de 203 a 81 y para aspirantes a soldados de 1.216 a 486 aspirantes. Esta disminución debe mantener la relación de mando, entre oficiales y tropa, en porcentaje, esto significa 15% de Oficiales y 85% de Tropa; es decir, por cada oficial deben existir aproximadamente seis subordinados. En este contexto los ingresos a partir del año 2014 se han mantenido constantes y el cumplimiento de la meta establecida se logrará en el año 2025, según el criterio de efectivos del año 1995 (Conflicto del Cenepa) y el Acuerdo Ministerial; esta meta se cumplirá con un numérico en oficiales de 3.272 y tropa 19.171.

- Es importante concluir que, si se incrementa el porcentaje de reducción de efectivos en los ingresos, lo único que se extendería es el tiempo de cumplimiento de la meta y la curva en la proyección seguirá con la misma forma.
- Mediante la aplicación de la carga laboral se definió el numérico de las unidades administrativas de la Comandancia General del Ejército, insumo que sirvió para la elaboración del orgánico por procesos de las unidades de apoyo a las operaciones (unidades administrativas), correspondientes a la Planta Central, mientras que el numérico de las unidades operativas, está elaborado de acuerdo a lo explicado para una organización terciaria.
- Producto del proceso de modernización y a raíz de la eliminación, fusión y contracción de varias unidades militares se elaboró el Plan de Optimización del Talento Humano tal como lo establece el artículo 21 de la Norma Técnica de Reestructuración. Este hecho produjo la reducción, eliminación y/o supresión de puestos, así como la necesidad de creación de puestos y contratación personal por requerimiento institucional de acuerdo a las estructuras orgánicas validadas por el Equipo Interno de Reestructuración; para tal efecto la Dirección General del Talento Humano realizó una serie de visitas programadas a las unidades, cuyo objetivo principal fue analizar e identificar el personal de servidores y trabajadores públicos que poseen o no vacante orgánica en las nuevas

estructuras financiera y administrativa, y aquellos que se incluyen o no en el proceso de reestructuración a fin de:

- ✓ Indemnizar por desahucio o despido intempestivo a los trabajadores públicos que no integrarán las nuevas unidades.
 - ✓ Suprimir partidas de los servidores públicos que no están considerados en la reestructuración.
 - ✓ Crear puestos en base a las necesidades de las unidades reestructuradas y considerando los plazos que determina la Norma Técnica de Planificación.
 - ✓ Realizar contratos por servicios ocasionales y a plazo fijo de las unidades reestructuradas, previa certificación presupuestaria, y
 - ✓ Efectuar concursos de selección de méritos y oposición cuando se requiera y exista la factibilidad en las nuevas unidades reestructuradas.
-
- Para complementar la aplicación de la gestión y optimización del talento humano por reestructuración, se hace necesario el cumplimiento del objetivo institucional n°2 del Plan de Gestión Institucional, a través de los parámetros definidos en la ejecución del proceso de modernización de la Fuerza Terrestre y que apuntan al incremento de las competencias del talento humano y que para este caso se ha planteado el diseño e implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias.
 - A través de la reestructuración se pretende lograr un mayor grado de previsibilidad y estabilidad institucional; donde se analiza la ampliación el tiempo de permanencia en las destinaciones del personal militar. Como resultado de esto se obtiene mayor estabilidad del personal, mejoramiento de la cohesión de la unidad y rotación del personal en base a su perfil profesional (capacitación y entrenamiento).

5.2 RECOMENDACIONES

- Los resultados de esta investigación podrían ser utilizados como insumos por el Equipo Interno de Reestructuración; en el que deberá aplicarse varias directivas para la ejecución del proceso de modernización y faciliten las acciones de mejora.
- Mantener el interrelacionamiento y coordinaciones con todas las estructuras institucionales a fin de diseñar las estructuras organizacionales y determinar los puestos de todos los niveles de la Fuerza Terrestre. Además, verificar que la propuesta de orgánico aplique el concepto de optimización de unidades y fuertes militares, asegurando el cumplimiento de los componentes de optimización del talento humano.
- Es fundamental capacitar al personal de la Comandancia General del Ejército, para que continúe con la implementación del modelo de reestructuración, considerando el rol de la institución militar, y realidades tales como el un alto porcentaje de rotación del personal. De igual manera hay que continuar con la actualización de las matrices de carga laboral de las unidades administrativas, para determinar el excedente o déficit de personal, con la finalidad de reubicar o asignar personal en las unidades que tienen exceso o déficit. En este sentido, se optimizará el empleo del personal administrativo, en beneficio del incremento del personal operativo, lo que permitirá que las unidades cumplan las misiones y tareas asignadas al Ejército.
- Proponer al Ministerio de Defensa, se analice la pertinencia legal y administrativa para la desvinculación, por supresión de partidas presupuestarias en caso de servidores públicos e indemnización patronal y desahucio para trabajadores públicos que no están integrados a las nuevas estructuras.
- Aplicar los parámetros que conforman la gestión y optimización del talento humano por reestructuración, que se han definido para la ejecución del proceso

de modernización. Habrá que renovar la eficacia de las capacidades existentes, lo que implica la actualización tecnológica de las plataformas que dispone la Fuerza Terrestre, considerando la implementación de nuevas capacidades y plataformas. Idea no clara

