

## UNIDAD DE ESTUDIOS Y PENSAMIENTO ESTRÉGICO



Propuesta para el uso eficiente de los recursos asignados a la defensa. Consideraciones desde el nivel político estratégico y estratégico militar, (aportes Subsecretaría de Desarrollo y JEMI)

**Maritza E. Velasteguí**

**Tercer Entregable**

**31/03/2023**

## Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Modelo actual para medir el uso eficiente del gasto militar (Subsecretaría de Desarrollo y JEMI) .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Desarrollo de la planificación institucional de la Defensa y las FFAA .....</b>	<b>18</b>
<b>3. Desarrollo de una propuesta para la aplicación de un modelo para el control del uso eficiente de los recursos asignados a la defensa .....</b>	<b>23</b>
<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>38</b>

**Siglas utilizadas en el presente estudio**

JEMI Jefatura de Estado Mayor Institucional del Comando Conjunto de las FFAA

4RI Cuarta Revolución Industrial

I+D+i Investigación, desarrollo tecnológico e innovación

PND Plan Nacional de Desarrollo

PD Política de la Defensa Nacional

PSD Plan Sectorial de la Defensa

PGI Plan de Gestión Institucional

PEI Plan Estratégico Institucional

PAI Plan Anual de Inversión

POA Plan Operativo Anual

GBP Gestión Basada en Procesos

PBC Planificación Basada en Capacidades

PNSI Plan Nacional de Seguridad Integral

PSD Plan Sectorial de Defensa

FFAA Fuerzas Armadas

MIF Ministerio de Finanzas

PGE Presupuesto General del Estado

CTO Crimen Transnacional Organizado

APP Alianzas Público Privadas

CESPE Centro de Estudios y Pensamiento Estratégico

MIDENA Ministerio de Defensa Nacional

## **Propuesta para el uso eficiente de los recursos asignados a la defensa. Consideraciones desde el nivel político estratégico y estratégico militar, (aportes Subsecretaría de Desarrollo y JEMI)**

### **Introducción**

El uso eficiente de los recursos asignados a la Defensa es un interés de todos los actores que participan de manera directa o indirecta en la dirección, administración y gestión, para cumplir con las tareas estipuladas por ley.

Siendo este, un sector fundamental para la seguridad y la defensa del país, los organismos de defensa a nivel mundial, tratan de ejecutar al máximo los presupuestos asignados con el fin de lograr alcanzar los intereses nacionales, cumplir los objetivos y desarrollar siempre nuevas estrategias que permitan que los recursos puedan ser utilizados de manera eficiente.

El presente estudio, analiza los modelos que están siendo utilizados, tanto para la gestión administrativa, como para la aplicación de la defensa en relación a la misión y visión institucional.

De igual manera, la Defensa Nacional, amplía la planificación estratégica con el diseño de fuerza, identifica y transparenta las necesidades, detecta y mejora las capacidades, para cumplir con los objetivos estratégicos nacionales.

Este estudio contiene; primero, el análisis del modelo actual, características y aplicación en la gestión administrativa y técnica de la defensa; segundo, desarrollo de la planificación institucional de las FFAA y la Defensa; tercero, el desarrollo de una propuesta para el uso eficiente de los recursos de la defensa; y, cuarto, las conclusiones.

La bibliografía está basada en fuentes de consulta abierta, libros de expertos en materia de administración y finanzas, economía de la defensa y planificación estratégica; así como, ensayos, tesis y otros documentos académicos, que hayan aportado con el análisis y conclusiones para alimentar este estudio.

## **1. Modelo actual para medir el uso eficiente del gasto militar (Subsecretaría de Desarrollo y JEMI)**

Para iniciar el presente estudio, es necesario tomar en cuenta que, para la gestión de la Defensa Nacional<sup>1</sup>, se debe sintetizar el orden de los niveles que en su conjunto dan fiel cumplimiento a lo que dicta la Constitución de la República<sup>2</sup> en materia de Seguridad y Defensa, donde el nivel político conectará con el nivel político estratégico; y, este a su vez, con el nivel estratégico militar, a través de la creación de la política pública de la defensa, la cual debe contar con una política económica que apoye el acatamiento de la mencionada tarea constitucional.

Para mejor interpretación de lo que significa la política pública de la defensa se retoman los términos del autor Moncayo P. donde señala que; la Política de la Defensa Nacional<sup>3</sup> constituye un valioso instrumento y se fundamenta en la conservación de la soberanía nacional y la integridad territorial, el impulso de la integración regional y la seguridad cooperativa entre los pueblos. Coloca en el centro de su preocupación al ser humano, la satisfacción de las necesidades de la población y la potenciación de sus capacidades y libertades. La seguridad es resultado de la paz y el desarrollo. (Paco Moncayo, 2018)

Entonces, la política pública se desarrolla como un instrumento que permite establecer los parámetros en que la defensa deberá desarrollar los objetivos nacionales para encontrar el bien común.

(...) como fundamentos para la Política de Defensa Nacional' se establece: el respeto al Derecho Internacional y apoyo a la cooperación e integración; una actitud estratégica defensiva y proactiva; impulsar las orientaciones éticas y morales, así como el fomento de los valores y prácticas democráticas; reforzar las acciones gubernamentales tendientes a mejorar la calidad de vida de la población económica y socialmente vulnerable, dando prioridad a las zonas fronterizas; participación en la gestión de riesgos y otras situaciones de crisis; recuperar y fortalecer sus capacidades operativas, mejorar la calidad de vida y las condiciones de trabajo de las y los militares; el Servicio

---

<sup>1</sup> La Defensa Nacional en el Ecuador es un bien público y como tal requiere del accionar de todas las instituciones del Estado para su preservación; por tanto, incluye actividades políticas, psicosociales, económicas y militares para enfrentar situaciones que comprometen los intereses nacionales. (Midena, 2018)

<sup>2</sup> Constitución de la República del Ecuador: art. 158, Ley Orgánica de la Defensa: Misión y Visión institucional.

<sup>3</sup> Se mantiene la Defensa Nacional como un patrimonio de todas y todos, y no exclusivo del ámbito militar; como un bien público que debe ser construido socialmente, con una visión integral. Desde esta perspectiva, la Defensa Nacional contribuye "a la consolidación del sistema democrático, al fortalecimiento del Estado social de derecho, y al respeto y promoción de los derechos humanos y las libertades sociales" (Paco Moncayo, 2018)

Militar será voluntario; se coordina la Política de Defensa con la Política Exterior; y, se mantiene la subordinación de la institución militar a la autoridad política legalmente constituida. Midenas (Política de la Defensa Nacional del Ecuador Libro Blanco, 2018)

La política de la defensa tiene fundamentos, características y aplicaciones únicas, esta gestión necesita de la planificación estratégica que requiere y se basa en un análisis sectorial (Plan Sectorial de la Defensa PSD), una planificación de mediano y largo plazo, (cuatro a diez años) y dentro de esta actividad; un seguimiento continuo y actualización permanente para medir la ejecución eficiente del gasto.

El modelo de gestión para el desarrollo, dirección y control del proceso administrativo del Midenas es el Modelo de Gestión Basado en Procesos GBP. Este modelo tiene beneficios, toda vez que, permite que la administración se maneje de manera horizontal y que las partes y responsables tengan pleno conocimiento y dominen el modelo en los tres niveles: gobernantes, técnicos y administrativos; para lograr eficiencia en el resultado de la gestión.

El primer paso, para el control del uso eficiente de los recursos, es tener un modelo de gestión y una metodología de aplicación adecuada y estructurada, para calcular la cantidad de recursos que demanda la administración y gestión del sectorial de la Defensa Nacional.

Un segundo paso, para desarrollar el modelo GBP, sería presentar los requerimientos y acordar con el nivel político los recursos puntuales, para que sean asignados de manera oportuna, a fin de satisfacer las múltiples necesidades del sector de la Defensa. Tanto el nivel político estratégico, como el nivel estratégico militar, deben conciliar los objetivos del plan institucional con el afán de cumplir con las demandas de los planes estratégicos y operativos de la Defensa.

La gestión de la administración de la defensa obedece al Plan de Gestión Institucional PGI desarrollado por el Midenas, con el fin de alcanzar la misión y visión plasmada en la Ley Orgánica de la Defensa; y, el modelo de Planificación Basada en Capacidades PBC desarrollado por el JEMI. Esta parte de la gestión se enlaza con tres características de las FFAA:

a) **El diseño de fuerza**<sup>4</sup>, es el modelo utilizado para establecer lo que se desea obtener de la fuerza, no solo en armamento o recursos, sino diseñar un modelo

---

<sup>4</sup> Partiendo de la estrategia de seguridad nacional que abarca los elementos del poder nacional, para la consecución de unos objetivos nacionales y, a través de éstos, de otros más permanentes denominados

apropiado, operativo y óptimo, para aplicar a nivel operacional y que los resultados sean los esperados.

El diseño de fuerza es un diseño de las capacidades de las FFAA en función de la planificación por capacidades de los requerimientos y políticas para su empleo. Las capacidades son habilidades no solo de armamento o equipo sino de infraestructura, talento humano tecnificado y otros factores de interés para el mejoramiento de las fuerzas armadas. (Argoti Mauro, 2023)

b) **El modelo de transformación de las FFAA**, contempla tres fases;

1. Fortalecimiento. - consiste en recuperar la capacidad operativa de las FFAA.

2. Modernización. - busca la innovación y actualización de las FFAA, sobre todo en materia de tecnologías para la Defensa Nacional;

Tecnologías para la Defensa Nacional, En este sentido, los procesos de I+D+i están orientados al desarrollo de nuevos conocimientos y tecnologías para la defensa, la seguridad integral y el desarrollo nacional, en ejercicio de las soberanías, la protección y la defensa de los recursos estratégicos e infraestructuras críticas, incidiendo directamente en el cambio de la matriz productiva del país. (MIDENA, 2014, pág. 29)

3. Consolidación. - reforzar y afianzar la fuerza para enfrentar las amenazas y cumplir de esta manera con la misión fundamental de las FFAA.

c) **La planificación estratégica militar**, es un modelo de planificación basado en capacidades que permitirá desarrollar y organizar los objetivos a ser alcanzados utilizando estrategias que identifican factores, actores y variables.

