



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: DESARROLLO DE LOS PROCESOS DEL
DEPARTAMENTO DE APOYO ADMINISTRATIVO DEL
COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA
AÉREA ECUATORIANA, UBICADO EN LA BASE AÉREA
MARISCAL SUCRE.**

AUTOR: JAIME IZA ACOSTA

DIRECTOR: ECON. PABLO ROBAYO.

CODIRECTOR: ING. MARCELO TERÁN.

SANGOLQUÍ

2015.

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**


CERTIFICADO

Que el trabajo titulado “Desarrollo de los Procesos del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, ubicado en la Base Aérea Mariscal Sucre.” realizado por Jaime Iza Acosta, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

Debido a que los temas abordados han sido expuestos con un nivel de extensión y profundidad, permitiendo cumplir con los objetivos generales y específicos de la tesis, recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Jaime Iza Acosta, que lo entregue al Econ. Pablo Robayo, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, junio del 2015.


Econ. Pablo Robayo.
Director


Ing. Marcelo Terán.
Codirector

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

JAIME IZA ACOSTA

DECLARO QUE:

La tesis de grado denominada “Desarrollo de los Procesos del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, ubicado en la Base Aérea Mariscal Sucre”, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mí autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis de grado en mención.

Sangolquí, junio del 2015.

Jaime Iza A.

AUTORIZACIÓN

Yo, Jaime Iza A, autorizo a la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE, la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Desarrollo de los Procesos del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, ubicado en la Base Aérea Mariscal Sucre”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, junio de 2015.

Jaime Iza A.

DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza, la paciencia y sabiduría para culminar con éxito el proyecto de tesis.

A mi esposa Mary, mis hijos Nicole y Elián por brindarme siempre su apoyo continuamente para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

A mis Padres y hermanos, quienes siempre estuvieron junto a mí para ayudarme con sus palabras y culminar este proyecto con éxito.

A los docentes de la Universidad quienes con sus conocimientos supieron guiarme durante toda mi carrera.

Jaime Iza A.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Facultad de Ciencias Administrativas perteneciente a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Institución de prestigio quienes con su aporte ayudan al desarrollo educativo y colaboraron para mi formación como profesional con conocimiento, ética, principios y valores.

Expreso también mi agradecimiento al Director Econ. Pablo Robayo y al Codirector Ing. Marcelo Terán quienes, con su apoyo incondicional, conocimientos supieron guiarme durante todo el desarrollo del proyecto de tesis finalizando con éxito.

Jaime Iza A.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO.....	II
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
INDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIX
ABSTRACT	XX
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	7
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	7
1.5. HIPÓTESIS.....	8
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL.	8
1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.	8
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. MARCO JURÍDICO.....	10
2.1.1. LEY DE MODERNIZACIÓN.....	10
2.1.2. RESOLUCIÓN N°SENRES – PROC 2006.....	11

2.1.3.	REGLAMENTO A LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A INFORMACIÓN PÚBLICA 2005.....	12
2.1.4.	EL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA.	13
2.2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.2.1.	MISIÓN.....	14
2.2.2.	VISIÓN.....	14
2.2.3.	ORGANIZACIÓN.....	14
2.3.	METODOLOGÍA DE PROCESOS.....	16
2.3.1.	NORMA TÉCNICA DE PROCESOS ACUERDO 784- 14 DE JULIO -2011.	16
2.4.	FORMATO DE PROCESOS.....	19
2.4.1.	MAPA DE PROCESOS.	19
2.4.2.	CATÁLOGO DE PROCESOS.....	19
2.4.3.	FORMATO DEL PROCESO.....	20
2.5.	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	21
2.5.1.	FORMATO DE SUBPROCESO.....	21
2.5.2.	FICHA DE CARACTERIZACIÓN.....	22
2.5.3.	FORMATO DEL PROCEDIMIENTOS.....	22
2.5.4.	FICHA DE CARACTERIZACIÓN.....	22
2.5.5.	INDICADORES.....	22
2.6.	SIMBOLOGÍA.....	23
2.7.	MARCO REFERENCIAL.....	23
2.7.1.	DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS.....	23
2.7.2.	DIAGNÓSTICO Y DISEÑO.....	25
2.7.3.	ANÁLISIS COMUNICACIONAL.....	26
2.8.	MARCO TEÓRICO.....	27
2.8.1.	GESTIÓN POR PROCESOS.....	27
2.8.2.	CICLO DEMING.....	29
2.8.2.1.	PLANIFICAR.....	29

2.8.2.2.	HACER.....	29
2.8.2.3.	VERIFICAR	30
2.8.2.4.	ACTUAR.	30
2.8.3.	MAPA DE PROCESOS	31
2.8.4.	DESGLOSE DE PROCESOS.....	32
2.8.5.	ELEMENTOS DE UN PROCESO	33
2.8.6.	INDICADORES DE GESTIÓN	35
2.8.7.	MEJORAMIENTO CONTINUO	36
2.8.7.1.	VENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	36
2.9.	MARCO CONCEPTUAL.....	37
2.9.1.	PROCESO	37
2.9.2.	SUBPROCESOS.....	37
2.9.3.	RESPONSABLES.....	37
2.9.4.	PROCEDIMIENTO	38
2.9.5.	ACTIVIDAD	38
2.9.6.	INDICADOR.....	38
2.9.7.	CLIENTES	38
	CAPÍTULO III.....	39
3.	DIAGNÓSTICO DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA	39
3.1.	ANÁLISIS EXTERNO	39
3.1.1.	ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	39
3.1.1.1.	FACTORES POLÍTICOS.....	39
3.1.1.2.	FACTORES LEGALES	40
3.1.1.3.	FACTORES ECONÓMICOS.	42
3.1.1.4.	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	45
3.1.2.	ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	46

3.1.2.1.	CLIENTES	46
3.1.2.2.	COMPETENCIA	50
3.1.2.3.	PROVEEDORES	50
3.2.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	52
3.2.1.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	52
3.2.2.	CAPACIDAD FINANCIERA	53
3.2.3.	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	53
3.2.4.	CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	54
3.3.	MATRIZ - FODA.....	58
3.3.1.	MATRIZ DE PONDERACIÓN.....	60
3.3.2.	MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	64
3.3.3.	MATRIZ DE SÍNTESIS	66
CAPÍTULO IV.....		68
4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	68
4.1.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	68
4.1.1.	LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	68
4.1.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	69
4.2.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	69
4.2.1.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	69
4.2.2.	MÉTODO ANALÍTICO	69
4.3.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	70
4.4.	TIPOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	70
4.5.	PROCESO DE INVESTIGACIÓN	71
4.6.	POBLACIÓN	71
4.7.	MUESTRA	71
4.8.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	72
4.9.	ENTREVISTA.....	80

CAPÍTULO V.....	82
5. PROPUESTA DEL DESARROLLO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE APOYO	
ADMINISTRATIVO	82
5.1. METODOLOGÍA.....	82
5.2. VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	82
5.3. MAPA DE PROCESOS	83
5.4. CATÁLOGO DE PROCESOS.....	83
5.4.1. FORMATO DEL PROCESO	84
5.4.2. FORMATO DEL SUBPROCESO.....	89
5.5. FORMATO DE PROCEDIMIENTOS.....	97
5.6. PROPUESTA	108
5.7. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA	108
5.7.1. RECURSOS MATERIALES	108
5.7.2. TALENTO HUMANO	111
5.8. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	112
CAPÍTULO VI.....	114
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
6.1. CONCLUSIONES	114
6.2. RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	118

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°. 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	3
FIGURA N°. 2. ÁRBOL DE OBJETIVOS	4
FIGURA N°. 3. ORGANIGRAMA DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FAE	15
FIGURA N°. 4. DEPARTAMENTO DE APOYO ADMINISTRATIVO COED	16
FIGURA N°. 5. MACROPROCESOS	19
FIGURA N°. 6. CATÁLOGO DE PROCESOS.....	20
FIGURA N°. 7. FORMATO DEL PROCESO	20
FIGURA N°. 8. FICHA DE CARACTERIZACIÓN.....	21
FIGURA N°. 9. INDICADORES	21
FIGURA N°. 10. FORMATO DE SUBPROCESO	21
FIGURA N°. 11. FICHA DE CARACTERIZACIÓN	22
FIGURA N°. 12. FORMATO DEL PROCEDIMIENTOS	22
FIGURA N°. 13. CARACTERIZACIÓN DE SUBPROCESOS	22
FIGURA N°. 14. CARACTERIZACIÓN DE SUBPROCESOS	22
FIGURA N°. 15. SIMBOLOGÍA	23
FIGURA N°. 16. CICLO DEMING.....	31
FIGURA N°. 17. DESGLOSE DE PROCESOS	33
FIGURA N°. 18. TRABAJO BAJO SISTEMAS DE PROCESO	73
FIGURA N°. 19. EFICIENCIA EN LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	74
FIGURA N°. 20. PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE ACUERDO AL CARGO.....	75
FIGURA N°. 21. LOS PROCEDIMIENTOS AGILITARÍA LOS TRÁMITES.....	76
FIGURA N°. 22. TRABAJO EN EQUIPO	77
FIGURA N°. 23. MAPA DE PROCESOS.....	83
FIGURA N°. 24. DIAGRAMA DE FLUJO	91
FIGURA N°. 25. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO.....	99

FIGURA N°. 26. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMEINTO.....	103
FIGURA N°. 27. DIAGRAMA DE FLUJO	105
FIGURA N°. 28. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO.....	107
FIGURA N°. 29. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE APOYO ADMINISTRATIVO	108

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1.....	5
MATRIZ DEL MARCO LÓGICO	5
TABLA N° 2.....	43
RESUMEN DE ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS	43
TABLA N° 3.....	47
ESCUELAS DE FORMACIÓN	47
TABLA N° 4.....	47
INSTITUTOS.....	47
TABLA N° 5.....	48
UNIDADES EDUCATIVAS.....	48
TABLA N° 6.....	49
RESUMEN DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL AÑO LECTIVO 2014-2015 UNIDADES EDUCATIVAS FAE49	
TABLA N° 7.....	51
PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN	51
TABLA N° 8.....	58
MATRIZ FODA	58
TABLA N° 9.....	60
PONDERACIONES	60
TABLA N° 10.....	61
PONDERACIONES	61
TABLA N° 11.....	62
PONDERACIONES	62
TABLA N° 10.....	62
PONDERACIONES	62
TABLA N° 11.....	64

MATRIZ DE VULNERABILIDAD	64
TABLA N° . 12.	65
MATRIZ DE VULNERABILIDAD	65
TABLA N° . 13.	66
MATRIZ DE SÍNTESIS.....	66
TABLA N° . 14.	72
POBLACIÓN Y MUESTRA	72
TABLA N° . 15.	72
¿HA TRABAJADO EN LA ENTIDAD BAJO UN SISTEMA DE PROCESOS?.....	72
TABLA N° . 16.	73
¿SI UD. CONSIDERA QUE EXISTEN PROCESOS ESTOS CONTRIBUYEN A MEJORAR LA EFICIENCIA EN LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS?	73
TABLA N° . 17.	74
¿EL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA SE ENCUENTRA DE ACUERDO A SU CARGO?	74
TABLA N° . 18.	75
¿CREE UD. QUE CON EL DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS SE AGILITARÍAN LOS TRÁMITES QUE POSEEN DEMORAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA?	75
TABLA N° . 19.	77
¿CONSIDERA UD. QUE EXISTE UN TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LAS ÁREAS QUE CONFORMAN LA INSTITUCIÓN?	77
TABLA N° . 20.	82
VENTAJAS	82
TABLA N° . 21.	84
GESTIÓN DOCUMENTAL – CATÁLOGO DE PROCESOS	84
TABLA N° . 22.	84
FORMATO DEL PROCESO.....	84
TABLA N° . 23.	85

FICHA DE CARACTERIZACIÓN	85
TABLA N° . 24.	86
INDICADORES DE GESTIÓN DOCUMENTAL	86
TABLA N° . 25.	87
FICHA DE CARACTERIZACIÓN	87
TABLA N° . 26.	88
INDICADORES.....	88
TABLA N° . 27.	89
FORMATO DEL SUBPROCESO	89
TABLA N° . 28.	89
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO.....	89
TABLA N° . 29.	92
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL.	92
TABLA N° . 30	95
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES	95
TABLA N° . 31.	97
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE RECEPCIÓN Y TRÁMITE DE LA DOCUMENTACIÓN	97
TABLA N° . 32.	98
INDICADORES.....	98
TABLA N° . 33.	100
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE LA ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	100
TABLA N° . 34.	101
INDICADORES DE LA ASISTENCIA ADMINISTRATIVA.....	101
TABLA N° . 35.	102
FICHA DE CARACTERIZACIÓN RESPECTO AL ARCHIVO GENERAL.....	102
TABLA N° . 36.	103
INDICADORES DEL ARCHIVO GENERAL	103

TABLA N° . 37.	104
INDICADORES RELACIONADOS CON EL CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN	104
TABLA N° . 38.	106
FICHA DE CARACTERIZACIÓN RELACIONADOS CON EL ENVIÓ Y RECEPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN – ENTIDADES EXTERNAS	106
TABLA N° . 39.	107
INDICADORES DE ENVIÓ Y RECEPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN – ENTIDADES EXTERNAS	107
TABLA N° . 40.	109
RECURSOS MATERIALES	109
TABLA N° . 41.	112
TALENTO HUMANO	112
TABLA N° . 42.	113
INVERSIÓN	113

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO Nº. 1. ENCUESTA.....	118
----------------------------	-----

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de investigación da a conocer una propuesta relacionada con el mejoramiento de los procesos de la Gestión Documental del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Área, para obtener un mayor nivel de eficiencia y eficacia, donde se da a conocer la creación además de un archivo pasivo el mismo que servirá de referencia en caso de auditorías de gestión y financiera internas y externas que generalmente se realizan en entidades públicas, para lo cual se empleó la metodología establecida por las Fuerzas Armadas y normativas vigentes establecidas para entidades del sector público.

Este proyecto puede ser implementado además para agilizar los trámites administrativos de la documentación de ingreso y salida, cuyos tiempos de demora crean problemas actualmente a los clientes internos y externos los cuales a través de este sistema contribuirá a mejorarlos.

PALABRAS CLAVE:

- PROCESOS
- SUBPROCESOS
- PROCEDIMIENTOS
- MEJORAMIENTO CONTINUO
- DIAGRAMAS DE FLUJO

ABSTRACT

Abstract This research project unveiled a proposal related to the improvement of the processes of the documentary management of the education and doctrine of the force Area command, to obtain a higher level of efficiency and effectiveness, where is given to know the creation as well as a passive file which will serve as a reference in case of audits of management and financial internal and external that usually take place in public entities for which employment is the methodology established by the armed forces and regulations established for public sector entities. This project can also be implemented to expedite administrative procedures of documentation of income and output whose tempos of delay created problems at present to internal and external customers which will help improve them through this system.

KEY WORDS:

- PROCEDURES
- PROCESSES
- THREADS
- CONTINUOUS IMPROVEMENT PROCESSES
- DIAGRAMS

DESARROLLO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE APOYO
ADMINISTRATIVO DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA
FUERZA AÉREA ECUATORIANA, UBICADO EN LA BASE AÉREA
MARISCAL SUCRE

La gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos a las organizaciones, a lograr la eficiencia y eficacia en sus actividades. El esquema de procesos se caracteriza por crear relaciones coordinadas que permitan conseguir los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados más óptimos.

La técnica de gestión por procesos, en los últimos años ha sido aplicada por la gran mayoría de empresas internacionales, que requieren ser competitivas y lograr alcanzar un posicionamiento en el mercado a nivel internacional brindado a sus clientes productos y servicios de calidad.

La técnica de gestión por procesos se encuentra en el Ecuador debido a la globalización, que exige que las Instituciones que brinden productos y servicios de calidad basados en procesos, y éstos a su vez están vinculado a las normas ISO, para alcanzar de esta manera un reconocimiento de marca a nivel internacional, las Instituciones privadas y públicas del Ecuador se encuentran en este cambio.

En el caso de las Instituciones Públicas es la Secretaria de Planificación la cual determina las normativas para el desarrollo de los procesos, el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, no es la excepción ya que constituye la entidad que regula a las Instituciones Educativas de la Fuerza Aérea, por lo que ha considerado como prioridad el desarrollo de los procesos en el Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE.

Este estudio de investigación le permitirá al Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE, mejorar la eficiencia y eficacia en las diferentes actividades logrando que la documentación sea tramitada en forma rápida y sin errores, así como optimizando recursos, agilizando los trámites y brindando un servicio de calidad a sus clientes internos y externos.

CAPÍTULO I

1. El Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad la sociedad ecuatoriana demanda de un modelo de Fuerzas Armadas acorde a la realidad nacional, el desarrollo social, la situación internacional, el avance de la ciencia y tecnología, las nuevas amenazas, los factores de riesgo y los escenarios prospectivos, en este sentido las Fuerzas Armadas se está proyectando como una fuerza profesional, operativa, flexible, disciplinada, jerarquizada, con capacidad conjunta para la defensa de los intereses nacionales.

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, históricamente ha venido coadyuvando a la defensa del país y cooperando cada vez con mayor intensidad al desarrollo social y económico, sin perder de vista la misión constitucional, apegado a los cambios y requerimientos sociales, con el firme propósito de proyectarse al futuro para alcanzar una Institución Armada moderna al servicio de la Patria.

La Dirección de Educación Militar (DIEDMIL), como ente principal de la Educación Militar de Fuerzas Armadas del Ecuador y bajo el Comando de Educación y Doctrina de la FAE, Institución noble encargada de regular a los Institutos de Formación y Unidades Educativas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, la misma que se encuentra realizando una serie de cambios propuestos por la Secretaria de Planificación en lo que respecta a la gestión por procesos.

