



REPÚBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
V CURSO DE MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA NAVAL
BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tesis presentada como requisito para optar al Título
de Magíster en Alta Gerencia

Autor: Iván Córdova

Director de Tesis: Francis Salazar Pico

Quito, Julio del 2009



AGRADECIMIENTO

A Francis Salazar, por su apoyo incondicional y guía en el desarrollo de la presente tesis.

A la Armada del Ecuador por la preocupación en mi formación profesional.

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales por su aporte con nuevos conocimientos.

A la Dirección de Inteligencia, Estado Mayor de la Armada y a todos sus miembros por la colaboración con información y uso del software QPR, que permitió la implementación del sistema de gestión planteado.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a la Armada del Ecuador, a quien me debo profesionalmente, y en especial a toda mi familia quienes con su comprensión, tiempo, aprecio y amor contribuyen a mi formación personal y siempre están pendientes de mi superación profesional.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
MARCO REFERENCIAL	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Antecedentes	3
1.1.2. La Formulación del Problema	5
1.1.3. La Delimitación del Problema	9
1.2. Objetivos	9
1.2.1. General	9
1.2.2. Específicos	9
1.3. Hipótesis	10
1.3.1. Hipótesis investigación	10
1.3.2. Hipótesis nula	10
1.3.3. Hipótesis estadística	10
1.4. Operacionalización de variables	10
1.5. Justificación	12
1.6. Metodología	13
1.6.1. Tipo de Investigación	13
1.6.2. Tipo de Estudio	13
1.6.3. Método	14
1.6.4. Técnicas e Instrumentos	14
1.6.5. Muestras	14
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	15
2.1. Planificación estratégica	15
2.2. Plan Plurianual (PPI)	16
2.3. Plan Operativo Anual (POA)	17
2.4. Planificación Estratégica Militar	18
2.5. Balanced Scorecard (BSC)	20
2.5.1. Perspectiva Financiera	22
2.5.2. Perspectiva del Cliente	23
2.5.3. Perspectiva de Procesos	23

2.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	24
2.6. Elaboración del BSC	25
2.7. El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones no Lucrativas	27
2.8. La Estrategia	31
2.9. Inteligencia Estratégica	33
2.9.1. Ciclo de Inteligencia	33
2.9.1.1. Planeamiento y Dirección	33
2.9.1.2. Colección	33
2.9.1.3. Procesamiento	33
2.9.1.4. Producción	34
2.9.1.5. Diseminación o Difusión	34
2.10. Glosario	34
CAPITULO III	
ANÁLISIS SITUACIONAL	38
3.1. Entorno	38
3.1.1. Frente Interno	39
3.1.2. Frente Externo	41
3.2. Amparo Legal Para Fuerzas Armadas e Inteligencia	42
3.3. Análisis del Sistema de Inteligencia Militar	47
3.4. Análisis de la Dirección de Inteligencia Naval	54
3.4.1. FODA DIRINT	57
3.4.1.1. Fortalezas	57
3.4.1.2. Oportunidades	59
3.4.1.3. Debilidades	59
3.4.1.4. Amenazas	61
3.4.1.5. Matriz FODA	62
3.5. Reestructuración de la DIRINT	63
3.6. Proyecto de gestión por procesos en la Armada del Ecuador	70
3.7. Esquema del proyecto de procesos en la Armada del Ecuador	72
3.8. Desarrollo de los procesos de la DIRINT	75
3.8.1. Estructura orgánica descriptiva	78
3.8.2. Cadena de valor	78
3.8.3. Estructura por procesos	79
3.8.3.1. Procesos Gobernantes	80
3.8.3.2. Procesos Agregadores de valor	81
3.8.3.3. Procesos habilitantes	86
3.9. Comprobación de hipótesis	88

CAPÍTULO IV	
PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRINT Y BALANCED SCORECARD	90
4.1. Valores Institucionales	90
4.2. Líneas Estratégicas	91
4.3. Ejes Estratégicos	91
4.4. Objetivos Estratégicos e Indicadores	92
4.4.1. Pre Objetivos	93
4.4.2. Priorización de Objetivos	96
4.4.3. Matriz de Impacto y Factibilidad	98
4.4.4. Perspectivas	99
4.4.5. Objetivos basados en las Perspectivas	99
4.5. Matriz Estratégica	100
4.5.1. Mapa Estratégico de la DIRINT	104
4.6. Cuadro de Mando Integral	106
4.7. BSC en el QPR	111
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1. Conclusiones	114
5.2. Recomendaciones	115
BIBLIOGRAFÍA	116

LISTA DE TABLAS

TABLA	Pág.
Tabla No. 1: Variables independientes y dependientes	11
Tabla No. 2: Matriz FODA de la DIRINT	62
Tabla No. 3: Orgánico de la DIRINT y sus Repartos subordinados	69
Tabla No. 4: Orgánico de la DIRINT en Repartos no subordinados	70
Tabla No. 5: Ejes Estratégicos de la DIRINT	92
Tabla No. 6: Pre Objetivos planteados para la DIRINT	95
Tabla No. 7: Priorización de objetivos para la DIRINT	97
Tabla No. 8: Matriz de Impacto y Factibilidad	98
Tabla No. 9: La Perspectivas	99
Tabla No. 10: Objetivos basados en las perspectivas para la DIRINT	100
Tabla No. 11: Matriz Estratégica de la DIRINT	103
Tabla No. 12: Cuadro de Mando Integral	108
Tabla No. 13: Calificación de cumplimiento de estrategias	110

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO	Pág.
Gráfico No. 1: Árbol de Problemas	6
Gráfico No. 2: Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas	28
Gráfico No. 3: Cuadro de Mando Integral del Sector Público	29
Gráfico N° 4: Estrategias corporativas	32
Gráfico No.5: Organigrama Externo de la DIRINT 2003 . 2008	63
Gráfico No.6: Organigrama Externo de la DIRINT 2008 . 2012	64
Gráfico No.7: Organigrama Interno de la DIRINT 2008 . 2012	66
Gráfico No.8: Organigrama Tipo de los Grupos de Inteligencia Naval 2008 . 2012	67
Gráfico No. 9 Dispositivo y Área de responsabilidad para los GINES	68
Gráfico No.10: Estructura del modelo de gestión para la Armada del Ecuador	71
Gráfico No.11: Esquema del proyecto de Procesos de la Armada del Ecuador	72
Gráfico No.12: Estructura de la metodología del QPR	74
Gráfico No.13: Mapa de Procesos de la Armada del Ecuador.	76
Gráfico No.14: Mapa de Procesos de la DIRINT	77
Gráfico No.15 Cadena de valor de la DIRINT	78

Gráfico No.16: Subprocesos de la Gestión directiva de la DIRINT	81
Gráfico No.17: Subprocesos de la Operaciones de Inteligencia	82
Gráfico No18: Subprocesos de las Operaciones de Contrainteligencia de la DIRINT	85
Gráfico No19: Mapa Estratégico de la DIRINT	104
Gráfico No 20: Mapa Estratégico con coeficiente de la DIRINT	105
Gráfico No. 21: Mapa Estratégico de la DIRINT en el QPR	111
Gráfico No. 22: Tendencia del cumplimiento de los objetivos de la DIRINT	112



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

RESUMEN

Un sistema de gestión estratégica apoyado con el software QPR en el cual se puede relacionar los procesos con el plan estratégico, permitirá evaluar la gestión de la Dirección de Inteligencia Naval en tiempo real para realizar las correcciones oportunas y hacer una mejora continua, con el fin de cumplir con la función básica y llegar a nuestra visión planteada, aportando de mejor manera y contribuyendo en la toma de decisiones para las operaciones militares a la Armada del Ecuador.

INTRODUCCIÓN

La Armada del Ecuador cuenta con un Plan Estratégico Institucional y recientemente adquirió una herramienta automatizada como es el Quality Processes Results (QPR+), para la consolidación de la gestión por procesos y la evaluación a través de un Cuadro de Mando Integral, pero la gran mayoría de los Repartos no cuentan con un plan Estratégico desplegado de este y por ende no podrían aportar significativamente a la implementación de este nuevo sistema de gestión en corto tiempo.

La Dirección de Inteligencia Naval (DIRINT) y sus Repartos subordinados, no tiene un sistema que evalúe la gestión de Inteligencia que se realiza a través de sus operaciones y actividades diarias y determinar si cumple o no a cabalidad con su rol encomendado, motivo por el cual se plantea el diseño e implementación en virtud de esta necesidad y requerimiento del Mando Naval.

Para el presente trabajo investigativo se esquematiza en cinco capítulos, en el primero capítulo denominado Marco Referencial, aquí se describe el planteamiento del problema, los objetivos a alcanzar, el planteamiento de la hipótesis, la justificación y metodología a seguir.

En el segundo capítulo denominado Marco Teórico, recopilamos el marco conceptual y la teoría requerida para la aplicación correspondiente.

En el tercer capítulo denominado Análisis Situacional, realizamos un estudio del entorno externo e interno de la Institución, su Reestructuración con los correspondientes cambios que conllevaron para adaptarle a las exigencias actuales y contar con una Dirección de Inteligencia solida, lista para enfrentar nuevos retos.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

En el cuarto capítulo denominado Conclusiones y Recomendaciones, resumimos los resultados de la investigación y se sugiere la adopción del sistema desarrollado.

En el quinto capítulo denominado Plan Estratégico de la DIRINT y Balanced Scorecard, se esquematiza en el uso de la herramienta informática QPR para realizar el control y evaluación a la gestión de la Dirección de Inteligencia Naval.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

El trabajo que se desarrolla en la Dirección de Inteligencia Naval (DIRINT) y sus Repartos subordinados, no tiene un sistema que evalúe la gestión de Inteligencia que se realiza a través de sus operaciones.

El levantamiento de procesos de la DIRINT se baso en los macro procesos de la Institución, la función básica del Reparto y a un orgánico establecido por la Fuerza, el mismo que hasta el momento no ha sido aprobado por los cambios en la metodología que trata de implementar la Armada y tampoco evaluados por no contar con los indicadores de gestión y un sistema adecuado para el efecto.

Por situaciones relacionadas al manejo de personal existen vacantes en las plazas de personal especialista en Inteligencia, de tal manera que la calidad de los procesos se ve limitada, donde es necesario priorizar y proyectar lo importante. Esto tendrá una solución a largo plazo cuando el orgánico este completo.

Por los múltiples problemas presentados en el ámbito de Inteligencia Militar y la asignación de nuevas tareas, la Armada del Ecuador ha tomado la decisión de reestructurar el subsistema de Inteligencia de la Fuerza Naval, por lo que se han creado y eliminado Repartos de Inteligencia, para poder suplir las necesidades Institucionales.

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Antecedentes

El Ministerio de Defensa Nacional, dispone a las Fuerzas Armadas, ejecutar la Administración por Procesos, mediante oficio MIDENA No. MJ-3-2003-725-CIR.; 22-OCT-2003.

En el 2005 se realizó el taller **DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR PROCESOS** en la Escuela de Superficie en Guayaquil, donde se validaron los macro procesos institucionales.

A partir de este año, la Institución se ha preocupado en desarrollar y estandarizar las normas, procedimientos administrativos y la metodología de procesos, a través de la Dirección de Planificación Estratégica del Estado Mayor de la Armada (ESMAAR); en el 2006 tras consolidar el proceso de desarrollo, se difunde el manual para la elaboración de gestión por procesos, los mismos que debieron ser elaborados por cada uno de los Repartos en coordinación con los Jefes de Sectores y la Unidad de Gestión de Procesos del ESMAAR.

Igualmente la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), establece la Norma Técnica de **Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos**, la misma que es difundida mediante el Registro Oficial No. 251, del 17 de Abril del 2006.¹

A través de los años la Armada siempre ha tratado de mantenerse al día con los cambios tecnológicos y nuevos métodos de administración por lo que ha elaborado diferentes guías para la elaboración de manuales de indicadores de gestión, procedimientos administrativos y procesos, los mismos que en la mayoría de los casos cada Reparto realizó su mejor esfuerzo pero el desarrollo del mismo no tuvo una supervisión directa por parte del Estado Mayor de la Armada responsable de esta área y solamente se elaboraron sin tener su aprobación por parte de este

¹ Norma Técnica de Diseño de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos

É Es un instrumento que permite elaborar reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos de las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado.

É Cuenta con herramientas técnicas que facilitan su aplicación.

Organismo, motivo por el cual no se ejecutaron, manteniéndose la administración por objetivos en la mayoría de los casos.

Motivo por el cual la Armada está empeñada en implementar una herramienta automatizada como el Quality Processes Results %QPR+, que ayude a la consolidación de la gestión por procesos y la evaluación a través de un Cuadro de Mando Integral, pero por la falta de personal técnico calificado para la implementación de esta herramienta en los diferentes Repartos ha quedado relegado este trabajo, ya que el personal que ha sido asignado para realizar el levantamiento respectivo tiene que realizar las tareas principales de sus cargos, así como otro factor es que no existe suficiente personal, motivo por el cual no ha existido un avance significativo en esta área.

La Armada del Ecuador ha tenido desde muchos años atrás un plan estratégico Institucional, pero recién desde el año 2007 se incluye a la DIRINT, motivo por el cual no esta desplegado hacia este sector. Por lo que no existe un direccionamiento estratégico para la Dirección y sus Repartos subordinados que oriente a contribuir de mejor manera a los objetivos institucionales.

1.1.2. La Formulación del Problema

ÁRBOL DE PROBLEMAS

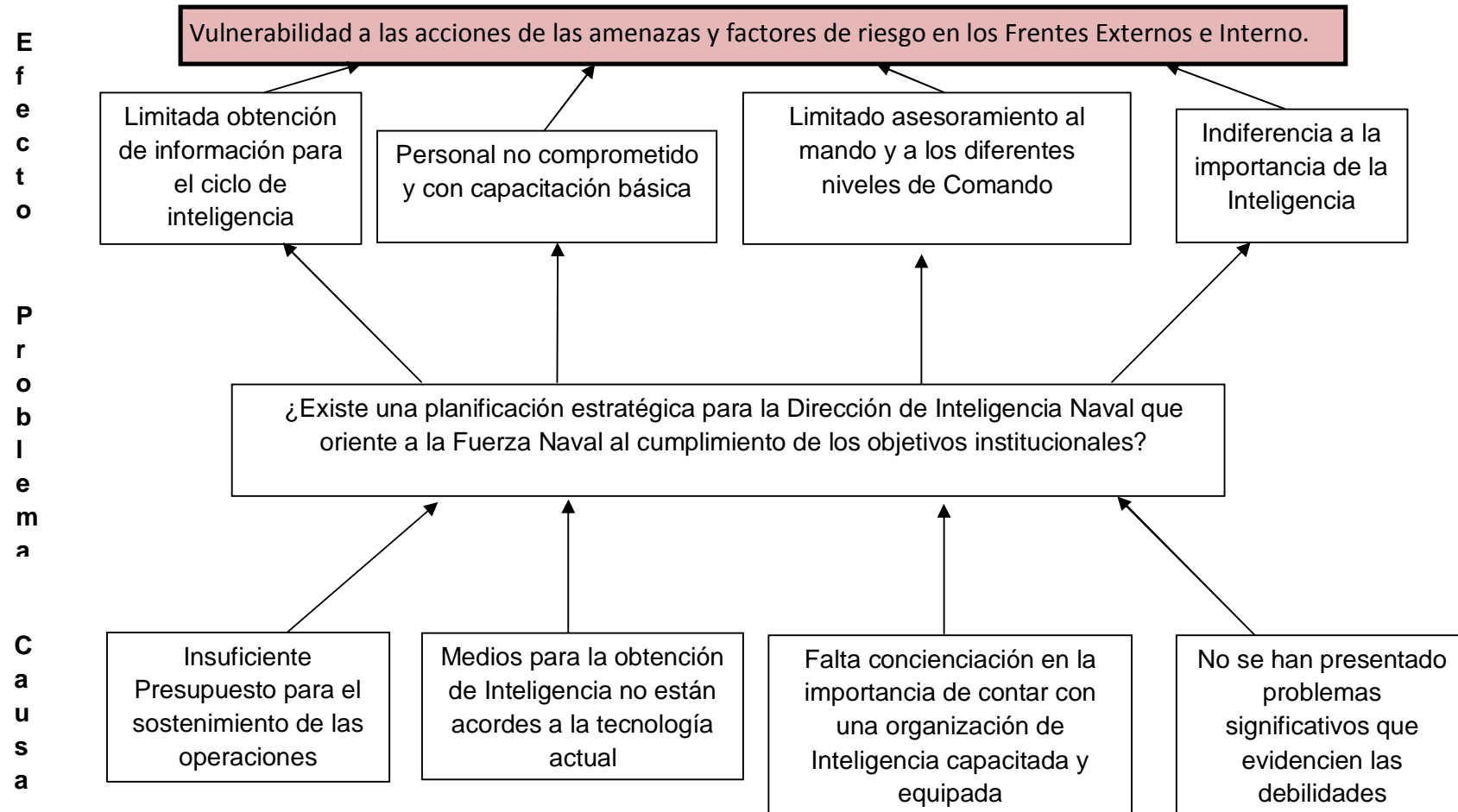


Gráfico No. 1: Árbol de Problemas

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

Al plantear el diagrama del árbol de problemas para determinar las causas que originan y los efectos que de este se desprenden, se establece que el problema que existe en la Dirección de Inteligencia radica en la carencia de una planificación estratégica que oriente a la Fuerza Naval al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las causas que atañan este problema como se puede apreciar en el gráfico No. 1 son: el insuficiente Presupuesto para el sostenimiento de las operaciones tanto de Inteligencia como de Contrainteligencia, que sin los recursos correspondientes, no se cumplen todas las operaciones programadas en el plan anual y más aun cuando se realizan operaciones no programadas, pero que son indispensable su cumplimiento, por tareas subsidiarias entregadas al Mando Naval, otra causa son los medios para la obtención de Inteligencia que no están acordes a la tecnología actual, los mismos se encuentran en obsolescencia técnica por los avances mundiales, una tercera causa radica en la falta de concienciación en la importancia de contar con una organización de Inteligencia capacitada y equipada para enfrentar las amenazas actuales y factores de riesgo interno y como ultima causa podemos citar que en la Institución no se han presentado problemas significativos que evidencien las debilidades siendo este la raíz del problema en virtud de que se podría pensar de que existe la tendencia de actuar por reacción cuando se presenta un evento que cambia la situación que se vive en ese momento, a pesar de que siempre tenemos presente un concepto de Inteligencia que remonta desde 500 años A.C. emitido por Sun Tsu *Si conocéis al enemigo y a vos mismo, no debéis temer el resultado de cien batallas; si te conocéis a vos mismo y no conocéis al enemigo, por cada victoria sufrirás una derrota; si no conocéis ni a uno ni a otro, seréis derrotados*

Del origen de estas causas se determinó que el problema central es la *carencia de una planificación estratégica para la Dirección de*

Inteligencia Naval que oriente a la Fuerza Naval al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los efectos sobre este problema principal son: la limitada obtención de información para el ciclo de inteligencia motivo por el cual los documentos resultantes de los procesos son deficientes en calidad y no se asesora eficientemente al Mando y a los diferentes niveles de Comando con oportunidad, otro efecto recae sobre el Personal quien no se identifica en su totalidad con el Reparto sin lograr un comprometimiento necesario que le estimule y se preocupe de su perfeccionamiento limitándose solo a la capacitación básica o curso básico de Inteligencia, desperdiciándose cupos en diferentes cursos en la Escuela Conjunta de Inteligencia Militar (ECIM), y un efecto que se generaliza en la Institución es la indiferencia a la importancia de la Inteligencia, siendo este la base de la planificación militar.

De este diagnóstico causa efecto podemos concluir que se puede presentar al futuro vulnerabilidades a las acciones de las amenazas y factores de riesgo en los Frentes Externos e Interno si no se toma acciones por medio de una planificación estratégica desarrollada a contrarrestar estas causas.

A continuación estableceremos en forma de pregunta siguiendo con la metodología para determinar los problemas encontrados:

¿Existe una planificación estratégica para la Dirección de Inteligencia Naval que aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales?

¿Los procesos de la Dirección de Inteligencia estarán alineados a los macro procesos y concordantes con la planificación estratégica de la Institución?

¿Con la implementación de la metodología del cuadro de mando Integral aplicado al plan estratégico de la DIRINT, se determinará la eficiencia y eficacia de su gestión?

¿En la actualidad se está asesorando de manera oportuna y eficiente al mando para la toma de decisiones y planes militares?

1.1.3. La Delimitación del Problema

La investigación se realizó en el campo de Inteligencia Militar del Ecuador y en la Armada del Ecuador, basado en la información disponible desde los años 2003 hasta febrero del 2009, período de cambios en la metodología para la administración de la Armada.

El trabajo corresponde al área Técnica en Inteligencia.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Diseñar e implementar un sistema de gestión estratégico para la DIRINT, a fin de optimizar sus recursos humanos y materiales, alineados a los procesos y a la organización para contribuir de mejor manera al cumplimiento de su gestión.

1.2.2. Específicos

- 1) Desarrollar el Plan estratégico de la DIRINT, desplegado del plan maestro de la Institución.
- 2) Desarrollar los procesos de la DIRINT, conforme a la guía metodológica para el levantamiento de procesos de la Armada.
- 3) Determinar los indicadores para medir la eficiencia y eficacia de las operaciones de inteligencia y contrainteligencia a través de un cuadro de mando integral aplicado al plan estratégico de la DIRINT.

- 4) Establecer los mecanismos que permitan asesorar al mando naval, en la toma de decisiones a través de apreciaciones estratégicas y planes de inteligencia resultado del ciclo de inteligencia.

1.3. Hipótesis

1.3.1. Hipótesis Investigación

(Hi)La implementación de un plan estratégico para la DIRINT ejecutado con el sistema de gestión de procesos %QPR+, es el factor principal para el mejoramiento de la gestión.

1.3.2. Hipótesis Nula

(Ho)La implementación de un plan estratégico para la DIRINT ejecutado con el sistema de gestión de procesos %QPR+, no es el factor principal para el mejoramiento de la gestión.

1.3.3. Hipótesis Estadística

$$H_i = r. xy = 1$$

$$H_o = r. xy = 0$$

1.4. Operacionalización de Variables

Como variable independiente determinamos al *plan estratégico* en virtud de que si es elaborado se podrá tener variables para poder medir y cuantificar los resultados y por ende será influyente sobre las variables dependientes que son: *factor principal* y el *mejoramiento continuo*, del resultado e interacción se comprobaba si la hipótesis planteada es nula o valida.

En la tabla que se detalla a continuación se sintetiza con una definición a las variables y los indicadores que de ellas serán incluidas en el desarrollo del cuadro de mando integral.

VARIABLE	DEFINICION	INDICADORES
Factor principal	Elemento importante e indispensable de un proyecto, situación o actividad susceptible de medición	Prioridad El más alto El más importante
Mejoramiento de la gestión	Retroalimentarse de un proceso establecido, basado en el círculo de Deming, para obtener resultados cada vez más óptimos.	Resultados Operacionales Calidad de Documentos elaborados Cantidad de Documentos elaborados Optimización de los Recursos Humanos Optimización de los Recursos Económicos
Plan Estratégico	Es el conjunto de procesos, desarrollados metodológica y racionalmente, administrados con un enfoque sistemático y un criterio conjunto, con el objetivo de generar planes de corto, mediano y largo plazo.	Objetivos Metas

Tabla No. 1: Variables independientes y dependientes

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

1.5. Justificación

El Plan Estratégico para la DIRINT se plantea con el propósito de concretar las metas que se han formulado anteriormente y las que se definan con la investigación, a través de un profundo análisis de los factores coyunturales y del entorno, con la finalidad de que la Dirección cuente con estrategias encaminadas para asesorar al mando y pueda dirigir sus esfuerzos para que la organización se encamine hacia su visión prospectiva materializando los objetivos institucionales, a través de la ejecución técnica de los procesos y la anticipación a los hechos futuros en su ámbito de gestión organizacional debido a que el entorno global se mantiene cambiando en forma acelerada en todos los campos, fundamentalmente en lo referente a la asimetría del enemigo y al inconmensurable cambio tecnológico que experimentan continuamente.