A la planificación se le suma valor, cuando además de cumplir con los objetivos usando estrategias, sirve para adelantarse a situaciones, estableciendo varios escenarios, usando variables y creando proyecciones de mediano y largo plazo. Esta planificación por escenarios, también llamada prospectiva es de importancia en un entorno de alta turbulencia y volatilidad, como el actual, porque permite visualizar el futuro desde un espectro de posibilidades. Esa visualización es una información estratégica que proporciona una ventaja competitiva y facilita la identificación de las posibles amenazas

---

intereses nacionales, establecidos en base al análisis del escenario actual y futuro de seguridad, en un ambiente con recursos limitados y oportunidades tecnológicas; orienten la construcción de la estrategia militar nacional, para responder ante los desafíos operativos, presentes y futuros, planteando opciones de empleo y por ende y, en base a un diagnóstico de la situación actual y de dichas necesidades que se traducen en misiones; un diseño de fuerza adecuado a los fines planteados. (Argoti Mauro, 2023)

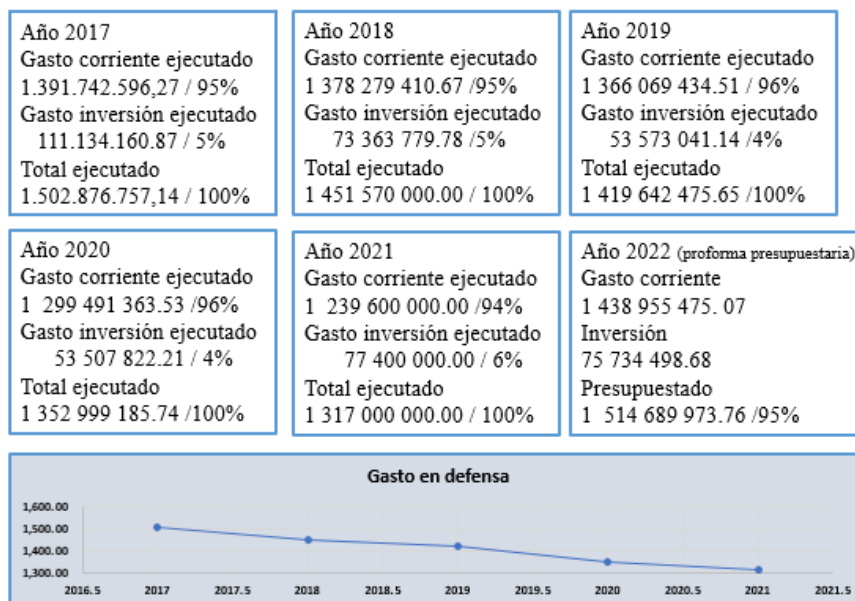
en cada escenario y frente a estas amenazas determinar las capacidades necesarias requeridas. (Villacís David, 2017)

Para el desempeño eficiente de la planificación estratégica se requiere de recursos económicos y financieros, estos recursos deben ser identificados como los que van al gasto y los destinados a la inversión, para saber concretamente con cuanto cuenta la entidad para el ejercicio y aplicación de la planificado.

Es así como, en la siguiente figura se puede apreciar que los recursos para la defensa están incluidos tanto el gasto corriente, como el gasto de inversión, así es como, maneja la parte presupuestaria los recursos fiscales, en materia económica, financiera y contable.

### Figura 1

#### *Gasto Corriente versus gasto inversión para la Defensa*



*Nota:* Fuente Rendición de Cuentas MIDENA desde el año 2017 hasta el año 2021, Proforma presupuestaria (Ministerio de Finanzas MIF, 2022)

Los informes de “Rendición de Cuentas” demuestran una caída en el presupuesto anual, desde el año 2017, que afecta al sector de la Defensa. Para el año 2022 el sector de la seguridad y la defensa llevarían más del 13.5% según el informe del Ministerio de Finanzas<sup>5</sup>. (Presupuesto General del Estado, 2022).

<sup>5</sup> La fuerte concentración del egreso de personal corriente en educación, salud, y seguridad, demanda que la estrategia de optimización en sueldos y salarios sea ordenada y gradual. El 71,47% del egreso de personal corriente se concentra en la Función Ejecutiva (4 entidades, MINEDUC, MSP, PN, MIDENA



La presentación financiera y contable, puede llevar a interpretaciones distorsionadas, ya que el MIF, maneja en una sola cuenta lo que corresponde el gasto corriente y el gasto de inversión, cuando debería tener las cuentas separadas, para transparentar lo que el gobierno asigna al desarrollo y desenvolvimiento de los sectores, fuera del pago de sueldos y salarios, sobre todo aquellos que son de mayor interés social: salud, educación, seguridad y defensa.

Así se entendería que, en el sector de la Defensa, para el mantenimiento, logística, capacitación y entrenamiento, lo que se asigna es apenas el 5%; y aún peor, para el desarrollo, investigación, fortalecimiento e innovación del sector, no habría presupuesto.

Esta situación se complica en la actualidad, ya que el rol de las FFAA incluye más responsabilidades y obligaciones. Visto desde el enfoque del nuevo rol de las FFAA, las actividades adicionales que desarrollan las fuerzas de la defensa responderían a la coyuntura y no a la planificación de la defensa.

Entre las diversas actividades están: apoyo al Sistema de Seguridad Penitenciaria, apoyo al sistema de Gestión de Riesgos en caso de desastres naturales, apoyo al sistema de seguridad interna, control y orden público, en respuesta a los múltiples decretos de excepción, entre otros.

En esta situación, para alcanzar los objetivos tanto de la Política de la Defensa como del Plan Estratégico Institucional, los organismos de defensa, utilizan dos modelos: el modelo de Gestión Basado en Procesos GBP y la Planificación Basada en Capacidades PBC, que sirven para administrar, gestionar y controlar el uso eficiente del gasto de la Defensa.

### **1.1. Modelo de Gestión Basado en Procesos (GBP)**

Este modelo de gestión, aporta a una visión integral que permite un enfoque por procesos, donde cada proceso sirve para integrarse con otro y este debe cumplirse para conectarse de manera sistemática con otro, convirtiendo la gestión en una especie de cadena empatando un conjunto de procesos. El conjunto de procesos busca cumplir con

---

son las más representativas) y el 28,53% restante corresponde al resto de entidades de la Función Ejecutiva y de otras funciones del Estado (Transparencia y control social, Electoral, Judicial y Justicia indígena y Legislativa). Donde el Mideda lleva el 13.5% del total del PGE. (MIF, 2022)

estándares de calidad hasta llegar al resultado final, contando con los principios de utilidad, oportunidad y puntualidad en la entrega del producto y servicio.

### **Pero, ¿en qué consiste el modelo de gestión por procesos?**

Desde el punto de vista del analista Mallar M., autor del artículo, “La Gestión Por Procesos; un enfoque de gestión eficiente”; conceptualiza al modelo, como aquel que define a toda organización que se pueda concebir como una red de procesos interrelacionados e interconectados, a la que se le puede aplicar un modelo de gestión GBP. (Mallar M.A., 2010)

La idea principal de adoptar el modelo de gestión GBP para la parte administrativa es que este alcance un alto nivel de eficiencia en la elaboración de los procesos, los mismos que añaden valor agregado al producto final; y, que además de buscar la satisfacción del cliente y consumidor final, serviría para eliminar cuellos de botella en la administración; disminuyendo tiempos de espera innecesarios, desgaste en tramitología, gastos por retrasos en la entrega, entre otros.

El modelo GBP aprovecha al máximo las áreas de actividad en que la empresa espera maximizar sus beneficios, de esta manera las líneas de producción cambiaron el concepto de calidad, la cual pasó a ser una propiedad inherente del producto o servicio, para resultar asociado a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente<sup>6</sup>. (Mallar M.A., 2010)

En la aplicación práctica para la Defensa, el GBP es de gran utilidad, ya que al levantar los procesos se identifican las responsabilidades, se ordena y organizan las actividades, se eliminan los cuellos de botella y se minimizan los errores, con el fin de que en corto plazo sean erradicados por completo.

---

<sup>6</sup> El cambio fue tan importante que provocó incluso la revisión de las normas I.S.O. (Organización Internacional para la Estandarización) dando lugar a sus nuevas versiones ISO 9001:2000 y 2008 y al desarrollo de distintos Modelos de Excelencia en la Gestión como el Premio Nacional a la Calidad Argentina, instituido por la Ley 24127/92 y reglamentado por el Decreto 1513/93 para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario con el fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones, o los propuestos por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.) que otorga el Premio Europeo a la Calidad, orientado por la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan, o por el Malcolm Baldrige National Quality Award, premio ofrecido por el Departamento de Comercio de los EE.UU. para promover y dar relevancia a las mejores prácticas en las organizaciones, ayudando a ese país a incrementar su competitividad y su efectividad que orientan la organización a la satisfacción de necesidades, equilibrando las expectativas de todos los grupos de interés o stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad). (Mallar M.A., 2010)

**Figura 2**

*Metodología para el mejoramiento de procesos*



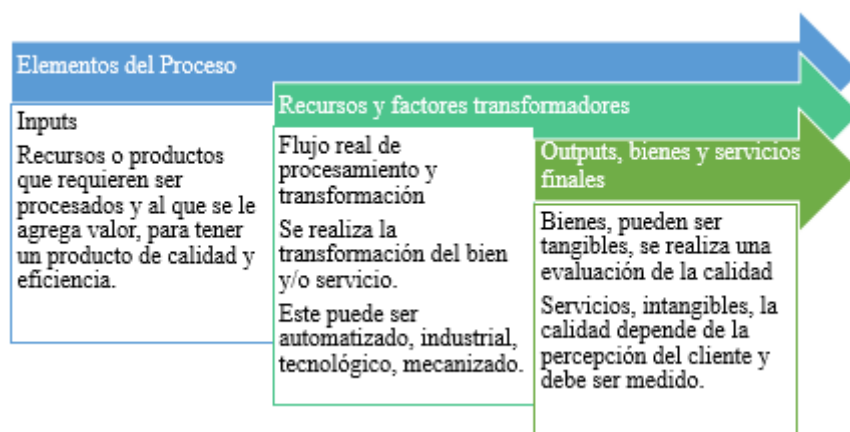
Nota: Fuente (Zaldumbide Orlando, 2019, pág. 9), elaboración de la figura es del autor

### ¿Qué es un proceso?

Es un conjunto de actividades, interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos denominados “Inputs” (entradas), productos o servicios obtenidos de los proveedores; y a este se sumarían otras actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados, estos serían los llamados “Outputs” (salidas).

**Figura 3**

*Fases del modelo GBP*



Nota: Fuente (Mallar M.A., 2010), elaboración basada en los datos del autor.

La gestión por procesos tiene una característica interesante, ya que asigna responsabilidades y tareas a pocos actores, mismos que son los responsables del

funcionamiento eficiente del sistema. En el caso de las FFAA y la Defensa, este modelo debe adaptarse y adoptar la herramienta necesaria para que realice el seguimiento, detección y control del producto final.