En la actualidad el Comando de Educación y Doctrina de la FAE, se encuentra interesado en implementar la gestión por procesos en el

Departamento de Apoyo Administrativo, debido a que se han detectado las siguientes causas y efectos respecto a esta problemática:

- Responsabilidades no bien definidas.
- Actividades no correctamente definidas.
- No existe optimización de los recursos materiales, informáticos y otros.
- Falta de coordinación entre Departamentos.
- No existe procesos bien definidos.
- Ausencia de un análisis de los requerimientos de software.
- Ausencia de indicadores de gestión para evaluar el Departamento de Apoyo Administrativo del COED.
- Ausencia de trabajo en equipo

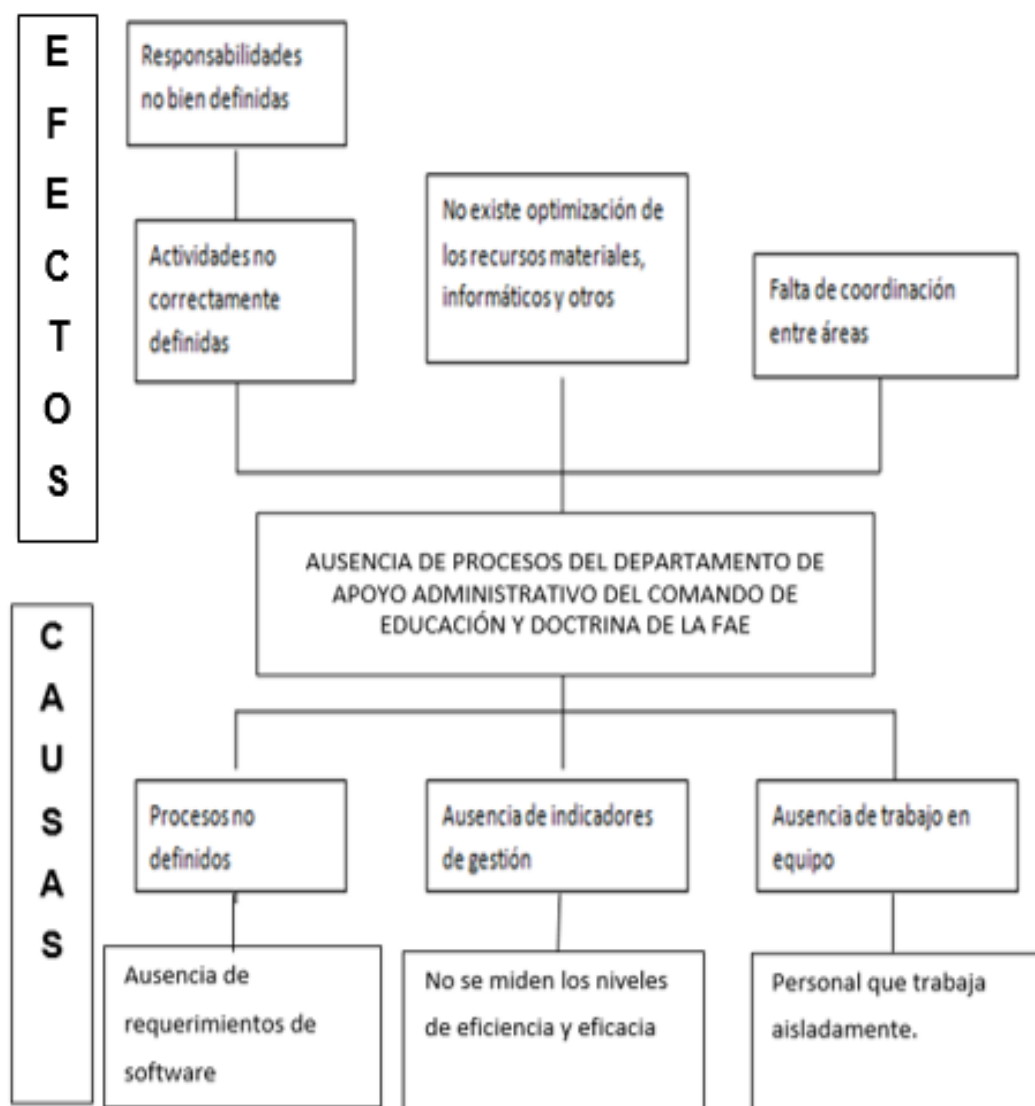


Figura N°. 1. Árbol de Problemas

Fuente:(COED, 2014)

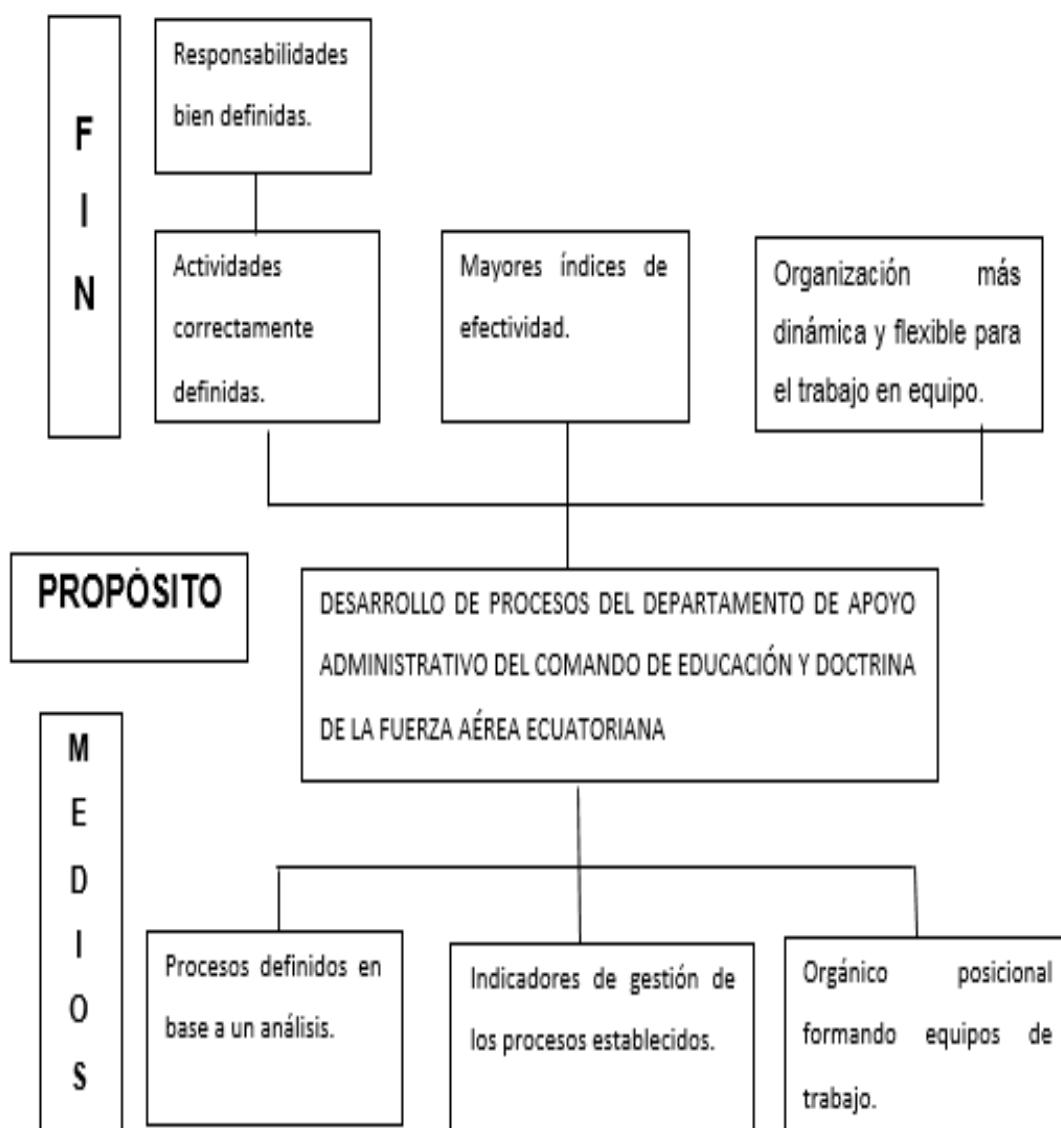



Figura N°. 2. Árbol de objetivos

Fuente:(COED, 2014)

Tabla N°. 1.
Matriz del Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN. Obtener mayor índice de efectividad en las actividades desarrolladas.	Kpi = (Puntaje de eficiencia + Puntaje de eficacia) / 2	-Indicadores de gestión.	El Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE, incrementará sus niveles de efectividad en el año 2015.
PROPÓSITO. Diseñar los procesos del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE.	Kpi = (Total de indicadores desarrollados) / (Total de procesos e indicadores identificados) *100%	-Procesos realizados. -Indicadores de los procesos desarrollados -Orgánico posicional.	Obtener en el año 2015 los procesos indicadores y orgánicos posicionales del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE, para su implementación

Continua 

<p>COMPONENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Procesos definidos -Indicadores de eficiencia y eficacia. 	<p>Kpi = (Cantidad de instrumentos aplicados)/(Cantidad de instrumentos establecidos en la muestra)*100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> -FOFA. -FODA. -Encuestas entrevistas aplicadas. 	<p>Análisis realizado para y el levantamiento de los procesos e indicadores.</p>
<p>ACTIVIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo del perfil de proyecto. -Presentación y aprobación del perfil. -Elaboración de encuestas. -Aplicación de encuestas. -Desarrollo de los capítulos del estudio de investigación. -Presentación de la investigación. -Defensa. 	<p>Kpi = (Número de actividades desarrollados en el estudio) / (Número de actividades establecidas para el estudio) *100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Calificaciones obtenidas durante toda la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudio de investigación aprobado por los tutores.

Fuente:(COED, 2014)

1.2. Formulación del Problema.

Ausencia de procesos del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, para alcanzar una mayor efectividad.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar los procesos e indicadores de gestión del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE, empleando la metodología establecida por la Secretaria de Planificación, lineamientos establecidos para el sector público y demás normativas internas, con el fin de obtener un mayor índice de efectividad en las actividades desarrolladas empleando indicadores de gestión a partir del año 2015.

1.4. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE, para establecer la situación real y determinar los problemas fundamentales relacionados por la ausencia de la gestión por procesos.
- Efectuar la investigación acerca del tema empleando los métodos definidos y técnicas como encuestas y entrevistas, a fin de obtener datos estadísticos que permitan obtener un análisis que contribuya al estudio.
- Elaborar los procesos del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE, empleando la metodología de la Secretaria de Planificación, lineamientos del sector público, normativas internas y el análisis interno efectuado, con el fin de obtener actividades y responsabilidades bien definidas.

- Sugerir una estructura orgánica posicional para el Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE, en base a los procesos desarrollados, a fin de obtener una organización más dinámica y flexible que contribuya al trabajo en equipo.
- Definir indicadores de gestión de los procesos, a fin de medir el grado de eficiencia y eficacia de los procesos del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE.

1.5. Hipótesis.

1.5.1. Hipótesis general.

- **HI:** El desarrollo de los procesos del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE, incide positivamente en el mejoramiento de los índices de efectividad en las actividades establecidas.
- **HO:** El desarrollo de los procesos del departamento de apoyo administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE, NO incide positivamente en el mejoramiento de los índices de efectividad en las actividades establecidas.

1.5.2. Hipótesis específicas.

- El realizar un diagnóstico del Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE, se identificó los problemas en un 90%, y que estos contribuirán a la realización de los procesos de Apoyo Administrativo.
- Aplicar el 100% de los instrumentos de investigación para obtener datos estadísticos que contribuyan al desarrollo de la investigación.

- Desarrollar el 100% de los procesos definidos para el Departamento de Apoyo Administrativo.
- Realizar una estructura posicional considerando los procesos y apegada en un 100% de los requerimientos de personal en base al perfil por competencias institucionales.
- Definir el 100% de los indicadores de los procesos definidos para el Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la FAE.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1. Marco Jurídico.

2.1.1. Ley de modernización.

A continuación se presenta diversos artículos de la Ley de modernización del Estado, necesarios para la presente investigación.

Art. 1.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales para regular:

- a. La racionalización y eficiencia administrativa;
- b. La descentralización, la desconcentración y la simplificación;
- c. La prestación de servicios públicos, las actividades económicas y la exploración y explotación de los recursos naturales no renovables de propiedad del Estado, por parte de empresas mixtas privadas mediante cualquiera de las formas establecidas en la Constitución.

Art. 3.- Principios.- Los procesos de modernización se sujetarán a los principios de eficiencia, agilidad, transparencia, coparticipación en la gestión pública y solidaridad social.

Art. 5.- Áreas de Aplicación.- El proceso de modernización del Estado, comprende las siguientes áreas:

- a. La racionalización y simplificación de la estructura administrativa y económica del sector público, distribuyendo adecuada y eficientemente las competencias, funciones y responsabilidades de sus entidades u organismos;

- b. La descentralización y desconcentración de las actividades administrativas y recursos del sector público; y,
- c. La desmonopolización y privatización de los servicios públicos y de las actividades económicas asumidas por el Estado u otras entidades del sector público.

Art. 9.- Competencia.- Para dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en esta Ley, al Concejo Nacional de Modernización del Estado, Consejo Nacional de Modernización (CONAM), le corresponde:

- a. Definir las estrategias, normas y procedimientos para dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los procesos que se establecen en esta Ley;
- b. Coordinar el proceso de modernización del Estado dentro del sector público; y,
- c. Dirigir y ejecutar, previa autorización del Presidente de la República, los procesos de modernización a los que se refiere la presente Ley, de los entes que no cumplan adecuadamente con los programas establecidos.

2.1.2. Resolución N°SENRES – PROC 2006.

Art 1.- Ámbito.- La presente norma es de aplicación obligatoria en los procesos de diseño y reforma de estructura organizacional que se ejecuten en las Instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Ley Orgánica de Servicios Civil y Carrera Administrativa y de Unificación Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Art 10.- El proceso de diseño de reglamento o estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos está integrado por:

- Portafolio de Productos.
- Cadena de Valor.
- Estructura Orgánica y
- Procesos.

2.1.3. Reglamento a Ley de Transparencia y Acceso a Información Pública 2005.

Art. 1.- Objeto.- El presente reglamento norma la aplicación de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP - para ejercer el derecho a solicitar información pública y el libre acceso a fuentes de información pública.

Art. 2.- Ámbito.- Las disposiciones de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública y este reglamento, se aplican a todos los organismos, entidades e instituciones del sector público y privado que tengan participación del Estado, en los términos establecidos en los Arts. 1 y 3 de la Ley.

Art. 3.- Principios.- El libre acceso de las personas a la información pública se rige por los principios constitucionales de publicidad, transparencia, rendición de cuentas, gratuidad y apertura de las actividades de las entidades públicas y las que correspondan a entidades privadas que, por disposición de la Ley, se consideran de interés público. La obligación de otorgar información por parte de la radio y televisión privadas estarán regidas por sus leyes pertinentes, y, además, en términos y condiciones idénticas a diarios, revistas, y demás medios de comunicación de la prensa escrita.

Art. 10.- Información Reservada.- Las Instituciones sujetas al ámbito de este reglamento, llevarán un listado ordenado de todos los archivos e información considerada reservada, en el que constará la fecha de resolución de reserva, período de reserva y los motivos que fundamentan la clasificación de reserva. Este listado no será clasificado como reservado bajo ningún concepto y estará disponible en la página web de cada institución.

Art. 16.- Causales.- El Recurso de Acceso a la Información Pública ante la Función Judicial procede cuando:

- a. La autoridad ante la que se hubiere presentado la solicitud de acceso se hubiera negado a recibirla o hubiere negado el acceso físico a la información; y,
- b. La información sea considerada incompleta, alterada o supuestamente falsa, e incluso si la negativa se hubiera fundamentado en el carácter reservado o confidencial de la misma.

El recurso deberá contener los requisitos establecidos en la ley, y contar con el patrocinio de un profesional del derecho y señalar casillero judicial para recibir notificaciones.

2.1.4. El Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, vio la necesidad de reestructurar su organización creando el Comando de Educación y Doctrina, en reemplazo de la Dirección de Educación, cuya misión está íntimamente ligada a educar, doctrinar, perfeccionar y capacitar con calidad al talento humano sobre la base del modelo educativo de la Fuerzas Armadas, desarrollar las competencias en el ámbito aeroespacial, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos Institucionales, con una proyección que le permita liderar la educación en el ámbito aeroespacial del país.

Es importante mencionar, que a partir de esta fecha, el Comando de Educación y Doctrina de la FAE, en base al plan estratégico vigente hasta el 2018, dentro del cual se encuentra inmersos los diferentes proyectos y donde uno de ellos está relacionado con la gestión por procesos debido a que las entidades públicas por disposición del Gobierno actual se hace necesario este tema de investigación.

2.2. Direccionamiento Estratégico

2.2.1. Misión.

Gestionar la Formación, Perfeccionamiento, Especialización y Capacitación para el desarrollo del Talento Humano Militar de la Fuerza Aérea; generar Doctrina Militar; y, contribuir al progreso de la nación a través de la educación regular.

La misión debe poseer los siguientes parámetros:

- Tipo de organización: Gestionar la Formación, Perfeccionamiento, Especialización y Capacitación.
- Motivo: Desarrollo del Talento Humano Militar de la Fuerza Aérea.
- Generar Doctrina Militar; y, contribuir al progreso de la nación.
- Productos/servicios; educación regular.
- Principios y valores trascendentes.

2.2.2. Visión

En la actualidad no posee Visión.

2.2.3. Organización.

Actualmente el Comando de Educación y Doctrina de la FAE, se encuentra organizado de la siguiente manera dentro de la cual se encuentra

el Departamento de Apoyo Administrativo del COED, el cual será considerado para el desarrollo de este estudio de investigación.

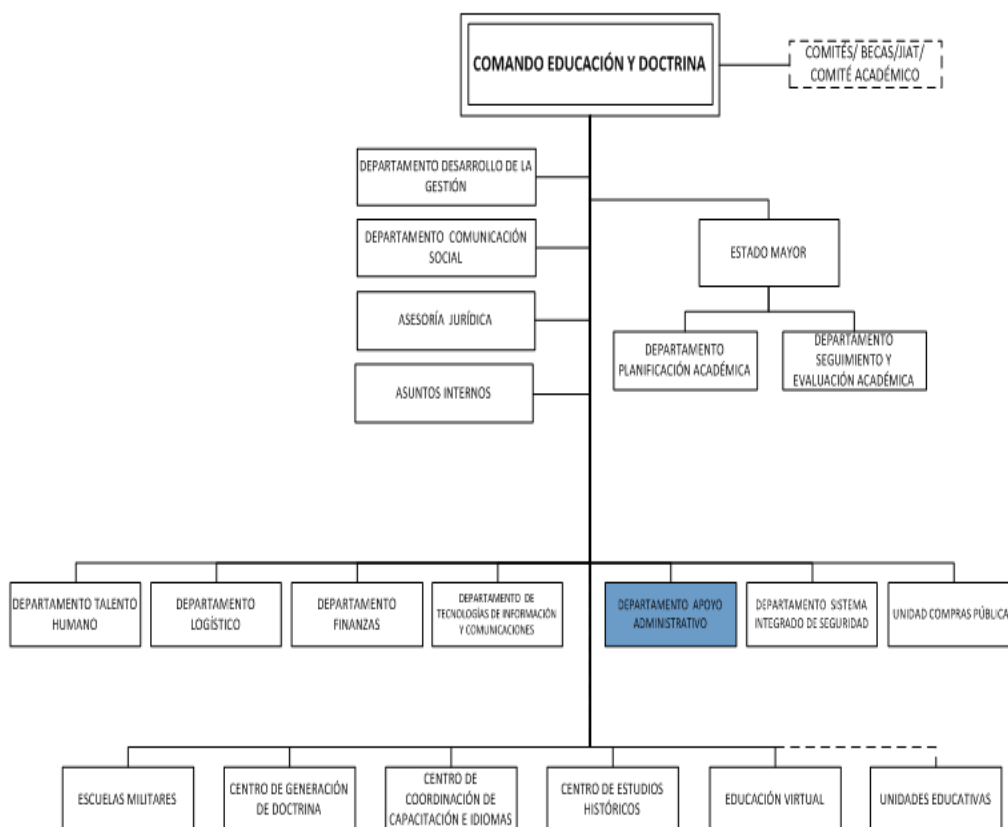


Figura N°. 3. Organigrama del Comando de Educación y Doctrina de la FAE
Fuente:(COED, 2014)

El Departamento de Apoyo Administrativo del COED, posee dos áreas, la una encargada de la administración documental de ingreso y salida de documentos y la otra de los servicio generales, las cuales requieren de un desarrollo de los procesos en base a la nueva metodología establecida por la Secretaria de Planificación y por ser considerada una de las áreas que requiere cambios para alcanzar un mayor índice de eficiencia y eficacia en sus actividades proporcionando una mayor agilidad en los trámites que solicitan los clientes internos y externos.

