



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN, EL MEJORAMIENTO DE  
PROCESOS INTERNOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y SU  
INCIDENCIA EN LA CONTRACCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE  
MOVILIZACIÓN DEL CC.FF.AA. EN EL ECUADOR AÑO 2015”**

Realizado por:

**EVA CARIDAD OROZCO CARPIO**

Director del proyecto:

**MG. PATRICIO VILLAVICENCIO**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Quito, febrero del 2.016

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, EVA CARIDAD OROZCO CARPIO, con cédula de ciudadanía Nro. 050222360-5, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Eva Caridad Orozco Carpio

C.C. 050222360-5

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN, EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS INTERNOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONTRACCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL CC.FF.AA. EN EL ECUADOR AÑO 2015”**

Realizado por:

**EVA CARIDAD OROZCO CARPIO**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Ha sido dirigido por el profesor

**MG. PATRICIO VILLAVICENCIO**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mis padres quienes me apoyaron todo el tiempo.

A mis hijos quienes son la base fundamental para cumplir mis metas y lograr el éxito.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme y depositaron su confianza en  
mí.

A todos los que me apoyaron para concluir este proyecto.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas por  
todo el apoyo brindado.

A mi tutor quien confió en mi profesionalismo y me dio su apoyo incondicional.

## Índice General de Contenido

FASE 1: Problema de Investigación .....	1
1.1    Planteamiento del Problema .....	1
1.1.1    Formulación del problema .....	2
1.1.2    Sistematización del problema .....	2
1.1.3    Objetivo general.....	3
1.1.4    Objetivos específicos.....	3
1.1.5    Justificación .....	3
1.1.6    Identificación y caracterización de variables .....	4
1.1.7    Novedad y/o Innovación .....	4
1.2    El Método .....	5
1.2.1    Nivel de Estudio.....	5
1.2.2    Modalidad de investigación .....	5
1.2.3    Método.....	5
1.2.4    Población y muestra .....	5
1.2.5    Operacionalización de variable .....	6
1.2.6    Selección de instrumentos de investigación.....	8
1.2.7    Validez y confiabilidad de instrumentos .....	9
1.3    Aspectos Administrativos.....	9
1.3.1    Recursos Humanos.....	9
1.3.2    Recursos Técnicos y Materiales .....	9
1.3.3    Recursos Financieros.....	10
1.3.4    Cronograma de trabajo .....	10
FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnostico.....	11
2.1    Fundamentación Teórica.....	11
2.1.1    Marco conceptual .....	11
2.1.2    Marco Teórico .....	19
2.1.3    Marco Referencial .....	41
2.1.4    Marco Legal.....	42
2.2    Diagnóstico.....	55

ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN, EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS INTERNOS DE LAS  
UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONTRACCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE  
MOVILIZACIÓN DEL CC.FF.AA. EN EL ECUADOR AÑO 2015

2.2.1	Ambiente Externo .....	55
2.2.2	Ambiente Interno .....	60
2.3	Investigación de Campo .....	69
2.3.1	Elaboración de los Instrumentos de Investigación .....	69
2.3.2	Recolección de datos.....	70
2.3.3	Procesamiento, Análisis e Interpretación .....	74
FASE 3: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo .....		75
3.1	Resumen de la observación .....	75
3.2	Inducción .....	84
3.3	Hipótesis.....	88
3.4	Probar la Hipótesis .....	88
3.5	Demostración o Refutación.....	93
3.6	Conclusiones y Recomendaciones .....	101
3.7	Bibliografía .....	105

### Índice de Tablas

Tabla Nro. 1	Determinación del personal a entrevistar	6
Tabla Nro. 2	Variable Independiente	7
Tabla Nro. 3	Variable Dependiente	8
Tabla Nro. 4	Recursos Financieros	10
Tabla Nro. 5	Cronograma de trabajo	10
Tabla Nro. 6	Lista de Procesos, Emisión de Documentos Militares	64
Tabla Nro. 7	Estructura de la Entrevista	71
Tabla Nro. 8	Interrelacionamiento de la Dirmov y las Entidades FF.AA	78
Tabla Nro. 9	Matriz de Asignación de Centros	79
Tabla Nro. 10	Orgánico Numérico Aprobado	83
Tabla Nro. 11	Orgánico Numérico Actual	84
Tabla Nro. 12	Incidencia de la Reducción del Presupuesto para el 2016	87
Tabla Nro. 13	Ajuste de Actividades Planificadas I	87
Tabla Nro. 14	Ajuste de Actividades Planificadas II	88
Tabla Nro. 15	Centros de Acuartelamiento	91
Tabla Nro. 16	Presupuesto Estimado para Desvinculación del Personal	99
Tabla Nro. 17	Orgánico Numérico Presupuesto Reestructuración	100
Tabla Nro. 18	Costo Beneficio de la Reestructuración	101

### Índice de Gráficos

Gráfico Nro. 1	Estructura del Modelo CAF	29
Gráfico Nro. 2	Iniciativas institucionales alineadas al PROEXCE	40
Gráfico Nro. 3	Marco Legal	42
Gráfico Nro. 4	Análisis PEST	56
Gráfico Nro. 5	Cadena de Valor de Dirmov	62
Gráfico Nro. 6	Procesos Sustantivos de la Dirmov	63
Gráfico Nro. 7	Fases del Modelo Seis Sigma	63
Gráfico Nro. 8	Ubicación de los Cenmov	80
Gráfico Nro. 9	Modelo Gráfico del Sub Sistema	81
Gráfico Nro. 10	Procesos Agregadores de Valor y Sub Procesos	81
Gráfico Nro. 11	Estructura Dirmov	82
Gráfico Nro. 12	Jurisdicción de las Bases de Movilización Militar	82
Gráfico Nro. 13	Estructura Orgánica por Base	83
Gráfico Nro. 14	Propuesta de Nueva Estructura	95
Gráfico Nro. 15	Propuesta Estructura Orgánica	96
Gráfico Nro. 16	Propuesta Estructura Orgánica por Base	96
Gráfico Nro. 17	Ubicación de Cenmov	98

## RESUMEN

La Dirección de Movilización del CC.FF.AA., a través del proceso de la movilización militar a fin de contribuir con los requerimientos de las operaciones militares”, cumplimiento de la normativa vigente, por lo cual no se puede lograr la entrega eficiente de los productos de la institución como son: (Servicio Militar, Reservas y Emisión de documentos militares)

El Ministerio de Defensa Nacional mediante Acuerdo 183, dispone la reducción de 32 a 10 oficinas, con lo cual la Dirmov, va a requerir un mayor esfuerzo para poder cubrir la demanda de productos y servicios a nivel nacional, esto demandará también prescindir de un gran porcentaje de personal militar y civil que ya no estaría considerado en esta reestructuración.

Este número de oficinas tendrá que cubrir una jurisdicción mucho mayor que la actual, lo que demandará reestructurar y fortalecer sus áreas administrativas y operativas para satisfacer la demanda de productos y servicios del sistema de movilización militar, optimizando los recursos humanos, logísticos y tecnológicos para mantener o mejorar la gestión institucional y operacional.

Los procesos inciden en la reestructuración de la Dirmov de una manera significativa ya que son la base fundamental para el desarrollo y cambio de la entidad y de los actores que participan en esta; a través del modelo seis sigma podremos encontrar la falencia de los procesos y como mejorarlos de una manera significativa.

## **ABSTRACT**

The direction of mobilization CC.FF.AA., through the process of military mobilization in order to contribute with the requirements of military operations, compliance of the regulations which cannot achieve an efficient delivery of products of the institution such as: (military Service, Reservations and issuance of military documents)

The Ministry of National Defense by 183 Agreement provides for the reduction from 32 to 10 offices, which the Dirmov, will require a greater effort to meet the demand for products and services nationwide. This will also demand without great percentage of military and civilian personnel would no longer be considered in this restructuring.

The number of branches will have to cover a much greater jurisdiction than the current one which will require restructuring and strengthening its administrative and operational areas to meet the demand for products and services of military mobilization system, optimizing the human, logistical and technological resources to maintain or improve institutional and operational management.

The processes affecting in the restructuring of Dirmov in a meaningful way as they are fundamental for the development and change of the institution and based actors involved in this. Through Six Sigma model we find the failure of the processes and how to improve them in a meaningful way.

## **FASE 1: Problema de Investigación**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La Dirección de Movilización del CC.FF.AA. con el objetivo de “Completar los orgánicos de las Fuerzas Armadas con conscriptos y reservistas organizados equipados y entrenados a través del proceso de la movilización militar a fin de contribuir a los requerimientos de las operaciones militares”. Estructuralmente está conformada de la siguiente manera:

- ✓ 1 Dirección de Movilización.- considerada la Matriz, ubicada en Quito, ejerce el direccionamiento de la movilización militar.
- ✓ 4 Bases de Movilización.- ubicadas en Quito, Guayaquil, Cuenca y Pastaza, planifican y preparan la ejecución de los procesos sustantivos de servicio militar, reservas y documentos militares.
- ✓ 27 Centros de Movilización.- ubicados a nivel nacional, ejecutan los procesos sustantivos de Servicio Militar, Reservas y Documentos Militares.
- ✓ 1 Centro de Información.- ubicado en Chone, cubre las necesidades de información y trámite de documentos militares.

Los procesos en las unidades administrativas por falta de capacitación, recursos, personal de avanzada edad, falta de cumplimiento de la normativa vigente, o no se puede lograr la entrega eficiente de los productos de la institución como son: (Servicio Militar, Reservas y Emisión de documentos militares)

Las adquisiciones de uniformes, contratación de exámenes médicos, exámenes VIH, transporte y seguro médico y de vida, para el personal de conscriptos, así como también para las reservas y la emisión de los documentos militares.

La planificación y la falta de presupuesto para el Sistema de Movilización Militar, está en declive. No se tiene capacitación adecuada para los servidores públicos ni para el personal de conscriptos.

Se emiten documentos militares, pero no se lleva estadísticas adecuadamente, ni una buena atención a los clientes internos y externos,

La verificación del estado y condición actual del material de guerra e intendencia existente en las bodegas, no se están llevando correctamente, y los formatos están llenados incorrectamente, se crea un cuello de botella al solicitar información.

De aquí en adelante denominaremos a la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas como Dirmov y a los Centros de Movilización como Cenmov.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Los procesos operativos de las unidades administrativas que conforman la institución podrían incidir en la reestructuración y contracción de la Dirmov en el año 2015?

### **1.1.2 Sistematización del problema**

- ✓ ¿Qué procesos influirían en la reestructuración de la Dirmov en el Ecuador?
- ✓ ¿Qué impacto tendría el cierre de los Cenmov en la contracción y reestructuración de la Dirmov?

- ✓ ¿Se podría implementar la mejora de procesos dentro de la reestructuración y visualizar el impacto en la contracción de la Dirmov?
- ✓ ¿Qué impacto ocasionaría la salida del personal para el correcto funcionamiento de la Dirmov?

### **1.1.3 Objetivo general**

Desarrollar la reestructuración, el mejoramiento de procesos internos de las unidades administrativas y evidenciar la incidencia en la contracción de la Dirmov.

### **1.1.4 Objetivos específicos**

- ✓ Determinar los principales procesos que influyen dentro de la reestructuración de la DIRMOV en base a los lineamientos de la reestructuración de las Fuerzas Armadas.
- ✓ Identificar las variables que afectan en el proceso de servicio militar, reservas, documentos militares los cuales pueden tener un impacto directo sobre la reestructuración.
- ✓ Realizar una propuesta de reestructuración y mejora de los procesos en las unidades administrativas dentro de la DIRMOV.
- ✓ Medir el impacto que ocasionará la reestructuración en el presupuesto asignado y en los procesos de la DIRMOV.

### **1.1.5 Justificación**

El Ministerio de Defensa Nacional mediante Acuerdo 183, dispone la reducción de 32 a 10 oficinas, con lo cual la Dirmov., va a requerir un mayor esfuerzo para poder cubrir la demanda de productos y servicios a nivel nacional, esto demandará también

prescindir de un gran porcentaje de personal militar y civil que ya no estaría considerado en esta reestructuración. (ACUERDO 183, JUNIO 2014)

Este número de oficinas tendrá que cubrir una jurisdicción mucho mayor que la actual, lo que demandará reestructurar y fortalecer sus áreas administrativas y operativas para satisfacer la demanda de productos y servicios del sistema de movilización militar, optimizando los recursos humanos, logísticos y tecnológicos para mantener o mejorar la gestión institucional y operacional. (INFORME REESTRUCTURACIÓN DE LA DIRMOV, 2015)

#### **1.1.6 Identificación y caracterización de variables**

- ✓ Variable Independiente: Reestructuración, mejoramiento de procesos internos de las unidades administrativas.
- ✓ Variable Dependiente: Incidencia en la contracción de la DIRMOV. a nivel nacional en el año 2015.

#### **1.1.7 Novedad y/o Innovación**

Desarrollar el Modelo Six Sigma en los procesos sustantivos de la DIRMOV la gestión, regulación, control y administración de los registros de los ciudadanos que van a realizar el acuartelamiento a través del diseño de programas y estableciendo mecanismos tecnológicos que permitan la interoperabilidad de datos entre los organismos del estado.

## **1.2 El Método**

### **1.2.1 Nivel de Estudio**

Para motivos del presente análisis utilizaremos el método descriptivo y correlacional el cual nos permitirá conocer las diferentes actividades que se realizan dentro de la reestructuración, los procesos que se van a mejorar, la calidad de la información y el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de la Dirmov.

### **1.2.2 Modalidad de investigación**

Dentro de nuestra investigación vamos a recolectar la información a través de dos modalidades de investigación las cuales son: Campo, Bibliográfica o Documental.

### **1.2.3 Método**

Para efectos de nuestra investigación vamos a utilizar el método inductivo – deductivo, hipotético-deductivo, esto nos permitirá ir de lo más básico en nuestro proyecto hasta llegar a determinar aspectos importantes que nos facilitará determinar la incidencia de la contracción de la DIRMOV en el Ecuador, año 2015.

### **1.2.4 Población y muestra**

Considerando los procesos sustantivos que se ejecutan a nivel nacional la población objetivo es la siguiente:

**TABLA Nro.1**

**Determinación del personal a entrevistar**

<b>NÚMERO DE ENTREVISTADOS</b>	<b>FUNCIÓN DEL ENTREVISTADO</b>
2	Jefe del Departamento Administrativo Financiero Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco

**1.2.5 Operacionalización de variable**

Identificar los procesos operativos y productos de las unidades administrativas que nos permitirán llevar la medición la variable dependiente y la variable independiente de este proyecto de investigación.

Variable Independiente: Reestructuración, mejoramiento de procesos internos de las unidades administrativas.

**TABLA Nro. 2**

**Variable independiente**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas instrumentos
Calidad de los procesos administrativos	Planificación.	Objetivos	¿La	Recolección de información a través de las diferentes herramientas internas generadas para este tema.
		Planes de acción	información	
		Políticas	recolectada	
		Procedimientos	permite	
	Organización	Autoridad	realizar la medición de	
		Responsabilidad	cumplimiento	
		Cumplimiento de funciones	de la normativa?	
		Actividades	¿La	
	Dirección	Motivación	información	
		Ejecución de recursos	recolectada	
			permite	
			realizar la	
	Control	Orientación	medición de	
		Preventivo	satisfacción	
		Correctivo	de los clientes internos	

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco



b) Investigación documental, basaremos parte de nuestra investigación en la ley de servicio militar, las normativas, directivas y reglamentos para cumplir con el completamiento orgánico de la Fuerzas Armadas.

### **1.2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos**

Con el desarrollo del análisis vamos a necesitar el validar los instrumentos que utilizamos en esta investigación, es por eso que vamos a consultar con expertos y tendremos un grado de confiabilidad del 90%.

## **1.3 Aspectos Administrativos**

### **1.3.1 Recursos Humanos**

Las personas que se verán involucradas en el presente trabajo de investigación son:

- ✓ El Tesista
- ✓ El tutor del trabajo de la investigación el cual fue designado por la Institución de Educación Superior.
- ✓ Funcionarios del área de Planificación, Procesos del Departamento de Desarrollo Organizacional de DIRMOV, COMACO, MIDENA, los cuales nos proporcionarán información para la ejecución de este proyecto de investigación.
- ✓ Personas que participarán en las entrevistas.

### **1.3.2 Recursos Técnicos y Materiales**

- ✓ Computadora Portátil,
- ✓ Paquetes informáticos,
- ✓ Diferentes suministros de oficina

### 1.3.3 Recursos Financieros

**TABLA Nro. 4**

#### Recursos Financieros

Recursos	Valor
✓ Computadora Portátil	2.000,00
✓ Gastos de movilización	1.000,00
✓ Suministros de oficina	100,00
✓ Gastos de finalización de proyecto de titulación	200,00
<b>Total</b>	<b>3.300,00</b>

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco

### 1.3.4 Cronograma de trabajo

**TABLA Nro. 5**

#### Cronograma de Trabajo

MES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES																				
<b>PRIMERA SEMANA DE CLASES</b>																				
Asignación de Tutor para trabajo de Titulación																				
Entrega y aprobación de Tema para trabajo de Titulación																				
Trabajo Alumno Fase I																				
<b>SEGUNDA SEMANA DE CLASES</b>																				
Entrega de Fase I preliminar a Tutor para revisión																				
<b>TERCERA SEMANA DE CLASES - INICIO FASE II</b>																				
Modificación Fase I																				
Trabajo Alumno Fase II																				
<b>CUARTA SEMANA DE CLASES - CONTINUACIÓN FASE II</b>																				
Trabajo alumno Fase II																				
<b>QUINTA SEMANA DE CLASES</b>																				
Entrega de Fase II preliminar a Tutor para revisión																				
<b>SEXTA SEMANA DE CLASES - INICIO FASE III</b>																				
Modificación Fase II																				
Trabajo Alumno fase III																				
<b>SEPTIMA SEMANA DE CLASES - CONTINUACIÓN FASE III</b>																				
Entrega de Fase III preliminar a Tutor para revisión																				
<b>OCTAVA SEMANA DE CLASES - CONTINUACIÓN FASE III</b>																				
Modificaciones Finales																				
<b>DEFENSA DE PROYECTO</b>																				

Fuente: Cronograma de actividades Universidad Internacional SEK

Elaboración: Eva Orozco

## **FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnostico**

### **2.1 Fundamentación Teórica**

#### **2.1.1 Marco conceptual**

A continuación encontraremos los conceptos claves relacionados a la temática que estamos tratando y que son: Procesos, Cadena de Valor, Servicio Militar, Reservas, Movilización Militar, Modelo de Reestructuración, Contracción, Desempleo, Mejoramiento continuo, Gestión por resultados, Gestión por procesos, , Indicadores de Gestión.