La gestión eficiente de los resultados, dependen de los procesos levantados de manera objetiva, requiere de disminuir procesos para alcanzar el mejor uso de todos los recursos, levantar la información completa de la empresa, donde los procesos gobernantes, agregadores de valor, y adjetivos o de apoyo, están en concordancia con la necesidad y el interés de la organización. Todo esfuerzo gira en relación a la calidad del producto y la satisfacción del cliente. La disciplina y el compromiso de toda la organización harán la gran diferencia.

Este modelo se ajusta a las necesidades de una organización, entidad o empresa, toda vez que, al aplicar una visión globalizadora integraría los esfuerzos de la organización para alcanzar el mismo fin, evitando la competencia entre sí, este modelo estructurado mejora el rendimiento, concentra el diseño y la disciplina, para que la ejecución de todos los procesos termine en una gestión eficiente, fácil de medir, controlar y retroalimentar.

### **1.1.1 Análisis del Modelo de Gestión Basado en Procesos GBP**

Lo que busca, el método GBP, es eliminar la contraposición entre modelos y que cada organización busque el equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades. Además, el modelo GBP es una forma de organización en el cual debe prevalecer la visión del cliente (interno y externo) por sobre las actividades de la organización oferente. Finalmente, los procesos levantados, definidos y organizados de modo estructurado, buscan mejorar de manera continua los procesos con el fin de optimizar siempre el funcionamiento de toda la organización. (Mallar M.A., 2010)

Este tipo de modelo es muy exitoso, en empresas de carácter público o privado que buscan; rédito, renta o beneficio, basado en la gestión por procesos. Además, califica de manera anual los resultados y la reingeniería de procesos es muy importante realizarla cada cierto tiempo, dado el cambio permanente de tecnologías, avance y alcance en el mercado; y, el análisis de la recapitalización de utilidades, también, para

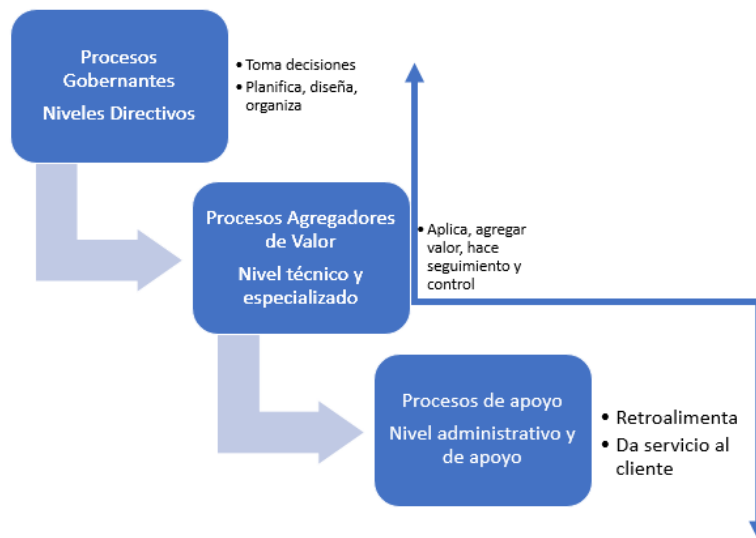
realizar mejora continua en los procesos y productos, sobre todo el producto y servicio “estrella”, que dan el nombre a la marca y prestigio de la empresa<sup>7</sup>.

En el caso de la Defensa Nacional, no se puede pasar por alto que los estándares en la calidad de los productos y servicios deben ser los más altos, por la misma naturaleza de la organización, pero también hay que tomar en cuenta que no se deben abrir muchos pasos en el levantamiento de los procesos porque estos podrían entorpecer la labor interna del organismo.

En la siguiente figura se presenta un ejemplo del GBP, como parte de un modelo para el desarrollo y gestión administrativa:

**Figura 4**

*Procesos y modelo GBP*



*Nota:* Metodología de Administración por Procesos. (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018)

### 1.2. Modelo de Planificación Basada en Capacidades (PBC)

El modelo PBC es un modelo desarrollado para organizaciones como es el caso de las FFAA, que busca definir de manera clara las necesidades versus las capacidades de la organización, además de realizar y cumplir con los objetivos estratégicos, es muy

<sup>7</sup> Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. (Mallar M.A., 2010)

útil para el diseño de fuerza, a través de este busca un estado de equilibrio para todo el sistema.

El modelo PBC para la planificación de la defensa, nace de la necesidad de las fuerzas de la defensa por cambiar de un modelo con pocos resultados como fue el de “modelo centrado en las amenazas<sup>8</sup>” el cual estaba fundamentado en identificar los adversarios del Estado, a un modelo más dinámico, basado en capacidades.

Según Benavides R., el modelo PBC es el conjunto de procesos y productos que, de manera articulada y continua, traducen las prioridades estratégicas de la defensa en capacidades operacionales que se requieren para la proyección y desarrollo de la estructura de una fuerza, adaptable y sostenible en mediano y largo plazo. (Benavides R, 2021)

Se entiende por capacidades en materia de defensa, como la habilidad de una unidad militar para realizar una tarea táctica, bajo determinados parámetros e indicadores, empleando los factores de capacidad de manera integral, a fin de alcanzar el efecto militar deseado. (El planeamiento basado en capacidades y su adaptación en el proceso de transformación del ejército, 2021, pág. 3)

En materia de seguridad y defensa, el modelo de gestión PBC es un poco más complicado que aquellos modelos desarrollados para las entidades de un mercado y demanda común, se deben identificar variables y factores endógenos y exógenos, pues no solo depende de una inversión inicial, sino más bien, requiere de una inversión permanente, para analizar de manera objetiva las necesidades y capacidades de las FFAA.

La correcta comprensión y aplicación del diseño de fuerza permite efectivamente alcanzar tres objetivos o productos fundamentales; en primer lugar, la identificación de los riesgos y amenazas; en segundo lugar, la planificación estratégica para hacer frente a los desafíos; y, finalmente, la elaboración de la planificación de capacidades PDC, para los escenarios de mediano y largo plazo. (Puig Mario, 2015)

---

<sup>8</sup>Los modelos de planificación de la defensa, pasando principalmente desde un modelo centrado en amenazas, fundamentado en la identificación de posibles adversarios estatales, a otro basado en capacidades, que apunta al desarrollo de estas para enfrentar, de forma eficiente y eficaz, escenarios marcados por la incertidumbre y por una amplia gama de riesgos y amenazas. (Figuerola M., Álvarez G., 2019)

Un diseño de fuerza, basado en capacidades, es aquel que, partiendo desde el punto conceptual de las capacidades, dan el resultado de la estructura organizacional de los talentos y competencias del personal que integran la fuerza, además del equipamiento e infraestructura, los procesos, gestión y evaluación.

El autor Sieiro García, señala que las capacidades militares se definen como el conjunto de factores claves para alcanzar un objetivo militar determinado y que no se limita en armas o sistemas; sino más bien en áreas de atributos, como la superioridad en el enfrentamiento, el mando y control, el sostenimiento, y otros. (Planificación y Diseño de la Fuerza Militar por Capacidades, 2015)

Es así como define al modelo de Planificación por Capacidades, como aquel que inicia desde arriba, desde el nivel político y busca orientar sucesivamente el trabajo de planificación de los niveles inferiores, logrando con ello que todos los esfuerzos tengan un sentido, un propósito y que cuente también con los recursos necesarios para su real aplicación.

En materia de Defensa, el modelo PBC es necesario para analizar de manera objetiva que es lo que se quiere cuidar, defender y custodiar. La misión fundamental de las FFAA es la defensa de la soberanía y la integridad territorial<sup>9</sup>, partiendo de la misión y visión se construye el modelo a seguir.

Mencionando las amenazas, se podría señalar que éstas han ido mutando, algunas fortaleciéndose, otras tecnificándose y otras como las amenazas híbridas que se han transformado, potencializado y armado; de tal manera, que su financiamiento y fuerza pueden ser medidos y comparados con los mismos Estados que ahora asechan.

El modelo PBC es apropiado para el organismo de defensa y las FFAA, toda vez que las amenazas son de naturaleza volátil, incierta, compleja y ambigua, propias de una época VICA, para responder a estas situaciones adversas contra los Estados, es necesario partir de las capacidades del organismo de seguridad y defensa.

Así mismo, es necesario tener claro; qué es lo que se tiene, qué es lo que se requiere, cuáles son las amenazas y no solo saber qué armas o qué productos se necesitan para enfrentarlas, sino cuánto se necesitará en recursos; económicos, humanos y tecnológicos en el espacio-tiempo.

---

<sup>9</sup> Soberanía y la Integridad Territorial. Diccionario Jurídico (Diccionario Panhispánico del Español Jurídico, 2023)

En este sentido se podrá determinar qué tipo de unidades, procesos, tareas, entre otras labores, se deberán desarrollar, implementar o crear, para poder estar alineados con la PBC, con el fin de contar con las capacidades y estrategias necesarias para tener unas FFAA que estén en posibilidad de enfrentar las amenazas para este nivel.

En la era de las tecnologías y la modernización de la industria, cada vez con mayor alcance y apoyo de la inteligencia artificial, una oportunidad para desarrollar la defensa, lo que sirve sumar a este modelo PBC es el modelo I+D+i.

A lo anterior, se sumaría el desarrollo en robótica, nanotecnología, y todas las noblezas de la evolución técnico digital; que obliga a los países a poner más recursos para contar y reforzar las capacidades tanto de la defensa como de la industria de la defensa, para enfrentar lo que se viene en materia tanto de seguridad nacional y ciberdefensa, como en la lucha contra el cambio climático versus desastres naturales y los intereses ocultos del crimen organizado transnacional.

Para la aplicación del modelo PBC, se debe tener claro la misión y visión institucional, descritas en la normativa constitucional vigente:

### **1.3. Misión de las Fuerzas Armadas<sup>10</sup>**

La misión fundamental de las FFAA es defender la soberanía y la integridad territorial<sup>11</sup>.

Constitucionalmente, las Fuerzas Armadas deben proteger los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos y apoyar complementariamente a otras instituciones del Estado, de donde se desprenden las siguientes misiones complementarias:

- a) Apoyar a las instituciones del Estado, se ejecuta en tiempos de paz y se puede contar la emisión de decretos de estado de excepción (presidenciales), en períodos cortos de crisis o conflictos.
- b) Apoyar al desarrollo nacional en el ámbito de la defensa, de igual manera se dan en tiempos de paz, y se apoya a la gestión y administración de los institutos de investigación y las industrias relacionadas con la defensa, que contribuyen al desarrollo y la economía nacional.