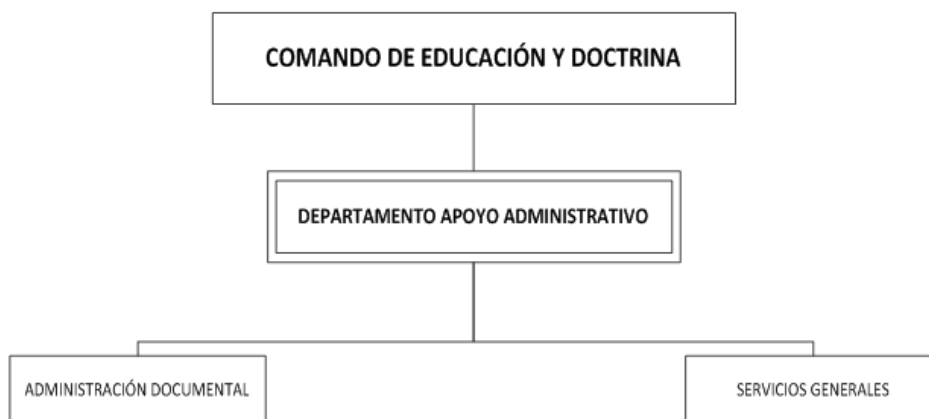


Figura N°. 4. Departamento de Apoyo Administrativo COED

Fuente: COED

2.3. Metodología de procesos.

De acuerdo a la metodología de procesos establecida por la Secretaria de Planificación los procesos deben estar desglosados de la siguiente manera.

2.3.1. Norma Técnica de Procesos Acuerdo 784- 14 de julio -2011.

Art 6.- Gestión de procesos.- La gestión de procesos es un conjunto de actividades sistemáticas que sigue un ciclo de mejora continua que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos, con el objetivo de que las Instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad que satisfagan a la sociedad.

Art. 7.- Definiciones.- Para efectos de la presente norma se entenderá las siguientes:

- **Proceso.-** Secuencia de actividades institucionales orientadas a generar el valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado

útil para el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno.

- **Procesos críticos.-** Procesos de gran importancia para la Institución. La criticidad del proceso se determina con base al impacto de los mismos (objetivos estratégico), su repercusión en el cliente y su desempeño.
- **Cliente interno.-** Persona o área administrativa que recibe un producto/servicio de un proceso que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.
- **Cliente externo ciudadanía.-** A los efectos de esta norma se entiende por ciudadano, cualquier persona natural que tenga que relacionarse con la administración pública y que se encuentre en el territorio nacional o posee derecho aunque este fuera del mismo.
- **Disparador (entradas).-** Persona o Institución del Estado (funcionario público, empresa pública, banco público, institución pública, etc.) ajena a la propia institución, que recibe un producto/servicio resultado de un proceso.
- **Proveedor.-** Es la institución o persona que dispara el proceso. El proveedor puede ser interno o externo a la institución. En ocasiones el proveedor puede ser el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno.
- **Diagrama de flujo.-** Es la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso, de modo que los ejecutores puedan leer y comprender.

- **Mapa de procesos.-** Diagrama que permite identificar los macro procesos de una institución por su tipo y describe sus interrelaciones principales. Los tipos de macro procesos que se describen en el mapa de procesos son: procesos gobernantes procesos sustantivos y procesos adjetivos.
- **Macro procesos gobernantes.-** Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el directorio y/o la máxima autoridad.
- **Macro procesos sustantivos.-** Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.
- **Macro procesos adjetivos.-** Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar persona competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.
- **Indicadores.-** Instrumento de medida utilizado para monitorear los aspectos más importantes de un proceso.

Art.- 9 Análisis de catálogo de procesos.- La gestión de procesos inicia mediante el análisis del catálogo de procesos que se obtienen con la metodología de Gobierno por Resultados. En el análisis de catálogo de procesos se debe identificar los procesos transversales y los procesos susceptibles de homologación, de donde se obtendrán el mapa de procesos.

2.4. Formato de Procesos.

Los formatos serán diseñados en base a la metodología establecida por la Secretaria de Planificación, donde se establecen parámetros para el desarrollo de los procesos:

2.4.1. Mapa de Procesos.

Para establecer el mapa de procesos se utilizará la siguiente simbología.

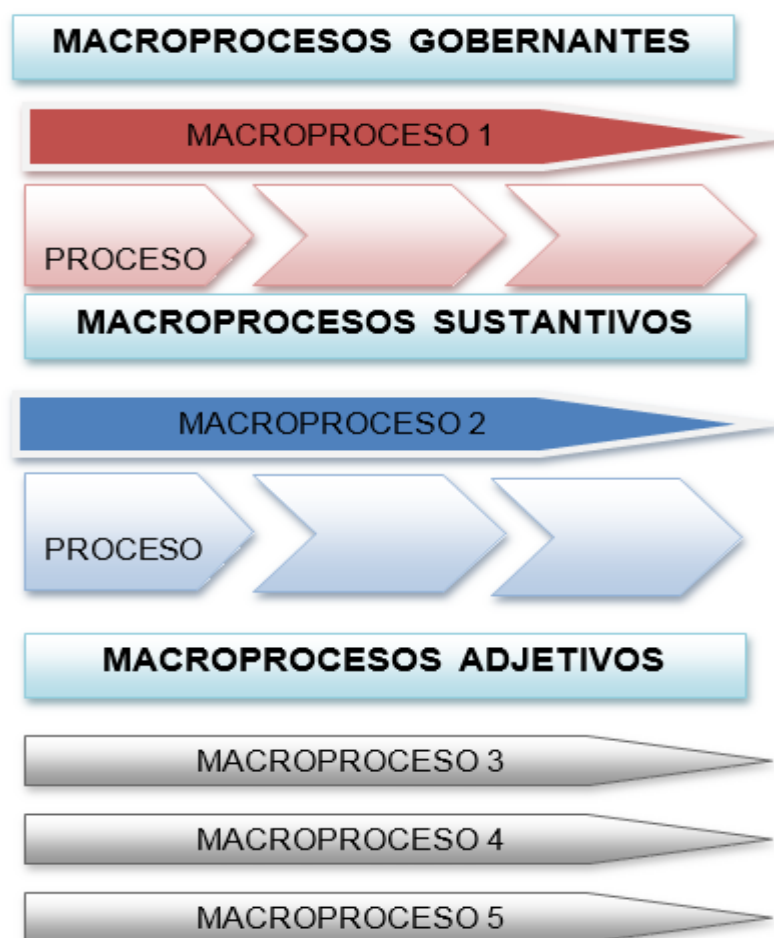


Figura N°. 5. Macroprocesos

Fuente: (COED, 2014)

2.4.2. Catálogo de Procesos

El catálogo de procesos constará el desglose del macro proceso, proceso, subproceso y procedimientos respectivos.

Macro procesos	Procesos	Subprocesos	Procedimientos	

Figura N°. 6. Catálogo de Procesos

2.4.3. Formato del Proceso

<p>MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA</p>	<p>PROCESO:.....</p>	<p>Código:</p>	<p>Versión: Fecha:.....</p>

Figura N°. 7. Formato del proceso

Disparador o insumo	Entradas	Nombre del proceso	Productos /Servicios	Clientes
		Propósito del procedimiento		
Normativas	Responsable del proceso	Alcance del procedimiento	Subprocesos	Tipo de Proceso
		Actividad inicial:		Cumplimiento
		Actividad final		

Figura N°. 8. Ficha de Caracterización

2.5. Glosario de Términos

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Rango de aceptación	Meta

Figura N°. 9. Indicadores

2.5.1. Formato de Subproceso

MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA	SUBPROCESO:.....	Código: ...	Versión:.....
			Fecha:.....

Figura N°. 10. Formato de Subproceso

2.5.2. Ficha de Caracterización

PROVEEDOR	DISPARADOR/ENTRADAS	ACTIVIDADES	PRODUCTO	CLIENTE

Figura N°. 11. Ficha de Caracterización

2.5.3. Formato del Procedimientos

MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FAE	PROCEDIMIENTO:.....	Código:....	Versión:.....
			Fecha:.....

Figura N°. 12. Formato del Procedimientos

2.5.4. Ficha de Caracterización

PROVEEDOR	DISPARADOR/ENTRADAS	ACTIVIDADES	PRODUCTO	CLIENTE

Figura N°. 13. Caracterización de subprocesos

2.5.5. Indicadores.

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Rango de aceptación	Meta

Figura N°. 14. Caracterización de subprocesos

2.6. Simbología

La simbología empleada para el desarrollo de los procesos será la siguiente:

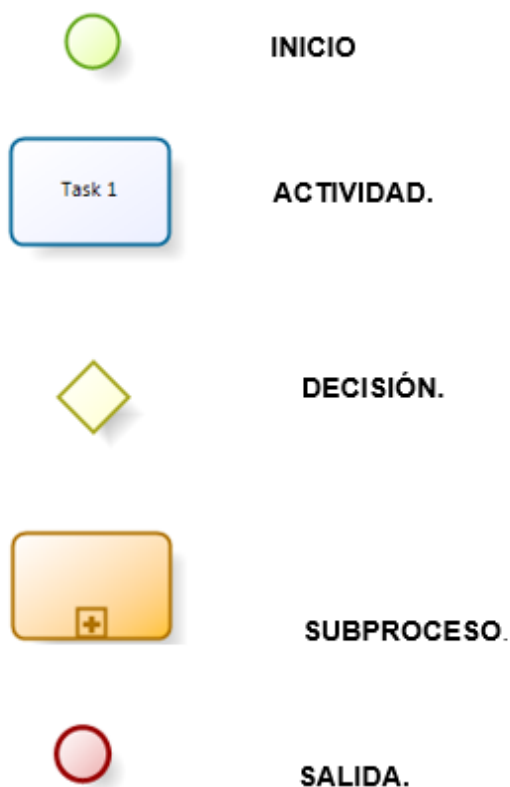


Figura N°. 15. Simbología

2.7. Marco Referencial

2.7.1. Diseño y Estandarización de Procesos

A continuación se trata sobre el diseño y estandarización de procesos para el Sistema de Educación Virtual en el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

De acuerdo al autor Julio César Gallegos Benavides, la Fuerza Aérea Ecuatoriana es una Institución, llamada a precautelar la defensa de nuestra soberanía y contribuir con el desarrollo del país, esta vocación de servicio es

la que lleva a esta Institución Armada aportar con la formación de las nuevas generaciones (2008).

Además, la Fuerza Aérea, está consciente de que el desarrollo científico y tecnológico está basado en un personal calificado y comprometido; por eso, la labor de la Fuerza Aérea está encaminada a obtener un recurso humano altamente capacitado y motivado, que norme su vida en la práctica constante de los valores del estudio, del sacrificio y del amor a la patria, para lograr el tan ansiado desarrollo del País.

En la actualidad el campo educativo ha evolucionado de una manera radical y se habla de nuevas tecnologías que facilitan el proceso enseñanza – aprendizaje. Esta es una premisa que se propende instaurar y hacer una realidad palpable en el Comando de Educación y Doctrina de la F.A.E., la misma que va ligada a la principal política que este tiene que es:

“Disponer de un Sistema de Educación integral bajo un modelo educativo de vanguardia, que sustenta los planes de carrera y perfiles por competencias y propende al mejoramiento continuo de la educación y preparación científica del Recurso Humano de la Fuerza Aérea”

Con lo referente a procesos, se establece en este proyecto que esta unidad de prueba, no los posee, ni siquiera existe un orgánico, ni funciones definidas para cada persona que ahí labora, además, este personal no está orgánicamente asignado a esta unidad, solamente presta servicios, pero se piensa realizar los trámites pertinentes para dichos pases.

Este proyecto hace menester que el Comando de Educación y Doctrina de la F.A.E., potencie el proceso enseñanza – aprendizaje a través de medios electrónicos así como el ingreso de nuevas tecnologías en lo que respecta a información y comunicaciones; es por esta razón que esta tesis

incluye los procesos tendientes a la implementación del sistema de “Educación Virtual”, misma que llegará en un futuro cercano hacia todos los centros de formación que están a cargo del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea, siendo la implantación de dicho sistema, una solución que permitirá a los usuarios tener un servicio de calidad, que va de la mano con sus necesidades ya que este sistema flexible en espacio y tiempo involucra en este proceso a maestros y alumnos sin necesidad de afectarlos en sus actividades laborales y con la opción de permanecer en sus destinaciones orgánicas, lugares de trabajo e incluso desde sus hogares, sin importar lo alejados que se encuentren de los centros de formación a los que pertenezcan.

Se debe indicar que este trabajo está más relacionado con el tema planteado en el Comando de Educación y Doctrina de la FAE, existen otros trabajos que están realizados cuyos temas se mencionan a continuación:

2.7.2. Diagnóstico y Diseño

A continuación se trata sobre el diagnóstico y diseño de procesos de una propuesta curricular alternativa para promover el desarrollo de un análisis de los procesos de evaluación docente en la Unidad Educativa Experimental FAE N°. 1 de la ciudad de Quito.

De acuerdo a información obtenida durante el período 2009-2010, en este proyecto se expone las diferentes actividades realizadas en la investigación ejecutada en la Unidad Educativa FAE N°1, quienes a inicios del año lectivo 2009 - 2010 ponen en vigencia el Diseño Curricular Basado en Competencias apoyado en el Modelo Pedagógico Conceptual (Lloa & Gordón, 2012).

El Proyecto se encuentra estructurado en tres capítulos:

- El primer capítulo, describe los fundamentos teóricos para la evaluación docente por competencias profesionales, aquí se aborda el objeto de estudio y el campo de acción.
- El segundo, expone el estudio bibliográfico utilizado para el diagnóstico, presenta; descripción de resultados, el análisis FODA, evidenciándose que el determinante “evaluación docente” no se tomó en cuenta.
- El tercero, presenta la propuesta con la cual se realizará la evaluación docente, con el propósito de lograr el mejoramiento continuo en la Institución.

Los instrumentos que se proponen serán aplicados luego de ser validados y al final del año lectivo se podrá obtener resultados del proceso de aprendizaje, en; los métodos aplicados, los materiales didácticos utilizados, etc. Luego de lo cual se contará con suficiente información para realizar una evaluación por competencias a los docentes.

2.7.3. Análisis comunicacional

A continuación se realiza un análisis comunicacional de los medios informativos de la fuerza aérea ecuatoriana para su público interno / autor: Juan Carlos Malla Maza (2010).

En este proyecto la Fuerza Aérea Ecuatoriana se plantea como una Institución Militar que forma parte de la defensa soberana del Ecuador y cuyo objetivo es contribuir con la seguridad del territorio y apoyar en el desarrollo socioeconómico del país; de ahí, que es necesario que sus integrantes se mantengan informados y conozcan claramente el papel que

desempeña la Institución y las actividades que realiza en beneficio de la Patria.

Ese proyecto está vinculado a la comunicación social como un elemento importante en la gestión de las instituciones, por ello, está enfocado en el análisis de los medios de comunicación interna de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, mostrar la aceptación de los públicos internos, la importancia que le prestan y sus comentarios que expongan criterios sobre su mejoramiento en lo que se refiere a su producción y difusión

Se menciona que el desarrollo de esta tesis se utilizó técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas para conocer el impacto, logrado con los medios informativos y de esta manera, mejorar su función que es la de contribuir al fortalecimiento de la imagen Institucional con un personal debidamente informado.

2.8. Marco Teórico

2.8.1. Gestión por Procesos

(Suárez, 1994), en la actualidad, la Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) está siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad. El Enfoque basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO).

(Suárez, 1994), la Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las

partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno como externo.
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costos, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral entre otros), Acevedo Suárez, (1994).

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones, (Suárez, 1994).

(Suárez, 1994), en este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

(Suárez, 1994), la orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

2.8.2. Ciclo Deming

(Sergio Hernández y Rodríguez, 1989), el ciclo de Deming, también conocido como círculo PDCA (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

2.8.2.1. Planificar

(Sergio Hernández y Rodríguez, 1989), Establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones para el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar, aunque sería mejor ya no tener que mejorar, o sea, hacerlo bien a la primera. Cuando sea posible conviene realizar pruebas según sea requerido, para probar los resultados.

(Bernal, Calidad sector industrial, 2013), se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.

2.8.2.2. Hacer

(Sergio Hernández y Rodríguez, 1989), ejecutar el plan estratégico contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución.

(Bernal, Calidad sector industrial, 2013), se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

2.8.2.3. Verificar

(Sergio Hernández y Rodríguez, 1989), pasado un período previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora.

(Sergio Hernández y Rodríguez, 1989), monitorizar la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

(Bernal, Calidad sector industrial, 2013), una vez implantada la mejora, se deja un período de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

2.8.2.4. Actuar.

(Sergio Hernández y Rodríguez, 1989), se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.

- Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.
- Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.
- Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.

(Bernal, Calidad sector industrial, 2013), por último, una vez finalizado el período de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

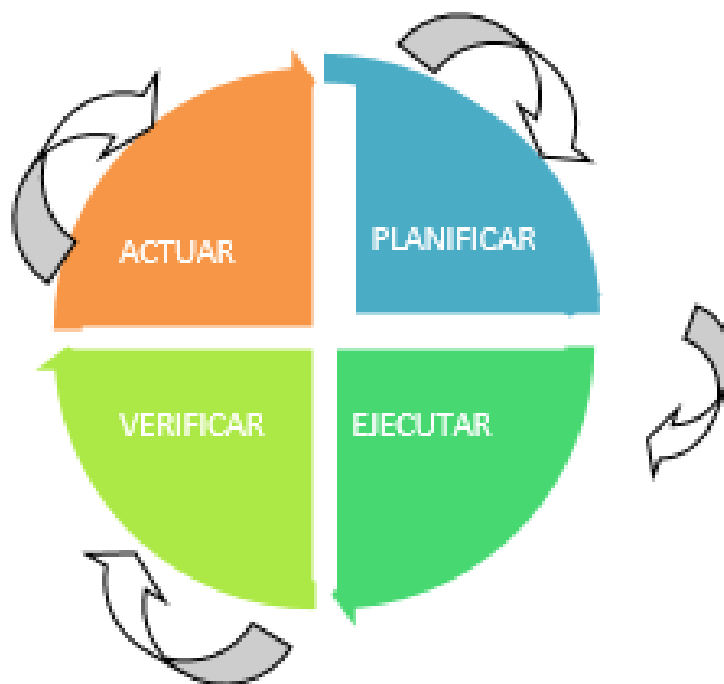


Figura N°. 16. Ciclo Deming

2.8.3. Mapa de Procesos

(Kaplan, 2003), los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza -aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos.

(Soluciones SIG, 2014), el mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de su empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Dentro de los procesos cabe destacar gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas; aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión.

2.8.4. Desglose de Procesos.

(Kaplan, 2003), este autor determina que los procesos deben estar jerarquizados de la siguiente forma:

- **Macroprocesos.-** Secuencia o grupo de procesos que gestionan y dirigen la organización.
- **Proceso.-** Es un conjunto de actividades o eventos y de tareas (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Se clasifican en:
- **Subproceso.-** Partes bien definidas dentro de un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que puedan presentarse y facilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Procedimiento.-** Forma de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad. Los procedimientos se describen en documentos a modo de Manuales Específicos, Instructivos de Trabajo, Instructivos de Sistemas y Guías para Operadores de Comercio Exterior.

- **Procedimientos:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad.-** Es la agrupación de tareas dentro de un proceso o subproceso, para facilitar su gestión o para cumplir con un objetivo de trabajo bien definido. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Generalmente, suele ser desarrollada por un mismo departamento, sección, área o unidad administrativa.
- **Tarea.-** Es la parte más pequeña, en la que se puede descomponer una actividad.

