



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

**“DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL A-1  
DENTRO DEL ESTADO MAYOR DEL COMANDO DE  
OPERACIONES AEREAS Y DEFENSA”**

AUTOR: TNTE. JHONATHAN BOLÍVAR ANDRADE JÁTIVA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Año 2011

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	i
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN.....	4
SUMMARY.....	7
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>1.1 LA EMPRESA (COMANDO DE OPERACIONES AÉREAS Y DEFENSA)</b>	10
1.1.1. Reseña Histórica.....	10
1.1.2. Servicios que brinda el Dpto. de Personal A-1 del COAD.....	17
1.1.3. Organización de la Institución .....	18
1.1.4. Cultura y Clima Organizacional.....	22
1.1.4.1 Cultura organizacional.....	22
1.1.4.2 Clima Organizacional.....	22
<b>1.2. PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b>	
<b>2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>39</b>
2.1.1. Macroambiente.....	40
2.1.1.1. Factor Económico.....	40
2.1.1.1.1 Inflación.....	41
2.1.1.1.2 Producto Interno Bruto (PIB).....	42
2.1.1.1.3 Presupuesto.....	43
2.1.1.2 Factor Político.....	47
2.1.1.3 Factor Legal.....	48
2.1.1.4 Factor Social y Cultural.....	51
2.1.2. Microambiente.....	53
2.1.2.1 Clientes.....	53
2.1.2.2. Proveedores.....	54
2.1.2.3. Normativa.....	55
<b>2.2. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>56</b>
2.2.1. Capacidad administrativa.....	56
2.2.2. Capacidad Financiera.....	58
2.2.3. Capacidad Tecnológica.....	59
2.2.4. Capacidad del Talento Humano.....	60
<b>2.3. MATRICES.....</b>	<b>62</b>

2.3.1. Matriz interna y Externa.....	62
2.3.2 Matriz De Potencialidad.....	65
2.3.3 Matriz De Vulnerabilidad.....	66
2.3.4 Matriz de Síntesis Estratégica.....	67
<b>2.3.5.SINTESIS FODA.....</b>	<b>69</b>

## **CAPÍTULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1. Definición del Negocio.....	73
3.2 Filosofía Corporativa.....	75
3.3 Matriz Axiológica de Principios y Valores.....	75
3.3.1 Principios.....	76
3.3.2 Valores.....	77
<b>3.4 MISIÓN.....</b>	<b>80</b>
<b>3.5 VISIÓN.....</b>	<b>82</b>
<b>3.6 OBJETIVOS.....</b>	<b>82</b>
<b>3.7 POLÍTICAS.....</b>	<b>83</b>
<b>3.8 ESTRATEGIAS.....</b>	<b>85</b>
<b>3.9 MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>86</b>

## **CAPÍTULO IV**

### **LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS**

<b>4.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2 DIAGRAMA IDEF-0.....</b>	<b>91</b>
<b>4.3 INVENTARIO DE PROCESOS.....</b>	<b>96</b>
<b>4.4 SELECCIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>98</b>
<b>4.5 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS.....</b>	<b>99</b>
<b>4.5 ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS.....</b>	<b>100</b>
4.5.1 Simbología.....	100
4.5.2 Hoja de Gastos de Personal.....	101
4.5.3 Hoja de Costos de Operación.....	102
4.5.4 Costo total de Operación.....	102
4.5.5 Diagramación.....	103
4.5.6 Reporte de novedades encontradas.....	108
<b>4.6 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA.....</b>	<b>112</b>

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

<b>5.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS MEJORADO.....</b>	<b>113</b>
---	------------

<b>5.2 MAPA DE PROCESOS MEJORADO.....</b>	<b>117</b>
<b>CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.....</b>	<b>118</b>
<b>5.3 FLUJO DIAGRAMACION.....</b>	<b>146</b>
<b>DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS CREADOS PARA EL A-1.....</b>	<b>146</b>
<b>5.4 HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....</b>	<b>155</b>
<b>5.5 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA.....</b>	<b>163</b>
<b>5.6 BENEFICIO ESPERADO.....</b>	<b>165</b>
<b>5.7 ORGANIZACIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>166</b>
<b>5.8 ORGANIGRAMA DE PROCESOS.....</b>	<b>167</b>
<b>5.9 FACTORES DE ÉXITO.....</b>	<b>168</b>
<b>5.10 INDICADORES DE GESTION.....</b>	<b>171</b>
<b>5.11 MANUAL DE PROCESOS.....</b>	<b>187</b>

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>6.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>215</b>
<b>6.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>216</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>218</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>219</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

### **CAPÍTULO 1**

#### **GENERALIDADES**

### **CAPÍTULO II**

#### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Tabla. 2.1 Ponderaciones.....	39
Tabla 2.2 Proveedores de información que necesita el A-1 en el estado Mayor.....	55
Tabla 2.3 Presupuesto anual año 2010 y 2011.....	58
Tabla 2.4 Personal del Dpto. de Personal A-1.....	60
2.3. Matrices.....	63
2.3.1. Matriz interna y Externa.....	63
2.3.2 Matriz De Potencialidad.....	65
2.3.3 Matriz De Vulnerabilidad.....	66

### **CAPÍTULO III**

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Tabla 3.1 Matriz Axiológica de Principios y Valores.....	76
--	----

Tabla 3.2 Elementos Clave de la Misión.....	80
Tabla 3.3 Elementos Clave de la Visión.....	82

## **CAPÍTULO IV**

### **LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS**

Tabla 4.1. Inventario de procesos.....	96
Tabla.4.2 Detalle de Procesos.....	97
Tabla: 4.3 Selección de Procesos.....	98
Tabla 4.4 De Gastos De Personal.....	101
Tabla 4.5 De Costos De Operación .....	102
Tabla 4.6 De Costo Total de Operación.....	102
Tabla 4.7 Procedimiento: Planificación Militar a-1.....	104
Tabla 4.8 Procedimiento: Ejecución de funciones del a-1 en guerra o ejercicios ops.	106
Tabla 4.9 Inspecciones Operativas.....	107
Tabla 4.10 Matriz De Análisis Resumida.....	112

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

#### **CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS**

Tabla 5.1 Aplicación y asesoramiento al personal sobre trámites de RR.HH.....	119
Tabla 5.2 Inspecciones operativas.....	122
Tabla 5.3 Meritos.....	125
Tabla 5.4 Ejecución funciones A-1 en guerra o ejer. Oprc.....	128
Tabla 5.5 Asignación.....	132
Tabla 5.6 Apreciación preliminar.....	135
Tabla 5.7 Anexo “D” al plan de campaña.....	138
Tabla 5.8 Apreciación de la Situación.....	141
Tabla 5.9 Anexo “D” al plan de recogida de francos del COAD.....	144

#### **DIAGRAMCIÓN DE PROCESOS**

Tabla 5.10. Ejecución funciones A-1 en guerra o ejer. Oprc.....	146
Tabla 5.11. Procedimiento: Inspecciones operativas.....	147
Tabla 5.12. Procedimiento: Aplicación y asesor. Personal tramites de RR.HH.....	148
Tabla 5.13 Procedimiento: Meritos.....	149
Tabla 5.14 Procedimiento: Asignación.....	150
Tabla 5.15 Procedimiento: Apreciación preliminar.....	151
Tabla 5.16 Procedimiento: Anexo "D" al plan de recogida de francos.....	152
Tabla 5.17 Procedimiento: Apreciación preliminar.....	153
Tabla 5.18 Procedimiento: Apreciación de la situación.....	154

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Tabla 5.19 Procedimiento: Asignación.....	155
Tabla 5.20 Procedimiento: Inspecciones Operativas.....	157
Tabla 5.21 Procedimiento: Ejec. de las funciones A-1 en Guerra o ejerc. Ops.....	158
Tabla 5.22 Procedimiento: Meritos.....	160
Tabla 5.23 Procedimiento: Asesoramiento a personal en tramites de RR.HH.....	162
Tabla 5.24 matriz de análisis comparativa.....	163
Tabla 5.25 Resumen de Actividades Eliminadas y creadas.....	164
Tabla 5.26 Beneficio Esperado.....	165
Tabla 5.28: Factores de Éxito y Descripción.....	169
Tabla 5.29: Identificación De Factores De Éxito.....	170
Tablas 5.30 Indicadores de Gestión de los Procesos Productivos.....	178

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## ÍNDICE DE FIGURAS

### CAPÍTULO 1

#### GENERALIDADES

Fig. 1.1: Primeros aviones en el Ecuador.....	10
Fig. 1.2. Organización estructural de la Fuerza Aérea Ecuatoriana 2009-2018.....	19
Fig. 1.3. Organización estructural del coad.....	20
Fig. 1.4. Organización estructural del Departamento de Personal a-1 del COAD.....	21
Fig. 1.5 Diagrama Ishikawa causa-efecto.....	24
Fig. 1.6. Elementos de un proceso.....	28
Fig. 1.7. Cadena de valor.....	29
Fig. 1.8. Procesos.....	30
Fig. 1.9. Simbología estándar de diagramación.....	31

### CAPÍTULO II

#### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Fig. 2.1 Inflación acumulada 2008-2010.....	41
Fig. 2.2. Variación del PIB total en el Periodo 2003 – 2009.....	43
Fig. 2.3 Presupuesto general del estado periodo 2008 – 2010.....	44
Fig. 2.4. Presupuesto General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana periodo 2007 – 2010..	46
Fig. 2.5. Organigrama estructural del Departamento de Personal A-1.....	61

### CAPÍTULO III

#### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Fig. 3.1 Mapa estratégico.....	86
--------------------------------	----

### CAPÍTULO IV

## LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Fig. 4.1 Cadena de Valor.....	88
Fig. 4.2 Cadena de Valor del dpto. de Personal a-1.....	89
fig. 4.3 Mapa de Procesos.....	90
fig. 4.4: Elementos básicos del Diagrama IDEF-0.....	92
fig. 4.5. Jerarquización de elementos del IDEF-0.....	93
Fig. 4.6 El modelo IDEF-0 del Dpto. De Personal A-1:.....	94
Fig. 4.6 Mapa de procesos Seleccionados.....	100

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

fig. 5.1 Cadena de valor y mapa de procesos mejorado.....	114
fig. 5.2 Mapa de procesos mejorado.....	117
fig. 5.1 Aplicación y Asesoramiento al personal sobre trámites de RR.HH.....	120
fig. 5.2 Inspecciones Operativas.....	123
fig. 5.3 Meritos.....	126
fig. 5.4Ejecución funciones A-1 en guerra o ejercicios operacionales.....	129
fig. 5.5 Asignación.....	133
fig. 5.6 Apreciación Preliminar.....	136
fig. 5.7 Anexo “D” al Plan de Campaña.....	139
fig. 5.8 Apreciación de la Situación.....	142
fig. 5.9 Anexo “D” al Plan de recogida de francos del COAD.....	145
Fig. 5.27 Organigrama De Procesos.....	167

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## INTRODUCCIÓN

La realización de este proyecto es de mucho valor debido al gran aporte que significa para el Comando de Operaciones Aéreas y Defensa , ya que el talento humano es el elemento fundamental dentro de las organizaciones, y más aun en la institución militar, ya que permite que con sus acciones se cumplan con los objetivos institucionales, estratégicos y por ende el cumplimiento de la misión, por esta es razón la importancia del conocimiento de las actividades específicas que cumple el A-1, actividades necesarias para administrar técnicamente el empleo de los efectivos asignados a un reparto de la Fuerza Aérea.

El diseño y mejoramiento de los procesos del A-1 es de importancia por ser parte de Estado Mayor, ya que participa activamente en el proceso de planificación militar para lo cual se debe tener un fundamento teórico, doctrinario y un manual de procesos que le permita la estandarización en procedimientos propios de las funciones específicas encomendadas, a fin de lograr mayor efectividad y calidad en las actividades que se realizan.

Sin embargo las necesidades de mejoramiento continuo y el análisis de procesos existentes han entregado datos palpables de que existen todavía falencias que necesitan urgentemente ser analizadas con el propósito de terminar con la problemática y estandarizar las funciones del A-1 en el Estado Mayor del COAD, en definitiva el conocimiento y mejora de los procesos es muy importante no sólo para la correcta gestión y aprovechamiento de los recursos del estado, sino para tener una seguridad real de cómo puede ayudarnos a crecer y a tener controlada nuestra capacidad operativa en el cumplimiento de la misión de la seguridad y soberanía del país.



El Comando de Operaciones Aéreas y el Dpto. de Personal A-1, que en adelante es la unidad de análisis del presente trabajo no está ajena a esta realidad, la administración por procesos ha sido reconocida como la herramienta obligatoriamente necesaria para apuntalar el desarrollo de la institución y sus unidades, esto se ha evidenciado en el aumento gradual de eficiencia en todas las áreas estratégicas de acción militar para el empleo del poder aéreo como son el empleo eficaz del recurso humano, la búsqueda de información, operaciones de defensa aérea, operaciones aéreas y terrestres, logística militar y comunicaciones.

De esta manera, el mando institucional ha sido reiterativo en disponer la aplicación de la administración por procesos y de la relevancia que tiene el tema para el manejo de los recursos, lo que ha permitido tener un liderazgo de quienes están al frente de la institución más ágil, eficiente y comprometida con la organización.

Iniciando desde el primer capítulo, en el cual se realiza una breve reseña histórica y se analiza a la institución en cuanto a su problemática actual y cómo influye en el desarrollo de los procesos, un marco teórico y conceptual que da la pauta en el conocimiento tanto del tema de tesis como de la metodología en procesos.

El segundo capítulo se realiza el diagnóstico situacional que permitió visualizar de manera específica todos los factores que convergen en la ejecución de procesos, y de cómo influyen los factores internos y externos en la administración por procesos, con el fin de determinar el FODA e identificar las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades en Dpto. de Personal A-1 COAD.

El tercer capítulo se realiza el estudio del direccionamiento estratégico proponiendo un mejoramiento en la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas que permitan consolidar un camino a seguir que contribuya al desarrollo de la Institución.

El cuarto capítulo, contiene el análisis de la cadena de valor, determinando el modelo de procesos en el IDEF0, como también el análisis de los procesos y subprocesos del área con sus respectivas observaciones a fin de identificar los problemas potenciales en cada uno de estos y establecer posibles mejoras.

El capítulo quinto contiene la propuesta de mejoramiento a los procesos, con un análisis de costo – beneficio que permite identificar los beneficios que se obtendría en caso de aplicar la propuesta, fundamentado en los recursos analizados en base a un cambio profundo de actividades mejorándolas, eliminando aquellas que no generan valor, fusionando actividades repetitivas e innecesarias y creando nuevas que permitan un mejoramiento de los porcentajes de eficiencia a través de optimizar tiempos y costos, con el objetivo final del trabajo realizado, se presenta el manual de los procesos seleccionados y mejorados y diseñados con una cadena de valor nueva acorde a las necesidades de desarrollo vigentes, con la inserción de indicadores de gestión y creación de las competencias y responsabilidades de quienes lideran el proceso.

Finalmente, el sexto capítulo recoge a manera de conclusiones y recomendaciones, algunos criterios que reflejan la situación detectada a través del análisis de todos los capítulos emitiendo sugerencias para la implementación apropiada del estudio.

## RESÚMEN EJECUTIVO

El Comando de Operaciones Aéreas y Defensa por ser netamente operativo de naturaleza eminentemente ofensiva, tiene el Estado Mayor, donde el A-1, es uno de los integrantes participa activamente en el procesos de planificación militar, para lo cual requiere contar con los conocimientos doctrinarios sobre la administración de talento humano, que le permitan asesorar, coordinar y proporcionar el apoyo requerido para el cumplimiento de la misión de la Unidad.