---

<sup>10</sup> Ley Orgánica de la Defensa Art. 2.- Las Fuerzas Armadas, como parte de la fuerza pública, tienen la siguiente misión: a) Conservar la soberanía nacional; b) Defender la integridad, la unidad e independencia del Estado; y, c) Garantizar el ordenamiento jurídico y democrático del estado social de derecho. Además, colaborar con el desarrollo social y económico del país; podrán participar en actividades económicas relacionadas exclusivamente con la defensa nacional; e, intervenir en los demás aspectos concernientes a la seguridad nacional, de acuerdo con la ley.

<sup>11</sup> Artículo 158 de la Constitución de la República del Ecuador



c) Contribuir a la paz regional y mundial, esta actividad se complementa con la participación en operaciones de paz, desminado humanitario, apoyo humanitario, como aporte a convenios y acuerdos internacionales.

Por otra parte, la misión institucional de las FFAA como un aporte a la política de seguridad es planificar, preparar, conducir, estratégicamente las operaciones militares y asesorar sobre políticas militares, de guerra y de defensa nacional, a fin de cumplir con la misión fundamental de las FFAA<sup>12</sup>.

#### **1.4. Visión de las Fuerzas Armadas<sup>13</sup>**

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

En este punto, los intereses de las tres fuerzas: terrestre, naval y aérea, deben estar unidas para enfocar los esfuerzos en el objetivo estratégico conforme a la Política de Defensa, los requerimientos para la puesta en marcha del modelo PBC deben ser concretos; y, estar siempre bajo el amparo de un cuerpo normativo.

Además, se deberá también contar con el desarrollo de los diversos proyectos, programas y acciones, éstos deben estar dentro de los objetivos de la defensa a ser alcanzados en un período de tiempo determinado.

En este contexto, debe existir la unificación de objetivos, en el cual las fuerzas deberán enfocar las acciones hacia el mismo fin, para evitar la dispersión de los recursos, fundamentados en la misión y visión de la defensa y las FFAA<sup>14</sup>.

El modelo de gestión por capacidades se muestra en la figura siguiente, donde el presupuesto para la defensa va de la mano con la gestión por capacidades, para lograr el

---

<sup>12</sup> Libro Blanco de la Defensa (Midena, 2018)

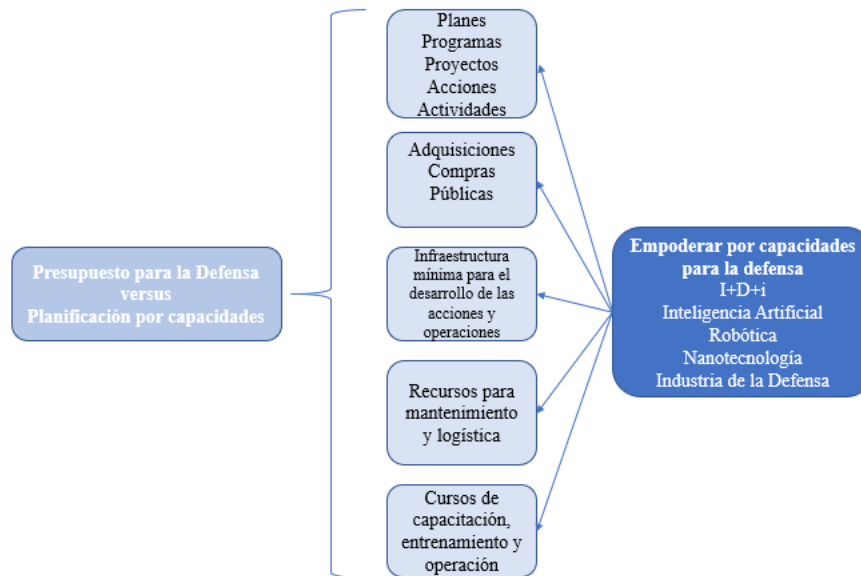
<sup>13</sup> Visión de las FFAA del Ecuador. (CCFFAA, 2023)

<sup>14</sup> Ley Orgánica de la Defensa Art. 1.- La presente Ley determina las misiones de los órganos de la defensa nacional, establece su organización y fija sus atribuciones, así como la relación de mando y subordinación de sus componentes. Art. 2.- Las Fuerzas Armadas, como parte de la fuerza pública, tienen la siguiente misión: a) Conservar la soberanía nacional; b) Defender la integridad, la unidad e independencia del Estado; y, c) Garantizar el ordenamiento jurídico y democrático del estado social de derecho. Además, colaborar con el desarrollo social y económico del país; podrán participar en actividades económicas relacionadas exclusivamente con la defensa nacional; e, intervenir en los demás aspectos concernientes a la seguridad nacional, de acuerdo con la ley. Capítulo I y II de la Ley Orgánica de las FFAA. (Asamblea Nacional, 2009)

objetivo, empoderando a las FFAA desde las capacidades y fortalecimiento institucional.

**Figura 5**

*Modelo de Gestión y las Capacidades de la Defensa*



*Nota:* Elaboración Propia

Para el caso ecuatoriano, el modelo PBC para la Defensa, inicia con el análisis desde la normativa constitucional, desarrollando cada nivel, político, estratégico y operacional, hasta lograr la Planificación Estratégica Institucional, encargada al Ministerio de Defensa, de donde se desprenden los múltiples planes, programas y proyectos para alcanzar y cumplir con la Política de la Defensa Nacional.

Los técnicos y especialistas del ministerio deben levantar, analizar, comprobar y concentrar la información de los diferentes planes desarrollados dentro del sector de la defensa, el modelo también consta de una fase de seguimiento y gestión para controlar el uso eficiente del gasto.

**2. Desarrollo de la planificación institucional de la Defensa y las FFAA**

Continuando con el análisis del presente estudio, los autores; Figueroa y Álvarez, en su estudio denominado “América Latina y el desafío de la planificación basada en capacidades”; resumen que; las transformaciones en el contexto estratégico, caracterizadas por la emergencia de las amenazas no tradicionales, la interdependencia y

la incertidumbre, han propiciado el cambio en los modelos de planificación de la Defensa. (Figueroa M., Álvarez G., 2019)

En lo que respecta a la región, los cambios de modelo desde la planificación para la Defensa, han mantenido un paso lento, ya que las necesidades son apremiantes pero los recursos que se requieren para este cambio son muy limitados. La implementación demanda condiciones organizacionales y presupuestarias para una efectiva operacionalización de la defensa; así como, exige mayor coordinación desde los diferentes niveles del Estado, político estratégico y operacional<sup>15</sup>.

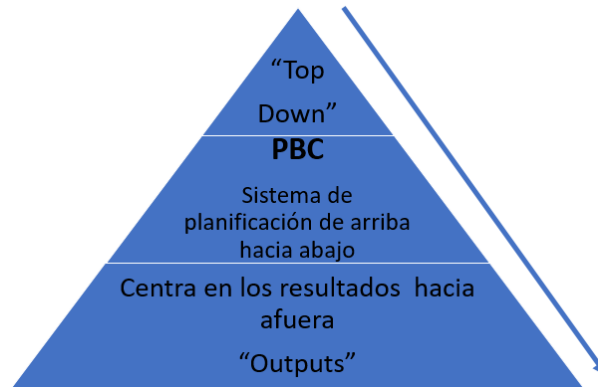
Las nuevas estrategias para la planificación de las FFAA, se alían con nuevas prácticas, también de la administración y la economía moderna, así lo sintetizan los autores (Figueroa M., Álvarez G., 2019); las estrategias e inversiones necesarias para las FFAA de las diversas naciones, parten de una mayor focalización en los objetivos del Estado alentando la innovación; además de preguntarse qué se necesita, en lugar de qué es necesario reemplazar, mejorando aún más el modelo PBC<sup>16</sup>, ya que usa nuevas prácticas amigables con el ambiente, para evitar, resarcir y mitigar el impacto ambiental, el despilfarro, el reuso y lo más importante, motivando la innovación y la investigación para las tecnologías de la industria de la defensa.

En la siguiente figura se desarrolla un ejemplo de cómo se sintetiza el modelo PBC, para las FFAA:

---

<sup>15</sup> A partir del caso de Chile, que ha iniciado el proceso de tránsito hacia la planificación por capacidades, se sostiene que su implementación requiere de condiciones organizacionales y presupuestarias para una efectiva operacionalización, así como una mayor coordinación entre los diversos organismos del Estado. Además, se requiere de un sistema de asignación presupuestaria en coordinación y coherencia con los objetivos y estrategias definidas en la planificación, con el fin de asegurar el uso eficiente de los recursos asignados. (Figueroa M., Álvarez G., 2019)

<sup>16</sup> La PBC es flexible frente a un escenario de incertidumbre, por lo que las adquisiciones, renovaciones y desarrollos militares estarán en función de las necesidades detectadas. (Figueroa M., Álvarez G., 2019)

**Figura 6***Modelo PBC*

*Nota:* Fuente (Figueroa M., Álvarez G., 2019), las características principales del modelo PBC se traducen en un sistema de planificación de arriba hacia abajo, que se centra en el resultado; perfecto para un modelo militar, que se maneja por jerarquía, donde es preciso contar con una organización militar conjunta, incluye el fortalecimiento del Jefe del Estado Mayor Conjunto, como actor principal y encargado de asegurar la implementación del modelo PBC.

El modelo PBC, tiene una importante influencia sobre la prevención y la anticipación de las amenazas, ya que requiere de una planificación a mediano y largo plazo. Este modelo no es aconsejable para una planificación de corto plazo y bajo impacto, ya que lo que interesa desarrollar es el tamaño de capacidades que se necesitan para tener unas FFAA fortalecidas, planeadas, proyectadas y concebidas para el futuro del Estado, con una defensa firme, estable, recuperada y moderna.

Tanto el nivel político estratégico como el nivel estratégico militar deben trazar una línea de ruta, para el traspaso de conocimientos, desde los miembros antiguos hacia las nuevas generaciones, para aprender de lecciones ya vividas, pero con enfoque en nuevas tecnologías, transformando la planificación estratégica en un modelo PBC para el desarrollo tecnológico y económico, autofinanciando a las FFAA en beneficio del Estado y sus organismos de seguridad y defensa.