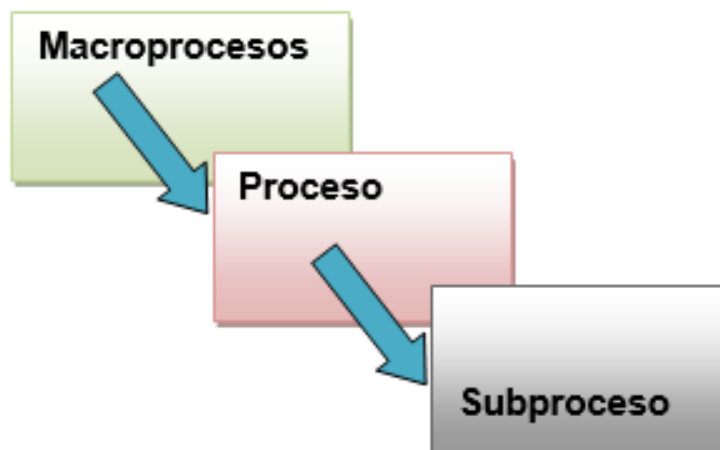


Figura N°. 17. Desglose de procesos

2.8.5. Elementos de un Proceso

(Suárez, 1994), en todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales. No hay proceso que no cuente con alguno de

estos elementos. Lo que si puede ocurrir que existan procesos en los cuales sus elementos no han sido identificados correctamente.

- Entradas.
- Subprocesos, operaciones o tareas.
- Salidas, resultados o productos.
- Clientes (internos, externos).
- Sistema de monitoreo, control y evaluación.
- Responsable del proceso.

Entradas: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

Salidas: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo, el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.

Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones

y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.

2.8.6. Indicadores de Gestión

(Contabilidad, 1998), Los indicadores permiten, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objetivo, como no podría ser de otra manera.

Los indicadores son fórmulas que permiten obtener datos cuantitativos para evaluar las actividades un determinado proceso o procedimiento, a través de variables de medición que son relacionadas para obtener un resultado, los indicadores de gestión pueden medir eficiencia, eficacia y efectividad.

- **Indicadores de Eficacia**

Los indicadores de eficacia permiten obtener resultados para determinar si el proceso o procedimiento fue realizado alcanzando los objetivos deseados considerando variables como, actividad, cantidad, calidad y otras especificadas por el cliente.

- **Indicadores de Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia permiten obtener los resultados para determinar si durante la ejecución del proceso o procedimiento se han optimizados los recursos disponibles, tomando en cuenta variables como tiempo, recursos utilizados, recursos programados y otras que permitan obtener resultados.

2.8.7. Mejoramiento Continuo

(Kabboul, 1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

(Abell, 1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por FadiKbbaul).

(Sullivan, 1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

(Deming, 1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

2.8.7.1. Ventajas del Mejoramiento Continuo

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

2.9. Marco Conceptual

2.9.1. Proceso

(Feigenbaum, 1951), es la secuencia de actividades, de que involucran inputs y outputs y todo ese conjunto de conceptos conocidos por muchos.

(Feigenbaum, 1951), se define también como un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

2.9.2. Subprocesos

(Feigenbaum, 1951), los subprocesos, actividades, operaciones o “tareas”, también son procesos de “menor jerarquía”, pues, de manera individual o colectiva, también hacen uso de los recursos transformándolos o agregándoles valor dentro del sistema de gestión particular.

2.9.3. Responsables

(Feigenbaum, 1951), los responsables de la ejecución del proceso, son las áreas o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las

actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.

2.9.4. Procedimiento

(Feigenbaum, 1951), en forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

2.9.5. Actividad

(Feigenbaum, 1951), es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

2.9.6. Indicador

(Feigenbaum, 1951), es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

2.9.7. Clientes

(Feigenbaum, 1951), los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos clientes o usuarios. El término cliente denota a quien se atiende “una o más de una vez”. El término usuario denota a quien “usa” o “se beneficia” del servicio o bien que resulta del proceso). Ambos términos pueden ser considerados como lo mismo si es que cumplen el mismo papel.

CAPÍTULO III

3. Diagnóstico del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

3.1. Análisis Externo

El entorno externo de las entidades del Estado Ecuatoriano se encuentra en cambios que están relacionados con factores externos a la organización. El presente análisis da a conocer factores que permitirán obtener oportunidades y amenazas, que posee el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, considerando los procesos administrativos.

3.1.1. Análisis del Macro Ambiente

Para el presente análisis se consideró los siguientes factores principales que se relacionan con el tema de estudio:

3.1.1.1. Factores Políticos

a. La Inseguridad en la Frontera Norte

En la actualidad el Ecuador ha tomado en cuenta el Plan de Seguridad Ciudadana y el Plan Ecuador para reducir la inseguridad en la frontera norte. Publicaciones de Diana Mejía (2014), la gente que vive en la frontera demanda mayor presencia militar; es porque hay un conjunto de actividades ilegales que vienen acompañadas de la presencia de grupos delincuenciales articulados o no a grupos irregulares muy graves en la frontera norte.

Por lo que los Institutos Educativos Militares, en la actualidad se basan en el modelo por competencias para alcanzar la Misión y los Objetivos Institucionales, y a la vez cumplir con los Planes de Seguridad del Ecuador.

Factor que influye directamente al Comando de Educación y Doctrina de la FAE; entidad encargada de regular a las Escuelas de Formación, Institutos de Perfeccionamiento y Unidades Educativas de la Fuerza Aérea, que dentro de su función involucra el mejoramiento de la Doctrina, la que actualmente se encuentra en etapa de aprobación.

Connotación Institucional.

Amenazas

- Problemas con los grupos ilegales en la frontera norte del país ha ocasionado que toda la atención del Gobierno se dirija a ese sector, constituyendo una amenaza al disminuir importancia al desarrollo educativo de los Institutos Militares del país y por ende a las áreas administrativas.

3.1.1.2. Factores Legales

b. La Constitución Política del Ecuador 2008.

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

c. La ley de Educación Superior.

Art. 8.- Serán fines de la Educación Superior:

- a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas;

- b) Fortalecer en los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- c) Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de las tradiciones ancestrales y de la cultura nacional;
- d) Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las Instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social;
- e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo;

Es así que, la Fuerza Aérea, también posee lineamientos que regulan la Educación Militar, sin embargo, actualmente las normativas del sector público son innovadas, lo que ocasiona una serie de modificaciones en la Doctrina actual, dando origen a una desactualización constante, en un período de tiempo.

Connotación Institucional.

AMENAZAS.

- Normativas difundidas por el Estado, se encuentran en constante cambio y no permiten el desarrollo del proceso administrativo COED.
- Normativas del sector público en proceso de aprobación que impiden la actualización de la Doctrina militar.

OPORTUNIDAD.

- Normativas emitidas por el Estado, disponen a las Instituciones aplicar la gestión por procesos para un mejor desarrollo en todos los campos.

3.1.1.3. Factores Económicos.**d. El Presupuesto del Estado.**

De acuerdo a las publicaciones realizadas por el Banco Central (2013), en cuanto al Programa Anual de Inversiones del 2013, se ha establecido un monto de USD 7.690,43 millones (incluye fuente de financiamiento 998), donde se resalta la inversión que realizará el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, por USD 1.268,39 millones; el Ministerio de Transporte y Obras Públicas por USD 1.002,58 millones; el Ministerio de Salud Pública, por USD 897,19 millones; y, el Ministerio de Educación por un monto de USD 575,64 millones (tanto en Salud y Educación, los valores incluyen lo asignado al Instituto de Contratación de Obras).

Dentro del presupuesto del Ministerio de Defensa Nacional se encuentra el rubro para la Fuerza Aérea Ecuatoriana, donde se halla el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea, con el presupuesto que a continuación se detalla:

La mayor parte del presupuesto del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea está establecido para la educación militar en lo que se refiere a (cursos de formación, perfeccionamiento y especialización) como se detalla a continuación:

Tabla N°. 2.
Resumen de Asignaciones Presupuestarias

RESUMEN DE ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS

PROGRAMAS		ASIGNADO	
		2013	2014
3.	GESTIÓN	APOYO A LA GESTIÓN	\$ 130.775,97
INSTITUCIONAL			\$ 133.090,01
	LOGÍSTICA	\$ 5.951,55	\$ 6.362,06
	ESTADO MAYOR	\$ 2.136,16	\$ 2.011,21
	S.I.S	\$ 2.490,00	\$ 2.518,64
	CULTURA FÍSICA	\$ 25.776,56	\$ 25.873,52
	PERFECCIONAM.	\$ 1.378,77	\$ 2.094,71
	ESPECIALIZA- CIÓN	\$ 5.559,89	\$ 5.559,89
	EDUCACIÓN VIRTUAL	\$ 1.866,00	\$ 3.366,00
	APOYO ADMINISTRATIVO	\$ 10.522,01	\$ 12.196,00
	CC.SS.	\$ 2.766,65	\$ 2.766,65
	DESARROLLO GESTIÓN	\$ 5.557,85	\$ 5.557,85
	DOCTRINA	\$ 9.375,66	\$ 9.375,66
	FORMACIÓN	\$ 6.103,97	\$ 6.103,97
	ASESORÍA JURÍDICA	\$ 755,52	\$ 755,52
	CAPACITACIÓN	\$ 4.003,56	\$ 4.000,00
	EDUCACIÓN REGULAR	\$ 6.642,09	\$ 6.642,09
	MUSEO	\$ 1.050,08	\$ 1.221,48
	FINANZAS	\$ 2.943,13	\$ 5.500,00
	ABASTECIMIEN- TOS	\$ 2.621,85	\$ 4.404,29
	TALENTO HUMANO	\$ 1.916,03	\$ 6.320,00
	COMPRAS PÚBLICAS	\$ 3.734,19	\$ 8.555,47
	SICOM	\$ 12.892,00	\$ 11.905,00

Sigue →

AGUA		\$ 332,45		\$ 0,00
ENERGÍA ELÉCTRICA		\$ 780,00		\$ 0,00
TELECOMUNIC.		\$ 1.620,00		\$ 0,00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		\$ 12.000,00		\$ 0,00
TIC'S				
TRANSPORTACIÓN				
4. PROTOCOLO Y CEREMONIAL MILITAR	PROTOCOLO Y CEREMONIAL MILITAR		PROTOCOLO Y CEREMONIAL MILITAR	\$ 18.727,00
	DIAGNÓSTICO, MEDICIÓN DE IMAGEN, CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN SOCIAL	\$ 9.050,00	DIAGNÓSTICO, MEDICIÓN DE IMAGEN, CULTURA CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN SOCIAL	\$ 8.878,60
5. MANTTO PREVENTIVO DE INFRAESTRUCTURA	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE INFRAESTRUCTURA	\$ 32.259,10	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE INFRAESTRUCTURA	\$ 28.313,72
7 - FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN PERSONAL	\$ 1.051.378,87	CAPACITACIÓN PERSONAL	\$ 874.092,22
	PERFECCIONAMIENTO ESPECIALIZACIÓN	\$ 0,00	PERFECCIONAMIENTO ESPECIALIZACIÓN.	\$ 32.000,00
	FORMACIÓN PERSONAL	\$ 138.137,80	FORMACIÓN PERSONAL	\$ 170.746,22
	COMPETENCIAS DEPORTIVAS	\$ 63.781,60	COMPETENCIAS DEPORTIVAS	\$ 48.058,86

Sigue →

9.SEGURIDAD	S.I.S	S.I.S	\$ 3.500,00
INTEGRAL			
	TOTAL	\$	\$
		1.425.383,34	1.317.406,63

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

Por consiguiente, dentro del presupuesto del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea, el rubro designado para el Departamento de Apoyo Administrativo, su monto equivalente es \$ 10.522,01; lo que determina que el proyecto de mejoramiento de los procesos, en este Departamento, mejora la eficiencia y eficacia es factible.

Connotación Institucional.

AMENAZAS

- El incremento de las Entidades Gubernamentales, disminuye el presupuesto para Fuerzas Armadas del Ecuador y de manera especial a la partida planificada por el Comando de Educación y Doctrina.

3.1.1.4. Factores Tecnológicos

Con la evolución de la tecnología, se exige una actualización constante de equipos, sistemas y conocimientos relacionados a los mismos, lo que permite que actividades del día a día, se ejecuten con mayor rapidez y agilidad.

La tecnología juega un papel importante en el país, ya que conlleva una mejora en todas las actividades, proporcionando facilidad y ahorro de esfuerzos, en el menor tiempo posible al usuario.

Las inversiones tecnológicas, ha mejorado el desarrollo de los procesos administrativos, por lo que permite a las personas cambiar paradigmas, y en consecuencia, una sociedad con más comprometimiento y participación en los procesos.

La tecnología, es fundamental en el ámbito donde se desarrollan procesos, ya que permiten que se disminuyan tiempos y actividades innecesarias para obtener una mayor eficiencia.

Connotación Institucional.

Oportunidades

- Con los avances tecnológicos en la actualidad la Institución tiene posibilidades de obtener equipos de cómputo más modernos.
- Mejoramiento de los sistemas de gestión por procesos a través de sistema informáticos del Departamento Administrativo del COED, que permitan mayor eficiencia y eficacia en los trámites.

3.1.2. Análisis del Microambiente

Dentro del análisis se analizaron ciertas características del entorno relacionados con:

3.1.2.1. Clientes

Calderón Neyra (2002), un cliente es aquella persona que recibe cierto servicio o bien, a cambio de alguna compensación.

Los clientes externos del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea son:

Tabla N°. 3.
Escuelas de Formación

	Escuela Superior Militar de Aviación "Cosme Rennella B." (ESMA).
Escuelas de Formación	Escuela Técnica de la Fuerza Aérea.(ETFA). Escuela de Infantería Aérea. (EIA).

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

Tabla N°. 4.
Institutos

	Academia de Guerra Aérea.(Señores Oficiales)
Institutos de Perfeccionamiento.	Convenios con Instituciones de otros Países. (Escuela Nacional Aérea Naval de la República de Panamá)
	Escuela de Perfeccionamiento Aeronáutico. (EPAE).
Escuelas Conjuntas	Escuela Conjunta de Inteligencia Militar. (ECIM).

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

A continuación se detallan las Unidades Educativas de la Fuerza Aérea, que fueron transferidas al Ministerio de Educación, según Decreto lo siguiente:

Tabla N°. 5.
Unidades Educativas

	Unidad Educativa FAE No. 1 Quito
	Unidad Educativa FAE No. 2 Guayaquil
Unidades Educativas	Unidad Educativa FAE No. 3 Taura
	Unidad Educativa FAE No. 4 Manta
	Unidad Educativa FAE No. 5 Latacunga

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

Tabla N°. 6.
Resumen de la población estudiantil año lectivo 2014-2015 Unidades Educativas FAE

ORD.	UNIDAD EDUCATIVA FAE	RÉGIMEN	LUGAR	HIJOS	HIJOS	HIJOS	HIJOS	OTROS	DETALLE OTROS	TOTAL
				PERSONAL MILITAR S. ACTIVO	PERSONAL MILITAR S. PASIVO	PERSONAL SERVIDORES PÚBLICOS	PERSONAL CIVIL			
1	UEFAE 1	MATUTINO	QUITO	340	39	30	754	19		1182
		VESPERTINO		243	68	37	579	4	931	
2	UEFAE 2	MATUTINO	GUAYAQUIL	483	40	31	555	15		1124
		VESPERTINO		99	25	7	171	13	315	
3	UEFAE 3	MATUTINO	TAURA	290	31	29	884	11		1245
				477	79	78	587		1221	
5	UEFAE 5	MATUTINO	LATACUNGA	602	67	46	762	8		1485
				TOTAL	2534	349	258	4292	70	7503

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

Connotación Institucional.

OPORTUNIDAD.

- El prestigio que tiene la Institución desde la sociedad ecuatoriana.

3.1.2.2. Competencia

La noción de competencia, hace alusión a una situación propia de un mercado en el que existen varios oferentes y demandantes para un bien o un servicio determinado.

En el caso del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea, emula con los Comandos de Educación del Ejército y la Marina, los cuales a su vez se relacionan y forman la Dirección de Educación y Doctrina Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador (DIEDMIL).

El Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea, debe seguir alcanzando mayores índices de eficiencia y eficacia como demanda actualmente la Secretaria Nacional de Planificación y la Globalización en mejorar la calidad en la educación en todos los ámbitos, a nivel Nacional e Internacional.

Connotación Institucional.

AMENAZA.

- No alcanzar los estándares requeridos de calidad por la Institución con relación a los Comandos de Educación del Ejército y la Marina.

3.1.2.3. Proveedores

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente la compra para su venta.

El proveedor en este caso es la Dirección de Educación y Doctrina Militar de las Fuerzas Armadas del Ecuador (DIEDMIL), quienes emiten

reglamentos, normativas, modelos educativos y otros lineamientos orientados a regular las actividades del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

Los proveedores externos en la Institución vendrían a ser las entidades de capacitación que prestan sus servicios al Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea, cuyos conocimientos contribuyen a alcanzar el perfil profesional de los señores Oficiales y Aerotécnicos de la Institución.

Tabla N°. 7.
Proveedores de Capacitación

CENTROS DE CAPACITACIÓN	CURSOS	ACUERDO
Centro de Capacitación Intensiva (CECAI)	11	Contratos
Escuela Técnica de Aviación Civil (ETAC)	9	Contratos
Contraloría General del Estado	25	Acuerdos y Convenios
Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)	30	Acuerdos
Quantum Training	4	Ínfima Cuantía
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	3	Contratos
Universidad San Francisco	2	Contratos
Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)	1	Contratos

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

Connotación Institucional.

Oportunidad

- Poseer una lista de entidades capacitadoras externas certificadas.

3.2. Análisis Situacional Interno

3.2.1. Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa de una Institución se encuentra direccionada dentro de la Planificación Estratégica Institucional.

Dentro del organigrama del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea, existe un Departamento de Apoyo Administrativo, encargado del manejo de la documentación y los servicios generales. El personal actual, se encuentra en un 70%, cubriendo los cargos establecidos en el orgánico numérico existente.

Sin embargo, existe la necesidad de agilizar el proceso administrativo, especialmente en el manejo de la documentación, el cual no es ágil y posee demoras en los diferentes trámites administrativos. El Comando, no posee los respectivos procesos que se requieren para mejorar la eficiencia y eficacia en los trámites administrativos.

Connotación Institucional.

Debilidades

- Departamentos y Secciones, demandan mayor agilidad en los diferentes trámites administrativos.
- Procesos que no coadyuvan a alcanzar la eficiencia y eficacia en el área del Departamento Administrativo del COED.

Fortalezas

- Estructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal, requerido en el Departamento de Apoyo Administrativo del Comando Educación Doctrina de la Fuerza Aérea.

3.2.2. Capacidad Financiera

Capacidad financiera son aquellas posibilidades que tiene la empresa para realizar inversiones o bien pagos en determinado tiempo siendo estos en corto, mediano y largo plazo, con el fin de lograr objetivos de crecimiento y desarrollo, logrando obtener utilidades en sus operaciones del día a día.

En el caso de la Institución, la asignación del presupuesto se realiza a través del Ministerio de Economía y Finanzas una vez que sean presentado y aprobado las proformas presupuestarias, actualmente la entidad se encuentra trabajando en base a proyectos establecidos en la Programación Anual de la Política Pública (PAPP).

Como se trata de un Comando de Educación, la mayor cantidad del presupuesto se encuentra orientado al área educativa, para mejorar la calidad de la educación militar en los Institutos de las Fuerza Aérea.

Uno de los porcentajes más elevados del presupuesto, se encuentra designado en la Institución, en el Departamento de Capacitación, lo que representa el presupuesto del 2013 - \$160.000,00.

Connotación Institucional.

Fortalezas

- El presupuesto, establecido actualmente para el Departamento Administrativo, es óptimo para la implementación del proyecto.
- Un presupuesto considerando la Planificación Estratégica Institucional, para la continua mejora del proceso administrativo.

3.2.3. Capacidad de Talento Humano

La capacidad de Talento Humano está relacionada con el personal competente con sentido de compromiso y pertenencia hacia la administración, enfocados en la ética, los valores y el crecimiento personal, bajo buenas prácticas de manejo que faciliten el uso eficiente de los

recursos, y que a través de incentivos se estimule a los servidores para que demuestren un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados.