- Para complementar la aplicación de la gestión y optimización del talento humano por reestructuración, se hace necesario el cumplimiento del objetivo institucional n°2 del Plan de Gestión Institucional, a través de los parámetros definidos en la ejecución del proceso de modernización de la Fuerza Terrestre.
- El proceso de modernización implica cambios profundos para lo cual es necesario en lo posible, mantener la estabilidad del personal militar, lo que permitiría mejorar la cohesión de la unidad y la rotación y asignación del personal. A esto contribuye el perfil profesional, capacitación y entrenamiento.
- La determinación del orgánico estructural y numérico se debe realizar en concordancia con los procesos identificados en las diferentes unidades administrativas, trabajados sobre la base de los modelos descriptivos de cada macro proceso, en concordancia con la carga de trabajo validada por la Dirección General del Talento Humano.

REFERENCIAS

- Acuerdo N° 39. (2014, Enero). Ministerio de Defensa Nacional. Quito.
- Agenda Política de la Defensa. (2014 - 2017). Ministerio de Defensa Nacional. Quito, Ecuador.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección General del Talento Humano. (2014). Quito, Ecuador
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw - Hill.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (Febrero de 2011). Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. Quito, Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Asamblea Constituyente. Ecuador.
- Contreras Cruces, H. (2011). La Deserción en el Real Ejército de la Frontera de Chile. *En Fronteras de la Historia* (págs. 443-468). Chile.
- Directiva para ejecutar el proceso de Modernización de la F.T. (2014). Jefatura de Estado Mayor. Quito, Ecuador.
- Directiva Permanente N° 0153/2004 Programa de la Preservación de la Integridad y Seguridad de la Fuerza. (Julio de 2004). Bogotá, Colombia.
- Doña, K. (2006, Abril). Síntesis del proceso de modernización del estado en Chile. Documentos de apoyo docente - N°6.
- El Ejército Ecuatoriano del siglo XXI, su Diseño de Fuerzas. (2014). Jefe de Estado Mayor. Quito, Ecuador.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. (2015). Dirección de Planificación y Gestión Institucional. Quito, Ecuador.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. (2015). Dirección de Planificación y Gestión Institucional. Quito, Ecuador.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.

- Freire Cueva, E. (2015). El Pensamiento Estratégico en la Modernización del Ejército. *El Ejército Nacional*, 6-25.
- Guerrero Orozco, O. (1998). *Principios de la administración pública*. Bogotá: ESAP.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Instructivo N° 01-2013 para "Elaboración de la Matriz de Componentes Organizacionales". (2013). Unidad de Organización. Quito, Ecuador
- Jackson, S., & Schuler, R. (1990). *Human Resource Planning*.
- Informe de Gestión del SIPER* (2013), Departamento de Unidad Estadística, Archivo, Siper. Quito, Ecuador.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Kuhn, T. S. (2004). *La Estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ley de Personal de Fuerzas Armadas. (2007). Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. Quito, Ecuador.
- Lineamientos Generales para la Planificación Territorial Descentralizada. (2011). Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas SENPLADES. Quito, Ecuador: 1a edición.
- Manual de Conducción Militar. (2012). Comando de Educación y Doctrina. Quito.
- Mastache, A. (2007). *Formar personas competentes*. México. s.n.
- Metodología para Administración de Procesos en las Instituciones Públicas. (2010). Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- Modelo de Gestión de la Defensa. (2012). Subsecretaría de Planificación y Economía de la Defensa. Quito, Ecuador.
- Modelo Descriptivo de Gestión del Sistema de Talento Humano. (2011).
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México. Pearson.
- Montenegro, M. C. (30 de Octubre de 2003). Ponencia preparada para el VI Seminario sobre Investigación y Educación en Estudios de Seguridad y Defensa. *La modernización de las Fuerzas Armadas argentinas: una reflexión desde la cultura organizacional y el aprendizaje*. Santiago de Chile.