El Departamento de Personal, específicamente el A-1, ha venido desempeñándose de una manera aceptable, y hasta cierto punto exitosa, pero la falta de una definición de los procesos que involucra a el A-1, dificulta al Estado mayor direccionar sus objetivos, establecer sus estrategias y ejecutar planes de mejora continua, para el cumplimiento de la misión.

La presente investigación está enfocado a dar la importancia al cliente tanto interno como externo que es el beneficiario final del servicio, es decir, todo el personal militar que participa en el Estado Mayor del COAD y sus repartos operativos dependientes.

La reseña histórica del COAD con la descripción de los inicios del COAMAC, realizando un paseo histórico de los hechos más relevantes que fueron el inicio del COAD y de lo que hoy son sus entidades de apoyo a la misión, como lo es el Dpto. de Personal A-1 del COAD.

Posterior se presenta la estructura organizacional de la Institución, conformada por el Comando de Operaciones Aéreas y Defensa, el Estado Mayor del COAD y los Reparto operativos dependientes, tomando en cuenta que el análisis será en el área de gestión de recursos humanos, se indica la organización estructural.

En el primer capítulo indicamos, la base legal que norma su accionar, y mediante el Diagrama de ISHIKAWA se diseña de manera gráfica la problemática institucional con

criterio del autor de la presente tesis, es decir es el punto mas importante donde se debe mejorar esfuerzos para identificar problemas.

Se realiza el diagnóstico de la situación actual, estudiando al ambiente interno y externo que la afecta, y los factores que inciden directa e indirectamente en la ejecución de procesos, utilizando fuentes de información primarias y secundarias que han llevado a la obtención de datos exactos. Con la información recopilada, tabulada, procesada y analizada generamos las matrices de impacto interno y externo que permite iniciar el análisis FODA, para establecer las estrategias que dirigen el curso de acción a futuro y que son los fundamentos principales del Plan Estratégico.

El direccionamiento estratégico constituye el planteamiento de un rumbo a seguir, un horizonte que se fija para la organización, cuyos elementos lo conforman la Matriz Axiológica (Principios y Valores), Misión, Visión, Objetivos (Objetivo General, Objetivos Específicos), Políticas, Estrategias, expuestas luego en el Mapa Estratégico de manera gráfica, que indica como la Dpto. de Personal A-1, en un tiempo determinado logrará cumplir con la visión propuesta.

En el análisis de los procesos, se inicia detallando la Cadena de Valor institucional actual, para comprender de manera global como se encuentran dispuestos los procesos tanto gobernantes, básicos y habilitantes, se utiliza el Diagrama IDEF 0, Se realiza un listado de los procesos a fin de jerarquizarlos, clasificándolos en Gobernantes, Productivos y Apoyo, utilizando la técnica de selección de procesos; mediante la aplicación de preguntas.

Para realizar el diseño y análisis de los procesos seleccionados, se establece los costos que generan tanto en la parte de operación como de remuneración del recurso humano, obteniendo coeficientes que sirven para calcular los valores de las actividades que agregan y no agregan valor.

El diseño y análisis de procesos comienza con la flujo diagramación, donde se determina el inicio y el fin de cada una de las actividades, se establece los tiempos y costos que posterior permiten obtener los porcentajes de eficiencia, expresado en valores porcentuales mediante el uso de fórmulas matemáticas.

La caracterización es la interpretación completa de los procesos seleccionados, permite identificar un proceso, esta etapa concluye con el informe de novedades encontradas luego del análisis efectuado.

Realizamos la propuesta de mejoramiento de los subprocesos analizados, Análisis, Flujo diagramación y Hoja de Mejoramiento, cuya parte relevante constituye el registro de actividades que se crean, fusionan, mejoran y eliminan. mediante el uso de diagramas de flujo, se representa gráficamente los cambios incurridos.

Las Hojas de Mejoramiento permiten establecer las diferencias existentes entre la situación actual y una situación propuesta, buscando el beneficio tanto en tiempo como en costo.

El manual de procesos es una propuesta de organización por procesos, que genere eficiencia, eficacia y calidad en la gestión de recursos humanos, diseñando una cadena de valor mejorada que soporte los cambios realizados en cada uno de los procesos.

Así mismo se identificó los factores de éxito, relacionándolos con los objetivos estratégicos ya propuestos., los indicadores de gestión se crean para evaluar el proceso en su conjunto y el nivel de eficiencia y producción que puede generar, y se realiza la organización por procesos, mediante la configuración del Manual de Procesos que permitirá implantarlos de inmediato, a fin de obtener los beneficios esperados en la práctica, tomando en cuenta que este estudio es aplicable en su totalidad.

## SUMMARY

The Air and Defense Command Operations, are completely operative by an eminently offensive nature, it has the Major State, the A-1, is one of the integrals, it participates actively in the military planification process, that's why is necessary to have the doctrine knowledge about the human talent administration, which permit to coordinate and give the required support to complete successfully the mission of the Unit.

The personal Department, specifically the A-1, has come developing in an acceptable way, and it can be successfully, but the lack of a definition in the process than involve the A-1, makes difficult to the Major State to manage their objectives, establish their strategies and eject continuous improvement plans, for the fulfillment of the mission.

The present investigation is focus on giving the importance to the intern client as well the extern, which is the final receiver of the service, it means the entire military personal which participates in COAD'S Major State, and it's dependents operatives distribution.

The COAD'S history with the description of COAMAC'S beginnings, making an historic walk of the most relevant facts, which were the beginning of COAD, and what today their mission support entities are, how the COAD'S A-1 Personal Department is.

Then it shows the organizational structure of the Institution, conformed by The Air and Defense Command Operations, The COAD'S Major State and the Dependents Operatives Distribution, having present that the analysis will be in the Human Resources Area, it shows the organizational structure.

In the first chapter we show, the lawyerly base, that norm their actions and by the ISHIKAWA diagram, the institutional problem is designed by a graphical way, with the present thesis author judgments, it means is the most important part, where the effort has to be improved in order to identify problems.

The diagnostic is made by the actual situation, studying the intern and the extern environment affected by, and the direct and indirect aspects in the process execution, using primary and secondary information sources, which are the main way to obtain exact information. With the compiled, tabulated, processed, and analyzed information we generate the intern and extern impact matrixes, which permit to start the FODA analysis, to establish the strategies that will direct the future action course which are the principal fundamentals of the Strategic Plan.

The strategic direction is part of the plan that will be followed, to fix the organization, which elements are conformed by the Axiological Matrix (Principles and Values), Mission, Vision, Objectives (General Objectives, Specific Objectives), Politics, Strategies, and then exposed on the Strategic Map in a graphical way, that shows how the A-1 Personal Department, will fulfill the purpose vision in a determined time.

In the process analysis, it begins with the detail of the Actual Institutional Values Chain, in order to understand in a global way how the governing, basic, and the enable processes are distributed, it is used the IDEF0 Diagram, it is realized by a list of the processes with the objective to order them in an organized way, classify them in Governing, Productive and Support, using the selection process technique, by the application of questions.

In order to realize the design and the analysis of the selected processes, we establish the costs generated in the operation part as well the remuneration human resource, getting coefficients used to calculate the values of the activities that generate and don't generate value.

The design and the analysis process start with the diagram flow, where it's possible to determinate the beginning and the end of each activity, where it establish the time y the costs that after will permit to obtain the efficient percentage, expressed in percentile values, by using mathematic formulas.

The characterization is the complete interpretation of the selected processes, which permit to identify a process, this stage finishes with the novelties inform found after the ejected analysis.

We realize the improvement propose of the analyzed sub process. Analysis, Diagram flow and improvement sheet, which relevant part is the activities register that are created, matched, improved and eliminated by using flow diagrams, and the current changes are represented in a graphical way.

The improvement Sheets permit to establish the existent differences between the actual situation and the proposal situation, looking for the benefits in time as well in costs. The process manual is a proposal of the process organization, that generate efficiency, efficacy and quality in the human resources action, designing an improved chain of value that support the realized changes in each process.

As well it identify the success facts, related with the proposal strategic objectives, the action indicators are created to evaluate the entire process, the production and efficiency level that it can generate, and it realizes the process organization, by the Process Manual Configuration that will permit to implant immediately, in order to obtain the expected benefits, is important to say that this research is applicable totally.



# CAPÍTULO 1

## GENERALIDADES

### 1.1 LA EMPRESA (COMANDO DE OPERACIONES AÉREAS Y DEFENSA)

#### 1.1.1. Reseña Histórica

**Fig. 1.1: Primeros aviones en el Ecuador**



**FUENTE: Fuerza Aérea Ecuatoriana, Primeros aviones que volaron el cielo ecuatoriano.1**

La Fuerza Aérea Ecuatoriana es una institución colmada de hechos históricos desde su creación, el Ecuador es un país de gente guerrera porque así eran los habitantes de estas tierras en el pasado, instinto guerrero que ha sido elemento esencial en quienes han sido parte de Fuerzas Armadas a lo largo del tiempo. La primera vez que una aeronave<sup>1</sup> tripulada se elevó en cielos ecuatorianos fue el 4 de diciembre de 1842, cuando el aeronauta José María Flores despegó de los patios del convento de San Agustín hasta cubrir el cielo del centro de Quito en un globo de aire caliente. Este es el primer hecho histórico de tipo aeronáutico en el país. Años más tarde en una exhibición, llegaría el primer avión a nuestro país, el 6 de noviembre de 1912, un Farman con motor de 50 HP, de propiedad del chileno Eduardo

---

<sup>1</sup>[http://www.fuerzaaereaecuatorialiana.org/pages/2\\_historia\\_fae.php](http://www.fuerzaaereaecuatorialiana.org/pages/2_historia_fae.php)

Molina Lawin. Luego el Mayor Julio E. Jáuregui, Jefe Militar del puerto principal, fue invitado a dar un paseo, y así se convirtió en el primer ecuatoriano que voló en un aeroplano sobre suelo patrio.

Estos hechos denotaron los retrasos que para esa época tenía el país en el tema aeronáutico, por lo que se hacía imprescindible emprender iniciativas para fomentar la aviación, esta necesidad hace que en 1910 el Club Guayas de Tiro cambie su nombre al de Club Guayas de Tiro y Aviación, con la intención de apoyar la actividad aérea en el país. El primer avión comprado por el club llegó al país el 29 de Septiembre de 1913. Era un monoplano que se lo bautizó con el nombre de Patria-I, el mismo que fue piloteado por Cosme Renella. A la par el club buscó entonces preparar al primer piloto ecuatoriano, y fue seleccionado el joven guayaquileño Cosme Renella Barbatto, nombre que distingue actualmente a la Escuela Superior Militar de Aviación de la Fuerza Aérea, alma máter de formación de Oficiales pilotos, técnicos y especialistas. Cosme Renella Barbatto, joven de espíritu emprendedor no temía a las alturas y soñaba con buscar los horizontes del destino en el aire, considerado como “precursor de la aviación ecuatoriana”; nace el año de 1890 en Nápoles Italia y es traído a la edad de un año a Guayaquil por sus padres Salvatore Renella y Enriqueta Barbatto. Desde pequeño mostró su interés por la aviación por lo que a temprana edad fue seleccionado para seguir varios cursos en la Escuela de Aviación “Chiribiri y Cía.” que funcionaba en el aeródromo de hierba en Montefiori cerca de Turín, luego fue trasladado a la Escuela Superior de Aeronáutica de Pau en Francia bajo la dirección del Instructor Luis Bleriot y el 15 de julio de 1913 alcanzó el brevet de Vuelo No.166 en Chiribiri. Al declararse la Primera Guerra Mundial en 1914 ingresó a la Aviación militar italiana y fue designado Jefe de la Escuadrilla No.78 que participó en 152 combates aéreos y abatió a 17 máquinas enemigas. También realizaron 200 vuelos de reconocimiento y bombardeo. Renella cobró fama porque acostumbraba atacar a adversarios superiores en número de aviones y luego

solía contraatacar audazmente. Por ello recibió 14 condecoraciones, la Medalla de Plata de la Aviación Italiana, cruces de guerra de Bélgica, Francia e Inglaterra y logró la décima colocación como As de Ases de Italia. Continuaba la necesidad de fomentar la actividad de aviación en el país y años más tarde, el 8 de agosto de 1920, el Crnl. Francisco Gómez de la Torre, Jefe de Zona de Guayaquil, después de presenciar el espectacular vuelo del recientemente adquirido, Telégrafo I comandado por el piloto italiano Elia Liut, envió a la Presidencia de la República y al Jefe del Estado Mayor, un telegrama en el que destacó la enorme importancia que tenía la aviación y la necesidad de apoyo a esta actividad. Estos hechos abrirían el camino para que el 27 de Octubre de 1920, el recientemente electo Presidente de la República Dr. José Luís Tamayo, consiguiera que el Congreso Nacional emita el decreto para la formación de dos escuelas de aviación, en Quito y Guayaquil, fecha que se toma como referente de creación de la aviación militar ecuatoriana.

El 31 de diciembre de 1943, mediante decreto Ejecutivo se transforma la Inspectoría de Aviación del Ejército a Comandancia General de Aeronáutica. Con este Decreto nace la Fuerza Aérea Ecuatoriana y el Sr. Mayor Bayardo Tobar, pasa a ser el Primer Comandante.



La Fuerza Aérea Ecuatoriana desde su creación ha venido realizando cambios en su estructura organizativa para emplear de mejor forma todo el contingente humano y material

que posee a fin de cumplir con la misión encomendada: “Vigilar el Espacio Aéreo Nacional y Mantener su Soberanía”.

El Comando General de la Fuerza Aérea, a fin de descentralizar el mando y la ejecución de las ordenes y disposiciones, mediante Decreto Ejecutivo No. 32, del 19 de mayo de 1961, publicado en el Registro Oficial Reservado No. 59-S, del 22 de mayo del mismo año, se crea la II Zona Aérea asentada en la ciudad de Guayaquil, siendo su jurisdicción las provincias de: Guayas, Manabí, Los Ríos, El Oro, Cañar, Azuay, Loja, Zamora Chinchipe y Galápagos.

A continuación se transcribe parte del decreto ejecutivo de la creación de la II Zona Aérea:

General Guillermo Rodríguez Lara,

Presidente de la República,

Considerando

Que la Ley Orgánica de las FF.AA. en su Art. 62 dispone la división territorial desde tiempo de paz en Zonas Militares Terrestres, Navales y Aéreas, para efectos de seguridad, organización, movilización, administración y jurisdicción penal.

Que mediante decreto No. 32, expedido el 19 de mayo de 1961, publicado en el Registro Oficial Reservado No. 59-S, de mayo 22 del mismo año, se crean dos Zonas Aéreas.

Que es indispensable determinar en forma precisa las circunscripciones territoriales de las zonas aéreas para los efectos legales....

En uso de las facultades de que se halla investido, y a pedido del Ministerio de Defensa Nacional,

## **DECRETA**

Art. 1°. Reformase el Art. 1°. del Decreto No. 3, publicado en el Registro Oficial Reservado No. 59-S, de mayo de 1961, en el sentido de que la circunscripción territorial del Ecuador

comprenderá a más de las Zonas Militares y Navales, tres Zonas Aéreas, cuyas delimitaciones serán las siguientes:

II Zona Aérea: comprende las provincias de Guayas, Manabí, Los Ríos, El Oro, Cañar, Azuay, Loja, Zamora Chinchipe y Galápagos. El Comando de la II Zona Aérea tendrá su sede en la ciudad de Guayaquil.