Actualmente el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea, posee una capacidad administrativa acorde con las necesidades Institucionales, sin embargo, el desarrollo de los procedimientos determina si el área administrativa requiere disminuir o incrementar la cantidad de personal, así como, el perfil que se requiere para el desarrollo de las actividades previstas.

Se debe indicar además, que la Institución actualmente posee un personal capacitado ya que lleva a cabo un programa de capacitación continua en el Departamento Administrativo y su orgánico, además se encuentra en un 70%, lo cual constituye una fortaleza para la Institución.

Connotación Institucional.

Fortalezas

- Personal continuamente capacitado en el Departamento Administrativo, para alcanzar un nivel óptimo de rendimiento dentro de los procesos.

3.2.4. Capacidad Tecnológica

La capacidad tecnológica está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción; abarcan desde los conocimientos acumulados de las fuentes de energías empleadas, las formas de extracción de reservas naturales, su procesamiento, transformación y reciclaje, hasta la configuración y el desempeño de los productos finales resultantes.

La Dirección de Educación Militar de las Fuerzas Armadas (DIEDMIL), ha ido cambiando la tecnología sin embargo, es necesario que esta siga renovándose conforme a las necesidades, se debe destacar además que el

software que se dispone para el manejo de la documentación ocasiona ciertas demoras en los trámites administrativos, a causa de los procedimientos o la velocidad del software.

En el Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea, se emplea el Sistema Cero Papeles bajo Linux, el cual posee algunas falencias que retrasan el proceso, lo que ocasiona retrasos en los trámites.

El Comando de Educación y Doctrina de las Fuerza Aérea, actualmente posee tecnología, y que los Departamentos requiere ser renovada, debido al avance de la tecnología y los requerimientos ya que cada vez se demanda mayor rapidez y agilidad en los procesos y eso requiere mejorar la tecnología.

El Departamento de Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, posee la siguiente tecnología:

1. COMANDANTE DEL COED.

- **Equipo.**
 - 1 Computador-Deluxe - Monitor LG.
 - 1 IPAD-APPLE S/N 16 GB WIFI.

- **Teléfonos.**
 - Línea directa
 - Línea mode

2. SECRETARIA DEL COED.

- **Equipos.**
 - 1 Computador - Monitor Samsung.
 - 1 Impresora Epson.

- 1 Sistema de video conferencia HD.

- **Teléfonos.**

- Línea directa 022-435006
- Línea mode 25551
- Línea celular

3. SR. OFICIAL AYUDANTE DEL COED.

- **Equipos.**

- Equipo Kenwood.
- 1 Laptop Hp.

- **Teléfonos.**

- Línea mode

4. DPTO. APOYO ADMINISTRATIVO

- **Equipos.**

- 1 Computador- monitor HP.
- 1 Computador- monitor Samsung.
- 1 Computador- monitor LG.
- 1 Computador- monitor HP.
- 1 Impresora Epson Worlforge645.
- 1 Impresora Lexmark.
- 1 Equipo Kenwood.
- 1 Laptop Toshiba.
- 1 Infocus Epson.
- Sistema de comunicación Zimbra.
- Sistema WIFI.

- **Teléfono.**
 - Línea FAX
 - Línea mode

5. OFICINA ALTERNA DEL COED

- **Equipos**
 - Línea directa
 - Línea mode

Connotación Institucional.

Debilidades

- Sistemas informáticos, que producen demoras en el proceso de entrega del servicio.
- Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos.

3.3. Matriz - FODA

Tabla N°. 8.
Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Estructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal militar requerido.		Obtener equipos de cómputo más modernos.	
Personal continuamente capacitado en el Departamento Administrativo del COED.		Mejora de gestión por procesos a través de sistema informático del Departamento Administrativo del COED.	
Presupuesto, establecido actualmente para el Departamento Administrativo del COED, es óptimo para la implementación del proyecto.		Normativas emitidas por el Estado, disponen a las Instituciones aplicar la gestión por procesos.	
Un presupuesto, considerando para una Planificación Estratégica Institucional.		Poseer una lista de entidades capacitadoras externas certificadas.	
		El prestigio de la imagen Institucional desde la sociedad ecuatoriana.	

Sigue 

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Procesos que no coadyuvan a alcanzar la eficiencia y eficacia en el Departamento Administrativo del COED.</p>	<p>Normativas difundidas por el Estado, se encuentran en constante cambio.</p>
<p>Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos.</p>	<p>Incremento de las Entidades Gubernamentales, disminuye el presupuesto para Fuerzas Armadas del Ecuador y de manera especial la partida planificada por el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.</p>
<p>Sistemas informáticos, producen demoras en el proceso de entrega del servicio.</p>	<p>Problemas con los grupos ilegales, disminuye importancia al desarrollo educativo de los Institutos Militares y por ende a las áreas administrativas.</p>
<p>Departamentos y secciones que demandan agilizar en los trámites administrativos.</p>	<p>Estándares no alcanzados, de calidad por la Institución con relación a los Comandos de Educación del Ejército y la Marina.</p>
	<p>Normativas del sector público en proceso de aprobación que impiden la actualización de la Doctrina militar.</p>

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

3.3.1. Matriz de Ponderación

Tabla N°. 9.
Ponderaciones

OPORTUNIDADES	Alto	Medio	Bajo
Obtener equipos de cómputo más modernos.	x		
Mejora de gestión por procesos a través de sistema informático del Departamento Administrativo del COED.	x		
Normativas emitidas por el Estado, disponen a las Instituciones aplicar la gestión por procesos.	X		
Poseer una lista de entidades capacitadoras externas certificadas.	X		
El prestigio de la imagen Institucional desde la sociedad ecuatoriana.			X

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

Tabla N°.10.
Ponderaciones

AMENAZAS	Alto	Medio	Bajo
Normativas difundidas por el Estado, se encuentran en constante cambio.		X	
Incremento de las Entidades Gubernamentales, disminuye el presupuesto para Fuerzas Armadas del Ecuador y de manera especial la partida planificada por el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.		X	
Estándares no alcanzados, de calidad por la Institución con relación a los Comandos de Educación del Ejército y la Marina.	X		
Problemas con los grupos ilegales, disminuye importancia al desarrollo educativo de los Institutos Militares y por ende a las áreas administrativas.			X
Normativas del sector público en proceso de aprobación que impiden la actualización de la Doctrina militar.		X	

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

Tabla N°.11.
Ponderaciones

FORTALEZAS		Alto	Medio	Bajo
Estructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal militar requerido.	x			
Personal continuamente capacitado en el Departamento Administrativo del COED.	x			
Presupuesto, establecido actualmente para el Departamento Administrativo del COED, es óptimo para la implementación del proyecto.	x			
Un presupuesto, considerando para una Planificación Estratégica Institucional.	x			

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

Tabla N°. 12.
Ponderaciones

DEBILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
Procesos que no coadyuvan a alcanzar la eficiencia y eficacia en el Departamento Administrativo del COED.	x			
Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos.	x			
Sistemas informáticos, producen demoras en el proceso de entrega del servicio.	x			
Departamentos y secciones que demandan				

agilitar en los trámites administrativos.	x
---	---

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

3.3.2. Matriz de Vulnerabilidad

Tabla N°. 13.

Matriz de vulnerabilidad

DEBILIDADES \ AMENAZAS	<p>Normativas difundidas por el Estado, se encuentran en constante cambio.</p> <p>Estándares no alcanzados, de calidad por la Institución con relación a los Comandos de Educación del Ejército y la Marina.</p> <p>Incremento de las Entidades Gubernamentales, disminuye el presupuesto para Fuerzas Armadas del Ecuador y de manera especial a la partida planificada por el Comando de Educación y Doctrina</p> <p>Normativas del sector público en proceso de aprobación que impiden la actualización de la Doctrina militar.</p>				TOTAL	POSICIÓN
Procesos que no coadyuvan a alcanzar la eficiencia y eficacia en el Departamento Administrativo del COED.	3	5	3	3	14	1
Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos.	1	5	5	1	12	2
Sistemas informáticos, producen demoras en el proceso de entrega del servicio.	1	5	3	1	10	3
Departamentos y secciones que demandan agilizar en los trámites administrativos.	3	5	3	1	12	2
TOTAL	8	20	14	6	48	

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

Tabla N°. 14.
Matriz de Vulnerabilidad

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Con los avances tecnológicos en la actualidad la Institución tiene posibilidades de obtener equipos de cómputo más modernos. Mejoramiento de la gestión por procesos a través de sistema informáticos del Departamento Administrativo del COED, que permitan mayor eficiencia y eficacia en los trámites. Normativas emitidas por el Estado, disponen a las Instituciones aplicar la gestión por procesos para un mejor desarrollo en todos los campos. Poseer una lista de entidades capacitadoras externas certificadas.</p>				TOTAL	POSICIÓN
Es tructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal, requerido en el Departamento de Apoyo Administrativo del Comando Educación Doctrina de la Fuerza Aérea conforme a las políticas institucionales vigentes.	3	5	5	3	16	2
Personal continuamente capacitado en el Departamento Administrativo del COED, para alcanzar un nivel óptimo de rendimiento dentro de los procesos.	3	3	3	5	14	3
El presupuesto, establecido actualmente para el Departamento Administrativo del COED, es óptimo para la implementación del proyecto.	5	5	3	5	18	1
Un presupuesto considerando una Planificación Estratégica Institucional, para la continua mejora del proceso administrativo	5	3	3	3	14	3
TOTAL	16	16	14	16	62	

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

3.3.3. Matriz de Síntesis

Tabla N°. 15.
Matriz de síntesis

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Estructura orgánica y funcional implementada en un 70% del personal militar requerido.	Obtener equipos de cómputo más modernos.
Personal continuamente capacitado en el Departamento Administrativo del COED.	Mejora de gestión por procesos a través de sistema informático del Departamento Administrativo del COED.
Presupuesto, establecido actualmente para el Departamento Administrativo del COED, es óptimo para la implementación del proyecto.	Normativas emitidas por el Estado, disponen a las Instituciones aplicar la gestión por procesos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Procesos que no coadyuvan a alcanzar la eficiencia y eficacia en el Departamento Administrativo del COED.	Normativas difundidas por el Estado, se encuentran en constante cambio.
Capacidades tecnológicas, no renovadas acorde a los nuevos avances tecnológicos.	Incremento de las Entidades Gubernamentales, disminuye el presupuesto para Fuerzas Armadas del Ecuador y de manera especial la partida planificada por el Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

Departamentos y secciones que demandan agilizar en los trámites administrativos.

Estándares no alcanzados, de calidad por la Institución con relación a los Comandos de Educación del Ejército y la Marina.

Sistemas informáticos, producen demoras en el proceso de entrega del servicio.

Normativas del sector público en proceso de aprobación que impiden la actualización de la Doctrina militar.

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

CAPÍTULO IV

4. Metodología de la Investigación

4.1. Tipos de Investigación

En este proyecto se realizó un análisis cuantitativo de datos, en base a los instrumentos de investigación planteados en base a encuestas que permitieron obtener un cuadro de frecuencias, el cual demostró las tendencias, mediante la tabla de frecuencias con porcentajes que guiarán el presente estudio.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se tomaron en cuenta los siguientes tipos de investigación:

4.1.1. La Investigación Documental

Según Mario Gargantini (2006), se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: películas, diapositivas, planos y discos.

Para este estudio se consideró este método donde se recopiló documentación relacionada con el tema como:

- Normativas de la Secretaria de Planificación.
- Leyes y normas del sector público.
- Lineamientos del Comando de Educación y Doctrina de la FAE.
- Textos relacionados con el tema.
- Documentación del Departamento Administrativo.

4.1.2. Investigación de Campo

Mario Gargantini (2006), se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

Este tipo de investigación se desarrolló a través de una observación directa del Departamento Administrativo para identificar la problemática existente en la gestión por procesos.

4.2. Métodos de Investigación

4.2.1. Método Deductivo

Según, Carla Santaella (2009), es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

Este método se aplicó una vez recopilada toda la información general determinándose aquella más específica que guió la realización de este estudio.

4.2.2. Método Analítico

Según Patricio Andino (1988), es aquel que tiene como función reproducir el objeto mediante el intelecto, de acuerdo con la naturaleza y las leyes del propio mundo objetivo de allí su característica.

Este método se aplicó en el análisis de la información obtenida a través de los instrumentos de investigación.

4.3. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaron en el estudio están relacionadas con los tipos de investigación, para la obtención de información. Se empleó encuestas y entrevistas; realizados en el lugar de los hechos o campo.

4.4. Tipos y Fuentes de Información

Primaria.- Se denomina fuentes primarias aquellas que permiten una observación directa, y las que se utilizaron son normativas, leyes, textos, lineamientos y demás documentos y revistas que estaban en relación con el tema investigado.

Secundaria.- Esta se obtiene cuando la investigación atraviesa las siguientes etapas: recolección, procesamiento y análisis de la información. En este estudio se emplearon encuestas y entrevistas.

- **Entrevista estructurada.-** Esta se aplicará mediante un cuestionario guía para conducir el diálogo, en forma adecuada a los directivos del Departamento Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.
- **La encuesta.-** Se realizará mediante una prueba piloto a través de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas; ésta se aplicará al personal del Departamento Apoyo Administrativo del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

4.5. Proceso de Investigación

Con la encuesta modelo se procedió a aplicar una prueba piloto, para verificar si existen errores en el cuestionario, corregirlos y reformularlos las preguntas y posteriormente aplicar a la encuesta definitiva.

Una vez aplicadas las encuestas, fueron organizadas, agrupadas y clasificadas para su tabulación y obtener las tablas de frecuencia con las tendencias de los criterios que contribuyeron al desarrollo de este estudio de investigación.

El programa empleado para la tabulación fue el SPSS donde se obtuvieron datos estadísticos con las gráficas que demuestren los criterios de los encuestados.

Una vez obtenidos los resultados se realizaron los respectivos análisis, para obtener las conclusiones respectivas que serán fundamentales para el desarrollo de este estudio.

4.6. Población

Para este estudio se tomará en cuenta el personal que labora en el Departamento de Apoyo Administrativo conformada por oficiales, aerotécnicos y servidores públicos del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

4.7. Muestra

En este caso la muestra es igual a la población debido a que el personal que labora no supera las 30 personas.

Tabla N°. 16.
Población y muestra

SUJETOS	Población	Muestra	Elaborado por: El Autor
Comandante del COED	1	1	Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea
Jefe de Apoyo Administrativo	1	1	
Técnico administrativo	1	1	
Asistente ejecutiva	1	1	
Supervisor	1	1	
Ayudante	2	2	
Mensajero	1	1	
TOTAL	8	8	

4.8. Análisis e interpretación

A continuación se presenta un análisis e interpretación de las encuestas aplicadas personal de aerotécnicos y servidores públicos del área administrativa del Comando de Educación y Doctrina de la FAE.

1. ¿Ha trabajado en la entidad bajo un sistema de procesos?

Tabla N°. 17.
¿Ha trabajado en la entidad bajo un sistema de procesos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	83,3	83,3	83,3
	NO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

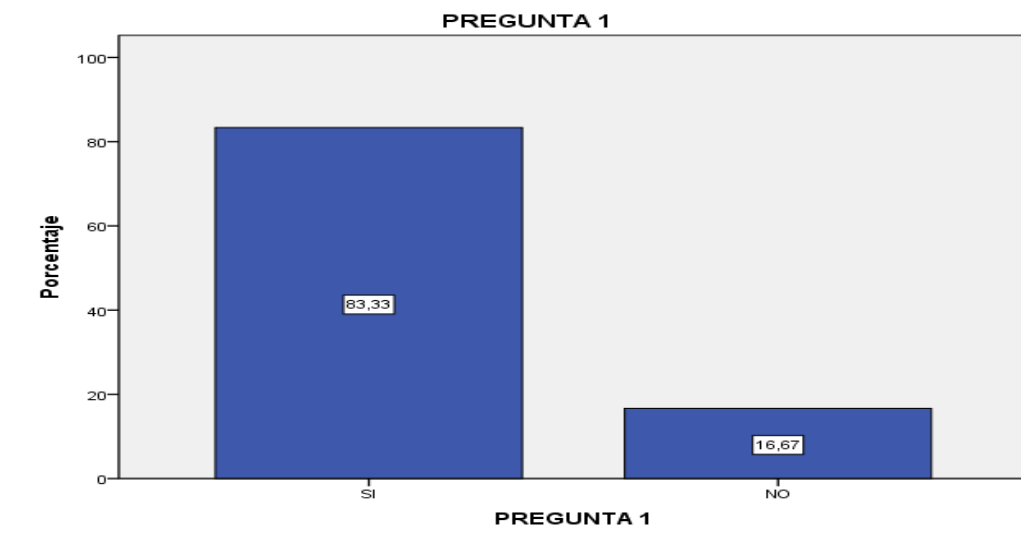


Figura N°. 18. Trabajo bajo sistemas de proceso

Fuente: Encuestas

Análisis.

El cuadro N° 17 y gráfico N° 15, se evidencia el 83,30% de los encuestados responden SI y el 16,7% responden No, lo que significa que el personal ha trabajado mediante en base a procesos.

2. ¿Si Ud. considera que existen procesos estos contribuyen a mejorar la eficiencia en los trámites administrativos?

Tabla N°. 18.

¿Si Ud. considera que existen procesos estos contribuyen a mejorar la eficiencia en los trámites administrativos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	33,3	33,3	33,3
	NO	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

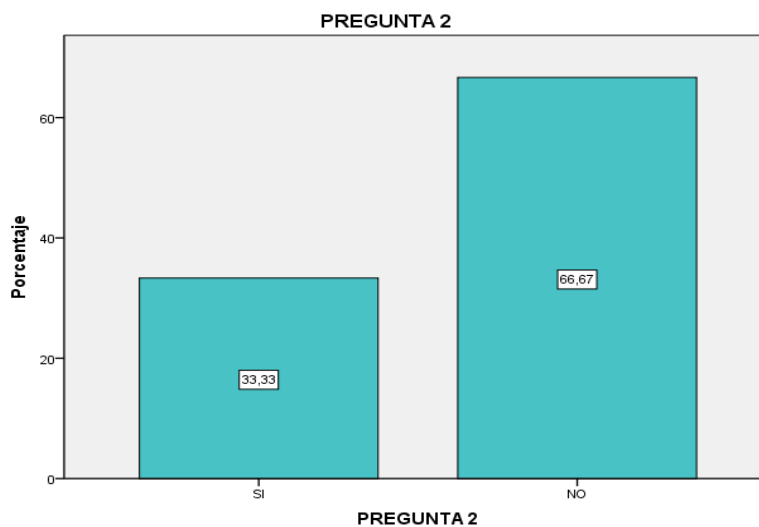


Figura N°. 19. Eficiencia en los trámites administrativos

Fuente: Encuestas

Análisis.

El cuadro N° 18 y gráfico N° 16, se evidencia el 66,70% de los encuestados responden Si y el 33,3% responden No, lo que significa que los procesos contribuyen a mejorar la eficiencia en los trámites administrativos.

3. ¿El personal que labora en el área administrativa se encuentra de acuerdo a su cargo?

Tabla N°. 19.