## **2.2. Modelo de gestión para el uso eficiente de los recursos de la defensa y el gasto militar**

El modelo de gestión para el uso eficiente de los recursos en el caso nacional, nace de la planificación estratégica institucional, como ya se ha mencionado<sup>17</sup>, se está

---

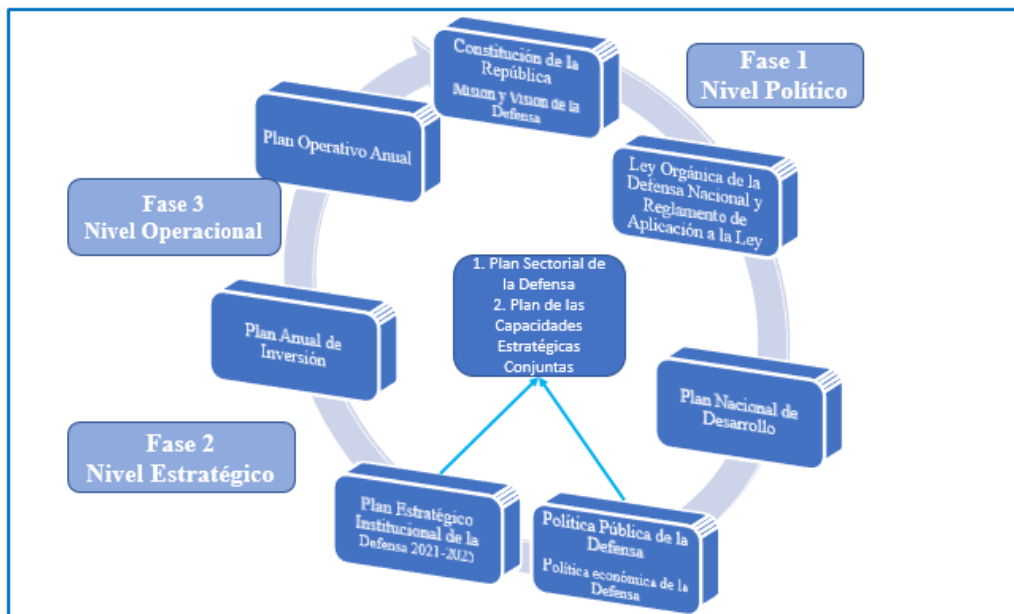
<sup>17</sup> El modelo de Planificación Basada en Capacidades (PBC), ha sido adoptado, principalmente, por los países de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), miembros de la Unión Europea (UE),

tratando de aplicar el modelo PBC para el diseño de la fuerza, los lineamientos de la planificación estratégica institucional se basan en la misión y visión de las FFAA, en base a estas dos líneas, se estarían desarrollando y definiendo que es lo que se quiere de las fuerzas.

En la siguiente figura se muestran las fases para el proceso de planificación de la Defensa Nacional.

**Figura 7**

*Proceso de Planificación estratégica institucional y operacional de la defensa*



**Nota:** Fuente Libro Blanco de la Defensa, año 2018. (Midena, 2018)

Las tres fases del gran modelo de gestión institucional que comprende la economía para la Defensa en el cumplimiento de su misión fundamental, está amparados por ley y se desarrollan de la siguiente manera:

**Fase 1. Nivel político:** Constitución de la República, Plan Nacional de Desarrollo, Política de la Defensa Nacional

**Fase 2. Nivel estratégico:** Agenda de Coordinación Intersectorial, Plan Nacional de Seguridad Integral (Plan Nacional de Seguridad Pública y del Estado), Plan Sectorial de Defensa, Plan Estratégico Institucional del Midena, Directiva de Defensa Militar

---

países oceánicos (Australia y Nueva Zelanda), y más recientemente, algunos países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador). (Figuroa M., Álvarez G., 2019)

**Fase 3. Nivel Operacional:** Plan de Capacidades Estratégicas Conjuntas, Plan de Empleo Estratégico Militar, Plan de Desarrollo de Capacidades, Plan Estratégico Institucional del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CC.FF.AA), Plan de Gestión Institucional de las FFAA, Plan Anual de Compras y Bienes Estratégicos (programas y proyectos) y finalmente todo se plasma en tres planes soporte para alcanzar los recursos del presupuesto anual: Plan Anual de Inversión, Programación Anual de la Planificación y el Plan Operativo Anual.

En definitiva, la técnica utilizada para definir los recursos que necesita la Defensa<sup>18</sup> para su eficiente desenvolvimiento está basada en un Modelo GBP para la parte administrativa y de gestión; y, el Modelo PBC para el diseño de fuerza, a través de los diferentes planes y proyectos amparados en la ley y la Constitución de la República del Ecuador<sup>19</sup>.

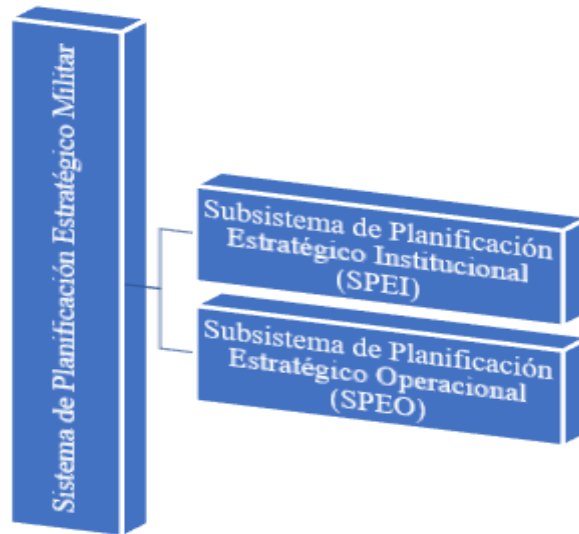
El Ministerio de Defensa tiene a su mando las subsecretarías técnicas para desarrollar la planificación militar para la defensa como lo concibe el sistema de planificación estratégico militar.

Las Fuerzas Armadas disponen del Sistema de Planificación Estratégico Militar (SPEM) para la planificación del desarrollo institucional, con la finalidad de cumplir las tareas constitucionales de seguridad y apoyo al desarrollo.

---

<sup>18</sup> Las Fuerzas Armadas se deben al Estado y al pueblo ecuatoriano, sus misiones tienen un marco jurídico especial, cuentan con leyes específicas para regular su organización, preparación y empleo.

<sup>19</sup> El modelo de gestión por procesos debe estar correctamente justificada, amparada y estudiada desde los niveles operacionales, táctico y técnicos ascendiendo hacia lo estratégico militar, para finalmente alcanzar el nivel político militar, con el afán de cumplir con todos los requisitos normados para la Defensa. La metodología de cálculo y las herramientas analíticas en que se apoya la Defensa han de ser consistentes y comparables con aquellas desarrolladas para otras realidades. (RESDAL, 2011)

**Figura 8***Estructura del Sistema de Planificación Estratégico Militar*

*Nota:* Fuente Manual de Doctrina de Planificación Estratégica Militar del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas (CCFFAA). (Política de la Defensa Nacional del Ecuador Libro Blanco, 2018, pág. 77)

Del presente estudio, se desprende una propuesta para el modelo de gestión por capacidades para el uso eficiente de los recursos de las FFAA, en la siguiente parte se desarrollan ideas y estrategias que pretenden aportar a la aplicación concreta del modelo PBC.

### **3. Desarrollo de una propuesta para la aplicación de un modelo para el control del uso eficiente de los recursos asignados a la defensa**

Para desarrollar una propuesta, primero es necesario comprender la situación actual de las FFAA y del sector de la defensa en general. En el Ecuador las FFAA tienen un nivel de credibilidad relativamente alto en relación con otras entidades del Estado. La razón principal es porque el organismo de defensa tiene un alcance y cercanía directa con la población, son quienes conocen a profundidad el territorio, saben de la cultura, hábitos y costumbres de los habitantes; por la naturaleza de su trabajo, son quienes tienen presencia en las cuatro regiones del país; Costa, Sierra, Oriente y Región Insular

La ciudadanía puede visualizar a miembros de las FFAA en trabajos de rescate en caso de desastres naturales, la percepción de seguridad de los habitantes es más alto

cuando tienen personal militar con presencia en territorio y para los jóvenes el concepto de un militar tiene una percepción de mayor confianza. Esta afirmación se basa en la encuesta realizada en el país, en el último trimestre del presente año.

### Figura 8

#### *Credibilidad de las Instituciones ante la opinión pública*



*Nota:* Encuesta realizada en todo el país, muestra 1 900, margen de error +-3%, población objetivo mayores de 18 años, tipo de muestreo aleatorio simple, tipo de investigación cuantitativa. (CLICK Report, 2023)

A pesar del uso de herramientas como los modelos de gestión mencionados, en la realidad lo que se tiene es una metodología basada en un modelo Fiscal, que significa que “la defensa hace lo que puede con lo que tiene”. Esto quiere decir que, en base a la asignación presupuestaria anual, el 95% de la asignación es gasto corriente, casi todo lo asignado al sector de la Defensa se utiliza para el desarrollo de las actividades operacionales de administración y transferencia de recursos sin contraprestación. (MIF Glosario de Términos, 2023)

El gasto corriente es aquel que está conformado por gastos en personal, prestaciones de seguridad social, bienes y servicios de consumo, aporte fiscal, gastos financieros, otros gastos y transferencias corrientes. Incluyen los Gastos en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Otros Gastos Corrientes, Transferencias y Donaciones Corrientes y Previsiones para Reasignación. Concepto de gasto corriente (MIF Glosario de Términos, 2023)

Dado que la idea de adoptar un modelo de planificación basado en capacidades, depende de una firme decisión de nivel político, para que no sea solo una intención, se debe empujar una propuesta o varias, hasta lograr canalizar los recursos para el desarrollo de un diseño de fuerza bien establecido y convertido en acción concreta, para que en un periodo de tiempo (mediano y largo plazo) pueda alcanzar lo que se vislumbra como parte de unas FFAA con visión futurista, modernizada, equipada y armada.



La propuesta viene desde lo que se denominaría el diseño de fuerza<sup>20</sup>, donde este diseño marca un antes (lo que se tiene) y un después, (lo que se quiere) bajo el uso eficiente del gasto militar, pero no puede existir un “uso eficiente”, sin recursos económicos, financieros, tecnológicos, sin la preparación que requiere el personal a cargo de los procesos para lograr un modelo basado en capacidades.

Así mismo, se debe tomar en cuenta la potencia y capacidad de la amenaza, si la amenaza rebasa al tamaño del Estado, este difícilmente podrá participar en igualdad de condiciones, tal como sucede en la actualidad, situación de las fronteras (fronteras permeables para el crimen organizado transnacional<sup>21</sup>), protección de mar territorial (caso presencia de buques chinos), ciberataques contra infraestructura estratégica del Estado (robo de información sensible caso CIES), entre otras amenazas.