##### **2.1.1.1 Procesos**

Un proceso es una secuencia de actividades y procedimientos interdependientes y vinculados entre ellos los cuales en cada etapa utilizan recursos de una organización para convertirlos en algo de valor con el fin de lograr un objetivo específico. El resultado de un proceso determinado, a su vez puede convertirse en un insumo para un nuevo proceso.

Cualquier tipo de servicio que brinde una organización no puede suministrarse sin que exista un proceso asociado para su realización, y de igual manera, ningún proceso puede existir sin un producto o servicio asociado a este.

- a) **Procesos Gobernantes:** También denominados gobernadores, estratégicos de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables

de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

- b) **Procesos Agregadores de Valor:** También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.
- c) **Procesos de Apoyo:** Son conocidos como de sustento, soporte, staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de apoyo logístico para generar el portafolio de productos y/o servicios institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor, de asesoría y por ellos mismos.
- d) **Procesos de Asesoría:** También conocidos como de apoyo horizontal, son procesos que sirven como fuentes de consulta y ayudan en la toma de decisiones, sin embargo no tienen injerencia en las mismas.(CHIAVENATO, 2011)

#### 2.1.1.2 Cadena de valor

El término cadena de valor fue descrito por Michel E. Porter en el año de 1985 en su obra *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*, y se la puede definir como el conjunto de procesos de una organización los cuales están relacionados unos con otros y que incluyen procesos de transformación mediante los cuales las ideas y productos se convierte en bienes y servicios los cuales se brindan a los clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades y aportarles valor a sus negocios.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la figura que se muestra a al final del artículo.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa (PORTER, 1985)

#### 2.1.1.3 **Servicio Militar**

El Servicio Cívico Militar Voluntario tiene como objetivo proporcionar un marco de respeto y supervisar los conocimientos básicos de adiestramiento militar a ciudadanos, así como fomentar el nacionalismo, el respeto a los símbolos patrios y el rescate de los valores cívico-morales. “Quienes participen en este servicio no serán destinados a áreas de alto riesgo militar”. (LEY DEL SERVICIO MILITAR OBLIGATORIO, 2007)

#### 2.1.1.4 **Reservas**

Una reserva militar es una organización militar integrada por ciudadanos de un país que combinan un papel militar con una carrera civil. No se mantienen en armas y su principal función es estar a disposición de lucha de una nación cuando se movilice para

una guerra total o en defensa contra una invasión. Las fuerzas de reserva por lo general no son consideradas parte de un órgano permanente de las fuerzas armadas.

Es el personal para completar la capacidad operativa de las Fuerzas, mantener Unidades Movilizadas y de Reemplazos organizadas con reservistas de carrera, para empleo operativo, entrenamiento o apoyo a la comunidad. (LEY DEL SERVICIO MILITAR OBLIGATORIO, 2007)

La existencia de fuerzas de reserva permite a una nación reducir sus gastos militares al tiempo que se mantiene una fuerza preparada para la guerra. Es análogo al modelo histórico de reclutamiento militar antes de la era de los ejércitos permanentes. (LEY DEL SERVICIO MILITAR OBLIGATORIO, 2007)

#### 2.1.1.5 **Movilización Militar**

Es un conjunto de actividades y previsiones permanentes realizadas por el Estado encaminadas a adecuar el potencial nacional a las necesidades derivadas de una emergencia nacional, una nación puede disponer de un gran potencial económico, moral, material, etc., pero los medios y valores no podrán ser contabilizados, ni utilizados hasta que haya operado el proceso de transformación en poder militar efectivo.

Es una operación permanente emprendida por el Estado para asegurar el paso de la organización militar de tiempo de paz a tiempo de guerra, a fin de enfrentar una emergencia nacional. (MANUAL DE MOVILIZACIÓN MILITAR, DIRMOV, 2010)

#### 2.1.1.6 **Modelo de Reestructuración**

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

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

Principios del Modelo de Reestructuración.- Los principios que fundamentan el Modelo de Reestructuración son: eficiencia, eficacia, calidad, desconcentración, descentralización, coordinación, transparencia, participación, sentido de pertenencia, responsabilidad social y ambiental. (NORMA TÉCNICA DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA, 2011: 3)

#### 2.1.1.7 **Contracción**

La contracción suele despertar las fuerzas inflacionarias que siempre están latentes en el seno de la economía, si es que no están operando y esta al contrarrestar la tendencia descendente del ingreso por lo tanto al restablecimiento del equilibrio interno.

Se produce por el desequilibrio exterior e interno de una entidad que lleva a la contracción de la actividad económica y el equilibrio tiende a restablecerse a un más bajo nivel de ingreso. (REVISTA LIBERTAS, 2002)

#### 2.1.1.8 **Six Sigma**

Sigma Término utilizado en estadística para representar la desviación estándar, un indicador del grado de variación en un conjunto de medidas o en un proceso.

Six Sigma es un concepto estadístico que mide un proceso en términos de defectos, en un nivel six sigma sólo existen 3,4 defectos por millón de oportunidades.

Six Sigma es también una filosofía de gestión que enfoca su atención en eliminar los defectos a través de prácticas que enfatizan la comprensión, la medida y la mejora de los procesos. (ECKES, 2005)

Como Metodología: Es una estrategia de negocios y de mejora continua que busca encontrar y eliminar causas de errores o defectos en los procesos enfocándose a las de importancia crítica para los consumidores.

Como Métrica: Es una medida de la calidad. Mientras más grande es el valor de sigma de un proceso, su calidad es mejor.

#### 2.1.1.9 **Mejoramiento continuo**

“El mejoramiento continuo, basado en un concepto japonés llamado kaizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. A este respecto no se refiere únicamente a la calidad, sino también se aplica al

mejoramiento de los procesos. El mejoramiento continuo implica la identificación de modelos (benchmarks) que hayan exhibido excelencia en la práctica e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso en su totalidad le pertenece.” (DEMING, 1989; GOLDRATT, 1995)

#### 2.1.1.10 **Desempleo**

El término desempleo alude a la falta de trabajo. Un desempleado es aquel sujeto que forma parte de la población activa (se encuentra en edad de trabajar) y que busca empleo sin conseguirlo. Esta situación se traduce en la imposibilidad de trabajar pese a la voluntad de la persona.

Desempleo es sinónimo de paro (una palabra poco usada en Latinoamérica pero muy habitual en España) y desocupación. Puede diferenciarse entre cuatro grandes tipos de desempleo: cíclico, estacional, friccional y estructural.

El desempleo cíclico consiste en la falta de trabajo durante un momento de crisis económica (es decir, de recesión). Se trata, por lo general, de periodos no demasiado extensos en el tiempo y que se revierten junto a la reactivación de la economía. (GESTIOPOLIS, 2014)

#### 2.1.1.11 **Gobierno por Resultados**

Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación del Gobierno por

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

Los indicadores y resultados de la gestión que se genere de la ejecución de planes, programas, proyectos y procesos institucionales deben ser estructurados y validados de acuerdo al respectivo plan estratégico operativo y cumplir con los estándares de la metodología de Gobierno por resultados.

La implementación del Gobierno por resultados, estará a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública. (NORMA TÉCNICA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA, 2011: 5)

#### **2.1.1.12 Gestión por 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 las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad, que satisfagan a la sociedad. Expedirá la correspondiente norma técnica de Gestión de Procesos la Secretaría Nacional de la Administración Pública. (NORMA TÉCNICA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA, 2011: 6)

#### **2.1.1.13 Indicadores de Gestión**

En el artículo publicado nos indica que se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados. (CORNEJO, 2012)

#### **2.1.2 Marco Teórico**

La investigación se sustentará en referencia a las teorías que pueden ser aplicadas e implementadas con el fin de mejorar las posibles deficiencias. La adopción de estadales puede ayudar en gran medida a estas organizaciones a mejorar la calidad de sus servicios, lo que les ayudara a satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes.

### **2.1.2.1 Teoría de Procesos Administrativos**

En contraste, se desarrolló un cuerpo de conocimiento durante la primera mitad del siglo XX, que hacía hincapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de organización, se refería a este cuerpo de conocimientos como "teoría de proceso administrativo"

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. (MARCH Y SIMÓN, 2011)

A continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

#### **➤ Proceso Administrativo**

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

#### **➤ Planeación**

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" (FERNÁNDEZ, 2011)

➤ **Organización**

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." (VELASCO, 2011)

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" (GUZMÁN, 2010)

➤ **Dirección**

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. (BURTK, 2011).

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. (LERNER Y BAKER, 2011).

➤ **Ejecución**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las

acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción, están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

➤ **Control**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. (BURTK, 2011).

➤ **Políticas**

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias:

- ✓ Estratégicas o generales.
- ✓ Tácticas o departamentales.
- ✓ Operativas o específicas.
- ✓ Externas.
- ✓ Internas

### **Importancia de las Políticas**

- ✓ Facilitan la delegación de autoridad.
- ✓ Motivan y estimulan al personal.
- ✓ Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- ✓ Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- ✓ Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.

### **➤ Formulación de objetivo**

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

### **➤ Planes**

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

### **➤ Tipos de Planes**

- ✓ Estratégicos.
- ✓ Tácticos o funcionales.
- ✓ Operativos.

➤ **Proceso de toma de decisiones como parte del Proceso Administrativo**

Las decisiones son el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

➤ **Definir el problema:** Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

➤ **Analizar el problema.:** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

➤ **Evaluar las alternativas:** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

Investigar la situación: para tomar decisiones es necesario, en primer lugar, identificar las causas que produjeron el problema, partiendo de preguntas tales como ¿qué pudo originar el problema?, para conocer así las fuentes del problema y definirlo en función de los objetivos organizacionales. Una vez definido el problema, lo siguiente

será decidir lo que constituya una buena solución para no desviarse de los objetivos de la decisión de manera que tenga base para proponer y evaluar soluciones alternativas.

Desarrollar opciones: una vez analizado el problema se hace necesario buscar la solución, pero no dentro de una alternativa, sino preparar un conjunto de alternativas. Así evitamos caer en posiciones extremas sin cubrir la amplitud necesaria.

Evaluar opción y seleccionar la mejor: la alternativa que se seleccione debe representar la mejor solución al problema. El camino lógico para esto, debe ser el establecer el pro y el contra de cada alternativa, ventajas y desventajas y comparar unas con otras. Para facilitar la elección de la mejor alternativa es necesario considerar algunos criterios tales como:

- ✓ Riesgo
- ✓ Esfuerzo económico
- ✓ Limitación de los recursos
- ✓ Poner en práctica la decisión y hacer su seguimiento:
- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control

Todos estos factores determinan el funcionamiento de la empresa los cuales se integran y se conjugan para mejorar el desenvolvimiento de las actividades

organizacionales de la organización en la cual los factores trabajan y se conjugan de manera estructural para establecer condiciones de funcionamientos corporativas y empresariales dentro de una empresa.

La toma de decisiones también es un aspecto importante debido a que es a través de ella que se puede diferenciar los diversos problemas que se presentan y de esta manera plantear la solución más idónea para mejorar la problemática planteada y planificar una toma de decisión adecuada y sectorizada por prioridades.

Es importante destacar que todos estos elementos se conjugan e interrelacionan para logra que la administración de gerencia sea más efectiva y programada que al azar e involuntaria.

#### **2.1.2.2 Administración por Procesos**

Adam Smith [1] en Inglaterra (1776), establece el Principio de la División del Trabajo. Los aportes de este científico, filósofo y economista son importantes en el campo administrativo, de modo que para muchos autores, “las ideas básicas de Smith constituyen el pensamiento administrativo moderno”.

Puesto que lo que se administra es el funcionamiento de una organización, si no evolucionan las agrupaciones de individuos reunidos con objetivos comunes, las formas que permiten controlar su funcionamiento tampoco se desarrollan. Esta aseveración explica por qué hasta finales del siglo XIX no se presentó una verdadera evolución o crecimiento de las teorías administrativas.

### **2.1.2.3 Teoría de la Organización**

La organización burocrática es un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas. El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo. Los cargos están ordenados jerárquicamente, cada puesto inferior está bajo el control y la supervisión de un puesto superior.

El desempeño de cada cargo se basa en la preparación especializada de su ocupante, para ello los miembros se seleccionan bajo el principio objetivo del mérito. Los integrantes de la organización no poseen la propiedad de los medios de producción; son profesionales, especialistas y asalariados, el desempeño de las ocupaciones de su puesto representan su actividad principal, y son nombrados por un superior jerárquico perfilándose una carrera profesional dentro de la organización.

La vinculación de los miembros de la organización con la misma es indefinida. Sleznick y Merton son los dos autores más representativos del enfoque estructuralista después de Weber, profundizan en el análisis del modelo burocrático haciendo énfasis en sus problemas prácticos de funcionamiento y de control.

### **2.1.2.4 Modelo CAF**

En mayo del 2000, el Marco Común de Evaluación (CAF) fue presentado como la primera herramienta europea de gestión de la calidad, especialmente diseñado y desarrollado por y para el sector público. Este Modelo está basado en obtener resultados

excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad.

Se alcanzan a través del liderazgo y que gestione la estrategia, la planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos (CAF, 2013).

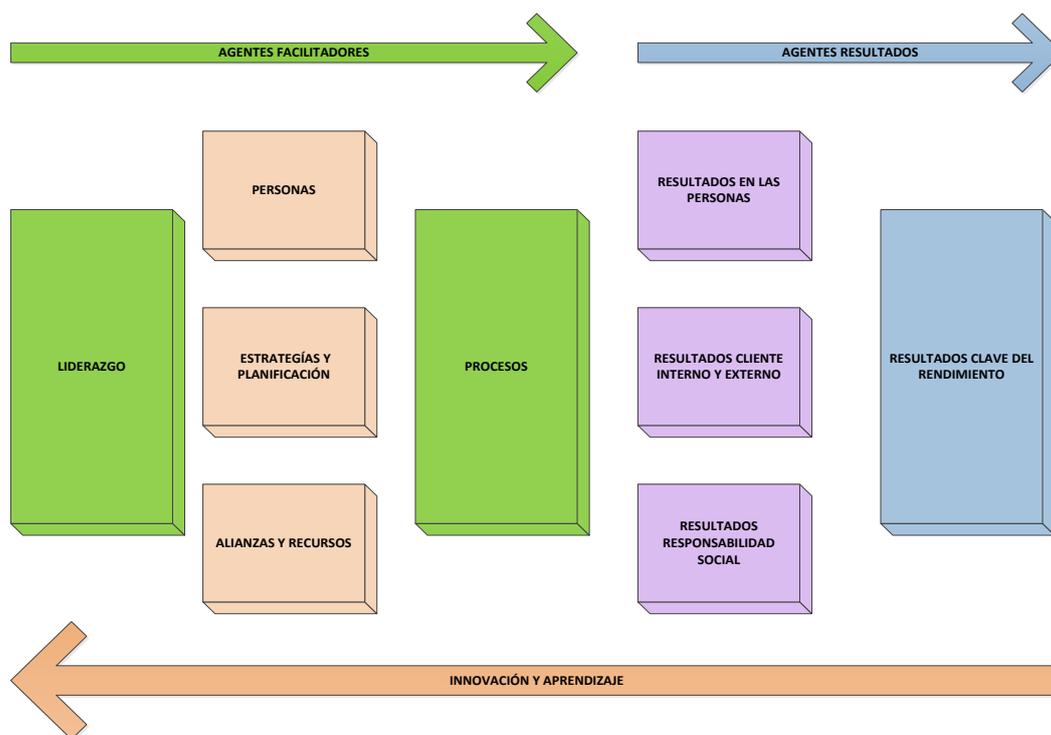
El CAF tiene como objetivo ser un catalizador para un proceso de mejora dentro de la organización y tiene los siguientes objetivos principales:

Introducir a la administración pública la Cultura de la Excelencia y los principios de la Gestión de la Calidad.

- ✓ Ciclo “PDCA” - planificar, desarrollar, controlar y actuar.
- ✓ Viabilizar el auto evaluación para obtener un diagnóstico y acciones de mejora.
- ✓ Funcionar como un enlace entre los diferentes modelos utilizados en la gestión.
- ✓ Facilitar el Benchmarking.
- ✓ Está disponible sin costo.
- ✓ CAF está adaptada a las características específicas de la Administración Pública.

### GRÁFICO Nro. 1

#### Estructura del Modelo CAF



Fuente: Secretaría Nacional de la Administración Pública  
Elaboración: Subsecretaría de Calidad en la Gestión, SNAP

La estructura de 9 ítems identifican los principales aspectos que deben ser considerados en el análisis de cualquier organización. Los cinco primeros criterios se orientan a las prácticas de gestión de una organización: los Agentes Facilitadores determinan lo que hace una organización y cómo enfoca sus tareas para alcanzar los resultados deseados.

Cada uno de los 9 criterios se desglosa en sub criterios que identifican los principales aspectos que deben ser considerados cuando se evalúa una organización. A

continuación se explican a detalle cada uno de los criterios, en base a una adaptación del Modelo CAF:

➤ **Criterio Liderazgo**

Los líderes de las instituciones públicas ayudan a los políticos a formular las políticas públicas asesorándoles en base a su experiencia en el campo. Son, por lo tanto, responsables de la implantación y desarrollo de las políticas públicas. El CAF distingue los roles de los líderes-políticos y de los líderes-directores de las instituciones públicas, poniendo de relieve la importancia de una buena colaboración entre ambos actores para lograr los resultados de las políticas. Este criterio se centra en el comportamiento de las personas que están a cargo de la institución.

Como buenos líderes, tienen que generar claridad y unidad alrededor del objetivo y/o propósito de la institución, los directores, generan el entorno dentro del cual la institución y los servidores públicos pueden destacar y aseguran el funcionamiento de la dirección, respaldan a las personas de la institución y aseguran relaciones eficaces con todos los grupos de interés, en particular con la jerarquía política.

➤ **Criterio Estrategia y Planificación**

Implementar la misión y visión de una institución pública demanda definir la “vía” o estrategia clara que seguirá, establecer los objetivos que conseguirá y la manera con la que medirá los progresos.

Establecer objetivos estratégicos, es necesario tomar decisiones, fijar prioridades basadas en las políticas públicas, sus objetivos y las necesidades de los demás grupos de interés, teniendo en cuenta los recursos disponibles. La estrategia define los productos y

servicios (outputs) y los impactos (outcomes) que se quieren obtener, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito correspondientes, para poder ejecutar con éxito la estrategia tiene que plasmarse en planes, programas, objetivos operativos y medibles.