Con esta investigación la organización en el transcurso del tiempo logrará estar lista para contrarrestar la continua permutación de su medio ambiente, asegurar su desarrollo, basándose en sus acciones estratégicas y en la capacidad que tiene sobre la flexibilidad de respuesta a los nuevos desafíos que su círculo externo constantemente le está proponiendo.

El presente trabajo permitirá realizar evaluaciones y control a través de un cuadro de mando integral a las operaciones y actividades de Inteligencia y Contrainteligencia del Subsistema de Inteligencia de la Fuerza Naval, determinando el porcentaje de la capacidad operativa, el aporte y asesoramiento a los diferentes niveles de mando.

La DIRINT contará con un documento que le servirá para planificar a mediano plazo la adquisición de equipos especiales acordes a la tecnología, así como la capacitación y perfeccionamiento al personal para el empleo eficiente de los mismos e incrementar la productividad en su trabajo.

Con la elaboración de la presente tesis podrán los demás Repartos de la Armada tomar como referencia para la planificación estratégica basada en perspectivas que conlleven a mejorar su gestión y al Comandante General de Marina complementar su cuadro de mando integral para la toma de decisiones en tiempo real.

1.6. Metodología

1.6.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación corresponde a un diseño no experimental, en vista, que no se está manipulando ninguna variable, por lo que se procedió a realizar visitas en situ para recopilar la información y de tipo longitudinal, por que los datos a obtenerse corresponden al periodo 2003 - 2009.

En cuanto al objeto, es una investigación aplicada, en virtud de que se trata de solucionar un problema real, como es la implementación y alineamiento del plan estratégico para la DIRINT.

En lo relacionado al lugar de investigación se lo ha considerado como bibliográfica y de campo.

1.6.2. Tipo de Estudio

Su estudio o alcance correspondió, inicialmente al de tipo exploratorio, dado que buscamos familiarizarnos con la DIRINT y su entorno, conocer si disponen de un plan estratégico y de una herramienta de gestión, entender cuál es su razón de ser y los problemas que tienen en su desempeño diario; posteriormente del tipo descriptivo ya que se busca conocer de qué manera se aplica y se evalúa el plan estratégico institucional en la Armada finalizando con un estudio correlacional, mediante el cual se trata de comprobar la relación existente entre las variables mejoramiento continuo con la planificación estratégica y cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.6.3. Método

Se utilizará el método de observación por ser miembro de la Institución y prestando servicios en el Subsistema de Inteligencia donde se puede analizar y observar las fortalezas y debilidades que existen en su interior.

Así como deductivo - inductivo ya que se partirá de algo general como un análisis situacional de la organización para luego determinar las políticas y normas que se deberán aplicar en los aspectos particulares dentro de la DIRINT, a partir de postulados básicos ya existentes que señalan las características del mismo, al identificar y analizar las variables que afectan a la Institución, se buscará encontrar explicaciones de los efectos que estas variables ocasionan su desenvolvimiento.

1.6.4. Técnicas e Instrumentos

La información obtenida fue producto de técnicas de investigación de campo (la observación y la entrevista) y técnicas bibliográficas (el análisis documental).

1.6.5. Muestra

No se establece la metodología para obtener una muestra, en virtud de que los resultados esperados serán el resultado de los procesos fruto de la investigación, pero se considerará como contribución del presente trabajo investigativo a los ex Directores de Inteligencia Naval que se encuentran en servicio activo, Oficiales en servicio activo con la sub especialidad en Inteligencia, Oficiales y Servidores Públicos encargados del Plan Estratégico Institucional y a los Oficiales de la Dirección de Inteligencia del Ejército Ecuatoriano y Fuerza Aérea Ecuatoriana.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Toda Institución diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según su tamaño, debido a que esto implica qué cantidad de planes y actividades se deben ejecutar en cada Reparto.

También es importante señalar que la DIRINT con el desarrollo de un Plan Estratégico derivado del plan maestro de la Institución, podrá precisar con exactitud la visión, función básica y objetivos a cumplirse.

2.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica tiene como principal objetivo el fortalecimiento de la participación y compromiso organizacionales para la elaboración, puesta en práctica y seguimiento de los planes.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores de la organización, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoreo o ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y el camino que se debe recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de su eficiencia y calidad de su información y asesoramiento.

Consecuente con esto la medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Un indicador es una magnitud asociada a una característica de la gestión institucional que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, monitorear periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos establecidos.

Los indicadores de gestión son aquellos sobre los cuales las instituciones pueden incidir directamente. Deben ser específicos, medibles y relevantes.

2.2. Plan Plurianual Institucional (PPI)²

Se concibe como un instrumento de planificación y de programación de mediano plazo en el cual se programa la estrategia de acción institucional para un determinado período de gobierno.

Este Plan Plurianual Institucional tiene por objeto asegurar la sostenibilidad intertemporal de los programas, proyectos, acciones y actividades que se prevé realizar, así como pretende establecer las finalidades y objetivos que tiene el gobierno y vincularlos potencialmente a la programación presupuestaria. Asimismo, busca alinear las prioridades de las Instituciones Nacionales con los objetivos Gubernamentales.

El Plan Plurianual se convierte en el elemento orientador de la gestión institucional para producir efectos claros y concretos en materia de políticas públicas, de manera que aún cuando se produzcan cambios de las autoridades institucionales, será factible asegurar la continuidad de los Objetivos Estratégicos Institucionales y por tanto de programas y proyectos.

² Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Plurianuales Institucionales elaborado por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. 2007

El Plan Plurianual pretende establecer una cultura de gestión institucional por resultados en el sector público para vincular los procesos de planificación a la programación presupuestaria de carácter plurianual.

Dentro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 que ha trazado el Gobierno y servirá de guía para la gestión en función de las competencias institucionales, se deberá seleccionar el o los objetivos que le corresponde a la entidad y que constituyan la guía para identificar las correspondientes metas de gobierno e indicadores que marcan el rumbo de la gestión de cada entidad.

De acuerdo al Instructivo se debe establecer los Objetivos Estratégicos Institucionales que son la respuesta a los problemas priorizados e identificados por la propia entidad, los mismos que deben contribuir al logro de los objetivos y metas del Plan Plurianual de Gobierno.

2.3 Plan Operativo Anual (POA)³

Establece un cronograma de tareas con responsabilidades y puntos de control, presupuestados fijados temporal y operativamente, con el objetivo de alcanzar metas comunes que ayuden a materializar la estrategia establecida previamente.

La Planificación Operativa se concibe como la desagregación del Plan Plurianual Institucionales en Objetivos Estratégicos, Indicadores, metas, programas, proyectos y acciones que se impulsarán en el período anual.

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales; convierten los

³ Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Operativos Anuales (POA) Institucionales, 2007.

propósitos gubernamentales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

Programa es un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común.

Proyecto es un conjunto ordenado de acciones que con su operación permiten resolver problemas específicos de la comunidad y que implican la asignación racional de recursos.

Acciones son las grandes orientaciones o caminos a seguir para el logro de los objetivos de la entidad.

Actividades son las tareas que responden a cada una de las metas propuestas, ordenadas en forma lógica y secuencial, con el propósito de conseguir los resultados esperados.

2.4. Planificación Estratégica Militar⁴

Es el conjunto de procesos, desarrollados metodológica y racionalmente, administrados con un enfoque sistemático y un criterio conjunto, con el objetivo de generar planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo, que les permitan a las FF.AA. desarrollarse institucionalmente, fortalecer el poder militar y aplicarlo, en el tiempo e intensidad deseados, acorde con los requerimientos y exigencias del entorno interno y externo, con la finalidad de cumplir eficientemente con sus misiones constitucionales de seguridad y apoyo al desarrollo.

⁴ CCFFAA, Doctrina de Planificación Estratégica Militar. 1997

Para el caso de las Fuerzas Armadas y sus Repartos dentro de su planificación se deberá mantener presente al PPI elaborado por la SENPLADES y contribuir al plan del Gobierno, de donde se obtiene el Objetivo número 5: *%Garantizar la soberanía nacional, la paz y auspiciar la integración latinoamericana+* con su respectiva Meta 5.5: *%Garantizar la defensa y la soberanía integral del territorio continental, insular, marítimo y el espacio aéreo+* Y su indicador el 1: *%Número de amenazas neutralizadas y/o eliminadas / Número de amenazas+*

Considerando esto se debe tener presente además que para toda planificación estatal aprobada para el año B + 1 se requiere que los proyectos sean avalados por los respectivos Ministerios y luego eso ser priorizados por el SENPLADES, para la respectiva aprobación de la Presidencia de la República y posterior entrega de fondos para la respectiva ejecución.

Esto se empezó a aplicar en los proyectos que iniciaron en el año 2008, en los cuales se debe demostrar documentalmente los beneficios, la rentabilidad y la proyección de vida útil, así como demostrar que los recursos económicos para el sustento operativo de esos nuevos proyectos ya fueron considerados en el año B . 1, fin no exceder el presupuesto general de Estado, conciliar la información del POA y de la PIA, en razón que los proyectos SENPLADES son de inversión, que tiene una fecha de inicio y fecha de finalización.

La relación de las tres Fuerzas con el SENPLADES es indirecta, ya que los requerimientos se los envía a través del Ministerio de Defensa, pero primero con la aprobación del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Cabe mencionar en virtud de que las Fuerza Armadas ya contaban con sus respectivos Planes Estratégicos en los que se contemplan el crecimiento Institucional y cumplimiento de la misión Constitucional,

SENPLADES hizo una excepción para los proyectos plurianuales que se encontraban en ejecución.

El problema que se puede presentar a futuro, se daría en la priorización de los proyectos de todas las Instituciones por parte del SENPLADES, quienes pueden relegar a los proyectos de las Fuerzas Armadas al tener como beneficio social la seguridad del Estado y mantención de la Soberanía y querer comparar con educación, salud u otro beneficio los mismos que son complementarios pero no independientes.

2.5. **Balanced Scorecard (BSC)**⁵

Viene de dos raíces del idioma inglés BALANCED= Equilibrado y SCORECARD= Tarjeta de Resultados; Registro de logros / avances.

Llamado también Tablero o Cuadro de Mando Integral, decodifica el Plan Estratégico, relaciona un Programa de Administración del Desempeño que posiciona la Estrategia en el centro del proceso.

Relaciona de manera definitiva la estrategia y su ejecución, con el propósito de integrar cuatro conceptos:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

⁵ Kaplan, Robert y David Norton: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona, 2001

Se lo conceptualiza como un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.⁶ Dispone de una metodología para traducir la estrategia en términos entendibles, comunicables y sobre los que se puede actuar.

La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado lo que es la misión, visión y los valores de la organización. A partir de estas conceptualizaciones se desarrolla la estrategia, que es lo realmente importante, siempre y cuando sea bien definida y adecuada.

Los insumos del BSC son:

- Misión, Visión y valores.
- Perspectivas.
- Objetivos estratégicos.
- Mapas estratégicos.
- Indicadores y sus metas.
- iniciativas estratégicas.
- Responsables y recursos.
- Planes y presupuestos.

Los objetivos estratégicos (OE) definen ¿Qué se va a lograr? y ¿Cuándo serán alcanzados los resultados específicos?, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, producen

⁶ Revista de Antiguos Alumnos. Alberto Fernández. Marzo 2001.  Balanced Scorecard+

sinergia, revelan prioridades, son mensurables, claros, y relacionados con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

Kaplan y Norton, en su libro *The Balanced Scorecard* (1996), introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales se ubicarían los objetivos que constituyen la estrategia, basados en la visión de la organización, la cual puede ser visualizada a través de las relaciones causa efecto que existen entre ellos.

2.5.1. Perspectiva Financiera

Manifiesta la opinión de quienes tienen el derecho sobre la propiedad organizacional, para maximizar el valor de los accionistas siempre se deberán plantearse las siguientes preguntas ¿qué objetivos financieros debemos alcanzar? ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa por los accionistas o por los patrocinadores de organizaciones gubernamentales. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos de las otras perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto, de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será

un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

2.5.2. Perspectiva del Cliente

Representa el punto de vista de las personas a quienes están destinados los bienes y servicios, para alcanzar nuestros objetivos financieros, debemos preguntarnos ¿qué necesidades del cliente/sociedad, debemos satisfacer? ¿Cómo debería aparecer ante nuestra clientela para alcanzar nuestra Visión?

La nueva filosofía de dirección, ha expuesto una realización creciente de la importancia del cliente y su satisfacción en cualquier negocio. Estos conducen a indicadores que nos determinaran si los clientes no son satisfechos, ellos eventualmente encontrarán a otros proveedores que satisfagan sus necesidades. El funcionamiento pobre de esta perspectiva es así un indicador principal de disminución futura, si bien la corriente financiera pueda parecer buena.

En el métrico que se desarrolla para la satisfacción, los clientes deberían ser analizados en las condiciones de las clases de clientes y las clases de procesos para los que proporcionamos un producto o el servicio a aquellos grupos de cliente.

Los reguladores gubernamentales con poder de decisión sobre los precios y productos de la empresa se ubican en el entorno de esta perspectiva.

2.5.3. Perspectiva de Procesos

Representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios, para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, nos planteamos la pregunta ¿en qué procesos internos de

nuestra cadena de valor debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

Los indicadores basados en esta perspectiva permiten a los gerentes conocer lo bien que va su negocio, y si sus productos y servicios están conforme las exigencias del cliente y si se cumple la misión. Este medidor debe ser diseñado con mucho cuidado por expertos internos que conocen los procesos de la empresa.

Además del proceso de direccionamiento estratégico, dos clases de procesos de negocio pueden ser identificadas:

- Procesos orientados por la misión
- Procesos que apoyan a los procesos.

2.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Representa el punto de vista de todas las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas como son el capital humano, organizacional y de información, para alcanzar los objetivos se deberán plantearse las siguientes interrogantes ¿con qué Infraestructuras, personas, tecnología, activos fijos y alianzas contamos y cómo debemos aprender, innovar y crecer? ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir nuestra Visión?

Esta perspectiva incluye la educación y entrenamiento de los empleados y actitudes corporativas culturales. En una organización las personas constituyen el único depósito de conocimiento, siendo por lo tanto el recurso principal, se ubican aquí las expectativas de los clientes internos como son los gerentes y demás empleados.

2.6. Elaboración del BSC

Esta herramienta, se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones causa - efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

Se establece primero los procesos de diseño organizacional con el propósito de dotar a la Institución públicas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado, para alcanzar este fin se considera los siguientes criterios:

- Entender los procesos para definirlos.
- Definirlos para medirlos.
- Medirlos para comunicar su desempeño.
- Comunicar su desempeño para administrarlos.
- Administrarlos para mejorarlos continuamente.
- Mejorarlos continuamente para proveer mayor valor agregado al usuario.

Debemos tomar en cuenta que la Gestión Estratégica proporcionará a la organización de una guía, definiendo un punto de partida y uno de llegada, además de una estructura para su mejor funcionamiento y se acople a los cambios cotidianos de un entorno variable.

Los autores Kaplan y Norton, afirman que los objetivos financieros sirven para enfocar los indicadores de todas las demás perspectivas. Cada medida seleccionada deberá formar parte de un eslabón de relaciones causa - efecto que culminará en la mejora de la actuación

financiera. Equivale a decir que los aspectos financieros no se borran, sino muy por el contrario. La construcción de un Cuadro de Mando Integral debe vincular las acciones que deban realizarse con procesos financieros, clientes, procesos internos, empleados y sistemas.

Desde la perspectiva de los clientes, deberá identificarse cada segmento de cliente y de mercado que han elegido para competir, mediante los indicadores claves que podrían ser lealtad, fidelidad, satisfacción, adquisición y rentabilidad, las empresas pueden descubrir la satisfacción de un producto o servicio en el mercado.

En el proceso interno son identificados los objetivos de los clientes y de los accionistas donde se reconocen los procesos más críticos. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes.

Cuando se instituye un Cuadro de Mando Integral, se recomienda definir la cadena de valor de los procesos internos, comenzando con los procesos de innovación.

Primero se identifican las necesidades de los clientes y se desarrollan soluciones para esas necesidades, luego se integran los procesos operativos de producción y servicios ligados a esas necesidades y, finalmente, se establece un buen servicio post - venta.

En la Perspectiva del aprendizaje y crecimiento, el Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización garantizando los elementos necesarios para llegar con éxito a las otras metas, se debe tener presente que se debe invertir en infraestructura, personal, sistemas y procesamientos, para concretar objetivos de crecimiento.

Los medidores utilizados al interior de cada organización deben estar orientados a poner en práctica la estrategia. Determinados y establecidos los elementos básicos de medición y los indicadores que serán utilizados en el Cuadro de Mando, deberán gestionarse en cada una de las Unidades Operativas.

La gestión del Cuadro de Mando Integral en forma conjunta proporcionará información vital a los niveles gerenciales, la cual podrá prever cambios y planificar objetivos a largo plazo.

La incorporación de los activos intangibles a los resultados y mediciones financieras, completa los elementos, hasta hace algún tiempo ausentes, en las mediciones de la gestión de la estrategia empresarial.

La gestión gerencial de la organización a través del Cuadro de Mando Integral deberá integrar la estrategia al proceso presupuestario y los procesos organizativos, de equipos y de cada empleado individualmente, tienen como fin alinear los recursos humanos y técnicos con la estrategia de la Unidad de Negocio.

Una vez implementado un sistema de Cuadro de Mando Integral, se establece un mecanismo de control y gestión con el fin de averiguar si su introducción puede en la práctica generar transformaciones y resultados positivos de la organización en su conjunto.

En términos organizacionales y de negocio el Cuadro de Mando Integral es indispensable ajeno al tamaño de la empresa, facilitando saber cómo andan las cosas y si vale la pena continuar con el negocio.

2.7. El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones no Lucrativas

El Control de Gestión en las entidades no lucrativas no se manifiesta de la misma forma que en las organizaciones lucrativas. Los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro son los encargados de

diseñar un verdadero sistema de Control de Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos.

En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles. El éxito de este tipo de organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público.

En la aplicación de esta herramienta, la mayoría de las instituciones públicas colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, esto provocó dificultades con la estructura original, ya que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial. De ahí que Kaplan y Norton plantearon la necesidad de ubicar a los clientes en la parte más alta de la jerarquía, considerando que un objetivo muy amplio en el Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa, se comunica con la misión a largo plazo de la organización, como se representa en el gráfico No. 2



Gráfico No. 2: Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas.

Elaborado por: Kaplan, Robert; Norton David.

La perspectiva de costo de proporcionar el servicio destaca la importancia de la eficiencia operativa. El costo medido debe incluir los gastos de la entidad y el costo social que le impone a los individuos y a otras organizaciones mediante sus operaciones.

La perspectiva del valor creado identifica los beneficios que la entidad está creando para los individuos, es la más difícil de medir.

En la perspectiva de apoyo legitimador, un cliente importante de cualquier organización pública es el donante quien proporciona los fondos. El Cuadro de Mando Integral permite identificar los elementos integrantes, los resultados de sus actividades y medirlos.

Una organización no lucrativa puede tener objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión, a partir de esto, la entidad procede a identificar los objetivos de sus procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que le permitirán alcanzar su meta en las tres perspectivas de alto nivel.

El autor norteamericano Paúl Niven, también presenta para entidades del sector público la perspectiva del Cliente en la parte superior por debajo de la misión como podemos observar en el siguiente gráfico.



Gráfico N° 3: Cuadro de Mando Integral del Sector Público
 Elaborado por: Niven Paul.

Ni las empresas del sector público ni las sin ánimo de lucro consideran que los buenos resultados financieros son señal de su éxito; en su lugar, su meta es alcanzar altas misiones destinadas a mejorar la sociedad. Como empresas centradas en su misión, deben cambiar la arquitectura del Cuadro de Mando Integral, elevando el papel de la misión y los clientes y reduciendo la influencia de los indicadores financieros.⁷

La expresión no monetaria de los resultados alcanzados por la organización no es nueva; tanto en la empresa privada como en el sector público se dispone de muchos tipos de indicadores. La diferencia radica en centrarse en determinados grupos de medidas seleccionadas deliberadamente y en aplicarlas para alcanzarlas y comunicar una visión compartida de la estrategia de la organización para su futuro desarrollo.

El Balanced Scorecard ha logrado su aplicación en los organismos gubernamentales y sin fines de lucro. Para este tipo de organizaciones las cuatro perspectivas no siempre son válidas. En cada caso se escogen las perspectivas que resulten más adecuadas para representar los principales stakeholder de la organización.

Conforme a estas dos teorías para el presente trabajo se establece que al ser la DIRINT una entidad no lucrativa, el cuadro de mando Integral tendrá esta variación con respecto a la perspectiva del Cliente que será colocado en la parte superior, ya que el fin último es el servicio entregado a nuestros clientes o Repartos sin esperar una compensación económica, pero en lo que respecta a la Perspectiva Financiera será colocada como punto de partida y apoyo para las demás perspectivas por ser directamente dependientes de la parte presupuestaria del Estado y de quien se dependerá del cumplimiento de la planificación a realizarse.

⁷ Niven, P. (2002) El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso.

2.8. La Estrategia

Significa ser diferente a los competidores, un conjunto de actividades distintas correlacionadas en forma global que por medio de acciones hilvanadas logren cumplir objetivos y materializar metas para la organización dentro del contexto corporativo, Michael E. Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.⁸

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria:

- El liderazgo en costos
- La diferenciación
- La concentración

Que corresponden a las estrategias de Desarrollo, existiendo clasificación por su Competitividad y de Desarrollo, donde cada una de ellas tienen sus ventajas y desventajas dependiendo de la manera que vayamos a aplicar y hacia donde está dirigiendo nuestro fin o visión de la empresa.

Para una correcta gestión estratégica se debe tomar en cuenta que esta depende de un análisis pormenorizado de las Fortalezas y debilidades de la empresa, las amenazas y oportunidades del entorno

⁸ Michael Porter, 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

exterior, y su relación con las misión y objetivos corporativos trazados el cual convergen para determinar las estrategias corporativas como se presentan en el gráfico No. 4.



Gráfico N° 4: Estrategias corporativas

Elaborado por: Francis Salazar

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la Organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

2.9. Inteligencia Estratégica⁹

Es el conjunto de conocimientos especializados sobre la propia nación y aquellas de interés, indispensables para el éxito de la planificación y conducción política estratégica del Estado, tanto en paz como en guerra.

2.9.1. Ciclo de Inteligencia¹⁰

Constituye 5 pasos fundamentales: Planeamiento y dirección, Búsqueda de información, Procesamiento de la Información, Producción de inteligencia y Difusión

2.9.1.1. Planeamiento y Dirección

Consiste en la identificación, priorización y validación de los requerimientos de inteligencia, posibilitando la satisfacción de éstos requerimientos mediante la preparación de un Plan de Búsqueda de Información (PBI), en el que se promulgan órdenes o pedidos a las agencias de colección y manteniendo una continua supervisión de su productividad.

2.9.1.2. Colección

Consiste en la adquisición de la información y provisión de la misma a los elementos encargados del procesamiento y producción.

2.9.1.3. Procesamiento

Es la conversión, ordenamiento y selección de la información coleccionada de tal forma que sea apta para la producción de inteligencia.

⁹ CCFFAA, Manual de Inteligencia Estratégica.

¹⁰ Armada del Ecuador. Academia de Guerra Naval 2004. Manual de planeamiento de Inteligencia

2.9.1.4. Producción

Consiste en el análisis, evaluación, interpretación e integración de todos los datos y más información disponible, para convertirla en inteligencia útil para su empleo y aplicación con un propósito conocido o anticipado.

2.9.1.5. Diseminación o Difusión

Es la transmisión de la inteligencia a los usuarios ya sea en forma escrita, oral o gráfica, pero fundamentalmente de manera oportuna.

2.10. Glosario

Para el desarrollo de esta Tesis se utilizó la teoría disponible que fundamentan y guían un congruente sistema de gestión estratégico tomado de varios autores¹¹ para lo cual se sintetizan en los siguientes términos que se mencionaran a continuación:

Campo de Acción de la Organización.- Son las actividades básicas de la organización y la identificación de las actividades complementarias.

Eficiencia.- Simplificar métodos y procedimientos de trabajo.

Estrategias Operativas.- Son maniobras utilizadas en la determinación de las actividades que posibilitan el consolidar las fortalezas, superando debilidades y aprovechar las oportunidades y detener el impacto de las amenazas para alcanzar objetivos estratégicos.