### **3.1. Propuesta para el uso eficiente de los recursos del gasto militar basada en la aplicación plena del modelo PBC**

En definitiva, la propuesta para el uso eficiente de los recursos de las FFAA es tratar de aplicar efectivamente el modelo PBC, a partir del diseño de fuerza y de los recursos sostenibles y sustentables de las fuerzas y organismos de Defensa Nacional.

A partir de lo mencionado, la propuesta para aplicar un modelo PBC, debe ser visto desde un espectro más amplio, integral, multidisciplinario y multidimensional; abrir el mercado para la inversión externa del sector económico de la industria para la defensa.

Adoptar nuevas tecnologías y modelos como el I+D+i y sumar otros sectores de interés, apoyarse en las alianzas público – privadas<sup>22</sup> (APP), para desencadenar acciones que permitan el desarrollo del sector de la defensa en un marco más amplio de acción.

---

<sup>20</sup> Diseño de Fuerza, el diseño de la fuerza, nace desde la necesidad de establecer de manera clara qué tipo de FFAA requiere tener el país, para posteriormente a este análisis convenir y desarrollar qué tipo de FFAA se puede tener, donde un elemento esencial y orientador es el proceso de determinación las capacidades y competencias de las FFAA. A partir de este proceso se podría diseñar: las misiones, tareas, acciones, lugares; donde se deberán realizar las acciones, cuándo, qué y para qué. (Puig Mario, 2015, pág. 12)

<sup>21</sup> Grupos irregulares armados en el conflicto de la frontera colombo – ecuatoriana y su relación con el narcotráfico. (CondeF, Orbe M., 2020)

<sup>22</sup> No hay una definición extensamente aceptada sobre qué significa una asociación público-privada (APP). En líneas generales, una asociación público-privada se refiere a un acuerdo entre el sector público y el sector privado en el que parte de los servicios o labores que son responsabilidad del sector público es

Las APP comprenden un esquema jurídico-financiero, acordado entre una institución pública y una entidad privada para la provisión de bienes, obras o servicios propios del Gobierno Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

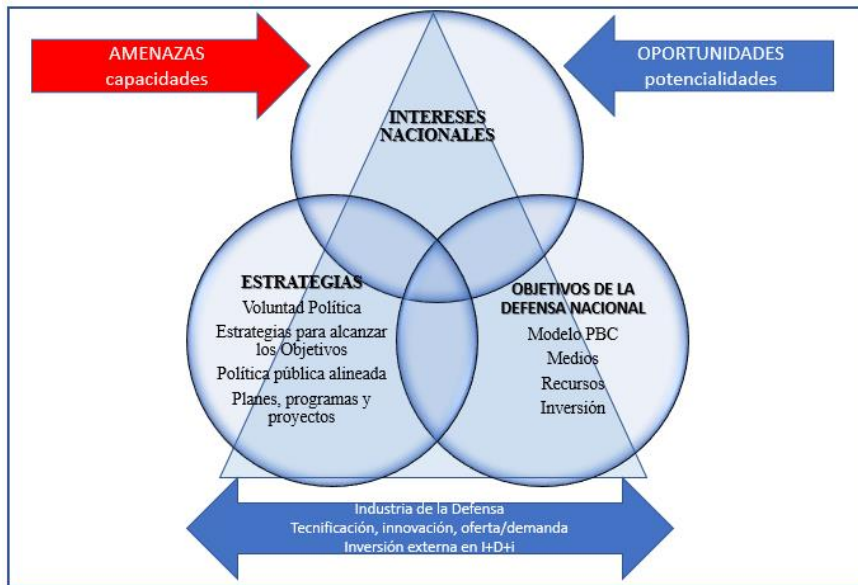
Los proyectos públicos aprobados se beneficiarán de los incentivos propuestos en la Ley Orgánica de Incentivos para las Alianzas Público Privadas, de conformidad con los acuerdos establecidos por las partes. (Ministerio de Comercio Exterior, Industrias y Pesca, 2023)

Lo que interesa de formar alianzas estratégicas y formar alianzas público privadas, es que permiten que un proyecto en el sector público pueda acceder al financiamiento e inversión privada y se cumpla con los tiempos y medios necesarios para desarrollar el proyecto. Los objetivos de la Defensa Nacional alineados a los intereses nacionales deben ser expuestos de manera transparente para identificar con claridad falencias en recursos, tecnologías, formación del capital humano y medios para alcanzar los objetivos, de tal manera que, desde ese enfoque se deberán desarrollar las estrategias correspondientes para alcanzar dichos objetivos.

La siguiente figura considera las capacidades de las FFAA versus amenazas y oportunidades para el desarrollo del modelo PBC:

### **Figura 9**

*Propuesta para el uso eficiente de los recursos bajo el modelo PBC*



*Nota:* Elaboración propia. El modelo PBC se basa en las capacidades de las FFAA para enfrentar las amenazas y detectar los riesgos, pero de inicio, se deben levantar las “capacidades” de las amenazas, para tomar decisiones de invertir en la transformación y fortalecimiento de las capacidades para la defensa. Por otro lado, se deben definir claramente las oportunidades y potenciarlas a favor de los intereses nacionales y la razón de ser de las FFAA.

En materia de Economía de la defensa, el autor Thomas Scheetz<sup>23</sup>, propone que para que los recursos sean suficientes es necesario contar con un modelo fiscal 60-40, que significa un máximo 60% para el gasto corriente y un 40% para la inversión.

Si actualmente, el país maneja un modelo 95-5, es difícil proponer bajo este régimen fiscal una puesta en marcha realista del modelo PBC, para lo cual, lo que se propone de manera abierta es romper la burbuja de la defensa como ente exclusivo de financiamiento con presupuesto público, para que sea parte del sector económico dado sus características y necesidades de la industria desarrollada para la defensa en la región.

Lo que se pretende con esta propuesta es exactamente lograr que el sector de la industria de la defensa, pase de ser un sector cerrado a un sector abierto para el mercado internacional<sup>24</sup>:

<sup>23</sup> La gestión económica de la Defensa. (Scheetz T., 2010)

<sup>24</sup> Abierto y cerrado, define al sector de la defensa que va cerrado desde un aspecto meramente público a uno más amplio y mixto.

- 1) **Integral.** - que se relacione con todas las entidades de la defensa, pero también abra sus puertas hacia otros sectores de la educación, el comercio, la economía, las finanzas, la industria, entre otros.
- 2) **Multidisciplinario.** - que se permita al sector de la defensa interactuar con técnicos, especialistas, investigadores, activistas a favor del medio ambiente, estudiantes, otros; con el fin de crear la cultura de seguridad y defensa con un enfoque multifacético y flexible, para alcanzar los objetivos de la industria de la defensa. Esto permitirá identificación nacional con la defensa y entender mejor los intereses del país.
- 3) **Multidimensional.** - la integración regional, es un factor preponderante para el fortalecimiento de las FFAA y la Defensa, ya que las amenazas son híbridas y actúan en diferentes niveles, dimensiones, transnacionales y cambiantes.

Para todo este proceso de transformación es necesario pensar que como se encuentra actualmente la constitución no se permitiría que la defensa pueda realizar un trabajo de distinta índole, solo servir para la defensa de la soberanía y la integración territorial, como lo promulga la carta magna.

Pero qué es la soberanía. – es la autoridad más elevada en la cual reside el poder político de un pueblo, nación o Estado, sobre su territorio y sus habitantes. Es también la independencia de cualquier Estado para crear sus leyes y controlar sus recursos, sin la coerción de otros estados. Bajo este precepto, la misma soberanía nos permite la capacidad del Estado de desarrollar las capacidades como bien pueda hacerlo de manera libre con tal de cumplir con los intereses y objetivos nacionales.

Para el presente caso, la capacidad de aportar y apoyar al desarrollo de la defensa desde un espectro más amplio, haciendo uso de la economía y la industria de la defensa, buscando financiamiento y empujando al sector a ser productivo y sostenible en el tiempo, para hacer uso eficiente de los recursos para la planificación responsable de las capacidades de la Defensa que tanto demanda el país.

## **Figura 10**

### ***Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo***

Eje	Objetivos
<b>Económico</b>	1. Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales
	2. Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional
	3. Productividad agrícola, acuícola, pesquera, industrial, infraestructura, soberanía y seguridad alimentaria
	4. Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente
<b>Social</b>	5. Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social
	6. Garantizar el derecho a la salud integral, gratuita y de calidad
	7. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles
	8. Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades.
<b>Seguridad Integral</b>	9. Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos
	10. Garantizar la soberanía nacional, integridad territorial y seguridad del Estado
<b>Transición ecológica</b>	1. Conservar, restaurar, proteger y hacer un uso sostenible de los recursos naturales
	2. Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al Cambio Climático
	13. Promover la gestión integral de los recursos hídricos
<b>Institucional</b>	14. Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía
	15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción
	16. Promover la integración regional, la inserción estratégica del país en el mundo y garantizar los derechos de las personas en situación de movilidad humana

Nota: (MIF, 2022; Ministerio de Finanzas MIF, 2022). Los proyectos del PAI están suscritos dentro de los ejes principales y los objetivos del PND. Estos objetivos, como se muestra en la figura anterior, cruzan de manera transversal con los objetivos nacionales y estos con los objetivos de defensa, en los diferentes ejes: el económico, el social, la seguridad integral, transición ecológica e institucional.

Con esta información, se puede aportar de manera más precisa que el desarrollo nacional no depende de una línea vertical, sino transversal a la seguridad y la defensa, donde la soberanía como tal, permite el acceso de acciones con mayor participación, para fortalecer la defensa, desde un punto integral y multidimensional.

### 3.2. El Uso eficiente del gasto militar

El gasto militar es siempre muy cuestionado, los movimientos sociales, organismos y fundaciones, empresas y entidades del sector público y privado, analizan y abren el debate, donde expresan que: en un país como el Ecuador, donde los sectores tienen necesidades apremiantes por ser atendidas, ¿por qué se destinan recursos a la defensa, cuando éstos podrían estar destinados a sectores sociales?

(...) Suele decirse que la Defensa Nacional emplea recursos productivos que podrían ser usados en actividades alternativas de carácter social. En realidad, es común que la discusión sobre el gasto en defensa se asocie al debate sobre la forma de asignar mejor los recursos del Estado, en la medida en que la sociedad dispone de recursos escasos frente a la existencia de necesidades múltiples que requieren ser jerarquizadas. Esto conduce a la pregunta de por qué se gastan recursos estatales en defensa y considerar las

opciones existentes para determinar el nivel de dicho gasto en diversos escenarios. (RESDAL, 2011)

Para responder esta pregunta se debe realizar un análisis de alcance geopolítico, geoestratégico, económico y social, que revela la realidad nacional, la coyuntura actual, en el Ecuador, en la región y en el mundo.