La supervisión y la dirección tienen que formar parte de la planificación, así como estar atentas a las necesidades de modernización e innovación, que la institución requiere para mejorar su funcionamiento.

Monitorear de forma objetiva la implementación de la estrategia y de la planificación nos permitirá actualizarlas y adaptarlas cuando sea necesario.

#### ➤ **Criterio Talento Humano**

La institución gestiona, desarrolla y maximiza las competencias y el potencial de su gente a nivel individual y colectivo con el fin de apoyar su estrategia, planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

El respeto, la legitimidad, el diálogo abierto, el empoderamiento, la recompensa y el reconocimiento, el cuidado, así como el proveer un entorno seguro y saludable son elementos fundamentales para construir el compromiso y la participación de las personas en el viaje hacia la calidad total.

Mejorar el desarrollo del liderazgo en tiempos de cambios para la gestión institucional es más importante, la gestión del talento y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, son elementos críticos, ya que las personas son a menudo la mayor inversión.

La gestión eficaz de los servidores públicos y su dirección permiten a la institución cumplir con sus objetivos estratégicos; así como sacar provecho de las fortalezas de las personas y de sus habilidades para alcanzar los objetivos estratégicos. El éxito de la gestión de talento humano y de la dirección promueve el compromiso de las personas, su motivación, desarrollo y retención.

La gestión de la calidad total, es importante porque solo personas satisfechas pueden llevar a la institución hacia ciudadanos satisfechos.

➤ **Criterio Alianzas y Recursos**

Los servidores públicos, las instituciones públicas necesitan diferentes tipos de recursos para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos; recursos que deben estar alineados con la misión y visión.

Los socios o colaboradores estimulan el enfoque externo de la institución y aportan conocimientos o experiencias necesarias. En este sentido, las alianzas claves serían otras instituciones públicas, pero también, ciudadanos/ clientes) son recursos importantes para el correcto funcionamiento de una institución al implementar estrategias y una planificación para el correcto desarrollo de los procesos.

La calidad de cada alianza tiene un impacto directo sobre los resultados de la cadena, las instituciones tienen que gestionar de forma eficiente los recursos para lograr los objetivos estratégicos.

El conocimiento de los recursos incluye el conocimiento y la experiencia de los servidores públicos, de sus socios estratégicos, clientes y ciudadanos.

➤ **Criterio Procesos**

Existen muchos procesos en una institución y cada proceso es una serie organizada de actividades inter-relacionadas que transforman los recursos o inputs en una vía eficaz hacia los servicios (outputs) y el impacto en la sociedad (outcome). Se pueden diferenciar tres tipos de procesos, procesos que hacen que una institución funcione de forma eficaz, dependiendo de su calidad y de la calidad de su interrelación.

**2.1.2.5 Teoría Problema, Organización**

Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera” (GARETH, 2008: 9).

Paralelamente, se realiza un análisis general de la Dirmov en el cual se ubica un panorama de la estructura actual, la cultura organizacional, el diseño y cambio organizacional, mediante observación directa, y se evidencian algunas debilidades en la estructura y el diseño organizacional del área de estudio y se plantean algunas propuestas generales para realizar la propuesta, la cual está fundamentada en la teoría organizacional y la administración por objetivos (APO), En la tabla 1 se subraya la relación entre teoría, estructura, cultura, diseño y cambio organizacional.

### **2.1.2.6 Programa de Excelencia**

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, suscrita por los Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en San Salvador, en la X Conferencia Iberoamericana de El Salvador, los días 26 y 27 de junio de 2008 y adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en San Salvador.

El Salvador, en octubre de 2008, resalta que la adopción de estrategias de innovación, racionalización y mejora de la gestión pública, orientadas por la calidad, permitirá a las Administraciones Públicas Iberoamericanas, posicionarse favorablemente frente a la incertidumbre, reforzar su influencia en un entorno dinámico y complejo y acometer el necesario desarrollo organizativo para la gestión del cambio y la formulación de soluciones de mejora creativas, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía, proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la dirección estratégica a seguir.

El Gobierno Ecuatoriano inició también una estrategia para el desarrollo sostenible con el objetivo de crear el Buen Vivir.

Como parte de esos cambios radicales, el Gobierno del Ecuador, a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública desarrolla el Programa Nacional de Excelencia-PROEXCE, como parte del delineamiento estratégico hacia la Calidad y la Excelencia.

Para continuar avanzando hacia el desarrollo, con un crecimiento económico sostenido que se traduzca también en un crecimiento inclusivo a nivel país, se generan

reformas que permitan al Estado mejorar la efectividad y eficiencia de su gestión con procesos que no se interrumpan por el cambio de gobiernos.

Las reformas a ser implementadas deben estar orientadas a largo plazo, sin desmedro de las necesidades actuales del país, y contar con un reporte significativo de dividendos para las instituciones y sus ciudadanos. Estos dividendos no sólo deben centrarse en el aspecto financiero, sino también en el aspecto económico y social.

El nivel central del gobierno se propone incrementar la eficiencia en el uso de recursos, la eficacia en el logro de resultados y la efectividad en el cumplimiento de las entidades del Estado. En este escenario, diferentes instituciones han desarrollado diversas iniciativas, donde destaca: La planificación que ha desarrollado SENPLADES como institución rectora en este ámbito, los Ministerios coordinadores y la implementación del Gobierno por Resultados, entre otras.

Como resultado de esta suma de iniciativas, surge el Programa Nacional de Excelencia PROEXCE que se propone consolidar y coordinar las iniciativas institucionales realizadas.

Un Estado más eficiente y efectivo tiene consecuencias directas en la calidad y cantidad de las políticas públicas implementadas, siendo factores claves para cerrar la brecha existente entre los estándares de nuestras instituciones con las observadas en países desarrollados. Asimismo, un Estado que tiene claridad en sus objetivos y posee una estructura coordinada y orientada hacia la consecución de estos, logra sacar el

mayor provecho posible a la restricción, tanto presupuestaria como temporal, a la que debe hacer frente.

El PROEXCE inicia fundamentalmente en enero del 2012, el Consejo Nacional de Planificación, mediante las resoluciones No. 01-003-2012 y No. 02-003-2012, dispone que la Secretaría Nacional de la Administración Pública, presente al Presidente de la República el detalle de las siguientes estrategias:

- ✓ Estrategia Nacional para la eficiencia de la Administración Pública.
- ✓ Estrategia Nacional para la eficiencia de los servicios públicos de salud, educación y desarrollo infantil integral.

Se define que para la implementación de estas estrategias se debe trabajar intersectorialmente en territorio, optimizar los recursos e impulsar procesos de participación ciudadana. Dentro de este compromiso, la Secretaría Nacional de la Administración Pública, como ente rector en el direccionamiento de las instituciones del gobierno en temas de eficiencia, eficacia e innovación para la Administración Pública, desarrolla el concepto de Excelencia y Calidad de la Gestión Pública y de la prestación de servicios públicos.

En este contexto, en el año 2012 se desarrolla una investigación técnica de la excelencia gubernamental la que define, sobre la base de un profundo estudio, las líneas de trabajo para el sector público que permitan lograr los objetivos propuestos

previamente por el gobierno en materias de calidad de la gestión pública. Para esto, se toma como marco los estándares establecidos por el Centro Latinoamericano de Administración Pública (CLAD) y se presenta este programa de excelencia al CLAD.

En el segundo semestre del 2012, se continúa trabajando en la consolidación del compromiso presidencial para articular iniciativas institucionales orientadas a los objetivos del PROEXCE y se discuten borradores del programa con el Comité de Gestión Pública Interinstitucional, para continuar con su estructuración y con la introducción de mejoras. A partir de estas fechas, se han establecido proyectos transversales como parte del PROEXCE los cuales han ido marcando las pautas para la consecución de los objetivos planteados y el incremento del nivel de madurez de las instituciones.

El PROEXCE posee un marco conceptual conformado por aprendizajes y estrategias nacionales y por orientaciones que surgen de las buenas prácticas a nivel internacional. En el ámbito nacional, el principal antecedente lo constituye el Plan Nacional para el Buen Vivir. En el ámbito internacional, la guía base para el PROEXCE es el Marco Común de Evaluación – Modelo CAF. El Programa Nacional de Excelencia nace bajo los siguientes propósitos:

- ✓ Adoptar estrategias de eficiencia y eficacia para la Administración Pública.
- ✓ Implementar una Estrategia Nacional de Gestión de la Calidad en los servicios públicos.
- ✓

- ✓ Articular esfuerzos e iniciativas institucionales para mejora en la prestación de los servicios públicos.
- ✓ Promover el desarrollo de las capacidades institucionales para la sostenibilidad en la prestación de los servicios públicos.

### **2.1.2.7 Teorías Administrativas soporte para resolver el problema**

Haciendo una revisión de las diversas teorías administrativas se encontró a Henry Fayol (1841-1925) quien, desde el énfasis en la teoría organizacional, definió las funciones básicas de la empresa: el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los principios generales de administración como principios universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa.

Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa; Fayol describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios.

También se encontró la Teoría Organizacional, la cual es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y como afectan y se ven afectadas por el ambiente en que operan. (GARETH, 2008: 7).

Es importante destacar los modelos de Estructura Organizacional, en los cuales se hace referencia a la estructura organizacional como la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, el diseño de la estructura

organizacional; tiene seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización. (ROBBINS, 2000: 122)

El principal propósito de la estructura organizacional es el control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr sus objetivos organizacionales y controlar los medios que utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera (GARETH, 2008: 8).

Un modelo a destacar es el modelo estructural por procesos, en el cual, la organización y la gestión por procesos, aparecen como una de las alternativas para responder a los desafíos de los nuevos mercados. Este modelo organizacional se fundamenta entonces en niveles participativos más que impositivos, en la dinámica moderna que involucra a las personas, se trabaja más por el resultado que por tareas, y así se le dará un sentido al trabajo con un alto valor agregado.

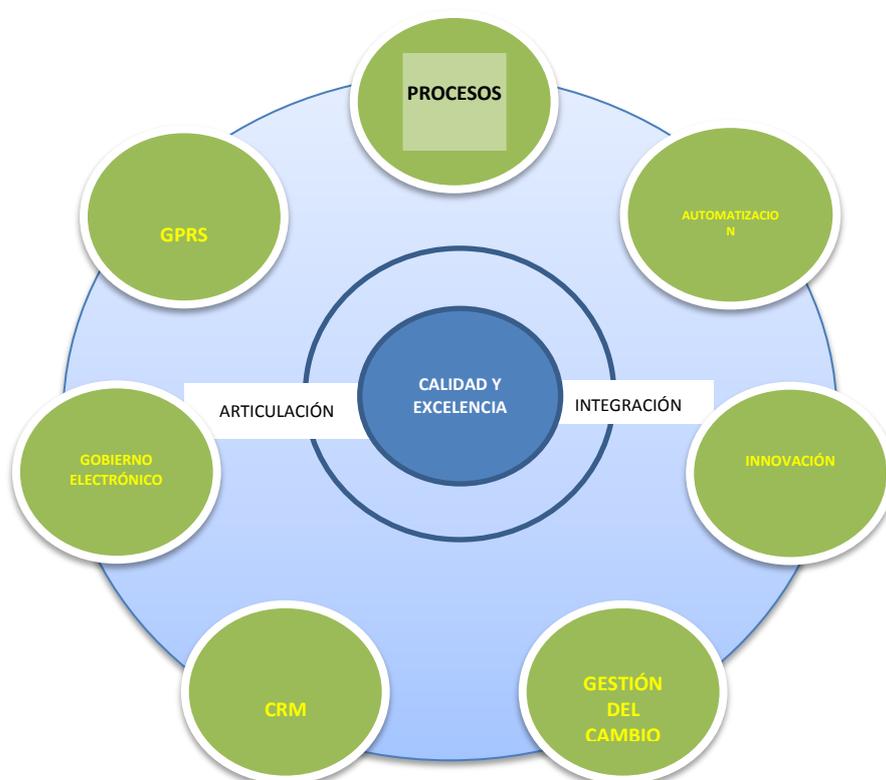
Estructurar por procesos, es un diseño que no sectorice el trabajo en una unidad. Es integrar las acciones en una o más áreas claves de resultados, donde se defina la función del área como de sus posiciones (cargos) para determinar una descripción con base en lo que debe ser logrado por los cargos (CHIAVENATO, 2004: 204).

La administración por objetivos no es un concepto nuevo. Fue descrito por primera vez por Peter Drucker en la década de los años 40. Su atractivo está en su énfasis por convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y para los miembros en lo individual (GARETH, 2008: 15).

La administración por objetivos se describe como un sistema que evalúa a los subordinados en lo referente a su capacidad de lograr objetivos organizacionales específicos o estándares de desempeño y cumplir con los presupuestos de operación.

Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica nueve (actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

**GRÁFICO Nro. 2**  
**Iniciativas institucionales alineadas al PROEXCE**



Fuente: Secretaría Nacional de la Administración Pública  
Elaboración: Subsecretaría de Calidad en la Gestión, SNAP

### **2.1.3 Marco Referencial**

#### **Referencia: Mejora continua de los procesos en Instituciones Públicas**

Los organismos y entidades de la administración pública nacional y territorial se organizarán de acuerdo con las necesidades cambiantes de la función pública, haciendo uso de las innovaciones que ofrece la mejora continua.

La organización que se adopte se sujetará a la finalidad, objeto y funciones generales de la entidad prevista en las leyes, decretos, ordenanzas o acuerdos, contribuyendo de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos institucionales, al desarrollo de sus funciones y al uso racional del talento humano y de los recursos físicos, financieros y tecnológicos.

Garantizar que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, de acuerdo con las competencias atribuidas, para efectos de formular, ejecutar y evaluar las políticas, planes y programas, que le permitan el ejercicio de sus funciones.

Establecer organizaciones flexibles que se adapten al entorno político, económico, tecnológico y social, que sea plana y sencilla, con niveles jerárquicos mínimos, con el fin de que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la misma, permitiendo una comunicación directa entre el estado y el ciudadano, logrando los objetivos para la cual fue creada.

Evitar la duplicidad de funciones al interior de las instituciones y de éstas con otras entidades públicas de cualquier orden.

## 2.1.4 Marco Legal

**Gráfico Nro. 3**

**Marco Legal**



Fuente: Leyes, Normas, Reglamentos, Directivas  
Elaborado por: Eva Orozco

### 2.1.4.1 Carta Iberoamericana para la Calidad en la Gestión Pública

Como un marco de referencia para la Calidad, los miembros del Centro Latinoamericano para la Administración Pública -CLAD desarrollaron la Carta

Iberoamericana para la Calidad en la Gestión Pública, con los siguientes propósitos (CLAD, 2008):

- ✓ Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región.
- ✓ Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública.
- ✓ Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas.

La Carta presenta a la Calidad como la impulsora de la Administración Pública a la mejora continua, para satisfacer las necesidades ciudadanas bajo los principios de justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. Además, promueve la adopción de modelos de excelencia que permitan establecer criterios orientadores que encaminen al análisis sistemático y a la acción coherente.

#### **2.1.4.2 Constitución de la República del Ecuador**

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, manifiesta que 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;

Que, la Constitución de la República del Ecuador, publicada mediante Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre el 2008, en el numeral 5 del Artículo 147 establece que la Función Ejecutiva, ejercida por la Presidenta o Presidente, dirigirá la administración pública en forma desconcentrada.

Que, la Constitución en vigencia, en el Art. 161 establece que: El servicio cívico-militar es voluntario. Este servicio se realizará en el marco del respeto a la diversidad y a los derechos, y estará acompañado de una capacitación alternativa en diversos campos ocupacionales que coadyuven al desarrollo individual y al bienestar de la sociedad. Quienes participen en este servicio no serán destinados a áreas de alto riesgo militar;

Que, la Constitución en vigencia, en el Art. 162 inciso segundo, determina que: Las Fuerzas Armadas podrán organizar fuerzas de reserva, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. El Estado asignará los recursos necesarios para su equipamiento, entrenamiento y formación;

Que, la Constitución en vigencia, en el Art. 165 numeral seis, determina que: Declarado el estado de excepción, la presidenta o presidente de la república podrá: disponer el empleo de Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional y llamara a servicio activo a toda la reserva o una parte de ella, así como al personal de otras instituciones;

Que, la Constitución en vigencia, en el Art. 165 numeral ocho, determina: Disponer la movilización y las requisiciones que sean necesarias y decretar la desmovilización nacional, cuando se restablezca la normalidad;

Que, la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, en el Artículo 60, señala que: El personal de las reservas de las Fuerzas Armadas, se clasifica en:

- a) Reserva instruida; y,
- b) Reserva sin instrucción;

Que, la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, en el Artículo 61, señala que: El personal de la reserva instruida estará integrado por: a) Los oficiales y la tropa en servicio pasivo; b) Los conscriptos que hubieren cumplido cinco años a disposición luego del período de servicio militar; c) Los oficiales y la tropa, de reserva, formados en los cursos correspondientes, de acuerdo a las leyes y reglamentos pertinentes;

Que, la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, en el Artículo 62, señala que: El personal de la reserva sin instrucción estará integrado por los demás ciudadanos ecuatorianos, idóneos para el servicio militar que, por cualquier motivo no hubieren

cumplido el servicio activo como conscriptos y que se hallaren comprendidos entre los dieciocho y los cincuenta y cinco años de edad;

Que, la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, en el Artículo 63, señala que: Para efectos de actualización técnico militar, las reservas cumplirán períodos de reentrenamiento, de acuerdo a la planificación del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, quedando las mismas sujetas a las disposiciones de la ley;

Que, la ley de personal de Fuerzas Armadas, en el Artículo 73 literal c, señala: El militar será colocado a disposición en los siguientes casos: Los conscriptos que terminen el tiempo de servicio, serán licenciados como soldados o marineros y seguirán constando en esta situación durante cinco años;

Que, la Ley de Servicio Militar Obligatorio en vigencia fue aprobada mediante Ley 68 y publicada en el Registro Oficial No. 527 de 15 de Septiembre de 1.994, en el Art. 12 señala que la Dirección de Movilización es el máximo organismo responsable de aplicación de esta ley;

Que, el Ministerio de Economía y Finanzas, mediante Oficio No. MF-SP-CDPP-2008 404976 de 6 de noviembre 2008, emite la Certificación del Registro No 4001 como Unidad Ejecutora a la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas;

}

Que, mediante publicación, en el segundo Suplemento del Registro Oficial N° 294 del 6 de octubre de 2010, de la “LOSEP” en el Título IV “DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS”, Capítulo Único, en el Art. 52 literal b) dice textualmente: “Elaborar los proyectos de Estatuto, normativa interna, manuales e indicadores, de gestión del talento humano”;

Que, mediante decreto ejecutivo N° 710 publicado en el Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011, del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, en el Capítulo II, “Sección 3a” en el Art. 136 dice textualmente: “De los proyectos de estructuras institucionales y posicionales.