De la ejecución del presente decreto, encargase al señor Ministro de Defensa Nacional.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito a los 13 días del mes de diciembre de mil novecientos setenta y tres.

f) Guillermo Rodríguez Lara, General de Brigada, Presidente de la República.

f) Marco Almeida Játiva, General de División (SP), Ministro de Defensa Nacional.

Comando Aéreo de Combate y II Zona Aérea

La Fuerza Aérea Ecuatoriana desde su creación ha realizado cambios en su estructura organizativa para emplear de mejor forma el contingente humano y material que posee a fin de cumplir con su misión institucional.

La II Zona Aérea encargada del control y supervisión administrativos y jurídicos, se desempeña en el área operativa bajo la denominación de Jefatura de Operaciones Aéreas (JOA) manteniéndose así hasta el año de 1987, en que su denominación es cambiada por la de Comando de Operaciones Aéreas (C.O.A)

A finales de 1989 la FAE realiza una nueva reestructuración y es así que el 19 de mayo de 1990, el Comando de Operaciones Aéreas (C.O.A) pasa a denominarse Comando Aéreo de Combate, (COMAC), constituyéndose en un comando altamente operativo, bajo su mando se están las Alas 21, 22, 23, la Escuela Superior Militar de Aviación (ESMA) y la Escuela de Infantería Aérea (EIA).

**Hechos relevantes del COMAC**

Entre los hechos históricos más relevantes destacamos la participación del Comando Aéreo de Combate, en el conflicto del Cenepa, al conducir estratégicamente las operaciones aéreas, que culminaron con el derribo de 3 aeronaves peruanas.

El 10 de febrero de 1995 a las 12h47, el Sistema de Defensa Aérea desde el Centro de Operaciones Sectorial No. 1 (COS-1) Escuadrón Halcón, detecta aeronaves enemigas en la zona de conflicto, las Escuadrillas Conejos y Broncos son alertadas, quienes en el tiempo de 2 minutos se encontraban ya en el aire rumbo a su encuentro con la historia, la orden era detectar, interceptar y derribar, en cuestión de minutos tienen visual del enemigo, nunca mas nuestra soberanía seria mancillada, nuestro País y la Fuerza Aérea Ecuatoriana se cubren de gloria al salir victoriosos del primer combate aéreo de Sudamérica, donde fueron derribados dos aviones Sukhoi SU-22 y un A-37-B de la Fuerza Aérea Peruana, esta acción da paso al cese unilateral de las hostilidades y abre el camino hacia el restablecimiento de la paz.

Hombres como Banderas, Uscátegui, Mata, Moya, Rojas, Camacho escribieron sus nombres con letras de oro en la historia de nuestro País al poner en alto el nombre de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas.

Las Alas 11, 22, 23 y 24 cumplieron a cabalidad la tarea encomendada al completar mas de 300 misiones de vuelo entre las que podemos mencionar: reconocimiento, transporte de tropas, transporte logístico, evacuación de heridos, apoyo aéreo aproximado, relay de comunicaciones, coadyuvando así al éxito militar de 1995.

### **Creación del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa.**

Para el año 2006, el Ministerio de Defensa Nacional inicia los estudios a fin de realizar la reestructuración de las Fuerzas Armadas del Ecuador, y así el 05 de julio del 2006 el Sr. Ministro de Defensa Nacional GRAD. Oswaldo Jarrín Román, remite con Oficio No. MJ-3-2006-785 al señor Comandante General de la FAE fotocopia del organigrama general

para la organización de las Fuerzas Armadas y se envíe en el menor tiempo posible la propuesta del nuevo organigrama estructural de la FAE.

El señor Comandante General de la Fuerza Aérea Acc. TNTG. Héctor Camacho Pauta, con Oficio No. 01517-EU-D-O-06 del 18 de julio del 2006 remite la propuesta del organigrama estructural de la FAE con la creación del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa y el Comando de Educación y Doctrina, para conocimiento y se disponga se incluya en el Libro de la Política de Defensa Nacional.

El 9 de agosto del 2006 con Oficio No. 06014-G-1-1-Cir., del señor Jefe del COMACO GRAD. Nelson Enríquez Gómez, remite al Sr. Comandante General FAE TNTG. Jorge Moreno Artieda, las políticas para la elaboración del proyecto del reglamento orgánico estructural y numérico para el quinquenio 2008 – 2012 de la Fuerza Aérea, con los resultados finales del proceso de reestructuración de las Fuerzas Armadas.

El Sr. Ministro de Defensa Nacional GRAD. © Oswaldo Jarrín, con Oficio No. DPP-2006-106 del 22-ago-06, remite al Sr. Comandante General FAE TNTG. Jorge Moreno Artieda, el plan de reestructuración de las Fuerzas Armadas, para su implantación y cumplimiento.

Finalmente mediante Registro Oficial No. 023 y 024-R, de fecha 12 de julio de 2007, el Ministerio de Defensa Nacional expide el acuerdo No. 01 en el que se crea el Comando de Operaciones Aéreas y Defensa en reemplazo del Comando Aéreo de Combate, Comando de la Defensa Aérea, Comando Aéreo de Transportes y Dirección de Operaciones.

Toda la parte operativa de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, está bajo el mando del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa (COAD), compuesto por el Ala de Combate No. 21, Ala de Combate No. 22, Ala de Combate No. 23, quienes conforman la Aviación de Combate y Rescate de Combate, Ala de Transportes No. 11, responsable del transporte logístico, de personal y tropas en tiempo de paz y conflicto; los Centros de Operaciones

Sectorial No. 1, 2 y 3, responsables de mantener la vigilancia y control del espacio aéreo y alertar sobre cualquier amenaza que intente violar nuestra soberanía, conforman también este gran comando el Grupo de Operaciones Especiales de la Fuerza Aérea (GOEFA) y el Centro de Entrenamiento de Artillería Anti - Aérea Conjunta, cuyas misiones están dirigidas al apoyo de las operaciones aéreas.

De esta manera la Fuerza Aérea inicia su etapa de reestructuración y reorganización, optimizando sus medios y capacidad operativa, lo que le permite de manera más eficiente cumplir con la misión encomendada: “Vigilar y Mantener el Control del Espacio Aéreo Nacional”.<sup>2</sup>

### **1.1.2. Servicios que brinda el Dpto. de Personal A-1 del COAD**

El Dpto. de Personal A-1 del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa, dentro de la organización del Estado Mayor participa activamente en el proceso de planificación militar para lo cual requiere contar con los conocimientos doctrinarios sobre la administración de recursos humanos y así proporcionar el apoyo necesario requerido para el cumplimiento de la misión.

Dentro de los servicios que brinda el Dpto. de Personal A-1 están:

- Asesoramiento
- Coordinación
- Información

El **asesoramiento** es la parte fundamental del A-1, y la mas importante, ya que mediante sus conocimientos doctrinario permitirá asesorar al comandante y proporcionar el apoyo requerido, a estos conocimientos deberán sumarse la creatividad, experiencia y capacidad de liderazgo, basados permanentemente en el cumplimiento de lo objetivos institucionales.

---

<sup>2</sup> <http://www.fuerzaaereaecuatoriala.mil.ec>



La **coordinación** es importante en el ámbito militar ya que si la manejamos correctamente podemos administrar adecuadamente el Talento Humano de los diferentes repartos dependientes del COAD, es decir el A-1 asigna el talento humano necesario para el empleo en lugar y el momento adecuado, para el cumplimiento de misión, sin que se dupliquen esfuerzos, y que exista coordinación horizontal y vertical entre los repartos dependientes del COAD.

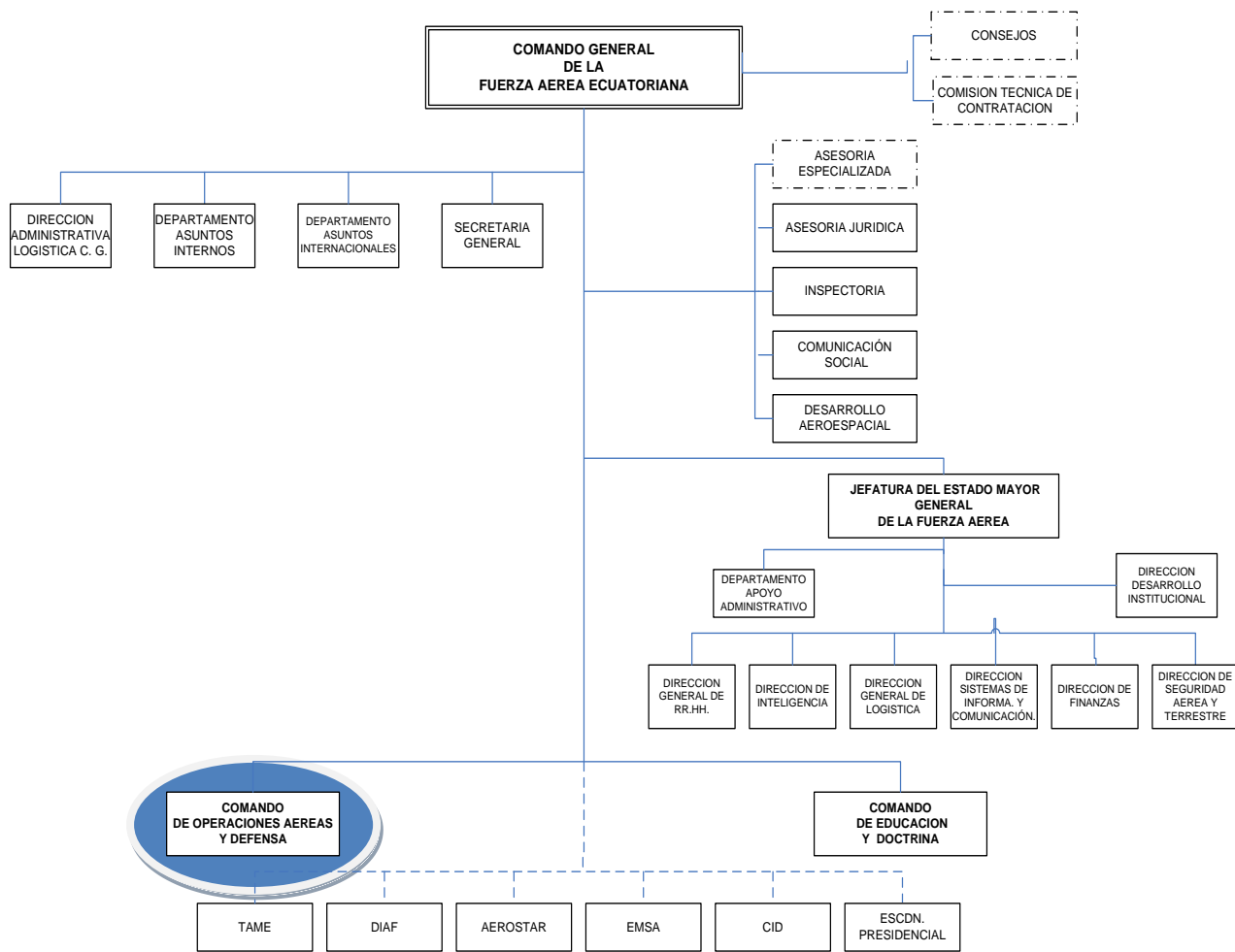
La **información** que se recopila en el Dpto. de personal es importante y clasificada, por motivos de seguridad, ya que con la adecuada información se puede asesorar de la mejor manera ya que el A-1 es responsable del establecimiento de un sistema eficaz que proporcione al Comandante y Estado Mayor, los registros e información de los efectivos, mediante cuadros, gráficos, cartas, partes y otros en lo referente al talento humano.

### **1.1.3. Organización de la Institución**

La Organización de la Fuerza Aérea Ecuatoriana es vertical sumamente jerarquizada y con una línea de mando claramente definida con un Comando Central como la cabeza de la organización, el cual rige verticalmente a todas las otras dependencias que se encuentran bajo el, continuando hacía el siguiente nivel inferior se encuentran dos grandes Comandos que se encargan directamente de dos ámbitos fundamentales dentro de la Fuerza es decir el primero como supervisor del nivel ejecutor es el **Comando de Operaciones Aéreas y Defensa** que cuenta con sus subordinados que son las Alas de Combate, transporte y defensa aérea y por otra parte está el Comando de Educación y Doctrina que se encarga esencialmente de todo el sistema de educación del personal militar y civil, en la estructura vertical se debe a su jefe directo y es lo suficientemente autónomo para tomar decisiones en su campo de acción bajo lineamientos y preceptos propios, para mantener totalmente capacitado al personal militar y civil que ejecuta y apoya las misiones aéreas.

Este tipo de organización estructural que se aplica en la Fuerza Aérea, se la realizó para el período 2008-2012, tomando en cuenta el análisis de procesos que ha permitido dar mayor eficiencia a las operaciones, y en cumplimiento a las normas dictadas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo,<sup>3</sup> para todas las instituciones Públicas.

**Fig. 1.2. Organización Estructural de la Fuerza Aérea Ecuatoriana 2009-2018**



Fuente: Dirección de desarrollo Institucional FAE

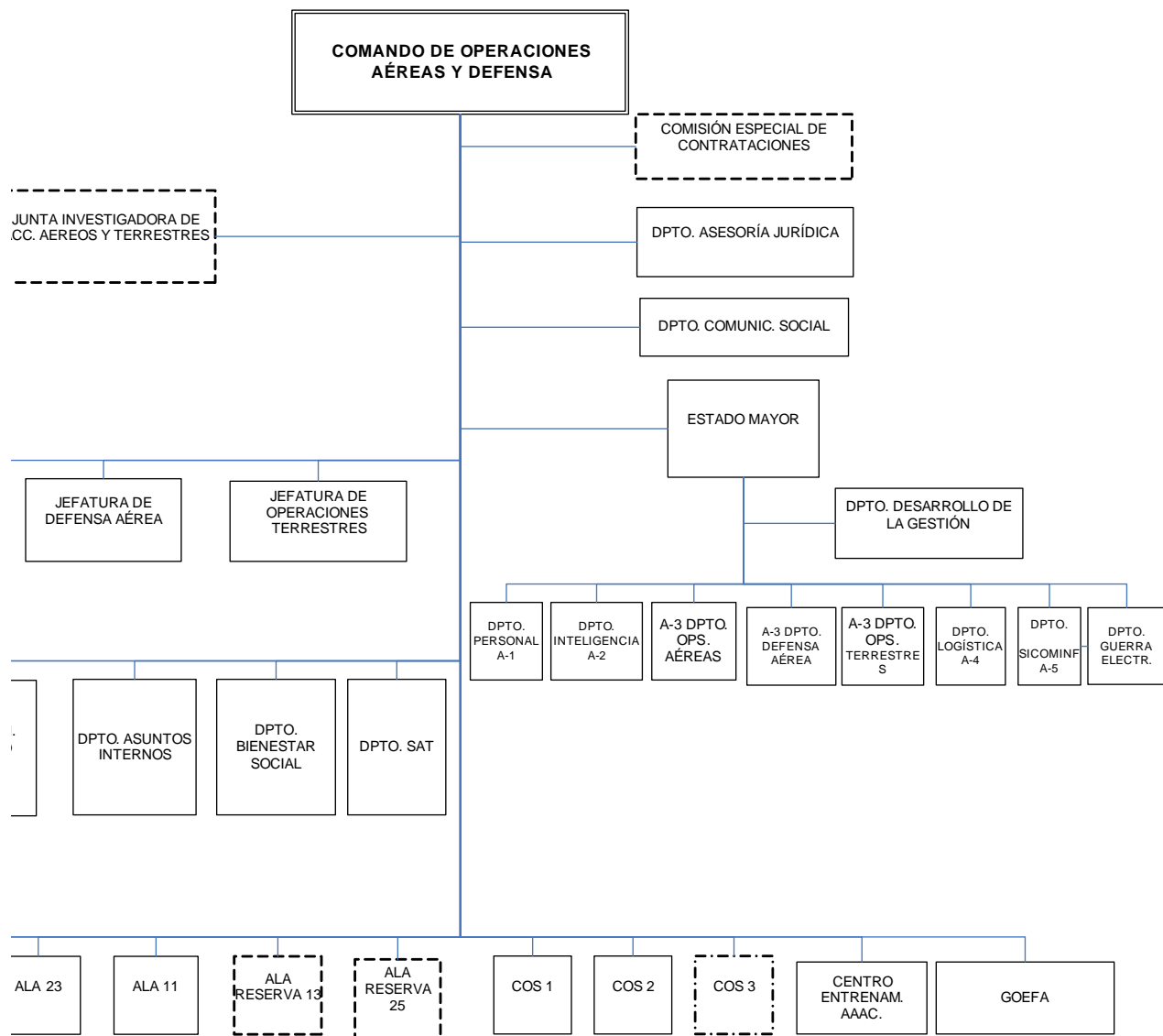
Elaborado por: Jhonathan Andrade

Continuando verticalmente en la organización, a continuación se analizará la estructura orgánica departamental del COAD, la cual está basada bajo los mismos lineamientos de la

<sup>3</sup>www.semplades.gov.ec

organización de la FAE como se aprecia en el siguiente gráfico, con un Comando Central que es la cabeza de la organización y que es el ente gerencial del cual depende la aprobación o rechazo de todos los proyectos y tareas de sus departamentos subordinados, tiene su Estado Mayor que es el ente supervisor de los departamentos y a su vez cada Departamento tiene su estructura propia.