Hipótesis.- Suposición científicamente fundamentada que constituye una posible respuesta anticipada al problema y que se expresa en forma de enunciado afirmativo enlazando dos o más variables.

¹¹ ESMAAR, Guía de Gestión por Procesos.
PORTER, Michel, Estrategia Competitiva.
SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios.

KPI (Key Performance Indicators).- Término Anglosajón que significa, Impulsor Clave de Desempeño; lo cual hace referencia al éxito del monitoreo en el tablero de comando de la empresa, es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico.

Existen numerosos tipos de indicadores, entre los más importantes:

- Indicador de Insumo: Recursos humanos o económicos destinados al logro o alcance de metas.
- Indicador de Proceso o Gestión: Facilita la cuantificación de las acciones realizadas en la ejecución de un proyecto.
- Indicador de Efecto o Resultado: Toma en cuenta los resultados obtenidos en la planificación y ejecución de un proyecto.
- Indicador de Impacto: Cuantifica los cambios producidos en los beneficiarios de un proyecto, y la organización donde se realizan.
- Ratios. Miden la eficacia de la utilización de los recursos

Mapas Estratégicos.- Es una representación gráfica y simplificada de los objetivos estratégicos de una organización, donde se visualiza a las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.

Metas.- Representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

Misión.- Enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Objetivo.- Representación de los resultados posibles a lograr a través de la investigación y que se corresponden con el problema.

Objetivo Estratégico.- Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta, en relación con los grandes propósitos empresariales.

Operacionalización.- Es la asignación de significados a las variables, especificando las actividades u operaciones que han de realizarse para medirla.

Planificar.- Anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.

Políticas.- Son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización, como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo. Sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

Problema.- Eslabón fundamental de la investigación que expresa las contradicciones entre un estado actual y un estado deseado, entre lo conocido y lo desconocido.

Proceso.- Es el conjunto de actividades interrelacionadas que requieren de un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a este (generando una transformación) y suministran un servicio (resultado).

Productividad.- Obtener un mayor volumen de productos por unidad de insumo utilizada.

Proyectos Específicos.- Actividades desarrolladas tanto en el plan estratégico como en los programas de trabajo.

Ruta de Generación de Valor.- Los temas estratégicos son bloques (rutas de generación de valor: causa . efecto - impacto) alrededor de los cuales debe tener lugar: (a) la creación de valor, (b) la ejecución de la estrategia, y (c) la validación (in-validación) de la estrategia.

Sistema.- Un sistema es un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan cuyos atributos y relaciones entre sí las hace formar un todo unitario y organizado para cumplir un propósito o realizan determinada función

Variables.- Características cuantitativas o cualitativas de los objetos y fenómenos que varían de acuerdo a las unidades de observación.

Visión.- La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo, es exponer de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

CAPITULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Entorno

La Armada del Ecuador a fin de poder cumplir con su misión requiere de una organización que le permita prever aquellas amenazas y factores de riesgo tanto externo como interno que atenten contra los intereses del Estado, las áreas de Jurisdicción asignadas y a la Institución, donde la *Dirección de Inteligencia Naval (DIRINT)*, como un organismo responsable de la producción de Inteligencia Naval, su planificación, asesoramiento y control, para apoyar la gestión del Comando General; sistemáticamente integrado, con personal calificado, con capacidad limitada para determinar oportunamente amenazas externas y factores de riesgo internos, apoyado en el Sistema de Inteligencia Militar e interrelacionado con los Servicios de Inteligencia de países amigos afines.

Para contribuir al cumplimiento de la misión de la Armada del Ecuador se plantea la siguiente función básica para la DIRINT, la misma que tiene un cambio importante en relación a la función que se encontraba vigente donde describía que al Comando General se asesora en los tres niveles, siendo solamente su orientación hacia lo operacional estratégico y no se menciona del asesoramiento a todos los repartos operativos de la Armada, motivo por el cual se establece así: *Planificar, ejecutar, dirigir y supervisar las actividades y operaciones de Inteligencia y de Contrainteligencia de la Fuerza Naval, en el nivel estratégico, operacional y táctico, para asesorar a los diferentes niveles de mando en la toma de decisiones en tiempos de paz, conflicto y de guerra+*

En la actualidad las amenazas y otros desafíos a la seguridad del Estado, son de naturaleza diversa y alcance multidimensional, lo que requiere de nuevos enfoques para enfrentarlas, por lo que las Fuerzas

Armadas a través de sus Instituciones en las respectivas áreas de jurisdicción cumplen con las siguientes tareas entre otras:

- Vigilar y controlar en forma conjunta y neutralizar oportunamente las amenazas que atenten contra la integridad territorial.
- Defender el territorio nacional y la soberanía contra amenazas reales o potenciales de agresión externa.
- Proteger las áreas estratégicas.

Para cumplir con los objetivos de la Defensa Nacional, el Sistema de Inteligencia Militar (SIM), proporciona inteligencia estratégica en forma permanente al CC.FF.AA. y al Frente Militar, para facilitar en los diferentes niveles la adecuada y oportuna toma de decisiones, en la planificación y conducción militar.

Para un mejor estudio del entorno y las amenazas que se presentan en éste se han dividido en dos frentes el Interno y el Externo como se resume a continuación.

3.1.1. Frente Interno

La situación geográfica del Ecuador, al tener una frontera permeable de 740 km con Colombia, uno de los países productores de cocaína, ha incidido para que los carteles internacionales consideren al territorio ecuatoriano como zona estratégica para las operaciones ilícitas, manejadas y controladas por la narco guerrilla con mayor incidencia en el cordón fronterizo en la provincia de Sucumbíos y de Esmeraldas.

El accionar de Grupos Irregulares Armados de Colombia (GIAC) ha generado migración de los pobladores de la zona fronteriza sur de Colombia, incidiendo en la marginación social en la que se desarrollan los pueblos de la frontera norte del Ecuador, provocando desplazamientos de población nativa y estos sitios han sido ocupados por ciudadanos

colombianos que al momento se estima llegan al 70% de los cuales casi el 50%¹² tienen doble nacionalidad obtenida en su gran mayoría de manera ilícita, asegurando a los Grupos Irregulares Armados de Colombia (GIAC) materializar bases de descanso, casas de seguridad, anillos de seguridad e información, atención médica, aprovisionamiento logístico, etc., así como la adquisición de propiedades, bienes e industrias en todo el país por parte de narcotraficantes, lo cual les permite ingresar al mercado financiero dineros de procedencia ilícita, mediante lavado de activos principalmente en las provincias de Esmeraldas, Imbabura, Manabí, Guayas, Santo Domingo de los Tsachilas y El Oro.

Gran parte de los pobladores del sector fronterizo de Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos, han establecido como *modus vivendi* el apoyo a las acciones de los grupos ilegales, a través del tráfico ilícito de armas, explosivos, precursores químicos, combustibles, equipo, etc.

La alta demanda logística que generan los GIAC, ha permitido que las actividades ilícitas se incrementen a lo largo de la frontera norte, estas son manejadas a través de redes de apoyo desde el interior del país, la cual produce réditos económicos importantes para una población desprovista de fuentes de trabajo lo que difícilmente se pueda equiparar con actividades lícitas, esta situación se agrava por la poca ayuda estatal, generándose delincuencia organizada y sicariato, que no solo se presentan casos en el norte del país sino en todo el territorio. Determinándose un problema social en la que deben intervenir todas las Instituciones del Estado para dar una solución definitiva a este mal.

La crisis económica y social de nuestro país, ha motivado a que varios ecuatorianos asentados a lo largo del perfil costanero de las provincias del Manabí, Santa Elena, Guayas, El Oro, se dediquen actividades ilícitas, tales como narcotráfico, contrabando, piratería,

¹² Dirección General de Inteligencia del CCFFAA, Estadísticas del SIM

coyoterismo y tráfico ilícito de combustible, que en gran medida es realizado por vía marítima, dando un perjuicio al Estado Ecuatoriano superior a los 700 millones de dólares.

3.1.2. Frente Externo

Las amenazas externas provienen de los países vecinos y del contexto geopolítico, que en la actualidad se encuentra determinado por el conflicto interno que viven en la República de Colombia, la cual generó un irrespeto a la soberanía ecuatoriana el 1 de marzo del 2008 al realizar una operación militar en nuestro territorio y por la intención de la República del Perú de generar las condiciones propicias, para una revisión de la frontera marítima con la llamada teoría de la bisectriz+ tal es así, la manifiesta declaración de sus autoridades y del Congreso Nacional del Perú, de desconocer los tratados firmados entre Chile, Perú y Ecuador, en los que se definieron los límites marítimos, en la Declaración de Santiago firmada el 18 de agosto de 1952, dando como resultado que las Fuerzas Armadas (FFAA) de dichos países se encuentren en un proceso de re-potenciación, modernización y adquisición de material bélico aumentando sus capacidades ofensivas, colocando a las FF.AA. del Ecuador en desventaja para el cumplimiento de la misión asignada de velar por la Soberanía Nacional.

Luego del conflicto del Alto Cenepa con el Perú, las FF.AA. del Ecuador no han realizado una adecuada modernización o adquisición de material bélico que permitan mantener una capacidad defensiva capaz de disuadir y evitar que intereses extranjeros puedan vulnerar la seguridad y soberanía interna y externa del Estado ecuatoriano, debido a una inadecuada comprensión de la ente Legislativo de la importancia que tiene la Defensa en el desarrollo del Estado, en la cual las FF.AA. como componente fundamental tiene la obligación de justificar adecuadamente sus necesidades.

Las Fuerzas Armadas de países interesados en nuestro territorio y sus recursos, así como los GIAC al conocer a través de inteligencia las capacidades de las FF.AA. del Ecuador han irrespetado la soberanía nacional a través de actividades como: sobrevuelos, ingresos por tierra, vía marítima y fluvial.

De acuerdo al entorno en el frente interno como externo es tarea fundamental de Inteligencia Militar, mantener actualizado el cuadro de situación para poder asesorar a los diferentes niveles de mando en la planificación y toma de decisiones para operaciones militares de tal manera de cumplir con la misión encomendada en la Carta Magna.

3.2. Amparo Legal Para Fuerzas Armadas e Inteligencia

Los siguientes documentos facultan la existencia de las Fuerzas Armadas, su misión y organización para su fiel cumplimiento, donde la DIRINT es un Reparto de asesoramiento de la Comandancia General de Marina y parte integrante del Sistema de Inteligencia Militar (SIM).

- Constitución Política de la República del Ecuador, aprobada en referéndum el 28 de Agosto del 2008.

En su Capítulo III Sección III Art.158 en la que textualmente dice ~~Las~~ Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos.

Las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial.

La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional.

➤ Los Objetivos Nacionales Permanentes

Seguridad Nacional.- Es la situación libre de cualquier forma de amenaza, crisis y desastres mediante la protección que proporciona el Estado a los ciudadanos y al patrimonio nacional.

La Soberanía.- Es la máxima independencia y capacidad de decisión autónoma del Estado.

➤ Ley Orgánica de la Defensa Nacional

Art. 2 en la que se define la misión que tiene las Fuerzas Armadas, según se describe a continuación:

- Conservar la soberanía nacional.
- Defender la integridad, la unidad e independencia del Estado.
- Garantizar el ordenamiento jurídico y democrático del Estado social de derecho.

➤ Ley de Seguridad Nacional y su Reglamento.

Art. 38 Establece que las Fuerzas Armadas están destinadas a la conservación de la soberanía nacional, la defensa de la integridad y la defensa del estado.

➤ Política de la Defensa Nacional del Ecuador, agosto 2006

En la que se definen los Objetivos estratégicos, según se detallan a continuación:

- Ejercer control efectivo del territorio nacional.
- Proteger a la población, los recursos y el patrimonio nacional.
- Prevenir y defender al país ante cualquier tipo de agresión.
- Asistir en situaciones emergentes, desastres naturales y de crisis.

- Contribuir con la comunidad internacional al mantenimiento de la paz y de la seguridad internacional, en el marco de la ONU.

De estos Objetivos se desprenden las siguientes tareas y acciones para las FF.AA:

- Vigilar y controlar en forma conjunta y neutralizar oportunamente las amenazas que atenten contra la integridad territorial.
 - Defender el territorio nacional y la soberanía contra amenazas reales o potenciales de agresión externa.
 - Cooperar con las demás instituciones y órganos gubernamentales en caso de emergencias y catástrofes.
 - Proteger las áreas estratégicas.
 - Contribuir con las demás instituciones democráticas a la preservación y garantía del ordenamiento jurídico.
 - Contribuir con los organismos militares técnicos existentes a la preservación del ambiente y otros recursos.
 - Proteger a la población, sus recursos y servicios públicos en caso de grave conmoción interna.
- El Código de Policía Marítima

Otorga el sustento legal bajo el cual la Armada actúa a través del Cuerpo de Guardacostas como Policía Marítima en su campo de responsabilidad cuya finalidad es la salvaguardar la vida humana en el mar y realizar actividades en contra de actividades ilícitas como migración ilegal, contrabando, narcotráfico, tráfico ilícito y delincuencia marítima.

- Reglamento para la estructuración y funcionamiento del Sistema de Inteligencia Militar (SIM) del 14 de agosto de 1996.

En la que se determina el canal técnico de Inteligencia, para aportar de manera oportuna con inteligencia y asesorar al Comando Conjunto en la toma de decisiones.

- Reglamento Orgánico Funcional del Sistema Nacional de Inteligencia (SINAI) octubre de 2005.

En la que se determina las responsabilidades y obligaciones de la Dirección Nacional Inteligencia como órgano asesorar del Consejo de Seguridad Nacional y de la Presidencia de la República.

- Plan Nacional de Desarrollo, 2007 . 2010, Para la Revolución Ciudadana.

Establece las estrategias para el objetivo No. 5 Garantizar la Soberanía Nacional, la paz y auspiciar la integración latinoamericana en lo que respecta a:

- Soberanía e integridad territorial del Estado
 - ✓ Preservación de los derechos soberanos del Estado sobre su territorio, espacio marítimo, espacio aéreo y recursos naturales.
 - ✓ Respeto a los límites fronterizos establecidos de modo definitivo mediante los tratados internacionales suscritos con los países vecinos.
 - ✓ Ejercicio de la soberanía territorial y los demás derechos colectivos de los pueblos indígenas de las zonas de frontera.
 - ✓ Soluciones oportunas de los incidentes fronterizos que pudieran producirse, a través del diálogo y los mecanismos existentes para tales eventualidades.

- ✓ Coordinación de acciones en defensa de la soberanía marítima, el espacio marítimo, las fronteras marítimas y los recursos contenidos en dicho espacio.
- ✓ Presencia del Ecuador en la Antártica, mediante una activa participación en las instancias del sistema antártico y la ejecución de programas de investigación científica en el continente antártico.
- ✓ Participación en los foros mundiales y regionales que regulan la utilización pacífica del espacio ultraterrestre (Asamblea General de las Naciones Unidas y Conferencias Espaciales de las Américas).
- ✓ Gestión soberana del espacio radioeléctrico.
- Seguridad
 - ✓ Proscripción de la presencia de miembros de Fuerzas Armadas extranjeras en territorio ecuatoriano.
 - ✓ Cumplimiento de los compromisos internacionales de registro de gastos militares, establecidos en instancias bilaterales y multilaterales, de control y/o prohibición de fabricación, posesión y empleo de armas convencionales, y de preservación de zonas de paz y zonas libres de armas de destrucción masiva.
 - ✓ Mantenimiento invariable de la posición de que la existencia de armas de destrucción masiva (nuclear, química y biológica) constituye una amenaza para la humanidad, impulsando acciones a escala regional y universal con miras a, por una parte, fortalecer el régimen de no proliferación y, por otra, propiciar la total eliminación de las armas de destrucción masiva existentes.

- Relaciones con Colombia
 - ✓ Respeto irrestricto al principio de no intervención en los asuntos internos de los estados.
 - ✓ Apoyo a las iniciativas de solución pacífica del conflicto colombiano y oposición a todo intento de regionalizar una supuesta solución militar.
 - ✓ No participación en operaciones conjuntas, combinadas o coordinadas con las fuerzas armadas colombianas.
 - ✓ Coordinación en temas migratorios, integración fronteriza, control de grupos delincuenciales, tráfico ilícito de bienes y personas, y otros asuntos de interés común.
 - ✓ Ejercicio pleno y permanente de la soberanía en la zona fronteriza, así como protección efectiva de la población fronteriza y del ambiente.
- Relaciones con el Perú
 - ✓ Plena ejecución de los Acuerdos de Paz de 1998, particularmente en relación con el cumplimiento estricto del espíritu y letra del Tratado de Comercio y Navegación y de las Notas Reversales sobre Navegación, y el fortalecimiento del Plan Binacional, con apoyo económico de los dos gobiernos y recursos externos.

3.3. Análisis del Sistema de Inteligencia Militar

El presente análisis del SIM es el resultado de entrevistas y talleres de trabajo con señores Oficiales Especialistas en Inteligencia de la Fuera Terrestre, Naval y Aérea, para determinar la situación actual se ha formulado las siguientes preguntas y las mismas fueron contestadas cada

uno desde el punto de vista de cada Fuerza y de cada formación profesional a lo que he resumido en los puntos que son constantes y estoy de acuerdo en el criterio emitido por los expertos en el área de Inteligencia.

- ¿La planificación y direccionamiento de Inteligencia Militar ha respondido en su totalidad para satisfacer las necesidades del nivel político estratégico?

1) La Dirección Nacional de Inteligencia como órgano rector del Sistema Nacional de Inteligencia no ha direccionado de manera adecuada su planificación y direccionamiento de la obtención de Inteligencia en los ámbitos de interés, la misma que sirve al Consejo de Seguridad Nacional para asesorar al Presidente de la República.

2) Al momento, la planificación de la Inteligencia Militar responde a una política institucional a fin de satisfacer sus requerimientos y necesidades en el ámbito operacional y no estratégico.

3) La Dirección de Inteligencia del Comando Conjunto al no contar con un direccionamiento estratégico correspondiente, su planificación y direccionamiento para la búsqueda de información a través de los Subsistemas de Inteligencia que dispone Fuerzas Armadas no contribuyen eficientemente a la consecución de los objetivos del nivel político - militar estratégico.

- ¿Existe una Ley de Inteligencia Nacional que defina el marco legal referencial donde se establezcan las competencias de los diferentes organismos de Inteligencia?

1) La falta de una Ley de Inteligencia y de su Reglamento no permite conocer las funciones, responsabilidades y atribuciones, las mismas que se han asumido por las propias funciones que tienen las Fuerzas Armadas.

2) Al no contar con un marco legal que defina las competencias de Inteligencia Militar, su concepción y apreciación de las amenazas al Estado ecuatoriano se centran en aspectos de tipo bélico o de seguridad interna (Fuerzas convencionales e irregulares).

3) La ausencia de un marco legal, limita la planificación y ejecución de operaciones de Inteligencia Militar.

- ¿Se ha desarrollado un sistema de evaluación y control en todos los niveles de Inteligencia Militar?

1) De acuerdo a la actual estructura de la Dirección de Inteligencia del Comando Conjunto, no existe de manera directa el órgano responsable de la planificación, control y evaluación de la gestión de Inteligencia.

2) Al no disponer de un Departamento responsable de esta tarea, el Sistema de Inteligencia Militar se ve limitado en aplicar un sistema de control y evaluación de sus objetivos y metas, a excepción de la Dirección de Inteligencia del Ejército Ecuatoriano, la misma que se evalúa independientemente.

3) La Dirección General de Inteligencia del Comando Conjunto (G-2), levanto sus procesos en los cuales encontraron esta deficiencia pero hasta la presente fecha no ha modificado su Organigrama y los mantiene como función implícita a la Sub Dirección, pero no existe una integración y disposiciones claras para las Direcciones subordinadas

- ¿Se ha materializado el empleo conjunto a nivel Fuerzas Armadas para las operaciones conjuntas de Inteligencia Militar?

1) El empleo conjunto de las Fuerzas Armadas requiere de su interoperabilidad, es decir, debe existir compatibilidad de sistemas y estandarización de procedimientos, entre las distintas Unidades de Inteligencia de las Fuerzas Armadas, lo que no existe limitando el empleo

de manera eficiente de los medios y mantener un enlace oportuno y permanente.

2) La interoperabilidad es un requerimiento esencial para la ejecución de operaciones militares conjuntas; requiere de unidad de criterios en las adquisiciones de material y desarrollo de doctrinas.

3) El empleo conjunto conlleva un significado muy amplio, como es trabajar para un mismo objetivo estratégico, pero cada Institución contribuye con su especialización sin llegar a interferencia mutuas, el cual se encuentra limitado por una doctrina adoptada de los Estados Unidos la misma que no ha sido adaptada a nuestros fines y medios.

- ¿En cada Fuerza la Inteligencia Militar tiene diferente Clasificación, esto ha influido en la eficiencia y eficacia de todo el Sistema de Inteligencia Militar?

1) Al existir esta diferencia en la clasificación de cada Fuerza impide que exista continuidad, y permanencia en los Subsistemas de Inteligencia.

2) La Clasificación ha dado como efecto la limitación y diferenciación en la disponibilidad de recursos humanos, técnicos y económicos, lo que influye en el desarrollo de las operaciones de Inteligencia Militar.

3) Cada Institución enfoca la clasificación de su personal bajo su perspectiva y modelo educativo vigente, sin visualizar una homologación que coadyuve al SIM de manera eficiente.

- ¿La actual conformación de las Fuerzas de Tarea Conjunta optimiza el empleo de las unidades de Inteligencia Militar en la jurisdicción?

1) Las Fuerzas de Tarea al no tener una estructura orgánica y estable, no materializa su Departamento de Inteligencia, siendo el órgano responsable de direccionar y coordinar las actividades de inteligencia en

la jurisdicción, para evitar la duplicidad de operaciones de las Agencias de Inteligencia de las diferentes Fuerzas.

2) Las Fuerzas de Tarea son establecidas para Defensa Interna lo cual optimizaría el empleo de los medios especialmente en el control de actividades ilícitas.

- ¿Existe una red de enlace que permita compartir información en forma oportuna y segura entre las unidades del Sistema de Inteligencia Militar?

1) La falta de una red de datos segura que integre todo el Sistema de Inteligencia Militar Conjunto, no facilita el oportuno flujo de la información calificada.

2) El Comando Conjunto cuenta con el sistema Comando, Control, Comunicaciones, e Inteligencia (C3I), a través del cual se debería realizar el enlace, pero este sistema esta solo a nivel operacional sin llegar al nivel Táctico que son las Agencias.

3) Actualmente los subsistemas utilizan medios diferentes de enlace limitando la interoperabilidad del SIM y su seguridad no es la adecuada.

- ¿Existe limitaciones de equipamiento para la obtención de la información con oportunidad?

1) El actual funcionamiento del SIM no permite la optimización de los limitados recursos y equipos especiales para operaciones especiales de Inteligencia.

2) La insuficiente disponibilidad de equipo técnico y recursos económicos ha limitado la explotación de otras fuentes de información que requieren el uso de medios tecnológicos, lo que ha obligado a que la obtención de información se realice prioritariamente a través del recurso humano y fuentes abiertas.

3) La Fuerzas no han priorizado la importancia del equipamiento a cada una de sus Direcciones de Inteligencia.

- ¿Existe escasez de personal capacitado y/o especializado en determinadas áreas y niveles que contribuyen a Inteligencia?

1) El sistema no cuenta con personal especializado en el análisis del ámbito económico, político, sociológico e histórico entre otros, situación que incide en gran medida en la producción de inteligencia estratégica.

2) Falta de capacitación del personal del SIM en los diferentes niveles, así como de especialistas en informática, electrónica y comunicaciones, afecta a la producción de Inteligencia.

- ¿El Departamento de Guerra electrónica del CCFFAA interactúa con el Sistema de Inteligencia Militar?

1) Guerra electrónica no está bajo el direccionamiento permanente de inteligencia por la falta de dependencia orgánica, administrativa y funcional de la Dirección de Inteligencia del Comando Conjunto (G-2), por ende no existe un canal técnico para el flujo oportuno de información.

2) Guerra Electrónica del CCFFAA., es una agencia prioritaria de Inteligencia Tecnológica, para obtener información de Fuerzas Opuestas y Grupos Ilegales Armados, mediante la explotación y uso del espectro electromagnético.