Los proyectos de estructuras institucionales y posicionales de las instituciones, entidades y organismos de la administración pública central, institucional y dependiente, previo a su promulgación en el Registro Oficial, serán sometidos al dictamen presupuestario del Ministerio de Finanzas si se requiriere reforma presupuestaria; y, al informe favorable por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, que lo emitirá considerando la racionalidad y consistencia del Estado, y sobre la base de la norma técnica emitida para el efecto. Se exceptúan a las empresas públicas;

Que, mediante R.O. No. 85 del lunes 15 de noviembre de 2010, se publica el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Defensa Nacional, en el que se establecen las políticas, directrices, lineamientos y el direccionamiento estratégico para el sector defensa, base para la elaboración del presente estatuto;

- a. Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.
  
- b. Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

#### **2.1.4.3 Ley de Servicio Cívico Militar Voluntario**

La Constitución de la República en vigencia, establece en: El Art. 161, El servicio cívico-militar es voluntario. Este servicio se realizará en el marco del respeto a la diversidad y a los derechos, y estará acompañado de una capacitación alternativa en diversos campos ocupacionales que coadyuven al desarrollo individual y al bienestar de la sociedad. Quienes participen en este servicio no serán destinados a áreas de alto riesgo militar;

- a. El Art. 162 párrafo segundo, Las Fuerzas Armadas podrán organizar Fuerzas de Reserva, de acuerdo a las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. El Estado asignará los recursos necesarios para su equipamiento, entrenamiento y formación;

- b. El Art. 165 numeral seis, Disponer el empleo de Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional y llamara a servicio activo a toda la reserva o una parte de ella, así como al personal de otras instituciones;
- c. El Art. 165 numeral ocho, Disponer la movilización y las requisiciones que sean necesarias y decretar la desmovilización nacional, cuando se restablezca la normalidad;
- d. El Art. 227, La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;
- e. La Ley Orgánica de la Defensa Nacional, establece en: el Artículo 61, El personal de la reserva instruida estará integrado por: a) Los oficiales y la tropa en servicio pasivo; b) Los conscriptos que hubieren cumplido cinco años a disposición luego del período de servicio militar; c) Los oficiales y la tropa, de reserva, formados en los cursos correspondientes, de acuerdo a las leyes y reglamentos pertinentes;
- f. El Artículo 63, Para efectos de actualización técnico militar, las reservas cumplirán períodos de reentrenamiento, de acuerdo a la planificación del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, quedando las mismas sujetas a las disposiciones de la ley;

- g. El Artículo 73 literal c, El militar será colocado a disposición en los siguientes casos: Los conscriptos que terminen el tiempo de servicio, serán licenciados como soldados o marineros y seguirán constanding en esta situación durante cinco años;
- h. La Ley de Servicio Militar vigente, en su Art. 14 establece que: Los Centros de Movilización son órganos de ejecución de la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas. Funcionarán, en forma permanente, en todas las capitales provinciales y en las cabeceras cantonales de interés militar.

#### **2.1.4.4 Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad**

La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, tiene como objetivo establecer un marco jurídico del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, destinado a (SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD, 2007):

- ✓ Regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en esta materia.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas.
- ✓ Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

El Sistema Ecuatoriano de la Calidad está conformado por:

- ✓ Comité Interministerial de la Calidad
- ✓ Servicio Ecuatoriano de Normalización
- ✓ Servicio de Acreditación Ecuatoriano
- ✓ Ministerio de Industrias y Productividad (como institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad)
- ✓ Entidades que de acuerdo a sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.

#### **2.1.4.5 Ley Orgánica del Servicio Público**

En el caso de la Administración Pública, la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP apunta a lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones (...) Para ello, entre otras obligaciones, el servidor público debe cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad.

El marco legal considera para la Administración Pública, la emisión de una certificación de calidad de servicio, fundamentados en los siguientes parámetros:

- ✓ Cumplimiento de los objetivos y metas institucionales alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo;

- ✓ Evaluación Institucional, que contemple la evaluación de sus usuarios y/o clientes externos;
- ✓ Cumplimiento de las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. (LOSEP, 2011):
  - a. El artículo 52 literal a) de la Ley Orgánica del Servicio Público establece: “De las Atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración de Talento Humano.- Cumplir y hacer cumplir la presente ley su Reglamento General y las resoluciones del Ministerio de Trabajo, en el ámbito de su competencia.”
  - b. El artículo 60 de la Ley Orgánica del Servicio Público establece: “De la supresión de puestos.- El proceso de supresión de puestos procederá de acuerdo a razones técnicas, funcionales y económicas de los organismos y dependencias estatales. (...)
  - c. Este proceso se llevará a cabo bajo los principios de racionalización, priorización, optimización, y funcionalidad, respondiendo a instancias de diagnóstico y evaluación (...)”
  - d. El artículo 156 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público establece: “De la supresión de puestos. La supresión de puestos procederá de acuerdo a razones técnicas, funcionales, de procesos y/o económicas de las instituciones, que se realizará previa aprobación del Ministerio de Trabajo y del

Ministerio de Finanzas, dentro del ámbito de sus competencias; será dispuesta por la autoridad nominadora, contando previamente con el informe favorable de la UATH, y el cumplimiento de las políticas, normas, metodologías e instrumentos en esta materia emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales. El Ministerio de Relaciones Laborales expedirá mediante resolución las políticas, normas e instrumentos relacionados con los procesos de supresión de puestos y desvinculación de servidores. (...)"

- e. El artículo 17 de la Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos SENRES vigente establece: “La plantilla de Talento Humano se realizará a través de las cargas de trabajo mediante la aplicación de factores de frecuencia, volumen y tiempo efectivo de ejecución de las actividades para el logro de los productos o servicios de cada unidad o proceso interno. Se excluyen de este procedimiento las actividades realizadas por los puestos de los niveles jerárquico superior, apoyo administrativo y de servicios generales, que se sujetarán a las políticas sobre la base de la estructura orgánica institucional”.
- f. En las reformas al Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público y dispone en el artículo 16: sustitúyase el artículo 287 por el siguiente: “De la indemnización por supresión de puestos.- El monto para la indemnización por supresión de puestos establecida en la Disposición General Primera de la LOSEP, se calculará desde el primer año de servicio en el sector público, para lo cual la UATH estructurará, elaborará y presentará la planificación del talento humano, de conformidad con lo establecido en el artículo 56 de la LOSEP y la

verificación de la disponibilidad presupuestaria para el pago de la compensación.

- g. El Artículo 51 de la Ley Orgánica de Discapacidades, primer inciso del Art. 60 de la Ley Orgánica del Servicio Público y Literal c) del artículo 161 de su Reglamento General de aplicación, referente a la prohibición de la supresión de puestos ocupados por personas con discapacidad, para el efecto se deberá considerar las figuras vigentes establecidas en la LOSEP y su Reglamento General de aplicación.
- h. El Mandato Constituyente No. 2 en su Art. 8 determina “El monto de la indemnización por supresión de partidas, renuncia voluntaria o retiro voluntario, para acogerse a la jubilación de los funcionarios, Servidores Públicos y personal docente del sector público, con excepción del perteneciente a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, será de hasta siete salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio y hasta un monto máximo de doscientos diez salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado en total”.

## **2.2 Diagnóstico**

### **2.2.1 Ambiente Externo**

#### **2.2.1.1 Macro Entorno**

Las Entidades Públicas deben tomar en cuenta los elementos externos del entorno ya que pueden afectar al buen desempeño de la Institución.

Se estima que el análisis debe ser amplio y considerando los factores más relevantes para tener una visión global de la institución ante otras entidades. Tiene como objetivo identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro.

Los factores externos están sujetos a cambios continuos, y por esta razón la empresa debe estar en la capacidad de adaptarse a dichos cambios junto con su entorno, entre estos factores tenemos: políticos, económicos, sociales, legales tecnológicos, ambientales y de seguridad.

Para obtener mejores resultados es necesario en efectuar un análisis P.E.S.T. (Factores Políticos, Factores Económicos, Factores Sociales y Factores Tecnológicos), el cual nos permitirá tener una reestructuración eficiente.

## GRÁFICO Nro. 4

### ANÁLISIS PEST



Fuente: Modelo PEST

Elaborado por: Eva Orozco

**Factores Políticos.-** Estos factores son determinantes en las entidades y organismos públicos nacionales y territoriales deberán adoptar y ajustar su organización interna teniendo en cuenta las orientaciones y decisiones de orden político que incidan sobre la administración pública, como por ejemplo, la descentralización, desconcentración y delegación administrativa, las normas que se dicten en materia de empleo público y gerencia pública, y que afecten las actividades propias de cada institución.

**Factores Económicos.-** El análisis realizado presenta como resultado que la economía va a tener un decrecimiento de la economía ecuatoriana pese al crecimiento en los sectores no petroleros.

La inversión pública sufre un deterioro, en respuesta a la reducción del crecimiento económico que ha generado la caída del precio del petróleo.

Se espera una reducción en la tasa de crecimiento que va a derivar en una contracción de la demanda y eventualmente en una recesión durante el presente año.

La inversión pública se mantiene, especialmente en sectores estratégicos como es el caso del energético.

Protección de las finanzas públicas, la debacle del precio del petróleo redujo ingresos para el presupuesto General del Estado de 2015 y obligó al gobierno a aplicar un ajuste de 2.220 millones de dólares (2,2% del PIB).

De ahí que para 2016 se definió que los ingresos permanentes cubran gastos permanentes (sueldos y salarios); mientras que los ingresos petroleros, considerados no permanentes, cubrirán gasto de inversión que permite hacer ajustes sin afectar a la economía.

Se busca identificar el costo beneficio que se deriva de la aplicación de las políticas macroeconómicas, presupuestales y fiscales que enmarcan la respectiva misión de la institución, y determinan su incidencia en el costo de la prestación de los servicios y salarios y por otra parte explorar otras variables que no permiten cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos.

Puede observarse en la realidad cómo una política de restricción del gasto puede afectar la ejecución o avance de los proyectos de infraestructura a cargo del estado y como el conjunto de factores externos y variables económicas, pueden limitar y

condicionar el funcionamiento del sector defensa por ende de sus entidades adscritas y vinculadas.

**Factores Sociales.-** Entre otras razones la reestructuración de la Dirmov sería causante indirecta de aumentar la crisis social porque generaría desempleo, incertidumbre al personal que se desvincularía.

Para mantener relaciones armónicas entre las instituciones y la sociedad a la cual va dirigida su acción, aquellas deben conocer y responder a las necesidades cambiantes de la población, las cuales determinan sus demandas.

Es fundamental en este caso, el análisis de determinadas variables y situaciones que intervienen e influyen en la calidad de la estructura social del estado, tales como la situación de orden público, la inseguridad social, el crecimiento poblacional, la esperanza de vida, el nivel educativo, la política de vivienda, los programas de seguridad social del estado, la composición de la fuerza laboral, la crisis de valores, la cultura organizacional y la responsabilidad social, entre otras.

**Factores Tecnológicos.-** Es importante tener en cuenta los avances en el campo de las telecomunicaciones, la automatización de la información, la conexión a Internet, los factores físicos y ambientales, la inversión en investigación y desarrollos básicos, la innovación en diseños y la tecnología de los servicios o productos, con el fin de analizar su posible aplicación al interior de la institución, lo cual le va a permitir una mejor

prestación de los servicios y calidad de los productos, lo que redundaría en beneficio de la comunidad.

El presente análisis busca medir qué tan distante se encuentra la entidad con respecto a los avances tecnológicos, en la utilización de las redes de información, como un mecanismo de comunicación e intercambio de información.

Analizados los factores anteriores, la entidad u organismo debe identificar que incide en el cumplimiento de los objetivos, funciones y misión de la institución, para que se propongan los correctivos o cambios necesarios.

#### **2.2.1.2 Micro Entorno**

La Dirmov levanto la información de la problemática fundamental, a través de reuniones e informes realizados entre la matriz, bases y centros, esto refleja causas y efectos de lo que no se está cumpliendo dentro de la Institución que perjudica el desarrollo óptimo de los diferentes departamentos.

Al momento la Dirección de Movilización, cuenta con 1 Matriz, 4 Bases, 28 centros que constituyen para cumplir con los procesos de la Dirección de Movilización que son el Servicio Militar Voluntario, Manejo de las Reservas y Emisión de tarjetas de identificación militar y Cédulas Militares.

Dentro del análisis realizado se ha determinado que por los cambios de las Normativas Legales, específicamente del SCMO a SCMV, existen menos tareas y actividades para el cumplimiento de este proceso, el mismo que se podría realizar a través de las 4 bases existentes y las Unidades Militares de la jurisdicción;

prescindiendo de los 28 Centros de Movilización y optimizando de esta manera los recursos disponibles.

### **2.2.2 Ambiente Interno**

#### **Misión**

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

#### **Visión**

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

#### **Servicio Militar**

Servicio activo es la situación jurídico-militar mediante la cual, los ciudadanos que fueren destinados y dados de alta, pasan a formar parte de los efectivos orgánicos de las Fuerzas Armadas Permanentes.

Los ciudadanos deberán cumplir el Servicio Activo en las Unidades, repartos, bases, y más dependencias de las tres ramas de las Fuerzas Armadas.

### 2.2.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es, esencialmente, una forma de análisis estratégico de la actividad organizacional, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor facilitando, de esta manera, la toma de decisiones institucionales.

Es una cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforman todos los procesos de generación de productos y servicios, desde la materia prima hasta la distribución de los productos terminados.

**GRÁFICO Nro. 5**  
**Cadena De Valor de la Dirección de Movilización del CC.FF.AA.**



Fuente: Dirmov  
Elaborado por: Eva Orozco

La Cadena de Valor está conformada por los Procesos Sustantivos o Agregadores de valor de la DIRMOV, conforme al nuevo modelo de gestión, aprobado por el Comando Conjunto.

### GRÁFICO Nro. 6

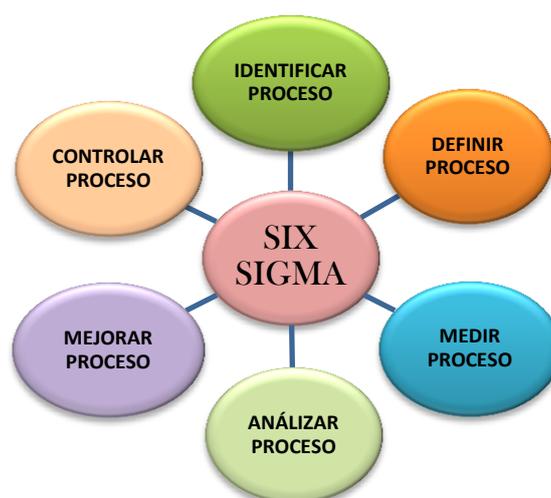
#### Procesos Sustantivos de la Dirección de Movilización del CC.FF.AA.



Fuente: Dirmov  
Elaborado por: Eva Orozco

### GRÁFICO Nro. 7

#### Fases del Modelo Seis Sigma



Fuente: Metodología Seis Sigma  
Elaborado por: Eva Orozco

**TABLA N° 6**  
**Lista de Procesos Emisión de Documentos Militares**

DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL CC.FF.AA													
DESARROLLO ORGANIZACIONAL													
LISTA DE MACROPROCESOS - PROCESOS - SUBPROCESOS - PRODUCTOS Y FRECUENCIAS DEL SISTEMA DE MOVILIZACIÓN MILITAR													
MACRO PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	PRODUCTOS PRIMARIOS	FRECUENCIA									
				DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	CUATRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL			
DIRECCIONAMIENTO DE LA MOVILIZACION MILITAR DM	Gestión de la Toma de Decisiones DM.1	Toma de Decisiones	Acta o informe decisiones tomadas acorde a los requerimientos planteados		X								
		DM.1.1	Actas de reunión			X							
		Aprobación de Necesidades no Planificadas DM.1.2	Documentos aprobados aplicando la normativa legal y reglamentos institucionales Documentos legalizados (disposiciones, memorandos, oficios)		X	X	X				X		
	Desarrollo de la Movilización Militar DM.2	Planificación Militar DM.2.1	Proyecto de Servicio Militar								X		
			Proyecto para la Capacitación del Personal de Conscriptos								X		
			Directivas e Instructivos para el Servicio Militar					X	X			X	
			Anexo L (Plan de Movilización) al PDTN									X	
			Plan de Movilización Militar de la DIRMOV									X	
			Plan de completamiento orgánico de las unidades permanentes, movilizadas y de reemplazo									X	
			Plan de Convocatoria de Emergencia									X	
			Plan de Carrera del Reservista									X	
			Plan de Organización de las Reservas									X	
			Proyecto entrenamiento y cursos de ascenso de los reservistas									X	
			Directivas e Instructivos para Reservas						X	X		X	
			Proyecto y normas para emisión de documentos militares									X	
			Base de datos del personal de concriptos actualizado									X	
			Organización DM.2.2		Orgánicos nominales de las unidades de reemplazo								X
					Orgánicos nominales de las unidades movilizadas								X
	Estadísticas de servicio militar, reservas y documentos militares											X	
	Desarrollo Organizacional DM.3	Planificación Institucional DM.3.1	Direccionamiento Estratégico Institucional								X		
			Plan de Gestión de la Dirección de Movilización								X		
			Cuadro de Mando Integral									X	
			Programación Anual de la Política Pública PAPP									X	
			Proforma presupuestaria de la Programación Anual de la Política Pública									X	
			Programación Indicativa Anual									X	
		Diseño Organizacional DM.3.2		Agenda Anual de Actividades								X	
				Análisis y Aprobación de Proyectos								X	
				Informes de Reformas Presupuestarias									X
				Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Dirección de Movilización									X
				Manuales de Procesos y Procedimientos									X
				Programa Anual de Mejoramiento de Procesos									X
		Seguimiento y Evaluación DM.3.3		Orgánico numérico funcional e institucional								X	
				Normas Institucionales Internas y Externas								X	
				Modelo de Gestión del Sistemas de Movilización Militar									X
				Informes técnicos de estructuración v reestructuración de los procesos institucionales							X	X	X
				Informes de mejoramiento de procesos									X
				Informes de seguimiento y evaluación a la gestión institucional				X	X	X			X
					X	X	X			X			
										X			

ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN, EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS INTERNOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONTRACCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL CC.FF.AA. EN EL ECUADOR AÑO 2015