¿El personal que labora en el área administrativa se encuentra de acuerdo a su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	33,3	33,3	33,3
	NO	4	66,7	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

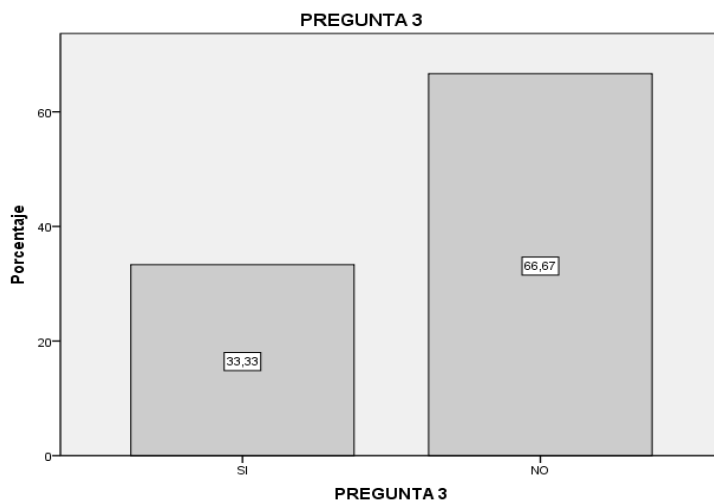


Figura N°. 20. Personal del área administrativa de acuerdo al cargo

Fuente: Encuestas

Análisis.

El cuadro N° 19 y gráfico N° 17, se evidencia el 66,70% de los encuestados responden No y el 33,3% responden Si, lo que significa que la mayor cantidad de personal no se encuentra acorde al cargo.

4. ¿Cree Ud. que con el desarrollo de procedimientos se agilizarían los trámites que poseen demoras en el área administrativa?

Tabla N°.20.

¿Cree Ud. que con el desarrollo de procedimientos se agilizarían los trámites que poseen demoras en el área administrativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	6	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuestas

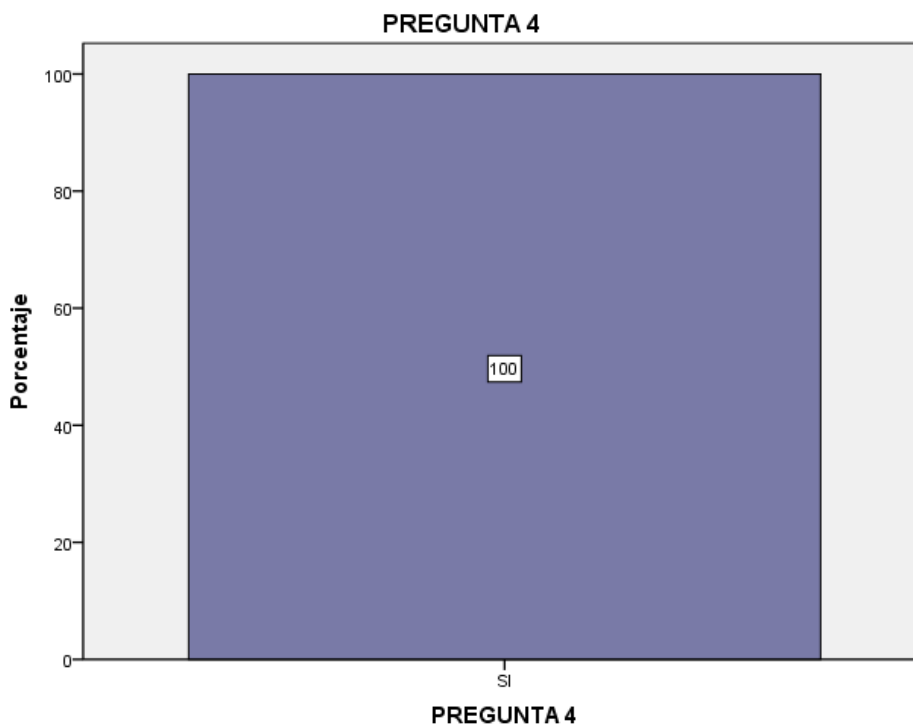


Figura N°. 21. Los procedimientos agilizaría los trámites

Fuente: Encuestas

Análisis.

El cuadro N° 20 y gráfico N° 18, se evidencia el 100,00% de los encuestados responden afirmativamente Si, lo cual determina que los procedimientos son necesarios porque agilitan los trámites administrativos.

5. ¿Considera Ud. que existe un trabajo en equipo entre las áreas que conforman la Institución?

Tabla N°.21.

¿Considera Ud. que existe un trabajo en equipo entre las áreas que conforman la Institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	83,3	83,3	83,3
	NO	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

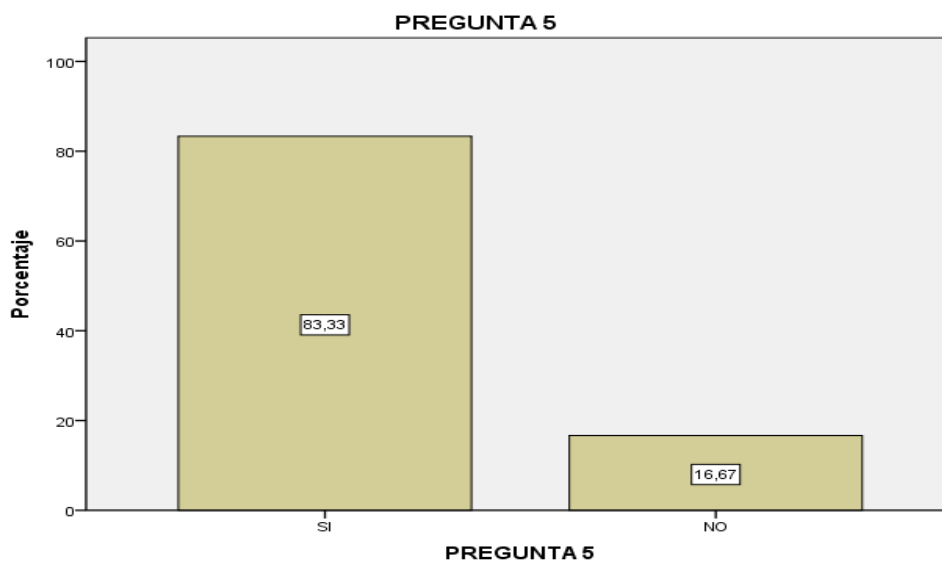


Figura N°. 22. Trabajo en equipo

Fuente: Encuestas

Análisis.

El cuadro N° 21 y gráfico N° 19 se evidencia el 83,30% de los encuestados responden Si y el 16,7% responden No, debido a que existe dentro del área administrativa un trabajo en equipo.

6. ¿Detalle las actividades que Ud. realiza y quienes participan?**Supervisor.**

- Recepción de la documentación.
- Ingreso de la documentación.
- Revisión de la documentación.
- Despacho de la documentación.
- Entrega de la documentación.
- Archivo y registro.

Técnico administrativo.

- Inventario.
- Revisión de la documentación.
- Ingreso al sistema –documentos.
- Atención al cliente.
- Gestión documental.

Asistente ejecutiva.

- Supervisión de la documentación.
- Asistencia administrativa al Sr. Comandante.
- Control de agenda.
- Coordinación telefónica con repartos FAE y FF. AA.
- Coordinación con Departamentos COED, FAE y FF. AA y otros.
- Atención al cliente internos externos y personal civil que llega al COED.

Ayudante.

- Recepción de documentos.
- Ingreso de documentos al sistema de control de documentos.
- Despacho de documentos tramitados a los departamentos.

- Revisión de documentos para la firma del Sr. Comandante del COED.
- Despacho de documentos firmados.
- Seguimiento general de la documentación.

Mensajero.

- Entregar documentación a las entidades indicadas.
- Atender solicitudes del área administrativa.
- Apoya en los diversos trámites administrativos.

7. ¿Describe los documentos que Ud. desarrolla?**Supervisor.**

- Oficios.
- Memorándums.
- Mensajes militares.

Técnico administrativo.

- Oficios.
- Memorándums.
- Telegramas.

Asistente ejecutiva.

- Codificación.
- Oficios.
- Telegramas.
- Certificados.
- Autorizaciones.
- Informes.
- Solicitudes.

Ayudante.

- Oficios.
- Informes.
- Memorándums.
- Mensajes militares.

Mensajero.

- Registro de envío de documentación.

8. ¿Anote las normativas legales que se emplean en su área administrativa?

Manual de elaboración de documentos.

Manual RT-4.

4.9. Entrevista

La entrevista se aplicó a los Directivos del Área Administrativa del Comando de Educación y Doctrina de la FAE.

1. ¿La institución anteriormente poseía una gestión por procesos?

Respecto a esta pregunta las autoridades manifiestan que anteriormente existía un sistema de gestión por procesos, pero que este no ha sido actualizado de acuerdo a las nuevas normativas para el sector público y se encuentra desactualizado, además que este ya no se ajusta a las necesidades actuales ni metodología vigente emitida por la Secretaria Nacional de Planificación.

- 2. ¿Considera que es importante el desarrollo de los procedimientos en el área administrativa y que esto contribuye a agilizar los trámites?**

Se menciona que los procesos son importantes ya que permiten una eficiencia y eficacia en los trámites administrativos, además de definir correctamente las responsabilidades de cada uno de los cargos.

- 3. ¿De acuerdo a su criterio cuáles son los trámites que mayor tiempo le llevan a la institución entregarlos?**

Los entrevistados indican que los trámites se demoran dependiendo del caso y la cantidad de trámites que existen en ese período de tiempo.

- 4. ¿La distribución del personal se encuentra en el área administrativa de acuerdo a su cargo y especialidad?**

En cuanto a la distribución del personal se indica en lo que se refiere al personal militar no se encuentra acorde al cargo debido a que en los países no se observa la especialidad para ejecutar el cargo.

- 5. ¿El trabajo en equipo en el área administrativa es el más adecuado?**

Manifiestan que existe trabajo en equipo pero no en su totalidad, además mencionan que es necesario dar a conocer mediante una capacitación como se debe trabajar en equipo para obtener mejores resultados.

- 6. ¿Considera que la gestión por procesos le permitirá al área administrativa mejorar su eficiencia y eficacia en los trámites de la documentación?**

La gestión por procesos es fundamental ya que contribuye a optimizar los tiempos y recursos en los trámites administrativos, además de alcanzar el objetivo que posee el área con un trabajo en equipo donde se definan correctamente las responsabilidades, por lo que consideran de suma importancia para la Institución.

CAPÍTULO V

5. Propuesta del Desarrollo de Procesos del Departamento de Apoyo Administrativo

5.1. Metodología

Considerando la metodología establecida por la Secretaria Nacional de Planificación establecida en el marco teórico, establecemos que los procesos a desarrollarse se encuentran dentro de los procesos adjetivos o de apoyo que son aquellos que contribuyen a los procesos sustantivos y estratégicos.

5.2. Ventajas de la Gestión por Procesos

A continuación se realizara una diferencia entre las organizaciones que trabajan bajo funciones y las que trabajan bajo procesos:

Tabla N°. 22.
Ventajas

Gestión Funcional	Gestión por Procesos
Trabajo bajo funciones en forma individual.	Trabajo en equipo.
Jefaturas funcionales.	Líderes del proceso.
Jerarquía-control.	Autonomía-autocontrol.
Toma decisiones centralizada.	Es parte del trabajo participado a todos.
Información Jerárquica.	Información compartida.
Jerarquía para coordinar.	Coordina el equipo.
Barrera de comunicación entre diferentes funciones.	Duplicación de la experiencia.
Estrategia de liderazgo en costos.	Estrategias de diferenciación.

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

5.3. Mapa de Procesos



Figura N°. 23. Mapa de Procesos

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

Actualmente los procesos de apoyo o adjetivos relacionados con la gestión documental se encuentran incluidos en el Área Administrativa, con esta nueva propuesta se sugiere que estos sean considerados independientemente para darles una mayor importancia.

5.4. Catálogo de Procesos

A continuación se realizará el desglose del macro proceso del departamento de Apoyo Administrativo COED, donde se describen los procesos, subprocesos y procedimientos relacionados con el ámbito de gestión administrativa documental.

Tabla N°. 23.
Gestión documental – catálogo de procesos

Macro procesos	Procesos	Subprocesos	Procedimientos
Gestión Documental.	Administración documental.	Manejo de la documentación.	Recepción y trámite de la documentación.
			Asistencia administrativa.
		Manejo de la documentación de archivo general.	
	Control.	Control de la documentación.	
Servicios generales.	Servicios de mensajería.	Envío y recepción de documentación - entidades externas.	

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

5.4.1. Formato del Proceso

Tabla N°. 24.
Formato del Proceso

MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA	PROCESO: Administración documental	Código:	Versión: 1.0 Fecha: 05/01/2015
--	--	---------------------	---

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

1. Ficha de Caracterización

Esta ficha de caracterización del proceso fue realizada en base a la nueva metodología de las FF. AA. y considerando los criterios técnicos y de los usuarios relacionados con el proceso de administración documental.

Tabla N°. 25.
Ficha de caracterización

Disparador o insumo	Entradas	Nombre del proceso	Productos /Servicios	Clientes
Documentación externa de las unidades - FAE	Oficios	Administración documental	Informe	Departamentos del COED Unidades de la FAE
	Telegramas	Propósito del procedimiento	Oficios	
	Mensajes militares	Dar seguimiento y trámite de la documentación	Telegramas	
Normativas	Responsable del proceso	Alcance del procedimiento	Subprocesos	Tipo de Proceso
Manual de elaboración de documentos Manual RT-4	Jefe de Apoyo Administrativo	Actividad inicial: Recepción de la documentación	Manejo de la documentación Control	Adjetivos
		Actividad final entidades externas		

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

2. Glosario de términos.

- **Documento.-** Es un escrito que ilustra acerca de un hecho, situación o circunstancia. También se trata del escrito que presenta datos susceptibles de ser utilizados para comprobar algo.
- **Registro.-** Registrar también es anotar o consignar un cierto dato en un **documento** o papel.
- **Oficio.-** Es un tipo de documento que sirve para comunicar disposiciones.
- **Telegramas.-** Impreso normalizado en que se recibe escrito el mensaje telegráfico.

- **Informes.-** Es la descripción detallada de las características y circunstancias de un asunto específico

3. Indicadores.

Estos indicadores fueron desarrollados para evaluar el proceso de gestión documental.

Tabla N°.26.
Indicadores de gestión documental

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Rango de aceptación	Meta
Rapidez en los trámites administrativos	$\frac{\text{Número de documentos tramitados a tiempo}}{\text{Total de documentos}}$	Mensual	%	80%	Incrementar en un 95% la eficiencia en los trámites administrativos
Cantidad de documentos tramitados.	$\frac{\text{Número de documentos dados trámite.}}{\text{Total de documentos.}}$	Mensual	%	85%	Incrementar en un 95% la cantidad de los trámites administrativos

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA	PROCESO: Servicios Generales	Código:	Versión: 1.0 Fecha: 05/01/2015
--	--	---------------------	--

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

4. Ficha de caracterización.

Esta ficha de caracterización del proceso fue realizada en base a la nueva metodología de las FF. AA. y considerando los criterios técnicos y de los usuarios relacionados con el proceso de servicios generales.

Tabla N°.27.
Ficha de Caracterización

Disparador o insumo	Entradas	Nombre del proceso	Productos /Servicios	Clientes
Documentación de las unidades FAE.	Oficios. Documentación varia.	Servicios Generales.	Registro de la documentación.	Unidades de la FAE.
	Telegramas.	Propósito del procedimiento		
	Mensajes militares.	Dar seguimiento y trámite de la documentación.		
Normativas	Responsable del proceso	Alcance del procedimiento	Subprocesos	Tipo de Proceso
Manual de elaboración de documentos Manual RT-4.	Jefe de Apoyo Administrativo.	Actividad inicial: Recepción de la documentación para el envío. Actividad final Realizar el registro de la documentación entregada.	Servicio de mensajería.	Adjetivos.

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

2. Glosario de términos.

- **Servicio de mensajería.**- Los servicios de mensajería ayudan a las empresas y a las personas a transportar documentos importantes, paquetes y otros artículos

Indicadores. Estos indicadores fueron desarrollados para evaluar el proceso de servicios generales.

Tabla N°. 28.
Indicadores

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Rango de aceptación	Meta
Rapidez en la recepción de la documentación.	Número de documentos receptados a tiempo. Total de documentos que requieren ser receptados.	Mensual	%	80%	Incrementar en un 85% la eficiencia en la recepción de la documentación.
Rapidez en el envío de la documentación.	Número de documentos enviados en el tiempo. Total de documentos que requieren ser enviados.	Mensual	%	80%	Incrementar en un 85% la eficiencia en el envío de la documentación.

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

5.4.2. Formato del Subproceso

Tabla N°. 29.
Formato del Subproceso

MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA	SUBPROCESO: Manejo de la documentación	Código:	Versión: 1.0 Fecha:

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

1. Ficha de Caracterización

Esta ficha de caracterización del subproceso fue realizada en base a la nueva metodología de las FF. AA. y considerando los criterios técnicos y de los usuarios relacionados con el manejo de la documentación.

Tabla N°. 30.
Ficha de Caracterización del subproceso

PROVEEDOR	Disparador/Entradas	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRODUCTO	CLIENTE
Comandancia General de la FAE.	Documentación de las unidades FAE.	Receptar la documentación (interna como externa).	Supervisor.	Registro de la documentación.	Unidades de la FAE.
		Realizar el registro de la documentación.	Técnico administrativo Ayudante Asistente Ejecutiva.		
		Analizar la documentación.	Jefe del Dpto. de Apoyo Administrativo.		
		Sumillar la documentación para el trámite.	Director.		
		Receptar, verifica y remitir la documentación.	Jefe de Apoyo Administrativo.		

Sigue →

		Enviar y dar trámite a la documentación.	Ayudante Personal de los Dpto. (s) del COED.		
		Realizar trámite.	Personal de los Dpto. (s) del COED.		
		Revisar la documentación.	Jefes departamentales Subcomandante Comandante.		
		Enviar la documentación.	Técnico administrativo Asistente Ejecutiva.		
		Realizar la agenda de reuniones.	Asistente Ejecutiva.		
		Archivar la documentación vigente.	Técnico administrativo. Asistente Ejecutiva.		
		Archiva la documentación pasiva.	Técnico administrativo – archivo pasivo Ayudante.		