3) No existen Oficiales de Inteligencia en los diferentes niveles de Dirección y Análisis de Guerra Electrónica del CC.FF.AA.

- ¿Afecta los numerosos requerimientos de inteligencia para tareas subsidiarias asignadas a FF.AA?
 - 1) El exceso de tareas asignadas a FF.AA., desorientan y distraen la misión principal que cumple el SIM, sobrecargando el esfuerzo del mismo y sobrepasando sus capacidades actuales.
 - 2) La mayoría de estas tareas subsidiarias son por requerimiento de Gobiernos de turno para satisfacer una necesidad puntual las mismas que se han adoptado de manera permanente, desviándose de las funciones principales.
- ¿Los recursos económicos son adecuados para el funcionamiento y operatividad del Sistema de Inteligencia?
 - 1) El presupuesto actual asignado al SIM no es suficiente para el cumplimiento eficiente de su misión.
 - 2) No se ha cuantificado el presupuesto referencial en virtud de que siempre existe déficit y dependiendo de lo asignado se realiza las operaciones de inteligencia.
- ¿Existe alguna de manera de medir la gestión de inteligencia?
 - 1) Solo se ha limitado a tener archivados resultados operativos relevantes.
 - 2) No existe un método o un sistema para cuantificar la gestión de inteligencia.
 - 3) La gestión de inteligencia va de la mano con los resultados Operacionales de cada Fuerza y de la planificación y ejecución de estas últimas que en ciertos casos se ven limitadas por presupuesto.

En resumen podemos determinar que la situación actual del Sistema de Inteligencia Militar no responde de manera eficiente a las

necesidades y expectativas para la Defensa Nacional por falta de recursos humanos, económicos y tecnológicos.

Los recursos y procedimientos SIM actual limita el desarrollo eficiente del proceso de inteligencia lo que ocasiona que la asesoría en los diferentes niveles de mando resulte limitada, inexacta o inoportuna.

La falta de orientación, planificación y cumplimiento de procedimientos establecidos para el Sistema de Inteligencia Militar, afecta la difusión oportuna y segura de los productos de inteligencia en los distintos niveles de mando, en lo cual es importante empezar a realizar los cambios fundamentales a través de una mejora continua de la organización para cumplir con la función básica a cabalidad.

Motivo por el cual se han realizado diferentes talleres para reorganizar a la Dirección de Inteligencia del Comando Conjunto y a las Direcciones de Inteligencia de las tres ramas de las Fuerzas Armadas, donde se plantearon varias alternativas en especial un plan de fortalecimiento del SIM, para que el Ministerio de Defensa Nacional de su aval y ejecutar los mismos en post de un cambio.

3.4. Análisis de la Dirección de Inteligencia Naval

Al realizar un análisis a la DIRINT, podemos determinar que de los puntos vistos en el análisis del SIM, son consecuentes por ser parte del mismo sistema y por ende su relación es directamente proporcional.

Esta relación al ser directamente proporcional los cambios positivos o negativos en el SIM influyen en la DIRINT, de igual manera los cambios que se den en la Dirección repercutirán para la Dirección de Inteligencia del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, es por eso que es necesario tener una perfecta interrelación entre las diferentes Direcciones de Inteligencia para dar cumplimiento a las respectivas funciones básicas.

Dentro de las tareas que tiene la Dirección es mantener actualizada la inteligencia necesaria para la planificación de las operaciones frente a las hipótesis de conflicto o guerra, la misma que debe de ser oportuna, objetiva, útil, integra, precisa y relevante lista para responder a los diversos requerimientos operacionales de inteligencia.

Con Inteligencia se puede conocer en el frente externo el cómputo de potenciales indispensable para determinar las capacidades, vulnerabilidades y los probables cursos de acción, que la Fuerza puede aplicar en un momento determinado con miras a alcanzar sus objetivos estratégicos.

En el campo interno, se determina los factores adversos que afectan el normal desarrollo de las actividades del Estado, lo que permite al nivel político y militar, formular políticas y planes tendientes a enfrentar las contingencias que pudieran presentarse dentro de cualquiera de las expresiones del poder nacional y que atenten al desarrollo y seguridad del Estado.

La inteligencia es el producto resultante de la colección, procesamiento, evaluación y diseminación de información específica sobre un determinado asunto, propio o del enemigo, que ofrece un valor inmediato o potencial para la planificación de las operaciones.

Los esfuerzos de inteligencia en todos los escalones de comando están estrechamente entrelazados y son mutuamente dependientes. Por tanto la producción de inteligencia en apoyo a una operación comprende usualmente tres componentes la inteligencia estratégica, la inteligencia operacional y la inteligencia táctica, a las que se suman otros componentes de las fuerzas conjuntas o combinadas.

La Inteligencia Estratégica es el conocimiento profundo de la situación real del Poder Nacional, tanto propio como de los potenciales enemigos, que sea de utilidad para la formulación de los planes y políticas

al más alto nivel de conducción, con el propósito de contribuir a la toma de las mejores decisiones para el logro y mantenimiento de los objetivos nacionales.

La inteligencia Operacional se ocupa de la información que se quiere para el planeamiento de las operaciones mayores o campaña a nivel teatro de operaciones. La inteligencia Táctica tiene que ver con la información necesaria para el planteamiento de las operaciones a nivel Fuerza o Grupo de Tarea, Esto a su vez requiere de la existencia, en tiempo de paz, de un sistema de inteligencia con la capacidad suficiente para coleccionar, procesar evaluar y diseminar la información requerida por el Comandante Operacional y los Comandantes subordinados. Debe tenerse presente que en términos de los factores operacionales espacio, fuerza y tiempo, la perspectiva del Comandante Operacional es mucho más amplia que la del Comandante Táctico.

Por lo tanto el propósito del Planeamiento de Inteligencia es proveer al Comandante a los Comandantes subordinados toda la información del enemigo requerida, en cada una de las Fases del Proceso de Planeamiento Militar, para la planificación de las operaciones.

La Inteligencia Naval es el elemento clave de las operaciones navales, permite a los Comandantes emplear su potencia de combate con eficiencia con el fin de ser victoriosos en las batallas decisivas, la inteligencia es una parte importante de cada decisión de combate.¹³

El análisis de inteligencia procesa la información, procedente de diferentes fuentes, para producir un cuadro general del campo de batalla, este cuadro reduce las incertidumbres del campo de batalla y la situación.

Dentro de las principales obligaciones de Inteligencia Naval esta la actualización del orden de batalla naval de las posibles amenazas, a

¹³ ACADEMIA DE GUERRA NAVAL, Manual para la elaboración del Anexo de Inteligencia, 2008

través del análisis del espectro electromagnético para actualizar la cartilla electrónica y poder planificar las operaciones navales.

Para lo cual se requiere una capacidad de medios tecnológicos que abarquen varios campos de la inteligencia como se resumen a continuación:

- Inteligencia de Señales (SIGINT).
- ✓ Inteligencia de Comunicaciones (COMINT).
- ✓ Inteligencia Electrónica (ELINT)
- Inteligencia de Imágenes (IMINT).
- Inteligencia Informática.

De estos campos únicamente son cubiertos los campos de ELINT e IMINT pero de manera parcial, debido a la obsolescencia de equipos y a la deficiencia de personal especializado en esta área, dejando a la COMINT sin cubrir en ninguno de los rangos de frecuencias ni aplicaciones como celular, satelital etc., más aun en el área informática por donde se presentan las mayores vulnerabilidades a la seguridad de la información que poseen la Institución, siendo este el activo más valioso.

3.4.1. FODA DIRINT

A manera de puntualizar y enfocar en la DIRINT se realiza el análisis FODA de la organización, resultado de entrevistas y análisis de documentos elaborados anteriormente.

3.4.1.1. Fortalezas

- Se cuenta con Manuales y Reglamentos de las Fuerzas Armadas, en la que se establece las competencias, responsabilidades y obligaciones para los Repartos y sus miembros.

- Directivas del SIM, en la que se establecen los parámetros de funcionamiento del Sistema de Inteligencia Militar.
- La estructura organizacional de inteligencia tiene las características de flexibilidad y dinamismo para hacer frente al entorno y cambios tecnológicos.
- Los centros de Formación y Capacitación de Tripulación de la Armada gradúan personal de nivel superior de varias especialidades, los cuales están aptos para iniciarse en la especialidad de Inteligencia Naval.
- De la Escuela Superior Naval, egresan Oficiales de arma, idóneos para formar parte de la especialidad de Inteligencia Naval.
- El Personal de Oficiales y Tripulantes con curso básico de Inteligencia y cursos afines en el país y en el exterior contribuyen al Sistema con capital humano especializado en el área.
- El Personal de Oficiales y Tripulantes reciben capacitación básica de Inteligencia en los diferentes cursos de ascenso, a fin de fortalecer el Subsistema de Inteligencia de la Fuerza Naval y contar con colaboradores y recolectores de información en cualquier área que se encuentren.
- La organización estructural del Subsistema de Inteligencia de la Fuerza Naval, es parte integral del Sistema de Inteligencia Militar (SIM), el mismo que integra a todos los organismos en los diferentes niveles de inteligencia de las Fuerzas Armadas.
- Contar con la Escuela Conjunta de Inteligencia Militar (ECIM), donde las tres ramas de las Fuerzas Armadas reciben una doctrina única en Inteligencia y sus miembros se relación para trabajos a futuro donde se requiere apoyo oportuno y confiable.

- Incentivos para el personal de Tripulación como las vacantes de Ayudante Administrativo para las Agregadurías a las Embajadas del Ecuador en Perú y Colombia.
- Experiencia del personal de inteligencia en acciones y operaciones de Inteligencia y Contrainteligencia en defensa interna, detectando actividades ilícitas en el ámbito marítimo.

3.4.1.2. Oportunidades

- Convenios y acuerdos bilaterales con las Armadas de la República de Chile, Colombia, Argentina y Estados Unidos, para capacitar Oficiales y Tripulantes en el área de Inteligencia.
- La predisposición política del Ejecutivo para reestructurar, fortalecer, legalizar y normar el funcionamiento del SIM, con la cual se podrá contar con un Subsistema de Inteligencia de la Fuerza Naval, acorde a los avances tecnológicos.
- Vinculación con Universidades e Institutos de Altos Estudios, donde se pueda perfeccionar a nuestro personal de Oficiales y Tripulantes para contar con analistas de inteligencia estratégica.
- Colaborar y coordinar con otras Agencias de Inteligencia nacionales y de países amigos, para intercambio de experiencias, información y capacitación propendiendo al trabajo conjunto, evitando la duplicidad de esfuerzo y encaminados hacia el mismo objetivo.

3.4.1.3. Debilidades

- La planificación de las operaciones de Inteligencia y Contrainteligencia no responde eficientemente para la toma de decisiones oportunas del mando para la conducción de operaciones militares.

- Poca experiencia del personal de Inteligencia en acciones y operaciones de inteligencia y contrainteligencia en defensa externa.
- La Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, limita el reclutamiento del personal de servicios y especialistas para que integren la especialidad de Inteligencia.
- Deficiencia en el orgánico efectivo de personal especializado, para cumplir con eficiencia y efectividad las tareas encomendadas a la Dirección y cumplir los procesos establecidos.
- Deficiencia tecnológica y de personal capacitado para emplear las nuevas herramientas y equipos especiales de inteligencia.
- Duplicidad en el canal técnico y de mando para el flujo de información e inteligencia.
- Falta de recursos económicos para el sostenimiento de las operaciones de inteligencia y contrainteligencia.
- Inobservancia de los procedimientos operativos, lo que afecta el flujo oportuno de información e inteligencia, llegando a existir fuga y ocultamiento, repercutiendo en las operaciones militares.
- Empleo del personal de Inteligencia en acciones subsidiarias solicitadas por otros Organismos e Instituciones del Estado.
- Falta de una Ley de Inteligencia Nacional que establezca y delimite el accionar de Inteligencia Naval.
- Falta de direccionamiento de la Dirección General de Inteligencia del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (G-2).
- No tener definida la carrera naval del personal de Oficiales con curso de Inteligencia, al no ser otra especialidad de la clasificación de arma.

- La Dirección de Inteligencia Naval, no cuentan con organizaciones de fachada o cubierta, que protejan sus actividades.
- No se ha podido incluir el aporte profesional de personal del sexo femenino y de servidores públicos.
- Integrantes del Subsistema de Inteligencia de la Fuerza Naval, no idóneos que pueden llegar a cometer actos de corrupción.

3.4.1.4. Amenazas

- Imagen distorsionada de las actividades y operaciones de Inteligencia Naval, dentro y fuera del ámbito castrense.
- Eliminación del aporte económico que el Estado ha confiado al Sistema de Inteligencia Naval para su fortalecimiento y sostenimiento.
- Redes de espionaje de Fuerzas Armadas regulares e irregulares que estén en la capacidad de atentar contra la Institución y el Estado.
- Las organizaciones políticas extremistas, ONG`S y de derechos humanos, que miran y describen a Inteligencia Naval como una organización de represión y persecución a las entidades.
- Interferencia y falta de colaboración de la Policía Nacional, en el combate de los actos ilícitos por vía marítima, fluvial y lacustre, por celo a las competencias en las aéreas de jurisdicción y responsabilidad de la Armada del Ecuador con respecto a la Policía Marítima.
- Miembros de la Fuerza Naval que han sido descubiertos en actos de corrupción, y los delincuentes que han sido sentenciados, delaten y pongan en riesgo la identidad del personal de inteligencia.

3.4.1.5. Matriz FODA

Nos apoyamos de esta herramienta la misma que nos permite conformar un cuadro de la situación actual de la DIRINT, para determinar las estrategias relacionadas a cada conjugación de las Fortalezas con las Oportunidades y Amenazas y de las Debilidades con Oportunidades y Amenazas.

La matriz FODA nos ayuda a realizar el análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas que nos planteamos en nuestra planificación estratégica.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Mejoramiento continuo de los procesos de la DIRINT	Fortalecer los acuerdos con la Policía Nacional
	Fortalecer los acuerdos bilaterales de Inteligencia	Difundir los objetivos y metas alcanzadas en cada uno de los niveles de la organización.
	El SIM con sus subsistemas no puede ser reemplazado	
DEBILIDADES	Evaluación de los procesos de Inteligencia	Determinar y gestionar el presupuesto acorde a las operaciones de Inteligencia.
	Contar con la ECIM	Gestionar la adquisición de equipos especiales de inteligencia
	Disponer de un orgánico cuantitativo y cualitativo recomendable de Oficiales y Tripulantes de Arma, Especialistas en Inteligencia Naval.	Asesorar en la toma de decisiones con inteligencia ágil y oportuna
		Perfeccionar al personal de Oficiales y Tripulantes
		Mejorar la infraestructura informática y su seguridad

Tabla No. 2 Matriz FODA de la DIRINT
Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

3.5. Reestructuración de la DIRINT

El Subsistema de Inteligencia de la Fuerza Naval se define por las capacidades humanas, operativas, económicas y de material que posee la DIRINT, para la búsqueda de información en su área de jurisdicción.

Para lo cual se han presentado los siguientes cambios estructurales para cumplir con los procesos levantados de acuerdo a la metodología implementada por la Armada para satisfacer de mejor manera la función básica.

El organigrama estructural del quinquenio 2002 . 2007 era el siguiente:¹⁴

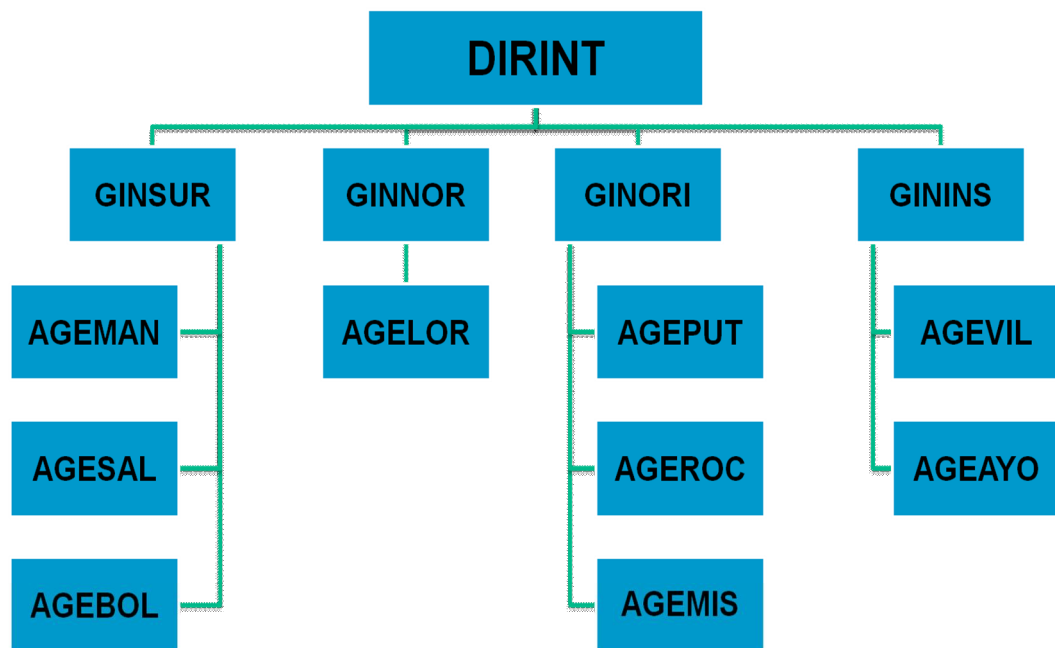


Gráfico No.5: Organigrama Externo de la DIRINT 2003 . 2008

Elaborado por: DIRINT 2003

Este organigrama tuvo algunos cambios y se presentaron algunas novedades en su periodo como por ejemplo a la agencia de Misahualli (AGEMIS) no se asignó personal en todo el tiempo de vigencia, a la

¹⁴ DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA NAVAL, Manual de Organización, 2004

Agencia de Puerto Villamil (AGEVIL) se asigno personal recién desde el año 2006, en Mayo del 2007 fueron suprimidas las Agencias del Grupo de Inteligencia Naval Sur (GINSUR), en virtud de que en la Dirección de la Marina Mercante se estructuró un Grupo de Inteligencia para contrarrestar las actividades ilícitas en el mar, la misma que no dio buenos resultado y se descuido en las jurisdicciones de estas Agencias suprimidas las otras actividades que cumplen Inteligencia Naval.

El organigrama estructural para el quinquenio 2008-2012 que se presento al Estado Mayor de la Armada (ESMAAR) y fue aprobado en Diciembre del 2008 por el Ministerio de Defensa Nacional (MIDENA) es el siguiente:

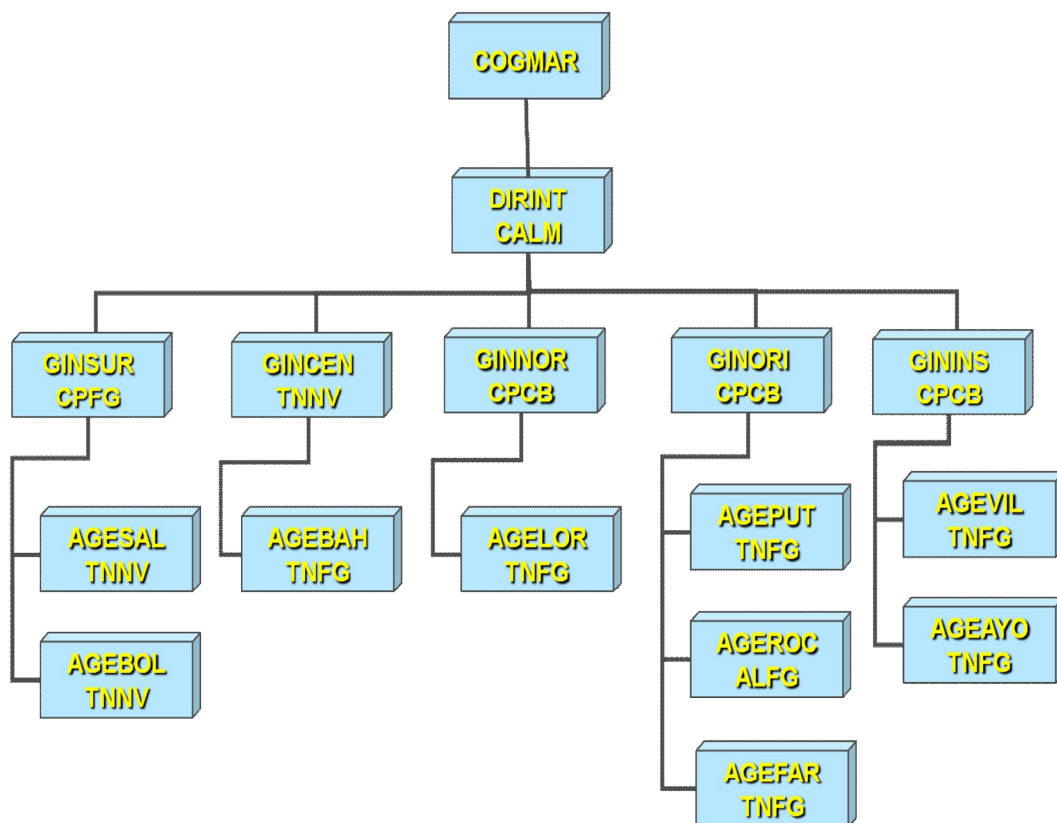


Gráfico No.6: Organigrama Externo de la DIRINT 2008 . 2012
 Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

En el cual se elimina AGEMIS y se crea la Agencia de General Farfán (AGEFAR) por ser un punto estratégico para la obtención de información especialmente de los Grupos Irregulares de Colombia (GIAC). Para un mejor control jurisdiccional se divide al Grupo de Inteligencia Naval Sur en dos, creándose el Grupo de Inteligencia Naval Centro.

En esta reestructuración se definió y determinó la necesidad de jerarquizar al Sub sistema, colocando plazas como Jefes de Agencia a Oficiales que hayan realizado el curso de Inteligencia y dependiendo del área de jurisdicción y la influencia que esta tiene, se colocó las plazas respectivas en los diferentes grados concordante con las plazas orgánicas que tiene la Fuerza para cada grado, de igual manera se realizó con los Jefes de Grupo y los Jefes de Departamento de los mismos y de la Dirección, donde se debe resaltar el esfuerzo principal es en la plaza para el Director de Inteligencia Naval es cual fue asignado una plaza para un señor Contralmirante, colocando a este Reparto en un puesto de importancia Institucional, siendo un trabajo que demandó de varias reuniones con la División de Personal del Estado Mayor de la Armada para la aprobación respectiva

Para la estructura orgánica de la Dirección a diferencia de la anterior, se crean los órganos de asesoramiento para la Dirección como es la Asesoría Jurídica, Planificación Estratégica, Evaluación y Control, y Doctrina y Normalización, en el Departamento de Contrainteligencia se crea la División de Seguridad Informática y para el Departamento Administrativo Financiero se crea la División de Personal que reemplaza a la Escuela de Inteligencia Naval.