GESTIÓN DE LA MOVILIZACIÓN MILITAR MM.	Servicio Militar MM.1	Preparación del Reclutamiento MM.1.1	Informe de actividades de llamamiento					X		
			Contrato de transporte				X	X	X	
			Contrato para realización de exámenes VIH				X	X	X	
			Programa para ceremonia de acuartelamiento				X	X	X	
			Acta de reunión con los delegados de unidades				X	X		
		Acuartelamiento MM.1.2	Base de datos actualizada ciudadanos idóneos	X						
			Listado de ciudadanos asignados a las unidades				X	X	X	
			Actas de acuartelamiento					X		
			Orden de marcha					X		
			Parte de acuartelamiento					X		
		Servicio Activo MM.1.3	Informe final de acuartelamiento			X				
			Informe de novedades del personal de conscriptos en las unidades militares		X					
			Hoja de ruta para realización de visitas a las unidades militares		X	X			X	
			Informe de supervisión de unidades militares y personal de conscriptos		X	X			X	
	Licenciamiento MM.1.4	Informe de capacitación				X	X	X		
		Ficha de conscripción				X	X			
		Registro de entrega de certificados de capacitación y cédulas militares				X	X			
		Base de datos actualizada de ciudadanos licenciados				X	X	X		
		Informe de Licenciamiento					X			
	Reservas MM.2	Organización y Asignación MM.2.1	Base de datos actualizada con el personal de reservistas			X				
			Orgánicos nominales actualizados			X				
		Equipamiento MM.2.2	Informe de equipamiento de las reservas				X			
			Reporte de equipo y material de intendencia faltante							
			Check list de equipo y material de intendencia entregado y recibido				X	X	X	
		Gestión para Entrenamiento y Cursos de Ascenso MM.2.3	Notificación para presentación cursos						X	
			Reporte de reservistas presentes para el entrenamiento						X	
			Reporte de equipo y material de intendencia				X	X	X	
			Registro de verificación de ejecución de entrenamiento				X	X	X	
		Movilización y Desmovilización de las Reservas MM.2.4	Informe de entrenamiento				X	X	X	
			Informe de movilización del personal de reservistas				X	X	X	
			Nómina del personal de reservistas movilizadas y desmovilizadas				X	X	X	
			Registro de entrega y recepción de equipo y material de intendencia				X	X	X	
	Informe de desmovilización del personal de reservistas					X	X	X		
	Documentos Militares MM.3	Emisión de Documentos Militares MM.3.1	Cédula Militar	X	X			X		
			Tarjeta de Identificación	X	X			X		
			Certificado Militar	X	X			X		
		Liquidación de Tarjetas Especies y Dinero MM.3.2	Reporte de emisión de documentos militares							
			Liquidaciones de tarjetas, especies y dinero	X	X			X		
			Liquidación consolidada de tarjetas, especies y dinero	X	X			X		
			Comprobante de depósito bancario	X	X	X		X		
	Informe mensual de liquidación de tarjetas, especies y dinero	X	X	X						



ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN, EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS INTERNOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONTRACCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL CC.FF.AA. EN EL ECUADOR AÑO 2015

GESTION FINANCIERA GF.	Presupuesto GF.1		Matriz con la proyección de ingresos			X					
			Proforma presupuestaria de Ingresos y Gastos			X					
			Comprobante de la programación y reprogramación PIA			X					
			Comprobante de modificaciones presupuestarias			X					
			Comprobante de certificación presupuestaria y comprobante único de registro (CUR) del compromiso			X					
			Informe financiero para modificaciones presupuestarias			X		X			
			Informe mensual de ejecución presupuestaria			X					
	Contabilidad GF.2			Liquidación anual de presupuesto			X				X
				Estado de ingresos y gastos			X				
				CUR del devengado legalizado			X				
				Reporte de depreciación de bienes			X				
				Reporte de bienes actualizado			X				
				Informe de análisis de saldos y ajustes			X				
	Tesorería GF.3			Comprobantes de conciliaciones bancarias			X				
				CUR de ingresos			X				
			Formularios y Anexos Transaccionales			X					
			Base de Datos de garantías			X					
			CUR de pagos			X					
			Comprobantes de retención			X					
GESTION DE LAS TIC'S GT.	Desarrollo de los Sistemas de Información y Comunicaciones GT.1		Plan estratégico de Tecnologías de la Información y comunicaciones			X					
			Estudio de factibilidad de los requerimientos de SIC			X					
			Planificar proyectos de SIC GT.1.1	Proyecto de SIC				X	X		X
			Ejecutar proyectos de SIC GT.1.2	SIC en operación				X			
			Mantener proyectos de SIC GT.1.3	Materiales y materiales de operación de los SIC				X			
	Administración de Servicios de Información y Comunicaciones GT.2		Implantar SIC GT.1.4	SIC en producción			X			X	X
			Planificar SIC GT.2.1	Planes, políticas, procedimientos, normas y métodos de trabajo							X
			Operar SIC GT.2.2	Servicios SIC	X	X	X				
			Controlar SIC GT.2.3	Reporte de Monitoreo			X				
				Informes de Monitoreo			X				
	Mantenimiento de los Sistemas de Información y Comunicaciones GT.3			Informes de los sistemas de TIC'S			X				
				Bitácora de respaldos			X				
				Informe de novedades			X				
				Mantenimiento Preventivo SIC GT.3.1	Plan de Mantenimiento				X		
	Seguridad de la Información GT.4			Mantenimiento Correctivo SIC GT.3.2	Informes de mantenimiento			X			
			Identificación de Amenazas GT.4.1	Normas de seguridad			X			X	
			Solución para las Amenazas GT.4.2	Instructivos de seguridad de la información			X			X	
			Planes de contingencia			X				X	
GESTION DOCUMENTAL GD.	Administración Documental GD.1		Administración de Seguridades GT.4.3	Informes de seguridad de la información			X			X	
				Documentación de la Gestión Administrativa	X						
				Sistema de Administración de Archivos de documentación interna y externa	X	X					
	Administración de Archivo GD.2			Registro de Documentos Ingresados y Despachados	X	X					
				Informe de seguimiento y evaluación de la ejecución de la gestión documental y archivo de la Dirección de Movilización	X						
				Certificación y Legalización de Documentación GD.1.2	Registro de Documentación Legalizada	X					
				Archivo de la Información de Ciudadanos por Levas	X						
		Organización y Archivo Documental GD.2.1	Archivo de Certificaciones de Ciudadanos en Edad Militar	X							
			Archivos actualizados	X							
			Actas de destrucción de la documentación en coordinación con los responsables de las unidades administrativas								
			Inventario General de documentación					X	X		

ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN, EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS INTERNOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONTRACCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL CC.FF.AA. EN EL ECUADOR AÑO 2015

GESTIÓN JURÍDICA GJ.	Asesoría legal Institucional GJ.1	Asesoramiento GJ.1.1	Resoluciones e instructivos jurídicos				X		X
			Informes jurídicos		X				
			Acciones o informes de patrocinio			X			
		Elaboración de Normativas GJ.1.2	Proyectos de Decretos, acuerdos, resoluciones, normas y convenios				X		
	Contratación GJ.2	Elaboración del Contrato/Orden de Compra GJ.2.1	Actas de adjudicación					X	
		Legalización del Contrato/Orden de Compra GJ.2.2	Contrato Elaborado						
		Contacto Legalizado				X			
Patrocinio GJ.3		Informes de seguimiento e impulso de los procesos en trámite y tramitados por la institución			X				
		Instrumentos jurídicos: Demandas, Denuncias, contestación de las demandas, escrituras			X				
GESTIÓN COMUNICACIÓN SOCIAL CS.	Ceremonial y Protocolo CS.1	Programas para ceremonias y eventos				X			
	Comunicación Institucional CS.2	Informe consolidados y folletos de las actividades proceso de movilización militar					X		
		Informativo de actividades realizadas al interior de la Dirección de Movilización					X		
	Producción CS.3	Productos comunicacionales gráficos y audiovisuales				X			
GESTIÓN SEGURIDAD INTEGRAL SI.	Prevención SI.1	Planes y Programas de Seguridad y Salud Ocupacional						X	
		Planes y Programas de Seguridad Operacional							
		Planes y Programas de Gestión Ambiental			X			X	
	Investigación SI.2	Informe de investigación de las situaciones de peligro							X
		Informe de investigación preliminar para incidentes y accidentes							
		Informe final de investigación para incidentes y accidentes				X			
	Seguridad, Salud y Ambiente SI.3	Informe de diagnóstico inicial de seguridad y salud ocupacional							
		Informes de peligros identificados				X			
		Informes de gestión técnica de riesgos				X			
		Informes de promoción de la seguridad y salud ocupacional					X	X	X
		Informe de diagnóstico inicial de seguridad operacional							
		Informe de gestión técnica de riesgos de seguridad operacional							
		Informes de garantía de seguridad operacional							
		Informes de promoción de la seguridad operacional							
		Informe de evaluación ambiental inicial							X
Informes de evaluación de impacto ambiental				X	X	X			
Informes de estudio de impacto ambiental				X	X	X			
Informes de promoción de la gestión ambiental			X						

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

## **Atribuciones y Responsabilidades**

- ✓ Ejecutar las actividades del proceso de Movilización Militar.
- ✓ Coordinar con las unidades militares el proceso de movilización militar.
- ✓ Coordinar con las unidades militares los cursos de ascenso y entrenamiento de las reservas;
- ✓ Difundir en los medios de comunicación la propaganda de servicio militar y reservas;
- ✓ Asignar los reservistas para el completamiento orgánico de las unidades permanentes.
- ✓ Asignar, Organizar y supervisar el entrenamiento de las Unidades Movilizadas y de remplazo.
- ✓ Mantener una Base de datos con los registros de las reservas domiciliados en su jurisdicción asignados o no a las unidades.
- ✓ Ejecutar los diferentes Planes de la Movilización Militar con orden de la Base de Movilización.
- ✓ Coordinar con las Unidades Militares la ejecución de los diferentes planes de Movilización Militar, con orden de la Base de Movilización.
- ✓ Mantener la seguridad integral de las instalaciones.
- ✓ Verificar la distribución de la dotación de vestuario para los Conscriptos que realizan el Servicio Cívico Militar en las Unidades Militares.
- ✓ Mantener una base de datos estadísticos de la emisión de documentos militares.
- ✓ Elaborar el informe de emisión de documentos militares y remitir en forma mensual a la Base de Movilización la liquidación de los suministros.
- ✓ Ejecutar el presupuesto asignado.
- ✓

- ✓ Remitir a la Base los tabulados de las encuestas del proceso de movilización militar. Coordinar con las Unidades Militares la ejecución de los diferentes planes de Movilización Militar, con orden de la Base de Movilización.
- ✓ Mantener la seguridad integral de las instalaciones.
- ✓ Verificar la distribución de la dotación de vestuario para los Conscriptos que realizan el Servicio Cívico Militar en las Unidades Militares.
- ✓ Mantener una base de datos estadísticos de la emisión de documentos militares.
- ✓ Remitir a la Base los tabulados de las encuestas del proceso de movilización militar.
- ✓ Remitir a la Base la información de las diferentes actividades de los procesos adjetivos del sistema de movilización militar

## **2.3 Investigación de Campo**

### **2.3.1 Elaboración de los Instrumentos de Investigación**

Un instrumento importante para la investigación será la entrevista que es un texto periodístico que da a conocer las ideas y opiniones de un interlocutor mediante un diálogo entre la persona entrevistada y el entrevistador.

Para consolidar la información antes señalada, se ha diseñado el siguiente modelo de entrevista, el cual se sujeta a las necesidades institucionales y a su vez nos permite identificar oportunidades de mejora dentro de los procesos de la Dirmov.

Se compone de 5 preguntas, las cuales están enfocadas a visualizar un criterio sobre los procesos, la gestión y la mejora continua de la institución.

A continuación mostramos el formato de entrevista que se hará en la investigación.

## TABLA N° 7

### Estructura de la Entrevista

1.- ¿Cuáles son las principales actividades y proyectos que se abordan desde su área?
2.- ¿Por qué es importante disponer de un sistema de Gestión de Calidad en las instituciones ?¿Cuales?
3.- ¿La institución cuenta con procesos sustantivos que pueden ser mejorados o tienen acciones de mejora pendientes de implantar?
4.- ¿La institución cuenta con procesos administrativos que pueden ser mejorados o tienen acciones de mejora pendientes de implantar? ¿Cuáles?
5.- ¿Qué interrelaciones posee su proceso con los procesos de otras instituciones del Estado?

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

### 2.3.2 Recolección de datos

- **Entrevista 1: Al Sr. Crnl. EMC. Jefe del Departamento Administrativo Financiero de la Dirmov.**

#### **Pregunta Nro. 1**

¿Cuáles son las principales actividades y proyectos que se abordan desde su área?

#### **Respuesta Nro. 1**

Las principales actividades que se desarrollan son: Optimización del talento humano, Ejecución financiera, Planificación logística, Seguridad Integral, Manejo de los Sistemas tecnológicos y comunicacionales de la Institución

#### **Pregunta Nro. 2**

¿Por qué es importante disponer de un sistema de Gestión de Calidad en las instituciones? ¿Cuáles?

**Respuesta Nro. 2**

Es importante disponer de un sistema de Gestión por que nos permite ejecutar nuestros proyectos de forma óptima. Además, nos permite transmitir a nuestros grupos de interés y colaboradores una imagen de confianza y seguridad, ya que todos estos procesos deben estar sustentados en las Leyes, Normas y demás instrumentos que rigen a la institución.

**Pregunta Nro. 3**

¿La institución cuenta con procesos sustantivos que pueden ser mejorados o tienen acciones de mejora pendientes de implantar?

**Respuesta Nro. 3**

La institución cuenta con 3 procesos sustantivos como son: el Servicio Militar, Reservas y Emisión de documentos militares; el Departamento de Desarrollo Organizacional está a cargo de la implementación de las mejoras en los procesos.

**Pregunta Nro. 4**

¿La institución cuenta con procesos administrativos que pueden ser mejorados o tienen acciones de mejora pendientes de implantar? ¿Cuáles?

**Respuesta Nro. 4**

La institución si cuenta con procesos administrativos que deben ser mejorados, ya que la tecnología y la nueva normativa exigen que los procesos evolucionen y se vuelvan más eficientes para el cumplimiento de la misión institucional

**Pregunta Nro. 5**

¿Qué interrelaciones posee su proceso con los procesos de otras entidades de Fuerzas Armadas?

### **Respuesta Nro. 5**

Todos los procesos que se efectúan dentro del área a mi cargo se interrelacionan de manera directa con las demás entidades, ya que sale información a clientes externos y esto permite el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades dentro de la Institución.

- **Entrevista 2: Al Sr. Crnl. EMC. Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional de la Dirmov.**

### **Pregunta Nro. 1**

¿Cuáles son las principales actividades y proyectos que se abordan desde su área?

### **Respuesta Nro. 1**

Las principales actividades son elaborar la Planificación presupuestaria y de Gestión, Mejora de procesos, Desarrollo Organizacional, Seguimiento y Evaluación de la Gestión, Servicio Militar y Reservas; es mucha responsabilidad pero con profesionales bien capacitados se puede cumplir las metas a menor plazo y con resultados favorables para la institución.

### **Pregunta Nro. 2**

¿Por qué es importante disponer de un sistema de Gestión de Calidad en las instituciones? ¿Cuáles?

### **Respuesta Nro. 2**

Los sistemas de gestión en general proporcionan una serie de beneficios considerables para las entidades y, en concreto, el Sistema de Gestión de Calidad nos asegura tener todos nuestros procesos estandarizados, actualizados, controlados y

medidos e incluidos en un ciclo de mejora continua para conseguir así una forma de trabajar en la entidad basada en la excelencia.

**Pregunta Nro. 3**

¿La institución cuenta con procesos sustantivos que pueden ser mejorados o tienen acciones de mejora pendientes de implantar?

**Respuesta Nro. 3**

Si cuenta con 3 procesos sustantivos como son: Servicio Militar, Reservas, y Documentos Militares con lo cual se ha visto la necesidad de implementar mejoras; la institución está caminando a una reestructuración y parte de esa labor la toma el Departamento de Desarrollo Organizacional para dar directrices claras y acordes a la normativa vigente.

**Pregunta Nro. 4**

¿La institución cuenta con procesos administrativos que pueden ser mejorados o tienen acciones de mejora pendientes de implantar? ¿Cuáles?

**Respuesta Nro. 4**

Si los procesos administrativos están siendo mejorados continuamente, haciendo más eficaz la labor de las servidoras y los servidores públicos, evitando cuellos de botella y agilizando la gestión interna de la Dirmov.

**Pregunta Nro. 5**

¿Qué interrelaciones posee su proceso con los procesos de otras entidades de Fuerzas Armadas?

### **Respuesta Nro. 5**

La interrelación se da bajo varios parámetros ya que son nuestro órgano superior y nos regimos a las políticas y lineamientos que emiten para nuestro correcto funcionamiento como subsistema operativo.

#### **2.3.3 Procesamiento, Análisis e Interpretación**

Al efectuar el análisis de las entrevista a los expertos en las áreas administrativas de ala Dirmov, se encuentra al personal militar motivado a realizar la mejora en los procesos sustantivos, habilitantes de asesoría y de apoyo, para agilizar la gestión y hacerla más eficiente, con lo cual obtendremos mejores resultados en la propuesta de reestructuración que se está realizando, con las directrices y lineamientos claros de nuestro órgano superior el MIDENA, cumpliremos las metas en corto plazo; el único inconveniente es tener el presupuesto necesario para seguir con la planificación propuesta y que todas las mejoras se ejecuten de una manera eficiente y proactiva.

Con lo cual aumentamos el compromiso de los funcionarios de las áreas y con la Institución, disminuirán errores en los procedimientos a seguir y el personal estará capacitado para realizar los cambios.

El tiempo en el cual se realizara el proceso disminuirá significativamente y se hará más eficiente.

### **FASE 3: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo**

#### **3.1 Resumen de la observación**

La Dirección de Movilización pretende alcanzar en el lapso de 1 año empoderar a las Bases de Quito, Guayaquil, Cuenca y Puyo, de manera eficiente, proactiva, continua y con calidad en el servicio, para que puedan cumplir y ejecutar los procesos que lleva la DIRMOV a lo largo del territorio nacional.

Es necesario considerar que la DIRMOV como misión primordial debe completar los orgánicos de las Fuerzas Armadas con conscriptos; y reservistas organizados, equipados y entrenados, a través del proceso de Movilización Militar, a fin de contribuir a los requerimientos de las operaciones militares.