**Fig. 1.3. Organización Estructural Del COAD**

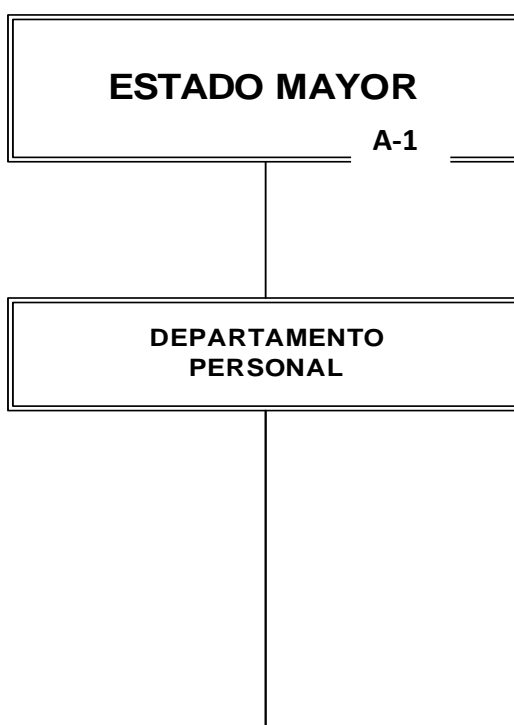


Fuente: Dirección de desarrollo Institucional FAE

Elaborado por: Jhonathan Andrade

En la estructura del Estado Mayor, se encuentran sus departamentos, específicamente el Departamento de Personal A-1, que es en el cual se basa toda la investigación, este departamento está directamente gobernado por el Estado Mayor del COAD, el cual lo rige y sostiene una relación vertical directa.

**Fig. 1.4. Organización Estructural del Departamento de Personal A-1 del COAD**



Fuente: Dirección de desarrollo Institucional FAE

Elaborado por: Jhonathan Andrade

La sección distribución y redistribución: Se encarga de las asignaciones del talento humano, es decir que mediante cuadros demostrativos se llevan las necesidades de los repartos para que estas seas atendidas mediante los comités de pases que se realizan dos veces al año.

La Sección Evaluación del desempeño es la que se encarga de llevar un control de toda la planificación, ejecución, verificación y estandarización de proyectos, además evalúa la funcionalidad de los repartos dependientes verificando el cumplimiento de las actividades, es decir es un organismo de control.

#### **1.1.4. Cultura y Clima Organizacional**

##### **1.1.4.1 Cultura organizacional**

En esta década la Fuerza Aérea Ecuatoriana ha realizado cambios en su estructura, e incorporado nuevas doctrinas y procedimientos, lo cual ha generado resistencia al cambio y malestar lo que a permitido que la Fuerza Aérea capacite al personal militar con nuevos conocimientos, y por ende estar siempre a la vanguardia del conocimiento.

El término cultura organizacional, en el contexto militar, son aspectos culturales que de una manera u otra inciden en la conducta del personal, como es la alta rotación del personal militar, puesto que el nuevo militar que llega al cargo no le ve relevancia al trabajo iniciado y en proceso de desarrollo, por lo que es olvidado y archivado, lo que ocasiona que en cada pase nosotros tengamos que adaptarnos a los cambios y por ende mantener una buena relación con el superior y subordinado, para así de esta manera cumplir con nuestra misión, de que sea una Fuerza Aérea respetada aceptada por la sociedad.

##### **1.1.4.2 Clima Organizacional**

Los factores sociológicos, de comunicación y físicos en COAD son adecuados ya que cumplen con todas las normas que la sección de seguridad aérea y terrestre ha dispuesto es decir se cuenta con la iluminación adecuada, reúne las condiciones higiénicas óptimas, y lo más importante, se coloca al individuo en el puesto requerido manteniendo una comunicación apropiada, la cual nos permita cumplir con las funciones para las que hemos sido formados, capacitados, y perfeccionados, además el COAD cuenta con diferentes formas de motivación

para todo el personal militar, y producto de esto se logrado tener personal comprometido con la institución y con ganas de trabajar.

Por esta razón con el diseño y mejoramiento de los procesos del A-1, permitirá aplicar en la organización lo aprendido para mejorar los procesos y generar el compromiso con la organización mejorando la conducta pro-activa del personal.

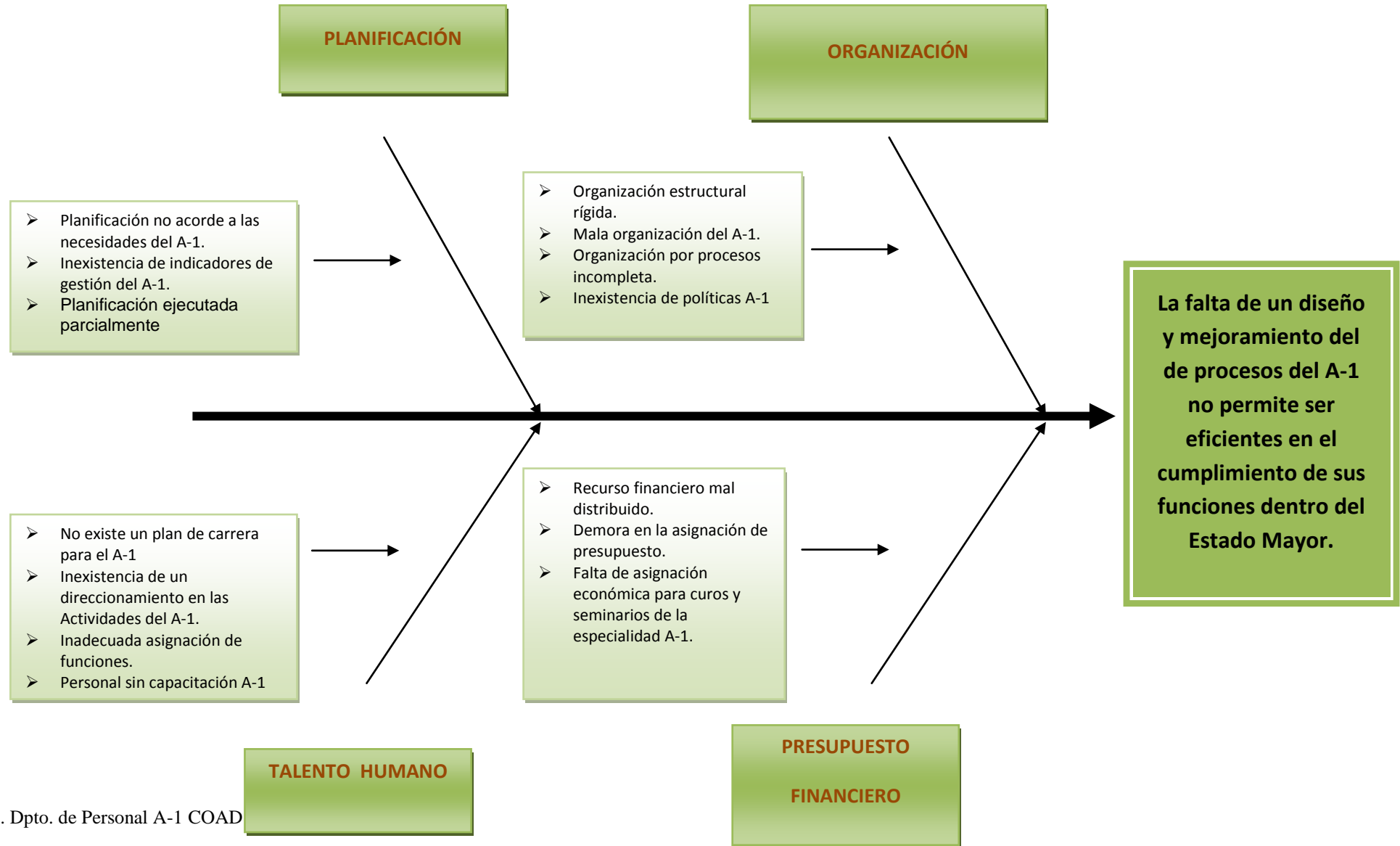
## **1.2. PROBLEMÁTICA**

El Comando de Operaciones Aéreas y Defensa por ser netamente operativo de naturaleza eminentemente ofensiva, tiene el Estado Mayor, donde el A-1, es uno de los integrantes participa activamente en el procesos de planificación militar, para lo cual requiere contar con los conocimientos doctrinarios sobre la administración de talento humano, que le permitan asesorar, coordinar y proporcionar el apoyo requerido para el cumplimiento de la misión de la Unidad.

A pesar de no existir una estructura que identifique al A-1, se lo ha venido cumpliendo de una forma rustica tradicional, sin mantener una estandarización que permita corregir errores, optimizar los procesos y tomar decisiones acertadas, en el momento oportuno.

El Departamento de Personal, específicamente el A-1, ha venido desempeñándose de una manera aceptable, y hasta cierto punto exitosa, pero la falta de una definición de los procesos que involucra a el A-1, dificulta al Estado mayor direccionar sus objetivos, establecer sus estrategias y ejecutar planes de mejora continua, para el cumplimiento de la misión.

**Fig. 1.5 DIAGRAMA ISHIKAWA CAUSA-EFECTO**



Fuente. Dpto. de Personal A-1 COAD

En el Comando de Operaciones Aéreas y Defensa, es necesario Diseñar y mejorar los procesos de A-1, que permita establecer claramente hacia dónde queremos llegar, cuales son las herramientas que va utilizar para conseguirlo y establecer indicadores para medir continuamente la consecución de los objetivos propuestos.

### **Interpretación**

Como nos podemos dar cuenta la problemática del las funciones del A-1 se origina principalmente por la mala administración de los recursos a lo largo del tiempo, es decir no existe un manual que defina las funciones que se van a cumplir en tiempos de paz y conflicto (interno externo) lo que ha sido altamente negativo, para el cumplimiento de las funciones del A-1.

De esta manera también se puede evidenciar que una de las falencias y quizá la mas importante sea la inadecuada planificación ya que no existe un manual de procesos, una capacitación y formación de los oficiales A-1, ya sea por la falta de recursos económicos o la mala planificación, generando un alto índice de desconocimiento de estas funciones por parte de oficiales recién graduados.

### **Planificación.-**

- Planificación inadecuada y la falta de manuales de procesos incompletos como es del A-1 es una de las principales causantes de problemas, ya que no se puede tener una estandarización en actividades que se desempeña como oficial A-1.
- No se aplican indicadores de gestión, los cuales muestren la evolución y mejoramiento de las actividades del A-1, ya que estos nos permiten medir el cumplimiento de las actividades tanto de la parte operativa como administrativa y esto no se ha dado por que no se a tomando en cuenta las variables reales del entorno e indicadores de gestión para medir su cumplimiento.



- La planificación se ha ejecutado parcialmente por políticas en las que el presupuesto se ha reducido en su totalidad o parcialmente.

#### **Organización.-**

- Debido a que la Fuerza Aérea tiene una organización en línea vertical permite que la organización estructural sea rígida y limita los alcances comunicacionales de procesos, ya que se tiene que cumplir una cadena de mando que no se puede fracturar, es decir la organización esta definida y no se puede alterar.
- Una mala organización en los procesos y subprocesos del A-1, ha generado que los Dpto., Secciones y Escuadrilla de personal tengan una tendencia de desinterés por el desconocimiento específico de las actividades que cumple el A-1, en caso conflicto Interno y Externo.
- La institución se maneja a base de procesos que actualmente no están completos y no están siendo explotados al máximo, sin embargo se encuentran falencias en algunas áreas así como resistencia al cambio y la falta de manuales como es en nuestro caso del A-1.
- La inexistencia de políticas a ocasionado que no exista una estandarización de las funciones que viene cumpliendo en el área de A-1

#### **Talento Humano.-**

- El plan de carrera de los Oficiales actualmente se encuentra en estudio, por esta razón no se ha normado el proceso que debe seguir el militar desde su ingreso a la institución pasando a ocupar cargos por cumplimiento de perfiles y competencias hasta su salida, únicamente se lo ha venido realizando por llenar las vacantes orgánicas.
- La inexistencia de un Direccionamiento en las actividades de A-1, ha provocado que el Estado Mayor no establezca claramente sus objetivos, ni prevea planes de acción para posibles eventualidades y contingencias.

Desconocimiento de las funciones del A-1, por parte de personal no capacitado y ajeno a la especialidad, induciendo a que el recurso humano se auto capacite, pero no en las aéreas requeridas ya que son aéreas netamente de aplicación militar.

#### **Presupuesto Financiero.-**

- La mala distribución del presupuesto se debe a que no existe una planificación adecuada y se incurre la mayoría de veces a planificar lo mismo del año pasado por falta de asignación económica por techo presupuestario ya establecido.
- La demora en la asignación ha generado que a Fuerza pierda credibilidad ante institutos u otros, generando que los créditos que se tenía se pierdan por la demora.
- Falta de asignación de recursos para proyectos de capacitación en lo referente a la especialidad de Personal.

### **1.3. MARCO TEÓRICO**

En el año 2008 en la Fuerza Aérea Ecuatoriana aprobó la estructura por procesos, con el objetivo de mejorar la gestión de comando, la operativa y administrativa de recursos generando estándares de calidad sumamente altos como son:

- Agilidad y adecuada toma de decisiones.
- Reducción de duplicidad de funciones.
- Reducción de los “cuellos de botella” y mejoramiento de la comunicación interna.
- Aumento de la gestión comunicacional de la Fuerza en la comunidad.
- Minimización de incidentes y accidentes aéreos.
- Racionalización de los recursos y presupuesto asignado.
- Actualización de normativas de calidad e indicadores de gestión.