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

2. Diagrama de Flujo (Representación gráfica del subproceso).

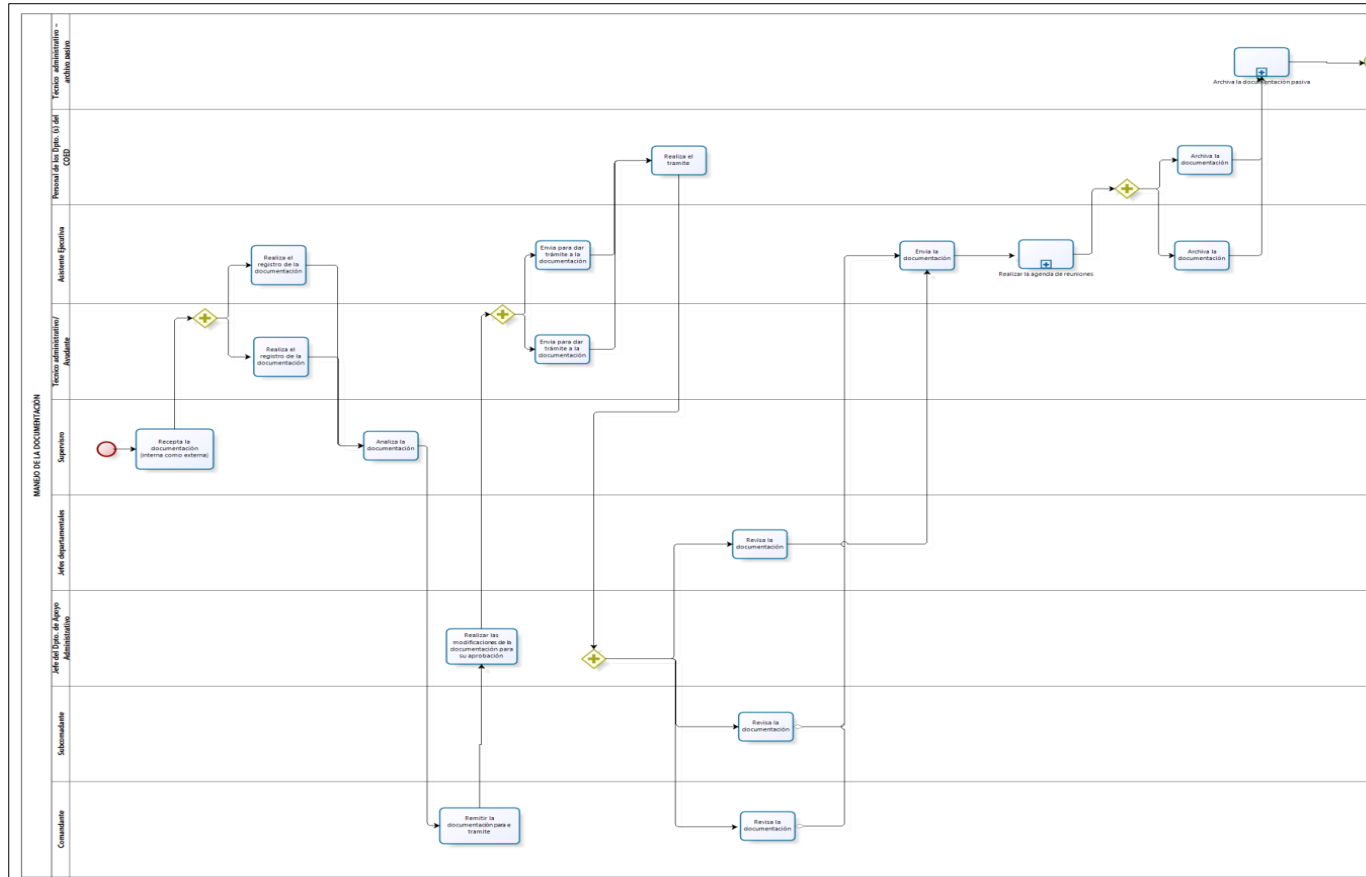


Figura N°. 24. Diagrama de Flujo

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA	SUBPROCESO: Control	Código:	Versión:..... Fecha:.....

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

1. Ficha de caracterización.

Esta ficha de caracterización del subproceso fue realizada en base a la nueva metodología de las FF. AA. y considerando los criterios técnicos y de los usuarios relacionados con el control de la gestión documental.

Tabla N°. 31.

Ficha de caracterización de la gestión documental.

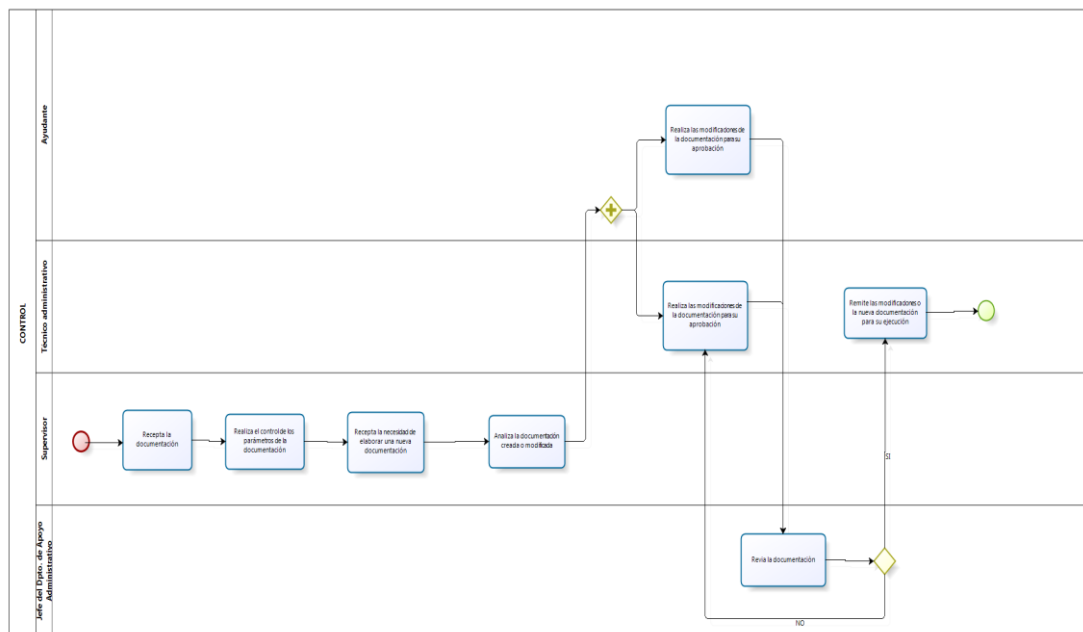
Proveedor	Disparador / Entradas	Actividades	Responsable	Producto	Cliente
Comandancia General de la FAE.	Documentación de las unidades FAE.	Receptar la documentación.	Supervisor.	Nueva documentación	Unidades de la FAE.
		Realizar el control de los parámetros de la documentación.	Supervisor.		
		Receptar la necesidad de elaborar una nueva documentación.	Supervisor.		
		Analizar la documentación creada o modificada.	Supervisor.		

Sigue →

		Realizar las modificaciones de la documentación para su aprobación.	Técnico administrativo o Ayudante.		
		Aprobar la documentación.	Jefe del Dpto. de Apoyo Administrativo.		
		Remitir las modificaciones o la nueva documentación para su ejecución.	Técnico administrativo.		

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

2. Diagrama de Flujo (Representación gráfica del subproceso)



Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

<p>MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA</p>	<p>SUBPROCESO: Servicios generales</p>	<p>Código:</p>	<p>Versión: 1.0 Fecha:..... ...</p>
--	--	---------------------	---

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

1. Ficha de caracterización.

Esta ficha de caracterización del subproceso fue realizada en base a la nueva metodología de las FF. AA. y considerando los criterios técnicos y de los usuarios relacionados con los servicios generales.

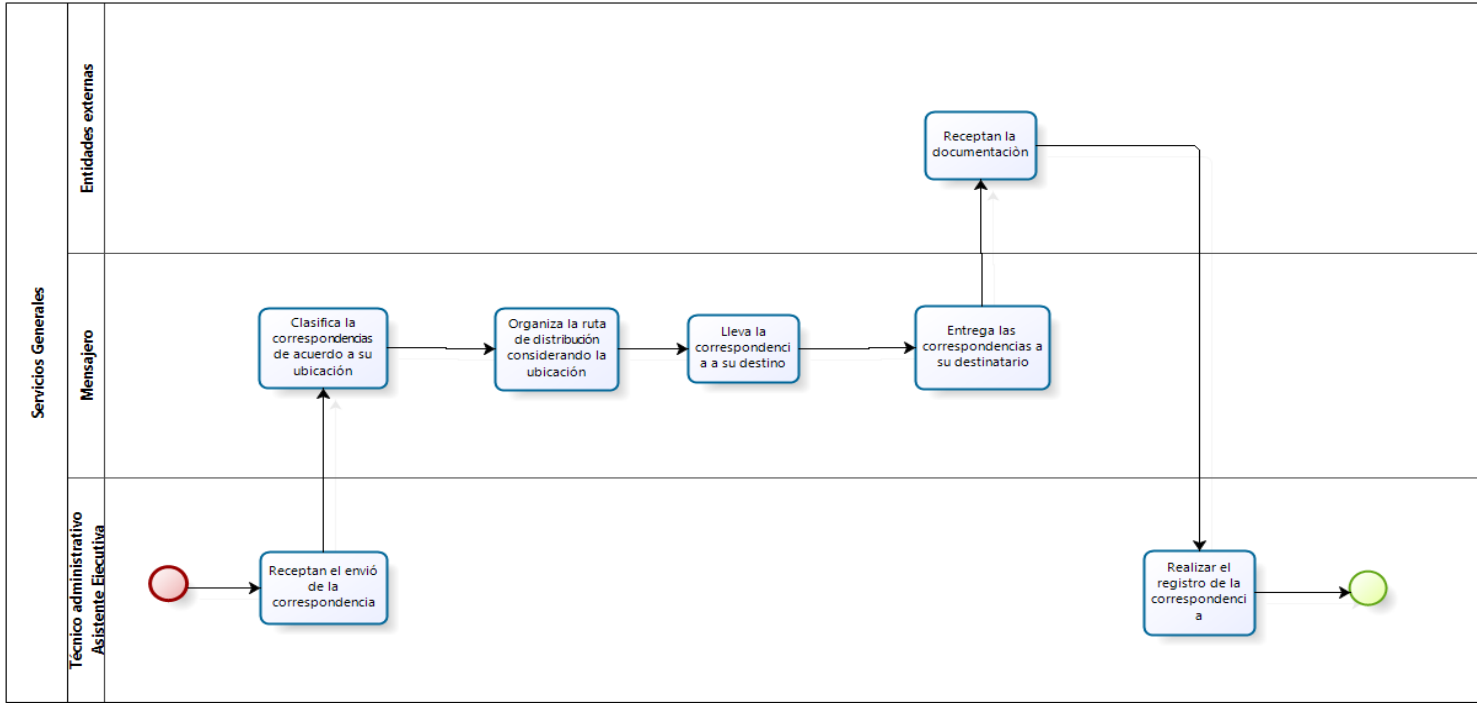
Tabla N°. 10

Ficha de Caracterización de los servicios generales

PROVEEDOR	Disparador/ Entradas	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRODUCTO	CLIENTE
Comandancia General de la FAE.	Documentación del COED.	Receptan el envío de la correspondencia.	Técnico administrativo Asistente Ejecutiva.	Nueva documentación	Unidades de la FAE.
		Clasificar las correspondencias de acuerdo a su ubicación.	Mensajero.		
		Organiza la ruta de distribución considerando la ubicación.	Mensajero.		
		Llevar la correspondencia a su destino.	Mensajero.		
		Entregar las correspondencias a su destinatario	Mensajero.		
		Verificar y revisar la correspondencia.	Entidades externas.		
		Realizar el registro de la correspondencia.	Técnico administrativo Asistente Ejecutiva.		

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

2. Diagrama De Flujo. (Representación gráfica del subproceso)



Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

5.5. Formato de procedimientos.

MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FAE	PROCEDIMIENTO: Recepción y tramite de la documentación	Código:	Versión: 1.0 Fecha:.....
---	--	------------------------	-----------------------------

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

1. ficha de caracterización.

Esta ficha de caracterización del procedimiento fue realizada en base a la nueva metodología de las FF. AA. y considerando los criterios técnicos y de los usuarios relacionados con la recepción y trámite de la documentación.

Tabla N°. 32.

Ficha de Caracterización de recepción y trámite de la documentación.

PROVEEDOR	Disparador/ Entradas	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRODUCTO	CLIENTE
Comandancia General de la FAE.	Documentación del COED	Receptar la documentación tanto interna como externa.	Supervisor.	Registro de la documentación	Unid.de la FAE.
		Clasificar la documentación de acuerdo al tipo de trámite y departamento.	Técnico administrativo Ayudante Asistente Ejecutiva.		
		Registra la documentación de ingreso.	Técnico administrativo Ayudante Asistente Ejecutiva.		
		Designar las responsabilidades para el trámite respectivo.	Director.		
		Realizar el trámite de la documentación.	Departamento.		

Sigue →

		Remitir la documentación para su aprobación.	Directo.		
		Enviar la documentación a la entidad solicitante.			

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

2. Indicadores

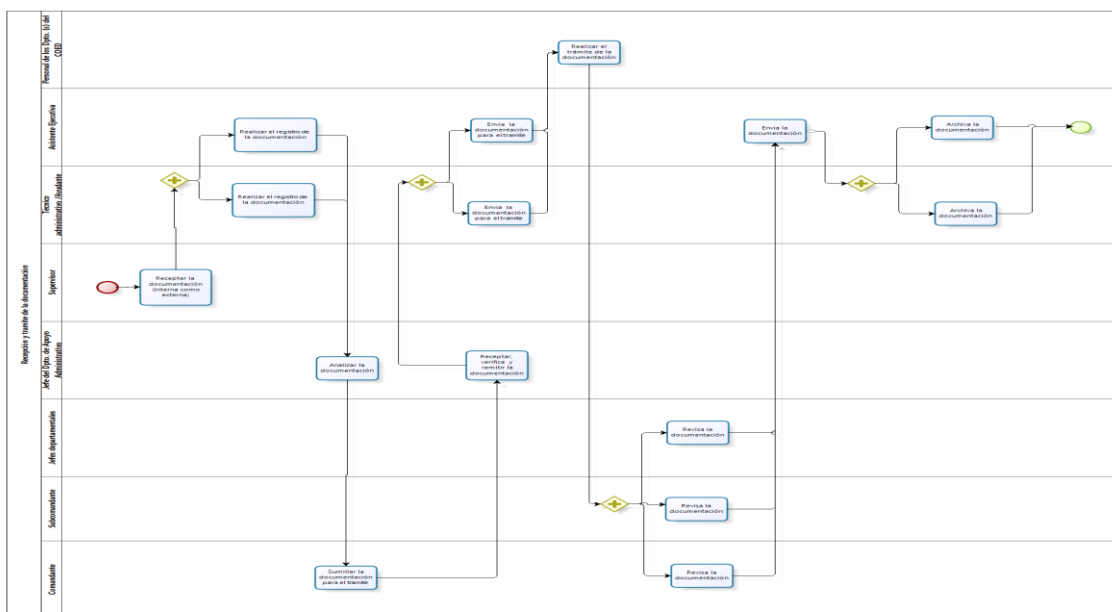
Este indicador fue desarrollado para evaluar del procedimiento de recepción y trámite de la documentación.

Tabla N°. 33.
Indicadores

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Rango de aceptación	Meta
Desempeño en los trámites de la documentación.	Numero de documentos tramitados.	Semanal.	%	80%	Incrementar en un 90% el desempeño de los trámites de la documentación.
	Total de documentos.				

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

3. DIAGRAMA DE FLUJO(Representación gráfica del procedimiento)



bizagi

Figura N°. 25. Diagrama de Flujo del Procedimiento

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

<p>MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FAE</p>	<p>PROCEDIMIENTO:Asistencia administrativa</p>	<p>Código:</p>	<p>Versión: 1.0 Fecha:.....</p>
--	---	----------------------------	-------------------------------------

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

1. Ficha de caracterización.

Esta ficha de caracterización del procedimiento fue realizada en base a la nueva metodología de las FF. AA. y considerando los criterios técnicos y de los usuarios relacionados con la asistencia administrativa.

Tabla N°. 34.

Ficha de caracterización de la asistencia administrativa

PROVEEDOR	Disparador/Entradas	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRODUCTO	CLIENTE
Comandancia General de la FAE.	Documentación del COED.	Receptar la documentación sumillada.	Supervisor	Registro de la documentos	Unidades de la FAE.
		Entregar la documentación para verificar el tipo de trámite	Técnico administrativo Ayudante Asistente Ejecutiva.		
		Determinar la documentación que requieren agenda citas o reuniones directivas	Director.		
		Realzar la sumilla en los documentos.	Director.		
		Establecer el tipo de documento que se debe realizar para dar contestación.	Jefe de Apoyo Administrativo.		
		Elaborar el documento.	Técnico administrativo Ayudante Asistente Ejecutiva.		
		Remitir para la revisión y firma del documento.	Director.		
		Remitir la documentación a las entidades	Departamento		

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

2. Indicadores.

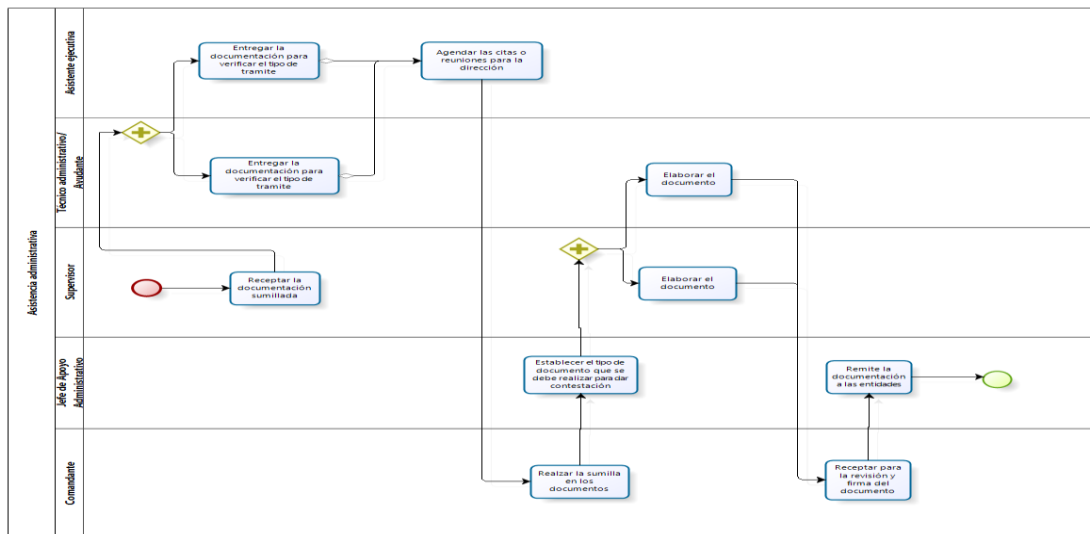
Este indicador fue desarrollado para evaluar del procedimiento de asistencia administrativa.

Tabla N°. 35.
Indicadores de la asistencia administrativa

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Rango de aceptación	Meta
Desempeño en el despacho de la documentación.	$\frac{\text{Numero de despachados}}{\text{Total de documentos.}}$	Semanal.	%	80%	Incrementar en un 90% el desempeño en los despachos de la documentación.

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

2. Diagrama de Flujo (Representación gráfica del procedimiento)



Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FAE	PROCEDIMIENTO: Archivo General	Código:	Versión: 1.0
		Fecha:.....
			...

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

1. Ficha de Caracterización

Esta ficha de caracterización del procedimiento fue realizada en base a la nueva metodología de las FF. AA. y considerando los criterios técnicos y de los usuarios relacionados con el archivo general.

Tabla N°. 36.

Ficha de Caracterización respecto al archivo general.

PROVEEDOR	Disparador/ Entradas	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRODUCTO	CLIENTE
Comandancia General de la FAE.	Documentación del COED.	Receptar la documentación para el archivo pasivo.	Supervisor.	Registro de la documentación pasiva.	Unidades de la FAE.
		Clasificar y organizar la documentación pasiva.	Técnico administrativo – archivo pasivo Ayudante.		
		Codificar la documentación pasiva.	Técnico administrativo – archivo pasivo Ayudante.		
		Registrar la documentación pasiva	Técnico administrativo – archivo pasivo Ayudante.		
		Archivar la documentación.	Técnico administrativo – archivo pasivo Ayudante.		
		Atender las solicitudes de pedidos de documentación.	Técnico administrativo – archivo pasivo Ayudante.		

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

2. Indicadores

Este indicador fue desarrollado para evaluar del procedimiento de archivo general.

Tabla N°. 37.
Indicadores del archivo general

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Rango de aceptación	Meta
Desempeño en la documentación pasiva.	$\frac{\text{Numero de documentos pasivos archivados.}}{\text{Total de documentos pasivos.}}$	Semanal.	%	80%	Incrementar en un 90% el desempeño en el archivo de la documentación pasiva.

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea.