El objetivo de este proceso de reestructuración es asegurar ahorros fiscales al Gobierno e incrementar la capacidad administrativa, reduciendo los costos y mejorar el funcionamiento de la Dirección de Movilización, optimizando los procesos y de esta manera prescindir del personal de servidores públicos de los Centros de Movilización.

Es importante destacar que los procesos y procedimientos internos para el óptimo funcionamiento de Las Bases de Movilización, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad, con calidez, cortesía, la difusión de información oficial y el mantenimiento de los compromisos que se adquiere con la ciudadanía.

Cada miembro del equipo es medido de manera objetiva, su trabajo es evaluado, valorado. Así es como se estructuran las métricas de gestión operativa individual, grupal y a nivel de supervisión.

Es importante el cumplir con todas las normativas vigentes, es por eso que en la actualidad estamos diseñando el Modelo Descriptivo del Subsistema de Gestión de la Dirmov en base a indicadores operativos de las Bases de Movilización que está encaminado a cumplir con las normas dispuestas por el SNAP y según lo señalado por el PROEXE (*Programa Nacional de Excelencia*).

La estructura del Sub Sistema contara con:

- ✓ Dirección de Movilización Matriz.- Ejerce el direccionamiento de la movilización militar y asesora al Comando Conjunto y Fuerzas en aspectos relacionados con el Servicio Militar, las Reservas y Emisión de Documentos Militares.
- ✓ 4 Bases de Movilización.- Planificarán, prepararan y ejecutarán el reclutamiento de los ciudadanos para que cumplan el Servicio Cívico Militar Voluntario, la Movilización y Desmovilización de las Reservas para empleo operativo y elaborar los documentos militares respectivos en coordinación con los Comandos operacionales, Divisiones y Brigadas y similares en las otras fuerzas, ubicadas en estas jurisdicciones a fin de permitir el cumplimiento de la misión de la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas con entrenamiento, capacitación, asistencia médica, vestuario, moral y bienestar personal.

**TABLA Nro. 8**

**Interrelacionamiento de la Dirmov y las Entidades de Fuerzas Armadas**

<b>ACTORES DEL S.M.M.</b>	<b>ENTREGABLES</b>	<b>ACTIVIDAD / TAREA</b>	<b>COORDINACIÓN</b>
MIDENA	POLITICAS DE LA DEFENSA DIRECTIVA DE MOVILIZACIÓN MILITAR PEI, MODELO DE GESTIÓN		
COMACO	PLAN ESTRATÉGICO DE FUERZAS ARMADAS PLANES MILITARES	EMPLEAR A CONSCRIPTOS Y RESERVAS	MIDENA, DIRMOV, COMANDOS OPERACIONALES, FUERZAS
FUERZAS	PLAN DE INSTRUCCIÓN DE CPTOS, PLAN DE ENTRENAMIENTO DE LAS RESERVAS, PLAN DE CARRERA DEL RESERVISTA, ORGÁNICOS,	ENTRENAR A CONSCRIPTOS Y RESERVAS EQUIPAR Y ARMAR A LOS RESERVISTAS ASIGNADOS A SU COMPLETAMIENTO ORGÁNICO Y UNIDADES DE REEMPLAZO	COMACO, DIRMOV, DIVISIONES, BRIGADAS Y SIMILARES EN LAS FUERZAS
DIRMOV	DIRECTIVA DE ACUARTELAMIENTO, DIRECTIVA DE LICENCIAMIENTO, DIRECTIVA DE ENTRENAMIENTO DE LAS RESERVAS, ORGÁNICOS DE LAS UNIDADES MOVILIZADAS Y DE REEMPLAZOS, PLAN DE CARRERA DEL RESERVISTA INTEGRADO ANEXO O (PLAN DE MOVILIZACIÓN MILITAR) AL PMDTN, PLAN DE MOVILIZACIÓN PARA EL COMPLETAMIENTO ORGÁNICO Y ORGANIZACIÓN DE LAS UNIDADES MOVILIZADAS Y DE REEMPLAZOS, PLAN DE CONVOCATORIA DE EMERGENCIA, PLAN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, REGLAMENTO DE IDENTIFICACIÓN MILITAR	PLANIFICAR, DIRIGIR, EVALUAR Y ASESORAR:  1. SERVICIO MILITAR  2. RESERVAS: CONVOCAR: COMPLETAMIENTO ORGÁNICO, U.M. Y REEMPLAZOS, EQUIPAR Y ARMAR A LOS RESERVISTAS ASIGNADOS A LAS UNIDADES MOVILIZADAS  3. DOCUMENTOS MILITARES	MIDENA, COMACO, FUERZAS, OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS
BASES	COORDINACIONES CON COMANDOS OPERACIONALES, DIVISIONES Y BRIGADAS Y SIMILARES EN LAS OTRAS FUERZAS, RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA DE LOS DEPÓSITOS Y SUBDEPÓSITOS SUPERVISA LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS POR LA DIRMOV. CIUDADANOS IDÓNEOS PARA SCMV LICENCIAMIENTO DEL PERSONAL DE CONSCRIPTOS, EMISIÓN DE CÉDULA MILITAR COMO SOLDADO DE RESERVA, EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE LAS RESERVAS REGISTRO DE RESERVAS ORGANIZADAS, EQUIPADAS Y ENTRENADAS, EMISIÓN DE DOCUMENTOS MILITARES	1. PLANIFICAR 2. PREPARAR 3. COORDINAR 4. ORGANIZAR 5. EQUIPAR 6. EJECUTA LAS ACTIVIDADES DE: RECLUTAR, LICENCIAR, LOCALIZAR, CONVOCAR ORGANIZAR, REMITIR DOCUMENTOS MILITARES	COMANDOS OPERACIONALES, DIVISIONES, BRIGADAS Y SIMILARES EN LAS FUERZAS  BATALLONES, GRUPOS, COMPAÑÍAS Y SIMILARES EN LAS FUERZAS

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

Una vez realizado el análisis para sugerir que en la reestructuración sea considerado compartir las instalaciones que están siendo subutilizadas por Dirmov se han tomado varias acciones para solicitar se autorice, proseguir con el proyecto, si esto no es autorizado la otra opción es el cierre de los Centros de Movilización y entregar los bienes al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas o en su defecto al Ministerio de Defensa Nacional.

**TABLA Nro. 9**  
**Matriz de Asignación de Centros**

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE INSTALACIONES																							
CENTROS DE MOVILIZACIÓN CONSIDERADOS																							
ENTIDAD	LOS RÍOS BABAHOYO	NAPO TENA	COTOPAXI LATACUNGA	STO. DOMINGO STO. DOMINGO	GUAYAS GUAYAQUIL	GALÁPAGOS SAN CRISTOBAL	MANABÍ MANTA	SANTA ELENA SANTA ELENA	ZAMORACHINCHIPE ZAMORA	SUCUMBIOS NUEVA LOJA	ORELLANA LAGO AGRO	ESMERALDAS ESMERALDAS	GUAYAS MILAGRO	CHIMBORAZO RIOBAMBA	TUNGURAHUA AMABATO	AZUAY CUENCA	LOJA LOJA	MORONA SANTIAGO MACAS	MANABÍ PORTOVIEJO	PASTAZA PUYO	CANAR AZOGUES	IMBABURA IBARRA	
DIRMOV																							
ISSFA				*						*		*			*			*		*			
C. ARMAS					*					*	*	*			*				*		*		
ESPE																*							
COIMC																							

LEYENDA	
DIRMOV	
ISSFA	*
C. ARMAS	
ESPE	
COIMC	
COMPARTEN INSTALACIONES	*

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

El apoyo eficiente y oportuno de fuerzas, medios y recursos para enfrentar un conflicto armado o una emergencia, permitirá evitar sorpresas inesperadas y graves consecuencias para la seguridad y defensa nacional

Se ha solicitado la autorización para proseguir con el proyecto de desvinculación del personal que ha cumplido su ciclo en la Dirmov y el análisis del personal que

permanecería en la Institución con funciones claras y específicas para optimizar y fortalecer y cumplir con la misión de la Dirmov.

La estructura con la que actualmente funciona la Dirmov en su parte de Procesos de Apoyo esta degenerado, ya que la demanda de los servicios ha disminuido que el personal esta con una carga laboral extremadamente baja que no amerita su permanencia.

Con este antecedente se presenta la ubicación, estructura, orgánicos para evidenciar el cambio que se podría lograr con la reestructuración y las propuestas de mejora en los procesos.

### GRÁFICO Nro. 8

#### Ubicación de los Centros de Movilización

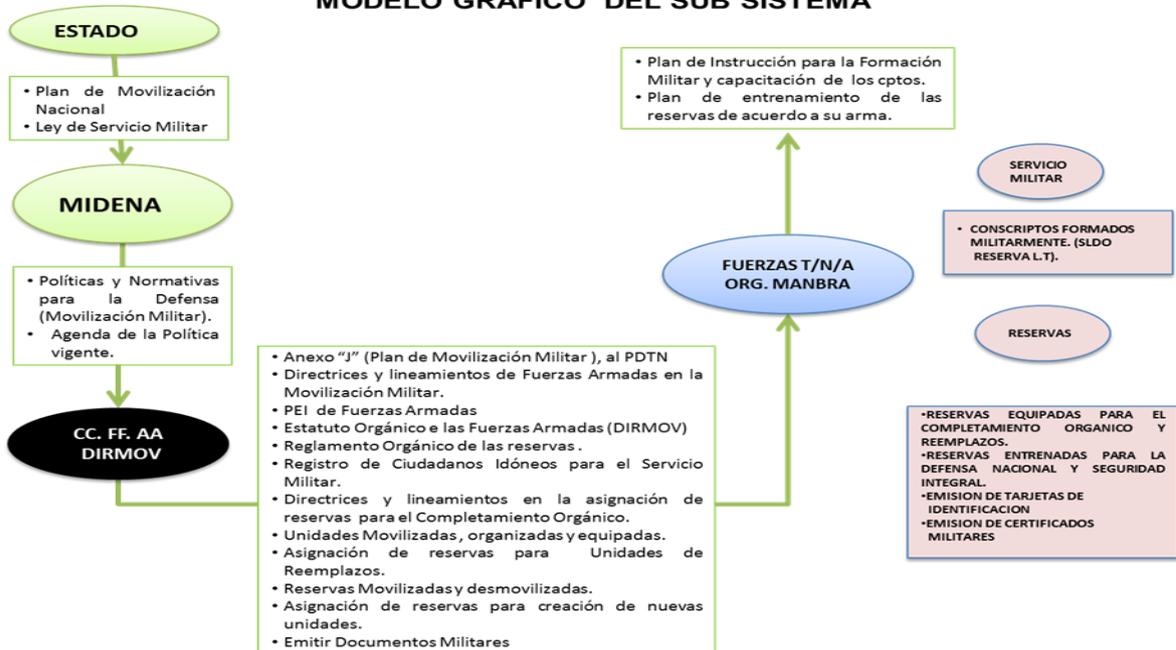


Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**GRÁFICO Nro. 9**

**MODELO GRÁFICO DEL SUB SISTEMA**

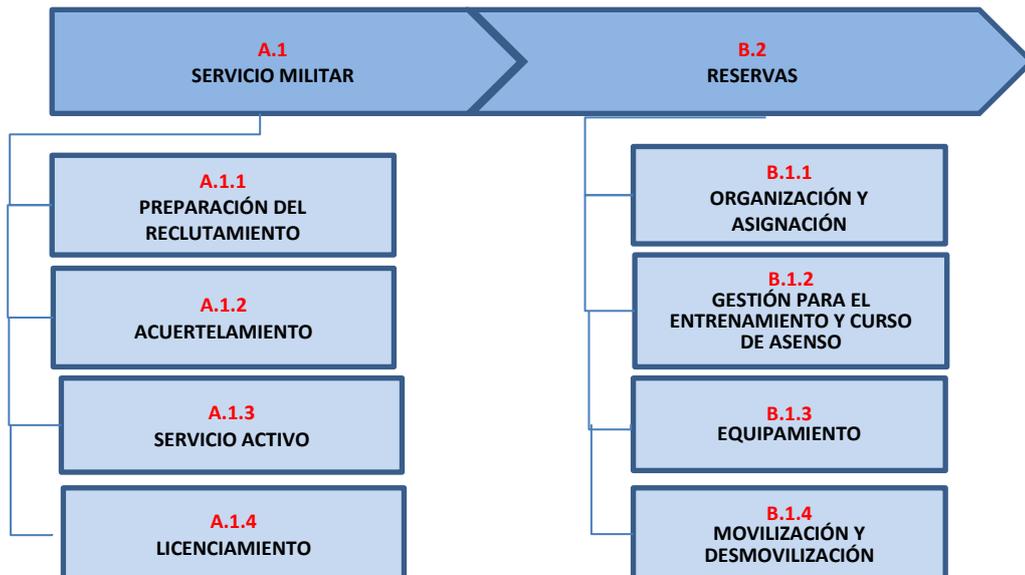


Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**GRÁFICO Nro. 10**

**Procesos Agregadores de Valor y Sub-Procesos**

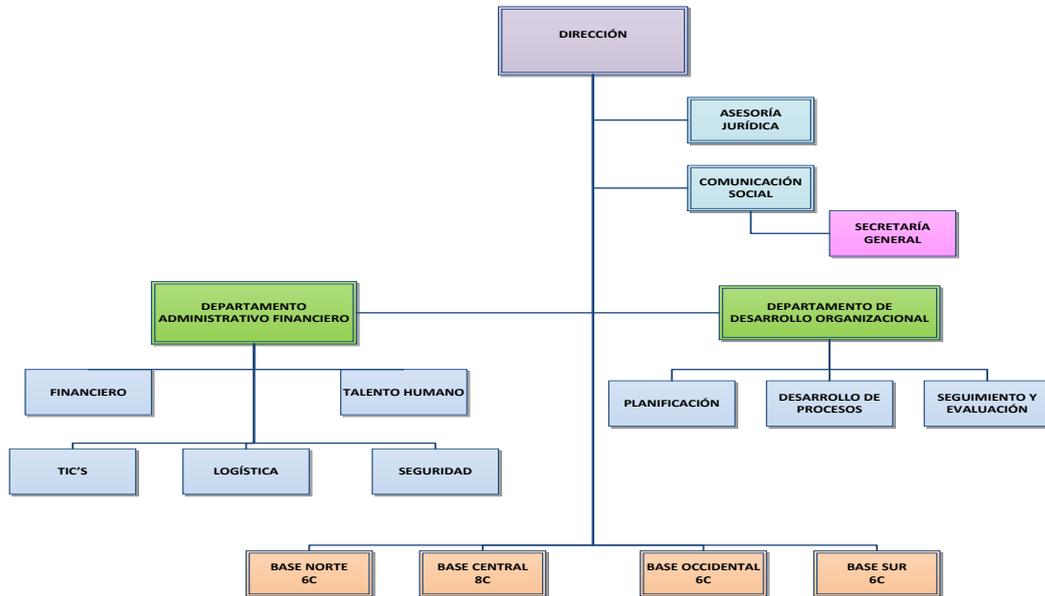


Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**GRÁFICO Nro.11**

**Estructura Dirmov**

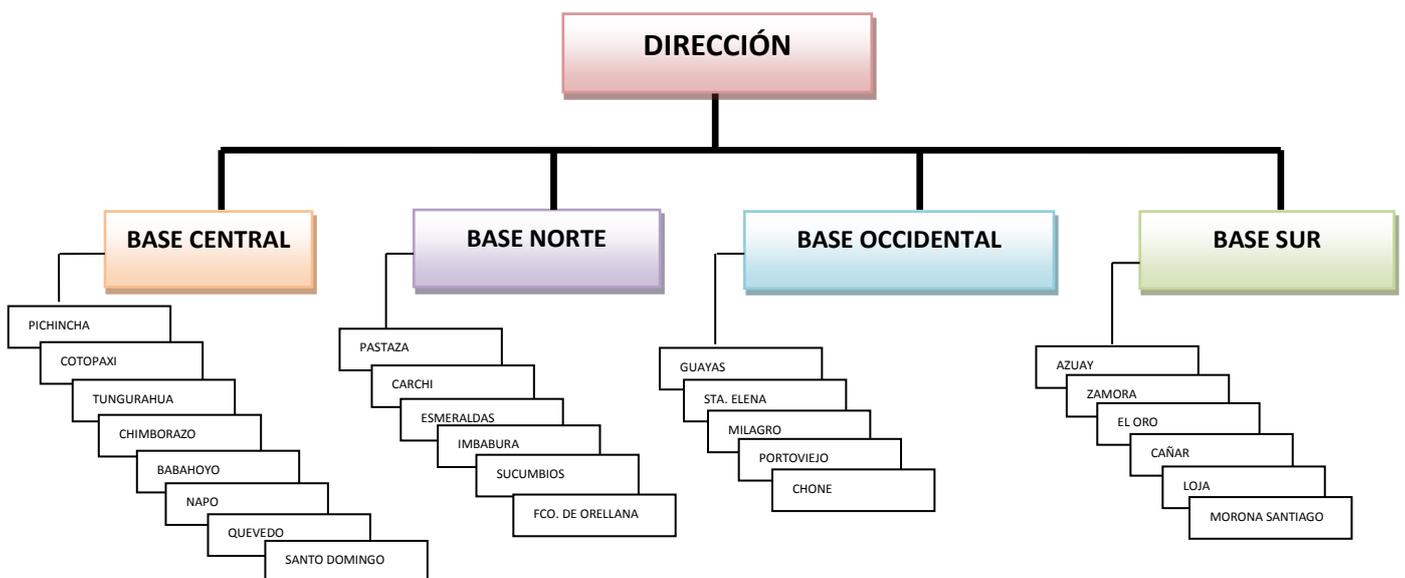


Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**GRÁFICO Nro. 12**

**Jurisdicción de las Bases de Movilización Militar**

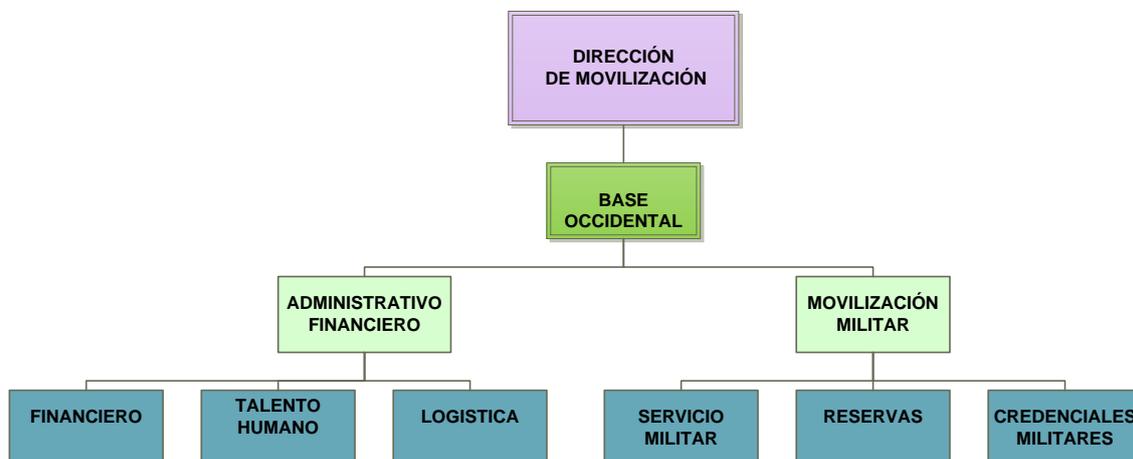


Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

### GRÁFICO Nro. 13

#### Estructura Orgánica por Base



Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

### TABLA N° 10

#### Orgánico Numérico Aprobado

DIRECCIÓN DE MOVILIZACION DEL CC.FF.AA. ORGÁNICO 2008-2012					
DEPENDENCIA	ORGÁNICO				
	OFIC	VOL	CPTOS	S.P.	TOTAL
DIRMOV. MATRIZ	16	20	13	96	145
BASE CENTRAL	7	23	6	60	96
BASE NORTE	4	17	9	27	57
BASE SUR	5	16	8	32	61
BASE OCCIDENTAL	8	25	7	51	91
TOTAL GENERAL	40	101	43	266	450

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**TABLA Nro. 11**

**Orgánico Numérico Actual**

ORGÁNICO DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN				
DEPENDENCIA	OFICIALES	VOLUNTARIOS	SP	TOTAL
MATRIZ	12	23	54	89
BASE CENTRAL	1	30	35	66
BASE NORTE	1	23	23	47
BASE SUR	1	14	20	36
BASE OCCIDENTAL	4	28	30	62
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>118</b>	<b>162</b>	<b>300</b>

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

Al suprimirse todos los Centros de Movilización a nivel país, las Bases asumirán una amplia jurisdicción para la ejecución de los procesos de Servicio Militar, Manejo de Reservas, Emisión de tarjetas de identificación y Cédulas Militares.