Esto como un breve y sucinto análisis de las mejoras de tipo general que la institución ha obtenido mediante la implantación de procesos en todos los niveles, y que por estar en una fase inicial es necesario continuar con el mejoramiento de los mismos de manera continua

para incluir modificaciones sobre actualizaciones de normativas que incidan de manera significativa en reducción de costos, tiempo y recursos.

## Teoría De Procesos

La teoría de procesos establece los siguientes elementos como parte de un proceso.

### ELEMENTOS DE UN PROCESO:

- **Entrada:** "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor sea este interno o externo.
- **Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada.
- **Un producto:** "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- **Sistema de medidas y de control:** de su funcionamiento.
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones:** con otros procesos, claros y definidos.

El esquema de un proceso se lo puede graficar identificando inicialmente las necesidades que existen en el área o unidad, posterior la actividad que ejecuta la modificación y finalmente, la salida o producto que se obtiene luego del proceso.

**Fig. 1.6. Elementos de un Proceso**



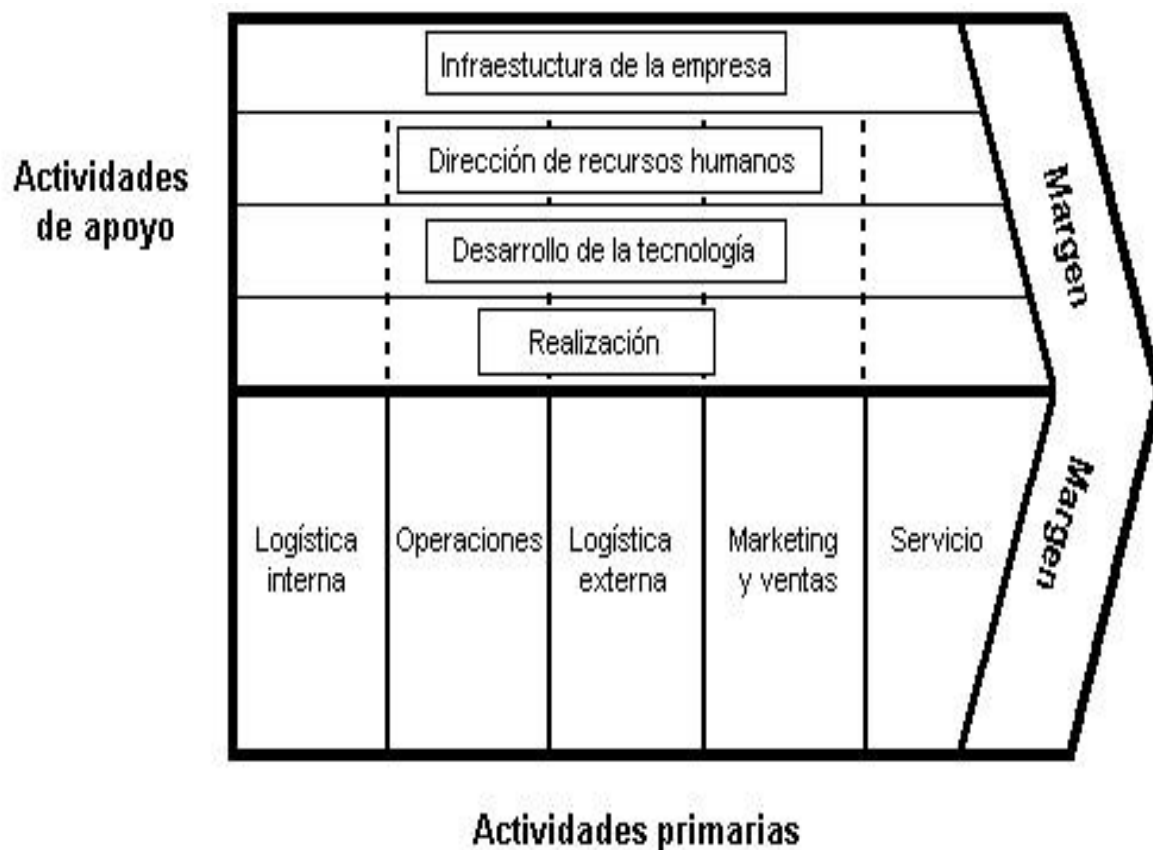
Fuente: [www.gestipolis.com.ec./procesos%1&](http://www.gestipolis.com.ec./procesos%1&)

Elaborado por: Jhonathan Andrade.

## CADENA DE VALOR

La cadena de valor describe cómo las actividades del negocio contribuyen a las tareas esenciales de planificar, organizar, diseñar, producir, suministrar, comunicar y apoyar su producto, descomponiendo a la empresa en una síntesis de partes críticas que pueden ser objeto de ventaja competitiva para generar valor en las actividades.

**Fig. 1.7. Cadena de valor**



Fuente: [http://www.deinsa.com/cmi/porter\\_c03.htm](http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm)

Elaborado por: Jhonathan Andrade

**DIAGRAMA IDEF-0:** Es un subconjunto de la metodología del *SADT* (Structured Analysis and Design Technique) y se caracteriza por ser un método formalizado de descripción de procesos que permite evitar las dificultades que implica el uso de diagramas (por ejemplo, "grafos"). En el programa norteamericano del Departamento de Defensa denominado

"*Integrated Computer-Aided Manufacturing - (ICAM)*" se ha reconocido su utilidad y se le ha estandarizado en llamado IDEF0 (*ICAM Definition Method Zero* se pronuncia "eye-deff zero").

Bajo este nombre de IDEF0, la metódica del SADT se utiliza en cientos de organizaciones relacionadas con la defensa y en industrias de altas tecnologías. En 1989 se constituyó una asociación de usuarios, el IDEFU sers Group (IDEF-UG). El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.

El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas (figura IDEF-1) que se representan gráficamente como:

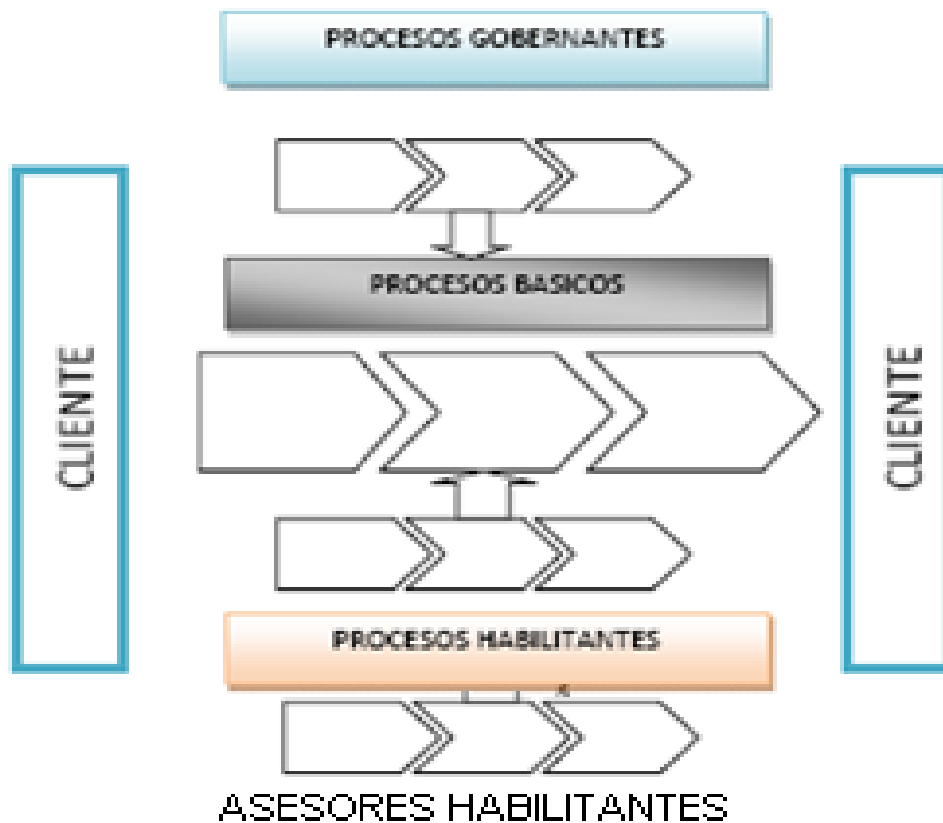
- 1) Procesos o actividades
- 2) inputs (insumos)
- 3) controles,
- 4) mecanismos o recursos para la realización de tareas
- 5) Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos.

**MACROPROCESO:** Es el mapa en el que se representa el diagrama de valor: inventario gráfico de los procesos de alto nivel. Es cualquier operación o secuencia de operaciones que involucren un cambio de estado u otras propiedades que resuelven los procedimientos o necesidades. Serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos.

**PROCESOS INTERNOS:** Son los que resuelven necesidades internas de la institución y que no siempre generan valor agregado.

**PROCESOS GOBERNANTES:** Son los procesos necesarios para cumplir con la misión y visión de la organización. Proporcionan lineamientos y directrices a los procesos básicos.

Fig. 1.8. Procesos



Fuente: [http://www.deinsa.com/cmi/porter\\_c03.htm](http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm)

Elaborado por: Jhonathan Andrade

**PROCESOS BÁSICOS:** Dan cumplimiento a la razón de ser de la organización, generan un impacto al cliente creando valor para este.

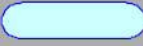


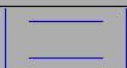





**PROCESOS HABILITANTES:** Aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos estratégicos y operativos.







### SIMBOLOGÍA DE FLUJODIAGRAMACIÓN:

La simbología utilizada en diagramación es la siguiente:

**Fig. 1.9. Simbología Estándar de Diagramación**

**SIMBOLOS UTILIZADOS EN DIAGRAMACION**

	Inicial/Terminal: Para indicar en donde empieza el diagrama ( o una rutina) y en donde termina
	Proceso: Para plantear instrucciones de asignación (tales como desarrollar una expresión aritmética o mover un dato de un campo a otro)
	Decisión: Para evaluar una condición y plantear la selección de una alternativa
	Flechas: Para unir los demás símbolos del diagrama e indicar la secuencia de las instrucciones
	Conector en la misma página
	Conector a otra página
	Consola O Terminal Del Computador: Para mostrar mensajes al operador o pedir algún dato a tiempo de ejecución del programa.
	Registro en tarjeta perforada: Para instrucciones de lectura o perforación
	Formas continuas: Para indicar que se imprime algún resultado

	Almacenamiento en línea (lectura, grabación o actualización)
	Almacenamiento en cinta magnética
	Entrada manual de datos desde un dispositivo de entrada.
	Sub-Proceso: Para la ejecución de un bloque de instrucciones (rutina o función).
	Estructura repetitiva: Para plantear instrucciones que se repiten un número controlado de veces.
	Almacenamiento definitivo (Extracto)

Fuente: [www.upm.es/innovacion/calidad/.../Gestion\\_Procesos.ppt](http://www.upm.es/innovacion/calidad/.../Gestion_Procesos.ppt)

Elaborado por: Jhonathan Andrade

**HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Es una herramienta que permite ver de una mejor manera los problemas y las alternativas de solución; especifica la situación actual y propuesta y las diferencias entre éstas, adicionalmente se puede determinar los beneficios esperados en costos y tiempos.

## **MÉTODO**

Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

## **RECURSOS**

Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

Instrumento de medición de las variables asociadas a las metas de tipo cualitativo o cuantitativo. Estos indicadores ayudan a que las organizaciones mejoren su rendimiento al identificar buenas prácticas y aprender de otros. La medida del desempeño ayuda a asegurar a las organizaciones a focalizarse en sus prioridades claves y permite identificar las áreas con bajo desempeño. Los indicadores de gestión principalmente nos enseñan estos preceptos:

- Lo que se mide, se hace
- Si no mides el resultado, no puedes distinguir el éxito del fracaso.
- Si no ves logros no puedes incentivar.
- Si no se ve el éxito no puedes aprender de él.
- Si no reconoces las fallas no las puedes corregir.

## **1.4. MARCO CONCEPTUAL**

Este conjunto de conceptos son los que se usará en el desarrollo del diseño y mejoramiento de procesos del A-1:

**A-1:** Oficial de Personal que participa activamente en el proceso de planificación militar para lo cual requiere contar con los conocimientos doctrinarios sobre la administración del talento humano.



**ADMINISTRACIÓN:** La administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones, puede ser entendida como la disciplina que se encarga del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano, enfocada a la satisfacción de un interés.

**APRECIACION DE LA SITUACIÓN DE PERSONAL:** Proceso desarrollado para diagnosticar la situación de personal de la unidad.

**ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN:** La asignación es una acción de personal, mediante la cual, el militar que se ha graduado en las diferentes Escuelas de Formación, de acuerdo a su especialidad, nivel y jerarquía es designado a ocupar una vacante orgánica, en un reparto de la institución, cumpliéndose el principio de “colocar al hombre adecuado en el lugar adecuado”. La reasignación implica un cambio de asignación, por necesidades institucionales.

**CAO:** Curso de acción operativos, son posibles cursos de acción, es decir, apreciación de lo que puede suceder, adelantarse a posibles escenarios de acuerdo a la información obtenida en diferentes campos.

**CAP:** Concepto de apoyo de personal, son las acciones para minimizar posibles efectos causados por el enemigo.

**CARTA DE SITUACIÓN:** Registro grafico temporal en una carta del sector donde se están empleando los efectivos.

**COAD:** Comando de Operaciones Aéreas y Defensa.

**DIARIO DE PERSONAL:** Registro cronológico y resumido de la documentación de entrada y salida de todos aquellos acontecimientos importantes.

**DISPONIBLE:** Es aquel que se encuentra físicamente presente en la Unidad, exceptuando los efectivos que se encuentran con diferentes novedades como: licencias, permisos, comisiones, cursos y otras novedades de personal.

**EFFECTIVOS:** Se denomina efectivos al número de elementos militares asignados a cada uno de los repartos de la institución.

**EMPLEO:** Proceso que genera la inclusión del personal activo en las actividades que son acordes a su especialidad, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño del cargo a fin de optimizar el recurso humano disponible.

**ESTADO MAYOR:** Organismo integrado por Oficiales especializados y capacitados que colaboran con el Comandante de una unidad, para asesorarle en el cumplimiento de la misión y facilitarle el ejercicio del mando, dentro del ámbito militar que les corresponde.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Se refiere a todos los sistemas que se utilizan para evaluar el desempeño del recurso humano en base indicadores medibles y verificables.

**INDUCCIÓN:** Es la actividad mediante la cual las personas que ingresan adquieren conocimientos sobre la cultura Organizacional, en donde el nuevo empleado o personal renuncia a una parte de su libertad de acción y se compromete a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones.

**INGRESO:** Se refiere al proceso mediante el cual el personal Militar pasa a conformar los diferentes institutos que la institución posee para su formación y capacitación.

**OBTENCIÓN:** Son los procesos de provisión que se hallan relacionados con el suministro de personas a la institución, este proceso representa la puerta de entrada a las personas en el sistema Organizacional a través del abastecimiento de talento humano necesario para su funcionamiento.

**ORGÁNICO:** Lo constituyen todos los efectivos más las vacantes establecidas en el reglamento orgánico vigente de la Fuerza Aérea.

**PARTE DE SITUACIÓN:** Documento que se envía y se informa la situación de personal de la unidad o reparto.

**PLANEACIÓN DE PERSONAL:** Es un proceso para analizar las necesidades de Recursos Humanos en la organización bajo condiciones de cambio y desarrollar las actividades necesarias para satisfacer dichas necesidades.