La Defensa, la seguridad externa, la presencia del Estado en las fronteras, el aporte de las FFAA en materia de desastres naturales y riesgos, han cambiado de manera frontal la necesidad de abastecer de recursos, capital humano técnico, capacidades de respuesta, tecnológica e infraestructura para la seguridad y la defensa. En un país donde falla la seguridad no hay progreso, inversión, desarrollo y el futuro se vuelve incierto y de alto riesgo.

El uso eficiente de los recursos, se basa en la capacidad de lograr mantener unas FFAA activas, a pesar de tener una baja en la inversión por parte del Estado. Lo que se pretende en el presente estudio, es proponer no solo el uso eficiente de los recursos, sino además la capacidad de lograr obtener más recursos para el desarrollo del sector de la defensa.

Pero, ¿cómo podría la defensa aumentar los recursos, buscar financiamiento, proponer una solución sostenible y sustentable sin afectar su misión y visión?

La Defensa Nacional está directamente relacionada con la industria para la defensa, proyectos y programas, productos y servicios, para el sector público, pero también útiles para el sector privado.

Los países desarrollados han incluido al sector dentro de los intereses económicos del Estado y comercio exterior; estos países trazan su desarrollo sobre la línea de la prosperidad de la industria de la defensa como un mercado abierto y circular, que permite la inversión de fuentes variadas y que reporta recuperación y ganancia para inversionistas, empresarios, desarrolladores de nuevas tecnologías para la industria de la Defensa.

**3.3. Partes y estrategias de la Propuesta para el uso eficiente de los recursos del gasto militar basada en la aplicación plena del modelo PBC**

El modelo PBC, que maneja las FFAA actualmente, es coherente con lo que se persigue a mediano y largo plazo, pero lo que se ha detectado es que, por la limitación de recursos económicos y tecnológicos, este modelo no puede ser aplicado de manera profunda. Por esta razón, la propuesta está dirigida hacia desarrollar las capacidades de solventar los problemas de recursos, financiamiento y autogestión.

## **Parte 1.**

### **Buscar financiamiento basado en el desarrollo de la Industria de la Defensa**

Buscar nuevo financiamiento para concretar el modelo PBC, constituye un desafío para el sector de la defensa, pues como lo señalado anteriormente, si se cuestionan los recursos destinados al sector, la sociedad podría tener mayor conflicto con el financiamiento sea interno o externo.

Los actores principales, dejarían de ser solo estatales, para ser constituidos por otros, como investigadores, innovadores y creadores de productos para la defensa, inversionistas, empresarios, desarrolladores de nuevas carreras, perfiles profesionales donde se sumaría la educación, la economía, el comercio y por ende el mundo financiero y tecnológico; que ajuste la realidad a las necesidades actuales del país en materia de seguridad y defensa.

Este nuevo aporte al desarrollo del beneficio común, podría plantear subsidios temporales, enfocados a la industria de la defensa de las fronteras (por ejemplo), motivaciones fiscales, arancelarias, excepciones, entre otros; para empresas y emprendedores quienes aporten con ideas, innovación y productividad en modelos I+D+i para producir productos y servicios para la Defensa Nacional.

Las alianzas público privadas APP tendrían un puesto principal; y, tanto el nivel político de decisión como el nivel empresarial de inversión, serán actores y parte de la planificación anual para la industria de la seguridad y defensa, que deberá ser parte de los planes y proyectos de las FFAA y sus entidades adscritas al sector de la Defensa, concretando de manera práctica el progreso del modelo PBC y el diseño de fuerza.

## **Parte 2 Integrar la Diplomacia y la Defensa**

El uso de la Diplomacia y la Defensa para la aplicación del modelo PBC, con mayor financiamiento y mayor alcance, empujan y motivan la creación de un bloque



económico para la defensa en la región (creación de una mesa de inversión regional). Estableciendo las amenazas comunes y también, la detección de oportunidades de mercado, para el desarrollo de una industria propia desde un enfoque de independencia e interdependencia tecnológica.

Como se ha considerado anteriormente, la integración regional ya no solo es una proyección a largo plazo, la integración regional es obligatoria, toda vez que las amenazas híbridas trazan multidimensionalidad y transnacionalidad, lo que exige mayor apoyo y esfuerzo conjunto, para que los resultados sean eficientes y de beneficio común.

Los recursos económicos son limitados y además utilizados de manera ineficiente, toda vez que, su uso es discontinuo, disperso, repetitivo, de bajo alcance, y basado en capacidades condicionadas, mal que sufre la región en materia de seguridad y defensa. Estas prácticas terminan siendo una oportunidad de negocio para quienes ofertan los productos y una factura alta de pagar, para quienes demandan permanentemente la producción para la seguridad.

Esto significa que el mercado de la seguridad y la defensa vista como un sector económico, en la región promete ser una apuesta segura para la inversión y el traspaso de tecnologías con fines de producción nacional y regional.

### **Parte 3**

#### **Inteligencia Estratégica y Financiera como propuesta para el modelo PBC**

En este punto se propone, desarrollar el modelo PBC desde el análisis, detección y control de las amenazas regionales, basado en un punto neurálgico de la razón de ser de casi toda amenaza, el interés económico – financiero.

Este debe contar con el soporte y apoyo internacional, para basar el combate desde la lucha contra el lavado de activos, el cual usa al sistema financiero nacional e internacional y otros estamentos públicos y privados, para lavar capitales de origen ilegal.

Evitar el lavado de activos es elemental para cortar las vías y rutas del dinero, con el fin de que éstos capitales ilegales logren infiltrarse en la economía formal; y, peor aún, que sirvan para aumentar y ahondar aún más el delito y la criminalidad en la



región, a través del financiamiento para otros delitos como la corrupción, el narcotráfico, el sicariato, el terrorismo, la migración ilegal (coyoterismo), entre otros.

Así mismo, el apoyo a la inteligencia y contrainteligencia de nivel militar, en la creación profunda de una cultura de seguridad y defensa, con capacidad tecnológica de última generación, para la prevención y detección temprana de las amenazas. Además, servirá para evitar la infiltración del CTO en las fuerzas y por ende la desinstitucionalización de los organismos de seguridad, defensa, inteligencia, control y justicia, todo esto es un solo cuerpo que debe ser integrado al momento de desarrollar una propuesta para el modelo PBC para la defensa nacional y la seguridad integral.

Esta acción ahorra gran cantidad de recursos, tanto humanos como económicos, cuando el país cuenta con radares, drones, alarmas, alerta temprana, vigilancia tecnológica, inteligencia estratégica, inteligencia financiera, basada en una inteligencia artificial propia de la cuarta revolución industrial 4RI, permite ahorrar tiempo, desarrollar estrategias fáciles de aplicar, controlar el entorno y minimizar el riesgo y la incertidumbre.

Un amplio campo de acción en inteligencia y contrainteligencia sirve para; primero, eliminar procesos humanos de alto riesgo de infiltración, captación, reclutamiento y corrupción por parte del CTO; y, segundo, mejora la capacidad de reclutamiento de personal idóneo para cada proceso, porque se elimina la necesidad de la cantidad por la calidad, formando así un cuerpo especializado para las FFAA.

Esta acción permitiría definitivamente, obtener el modelo 60-40; 60% de personal y representación del gasto corriente objetivo y preciso; mientras el 40% para la inversión y la tecnificación de las FFAA.

Romper el mercado ilegal como propuesta y estrategia; acabar con el consumo; así mismo, debería integrarse al proyecto otros recursos, como campañas de desprestigio contra los productos y servicios, resultado de las actividades ilegales, (mercadería ilegal, contrabando, venta de armas, otros) programas y proyectos para el combate abierto contra el consumo, planes para la educación, desmotivación fiscal, mayores impuestos y campañas contra el consumo, (tipo antitabaco), para que, como efecto de este, se detenga la demanda y se acabe con la oferta del mercado ilegal.

Para que esta propuesta tenga éxito es necesaria la cooperación nacional, internacional, regional, con el firme compromiso de que se detenga la inversión en este tipo de actividades por parte de la sociedad en general.

Para que la puesta en marcha del modelo PBC se concrete, se debería plantear desde el inicio en el PSD y el PEI<sup>25</sup>, tomar en cuenta a otros actores, proveedores, estrategias, que rompan esquemas y paradigmas de la defensa, así como, se incluyan otros sectores de desarrollo. Es decir, hacer las cosas diferentes para conseguir resultados diferentes pero eficientes.

#### **4. Conclusiones**

a) El presente estudio hace un análisis sobre los modelos que son utilizados, para el desarrollo de la gestión administrativa y el rendimiento por procesos con el modelo GBP; y, el uso eficiente de los recursos para la defensa con el modelo PBC. Lo que se presenta en la primera parte, ha sido levantado con autoridades del JEMI, lo que alimenta el estudio para lograr un mejor análisis del uso eficiente de los recursos del gasto militar.

b) Para que el modelo PBC sea eficaz en el Ecuador, el gobierno debe estar dispuesto a apoyar el fortalecimiento de las FFAA y su modernización, debe invertir para mejorar las capacidades, debe separar el gasto corriente del gasto inversión; y ver hacia el futuro del desarrollo de una industria dedicada a este sector.

c) La asignación presupuestaria actual muestra un Modelo Fiscal 95-5, el gobierno justifica la carga fiscal que destina al sector de la Defensa en su mayoría gasto corriente, pero no cae en cuenta el daño que causa a un sector que debe contar con inversión, para responder a la misión fundamental de las FFAA. Esta práctica financiera fiscalista tiene como efecto:

1. Un organismo de Defensa sin capacidad de desarrollo;
2. No recibe recursos económicos para inversión en investigación, ciencia y tecnología, lo que recae en una dependencia tecnológica;
3. Tiende a aumentar el número de talento humano, sin capacitar, especializar y tecnificar al actual;
4. Mantiene baja calidad en el servicio por no tener capacidad de avance, especialización y modernización;

---

<sup>25</sup> PSD, Plan Sectorial de la Defensa; PEI, Plan Estratégico Institucional de la Defensa 2017-2023

5. Pierde razón de ser para convertirse en un organismo burocrático tradicional. Es decir, sin recursos e inversión, la entidad tendrá una tendencia hacia el estancamiento, la rutina y la ralentización de sus procesos de fortalecimiento institucional; responderá a la coyuntura y no a la proactividad de sus funciones.

d) Con estas condiciones, por más voluntad y esfuerzo que tengan las autoridades y representantes del organismo de Defensa y FFAA, el desarrollo de un modelo PBC, es una utopía, levantado sobre un supuesto del deber ser de un sinnúmero de planes, programas y proyectos de difícil alcance y aplicación.

e) En conclusión, se podría acotar que, el Midenra realiza cada paso para cumplir con el desarrollo de la PEI, tomando en cuenta los limitados recursos que le son asignados de manera anual, y que, además sufren recortes de manera constante. Por otra parte, la entrega tardía de los recursos destinados, por parte del MIF, hace que el uso de estos recursos no sea ejecutado al 100%. Este tipo de situaciones desajusta la planificación y no se cumple cada año con lo que se planifica para el desarrollo continuo y constante de la defensa y su entorno.