La nueva estructura a adoptarse exigirá que se prescinda de los servicios de un 76,14% del personal existente en la Dirección de Movilización, en donde de los 450 considerados en el orgánico numérico 2008-2012, se reducirá a 47 servidores públicos; lo que al potencializar las Bases permitirá cumplir con la demanda actual y futura de las fuerzas y ciudadanía con eficiencia, eficacia y calidad en los servicios. Será necesario reasignar al personal militar y servidores públicos que quedan en estas oficinas para que cubran con la nueva demanda a su responsabilidad.

La reducción del **76,14 %** del personal de la Dirección de Movilización afectará especialmente al personal de servidores públicos que deberán ser desvinculados por supresión de partida cuyo presupuesto aproximado es de **\$3.993.796,18** dólares para el

personal bajo Losep; así mismo será necesario contar con un presupuesto de **\$805.084,50** dólares para el personal que se encuentra bajo Código de Trabajo y **\$212.400,00** dólares para desvincular por jubilación a 4 servidores públicos; el **23,86 %** del personal seguirá laborando en la Dirección de Movilización.

El presupuesto total para realizar la desvinculación del personal considerado en la reestructuración es de \$ **5.011.280,68**.

El presupuesto aprobado para el año 2016 en el Grupo 51 es de \$ 1.927.679; con este valor es imposible que se logre la desvinculación del personal.

### **3.2 Inducción**

Al realizar la investigación se evidencio variables que inciden en el proceso de reestructuración y contracción de la Dirmov.

- ✓ El presupuesto asignado a la Dirmov.
- ✓ Leyes que amparan la reestructuración de las entidades públicas en el Ecuador.
- ✓ Autorización de la máxima autoridad para realizar los cambios necesarios para optimizar los procesos de la Dirmov.
- ✓ Los procesos llevan a cabo la Dirmov.
- ✓ Carga laboral del personal militar como de los Servidores Públicos.
- ✓ Demanda de los servicios de la Dirmov en los Centros de Movilización.
- ✓ Número de usuarios atendidos en los Centros de Movilización.
- ✓ Número de Servidoras y Servidores Públicos que permanecerían en la Institución.

- ✓ Demanda futura de los servicios que entregará al usuario la Dirmov
- ✓ Perfil profesional, Evaluación de desempeño, tiempo de servicio, edad de la Servidora o Servidor Público.
- ✓ Ubicación de las Bases y de los Centros de Movilización.
- ✓ Estado de los bienes muebles e inmuebles.
- ✓ El sistema de base datos que está consolidado en cada uno de los servidores de las Bases y de los Centros Movilización.

Las variables nos dan la pauta para tener el criterio jurídico- técnico para que el proyecto se ejecute de una manera adecuada; al simplificar y optimizar los procesos internos se realizaran los procedimientos correctamente en un tiempo menor y se ejecutará de una manera eficiente la misión institucional.

El criterio presupuestario es el que más incide en el desenvolvimiento interno y las actividades a cumplir, para dar una visión clara se presentan:

**TABLA Nro. 12**

**Incidencia de la Reducción del Presupuesto para el 2016**

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO 2016		
	SOLICITADO	APROBADO	NO ASIGNADO
ACUARTELAMIENTOS LEVA 97	8.287.708,34	3.678.270,43	4.609.437,91
ENTRENAMIENTO DE UNIDADES MOVILIZADAS	342.554,13	169.594,90	172.959,23
ENTRENAMIENTO DE 10.000 SOLDADOS DE RESERVA	3.455.980,31	0,00	3.455.980,31
CURSOS DE ASCENSO	281.611,90	62.986,66	218.625,24
PARADAS MILITARES	173.342,86	0,00	173.342,86
GESTIÓN INSTITUCIONAL	3.618.843,11	3.066.283,01	552.560,10
<b>TOTAL</b>	<b>16.160.040,65</b>	<b>6.977.135,00</b>	<b>9.182.905,65</b>

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**TABLA Nro. 13**

**Ajuste de Actividades Planificadas I**

ACTIVIDADES PLANIFICADAS	ACTIVIDADES AJUSTADAS
Realizar 4 acuartelamientos de la leva 1997 con 5000 ciudadanos c/u	Realizar 3 acuartelamientos de la leva 1997 con 4000 ciudadanos c/u
Entrenamiento de 9 Unidades Movilizadas con un orgánico de 2332 Reservistas	Realizar el entrenamiento de 4 Unidades Movilizadas con un orgánico de 1716 Reservistas
Entrenamiento de 10.000 soldados de reserva	Actividad no se realizará por falta de presupuesto
Realizar 5 cursos de ascenso con 690 reservistas	Se realizará 2 cursos de ascenso con 214 reservistas
Parada Militar en Quito	Actividad no se realizará por falta de presupuesto.

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**TABLA Nro. 14**

**Ajuste de Actividades Planificadas II**

<b>ACTIVIDADES PLANIFICADAS</b>	<b>ACTIVIDADES AJUSTADAS</b>
Realizar 4 acuartelamientos de la leva 1997 con 5000 ciudadanos c/u	Realizar 2 acuartelamientos de la leva 1997 de 5000 ciudadanos cada una.
Entrenamiento de 9 Unidades Movilizadas con un orgánico de 2332 Reservistas	Actividad no se realizará por falta de presupuesto
Entrenamiento de 10.000 soldados de reserva	Actividad no se realizará por falta de presupuesto
Realizar 5 cursos de ascenso con 690 reservistas	Actividad no se realizará por falta de presupuesto
Parada Militar en Quito	Actividad no se realizará por falta de presupuesto.

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

No se puede cumplir con las políticas gubernamentales de “Fortalecer el Servicio Militar y Reservas” dispuestas por el Presidente de la República. Que es el de mantener 10.000 efectivos permanentes en las unidades militares y realizar el entrenamiento de 10.000 reservistas anualmente.

No se contara con el número de conscriptos de acuerdo a los orgánicos de las Fuerzas y principalmente en la Fuerza Terrestre; lo que afecta en el cumplimiento de sus misiones operativas en las áreas de seguridad de unidades y destacamentos militares, en las actividades logísticas de abastecimiento, mantenimiento y transporte, las mismas que se realizan mientras el personal profesional ejecuta operaciones.

El no disponer de los conscriptos que realicen las actividades mencionadas, motiva un desgaste constante del personal profesional, que a más de ejecutar operaciones militares permanentes, deberá realizar actividades que actualmente son cubiertas por personal de conscriptos.

No se realizara el entrenamiento de las Reservas, lo que afectara el no disponer de reservas entrenadas y capacitadas que puedan ser empleadas en un momento de emergencia acorde a la planificación y necesidades de las fuerzas.

Tratando de optimizar los recursos asignados se afectado a los ciudadanos en el número de prendas entregadas para el cumplimiento del Servicio Cívico Militar Voluntario.

### **3.3 Hipótesis**

¿Los procesos operativos de las unidades administrativas que conforman la institución podrían incidir en la reestructuración y contracción de la Dirmov en el año 2015?

### **3.4 Probar la Hipótesis**

A través de la investigación realizada se ha determinado que los procesos operativos de las unidades administrativas si inciden en la reestructuración, ya que si no son considerar que no se ejecutaría de una manera efectiva, la mejora que se ha propuesto luego del análisis de las unidades administrativas es:

## **Implementación modelo Six Sigma**

### **a. Identificación**

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

### **b.- Definición**

- ✓ La nueva estructura provocará la concentración de las actividades administrativas y logísticas en las Bases lo que exige que los procesos se realicen con mayor agilidad.

**c.- Medición**

**TABLA Nro. 15**  
**Centros de Acuartelamiento**

CENTROS	NÚMERO ACUARTELADOS		UNIDAD MOVILIZ. Y REEMP.		DOCUMENTOS MILITARES		RESERVISTAS POR JURISDICCIÓN		TOTAL POND.
	30%	SUBTOT. POND.	30%	SUBTOT. POND.	15%	SUBTOT. POND.	25%	SUBTOT. POND.	100%
Guayaquil	4.268	6,40%	3.393	5,88%	27.144	3,14%	13.954	7,35%	22,77%
Pichincha	3.444	5,17%	2.682	4,65%	28.253	3,26%	10.539	5,55%	18,63%
Santo Domingo	1.084	1,63%	864	1,50%	4.462	0,52%	3.829	2,02%	5,66%
Azuay	480	0,72%	1.184	2,05%	5.783	0,67%	2.486	1,31%	4,75%
Pastaza	548	0,82%	737	1,28%	1.843	0,21%	2.637	1,39%	3,70%
Imbabura	584	0,88%	831	1,44%	3.904	0,45%	938	0,49%	3,26%
Manta	380	0,57%	885	1,53%	4.192	0,48%	1.025	0,54%	3,13%
Chimborazo	756	1,13%	456	0,79%	4.995	0,58%	1.069	0,56%	3,06%
El Oro	692	1,04%	489	0,85%	6.121	0,71%	837	0,44%	3,03%
Santa Elena	748	1,12%	470	0,81%	3.476	0,40%	893	0,47%	2,81%
Sucumbios	820	1,23%	361	0,63%	2.199	0,25%	1.238	0,65%	2,76%
Esmeraldas	760	1,14%	415	0,72%	3.211	0,37%	729	0,38%	2,61%
Quevedo	680	1,02%	-	0,00%	3.750	0,43%	1.958	1,03%	2,49%
Cotopaxi	444	0,67%	474	0,82%	4.642	0,54%	829	0,44%	2,46%
Tungurahua	528	0,79%	361	0,63%	4.467	0,52%	579	0,31%	2,24%
Orellana	760	1,14%	248	0,43%	1.503	0,17%	797	0,42%	2,16%
Loja	284	0,43%	524	0,91%	4.473	0,52%	591	0,31%	2,16%
Cañar	388	0,58%	470	0,81%	1.471	0,17%	745	0,39%	1,96%
Morona	-	0,00%	584	1,01%	1.060	0,12%	598	0,32%	1,45%
Portoviejo	724	1,09%	470	0,81%	2.932	0,34%	-	0,00%	2,24%
Babahoyo	768	1,15%	-	0,00%	2.447	0,28%	-	0,00%	1,43%
Napo	-	0,00%	-	0,00%	1.342	0,16%	424	0,22%	0,38%
Milagro	660	0,99%	-	0,00%	3.050	0,35%	-	0,00%	1,34%
Carchi	200	0,30%	508	0,88%	1.103	0,13%	481	0,25%	1,56%
Zamora	-	0,00%	493	0,85%	821	0,09%	99	0,05%	1,00%
Galápagos	-	0,00%	415	0,72%	-	0,00%	6	0,00%	0,72%
Bolivar	-	0,00%	-	0,00%	1.164	0,13%	166	0,09%	0,22%
	20.000	30%	17.314	30%	129.808	15%	47447	25%	100%

Fuente: Dirmov  
Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**d.- Análisis**

- ✓ Se debe optimizar los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, lo que influirá en las diferentes áreas, por lo que se debe fusionar departamentos con actividades similares para optimizar el personal.

- ✓ El personal que permanezca dentro de la institución, para satisfacer la demanda actual y futura, los requerimientos de las Fuerzas como de la ciudadanía deben estar capacitados correctamente para asumir las funciones y actividades de los centros.
- ✓ Deficiencia administrativa, generada por la duplicación de funciones.
- ✓ De la estructura organizacional por procesos de la Dirección de Movilización se eliminan los Centros de Movilización.
- ✓ Las Bases de Movilización pasan a cumplir únicamente con la ejecución de los procesos sustantivos (Servicio Militar, Reservas y credenciales Militares), por consiguiente sus atribuciones, responsabilidades, estructura y orgánico numérico se modificarían.
- ✓ Al ampliarse la nueva jurisdicción de las Bases, la localización, convocatoria y equipamiento del personal de reservistas demandará mayor tiempo y recursos.
- ✓ Respecto a la eliminación de los Centros de Movilización se debe asegurar la asistencia de los reservistas a los entrenamientos anuales.
- ✓ Disminución de la presencia e imagen institucional y limitada difusión de campañas publicitarias para la convocatoria de los acuartelamientos, entrenamientos y cursos de ascenso y promoción de las reservas, debido a la eliminación de los Centros de Movilización

#### **e.- Mejoramiento**

- ✓ Coordinar con la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos la interoperabilidad de la base de datos para permitir que los registros de los
- ✓

oficiales, tropa, conscriptos, aspirantes a escuelas de formación y dependientes militares este actualizada.

- ✓ Coordinar con la sección logística para que el proceso de compra y distribución de uniformes sea eficiente, ágil.
- ✓ Realizar las reformas pertinentes en los reglamentos para tener una base legal actualizada para realizar el proceso de emisión de identificación militar; además mejorar el servicio, la atención al usuario externo e interno con calidez y excelencia en el servicio.
- ✓ Cambio de metodología en el proceso de capacitación de personal de la Dirmov, incentivando a que sea en temas específicos para cada área y de aprobación, así demostraremos el profesionalismo del personal y evidenciaremos la optimización del talento humano.
- ✓ Reingeniería de los procesos en las unidades administrativas de una manera técnica, para la optimización de recursos, tiempo y capacidades.
- ✓ Desvinculación del personal de manera técnica.
- ✓ Cierre de los Centros de Movilización para optimizar recursos humanos, recursos financieros e infraestructura.

#### **f.- Control**

- ✓ Ejecutar las actividades del proceso de Movilización Militar.
- ✓ Inspección y Coordinar con las unidades militares el proceso de movilización militar.
- ✓ Inspección y Coordinar con las unidades militares los cursos de ascenso y entrenamiento de las reservas;

- ✓ Verificar en los medios de comunicación la propaganda de servicio militar y reservas;
- ✓ Vigilar que los reservistas estén listos para el completamiento orgánico de las unidades permanentes.
- ✓ Supervisar y Organizar el entrenamiento de las Unidades Movilizadas y de remplazo.
- ✓ Supervisar que la Base de datos con los registros de las reservas domiciliados en su jurisdicción asignados o no a las unidades este actualizada.
- ✓ Verificar que se ejecuten los diferentes Planes de la Movilización Militar con orden de la Base de Movilización.
- ✓ Supervisar que se realice la seguridad integral de las instalaciones.
- ✓ Verificar la distribución de la dotación de vestuario para los Conscriptos que realizan el Servicio Cívico Militar en las Unidades Militares.
- ✓ Supervisar que la base de datos estadísticos de la emisión de documentos militares permanezca actualizada.
- ✓ Ejecutar el presupuesto asignado.
- ✓ Remitir a la Base los tabulados de las encuestas del proceso de movilización militar.

### **3.5 Demostración o Refutación**

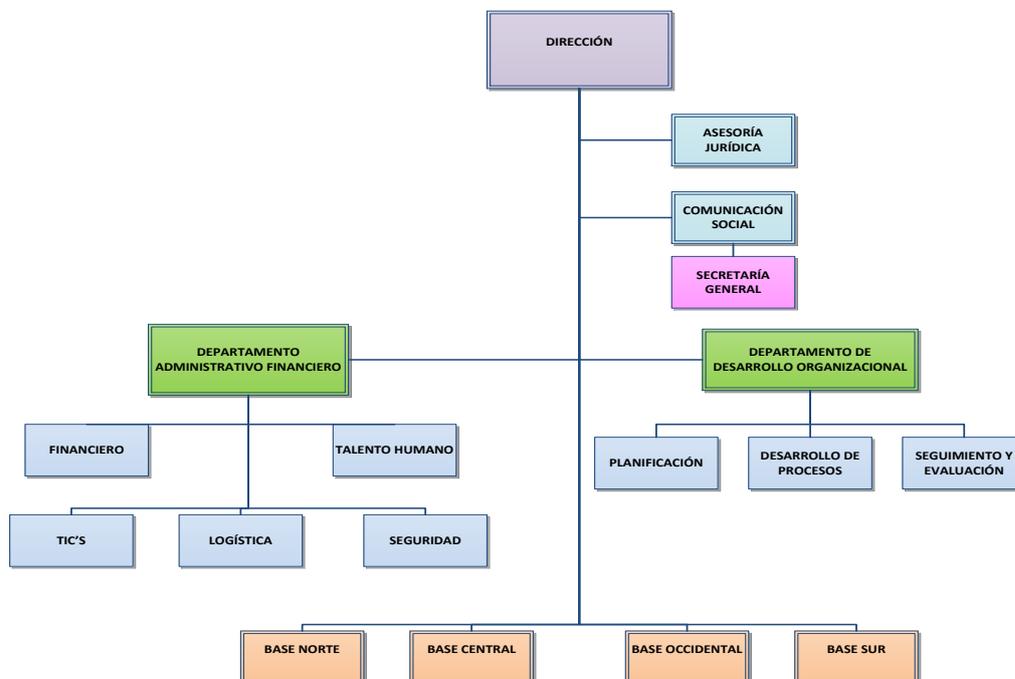
En este contexto la Dirección de Movilización analiza la conveniencia de pasar de 32 Unidades Administrativa 4 Bases y 28 Centros a una nueva estructura conformada por 1 Matriz y 4 Bases.