**RECURSOS HUMANOS MILITARES:** Siendo el recurso humano el elemento fundamental dentro de las organizaciones, lo es aún más en la institución militar, ya que es el eje motor que dinamiza y operacionaliza las acciones que permiten alcanzar los objetivos institucionales y el cumplimiento de la misión.

**REGISTROS:** Son documentos que sirven para inscribir todas las novedades dentro de la vida militar que mediante una anotación adecuada y ordenada, sirven para proporcionar información oportuna al Comandante de la Unidad, a los miembros del Estado Mayor, a los Comandos Superiores, subordinados y de apoyo.

**RETIROS Y SEPARACIONES:** Se refiere a la cesación de funciones del personal militar por el incumplimiento de las leyes vigentes o por tiempo máximo de servicio.

**SELECCIÓN:** Es una actividad que permite escoger entre los candidatos reclutados los más idóneos, para ocupar los cargos existentes en la institución, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

**TALENTO HUMANO MILITAR:** Siendo el talento humano el elemento fundamental dentro de las organizaciones, lo es aún más en la institución militar, ya que es el eje motor que dinamiza y operacionaliza las acciones que permiten alcanzar los objetivos institucionales y el cumplimiento de la misión.

**TALENTO HUMANO:** Se entiende por talento humano al conjunto de empleados, colaboradores o elementos activos de una organización, mismo nombre que recibe el departamento que se encarga de seleccionar, contratar, formar y retener a los trabajadores de una empresa.

**CAPACITACIÓN:** preparación complementaria, como herramientas básicas adicionales para desempeñarse eficientemente en el trabajo.

**COMPETENCIAS ESPECIFICAS:** Son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y valores propios de la especialidad.

**CONTENIDO DEL PUESTO:** que al puesto al que el colaborador a desempeñarse, vaya con las expectativas del individuo para un mejor desarrollo dentro de las actividades que realiza.

**EFICACIA:** Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

**EFICIENCIA:** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles:

**ESPECIALIZACIÓN:** Son cursos para desarrollar competencias específicas en el militar una vez que haya egresado de los institutos de formación para aumentar sus conocimientos en forma integral.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Se refiere a todos los sistemas que se utilizan para evaluar el desempeño del talento humano en base indicadores medibles y verificables.

**FORMACIÓN:** Son los cursos regulares para la preparación de ciudadanos para el desempeño del campo ocupacional propios de la jerarquía como Oficial o Tropa en cada una de las Fuerzas Armadas.

**MACROPROCESO:** Es el mapa en el que se representa el diagrama de valor: inventario gráfico de los procesos de alto nivel

**MÉTODO:** Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

**NECESIDAD:** es la carencia de “algo” puede definirse como una deficiencia fisiológica no sentida por el cerebro, que si no se satisface, hace peligrar la vida del individuo.

**PERFECCIONAMIENTO:** Actividad educativa mediante el cual el militar recibe conocimientos militares y complementarios para el desempeño de los cargos y nuevas funciones en el grado inmediato superior.

**PERFIL PROFESIONAL:** Conjunto de competencias que le permite asumir en condiciones de eficiencia y eficacia las responsabilidades del campo ocupacional.

**PROCESO:** Es cualquier operación o secuencia de operaciones que involucren un cambio de estado u otras propiedades que resuelven los procedimientos o necesidades.

**PROCESOS BÁSICOS:** Dan cumplimiento a la razón de ser de la organización, generan un impacto al cliente creando valor para este.

**PROCESOS GOBERNANTES:** Son los procesos necesarios para cumplir con la misión y visión de la organización. Proporcionan lineamientos y directrices a los procesos básicos.

**PROCESOS HABILITANTES:** Aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos estratégicos y operativos.

**PROCESOS INTERNOS:** Son los que resuelven necesidades internas de la institución y que no siempre generan valor agregado.

**RECURSOS:** Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Estos términos son utilizados en la institución, por esta razón es importante que se familiaricen ya que en el desarrollo de la tesis se utilizarán constantemente.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional del área del A-1 en el Estado Mayor comprende el análisis externo e interno mediante un estudio del macro ambiente y el micro ambiente a fin de identificar las oportunidades y amenazas. Así también un análisis interno que permitirá identificar las fortalezas y debilidades del A-1 en Estado Mayor, con el propósito de diseñar las estrategias y mecanismos para el mejoramiento de los procesos en esta área de importancia para la Fuerza Aérea, de este modo podremos recopilar información para promover estrategias que permitan viabilizar de mejor manera el producto final que se entrega a fin de optimizar el desempeño en todos los niveles.

Para este análisis se asignado ponderaciones a cada a cada connotación gerencial de la siguiente manera:

**Tabla. 2.1 Ponderaciones**

PONDERACIONES	ALTA	MEDIA	BAJA
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Elaborado por: Jhonathan Andrade

### 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Se realiza el análisis externo con el fin de detectar posibles oportunidades o amenazas que haya en el entorno, es decir examinar lo que pueda beneficiar y/o perjudicar al A-1, para lo cual se podrá determinar el presente y estimar el futuro del medio donde se desenvuelve el A-1, con el propósito de no tener sus efectos negativos.

Para analizarlo se debe considerar dos grandes clasificaciones, que son:

- El macroambiente

- El microambiente

### **2.1.1. Macroambiente**

Las fuerzas que determinan las oportunidades y amenazas en la institución son denominadas el Macro ambiente; en la Fuerza Aérea Ecuatoriana existe una relación directa con elementos externos, sobre todo con los movimientos político-económicos, ya que una variación en estos ocasiona cambios drásticos en nuestra institución, generalmente estos cambios afecta a la institución y por este motivo hay que tomar acciones correctivas e identificar las aéreas críticas con el propósito de realizar un replanteamiento en la planificación estratégica de nuestra institución.

Los factores que se ven en el macro ambiente son:

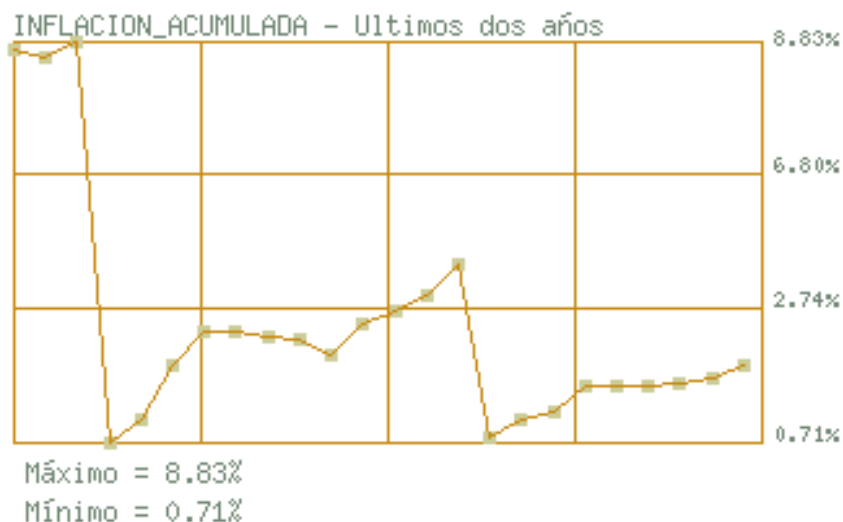
- Factor económico
- Factor político
- Factor legal
- Factor social y cultural

#### **2.1.1.1. Factor Económico**

El factor económico es de vital importancia para el cumplimiento de nuestras metas en el Comando de Operaciones Aéreas y Defensa, ya que involucra que se cumplan con las actividades planificadas que necesitan presupuesto, es decir que en estos últimos años a las FF.AA. el presupuesto anual se ha aumentado en un 66% principalmente para reforzar la frontera norte con Colombia específicamente.

### 2.1.1.1.1 Inflación

**Fig. 2.1 Inflación acumulada 2008-2010**



Fuente: Banco Central Del Ecuador  
Elaborado por: Jhonathan Andrade

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2010	2.26 %
Agosto-31-2010	2.00 %
Julio-31-2010	1.89 %
Junio-30-2010	1.87 %
Mayo-31-2010	1.88 %
Abril-30-2010	1.86 %
Marzo-31-2010	1.34 %
Febrero-28-2010	1.17 %
Enero-31-2010	0.83 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	3.71 %
Octubre-31-2009	3.37 %
Septiembre-30-2009	3.12 %
Agosto-31-2009	2.48 %
Julio-31-2009	2.79 %
Junio-30-2009	2.86 %
Mayo-31-2009	2.94 %
Abril-30-2009	2.95 %
Marzo-31-2009	2.28 %
Febrero-28-2009	1.18 %
Enero-31-2009	0.71 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	8.51 %
Octubre-31-2008	8.69 %

El proceso inflacionario en el país tiene especial importancia debido a que define como se establece las tendencias en la fijación de precios, como lo estipula el Banco Central del Ecuador, se realiza mediante la ponderación del Índice de Precios al Consumidor del Área urbana (IPCU), en base a una canasta básica de bienes y servicios que demandan los consumidores de estratos medios y bajos.

Este factor es el indicador central de la economía, procesos de inflación alta hace que las personas racionalicen sus gastos, el gobierno reduce el gasto social lo que aumenta los índices de pobreza, con menor demanda de productos y servicios se produce altas tasas de desempleo y reducción de salarios, esto genera un menor consumo y por ende menor



producción y la economía colapsa, al no tener el normal flujo de capitales y circulante económico que finalmente termina por encarecer más el costo de vida. Si la inflación se expande de manera súbita es difícil controlarla ya que en esa tendencia no se puede identificar los factores que la impulsan. Se incluye los cuadros de información inflacionaria acumulada durante los dos años anteriores:

**Connotación Gerencial.-** Se puede observar que existe un comportamiento inestable en cada mes de este indicador, este factor es de afectación general a todas las instituciones públicas y privadas así como a los ciudadanos en general pero si lo comparamos los meses junio, julio, agosto y septiembre del 2010 observamos que ha aumentado, y en comparación a octubre del 2008 a disminuido considerablemente, mostrando una aparente estabilización de los precios y del costo de vida, por este motivo podemos manifestar que la inflación en relación a años anteriores es baja, por esta razón es una **amenaza media**.

**Conclusión.-**, si se compara el índice de inflación del año anterior al mes de septiembre se puede ver que es 5,53 puntos menos, AMENAZA MEDIA.

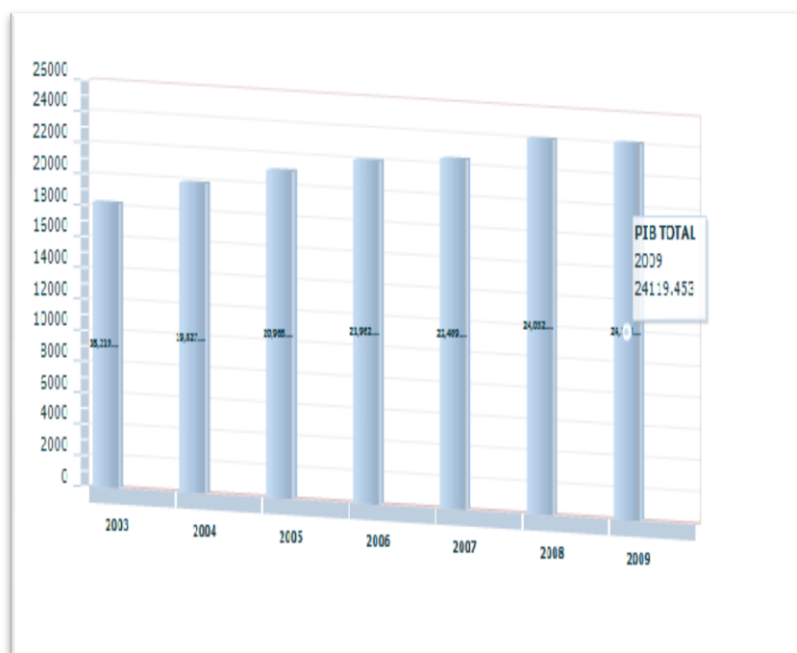
#### **2.1.1.1.2 Producto Interno Bruto (PIB)**

El producto interno bruto indica el valor total de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos medidos a precios de mercado durante un período.

Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período que normalmente es un año. El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Su cálculo se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

**Fig. 2.2. Variación del PIB total en el Periodo 2003 - 2009**



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>  
Elaborado por: Jhonathan Andrade

Las variaciones positivas del PIB, pero lo ideal sería que estas variaciones sean de 3, 4 puntos, pero de todas maneras es importante para el país y para la Fuerza Aérea, es decir existe un incremento en la producción nacional lo que significa ingresos para el gobierno y por ende se asignara más recursos para la FF. AA.

**Connotación Gerencial:** El POA se planifica en base a la asignación económica, por lo tanto si el PIB es positivo se puede considerar como una oportunidad por esta razón se de **oportunidad baja**, pues la sentimos cuando el PIB baja.

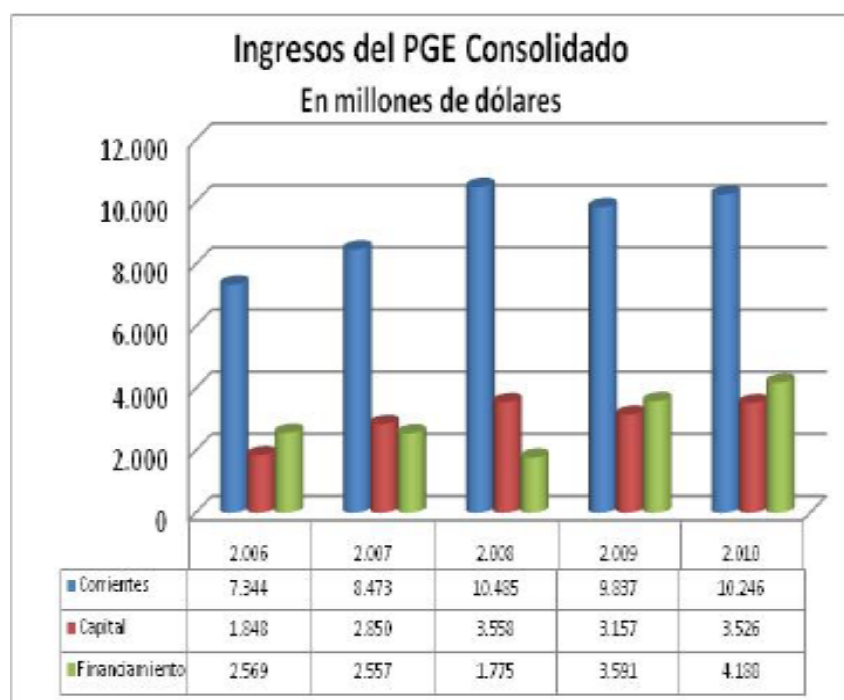
### 2.1.1.1.3 Presupuesto

El presupuesto es un cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un periodo, por lo general se realiza cada año, en nuestro caso nosotros tenemos el POA (Plan Operativo Anual), que es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, que debe ejecutarse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

El Presupuesto General del Estado (PGE)<sup>4</sup> es la estimación del balance entre los ingresos que tendría el Estado, a través de la recaudación de las instituciones de todo el Sector Público No Financiero (SPNF), por concepto de: producción y exportación de petróleo y derivados, impuestos, aranceles y transferencias crediticias, entre otros; y, los gastos que planificados en las diferentes áreas de servicio, producción y funcionamiento estatal: educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, entre otras.

El Presupuesto del Gobierno Central (PGC) es la parte del PGE directamente administrada por el Gobierno y sus instituciones, a través del Ministerio de Finanzas en el marco de la legislación vigente.