Gráfico No.7: Organigrama Interno de la DIRINT 2008 . 2012
 Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

Para la estructura orgánica de los Grupos se los estandarizó a todos bajo la misma estructura de la Dirección con la diferencia del ente táctico como son las Agencias subordinadas a cada uno de ellos, para que los procesos sean genéricos y solo se diferencien por situaciones particulares del área de operación, en las que el número de personal esté relacionado al cumplimiento de los mismos

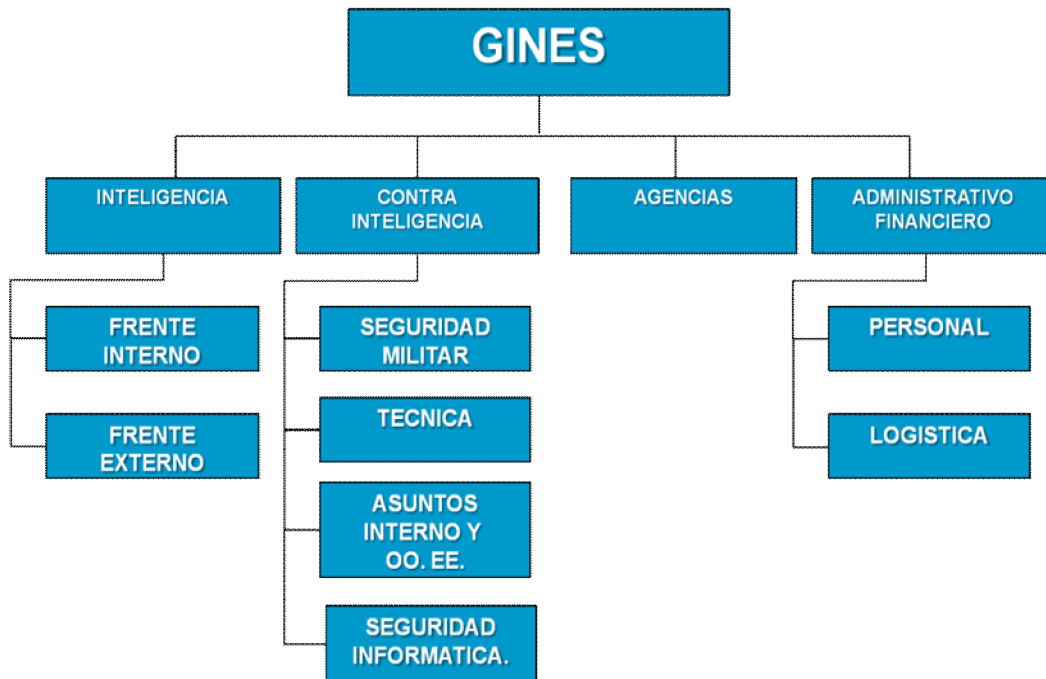


Gráfico No.8: Organigrama Tipo de los Grupos de Inteligencia Naval 2008 . 2012
 Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

Para una mejor comprensión en el gráfico No. 9 se representa la jurisdicción asignada a cada Grupo de Inteligencia Naval y sus respectivas Agencias de Inteligencia Naval:

Para el Grupo de Inteligencia Naval Norte (GINNOR) la Provincia de Esmeraldas y su Litoral, con sede en Esmeraldas para lo cual cuenta con el apoyo directo de la Agencia de San Lorenzo (AGELOR) en el Cantón San Lorenzo.

Para el Grupo de Inteligencia Naval Centro (GINCEN) la Provincia de Manabí y su Litoral, con sede en Manta para lo cual cuenta con el apoyo directo de la Agencia de Bahía de Caráquez (AGEBAH) en el Cantón Bahía de Caráquez.

Para el Grupo de Inteligencia Naval Sur (GINSUR) las Provincias de Santa Elena, Guayas y El Oro con sus respectivos litorales, con sede en Guayaquil para lo cual cuenta con el apoyo directo de la Agencia de

Salinas (AGESAL) en el Cantón Salinas, la Agencia de Puerto Bolívar (AGEBOL) en el Cantón Puerto Bolívar

Para el Grupo de Inteligencia Naval Oriente (GINORI) las Provincias de Orellana, Napo y Sucumbíos, con sede en Francisco de Orellana para lo cual cuenta con el apoyo directo de la Agencia de Putumayo (AGEPUT) en el Cantón Putumayo, la Agencia de Nuevo Rocafuerte (AGEROC) en el Cantón Nuevo Rocafuerte

Para el Grupo de Inteligencia Naval Insular (GININS) la Provincia de Galápagos con sus respectivo litoral, con sede en la Isla San Cristóbal para lo cual cuenta con el apoyo directo de la Agencia de Villamil en la Isla Isabela, la Agencia de Puerto Ayora (AGEAYO) en la Isla Santa Cruz

La DIRINT, la provincia de Pichincha con su sede en la ciudad de Quito, y para trabajos eventuales tendrá las Provincias de, Imbabura, Cotopaxi Tungurahua, y Chimborazo.



Gráfico No. 9 Dispositivo y Área de responsabilidad para los GINES
 Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

De manera paralela a este organigrama estructural se presentó el orgánico del personal con sus respectivas vacantes orgánicas para satisfacer las necesidades de personal:

Existiendo un incremento sustancial en el numérico en Oficiales de 20 plazas a 58 y en el personal de 229 a 278, las mismas que serán llenadas hasta finales del 2012 para la cual fue planteado de tal manera de cumplir con las expectativas de crecimiento planificado para el personal con esta especialidad, a más de esto se crea la plaza para un servidor público, para la Dirección en el área de planificación de tal manera de dar continuidad a la organización, no siendo lo ideal, pero por disposiciones impuestas en la no creación de plazas para servidores públicos es relevante haber conseguido al menos una plaza importante para la organización.

CUADRO COMPARATIVO ENTRE ORGANICO ANTERIOR Y EL ACTUAL DE LA DIRINT Y GINES						
REPARTOS	OFICIALES		TRIPULANTES		SER. PUB.	
	VIGENTE	PROPUESTO	VIGENTE	PROPUESTO	VIGENTE	PROPUESTO
DIRINT	7	12	44	44	0	1
GINSUR	6	10	40	33		
AGEBOL		1	7	6		
AGESAL		1	7	6		
AGEMAN		0	6	0		
GINCEN		5		22		
AGEBAH		1	6	6		
GINNOR	5	4	25	26		
AGELOR		1	7	6		
GINORI	1	3	14	23		
AGEPUT		1	4	3		
AGEROC		1	3	3		
AGEMIS		0	3	0		
AGEFAR		1		3		
GININS	1	2	14	16		
AGEAYO		1	3	3		
AGEVIL		1	3	2		
SUBTOTAL	20	45	186	202	0	1

Tabla No. 3 Orgánico de la DIRINT y sus Repartos subordinados

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

CUADRO COMPARATIVO ENTRE ORGANICO ANTERIOR Y ACTUAL TODARM				
REPARTOS	OFICIALES		TRIPULANTES	
	VIGENTE	PROPUESTO	VIGENTE	PROPUESTO
MIDENA (PREREP)	0	3	8	15
COMACO		3	22	36
ECIM		2		4
COGMAR			0	4
ESMAAR		1	2	3
COOPNA		1	3	2
PRIZON			2	1
CODESC		1	2	1
ESCSUB			0	1
COOPNO		1	1	1
BIMJAR			0	1
BIMJAM			0	1
BIMEDU			0	1
DIRNEA		1	0	1
DIRGIN			0	1
COGUAR		1	3	3
SUBTOTAL	0	13	43	76

Tabla No. 4 Orgánico de la DIRINT en Repartos no subordinados

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

3.6. Proyecto de Gestión por Procesos en la Armada del Ecuador

La Armada del Ecuador ha visto la necesidad de incorporar nuevas técnicas de gestión que apoyen a alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades administrativas y operativas, que le permitan lograr el éxito en la entrega de bienes y servicios de calidad a la comunidad. Una de estas herramientas constituye la gestión por procesos, que concentra la atención en satisfacer los requerimientos de la comunidad nacional e internacional.

La identificación de los procesos que se generan en la institución es un nuevo paso hacia la implementación de una gestión por procesos. Los altos niveles de competitividad de los escenarios actuales exigen a las organizaciones, excelencia, innovación y anticipación como requisitos básicos de éxito y supervivencia.

Dentro de este contexto, el proyecto de gestión por procesos será la base sobre la cual se desarrollarán las actividades de la Institución, constituyendo un apoyo para transparentarlas, estandarizarlas y mejorarlas, para lo cual se requiere crear conciencia de la necesidad de incorporar conceptos de calidad y mejora continua, incorporando una herramienta tecnológica %QPR Process Guide+, como un medio que posibilite la implantación de la modalidad de trabajo por procesos, en reemplazo de la tradicional modalidad de trabajo por funciones.

Sobre la base de la experiencia adquirida, se estructura la actualización de la %Gestión por ProcesosÍ (gráfico No. 10), debido a la implementación del Software QPR, la misma que facilitará el diseño, mejora y gestión de los procesos Institucionales, Sectoriales y de Reparto, para el diseño de una estructura organizativa institucional para el nuevo Quinquenio 2008 - 2012.

ESTRUCTURA DEL MODELO

MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

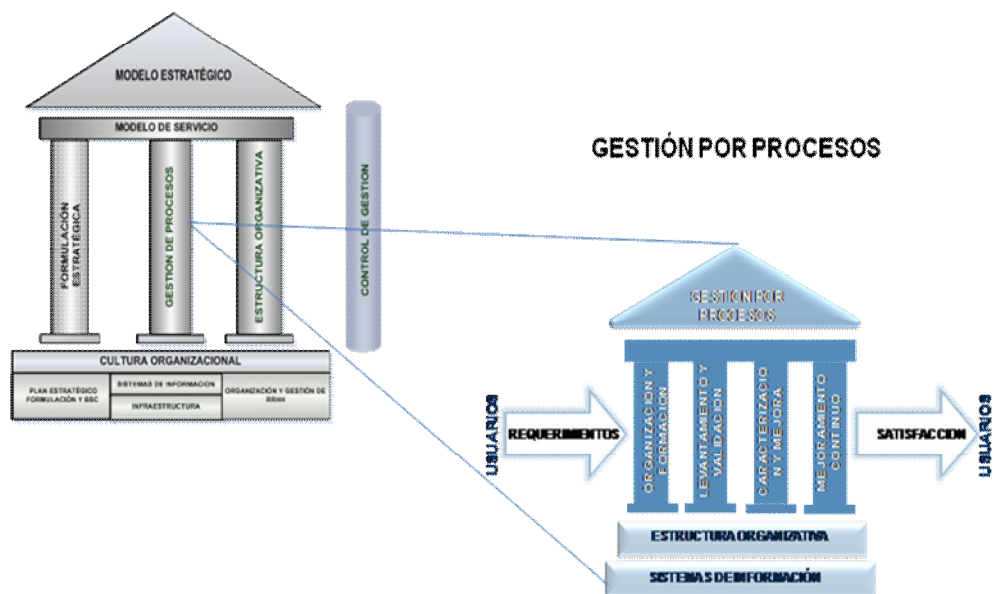


Gráfico No.10: Estructura del modelo de gestión para la Armada del Ecuador
 Elaborado por: Departamento de Planificación del ESMAAR

3.7. Esquema del Proyecto de Procesos en la Armada del Ecuador

En el gráfico No. 11 se sintetiza como se esquematizó el proyecto de procesos en la Armada del Ecuador de la que se identifica que para el desarrollo de procesos se necesita de los actores y directivas del sistema de gestión por procesos (documentos de soporte) y la implementación y automatización de procesos



Gráfico No.11: Esquema del proyecto de Procesos de la Armada del Ecuador

Elaborado por: Departamento de Planificación del ESMAAR

En la parte correspondiente a los actores y directivas del sistema de gestión de procesos se contempla la integración de personal que conformará los grupos de trabajo para el mejoramiento de procesos en cada uno de los sectores de la Armada. Los grupos están estructurados bajo un liderazgo consistente, que les permita visualizar la situación actual de los procesos en cada sector, e incluir las mejoras y proyectos de modernización necesarios de acuerdo a la nueva estructura de la Institución.

La implementación completa de la herramienta informática de procesos QPR, impulsará efectivamente la gestión de los procesos en cada uno de los sectores al incluir los planes de acción y los proyectos de mejora integrados a la aplicación informática y su seguimiento y control estarán a cargo de los Líderes de la gestión de los procesos de los sectores.

En lo que corresponde a la implementación del Sistema de Gestión Por Procesos de la Armada Del Ecuador contempla el completamiento de la validación y levantamiento de los procesos en la aplicación informática QPR, mediante la integración de la información los Macro proceso, Procesos, Subprocesos, Interrelaciones (Flujos de información y de control entre subprocesos) y la inclusión de Jerarquía organizacional y el Orgánico propuesto.

La inclusión de la información de la caracterización de los subproceso nos servirá para iniciar la mejora de los subprocesos identificados anteriormente, para ello se requiere el ingreso de la información de los pasos del proceso o caracterización de los elementos del modelo.

La caracterización de los pasos del proceso contempla lo siguiente: La flujo diagramación de actividades y la inclusión de las tareas, la asignación de los recursos, roles o puestos orgánicos propuestos y la verificación de la información por el dueño del subproceso.

La implantación de los procesos en cada uno de los sectores y repartos de la Armada, inicia con la entrega de la información y modelos de procesos validados, con la presentación de los procesos al Estado Mayor, para ello se integran los modelos de procesos, la metodología de mejora y manejo de la información los procesos y las actividades designadas al comité de mejora de procesos de la Armada.

Para determinar los indicadores clave desempeño de los procesos KPI es necesario integrarlo con el seguimiento indicadores de la estrategia BSC, para lo cual se requiere de la integración tecnología de las dos aplicaciones tanto de procesos como de estrategia y determinar exactamente cuál es el sistema de medición del desempeño de los procesos.

Para que el sistema de gestión por procesos perdure en el tiempo es indispensable incluir herramientas y metodologías de mejora continua basadas en la realidad y cultura institucional.

Una vez que se cuenta con las dos fases se procede con el desarrollo de los procesos para todos los sectores de la Armada de acuerdo a su estructura orgánica y áreas especializadas siguiendo la metodología descrita en el gráfico No. 12 extraída de la Guía de Procesos QPR.



Gráfico No.12 Estructura de la metodología del QPR

Elaborado por: QPR Management Software

De manera paralela y como parte de la mejora de los procesos, el siguiente objetivo es normalizar y estandarizar los documentos e información que fluye entre procesos, para lograrlo el grupo de procesos debe consolidar la información de los documentos de los proceso a fin de entregarlos al grupo de normalización.

El proyecto debe incluir automatizar el proceso de gestión documental, con el uso de tecnología, de tal forma que disminuya el flujo de documentos físicos, y específicamente conlleva a elevar los niveles de atención y despacho de la documentación interna y externa de la Institución, ofrecer un servicio de calidad a los usuarios, lograr la estandarizar los documentos y los procedimientos de la administración documental de los sectores.

Una vez concluida esta fase del proyecto, se pretende disponer de una solución informática que unifique y estandarice las políticas, procesos y procedimientos para la gestión de procesos y que se integre a la aplicación de la gestión documental de la institución, permitiendo proporcionar agilidad, optimizar medios y recursos.

3.8. Desarrollo de los Procesos de la DIRINT

La Armada definió los procesos en tres macro procesos: los gobernantes o estratégicos, los agregadores de valor o claves y los de apoyo o habilitantes.¹⁵

El mapa de Procesos de la Armada (gráfico No. 13) quedo definido bajo este esquema y se encuentra en la intranet de la Armada¹⁶, donde la DIRINT con el cumplimiento de su función básica de asesoramiento al Comandante General se encuentra dentro de los procesos habilitantes de asesoría, catalogado como el proceso número 12, el mismo que

¹⁵ ESTADO MAYOR DE LA ARMADA, Guía de Gestión por Procesos, 2008

¹⁶ <http://procesos.armada.mil.ec/scripts/qpr.exe>

contribuye al cumplimiento de la misión Institucional para llegar a la visión planteada en nuestro Plan Estratégico Institucional %Morán Valverde+.

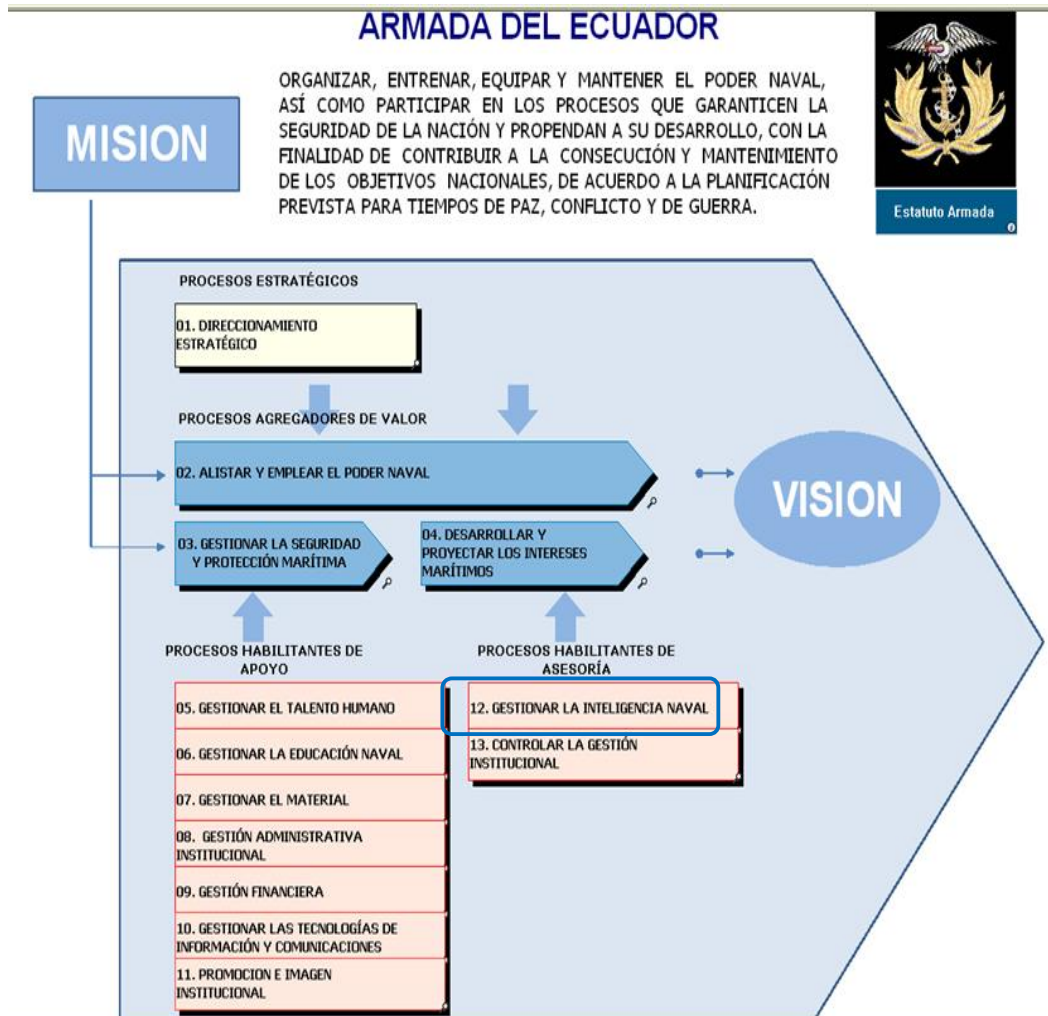


Gráfico No.13: Mapa de Procesos de la Armada del Ecuador.

Elaborado por: Departamento de Planificación del ESMAAR

Bajo este planteamiento y la misma metodología en la DIRINT se realizó el levantamiento de procesos desplegados del mapa de procesos definiendo como procesos estratégicos a la Gestión de la Inteligencia Naval, los procesos claves o agregadores de valor a las Operaciones de Inteligencia y a las Operaciones de Contrainteligencia y a los procesos habilitantes de apoyo a la Administración de Recursos Internos y Generación de Doctrina y Normalización y los procesos de asesoría a la

Asesoría Jurídica que se complementan en el tiempo para lograr la visión de la DIRINT: *contar para el 2012 con una Dirección de Inteligencia capaz de asesorar a los Diferentes niveles de Comando con información ágil y oportuna en tiempo y espacio, con su personal idóneo donde se prioriza los valores y principios de la Institución* como se puede visualizar a continuación en el gráfico No.14:

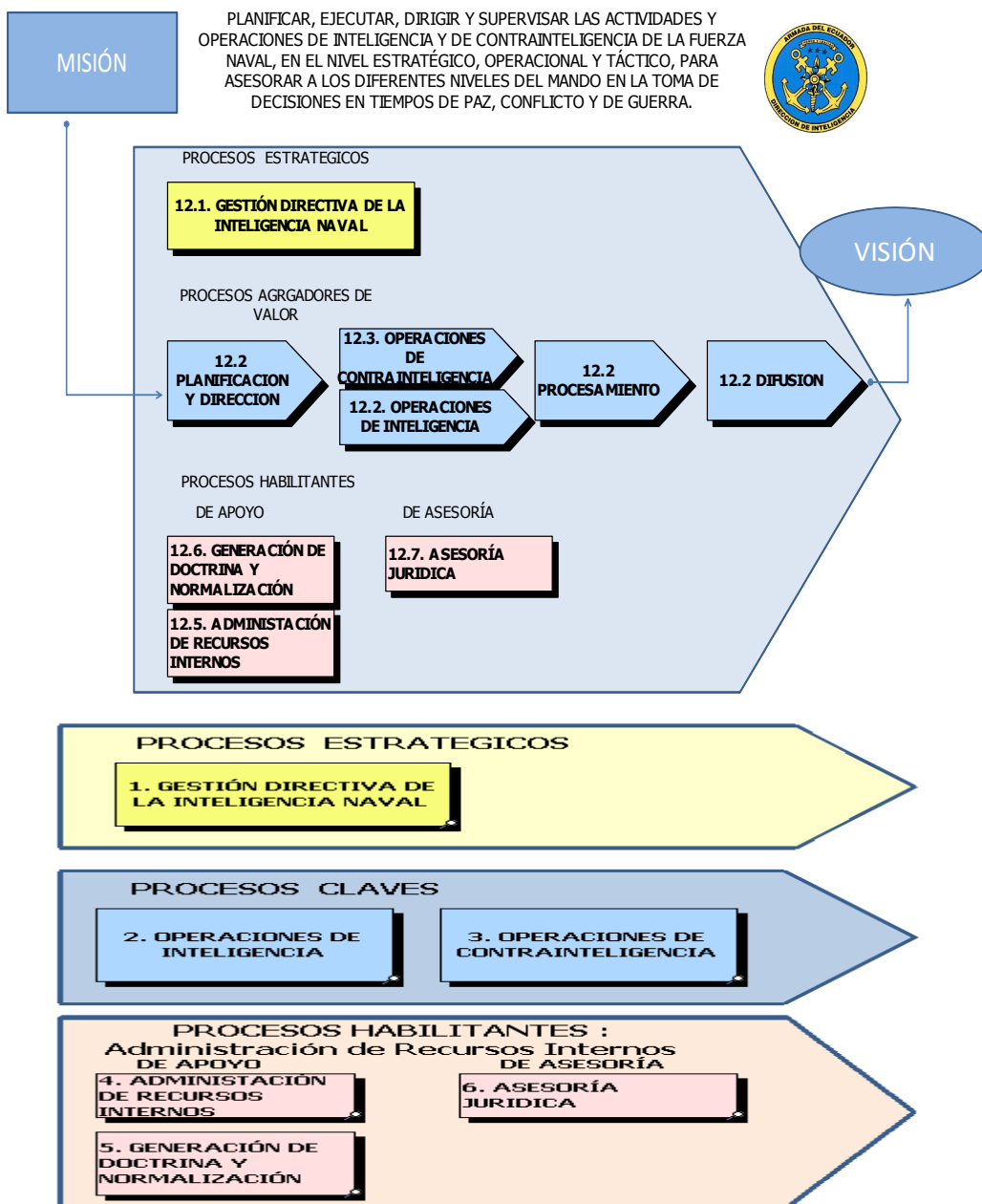


Gráfico No.14: Mapa de Procesos de la DIRINT
 Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

3.8.1. Estructura Orgánica Descriptiva

Los procesos: gobernante, habilitante y agregadores de valor se gestionarán a través de unidades administrativas establecidas en los siguientes niveles funcionales:

- a. **Nivel Directivo:** Dirección de Inteligencia Naval, Subdirección de Inteligencia Naval.
- b. **Nivel Operativo:** Grupo de Inteligencia Naval Sur, Grupo de Inteligencia Naval Centro, Grupo de Inteligencia Naval Norte, Grupo de Inteligencia Naval Oriente, Grupo de Inteligencia Insular, Departamento de Inteligencia, Departamento de Contrainteligencia.
- c. **Nivel de Apoyo:** Departamento Administrativo Financiero
- d. **Nivel Asesor:** Planificación Estratégica, Asesor Jurídico, Evaluación y Control, Normalización y Doctrina de la DIRINT

3.8.2. Cadena de Valor

La Cadena de valor de la DIRINT (gráfico No. 15) con la cual se contribuye a la Institución se resume en el ciclo de inteligencia y esta esquematizada de la siguiente manera, tomando en cuenta que la misma no es estática sino cíclica, la cual está en constante retroalimentación.