Las 4 Bases se emplearán en los procesos de Servicio Militar y Reservas, los Centros de Movilización que pertenecían orgánicamente a cada una de las Bases de Movilización, administrativa y operativamente serán cerrados por lo tanto el personal civil asignado a cada uno de ellos será sujeto al proceso técnico de supresión de puestos previo al estudio ocupacional que ello demande, toda vez que validada la lista de asignaciones y distributivo de personal no contamos con el personal que se apegue al proceso de desvinculación por compra de renunciias.

Por lo tanto, la Dirección de Movilización se encontrará estructurada con 1 Matriz y 4 Bases de Movilización a nivel nacional de la siguiente manera:

**GRÁFICO Nro. 14**

**Propuesta de Nueva Estructura**



Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**GRÁFICO Nro. 15**

**Propuesta Estructura Orgánica**

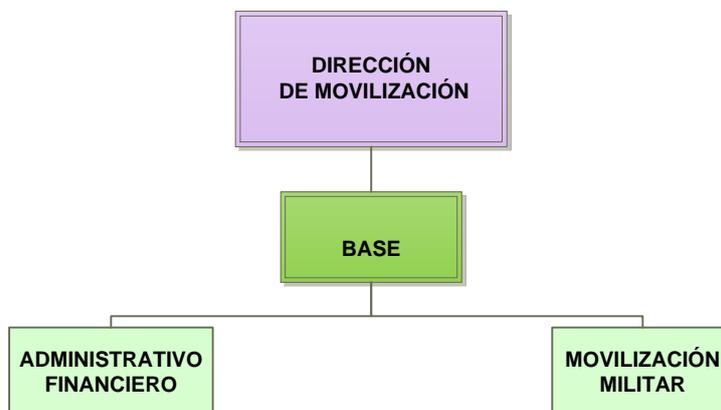


Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**GRÁFICO Nro. 16**

**Propuesta Estructura Orgánica por Base**



Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

Las competencias en base a esta nueva estructura son las siguientes:

Matriz.- Dirigir, planificar, coordinar, evaluar y asesorar al Comando Conjunto en lo relacionado con el sistema de movilización militar. Adicional realizará también las competencias de un Centro, con la finalidad de acuartelar, entrenar reservas y emitir documentos militares.

Bases de Movilización.- Coordinar con los Comandos Operacionales, Divisiones, Brigadas y similares en las Fuerzas.

**a. Servicio Militar.**

- ✓ Reclutar los conscriptos necesarios para las Fuerzas
- ✓ Mantener contacto permanente con los conscriptos de unidades

**b. Reservas.**

- ✓ Localizar y convocar a los reservistas de su jurisdicción
- ✓ Equipar a las unidades movilizadas (jurisdicción)
- ✓ Movilizar y desmovilizar a las reservas

**c. Emisión de tarjetas de Identificación y Cédulas militares.**

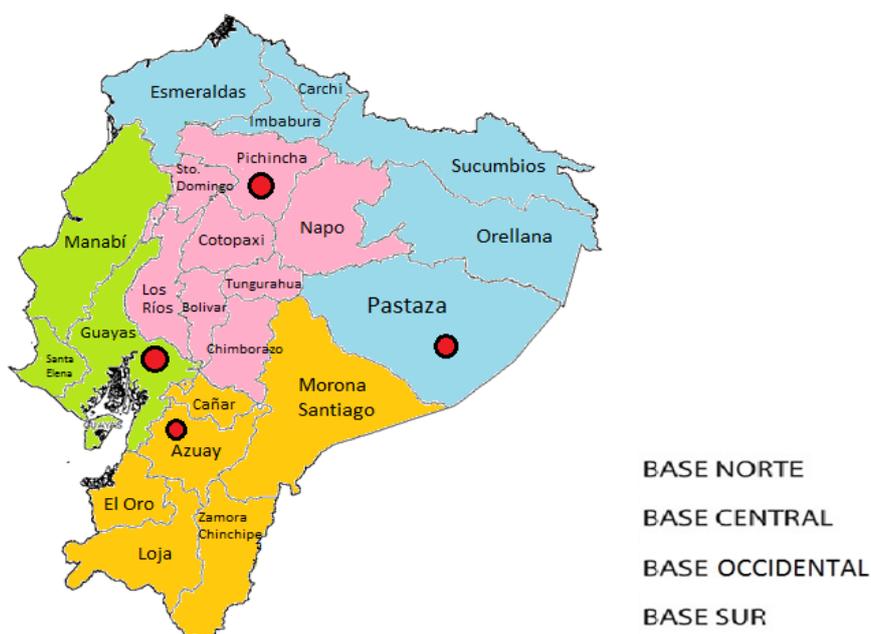
- ✓ Elaborar los documentos militares en las Bases y Unidades Militares

Se ha utilizado la metodología de Causa y Efecto para lograr un análisis más directo y concreto, adicionalmente se sugieren algunas medidas en la modalidad de mejoras

tempranas, que deberán ser ratificadas o rectificadas, según el avance del levantamiento y rediseño de los procesos organizacionales.

### GRÁFICO Nro. 17

#### Ubicación de los Centros de Movilización



Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

La Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección de Movilización ha efectuado el estudio relativo a las políticas de optimización y racionalización del personal basándose en una nueva estructura y procesos, en tal virtud, se determina que las Bases de Movilización una vez fortalecidas con personal y medios pueden llevar las actividades de los Centros de Movilización como son los procesos de Servicio Militar y Reservas; y la emisión de documentos militares continúe como un proceso de la DIRMOV pero a través de las unidades militares de las jurisdicciones. (INFORME DAF, 2015). El financiamiento requerido para el presente estudio corresponde a:

**TABLA N° 16**

**Presupuesto estimado para Desvinculación del personal**

<b>ORD</b>	<b>RÉGIMEN LABORAL</b>	<b>N° SERVIDORES</b>	<b>MONTO REQUERIDO</b>
<b>1</b>	<b>LOSEP (Supresión)</b>	<b>85</b>	<b>\$ 3.993.796,18</b>
<b>2</b>	<b>CÓDIGO DE TRABAJO</b>	<b>28</b>	<b>\$ 805.084,50</b>
<b>3</b>	<b>LOSEP (Jubilación)</b>	<b>4</b>	<b>\$ 212.400,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>\$ 5.011.280,68</b>

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

Es importante puntualizar que la supresión de puestos de acuerdo a lo establecido en el artículo 60 de la Ley Orgánica del Servicio Público, implica la eliminación de las partidas presupuestarias y la prohibición de una posterior creación del mismo puesto durante dos años, salvo casos debidamente justificados mediante el respectivo informe de la Unidad de Administración de Talento Humano, en concordancia con lo dispuesto en el literal a) del artículo 161 del (REGLAMENTO A LA LOSEP)

El Ministerio de Defensa Nacional, deberá realizar las coordinaciones pertinentes ante los organismos e instancias competentes a fin de conseguir la asignación presupuestaria necesaria para poder completar el proceso de reestructuración de la

Dirección de Movilización y el cierre total de los Centros que se encuentren inmersos en el referido proceso.

Cabe mencionar que en la actualidad el pago por remuneraciones a 162 servidores públicos (personal civil) asciende a \$ 1.927.679 anuales, por lo que en comparación al monto total por la salida de 117 servidores públicos es de \$ 5.011.280,68, la relación de costo beneficio es positiva, tomando en cuenta además que el Estado se ahorraría el monto de \$ 1.293.237,48 anualmente por concepto de remuneraciones y el retorno de la inversión realizada por el Estado se vería reflejada en cuatro años.

Se ha realizado las coordinaciones necesarias con la Dirección de Talento Humano del Ministerio de Defensa Nacional a fin de optimizar el trámite de desvinculación del personal de Servidores Públicos de esta Dirección; los documentos que viabilizaran el proceso serán remitidos oportunamente. (INFORME DAF, 2015)

**TABLA N° 17**

**Orgánico Numérico Propuesto Reestructuración**

ORGÁNICO DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN				
DEPENDENCIA	OFICIALES	VOLUNTARIOS	SP	TOTAL
MATRIZ	13	14	29	56
BASE CENTRAL	1	3	1	5
BASE NORTE	1	3	5	9
BASE SUR	1	3	5	9
BASE OCCIDENTAL	1	3	7	11
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>47</b>	<b>90</b>

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

**TABLA Nro. 18**

**Costo Beneficio de la Reestructuración**

CUADRO COMPARATIVO						
FUENTE DE FINANCIAMIENTO 001						
PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DE PROGRAMA	GRUPO DE GASTO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	
			DEVENGO	DEVENGO	PLANIFICADO CON 28 CM	PLANIFICADO SIN 28 CM
01	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	51		2.220.584,03	2.010.486,16	680.560,20
		53		547.406,71	393.288,86	339.979,47
		57		50.627,90	76.162,51	76.162,51
		84		45.495,99	96.125,00	96.125,00
03	GESTIÓN INSTITUCIONAL	51	2.177.781,47			
05	MANTTO. DE PLATAFORMAS Y EQ.	53	82.752,82			
		84	3.977,72			
06	ALISTAMIENTO OPERACIONAL	53	5.433.134,59			
		57	835.907,83			
		84	186.899,29			
07	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	53	17.402,24			
08	BIENESTAR, DE PERSONAL	53	4.999,68			
14	APOYO AL SISTEMA EDUCATIVO	53	501.960,00			
20	FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA	71	51.000,00	179.094,50		
57	ALISTAMIENTO OPERACIONAL	53		2.901.651,37	4.390.203,47	4.139.454,97
		57		978.175,52	9.319,00	2.090,00
		84			1.550,00	
<b>SUB TOTAL F 001</b>			<b>9.295.815,64</b>	<b>6.923.036,02</b>	<b>6.977.135,00</b>	<b>5.334.372,15</b>
FUENTE DE FINANCIAMIENTO 002						
PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	GRUPO DE GASTO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	
			DEVENGO	DEVENGO	PLANIFICADO CON 28 CM	PLANIFICADO SIN 28 CM
06	ALISTAMIENTO OPERACIONAL	84	214.616,48	-	-	-
<b>SUB TOTAL F 002</b>			<b>214.616,48</b>			
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>9.510.432,12</b>	<b>6.923.036,02</b>	<b>6.977.135,00</b>	<b>5.334.372,15</b>
					<b>AHORRO</b>	<b>1.642.762,85</b>

Fuente: Dirmov

Elaborado por: Eva Orozco Carpio

### 3.6 Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones:

- ✓ Es viable la propuesta de reestructuración, donde se considera a las 4 bases de Movilización como órganos ejecutores.
- ✓ Una vez realizado el cierre de los centros que no están contribuyendo al desarrollo eficiente de la institución, se debería tomar en cuenta que el presupuesto que se ahorraría por centro debe ir al presupuesto de las bases, para mayor desempeño.
- ✓ Las TIC'S, verificarán, evaluarán y corregirán errores, que se puedan suscitar por el cierre de las oficinas y optimizarán los recursos humanos, financieros y logísticos; para que el sistema tecnológico de las Bases sea eficiente.
- ✓ Se debe tomar en cuenta que las bases cuando están en proceso de acuartelamiento deben tener mayor operatividad y logística para satisfacer la demanda de los ciudadanos que van a acuartelarse. (caso Base Guayaquil).
- ✓ Se procedería a la desvinculación de 117 servidores públicos, por diferente régimen laboral.
- ✓ Se debe dar énfasis a la capacitación, evaluación y cumplimiento de normativa legal
- ✓ La propuesta de la Reestructuración de la Dirección de Movilización implica el cierre de 28 Centros y la desvinculación de 117 Servidores Públicos a nivel nacional.
- ✓ La Dirección de Movilización al suprimir 85 partidas correspondientes a régimen LOSEP, y Terminación de Contratos de 28 Servidores que laboran bajo régimen Código de Trabajo, además 4 Servidores Públicos que se acogen a la

- ✓ jubilación, permite al Estado tener un ahorro de recursos de \$ 1.293.237,48 anualmente, por concepto de remuneraciones y el retorno a la inversión realizada por el Estado se vería reflejada en cuatro años.
- ✓ Es necesario realizar la liquidación del personal que se encuentra dentro del proceso de Reestructuración antes del cierre físico de 28 Centros de Movilización.
- ✓ De acuerdo a la planificación para el año 2016, existe una nómina de 4 Servidores Públicos que han solicitado acogerse al proceso de desvinculación por jubilación, los mismos que podrían ser considerados en la supresión de partidas, sin embargo por la necesidad institucional de estos puestos es necesario que las partidas correspondientes queden vacantes.

**Recomendaciones:**

- ✓ Asignar el personal en el nuevo orgánico de acuerdo a perfiles y competencias.
- ✓ En base a las necesidades de la nueva estructura, elaborar un plan para la asignación de bienes muebles e inmuebles, maquinaria y equipo así como también un plan para la transferencia, donación o baja de acuerdo con la normativa legal vigente de los bienes disponibles.
- ✓ Elaborar un plan acorde con las necesidades que demanden el almacenamiento del material y equipo requerido para el entrenamiento de las reservas en gestión de riesgos y seguridad integral, así como también la adecuación de las bodegas para almacenar los mismos.
- ✓ Se considere la desvinculación de 117 Servidores Públicos, (85 de régimen LOSEP, 28 de Código de Trabajo y 4 para Jubilación) cuyo monto asciende al valor de \$ 5.011280,68, esto es necesario, previo al cierre de 28 Centros de Movilización a nivel nacional.
- ✓ Elaborar un plan para la asignación del parque automotor de acuerdo a la nueva estructura, así como también para la transferencia, donación o baja de acuerdo con la normativa legal vigente de los vehículos disponibles.
- ✓ Determinar el personal necesario para cubrir con las actividades que demandará la aplicación de la nueva estructura.
- ✓ La Dirección de Movilización debe planificar, presupuestar todos los requerimientos del sistema de Movilización Militar, para no incrementar o afectar el presupuesto de las fuerzas.
- ✓
- ✓

- ✓ Considerar dentro de la planificación institucional el presupuesto necesario para cumplir y fortalecer el entrenamiento de las reservas con la gestión de riesgos y seguridad integral
- ✓ Las Bases de Movilización deberán presentar un plan de acción, en el que se considere brindar los servicios con equipos móviles a fin de cubrir la demanda de sus procesos sustantivos en su jurisdicción.
- ✓ Elaborar un plan de mejoramiento de los sistemas tecnológicos y de comunicaciones.
- ✓ Elaborar un plan para la asignación de los bienes informáticos y de comunicaciones de acuerdo a la nueva estructura, así como también para la transferencia, donación o baja de acuerdo con la normativa legal vigente de los mismos.
- ✓ Realizar los ajustes contables con la documentación de respaldo que abalice legalmente los traspasos, donaciones, o baja de bienes muebles e inmuebles, maquinaria y equipo.
- ✓ Elaborar un plan para la renovación o repotenciación del parque automotor requerido para la movilización del personal, material o equipo para el cumplimiento de las actividades en el proceso de Servicio Militar, Reservas y Documentos Militares en su nueva jurisdicción.

### **3.7 Bibliografía**

1. ASAMBLEA NACIONAL DE MONTECRISTI, (2008). Constitución de la República del Ecuador.
2. ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, (2011). Ley Orgánica del Servicio Público Quito.
3. CLAD: Centro Latinoamericano para el Desarrollo, San Salvador, (2008). Carta Iberoamericana de la Calidad,
4. Congreso Nacional del Ecuador, (2007). Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.
5. CROSBY, Philip., (2000). Modelos de Gestión de Calidad
6. CHIAVENATO, Idalberto., (2011). Procesos Administrativos.
7. CORNEJO, Miguel., (1995). Todos los Secretos de la Excelencia.
8. DEMING, William., (1989). Calidad, Productividad y Competitividad, capítulo I.
9. DIRMOV, (2007). Ley del Servicio Militar Obligatorio
10. DIRMOV, (2010). Manual de Movilización Militar,
11. DIRMOV, (2015). Informe de Reestructuración, págs. 16,27.
12. DIRMOV, (2011). Reglamento para la Emisión de la Identificación Militar, pag.7.
13. DRUKER, Peter., (1966). Gerencia Efectiva.
14. ECKES, George., 2005. Six Sigma- Métodos Estadísticos y sus Aplicaciones, capítulo I.
15. FAYOL, Henry., (2008). Teoría Clásica de Administración.

16. FERNANDEZ, Guillermo., (2011). Planeación Estratégica: Visión Prospectiva.
17. GARRETH, Jones., (2008). Teoría Organizacional, capítulo I.
18. LERNER, Joel., BAKER, H.A., (2006), Reseña (2011). Sistemas de Gestión y Control.
19. MARCH, James., SIMON, Herbert., (1994), Reseña (2011). Teoría de la Organización, 2 edición.
20. MEF, (2008). Oficio N° MF-SP-CDPP-2008.
21. MIDENA, (1990). Ley Orgánica de Personal de Fuerzas Armadas.
22. MIDENA, (2007). Ley Orgánica de la Defensa Nacional.
23. MRL, (2010). Ley Orgánica del Servicio Público.
24. PROEXCE, (2012). Programa Nacional de Excelencia.
25. PORTER, Michael., (1985). Ventaja Competitiva – Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior.
26. REGISTRO OFICIAL SUPLEMENTO 418, (Abril 2011).
27. REGISTRO OFICIAL SUPLEMENTO 527, (Septiembre 1994).
28. REVISTA LIBERTAS36, MAYO, 2002. Procesos Agregadores de Valor.
29. SLEZNICK, Gouldner., MERTON, R.K., WEBER, Marx., (2011). Enfoque estructuralista- Análisis del Modelo Burocrático.
30. SNAP, (2011). Norma Técnica de la Reestructuración de la Gestión Pública, págs. 3, 5,6.
31. VELASCO, Juan., (2011). Organización de la Producción. SLEZNICK, Gouldner., MERTON, R.K., WEBER, Marx., (2011). Enfoque estructuralista- Análisis del Modelo Burocrático.