**Fig. 2.3 Presupuesto general del estado período 2008 – 2010**



Fuente: <http://www.mef.gov.ec>  
Elaborado por: Jhonathan Andrade

<sup>4</sup> [www.mef.gov.ec](http://www.mef.gov.ec)

El Presupuesto General del Estado se compone principalmente de los ingresos generados por la venta del petróleo y sus derivados, el presupuesto se lo hace en base a un precio tentativo del barril de petróleo con referencia en un histórico estadístico de las fluctuaciones de los precios, el presupuesto más bajo es del año 2008 esto se debe primordialmente a que el precio que se tasó por cada barril de crudo fue de 35 dólares aproximadamente mientras que los años posteriores el incremento fue aproximadamente de 200% en cada barril de ahí la razón del notable incremento del presupuesto 2009, de la misma manera debemos considerar la recaudación de impuestos como fuente importante para el Presupuesto General del Estado, además que en el Gobierno del Economista Correa hubo énfasis en el cobro de impuestos a todos los evasores y de la misma manera se fortaleció el sistema de cobros con una renovación del Servicio de Rentas Internas lo que ya empezó a dar sus frutos siendo el cobro de impuestos la fuente más importante que alimenta el presupuesto estatal, se mejoró el servicio de aduanas del país y los aranceles que se cobraban a la importación de ciertos productos fueron recargados, otro elemento importantísimo también es el envío de remesas de los compatriotas que se encuentran trabajando en otros países, entre otros elementos que componen dicho presupuesto.

Por otra parte para enfatizar en el presupuesto de FF.AA. hay que resaltar la compra de equipos modernos para la Fuerza Aérea y FF.AA. en estos tiempos, todo esto se dio debido al último incidente ocurrido en Angostura, el cual permitió el reforzamiento de la frontera norte y fortalecimiento de FF.AA.

A partir de 2008 hemos manejado un presupuesto que en la última década las FFAA no habían tenido, este año se han asignado 300 millones de dólares, esos fondos están destinados a fortalecer el plan operativo de las FFAA con énfasis en la frontera norte, de unos 680 km y a lo largo de los cuales operan grupos insurgentes y bandas del narcotráfico, el gobierno inició un plan para modernizar las FFAA tras el ataque militar de Colombia -el 1 de

marzo de 2008- contra la guerrilla marxista FARC en territorio ecuatoriano, que dejó 25 muertos incluido el jefe rebelde Raúl Reyes, desde allí se inició la compra de armamento y aeronaves a Brasil, India, Italia, Israel y Rusia.

**Connotación Gerencial:** El factor económico es de vital importancia ya que la planificación se la realiza en función de la asignación económica, por lo que resulta, mayor presupuesto mayor será el cumplimiento de la planificación, y este obedece a un direccionamiento estratégico planificado para el 2009-2018, el cuales requiere recursos económicos, y están siendo atendidos por el gobierno central, ya que anteriormente FF.AA. fueron olvidadas desde que se firmaron los acuerdos de paz con el vecino país del Perú., **oportunidad alta.**

**Fig. 2.4. Presupuesto General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana periodo 2007 - 2010**

COMANDO GENERAL		TECHO 2007	TECHO 2008	TECHO 2009	PROFORMA 2010
A	ESTADO MAYOR	14,800.00	14,484.81	21,000.00	40,000.00
B	RECURSOS HUMANOS	139,539.98	140,082.04	15,000.00	15,000.00
	PERSONAL			116,663.00	116,663.00
C	BIENESTAR SOCIAL	50,000.00	48,445.81	43,116.00	20,000.00
D	SANIDAD	100,000.00	181,368.61	160,000.00	200,000.00
E	LOGISTICA	1,040,344.35	1,391,918.10	1,091,607.00	4,005,155.90
					1,048,358.98
F	INTELIGENCIA	59,475.89	58,209.24	51,806.00	71,000.00
G	SEGURIDAD AEREA Y TERRESTRE	24,684.80	24,159.09	21,501.00	21,501.00
H	DESARROLLO INSTITUCIONAL	16,228.81	25,144.47	23,000.00	23,000.00
I	FINANZAS	47,348.80	54,340.42	30,000.00	20,000.00
J	INSPECTORIA	37,597.81	36,797.09	63,935.00	63,935.00
K	ASESORIA JURIDICA	400,000.00	576,247.78	600,000.00	600,000.00
L	COMUNICACIONES E INFORMATICA	127,827.95	120,105.61	100,000.00	48,050.00
					11,950.00
M	SECRETARIA COMANDO GENERAL	105,966.46	181,600.19	150,000.00	150,000.00
N	COMUNICACION SOCIAL	179,764.20	181,096.00	150,000.00	150,000.00
Ñ	ASUNTOS INTERNACIONALES	600,000.00	357,369.42	600,000.00	818,245.00
					37,755.00
	ASUNTOS INTERNOS	10,000.00	5,500.00	5,000.00	5,000.00
	ENTIDADES DESARROLLO	10,000.00	8,318.98	5,000.00	13,000.00
	DEPARTAMENTO COA			15,000.00	3,000.00
	DEPARTAMENTO AEROSPAIAL	10,000.00	9,787.03	8,000.00	-
	DALCOG	464,448.97	632,767.60	570,000.00	570,000.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>3,438,028.02</b>	<b>4,047,742.29</b>	<b>3,840,628.00</b>	<b>8,051,613.88</b>

REPARTOS		TECHO 2007	TECHO 2008	TECHO 2009	PROFORMA 2010
Q	ESCUELA DE ARTILLERIA CONJUNTA			51,112.00	51,112.00
R	COMANDO DE OPERACIONES Y DEFENSA	844,360.30	970,044.00	945,044.00	945,044.00
S	ALA No. 11	207,345.08	262,173.93	242,583.00	242,583.00
T	ALA No. 21	401,255.25	484,670.73	409,383.00	409,383.00
U	ALA No. 22	186,224.56	229,046.01	208,563.00	340,000.00
V	ALA No. 23	345,209.98	385,379.27	346,841.00	346,841.00
W	COS-1	79,297.95	126,942.78	168,292.00	168,292.00
X	COS-2	79,647.30	123,280.00	110,952.00	110,952.00
Y	COS-3	85,207.58	103,090.00	10,000.00	10,000.00
Z	COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA	666,508.06	775,987.07	709,012.00	859,012.00
1	ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACION	561,834.78	601,914.02	539,722.00	589,722.00
2	ACADEMIA DE GUERRA AEREA	282,907.29	173,178.68	606,067.00	520,000.00
3	ESCUELA DE INFANteria AEREA	163,801.02	174,612.00	157,150.00	157,150.00
4	EPAE	71,686.23	76,417.95	200,000.00	170,000.00
5	ETFA	103,217.49	110,030.00	99,000.00	129,000.00
6	BASE AEREA GALAPAGOS	23,024.00	24,544.00	22,089.00	22,089.00
7	BASE AEREA COTOPAXI	118,706.46	189,901.00	150,000.00	130,000.00
8	BASE AEREA LAGO AGRIO	98,553.29	105,058.00	94,552.00	94,552.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>4,318,786.62</b>	<b>4,916,269.44</b>	<b>5,070,362.00</b>	<b>5,295,732.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>7,756,814.64</b>	<b>8,964,011.73</b>	<b>8,910,990.00</b>	<b>13,347,345.88</b>

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional FAE

Elaborado por: Jhonathan Andrade

### 2.1.1.2 Factor Político

#### Políticas de Seguridad.-

Las política de seguridad desde el año 2008 se han visto reforzadas a raíz de un ataque de Angostura, y esto nos obliga a reforzar nuestra política de seguridad en la frontera con presencia de Fuerzas Armadas, es decir se va a mantener la presencia militar, y con ello a estabilizar la frontera (donde Ecuador tiene 7.000 soldados), para controlar cualquier actividad irregular que pudiera de manera clandestina afectar a nuestro país. Debido a estos ataques, Ecuador y Colombia activaron la **COMBIFRON**, un mecanismo a través del cual las autoridades de ambos países intercambian información de inteligencia.

Es por esta razón que desde el 2009 se procedió a realizar la compra de aviones a Brasil (T-29), a la India los helicópteros Dhruv, y en este año la compra de los Aviones

Cheetah, todas estas modernizaciones de aeronaves han permitido que nuestra Fuerza Aérea sea poco a poco repotenciada y este en altos niveles operativos.

**Connotación Gerencial.- Oportunidad Alta.**

**Países amigos Socios Estratégicos.-**

Con la compra de nuevos equipos para FAE. el Ecuador esta manteniendo alianzas estratégicas con países amigo ya que permitan que nuestro país y nuestra fuerza se desarrolle, así también mantenemos alianzas como es con EE.UU., tenemos intercambios de Oficiales y Aerotécnicos con países amigos entre otros.

**Connotación gerencial.- Oportunidad Media.**

**Política Nacional Para el Buen Vivir.-**

Este concepto que se traduce a sumak kawsay, en quichua, constituye un eje transversal de la Carta Política; menciona algunos logros y situación de los doce objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. Estas son las gestiones sirven para aumentar el número de personas con acceso a un hábitat de vida apropiado; así como una mayor inversión social, más participación de las mujeres en el ámbito público, la baja de tarifas de servicios y otros indicadores, ya que influye en la vida cotidiana para las personas, tiene un peso importante su situación de acceso a recursos económicos; y recordó que el plan del Buen Vivir recoge estrategias a largo plazo que implican un cambio en el modelo de distribución de la riqueza.

**Connotación Gerencial.- Oportunidad media,** ya que nos permite mantener una vida digna para todos los ecuatorianos con la distribución de la riqueza y desarrollo de nuestro país.

**2.1.1.3 Factor Legal**

El COAD como elemento orgánico de la Fuerza Aérea y esta a su vez parte de Fuerzas Armadas se rige jurídicamente a la Constitución de la República del Ecuador, misma que en el Título IV, Capítulo Tercero, Sección Tercera desde el artículo 158 al 162, expresan :

**Art. 158.-** Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos.

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

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

Las servidoras y servidores de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico.

**Art. 159.-** Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán obedientes y no deliberantes, y cumplirán su misión con estricta sujeción al poder civil y a la Constitución.

Las autoridades de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán responsables por las órdenes que impartan. La obediencia a las órdenes superiores no eximirá de responsabilidad a quienes las ejecuten.

**Art. 160.-** Las personas aspirantes a la carrera militar y policial no serán discriminadas para su ingreso. La ley establecerá los requisitos específicos para los casos en los que se requiera de habilidades, conocimientos o capacidades especiales.

Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional estarán sujetos a las leyes específicas que regulen sus derechos y obligaciones, y su sistema de ascensos y promociones con base en méritos y con criterios de equidad de género.

Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional sólo podrán ser privados de sus grados, pensiones, condecoraciones y reconocimientos por las causas establecidas en dichas leyes y no podrán hacer uso de prerrogativas derivadas de sus grados sobre los derechos de las personas.



Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán juzgados por los órganos de la Función Judicial; en el caso de delitos cometidos dentro de su misión específica, serán juzgados por salas especializadas en materia militar y policial, pertenecientes a la misma Función Judicial. Las infracciones disciplinarias serán juzgadas por los órganos competentes establecidos en la ley.

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

Se prohíbe toda forma de reclutamiento forzoso.

**Art. 162.-** Las Fuerzas Armadas sólo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional, y podrán aportar su contingente para apoyar el desarrollo nacional, de acuerdo con la ley.

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.

En cuanto a los cuerpos legales que rigen la actividad de la Dirección de Personal están:

- Ley de Seguridad Nacional
- Ley Orgánica de la Defensa Nacional
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ley Orgánica de Fuerzas Armadas.
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas
- Reglamento interno a la Ley de Personal de FFAA.

- Reglamento a la Ley de Personal de Fuerzas Armadas
- Reglamento de Disciplina Militar.

**Connotación Gerencial.-** Debido a los últimos cambios realizados en las leyes actuales y la creación de la LOSEP (Ley orgánica del Servicio Publico). Existen beneficios para el personal militar por esta razón lo considero como una **oportunidad media**.

#### **2.1.1.4 Factor Social y Cultural**

El factor social y cultural es muy importante y de igual manera afecta el desempeño de los procesos de la Institución armada especialmente en nuestra investigación para el diseño y mejoramiento de los procesos del A-1, es decir que pueden afectar directamente las actividades del personal militar, ampliando este tema, el factor social se encuentra inmerso los niveles de empleo, desempleo y sub empleo, de la misma manera la migración, el incremento de la delincuencia, el prematuro abandono de la vida estudiantil para engrosar las filas de la desocupación y del sub empleo entre otras, si se analiza también el factor social las Fuerzas Armadas dentro de la misión específica de cada Fuerza contempla el desarrollo a la nación y sociedad ecuatoriana y esta parte de la misión se cumple con los programas de acción social que cumple en los diferentes ámbitos colaborando con los sectores más olvidados de la sociedad ecuatoriana en la región oriental así como también en las Islas Galápagos y de la misma manera ayudando con personas sumamente vulnerables como los niños y la tercera edad.

#### **Acción Social de la Fuerza Aérea Ecuatoriana**

Como parte de la acción social que desarrolla la Fuerza Aérea en cumplimiento a su misión institucional con las personas de las comunidades más alejadas y abandonadas del Ecuador y las personas más vulnerables de la sociedad tenemos:

**Alas Para La Salud:** brigadas medicas compuestas por médicos de la Fuerza Aérea y médicos civiles nacionales o extranjeros, llegan a las personas más vulnerables y que viven

en condiciones de extrema pobreza con atención médica, dental y medicinas gratuitas para ayudar a mejorar en algo las condiciones precarias de vida y salud en las que viven.

**Alas Para La Alegría:** Consiste en cumplir el sueño de volar en los aviones de transporte de la Fuerza Aérea Ecuatoriana a niñas y niños de escuelas de condiciones sumamente pobres que se han destacado en sus estudios y que por las condiciones económicas de sus familias nunca estarían en condiciones de abordar y volar en un avión, y se realiza en todas las provincias del país.

**Alas Para La Educación:** Entregando de forma gratuita a niñas y niños de escuelas pobres los materiales didácticos básicos para que puedan asistir a clases y continuar sus estudios básicos, de la misma manera el personal militar se encarga de el adecentamiento de las instalaciones educativas.

**Alas Para La Integración:** Los aviones de carga ligera de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en capacidad de llevar pasajeros y carga, entran a las pistas más inhóspitas en el corazón del oriente ecuatoriano llevando ayuda a los habitantes que necesitan medicina e insumos, así mismo transportando a comuneros que se demorarían días en salir por tierra o vía fluvial, de la misma manera a los habitantes de Galápagos que tienen restringido el cupo en los vuelos comerciales.

**Connotación Gerencial:** Para la Fuerza Aérea Ecuatoriana y la capacitación del personal militar el factor social se convierte en una amenaza baja pues la influencia de los componentes de este factor no son un riesgo directo para la institución ni para la capacitación de su personal sin embargo la pueden afectar por lo antes expuesto en este tratado pero también puede convertirse en una oportunidad para la imagen institucional de la Fuerza gracias a la acción social que se realiza en apoyo a las poblaciones más alejadas y olvidadas, **oportunidad Alta.**

## 2.1.2. Microambiente

Los factores micro son los que afectan a la institución de una manera particular y, además estos no son controlables, pero se puede influir en ellos, en la Fuerza Aérea Ecuatoriana por su naturaleza y su dependencia del Gobierno Central se pueden manejar de manera más directa este tipo de factores, el control y evaluación entre otras tareas de las cuales específicamente se encarga el Comando de Operaciones Aéreas y Defensa.