- Norma Técnica de Administración por Procesos. (2013). Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. (2006). SENRES.
- Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional. (Diciembre de 2011). Quito, Ecuador: Editora Nacional.
- Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos . (2005). Ministerio de Relaciones laborales. Quito, Ecuador.
- Norma Técnica para el Subsistema de Planificación del Talento Humano. (2006). Ministerio de Relaciones Laborales. Quito, Ecuador.
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Plan de Gestión Institucional de la Fuerza Terrestre . (2010). Dirección de Desarrollo Institucional. Quito, Ecuador.
- Plan de Modernización de la Fuerza Terrestre. (2014). Quito, Ecuador.
- Reforma Democrática del Estado. (s.f.). *Rediseño de la Función Ejecutiva de las Carteras de Estado y su Modelo de Gestión y de la Organización Territorial*. Quito, Ecuador: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Reglamento de Carrera Profesional del Ejército. (2009). Dirección General del Talento Humano. Quito.
- Revista del Ministerio de Defensa Nacional. (2014).
- Shafritz, J., & Hyde, A. (s.f.). *Clásicos de la administración pública*. México.Asturias
- Slater Escanilla, E. (2010). *El liderazgo intermedio en el proceso de modernización del Ejército de Chile*. Chile. Expansiva.
- Universidad Nacional de Colombia. (2013). *Guía para el Estudio de Cargas de Trabajo*.
- Woodrow Wilson International Center for Scholars. (2008). Proceso Político para la Reestructuración de las Fuerzas Armadas del Ecuador. *Reforma de las Fuerzas Armadas en América Latina y el impacto de las amenazas irregulares*, 82.

ANEXOS

ANEXO A - Entrevistas a Especialistas de la Fuerza Terrestre – Planificación Estratégica Militar



**FUERZA TERRESTRE
COMANDANCIA GENERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO**

ENTREVISTA

FECHA: 10 de febrero de 2015

(Dirigida a especialistas en la rama militar, planificación estratégica militar, orgánico)

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA:

Obtener información con relación al proceso de modernización enfocados en el campo del talento humano específicamente relacionado con el diseño de la carrera profesional militar (perfiles profesionales, línea de carrera)

Remitir la entrevista para revisión del entrevistado y ajustes correspondientes si existieran.

Información del entrevistado

Nombre: Dr. Fernando Cueva

Antigüedad en la Institución: 30 años

Duración de la entrevista: 30 minutos

TEMAS POR ABORDAR EN LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo se estructura la línea de carrera militar?
2. ¿Qué aspectos son considerados para proyectar la línea de carrera militar?
3. ¿De qué manera se establecen o asignan los cursos de capacitación al personal militar?
4. ¿Cómo se define el perfil profesional militar?
5. ¿Cómo se establecen las características de un puesto?

ANEXO B - Entrevistas a Especialistas de la Fuerza Terrestre – Rama Militar

FUERZA TERRESTRE
COMANDANCIA GENERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO

ENTREVISTA**FECHA:** 05 de enero de 2015

(Dirigida a especialistas en la rama militar, planificación estratégica militar, orgánico)

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA:

Obtener información con relación al proceso de modernización enfocados en el campo del talento humano específicamente relacionado la estructura del Ejército como institución movilizada.

Remitir la entrevista para revisión del entrevistado y ajustes correspondientes si existieran.

Información del entrevistado

Nombre: Mayor Germán Bravo

Antigüedad en la Institución: 20 años

Duración de la entrevista: 30 minutos

TEMAS POR ABORDAR EN LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo se encuentra estructurado el Ejército como institución movilizada?
De manera general se encuentra conformado por:
2. ¿Cuál es la clasificación de las unidades según su especialización para el combate?
3. ¿Qué significa que el Ejército posea una distribución terciaria?
4. ¿En la actualidad el Ejército cumple con una distribución terciaria?

ANEXO C - Entrevistas a Especialistas de la Fuerza Terrestre – Orgánico



FUERZA TERRESTRE COMANDANCIA GENERAL DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO

ENTREVISTA

FECHA: 12 de enero de 2015

(Dirigida a especialistas en la rama militar, planificación estratégica militar, orgánico)

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA:

Obtener información con relación al proceso de modernización enfocados en el campo del talento humano específicamente relacionado con la elaboración del orgánico

Remitir la entrevista para revisión del entrevistado y ajustes correspondientes si existieran.

Información del entrevistado

Nombre: Ing. Jamil Santillán

Antigüedad en la Institución: 20 años

Duración de la entrevista: 30 minutos

TEMAS POR ABORDAR EN LA ENTREVISTA

1. ¿Qué criterios son considerados para la estructuración de unidades operativas?
2. ¿Qué parámetros son utilizados para la elaboración del orgánico?
3. ¿Qué organismos son los encargados de la validación y aprobación del orgánico?
4. ¿Qué aspectos han influido en la elaboración y estructuración del orgánico?
5. ¿Cuáles han sido las actividades que se llevaron a cabo para cumplir con el Acuerdo Ministerial N° 039 para la reducción de efectivos?