2. Diagrama de Flujo (Representación gráfica del procedimiento)

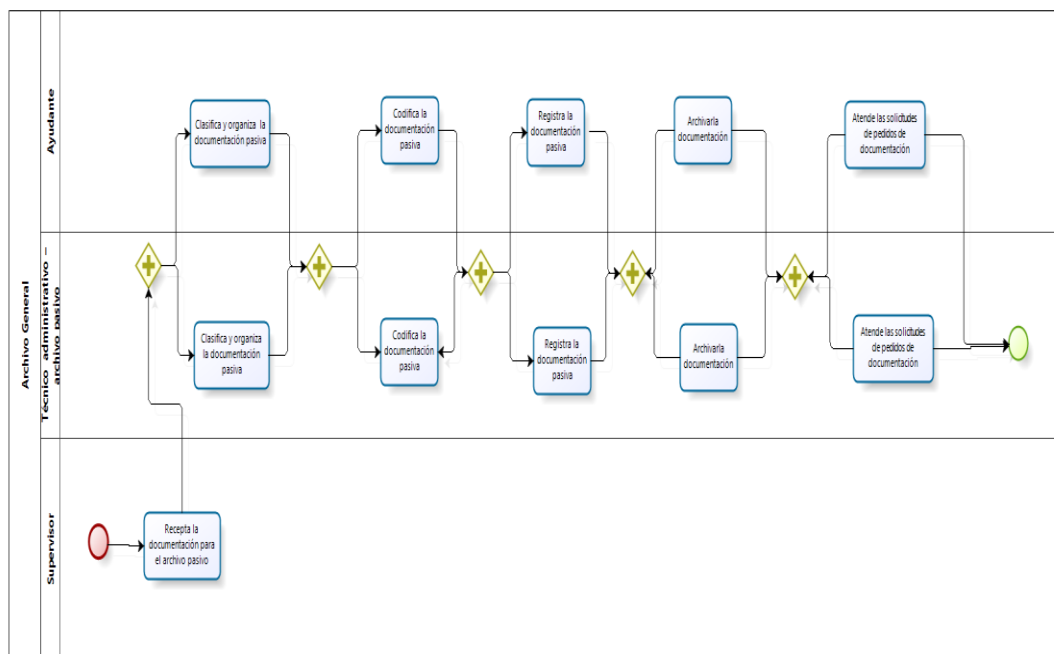


Figura N°. 26. Diagrama de Flujo del Procedimiento

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA	PROCEDIMIENTO: Control	Código:	Versión: 1.0
		Fecha:

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

1. Ficha de Caracterización

Esta ficha de caracterización del procedimiento fue realizada en base a la nueva metodología de las FF. AA. y considerando los criterios técnicos y de los usuarios relacionados con el control de la documentación.

2. Indicadores

Tabla N°. 38.

Indicadores relacionados con el control de la documentación

Proveedor	Disparador/ Entradas	Actividades	Responsable	producto	cliente
Comandancia General de la FAE.	Documentación de las unidades FAE.	Receptar la documentación.	Supervisor.	Nueva documentación	Unidades de la FAE.
		Realizar el control de los parámetros de la documentación.	Supervisor.		
		Receptar la necesidad de elaborar una nueva documentación.	Supervisor.		
		Analizar la documentación creada o modificada.	Supervisor.		
		Realizar las modificaciones de la documentación para su aprobación.	Técnico administrativo Ayudante.		
		Aprobar la documentación.	Jefe del Dpto. de Apoyo Administrativo.		
		Remitir las modificaciones de la documentación para su ejecución.	Técnico administrativo.		

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

Este indicador fue desarrollado para evaluar del procedimiento de control de la documentación.

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Rango de aceptación	Meta
Efectivo control de la documentación.	$\frac{\text{Número de documentos modificados o creados.}}{\text{Total de documentos requeridos.}}$	Semanal.	%	80%	Incrementar en un 90% el control efectivo de la documentación.

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

3. Diagrama de Flujo (Representación gráfica del procedimiento)

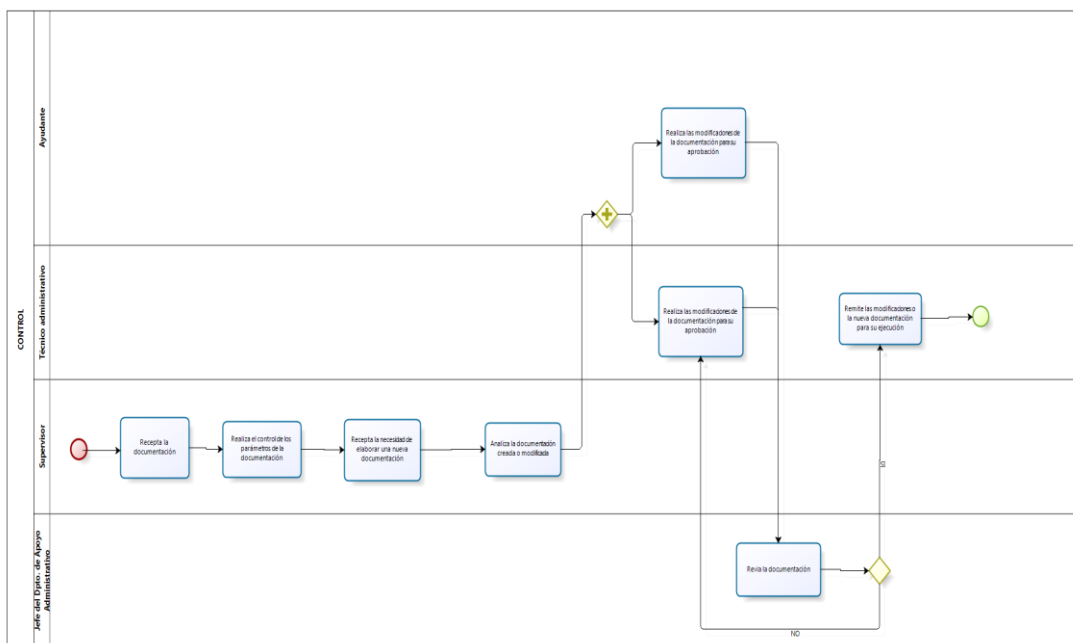


Figura N°. 27. Diagrama de Flujo

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

MANUAL DE PROCESOS COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FAE	PROCEDIMIENTO: Envío y recepción de la documentación-entidades externas	Código:	Versión: 1.0 Fecha:.....
---	--	---------------------	-----------------------------

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

1. FICHA DE CARACTERIZACIÓN.

Esta ficha de caracterización del procedimiento fue realizada en base a la nueva metodología de las FF. AA. y considerando los criterios técnicos y de los usuarios relacionados con el envío y recepción de la documentación – entidades externas.

Tabla N°. 39.

Ficha de caracterización relacionados con el envío y recepción de la documentación – entidades externas

PROVEEDOR	Disparador/ Entradas	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRODUCTO	CLIENTE
Comandancia General de la FAE.	Documentación del COED.	Receptan el envío de la correspondencia.	Técnico administrativo Asistente Ejecutiva.	Registro de correspondencia de documentación.	Unidades de la FAE.
		Clasificar las correspondencias de acuerdo a su ubicación.	Mensajero.		
		Organiza la ruta de distribución considerando la ubicación.	Mensajero.		
		Llevar la correspondencia a su destino.	Mensajero.		
		Entrega las correspondencias a su destinatario.	Mensajero.		
		Verifica y revisa la correspondencia.	Entidades externas.		
		Realiza el registro de la correspondencia.	Técnico administrativo Asistente Ejecutiva.		

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

1. Indicadores

Este indicador fue desarrollado para evaluar del procedimiento de envío y recepción de la documentación – entidades externas.

Tabla N°. 40.
Indicadores de envío y recepción de la documentación – entidades externas

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Rango de aceptación	Meta
Eficiencia en la entrega de la documentación.	$\frac{\text{Numero de documentos entregada a tiempo.}}{\text{Total de documentos que requieren ser entregados.}}$	Semanal.	%	80%	Incrementar en un 90% la eficiencia de la entrega de la documentación.

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

3. DIAGRAMA DE FLUJO(Representación gráfica del procedimiento)

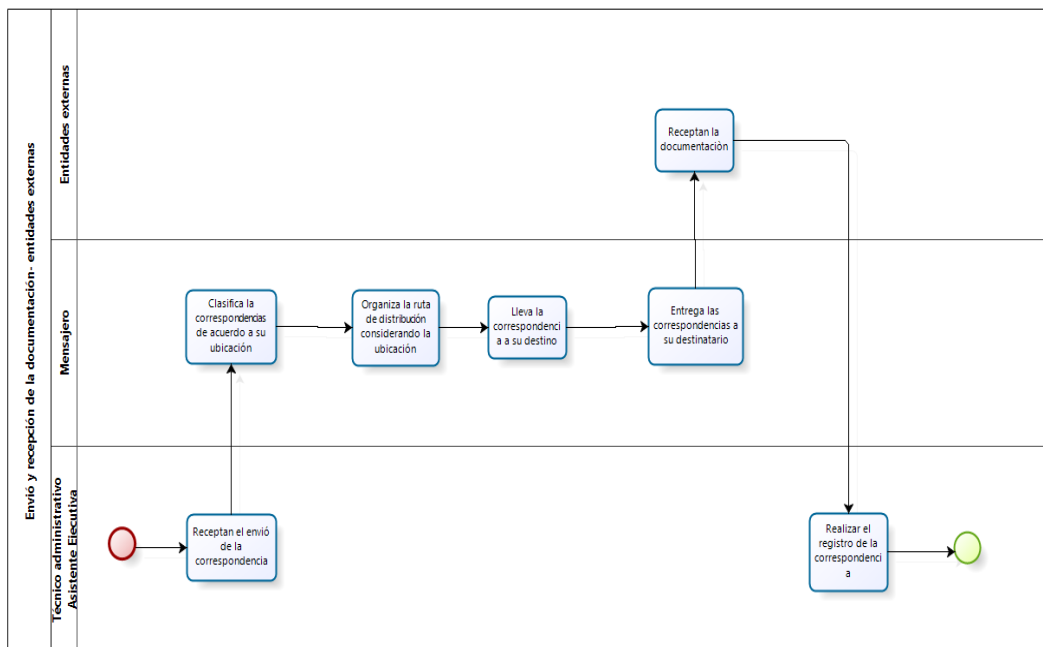


Figura N°. 28. Diagrama de Flujo del Procedimiento

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

5.6. Propuesta

A continuación se muestra la propuesta de la estructura del Departamento de Apoyo Administrativo COED.



Figura N°. 29. Propuesta de la estructura del Departamento de Apoyo Administrativo

Dentro del Departamento de Apoyo Administrativo del COED, se requiere la inclusión de una área relacionada con el manejo de los archivos pasivos cuyos datos son importantes para consultas o en caso de auditorías externas conforme a las leyes y normativas vigentes que rigen a la educación en el sector público.

5.7. Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta se basa en los recursos que se requieren para llevar a cabo la ejecución de la misma, los cuales se detallan a continuación:

5.7.1. Recursos Materiales

Los materiales requeridos para la implementación de los procesos y el área de archivo pasivo son:

Tabla N°. 41.
Recursos materiales

Artículo	Cantidad	Medidas o especificaciones técnicas	Gráfica
Estanterías metálicas móviles	3 Unid	4 x 2,50 m	
Equipos de computo	3 Unid	Procesador de 3.5 GHZ Memoria de 4 GB Monitor LG 19" DVD Whiter Lector de memorias Regulador de voltaje	
Impresora láser blanco y negro	2 Unid	Laser Samsung Multifunción- scanner y copiadora	

Sigue →

Mobiliario	2 Unid	Medidas 1.50 x 0.60 mts, lateral de trabajo de 1.10 x 0.45 mts, pedestal fijo de 1 cajón papelerero y 1 cajón archivero tamaño carta con cerradura general y manijas, no incluye porta teclado.
------------	--------	---



110

Software	1 Unid	<p>Servicios integrados de Symantec de clasificación de Enterprise Vault datos</p> <p>Búsqueda basada en custodia de Discovery Accelerator</p> <p>Archivado de las redes sociales y los sitios web</p> <p>Archivos de almacenamiento en la nube</p> <p>Archivar contenido de Microsoft SharePoint</p>
----------	--------	---

Anteriormente se debe mencionar que no existía un sitio específico para el archivo pasivo y los archivos se mantienen en cada área y esta es la propuesta que se debe implementarse para el resto del área se empleará los mismos recursos que a continuación se detallan:

➤ **DPTO. APOYO ADMINISTRATIVO.**

• **Equipos**

- 1 Computador- monitor HP.
- 1 Computador- monitor Samsung.
- 1 Computador- monitor LG.
- 1 Computador- monitor HP.
- 1 Impresora Epson Worlforge645.
- 1 Impresora Lexmark.
- 1 Equipo Kenwood.
- 1 Laptop Toshiba.
- 1 Infocus Epson.
- Sistema de comunicación Zimbra.
- Sistema WIFI.

• **Teléfono.**

- Línea FAX
- Línea mode

5.7.2. Talento Humano

Los recursos humanos requeridos para poner en marcha la presente propuesta son los que actualmente conforma el área de gestión documental más los que se deben incluir para el manejo del archivo pasivo.

Tabla N°. 42.
Talento humano

PERSONAL	CANTIDAD
Jefe de Apoyo Administrativo	1
Técnico administrativo	1
Asistente ejecutiva	1
Supervisor	1
Ayudante	2
Mensajero	1
Técnico administrativo – archivo pasivo	1
Ayudante	1
TOTAL	10

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

5.8. Evaluación de la Propuesta

La evaluación de la propuesta se realizará tomando en cuenta la inversión que se requiere para poner en marcha el mismo, a continuación se detalla el costo del proyecto para su implementación.

Tabla N°.43.
Inversión

ARTÍCULO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Estanterías metálicas móviles	3 Unid	1500	4500
Equipos de computo	3 Unid	534	1602
Impresora láser – blanco y negro	2 Unid	264	528
Mobiliario	2 Unid	210	420
Software	1 Unid	1000	1000
	TOTAL		8050

Fuente: Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Se estableció el 66,7% de los encuestados mencionan que los procesos actuales no contribuyan a mejorar la eficiencia en los trámites administrativos que se desarrollan actualmente.
- Se determinó además que es necesario que el personal debe mantener su cargo de acuerdo a su especialización, lo cual contribuye a un mejor desempeño.
- El 100% de los encuestados mencionaron que se deben desarrollar procedimientos que agilizarían los trámites administrativos, ya que actualmente poseen demoras.
- La determinación de los procedimientos definirá los responsables de cada una de las actividades del área administrativa evitando las confusiones.
- Para el desarrollo de los procedimientos se consideró la metodología instituida por el Sector Público, para contribuir con las normativas establecidas por la Secretaria Nacional de Planificación
- Con la implementación de los procesos del Departamento de Apoyo Administrativo COED, agilizará los trámites con una mayor eficiencia y eficacia.

6.2. Recomendaciones

- Desarrollar los procesos del Departamento de Apoyo Administrativo del COED, que permitan agilizar los trámites administrativos y contribuir a un mejoramiento continuo de los mismos.
- Implementar los procesos del Departamento de Apoyo Administrativo del COED, la necesidad del personal y su capacitación en las necesidades requeridas conforme al cargo.
- Realizar un monitoreo continuo de los procesos para verificar el avance de los mismo y su posterior mejoramiento.
- Alinear los procesos empleados en esta propuesta a las normativas emitidas por el sector público.
- Implementar los procesos de esta área que contribuye al trabajo en equipo para obtener mayores índices de eficiencia y eficacia; así como contribuir a mejorar el tiempo en los trámites administrativos haciéndolo más ágiles.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. (1994). *Generalidades y concepto de Mejoramiento Continuo* .
- Bernal, J. J. (2013). *Calidad sector industrial*.
- Bernal, J. J. (2013). *Calidad sector industrial*.
- Bernal, J. J. (n.d.). *Calidad sector industrial*.
- COED. (02 de Junio de 2014). Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Aérea. Quito, Pichicha, Ecuador.
- Contabilidad, A. e. (1998). *Administración de Empresas (AECA)*.
- Deming, E. (1996). *Calidad, productividad y competitividad*.
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Control de la calidad total*.
- Kabboul, F. (1994). *Calidad Total*.
- Kaplan, R. (2003). *El Balanced Scorecard*.
- Lloa, & Gordón. (2012).
- Sergio Hernández y Rodríguez, R. A. (1989). *Casos y prácticas de administración de recursos humanos*.
- Suárez, A. (1994). *Gestión por procesos*.
- Suárez, A. (1994). *Gestión por procesos*.
- Sullivan, L. (1994). *Mejoramiento continuo*.
- LEY DE MODERNIZACIÓN.*
- RESOLUCIÓN No SENRES – PROC 2006.*
- REGLAMENTO A LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A INFORMACIÓN PÚBLICA 2005.*
- Acevedo Suárez, J. (1994), *Gestión por procesos*.
- San Sebastián: Deusto. Chang, R. (1994). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires:
- Jorge Jimeno Bernal Categoría: *Calidad sector industrial, Calidad sector servicios, Clientes* Fecha: Ago - 23 – 2013.
- Hernández Sergio y Rodríguez, Ricardo Alfredo Varela Juárez (1989). *Casos y prácticas de administración de recursos humanos*

Asociación española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1998).

Generalidades y concepto de Mejoramiento Continuo ...*Abell, D. (1994).*

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización.

Armand VallinFeigenbaum (1991): Total Quality Control. Ed: McGraw-Hill, 1/1/1991.

ANEXOS

Anexo N°. 1. Encuesta



ENCUESTA AL PERSONAL DE AEROTÉCNICOS Y SERVIDORES PÚBLICOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FAE.

OBJETIVO

Recopilar información del personal que labora en el área administrativa, que contribuirá al desarrollo de los procesos y al mejoramiento de la eficiencia y eficacia que propone la realización de este estudio.

DEPARTAMENTO: _____

CARGO: _____

FECHA: _____

A. SEÑALE LA RESPUESTA AFIRMATIVA O NEGATIVA CON UNA (X) SEGÚN SU CRITERIO.

1. ¿Ha trabajado en la entidad bajo un sistema de procesos?

Si

No

2. ¿Si Ud. considera que existen procesos estos contribuyen a mejorar la eficiencia en los trámites administrativos?

Si

No

3. ¿El personal que labora en el área administrativa se encuentra de acuerdo a su cargo?

Si

No

4. **¿Cree Ud. que con el desarrollo de procedimientos se agilizarían los trámites que poseen demoras en el área administrativa?**

Si

No

5. **¿Considera Ud. que existe un trabajo en equipo entre las áreas que conforman la Institución?**

Si

No

B. ENUMERE

6. **¿Detalle las actividades que Ud. realiza y quienes participan?**

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

7. **¿Describa los documentos que Ud. desarrolla?**

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

8. **¿Anotar las normativas legales que se emplean en su área administrativa?**

a) _____

b) _____

c) _____

- d) _____
- e) _____
- f) _____

**Se agradece su
amable
colaboración**



**ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL
COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DE LA FAE.**

OBJETIVO

Recopilar información de los directivos del área administrativa, que contribuya al desarrollo de los procesos y su mejoramiento en la eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades.

DEPARTAMENTO: _____

CARGO: _____

FECHA: _____

CUESTIONARIO

A. RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

7. ¿La Institución anteriormente poseía una gestión por procesos?

.....

8. ¿Considera que es importante el desarrollo de los procedimientos en el área administrativa y que esto contribuye a agilizar los trámites?

.....

9. ¿De acuerdo a su criterio cuales son los trámites que mayor tiempo le llevan a la Institución entregarlos?

.....
.....
.....
.....
.....

10. ¿La distribución del personal se encuentra en el área administrativa de acuerdo a su cargo y especialidad?

.....
.....
.....
.....
.....

11. ¿El trabajo en equipo en el área administrativa es el más adecuado?

.....
.....
.....
.....
.....

12. ¿Considera que la gestión por procesos le permitirá al área administrativa mejorar su eficiencia y eficacia en los trámites de la documentación?

.....
.....
.....
.....

<p>Se agradece su amable colaboración</p>