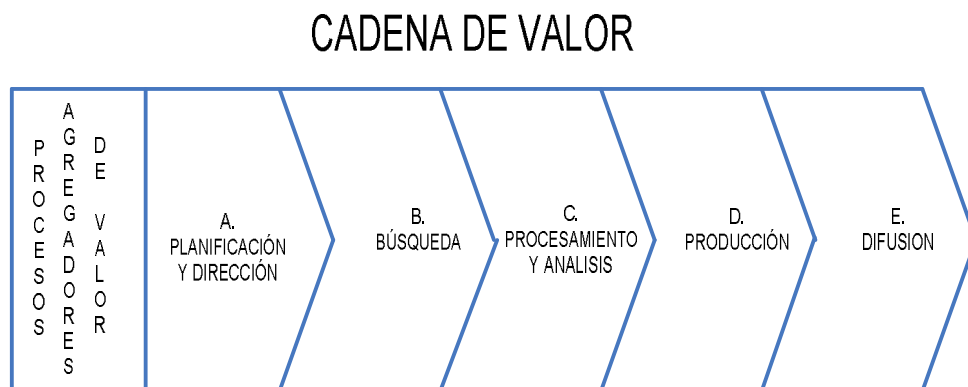


Gráfico No.15 Cadena de valor de la DIRINT

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

3.8.3. Estructura por Procesos

La estructura de la Dirección de Inteligencia Naval (DIRINT), se alinea con la misión institucional consagrada en el Plan Estratégico Institucional Morán Valverde 2008 - 2018 y su operatividad se sustenta en sus Grupos y Agencias.

Los procesos de la Dirección de Inteligencia Naval DIRINT se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de su misión y son los siguientes:

- **Procesos gobernantes.-** Orientan la gestión de la DIRINT a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento la capacidad operativa de la Dirección de Inteligencia; están integrados por el proceso de:

Proceso: (12.1) Gestión Directiva de la Inteligencia Naval.

- **Procesos agregadores de valor.-** Generan, los productos y servicios que responden a la función básica y son los siguientes:

Proceso: (12.2) Operaciones de Inteligencia;

Proceso: (12.3) Operaciones de Contrainteligencia;

- **Procesos Habilitantes.-** Está encaminado a generar productos de apoyo logístico para generar el portafolio de productos de la Dirección demandados por los procesos: gobernante, agregadores de valor y para sí mismo, viabilizando la gestión, está integrado por el proceso de:

Proceso: (12.4) Administrar los Recursos Internos

Proceso: (12.5) Generar Doctrina y Normalización

Proceso: (12.6) Asesoría Jurídica

3.8.3.1. Procesos Gobernantes

En el gráfico No. 16 se despliegan los subprocesos de la Gestión Directiva de la DIRINT los cuales son la Planificación de Inteligencia y la Evaluación y Control, las mismas que serán ejecutada por la Dirección, sus Asesores y con la Subdirección, en donde se realizaran las actividades inherentes a la Planificación y Dirección de las Actividades de Inteligencia y Contrainteligencia y el respectiva evaluación de los resultaos obtenidos, siendo alimentados estos subprocesos por insumos internos y externos que se encuentran enlazadas con las salidas de los otros procesos y sus salidas que son los productos finales que se entregan a los usuarios de la Inteligencia Naval, documentos que deben ser entregados de manera oportuna para la planificación de las operaciones navales y la toma de decisión de los diferentes niveles de mando.

Para el cumplimiento de la función básica, se definen los siguientes productos:

Planificación de la DIRINT

- 1) Plan Estratégico de la DIRINT

Evaluación y Control

- 1) Evaluación a la DIRINT
- 2) Control de la DIRINT

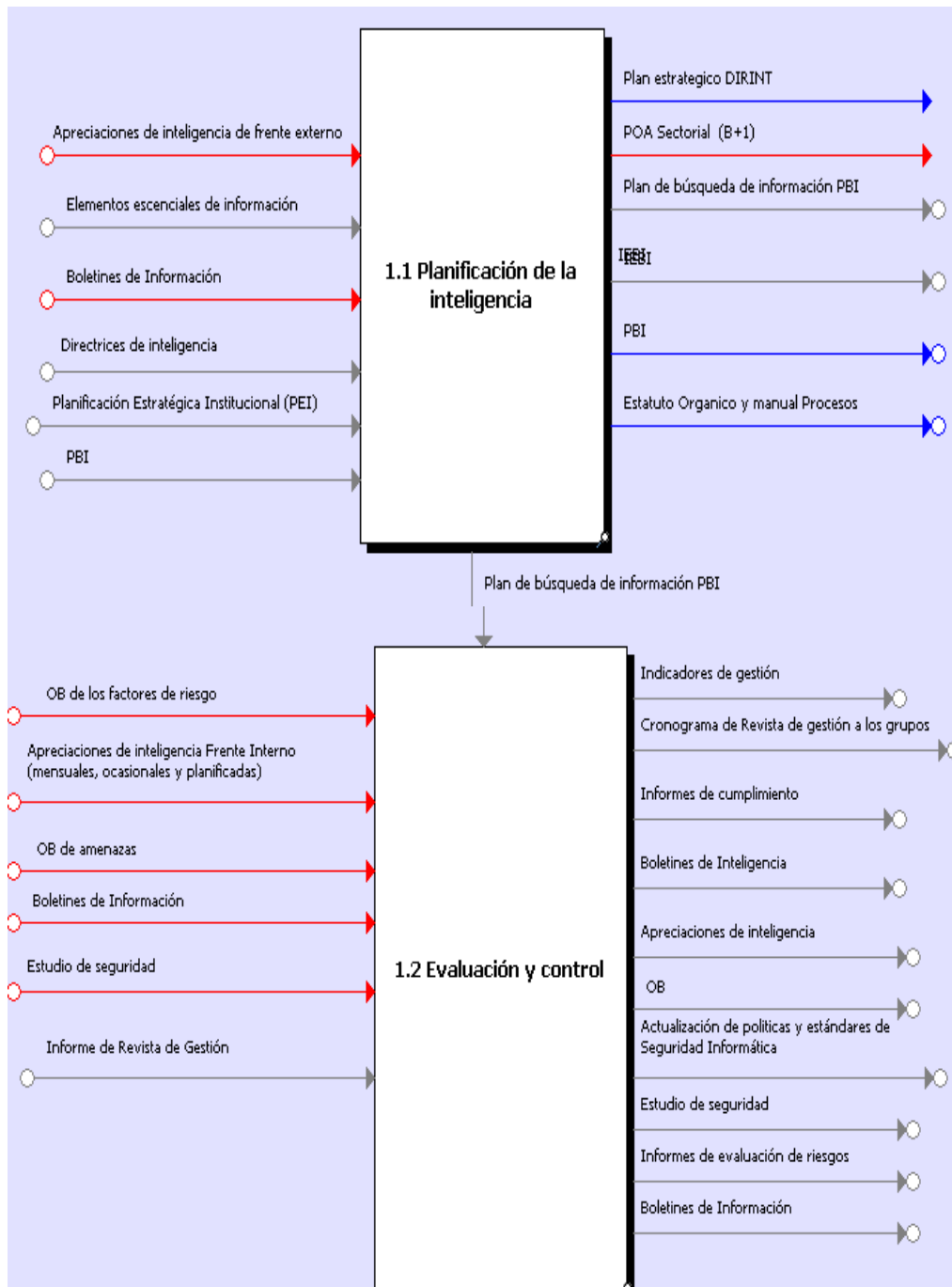


Gráfico No.16: Subprocesos de la Gestión directiva de la DIRINT
 Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

3.8.3.2. Procesos Agregadores de Valor

En el gráfico No. 17 se representan los subprocesos de las Operaciones de Inteligencia los cuales son Inteligencia Frente Externo y

Frente Interno, recibiendo como entradas o sus insumos para el proceso del ciclo de inteligencia toda información obtenida por fuentes abiertas o por fuentes encubiertas propias o de otras organizaciones e Instituciones que colaboran de manera directa y los productos que en ella se elaboran son los que contribuyen de manera principal a la cadena de valor a los que los denominamos productos primarios que se fueron determinados en la elaboración del Estatuto Orgánico de la DIRINT que se incluye en el presente trabajo investigativo como parte del desarrollo de la metodología del QPR y para cumplir con las normativas vigentes.

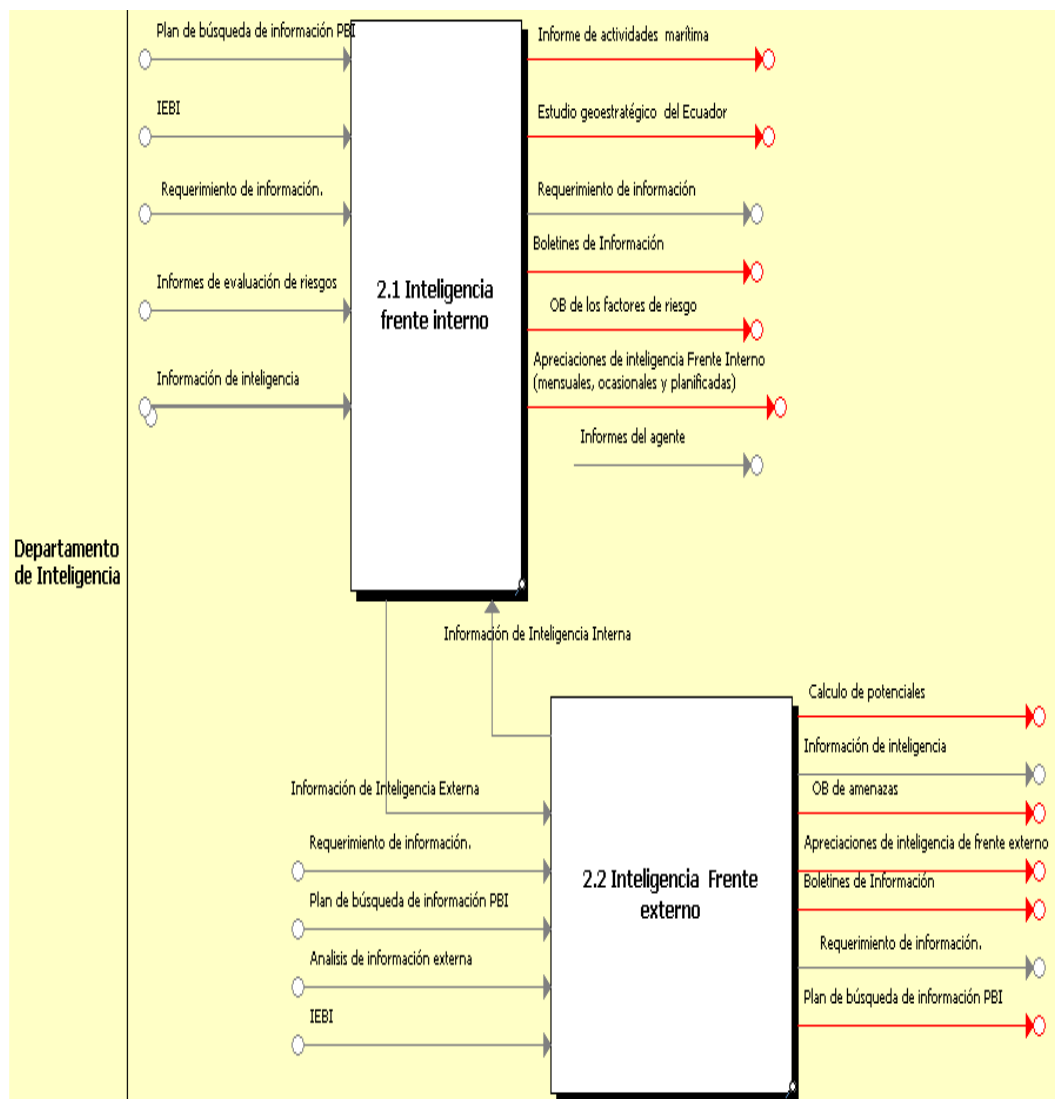


Gráfico No.17: Subprocesos de la Operaciones de Inteligencia
 Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

Para el cumplimiento de la función básica, se definen los siguientes productos del Departamento de Inteligencia y a los diferentes usuarios o clientes que se entregan a más del Comandante General de Marina:

Operaciones de Inteligencia Frente Interno

- 1) OO.BB. de los factores de riesgo internos (COMACO).
- 2) Apreciaciones mensuales del Frente Interno (COMACO-ESMAAR-G2).
- 3) Apreciaciones de las actividades ilícitas por vía marítima. (COMACO-ESMAAR-G2).
- 4) Boletines mensuales de información del frente interno. (COMACO-ESMAAR-G2).
- 5) Boletines diarios de información del frente interno. (COMACO-ESMAAR-G2).
- 6) Boletines ocasionales y especiales del frente interno. (COMACO-ESMAAR-G2).
- 7) Plan de Búsqueda de Información (AGREGADURÍAS).

Operaciones de Inteligencia Frente Externo

- 1) OO.BB. Rojo (REPARTOS OPERATIVOS).
- 2) OO.BB. Amarillo (REPARTOS OPERATIVOS).
- 3) OO.BB Subversivo (REPARTOS OPERATIVOS).
- 4) Apreciaciones estratégicas de Perú (COMACO . ESMAAR -G-2).
- 5) Apreciaciones estratégicas de Colombia. (COMACO -ESMAAR - G-2).

- 6) Boletines mensuales de información del frente externo (COMACO . ESMAAR . G-2).
- 7) Boletines diarios de información del frente externo (COMACO - ESMAAR . G-2).
- 8) Boletines ocasionales y especiales del frente externo (COMACO . ESMAAR . G-2).

En el gráfico No.18 se presentan los subprocesos de las Operaciones de Contrainteligencia como lo es la Seguridad Militar, Operaciones Especiales y de Contrainteligencia y las de Seguridad Informática, de la misma manera con sus entradas que algunas se enlazan con productos de Operaciones de Inteligencia y con información obtenida de los Repartos, siempre velando como objetivo final la seguridad del personal y de las Unidades Navales, siendo este proceso susceptible a vulnerabilidades en nuestras áreas internas:

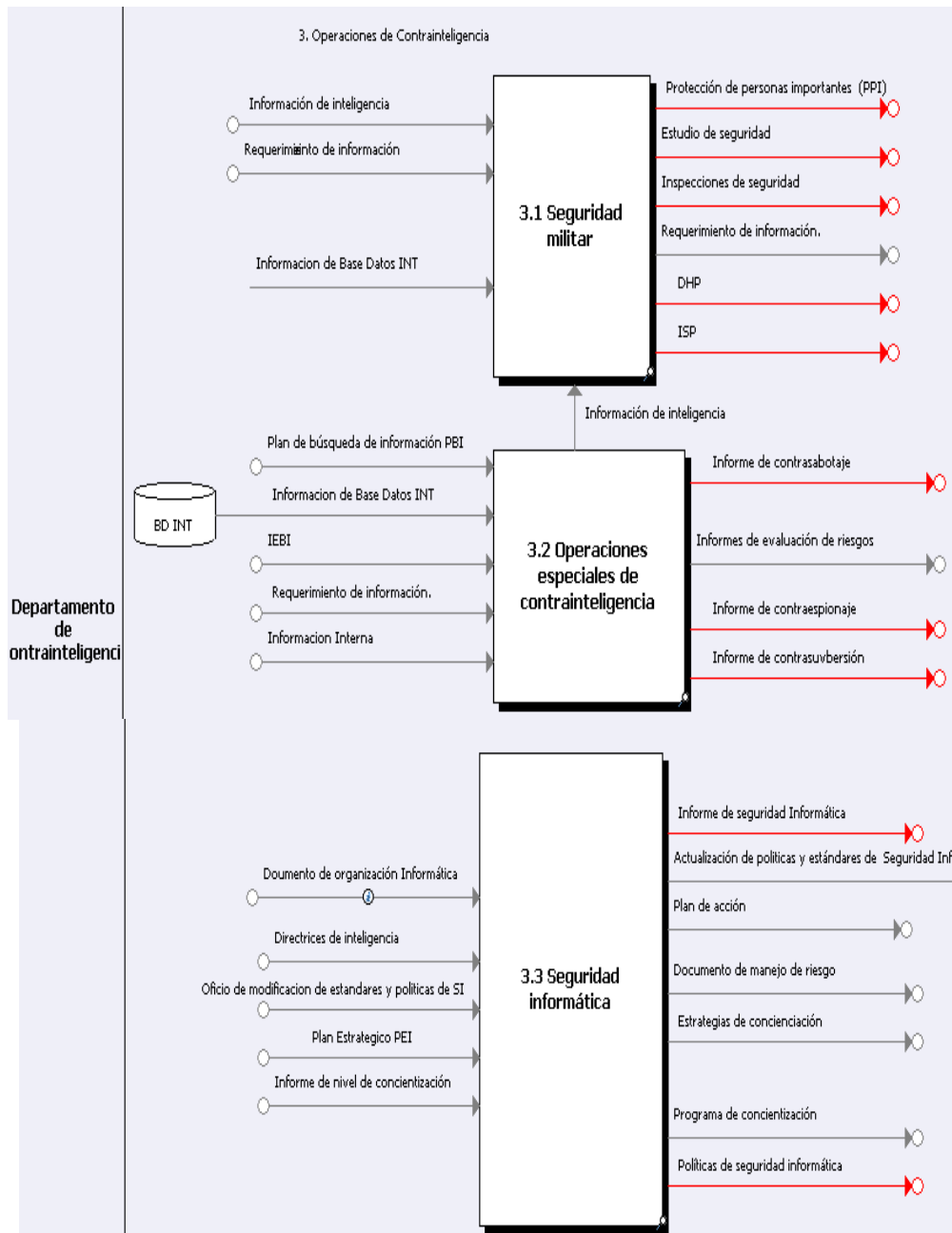


Gráfico No18: Subprocesos de las Operaciones de Contrainteligencia de la DIRINT
 Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

Para el cumplimiento de la función básica, se definen los siguientes productos del Departamento de Contrainteligencia y a los diferentes usuarios o clientes que se entregan a más del Comandante General de Marina:

Seguridad Militar

- 1) Estudios de seguridad (REPARTOS DE TIERRA).
- 2) Informe de DHP . ISP. (REPARTOS).
- 3) Informe de revistas a los Repartos anunciadas y no anunciadas. (REPARTOS).
- 4) Inspecciones de seguridad. (REPARTOS).
- 5) Protección de Personas Importantes (COMACO . ESMAAR).

Operaciones Especiales de Contrainteligencia

- 1) Informe mensual de contra espionaje (G-2).
- 2) Informe mensual de contra sabotaje. (G-2).
- 3) Informe mensual de contra subversión (G-2).
- 4) Informe del agente de asuntos internos. (ESMAAR - INSGAR).

Seguridad Informática

- 1) Informe mensual de seguridad informática. (DIRTIC).
- 2) Políticas de Seguridad Informática (DIRTIC).

3.8.3.3. Procesos Habilitantes

Los subprocesos de la Administración de Recursos Internos son de manera general en toda la Institución en virtud de que existen normas establecidas para todas las unidades de la Armada conforme a lo establecido en las regulaciones estatales, y se convierten los encargados en administradores y ejecutantes del presupuesto y la administración del personal.

Para el cumplimiento de la función básica, se definen los siguientes productos del Departamento de Administrativo Financiero y a los diferentes usuarios o clientes que se entregan los mismos:

Administrar el personal

- 1) Informes de personal (DIGPER)
- 2) Registro de libreta de vida naval (DIGPER)
- 3) Seguimiento a matriz de conocimiento (DIGPER)
- 4) Planificar los trasbordos del Personal (DIGPER)

Administrar los recursos materiales y financieros

- 1) Proforma presupuestaria (DIGFIN)
- 2) Cédula presupuestaria (DIGFIN)
- 3) Estados financieros (DIGFIN).
- 4) Seguimiento al PAA (ESMAAR)
- 5) Control de bienes (ESNAQI)

Administrar la capacitación en Inteligencia

- 1) Lista de Aspirantes a realizar el Curso Básico de Inteligencia Militar. (ECIM . DIGEDU)
- 2) Llamamiento a curso de ascenso %C+y %D+(DIGPER)
- 3) Llamamiento a cursos de perfeccionamiento a la (ECIM. DIGPER).
- 4) Llamamiento a seminarios y/o pasantías programados por la (DIRINT- DIGPER)
- 5) Mallas curriculares. (DIGEDU)

6) Planes y Programas de Estudio. (DIGEDU)

Asesoramiento Legal

- 1) Asesoramiento legal.
- 2) Informe Jurídico.

Patrocinio Legal

- 1) Demandas.
- 2) Contestación a demandas.

Doctrina y Normalización

- 1) Doctrina de Inteligencia
- 2) Normalización de documentos de Inteligencia.

Estos procesos se encuentran validados y aprobados por el Estado Mayor de la Armada y sus subprocesos, procedimientos y actividades se encuentran subidos en la página <http://procesos.armada.mil.ec/scripts/qpr.exe>, los cuales para su visualización se requerirá contar con las claves respectivas.

3.9. Comprobación de Hipótesis

La Armada del Ecuador siempre ha estado actualizándose en la forma de administrar sus recursos pero los mismos no han podido medirse ni llevar un control estadístico por medio del cual podamos basarnos para realizar cambios trascendentales, o realizar una mejora continua.

La DIRINT siendo un Reparto Operativo de la Armada del Ecuador, con una alta rotación de los Oficiales quienes manejan la parte administrativa no se ha podido consolidar una correcta administración más aun al no contar con una planificación estratégica que oriente las



actividades propias del Reparto y determinar las necesidades de recursos financieros e inversión para llevar a cabo de manera correcta su función básica, y por esta razón la DIRINT ha sido ocupada para tareas subsidiarias o tareas no relacionadas que contribuyan a la misión de la Armada.

Con la implementación del plan estratégico se tendrá claro los objetivos, las metas a lograrse y tomar medidas correctivas oportunas para cumplir de mejor manera la función básica de la DIRINT, apoyados en los resultados que se visualicen en el BSC del sistema de gestión de procesos QPR.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRINT Y BALANCED SCORECARD

En el Plan Estratégico Institucional de la Armada entre los Objetivos Estratégicos Institucionales definidos por el ESMAAR se encuentra el número 1 %Desarrollar capacidades estratégicas y operacionales necesarias para constituir una Fuerza disuasiva ante las potenciales amenazas+donde se estableció una Políticas para DIRINT la misma que se presento la modificación correspondiente determinándose como %Desarrollar la capacidad operativa para producir inteligencia estratégica, operacional y táctica de las potenciales amenazas externas y factores de riesgo internas. Y contrainteligencia para negarles información útil+, la misma que nos sirve de base para el desarrollo de nuestro Plan Estratégico con sus actividades y objetivos específicos para dar cumplimiento a su función básica y la satisfacción de la demanda de productos de los clientes externos que fueron identificados en el Capítulo III.

4.1. Valores Institucionales

Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura institucional a fin de que garanticen que las estrategias se enmarquen dentro de la ley.¹⁷

Honor.- Es el sentimiento de dignidad moral que se basa en el propio respeto y en el que radica el valor fundamental de los miembros de las Fuerzas Armadas.

Lealtad.- Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Fuerzas Armadas y de entrega total a la Institución.

¹⁷ Armada del Ecuador. Conceptos Estratégicos Navales. 2005

Disciplina.- Actitud individual o colectiva que asegura una pronta obediencia a las órdenes y la iniciación de una acción apropiada en ausencia de órdenes.

4.2. Líneas Estratégicas

- Contar con personal capacitado y perfeccionado en Contrainteligencia e Inteligencia para satisfacer las necesidades en los niveles estratégico, operacional y táctico en base a la doctrina vigente.
- Contar con equipos especiales acorde a la tecnología actual y en base a las amenazas y factores de riesgo.
- Gestionar recursos para el sostenimiento de las actividades y operaciones de inteligencia y contrainteligencia.
- Conducción y ejecución de operaciones de inteligencia y contrainteligencia.

4.3. Ejes Estratégicos

Del análisis FODA que se realizó a la DIRINT, se determinaron los siguientes ejes estratégicos (tabla No. 5) con las conclusiones respectivas, que nos ayudara a centrar el esfuerzo, para satisfacer las deficiencias que se encontraron o en donde se debe fortalecer para conseguir resultados positivos.