Además, cabe resaltar que lo ideal del modelo PBC se base en una prospectiva y la planificación estratégica en un horizonte mínimo de 25 años, para que el cumplimiento sea concreto y se alcancen los objetivos propuestos, que no podrán ser, si no se integran todos los sectores, actores y factores necesarios.

La prospectiva debe ser un ejercicio de alcance nacional, así todos los actores, dirigirán sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos en común y de los intereses nacionales, y allí se podría hablar del uso eficiente de los recursos, no solo de la defensa, sino de todos quienes directa o indirectamente están comprometidos con el desarrollo nacional.

f) El modelo PBC, que se encuentra en inicios de su aplicación en el Ecuador, está basado en un modelo fiscal 95-5 (gasto corriente versus inversión), cuando lo ideal es un modelo 60-40, este estudio propone de manera ideal, cómo se podría obtener una mejor distribución de los recursos y cómo de manera objetiva y basada en el aporte de otros sectores, se podrían integrar estrategias para alcanzar esta meta.

g) En una era técnico digital, puerta de entrada a la Cuarta Revolución Industrial (4RI), donde las tecnologías para la defensa no solo apoyan a la protección del ser humano en las FFAA, sino que además permiten que, ese capital no siga creciendo, sino que más bien sea remplazado por tecnología; y, que sus miembros sean

mejor formados, tecnificados y especializados, con la finalidad de que la defensa sea un sector estratégico de alto nivel técnico y productivo, evitando que crezca el gasto corriente y se apunte hacia el incremento de la inversión.

h) La seguridad y la defensa es como tener un seguro prepagado, como todo seguro debe ser pagado por adelantado, pero en caso de una situación emergente este cubrirá todos los riesgos y gastos. En materia de seguridad y defensa el precio de salvar vidas, luchar contra las amenazas, controlar el territorio y proteger la soberanía, son valores incomparables en relación con los valores económicos que se pagan después.

Una gestión económica pública dirigida hacia la seguridad interna y externa, debería contar con una asignación presupuestaria acorde a la misión y visión nacional, para que, como en otros países, sea declarado como un sector económico estratégico, permitiendo el ingreso de otros sectores para financiar el mercado de la defensa y su tecnificada industria.

i) Así mismo, el diseño de fuerza es saber y entender el conflicto para diseñar una política de defensa acorde a la identificación de las amenazas, pero también de las oportunidades, en otras palabras, el diseño de fuerza es una herramienta que alimenta el modelo PBC, para que las capacidades sean desarrolladas en relación con los objetivos delimitados en la política de la defensa.

Esta demanda obliga a los organismos de seguridad y defensa a salir de la burbuja, para ser parte de una comunidad, de un todo que busca el mismo fin, el bien común. Pero esta dimensión precisa un cambio de paradigma, no solo de la seguridad integral, sino parte de la matriz productiva; el futuro de la nación y de la región, por ahora están en el eje de la seguridad multidimensional.

Se debe desarrollar y proponer las capacidades de la industria para la defensa a nivel nacional complementariamente con el apoyo de la diplomacia y el comercio exterior, inversiones nacionales e internacionales y la cooperación internacional para el desarrollo propio de la industria de la defensa a nivel regional.

j) Para terminar, se insiste en implementar al modelo PBC; planes, programas y proyectos de mayor alcance, evidenciando la utilidad de la inteligencia estratégica militar, la inteligencia financiera, la contrainteligencia y la ciberdefensa acompañada y fortalecida con inteligencia artificial y el modelo I+D+i.

Lo ideal es contar con una defensa de nivel proactivo, anticipativo, multidimensional y funcional, para poder hablar del uso eficiente de los recursos para la defensa y eficacia en el servicio, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, sin olvidar que, cada acción debe ser de carácter transnacional. Sería una tarea imposible, luchar contra las amenazas híbridas, desde el desarrollo solo interno de la defensa. La seguridad y la defensa dejaron de ser problema de cada nación, para convertirse en la línea transversal al desarrollo de toda la región latinoamericana.

**Sangolqui a 31 de marzo 2023**

## **UNIDAD DE ESTUDIOS Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Maritza E. Velasteguí**  
**Docente – Investigador**  
**UFA-ESPE**

## Bibliografía

- Argoti Mauro. (2023). El planeamiento de la defensa: un imperativo para la eficiencia del Estado. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 46.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de la Defensa Nacional*. Quito: Lexis.
- Benavides R. (2021). *El planeamiento basado en capacidades y su adaptación en el proceso de transformación del ejército*. Perú: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Army-Press-Online-Journal/Spanish/OLE-Benavides.pdf>.
- CCFFAA. (2023). <https://www.ccffaa.mil.ec>. Obtenido de [https://www.ccffaa.mil.ec/about/misión y visión](https://www.ccffaa.mil.ec/about/misión_y_visión)
- Cespe- Espe. (15 de Febrero de 2022). <https://cespe.espe.edu.ec>. Obtenido de Revista Hacia una Culutra de Seguridad y Defensa en nuestro Ecuador: <https://cespe.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/03>
- CLICK Report. (2023). *Entrevista cara a cara en hogares*. Quito: [www.clickresearch.ec](http://www.clickresearch.ec).
- CondeF, Orbe M. (2020). Grupos irregulares armados en el conflicto de la frontera colombo-ecuatoriana y su realción con el narcotráfico. *Army Universsity Press Military Review*, 35.
- Diccionario de significados. (05 de Marzo de 2023). <https://www.significados.com/soberania/>. Obtenido de <https://www.significados.com>
- Diccionario Panhispánico del Español Jurídico. (15 de Marzo de 2023). <https://dpej.rae.es/lema/soberan%C3%ADa>. Obtenido de Integración Territorial: <https://dpej.rae.es>
- Figuroa M., Álvarez G. (2019). América Latina y el desafío de la planificación basada en capacidades. Aportes preliminares desde la expeeriencia de Chile. (.: <https://doi.org/10.18359/ries.3604>, Ed.) *Relacioones Internacionales Estrategia y Seguridad*, 22.
- Mallar M.A. (2010). *La Gestión Por Procesos, un enfoque de getión eficiente*. *Scielo Visión del Futuro*, Mendoza Argentina. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004#:~:text=As%C3%AD%20la%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos,mejora%20de%20toda%20la%20organizaci%C3%B3n](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004#:~:text=As%C3%AD%20la%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos,mejora%20de%20toda%20la%20organizaci%C3%B3n).
- MIDENA. (2014). Áreas y líneas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el sector Defensa. En Midena, *Agenda de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el sector Defensa* (pág. 54). Quito: [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/agenda\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_desarrollo\\_tecnol%C3%B3gico\\_e\\_innovaci%C3%B3n\\_para\\_el\\_sector\\_defensa\\_2014-2017.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/agenda_de_investigaci%C3%B3n_desarrollo_tecnol%C3%B3gico_e_innovaci%C3%B3n_para_el_sector_defensa_2014-2017.pdf).
- Midena. (30 de Enero de 2018). Política de la Defensa Nacional del Ecuador Libro Blanco. En MIDENA, *Libro Blanco de la Defensa* (pág. 156). Quito:

<https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Pol%C3%ADtica-de-Defensa-Nacional-Libro-Blanco-2018-web.pdf>. Obtenido de <https://www.defensa.gob.ec>: <https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Pol%C3%ADtica-de-Defensa-Nacional-Libro-Blanco-2018-web.pdf>

MIF. (10 de Diciembre de 2022). *Presupuesto General del Estado*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/>

MIF Glosario de Términos. (15 de Enero de 2023). <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/01/Glosario-seguimiento.pdf>. Obtenido de Glosario de Términos: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/01/Glosario-seguimiento.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior, Industrias y Pesca. (2023). <http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/asociaciones-publico-privadas>. Obtenido de Qué son las APP: <http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec>

Ministerio de Finanzas MIF. (2022). <https://www.finanzas.gob.ec>. Obtenido de Proforma Presupuestaria : <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/02/Proforma-presupuestaria-2022.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2018). <https://www.cancilleria.gob.ec>. Obtenido de Administración por Procesos: <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Metodologa-de-Administracion-de-Procesos-Completa.pdf>

Paco Moncayo. (2018). <https://journal.espe.edu.ec>. *Revista de la Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 18. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Academia-de-guerra/article/view/V11N1ART1/html#:~:text=En%20el%20Concepto%20Pol%C3%ADtico%20de,y%20la%20cultura%20de%20paz>.

Puig Mario. (2015). Planificación y Diseño de la Fuerza Militar por Capacidades. En *Planificación y Diseño de la Fuerza Militar por Capacidades: Importancia de una correcta comprensión y aplicación* (pág. 18). Chile: Centro de Estudios Estratégicos de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos.

RESDAL. (2011). Libro de la Defensa Nacional de Chile. En M. d. Chile, *Recursos Económicos para la Defensa* (pág. 150). Santiago: <https://www.resdal.org/Archivo/defc-pVI.htm>.

Scheetz T. (2010). *Teoría de la gestión económica de defensa*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa Argentina.

The World Bank. (10 de Enero de 2021). *Asociaciones Público Privadas*. Obtenido de <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/que-son-las-asociaciones->

publico-privadas: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/que-son-las-asociaciones-publico-privadas>

Villacís David. (2017). La planificación estratégica como una herramienta de apoyo para determinar capacidades militares.  
([https://www.researchgate.net/publication/319969190\\_LA\\_PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO PARA DETERMINAR CAPACIDADES MILITARES](https://www.researchgate.net/publication/319969190_LA_PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO PARA DETERMINAR CAPACIDADES MILITARES), Ed.) *Revista Política y Estratégica*, 54. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/319969190\\_LA\\_PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO PARA DETERMINAR CAPACIDADES MILITARES](https://www.researchgate.net/publication/319969190_LA_PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO PARA DETERMINAR CAPACIDADES MILITARES)

Zaldumbide Orlando. (2019). Metodología para la Gestión por Procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa - ESPE*, 13.