Nº	EJES	CONCLUSIONES
1	Alianzas Estratégicas	Fortalecer los acuerdos bilaterales de Inteligencia
2	Alianzas Estratégicas	Fortalecer los acuerdos con la Policía Nacional
3	Ventajas	Contar con la ECIM

4	Posicionamiento	El SIM con sus subsistemas no puede ser reemplazado
5	Herramientas Tecnológicas	Gestionar la adquisición de equipos especiales de inteligencia
6	Gestión Financiera	Determinar y gestionar el presupuesto acorde a las operaciones de Inteligencia.
7	Capacitación	Perfeccionar al personal de Oficiales y Tripulantes
8	Cultura Organizacional	Difundir los objetivos y metas alcanzadas en cada uno de los niveles de la organización.
9	Cliente	Asesorar en la toma de decisiones con inteligencia ágil y oportuna
10	Gestión Técnica	Mejorar la infraestructura informática y su seguridad
11	Mejora Continua	Evaluación de los procesos de Inteligencia
12	Mejora Continua	Mejoramiento continuo de los procesos de la DIRINT
13	Gestión de Personal	Disponer de un orgánico cuantitativo y cualitativo recomendable de Oficiales y Tripulantes de Arma, Especialistas en Inteligencia Naval.

Tabla No. 5: Ejes Estratégicos de la DIRINT

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

4.4. Objetivos Estratégicos e Indicadores.

Para elaborar los objetivos se plantea una elaboración de Pre Objetivos, luego priorizarlos a través de una matriz con su respectiva ponderación, analizar el impacto y factibilidad y con ello se obtendrá los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, agrupándolos en objetivos en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral planteadas para la DIRINT.

4.4.1. Pre Objetivo

Los Pre Objetivos o también se los puede llamar objetivo preliminar, basados en los ejes estratégicos y sus conclusiones enunciados anteriormente, se construye la tabla determinando el factor específico, factor medible, asignable o responsable, los recursos y el factor de ejecución para cada uno.

N °	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	FACTOR DE EJECUCIÓN	
1	Alianzas Estratégicas	Fortalecer los acuerdos bilaterales de Inteligencia	N° de Alianzas fortalecidas y nuevas	Director	Financieros Humanos Materiales	3 años	Fortalecer los acuerdos bilaterales de Inteligencia con los países amigos para intercambio de información y obtención de cursos de perfeccionamiento en el área de Inteligencia
2	Alianzas Estratégicas	Fortalecer los acuerdos con la Policía Nacional	N° de intercambios de información	Jefe de Departamento de Inteligencia	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Fortalecer los acuerdos con la Policía Nacional para no duplicar esfuerzos en la búsqueda de información para el control de actividades ilícitas que se dan por vía marítima
3	Ventajas	Contar con la ECIM	No. de Personal de Oficiales y Tripulantes que realizan cursos	Jefe de la División de Estudios	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Aprovechar los cursos que se dictan en la ECIM, para capacitar y perfeccionar a nuestro personal

4	Posicionamiento	El SIM con sus subsistemas no puede ser reemplazado	No. de Instituciones Privadas que trabajen para el Estado	Sub Director	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años	Aprovechar que no existen entidades privadas en realizar Inteligencia Militar, para dar a conocer la importancia de la misma y que no puede ser reemplazada
5	Herramientas Tecnológicas	Gestionar la adquisición de equipos especiales de inteligencia	N ° de Equipos especiales de última generación	Jefe del Departamento Administrativo Financiero	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Disponer de los equipos especiales de Inteligencia de última generación que permita realizar las operaciones con eficiencia y eficacia
6	Gestión Financiera	Determinar y gestionar el presupuesto acorde a las operaciones de Inteligencia.	% de incremento en el presupuesto	Jefe del Departamento Administrativo Financiero	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 años	Gestionar un presupuesto acorde a las necesidades institucionales basado en la determinación real del cumplimiento de las tareas asignadas a Inteligencia.
7	Capacitación	Perfeccionar al personal de Oficiales y Tripulantes	% de Personal perfeccionado	Sub Director	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Contar con personal de Inteligencia capacitado y perfeccionado para cumplir con las competencias de sus puestos
8	Cultura Organizacional	Difundir los objetivos y metas alcanzadas en cada uno de los niveles de la organización.	N ° de Informes emitidos	Jefe del Departamento de Contrainteligencia	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 años	Difundir los objetivos planteados al Subsistema de Inteligencia y las metas alcanzadas a la Institución
9	Cliente	Asesorar en la toma de decisiones con inteligencia ágil y oportuna	N ° de Operaciones Exitosas	Director	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 año	Asesorar en la toma de decisiones para la planificación de operaciones navales y militares

10	Gestión Técnica	Mejorar la infraestructura informática y su seguridad	No. de informes de seguridad informática	Departamento del Departamento de Contrainteligencia	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Mejorar la infraestructura informática para realizar proveer seguridad informática a la Institución
11	Mejora Continua	Evaluación de los procesos de Inteligencia	% de cumplimiento de los procesos	Todos los Departamentos	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Medir la eficiencia en el cumplimiento de los procesos
12	Mejora Continua	Mejoramiento continuo de los procesos de la DIRINT	N ° de Mejoras al año	Todos los Departamentos	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Verificar el levantamiento de los procesos realizado anteriormente y realizar la mejora respectiva acorde a la situación actual
13	Gestión de Personal	Disponer de un orgánico cuantitativo y cualitativo recomendable de Oficiales y Tripulantes de Arma, Especialistas en Inteligencia Naval.	% de efectivo vs. orgánico	Jefe de la División de Personal	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	5 años	Realizar las gestiones respectivas para incrementar el orgánico del Subsistema de Inteligencia Naval.

Tabla No. 6: Pre Objetivos planteados para la DIRINT

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

4.4.2. Priorización de Objetivos

Para priorizar los objetivos determinamos las siguientes variables de factibilidad: Posibilidad Financiera, Posibilidad de Recurso Humano y Posibilidad Administrativa dando mayor peso a la primera por ser un punto determinante en la Institución. Para las variables de Impacto: Aporte al Cumplimiento de la Visión y Percepción de la Institución se les asigna pesos similares. Para llenar la tabla se realiza un análisis valorado del 1 al 10, de la influencia de cada uno de los ejes estratégicos sobre estas variables y se realiza el cálculo respectivo.

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS									
			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD FINANCIERA	POSIBILIDAD DE RECURSO HUMANO	POSIBILIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	TOTAL
			50%	30%	20%	100%	50%	50%	100%
1	Alianzas Estratégicas	Fortalecer los acuerdos bilaterales de Inteligencia con los países amigos para intercambio de información y obtención de cursos de perfeccionamiento en el área de Inteligencia	10	8	8	9.0	10	9	9.5
2	Alianzas Estratégicas	Fortalecer los acuerdos con la Policía Nacional para no duplicar esfuerzos en la búsqueda de información para el control de actividades ilícitas que se dan por vía marítima	10	6	5	7.8	10	7	8.5
3	Ventajas	Aprovechar los cursos que se dictan en la ECIM, para capacitar y perfeccionar a nuestro personal	10	5	8	8.1	10	5	7.5

4	Posicionamiento	Aprovechar que no existen entidades privadas en realizar Inteligencia Militar, para dar a conocer la importancia de la misma y que no puede ser reemplazada	10	5	8	8.1	10	10	10.0
5	Herramientas Tecnológicas	Disponer de los equipos especiales de Inteligencia de última generación que permita realizar las operaciones con eficiencia y eficacia	3	5	5	4.0	10	8	9.0
6	Gestión Financiera	Gestionar un presupuesto acorde a las necesidades institucionales basado en la determinación real del cumplimiento de las tareas asignadas a Inteligencia.	3	5	5	4.0	10	7	8.5
7	Capacitación	Contar con personal de Inteligencia capacitado y perfeccionado para cumplir con las competencias de sus puestos	6	6	7	6.2	10	10	10.0
8	Cultura Organizacional	Difundir los objetivos planteados al Subsistema de Inteligencia y las metas alcanzadas a la Institución	7	8	8	7.5	10	10	10.0
9	Cliente	Asesorar en la toma de decisiones para la planificación de operaciones navales y militares	8	7	5	7.1	10	6	8.0
10	Gestión Técnica	Mejorar la infraestructura informática para realizar proveer seguridad informática a la Institución	3	4	7	4.1	10	6	8.0
11	Mejora Continua	Medir la eficiencia en el cumplimiento de los procesos	10	5	5	7.5	10	6	8.0
12	Mejora Continua	Verificar el levantamiento de los procesos realizado anteriormente y realizar la mejora respectiva acorde a la situación actual	10	5	5	7.5	10	6	8.0
13	Gestión de Personal	Realizar las gestiones respectivas para incrementar el orgánico del Subsistema de Inteligencia Naval.	10	7	5	8.1	10	6	8.0

Tabla No. 7: Priorización de objetivos para la DIRINT

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

4.4.3. Matriz de Impacto y Factibilidad

Para elaborar esta Matriz y determinar si el impacto y la factibilidad es alto o bajo, tomamos los resultados de la tabla anterior y los colocamos en el recuadro respectivo de donde se visualiza que los ejes estratégicos en su mayoría son de alta factibilidad y alto impacto y solo tres ejes se ubican en el recuadro de baja factibilidad con alto impacto.

MATRIZ DE IMPACTO Y FACTIBILIDAD

FACTIBILIDAD	ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		<p>Fortalecer los acuerdos bilaterales de Inteligencia con los países amigos para intercambio de información y obtención de cursos de perfeccionamiento en el área de Inteligencia</p> <p>Aprovechar que no existen entidades privadas en realizar Inteligencia Militar, para dar a conocer la importancia de la misma y que no puede ser reemplazada</p> <p>Realizar las gestiones respectivas para incrementar el orgánico del Subsistema de Inteligencia Naval.</p> <p>Fortalecer los acuerdos con la Policía Nacional para no duplicar esfuerzos en la búsqueda de información para el control de actividades ilícitas que se dan por vía marítima</p> <p>Aprovechar los cursos que se dictan en la ECIM, para capacitar y perfeccionar a nuestro personal</p> <p>Difundir los objetivos planteados al Subsistema de Inteligencia y las metas alcanzadas a la Institución</p> <p>Medir la eficiencia en el cumplimiento de los procesos</p> <p>Verificar el levantamiento de los procesos realizado anteriormente y realizar la mejora respectiva acorde a la situación actual</p> <p>Asesorar en la toma de decisiones para la planificación de operaciones navales y militares</p> <p>Contar con personal de Inteligencia capacitado y perfeccionado para cumplir con las competencias de sus puestos</p>
	BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		<p>Disponer de los equipos especiales de Inteligencia de última generación que permita realizar las operaciones con eficiencia y eficacia</p> <p>Gestionar un presupuesto acorde a las necesidades institucionales basado en la determinación real del cumplimiento de las tareas asignadas a Inteligencia.</p> <p>Mejorar la infraestructura informática para realizar proveer seguridad informática a la Institución</p>
	IMPACTO	

Tabla No. 8: Matriz de Impacto y Factibilidad

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

4.4.4. Perspectivas

Para ajustar la orientación hacia el cuadro de mando integral verificamos las cuatro perspectivas y sus objetivos institucionales en base a la priorización de objetivos y matriz de impacto y factibilidad.

1	Demanda (Perspectiva del Cliente)	Asesorar en la toma de decisiones para la planificación de operaciones navales y militares
2	Recursos Humanos, Capacitación (Perspectiva Interna)	Medir la eficiencia en el cumplimiento de los procesos
3	Desarrollo Organizacional, Estructura Organizacional (Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje)	Contar con personal de Inteligencia capacitado y perfeccionado para cumplir con las competencias de sus puestos
4	Finanzas (Perspectiva Financiera)	Gestionar un presupuesto acorde a las necesidades institucionales basado en la determinación real del cumplimiento de las tareas asignadas a Inteligencia.

Tabla No. 9: Las Perspectivas
Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

4.4.5. Objetivos Basados en los Ejes Estratégicos

De la misma manera determinamos los objetivos respecto a los ejes estratégicos.

OBJETIVOS		
1	Ventajas	Aprovechar los cursos que se dictan en la ECIM, para capacitar y perfeccionar a nuestro personal
2	Herramientas Tecnológicas	Disponer de los equipos especiales de Inteligencia de última generación que permita realizar las operaciones con eficiencia y eficacia

3	Cultura Organizacional	Difundir los objetivos planteados al Subsistema de Inteligencia y las metas alcanzadas a la Institución
4	Gestión Técnica	Mejorar la infraestructura informática para realizar proveer seguridad informática a la Institución
5	Gestión de Personal	Realizar las gestiones respectivas para incrementar el orgánico del Subsistema de Inteligencia Naval.

Tabla No. 10: Objetivos basados en las perspectivas para la DIRINT

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

4.5. Matriz Estratégica

En la elaboración de esta Matriz se considero las cuatro perspectivas en el siguiente orden: Cliente, Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje, y Financiero, con una modificación adicional a la teoría establecida por Kaplan, Norton y Niven para Organizaciones no lucrativas al ser la DIRINT parte de las Instituciones Públicas, la cual radica en que para este trabajo se considero a la perspectiva Financiera como la base de la Matriz Estratégica por la alta dependencia del presupuesto fiscal para llevar a efecto el desarrollo y sostenimiento de esta planificación.

MATRIZ ESTRATÉGICA									
PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META		INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Clientes	Mejoramiento en la producción de Inteligencia	Operaciones exitosas	número de Operaciones navales con éxito / número de operaciones planificadas y ejecutadas	aumento de confianza y asesoramiento	Aumentar a	80%	Coordinación directa con los Repartos operativos cuando se obtenga información A1	700000.00	Director
		Mejoramiento en la elaboración de Apreciaciones	número de actualizaciones de las Apreciaciones estratégicas de las potenciales amenazas en el año	aumento de confianza y asesoramiento	Aumentar a	4	Conferencias a los Repartos Operativos	6000.00	Jefe Dpto. Inteligencia
		Actualización de los OOB	número de actualizaciones del OOB de las potenciales amenazas en el año	aumento de confianza y asesoramiento	Aumentar a	4	Conferencias a los Repartos Operativos	6000.00	Jefe Dpto. Inteligencia
	Incremento en la Seguridad de la Armada	eficiencia en seguridad informática	Revistas realizadas con novedades en el área informática / número de revistas pasadas en el mes.	Mejorar la seguridad informática	Mejorar	70%	Revistas mensuales a los grandes repartos	12000.00	Jefe Dpto. Contrainteligencia
		mejoramiento en la elaboración de documentos	número de documentos entregados fuera de tiempo/ número de documentos realizados en el mes	Aumento en el cumplimiento a tiempo	Aumentar a	100%	Motivar al personal en la elaboración de documentos	0.00	Subdirección
Procesos	Mejorar los procesos	cumplimiento de los procesos	Procesos cumplidos / procesos establecidos.	Mejorar los procesos	Mejorar	80%	Comprometimiento del personal para cumplir los procesos	0.00	Subdirección
Aprendizaje en la Organización	Mejorar las competencias de Inteligencia	Mejorar la capacidad de análisis estratégico	número de Oficiales con curso adicional al básico / número de Oficiales con curso básico	Aumento en las competencias	Aumento de	70%	Incentivar a los Oficiales para que se perfeccionen en el análisis estratégico	10000.00	Div, de Estudios
		Perfeccionar a los Oficiales en el exterior	Número de Oficiales de Inteligencia realizando curso en el exterior / número de Oficiales becados en el exterior.	Aumento en las competencias	Aumento de	5%	Gestionar en las bilaterales, cupos de cursos en el exterior para el personal de Oficiales	120000.00	Div, de Estudios

		Mejorar la capacidad de análisis operativo	número de Tripulantes con curso adicional al básico / número de Tripulantes con curso básico	Aumento en las competencias	Aumento de	80%	Gestionar en DIGFIN, la asignación de partidas para capacitación del personal de inteligencia	30000.00	Div. de Estudios	
		Mejorar la capacidad en operaciones de Inteligencia	número de Tripulantes con curso de analista / número de Tripulantes con curso básico	Aumento en las competencias	Aumento de	50%	Reubicación de plazas conforme a su perfil	2000.00	Div. de Estudios	
		Mejorar la capacidad de operaciones de contrainteligencia	número de Tripulantes con curso de contrainteligencia / número de Tripulantes con curso básico	Aumento en las competencias	Aumento de	50%	Reubicación de plazas conforme a su perfil	3000.00	Div. de Estudios	
	Contar con Recursos y Tecnología de Inteligencia	Mejorar la capacidad de seguridad informática	Número de plazas cubiertas con personal que cumple el perfil / número de plazas orgánicas en las divisiones de seguridad informática.	Mejorar el perfil	mejorar a	90%	Capacitar al personal informático en seguridad para cada uno de los GINES	7000.00	Div. de Seg. Informática	
		Incrementar el número de personal en las áreas operativas	efectivo/orgánico	Incrementar el personal	Incrementar a	100%	Gestionar con la DIGPER, la asignación de las plazas	12000.00	Div. de Personal	
		Incrementar el número de personal especialista	número de aspirantes al curso básico/ 3 veces el número de vacantes para curso básico	Incrementar el personal	Incrementar	300%	Incentivar y dar a conocer la labor e importancia de Inteligencia a través de conferencias y charlas al personal de Guardiamarinas y Grumetes para que ingresen a las filas del subsistema de Inteligencia	12000.00	Jefe de Informática	
	Financiera	Mejorar la asignación presupuestaria de	Incrementar la asignación operativa	asignación económica entregada mensualmente / planificación económica presupuestada	Incremento de presupuesto	Incrementar	100%	Gestionar gastos reservados	17400.00	Jefe Dpto. Adm. Financiero

	administración	Reducir la deficiencia económica	dinero faltante para satisfacer todas las necesidades / asignación presupuestaria	Reducción de deficiencia	Reducir	0%	Elaboración de una planificación plurianual	0.00	Jefe Dpto. Adm. Financiero
		Incrementar la asignación para perfeccionamiento	% de incremento en la asignación presupuestaria para perfeccionamiento	Incremento de presupuesto	Incrementar	100%	Gestionar con DIGEDU la asignación respectiva	20000.00	Jefe Dpto. Adm. Financiero
		Incremento del presupuesto de inversión	% de incremento en la asignación presupuestaria para inversión	Incremento de presupuesto	incrementar	50%	Gestionar con el ESMAAR y DIGFIN el incremento de presupuesto	100000.00	Jefe Dpto. Adm. Financiero
	Mejorar la asignación presupuestaria de inversión	Incremento de equipos COMIN	Número de equipos COMINT / número de equipos ideales.	Aumento de Equipos	Aumento de	50%	Gestión en el COMACO dentro del plan de fortalecimiento del SIM	3000000.00	Jefe Dpto. Adm. Financiero
		Incremento de equipos ELINT	Número de equipos ELINT / número de equipos ideales.	Aumento de Equipos	Aumento de	50%	Gestión en el COMACO dentro del plan de fortalecimiento del SIM	3000000.00	Jefe Dpto. Adm. Financiero
		Incremento de equipos IMANTA	Número de equipos IMANTA / número de equipos ideales.	Aumento de Equipos	Aumento de	50%	Gestión en el COMACO dentro del plan de fortalecimiento del SIM	2000000.00	Jefe Dpto. Adm. Financiero

Tabla No. 11: Matriz Estratégica de la DIRINT

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

4.5.1. Mapa Estratégico de la DIRINT

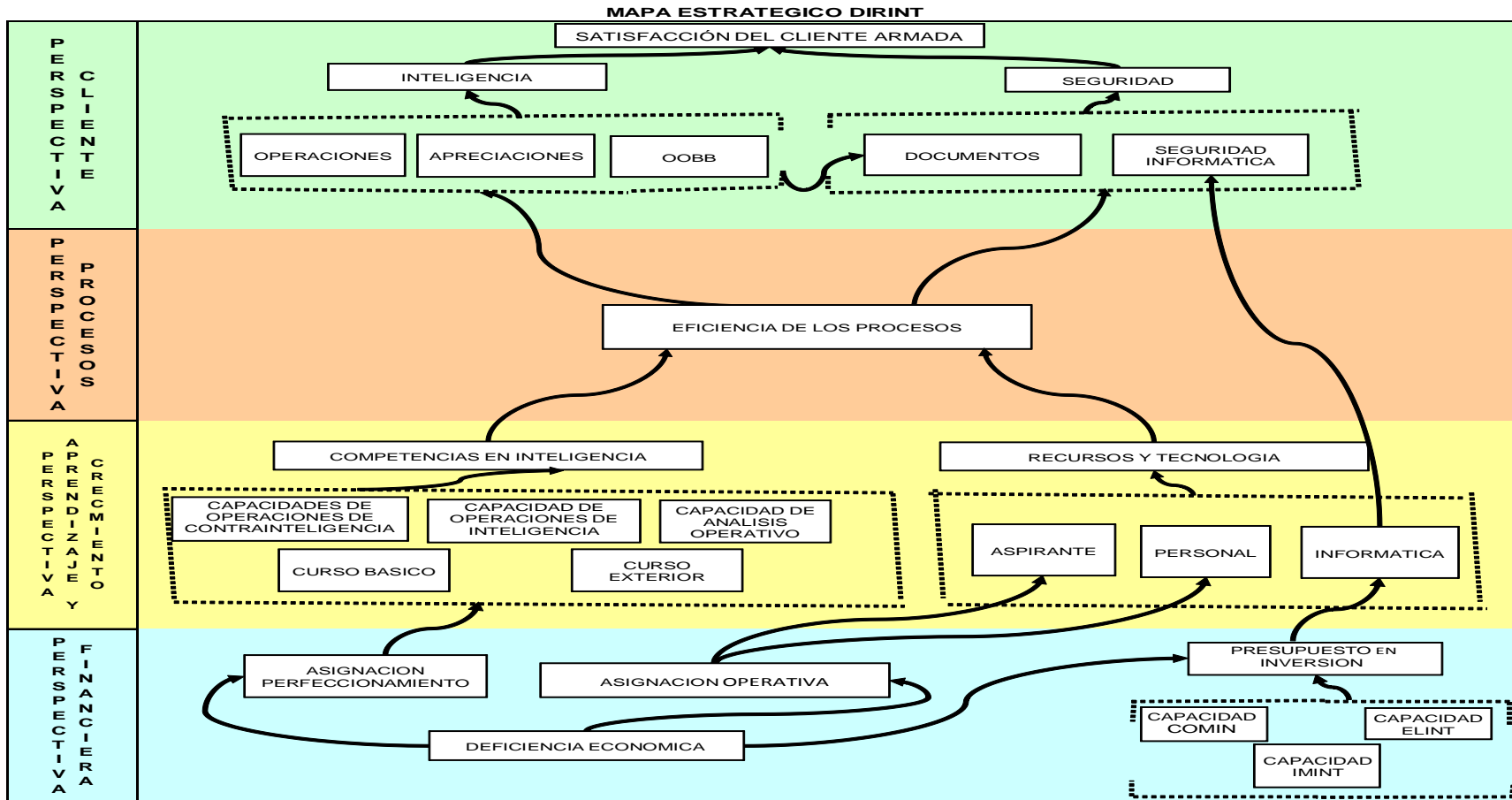


Gráfico No19: Mapa Estratégico de la DIRINT
Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

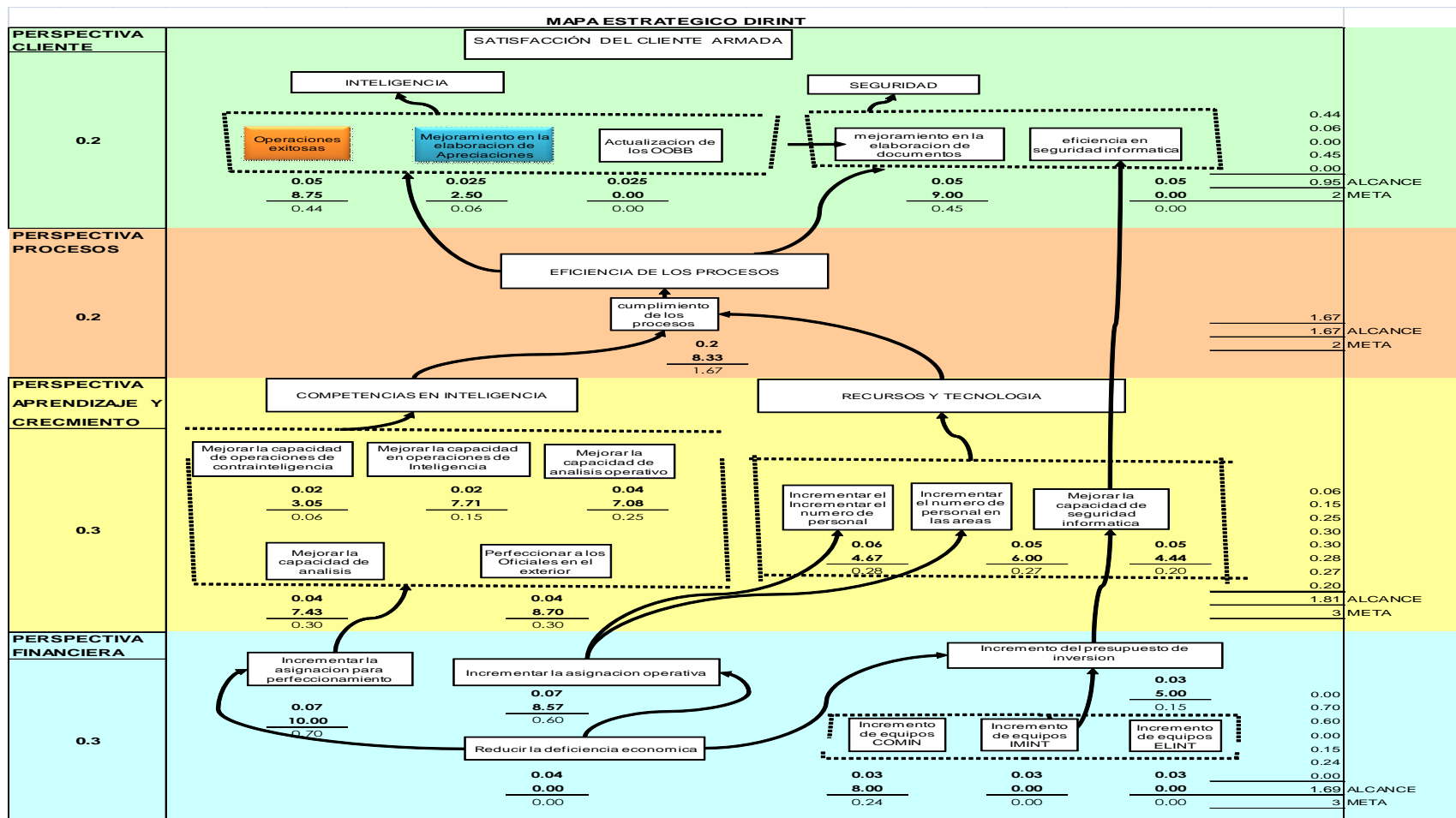


Gráfico No. 20: Mapa Estratégico con coeficientes de la DIRINT

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

4.6. Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL
Cientes	Coordinación directa con los Repartos operativos cuando se obtenga información A1	número de Operaciones navales con éxito / número de operaciones planificadas y ejecutadas	aumento de confianza y asesoramiento	80.00%	50%	60.00%	70.00%
	Conferencias a los Repartos Operativos	número de actualizaciones de las Apreciaciones estratégicas de las potenciales amenazas en el año	aumento de confianza y asesoramiento	4	1	3	1
	Conferencias a los Repartos Operativos	número de actualizaciones del OOB de las potenciales amenazas en el año	aumento de confianza y asesoramiento	4	1	3	0
	Revistas mensuales a los grandes repartos	Revistas realizadas con novedades en el área informática / número de revistas pasadas en el mes.	Mejorar la seguridad informática	70.00%	40%	60.00%	0.00%
	Motivar al personal en la elaboración de documentos	número de documentos entregados fuera de tiempo/ número de documentos realizados en el mes	Aumento en el cumplimiento a tiempo	100.00%	80%	90.00%	90.00%
Procesos	Comprometimiento del personal para cumplir los procesos	Procesos cumplidos / procesos establecidos.	Mejorar los procesos	80.00%	50%	70.00%	66.67%

Aprendizaje en la Organización	Incentivar a los Oficiales para que se perfeccionen en el análisis estratégico	número de Oficiales con curso adicional al básico / número de Oficiales con curso básico	Aumento en las competencias	70.00%	30%	50.00%	52.00%
	Gestionar en las bilaterales, cupos de cursos en el exterior para el personal de Oficiales	Número de Oficiales de Inteligencia realizando curso en el exterior / número de Oficiales becados en el exterior.	Aumento en las competencias	5.00%	3%	4.00%	4.35%
	Gestionar en DIGFIN, la asignación de partidas para capacitación del personal de inteligencia	número de Tripulantes con curso adicional al básico / número de Tripulantes con curso básico	Aumento en las competencias	80.00%	50%	70.00%	56.67%
	Reubicación de plazas conforme a su perfil	número de Tripulantes con curso de analista / número de Tripulantes con curso básico	Aumento en las competencias	50.00%	30%	40.00%	38.57%
	Reubicación de plazas conforme a su perfil	número de Tripulantes con curso de contrainteligencia / número de Tripulantes con curso básico	Aumento en las competencias	50.00%	30%	40.00%	15.24%
	Capacitar al personal informático en seguridad para cada uno de los GINES	Número de plazas cubiertas con personal que cumple el perfil / número de plazas orgánicas en las divisiones de seguridad informática.	Mejorar el perfil	90.00%	50%	70.00%	40.00%
	Gestionar con la DIGPER, la asignación de las plazas	efectivo/orgánico	Incrementar el personal	100.00%	60%	80.00%	60.00%
	Incentivar y dar a conocer la labor e importancia de Inteligencia a través de conferencias y charlas al personal de Guardiamarinas y Grumetes para que	número de aspirantes al curso básico/ 3 veces el número de vacantes para curso básico	Incrementar el personal	300.00%	100%	200.00%	140.00%

	ingresen a las filas del subsistema de Inteligencia						
Financiera	Gestionar gastos reservados	asignación económica entregada mensualmente / planificación económica presupuestada	Incremento de presupuesto	100.00%	80.00%	90.00%	85.71%
	Elaboración de una planificación plurianual	dinero faltante para satisfacer todas las necesidades / asignación presupuestaria	Reducción de deficiencia	0.01%	-15.00%	-10.00%	0.00%
	Gestionar con DIGEDU la asignación respectiva	% de incremento en la asignación presupuestaria para perfeccionamiento	Incremento de presupuesto	100.00%	80%	90.00%	100.00%
	Gestionar con el ESMAAR y DIGFIN el incremento de presupuesto	% de incremento en la asignación presupuestaria para inversión	Incremento de presupuesto	50.00%	30%	40.00%	25.00%
	Gestión en el COMACO dentro del plan de fortalecimiento del SIM	Número de equipos COMINT / número de equipos ideales.	Aumento de Equipos	50.00%	30%	40.00%	40.00%
	Gestión en el COMACO dentro del plan de fortalecimiento del SIM	Número de equipos ELINT / número de equipos ideales.	Aumento de Equipos	50.00%	30%	40.00%	0.00%
	Gestión en el COMACO dentro del plan de fortalecimiento del SIM	Número de equipos IMANTA / número de equipos ideales.	Aumento de Equipos	50.00%	30%	40.00%	0.00%

Tabla 12: Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

En el casillero REAL de la Tabla No. 12, se colocó el resultado obtenido del cálculo de los indicadores correspondiente a cada objetivo estratégico con datos del mes de Marzo del 2009, en el que podemos visualizar la gran cantidad de semáforos rojos y amarillos. Esto es la primera alarma para mejorar la gestión en estos objetivos que no se están cumpliendo y por ende la gestión de la DIRINT se ve disminuida y alejada del cumplimiento de su misión.

CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN (APORTE A LA MISION)	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
Clientes	Operaciones exitosas	0.05	0.42	0.04	0.5
	Mejoramiento en la elaboración de Apreciaciones	0.025	0.12	0.01	0.25
	Actualización de los OOB	0.025	0.00	0.00	0.25
	eficiencia en seguridad informática	0.05	0.00	0.00	0.5
	mejoramiento en la elaboración de documentos	0.05	0.43	0.05	0.5
SUBTOTAL		0.2		0.10	2.00
Procesos	cumplimiento de los procesos	0.2	0.40	0.17	2
SUBTOTAL		0.20		0.17	2.00
Aprendizaje en la Organización	Mejorar la capacidad de análisis estratégico	0.04	0.35	0.03	0.40
	Perfeccionar a los Oficiales en el exterior	0.04	0.41	0.03	0.35
	Mejorar la capacidad de análisis operativo	0.04	0.34	0.02	0.35

	Mejorar la capacidad en operaciones de Inteligencia	0.02	0.37	0.02	0.20
	Mejorar la capacidad de operaciones de contrainteligencia	0.02	0.15	0.01	0.20
	Mejorar la capacidad de seguridad informática	0.05	0.21	0.02	0.45
	Incrementar el número de personal en las áreas operativas	0.05	0.29	0.03	0.45
	Incrementar el número de personal especialista	0.06	0.22	0.03	0.60
SUBTOTAL		0.30		0.18	3.00
Financiera	Incrementar la asignación operativa	0.07	0.41	0.060	0.7
	Reducir la deficiencia económica	0.04	0.00	0.00	0.4
	Incrementar la asignación para perfeccionamiento	0.07	0.48	0.07	0.7
	Incremento del presupuesto de inversión	0.03	0.24	0.02	0.3
	Incremento de equipos COMIN	0.03	0.38	0.02	0.3
	Incremento de equipos ELINT	0.03	0.00	0.00	0.3
	Incremento de equipos IMANTA	0.03	0.00	0.00	0.3
SUBTOTAL		0.30		0.17	3.00
TOTAL		1.00	5.20	0.61	10.00

Tabla No. 13: Calificación de cumplimiento de estrategias

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

4.7. BSC en el QPR

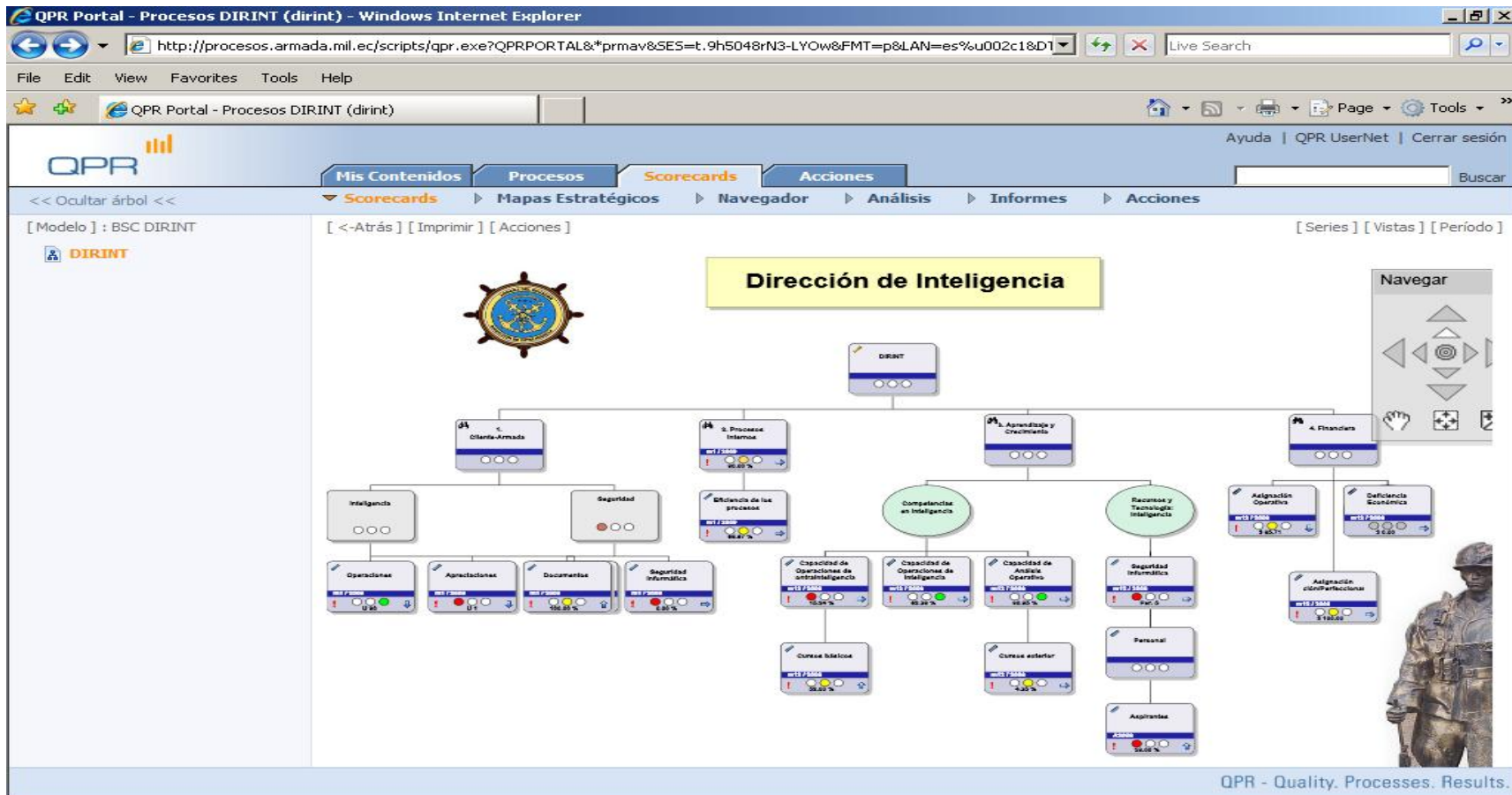


Gráfico No. 21: Mapa Estratégico de la DIRINT en el QPR

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

[Modelo] : BSC DIRINT [<-Atrás] [Imprimir] [Período] [Series] [\]

Todos los scorecards
DIRINT

Período: Predeterm. Series: Series predeterm.

Elemento	Scorecard	Encargado		
🔧 Apreciaciones	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m1 / 2009 U 1	🔴 ↓
📄 Documentos	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m1 / 2009 100.00 %	🟡 ↑
🧠 Inteligencia	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m6 / 2009 0.00 %	⬆️
🔧 OOB	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 U 1	🔴 →
🏢 2. Procesos Internos	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m1 / 2009 80.00 %	🟡 →
🧠 Competencias en Inteligencia	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m6 / 2009 0.00 %	🟤 →
🔧 Operaciones	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m1 / 2009 U 90	🟢 ↓
🔧 Seguridad	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m6 / 2009 0.00 %	🟤 →
🏢 1. Cliente-Armada	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)		
🏢 3. Aprendizaje y Crecimiento	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)		
🏢 4. Financiera	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)		
🔧 Asignación Capacitación/Perfeccionamiento	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 \$ 100.00	🟡 →
🔧 Asignación Operativa	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 \$ 85.71	🟡 ↓
🔧 Aspirantes	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	A2008 28.00 %	🔴 ↑
🔧 Capacidad de Análisis Operativo	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 80.95 %	🟢 →
🔧 Capacidad de Operaciones de Contrainteligencia	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 15.24 %	🔴 →
🔧 Capacidad de Operaciones de Inteligencia	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 62.38 %	🟢 →
🔧 Cursos básicos	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 52.00 %	🟡 ↑
🔧 Cursos exterior	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 4.35 %	🟡 →
🔧 Deficiencia Económica	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 \$ 0.00	🟤 →
🔧 Eficiencia de los procesos	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m1 / 2009 66.67 %	🟡 →
🔧 Personal	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m5 / 2009	
🔧 Presupuesto en Inversión	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 U 0	🔴 →
🔧 Seguridad Informática	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m12 / 2008 Per. 5	🔴 →
🔧 Seguridad Informática	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)	m1 / 2009 0.00 %	🔴 →
🔧 DIRINT	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)		
🔧 Recursos y Tecnología: Inteligencia	DIRINT	ADMINISTRADOR (bgardon)		

Gráfico No. 22: Tendencia del cumplimiento de los objetivos de la DIRINT

Elaborado por: TNNV-SU Iván Córdova

En el gráfico No. 21 se visualiza el Mapa Estratégico de la DIRINT que se encuentra subido en el sistema QPR, el mismo que fue validado por el Departamento de Planificación del Estado Mayor de la Armada, en el que se puede desplegar directamente al gráfico No. 22 donde facilita su análisis de la tendencia del cumplimiento de los objetivos.

Para el presente trabajo se realizó un levantamiento de información la misma que fue ingresada en el sistema con datos del 2007 hasta Marzo del 2009, obteniendo un primer análisis en el que la mayoría de los objetivos se mantienen sin tendencia a mejorar, y siendo crítico porque los mismos no cumplen con las expectativas planteadas porque su semáforo esta en rojo y amarillo mayoritariamente.

La implementación de este sistema de gestión contribuirá a la DIRINT y en especial al Director de Inteligencia Naval para detectar a tiempo y poder tomar las decisiones adecuadas para mejorar la gestión de su Reparto, ya que puede cuenta con la situación actual, la situación pasada y en base a esto poder proyectarse a futuro para el logro de la visión.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1) Con la estructura orgánica anterior y sus procesos levantados desde otra perspectiva, sin la determinación de los indicadores de gestión, ha dificultado el seguimiento y control, en forma efectiva, de la gestión y la medición de sus resultados, acorde a los requerimientos actuales ocasionando que el esfuerzo desplegado, en algunas áreas, no encaje coherentemente, pudiendo observarse, en unos casos, vacíos de gestión y duplicidad de esfuerzos, lo que ha incidido directamente sobre la eficacia y efectividad de sus procesos.

2) El diagnóstico situacional, donde se logró identificar y entender los parámetros que apoyan y aquellos que interfieren en la consecución de los objetivos actuales y futuros de la organización, a través del análisis externo e interno, permitió plantear las oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades correspondientes, para generar la capacidad de acción y de participación en los desafíos a enfrentar en el cumplimiento de la gestión.

3) El direccionamiento estratégico planteado para encausar todos los esfuerzos en la dirección correcta y guiar el comportamiento de la organización, permitió identificar varios objetivos fundamentales que se requiere alcanzar para mejorar su nivel de gestión actual.

4) La determinación del mapa de procesos y la identificación de los procesos actuales, así como sus interacciones, responsables e indicadores de gestión, permitieron formalizar los procedimientos actuales y encontrar las condiciones de mejora apropiadas para incrementar la eficacia y la eficiencia de sus procesos.

5) De las hipótesis planteadas podemos determinar que la implementación de un plan estratégico ejecutado con el sistema de gestión de procesos QPR es la solución al problema planteado, en virtud de que se cuenta con un levantamiento inicial el mismo que servirá de base para los procesos de mejoramiento continuo.

5.2. Recomendaciones

1) Que la Dirección de Inteligencia Naval continúe con el seguimiento al sistema de Gestión Estratégico diseñado, para que logre el cumplimiento de la función básica y se materialice con eficiencia y efectividad, permitiendo satisfacer plenamente las necesidades, requerimientos y expectativas de la Institución y del Sistema de Inteligencia Militar.

2) Que la Armada del Ecuador a través del Estado Mayor tome de base esta Tesis para que sea de conocimiento y guía para sus Repartos subordinados y se facilite el levantamiento de procesos e implementación del cuadro de mando integral, contribuyendo a obtener un mejor control de la gestión institucional.

BIBLIOGRAFÍA

1	ECUADOR. Armada del Ecuador, <i>Plan Estratégico Institucional Moran Valverde</i> . Quito, 2008.
2	ECUADOR. Armada del Ecuador. <i>Conceptos Estratégicos Navales</i> . Quito, 2005.
3	ECUADOR. Armada del Ecuador. Academia de Guerra Naval. <i>Manual de Planeamiento de Inteligencia</i> . Guayaquil, 2004.
4	ECUADOR. Armada del Ecuador. Academia de Guerra Naval. <i>Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Individual</i> . Guayaquil, 2006.
5	ECUADOR. Armada del Ecuador, Dirección de Inteligencia Naval. <i>Manual de Organización</i> . Quito, 2004
6	ECUADOR. Armada del Ecuador, Estado Mayor de la Armada, <i>Guía de Gestión por Procesos</i> . Quito, 2008.
7	ECUADOR. <i>Código de Policía Marítima</i> , Quito, 1960
8	ECUADOR. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, <i>Doctrina de Planificación Estratégica Militar</i> . Quito, 1997.
9	ECUADOR. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, <i>Manual de Inteligencia Estratégica</i> . Quito, 1997.
10	ECUADOR. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Dirección General de Inteligencia. <i>Apreciaciones del Frente Interno 2008</i> . Quito, 2008.
11	ECUADOR. <i>Constitución Política de la República del Ecuador</i> . Quito, 2008
12	ECUADOR. <i>Ley Orgánica de la Defensa Nacional</i> . Quito.
13	ECUADOR. <i>Ley de Seguridad Nacional y su Reglamento</i> . Quito
14	ECUADOR. Política de la Defensa Nacional del Ecuador, Quito Agosto 2006
15	ECUADOR. <i>Reglamento para la Estructuración y Funcionamiento del Sistema de Inteligencia Militar</i> . Quito, agosto de 1996
16	ECUADOR. <i>Reglamento Orgánico Funcional del Sistema Nacional de Inteligencia</i> . Quito. octubre de 2005
17	FERNÁNDEZ, Alberto. Revista de Antiguos Alumnos. <i>El Balanced Scorecard</i> . Marzo 2001.
18	KAPLAN Robert, NORTON David. <i>Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia</i> . Barcelona, 2001.
19	NIVEN, Paul. <i>El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso</i> . 2002
20	PORTER, Michael, <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> . 1980
21	PORTER, Michel. <i>Ventaja Competitiva</i> . México: Editorial Continental, 1992.

22	SALAZAR, Francis. <i>Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica y Balanced Scorecard</i> . Quito, 2007.
23	SECRETARIA GENERAL DEL CONSEJO DE SEGURIDAD NACIONAL, <i>Doctrina Para el Desarrollo y la Seguridad Nacional</i> . Quito, 2002.
24	SECRETARÍA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO. <i>Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos</i> . Quito, 2006.
25	QPR MANAGEMENT Software. <i>QPR ProcessGuide Guía de Entrenamiento</i> [CD . ROM]. Versión 7.5. 2007
26	QPR MANAGEMENT SOFTWARE. <i>QPR ScoreCard Guía de Entrenamiento</i> [CD . ROM]. Versión 7.5. 2007
27	CONDE, Elda. <i>El Cuadro de Mando Integral en organizaciones no lucrativas</i> . [En línea], Disponible en: < http://www.monografias.com/trabajos31/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml > Acceso: 28 de Noviembre de 2008.
28	ECUADOR. Armada del Ecuador. <i>Procesos y Balanced Scorecard de la DIRINT</i> . [En línea] Quito, 2009. Disponible con clave de acceso. < http://procesos.armada.mil.ec/scripts/qpr.exe > Acceso: 25 de Junio del 2009.
29	SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO. <i>El Plan Nacional de Desarrollo 2007 . 2010</i> . [En línea]. Quito, 2007 Disponible en: < http://www.senplades.gov.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=18&Itemid=27 >. Acceso: 30 de marzo de 2009.
30	SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO <i>Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Operativos Anuales (POA) Institucionales</i> . [En línea]. Quito 2007. Disponible en: < http://www.senplades.gov.ec >. Acceso: 30 de marzo de 2009.
31	SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO. <i>Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Plurianuales Institucionales elaborado por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo</i> . [En línea]. Quito, 2007. Disponible en: < http://www.senplades.gov.ec >. Acceso: 30 de marzo de 2009.
32	VOGEL, Mario. <i>Ejecución de un Plan Estratégico por Tablero de Comando</i> . [En línea]. 2009 < http://www.tablero-decomando.com > Acceso: 12 de Diciembre de 2008.



REPÚBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

V CURSO MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA NAVAL BASADA
EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Tesis presentada como requisito para optar al Grado de
Magíster en Alta Gerencia

Autor: Iván Córdova E.

Asesor: Francis Salazar P.

Quito, 2 de Julio 2009

TESIS

IVÁN CÓRDOVA E.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA NAVAL
BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**IAEN
2009**



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis y de su bibliografía, como artículo de la Revista o como artículo para lectura seleccionada o fuente de investigación. *

Ciudad, Julio, 2009

IVÁN CÓRDOVA E.

*** Queda prohibida la reproducción total o parcial del presente documento, sin que se cite los datos del autor. Documento sujeto al Registro Nacional de los Derechos Conexos del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (IEPI).**