### 2.1.2.1 Clientes

Para la presente investigación y para el Departamento de Personal A-1 del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa, vamos a definir a los clientes internos y a los clientes externos.

#### **Clientes Externos.-**

Se considera como clientes externos a todos aquellos militares que se encuentran designados para que cumplan sus funciones en el estado mayor y en especial al Comandante del COAD., para esto se necesita que quienes cumplen funciones de A-1, es decir en caso de oficiales y aerotécnicos de la especialidad de personal, conozcan sobre este tema para que su asesoramiento al comandante del COAD sea verídico con los datos recopilados y no dar un mal asesoramiento, por este motivo somos entes que ofrecemos información, asesoramiento y coordinación entre los repartos dependientes del COAD.

**Connotación Gerencial.-** el factor cliente es sumamente importante, ya que el personal que cumple las funciones del A-1 es el eje central del trabajo del Estado Mayor debido a que este administra el Talento Humano, por esta razón se convierte en una **oportunidad alta**, ya que el Oficial A-1 por el grado y su experiencia reúne los conocimientos necesarios y satisface de manera adecuada al Estado Mayor en lo que se refiere a información y asesoramiento concerniente al Talento humano que esta administrando.

### **Clientes Internos.-**

Y los clientes internos son los que procesan la información recibida, es decir los que realizan los cuadros demostrativos de personal, partes, informes etc. Este personal es el que no tiene la capacitación suficiente ya que al personal de aerotécnicos no han recibido este tipo de capacitación en lo referente al A-1, todo sus conocimientos lo hacen por el paso de consignas, entrega de funciones, su trabajo lo realizan correctamente pero lo hacen de una manera mecánica.

**Connotación Gerencial.-** el factor cliente es sumamente importante, ya que el personal que cumple las funciones del A-1 es el eje central del trabajo del Estado Mayor debido a que este administra el Talento Humano, por esta razón se convierte en una **amenaza media**, ya que estos son los que cumplen las funciones del A-1 de una manera mecánica, es decir lo hacen sin capacitación ya que sus conocimientos los han obtenido a través de la experiencia, cumpliendo con las funciones que tiene como responsabilidad.

### **2.1.2.2. Proveedores**

En esta investigación se considera como proveedores a todas las Alas de combate que conforman el COAD, es decir el ALA 21,22, 23, COS-1, COS-2, GOEFA y CEE-AAC, ya que son aquellas entidades que nos proporcionan de información para que esta sea procesada y se pueda dar un asesoramiento verídico que permita al Comandante tomar decisiones correctas en base a la información recibida por parte del Estado Mayor, toda la información recibida debe ser verídica para la correcta toma de decisiones, ya que de estas dependerán de cómo se emplee el recurso humano y material en todas las unidades dependientes del Comando de Operaciones Aéreas y defensa.

De esta manera accediendo a la información necesaria del Departamento de Personal A-1 se procede elaborar el siguiente cuadro de proveedores:

**Tabla 2.2 Proveedores de información que necesita el A-1 en el estado Mayor**

PROVEEDOR	CIUDAD	RESPONSABLE
COAD	Guayaquil	Oficial A-1
<b>Ala No. 21</b>	Taura	Oficial A-1
<b>Ala No. 22</b>	Guayaquil	Oficial A-1
<b>Ala No. 23</b>	Manta	Oficial A-1
<b>COS-1</b>	Guayaquil	Oficial A-1
<b>COS-2</b>	Tena	Oficial A-1
<b>GOEFA</b>	Taura	Oficial A-1
<b>CEE-AAC</b>	Tauritas	Oficial A-1

Fuente Dpto. Personal A-1

Elaborado por: Jhonathan Andrade

**Connotación Gerencial:** cómo se observa, en los respectivos cuadros de proveedores, existe una **oportunidad alta**, en vista que cada reparto depende del COAD, y por esta razón se trabaja en forma coordinada y se subordinan directamente a este, y además la información que se envía de los repartos es oportuna y con datos verídicos para poder recopilar y poder asesorar al Estado Mayor y al comandante del COAD, todo este tipo de información que se ha recopilado y la remiten lo hacen de manera mecánica, ya que la mayor parte de personal no conoce claramente las funciones del A-1.

### 2.1.2.3. Normativa

Los organismos de control son todos los estamentos que supervisan las actividades de las organizaciones y que evalúan el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana al igual que el resto de las Fuerzas Armadas y demás instituciones públicas están sujetas a controles financieros y de gestión por medio de exámenes de auditoría conforme lo establece la ley actual, de esta manera el Comando de Educación y Doctrina y su Departamento de Capacitación son sujetos a exámenes de auditoría de gestión, auditoría financiera, auditoría interna y auditoría externa, por parte de entidades de control interno como externo siendo los encargados de control las siguientes entidades:

- Insectoría General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana
- Insectoría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Contraloría General del Estado
- Manual de elaboración de documentos Administrativos

**Connotación Gerencial:** Es de importancia que existan entidades de control tanto financiero como de gestión, en vista que este tipo de procedimientos obliga a los entes internos del Departamento a un correcto manejo de bienes económicos con el fin de transparentar completamente el uso de fondos del Estado ecuatoriano y desterrar definitivamente cualquier vestigio de corrupción en los procesos financieros del Departamento, de la misma manera con el manejo adecuado de documentos ya que si existiese fuga de información esto puede ser perjudicial para nuestra Fuerza y para el país, por esta razón debe custodiarse la información.

Este tipo de controles y exámenes obligan al personal del departamento a manejar términos de mayor eficiencia y eficacia para no ser sujetos de observaciones, de tal modo que se puede considerar una **oportunidad baja** en beneficio de mejorar los procesos administrativos y financieros.

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

Dentro de este diagnóstico se tiene el análisis interno del Departamento de Personal A-1, básicamente en el cual se centrará la atención de esta investigación, de la misma manera que en el análisis externo, esta vez se analiza la capacidad administrativa del Departamento, su capacidad tecnológica y su capacidad del talento humano.

### **2.2.1. Capacidad administrativa**

El departamento de Personal A-1 por ser un gran comando tiene la responsabilidad administrar al Talento Humano de todos los repartos dependientes en coordinación con el Dpto. de Operaciones Aéreas del COAD en lo referente a peses de Oficiales Pilotos, el Dpto. de Personal A-1 es un ente de carácter regulador con la responsabilidad en la conducción y ejecución de actividades de carácter operativo del talento humano en tiempos de paz y de

conflicto ya sean de carácter interno o externo; es el ente planificador y consecuentemente asesor directo del comandante, que tiene como responsabilidad proporcionar el personal necesario en caso de empleo, por lo tanto este tipo de acciones exigen una gran responsabilidad.

También es importante recalcar que para normar las funciones de A-1, no existe un documento en el cual se indique lo que debe realizar, únicamente existe un texto único de personal y es el que se les da a los Oficiales en el curso Básico, Avanzado y en estado mayor de una manera superficial para que tenga conocimientos de lo que cumple en A-1, es ahí donde existe un gran vacío para quienes están empezando la carrera militar en especial los oficiales aerotécnicos de personal, ya que no existe una normativa legal en el cual se pueda identificar las funciones que tiene que cumplir para la cual tiene que estar preparado, es de ahí donde nacen las personas indispensables ya que son ellos quienes en los grados mayores tienen el conocimiento empírico de cómo funciona el A-1, que es lo que tiene que hacer y como lo tiene que hacer.

Debido a este conocimiento empírico es cuando se crean los problemas ya que no todos los oficiales que cumplen las funciones de A.1 están estandarizados e procedimientos, cada uno aplica lo que sabe en forma diferente y como cree que esta correcto, estas variaciones aunque parezcan insignificantes son importantes para quienes estamos empezando la carrera militar ya que nosotros somos dados el pase cada cierto tiempo y esto genera confusión ya que lo que aprendió es diferente al reparto que tiene que ir, y todo tiene que empezar de nuevo, la estandarización es importante para que todos los reparto hablemos el mismo idioma y estemos capacitados de la misma manera y cumplamos todos con las mismas funciones de la mejor manera.

**Connotación Gerencial.- Fortaleza alta.**



## 2.2.2. Capacidad Financiera

Tabla 2.3 Presupuesto anual año 2010 y 2011

### Presupuesto anual año 2010

COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	PONDERACION	MONTO APROX PRESUPUESTO
A.- GESTION DE DEPENDENCIAS	58%	\$8.180,00
B.- EMPLEO	20%	\$2.625,00
C.- GESTION DEL DESEMPEÑO	22%	\$3.035,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$13.840,00</b>

ORM. 01-PLAN-06

### Presupuesto anual año 2011

COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	PONDERACION	MONTO APROX PRESUPUESTO
A.- GESTION DE DEPENDENCIAS	47%	\$6.641,00
B.- EMPLEO	25%	\$3.590,00
C.- GESTION DEL DESEMPEÑO	28%	\$4.023,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$14.254,00</b>

COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO	PONDERACION	MONTO APROX PRESUPUESTO
CAPACITACIÓN EN EL INTERIOR DEL PAÍS	100%	\$41.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$41.000,00</b>

Fuente Dpto. Personal A-1

Elaborado por: Jhonathan Andrade

El factor económico es muy importante ya que dependemos directamente de este para cumplir con los objetivos propuestos ya que en base a este uno se puede planificar la adquisición ya sea de equipos o capacitación.

Como nos podemos dar cuenta el presupuesto en el año 2010 no existió la partida presupuestaria para capacitación, pero en el 2011 esta partida si esta considerada y esto sirve de motivación para el personal de Oficiales y Aerotécnicos, debido a la creación de esta partida nos podemos dar cuenta que el estado se esta preocupando por mantener actualizado al personal militar.

**Connotación Gerencial.- Fortaleza Alta.**

### **2.2.3. Capacidad Tecnológica**

En un proceso de observación directa a la capacidad tecnológica del departamento se puede considerar que de acuerdo al inventario existente al momento se dispone de suficientes materiales y mobiliario para el desenvolvimiento de las tareas encomendadas al Departamento además se cuenta con internet, teléfonos para uso de llamadas al interior del reparto, Red Mode ó Alcatel para comunicación entre los repartos del Comando Conjunto y teléfono de Andinatel para la comunicación a entes ajenos a la Fuerza Aérea.

**Connotación Gerencial:** En el ámbito de tecnología disponible podemos considerar que el Departamento de Capacitación tiene disponible muchos medios de comunicación y de fácil

acceso a información global sin embargo también tiene requerimientos que no han sido correctamente solventados, razón por la que consideraremos una **fortaleza alta**.

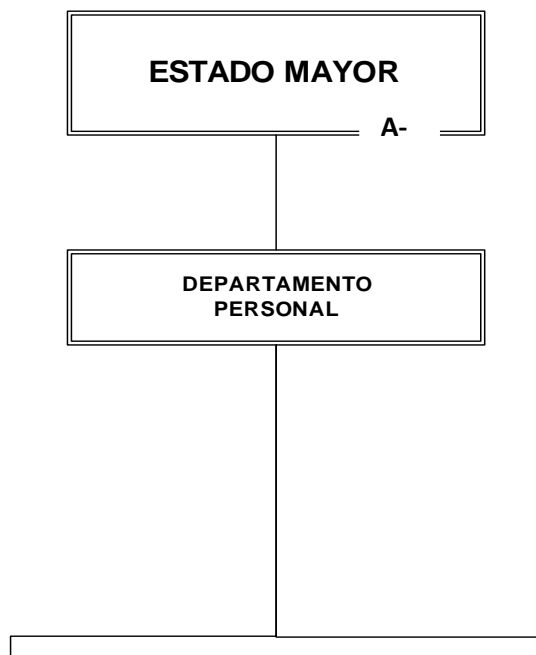
## 2.2.4. Capacidad del Talento Humano

El Dpto. de Personal cuenta con el siguiente Talento Humano, distribuido de acuerdo a su jerarquía y nivel de pericia, a demás responsables del cumplimiento de los procesos que son responsables:

**Tabla 2.4 Personal del departamento de Personal A-1**

GRADO	APELLIDO Y NOMBRE	FUNCIÓN	
<b>CRNL.</b>	Oñate Telmo	<b>Jefe Dpto. Personal A-1 COAD</b>	
<b>Tnte.</b>	Andrade Jhonathan	<b>Jefe Sección Eval. y Desemp. Del Dpto. Personal A-1. Jefe Reclutamiento Guayaquil.</b>	
GRADO	APELLIDO Y NOMBRE	PROCESO	PROCEDIMIENTO
<b>Subp.</b>	José Antonio	Gobernante Productivos  Habilitantes	<b>Normativa Legal y Personal Inspecciones Operativas Asesoramiento al personal sobre RR.HH. Atención al Personal Interno y Externo.</b>
<b>Sgop.</b>	Casarez Paul	Gobernante  Productivo	<b>Actualización del orgánico Nominal Distribución y Redistribución</b>
<b>Sgop.</b>	Calderón José	Gobernantes  Productivos	<b>Normativa legal de personal Meritos Inspecciones Operativas Asesoramiento a personal sobre tramite de RR.HH.</b>
<b>Sgop.</b>	Ochoa José	Productivo	<b>Distribución y redistribución</b>
<b>Cbop.</b>	<b>Bajaña David</b>	<b>Gobernante</b>   <b>Productivos</b>	<b>Planificación Militar A-1  Ejecución de funciones en guerra o ejercicios operacionales</b>
<b>Cbos.</b>	Granda Bryan	Gobernante   Habilitantes	<b>Actualización de orgánico nominal. Medición del clima organizacional. Pago de viáticos. Compra de bienes y servicios.</b>
<b>Spnr.</b>	<b>Rodriguez Leticia</b>	<b>Habilitante</b>	<b>Atención al personal Interno y Externo.</b>

Fuente Dpto. Personal A-1  
Elaborado por: Jhonathan Andrade

**Fig. 2.5. Organigrama estructural del Departamento de Personal A-1**

Fuente: Departamento de Personal A-1 del COAD

Esta Organización, permite la operación Tanto en tiempos de paz como en guerra, ya que se han consignado todos los procesos inherentes a la especialidad que administra este departamento, en lo concerniente a la planificación militar y la administración del Talento humano bajo una sola organización, garantizando la ejecución de las tareas inherentes a los componentes del Estado Mayor como son: Planificar, Supervisar y Controlar en tiempo de paz las unidades dependientes del COAD, y en tiempo de guerra garantizar la asignación de personal debidamente capacitado y entrenado en cada una de las especialidades.

**Connotación Gerencial:** Se puede ver que este ámbito constituye una **debilidad alta** en vista que el Departamento tiene funciones sumamente importantes en el sistema de planificación militar, y no existe un manual de Procesos del A-1 que garanticen la estandarización de procedimientos de las unidades o repartos dependientes, sin embargo vemos que el personal asignado cuenta con los perfiles necesarios para desempeñar este tipo de funciones sumamente importantes por esta razón lo calificamos así.

## **2.3. MATRICES**

Luego de que contamos con toda la información sobre el macro y micro ambiente de la unidad de estudio, procedemos a identificar el impacto que tiene los factores en base a tres matrices básicas: de impacto, de vulnerabilidad y de aprovechabilidad.

Los resultados que se obtengan en cuanto al análisis de los datos, nos permitirán evaluar la situación actual de los procesos que se ejecutan, su entorno y el área en la cual se desenvuelven, a fin de identificar cuáles son los factores críticos, su incidencia y como establecer las modificaciones que lleven al cambio por el mejoramiento de la unidad y de todos quienes la componen.

### **2.3.1. Matriz interna y Externa**

La matriz de impacto externa combina el análisis de los factores externos que inciden en el Dpto. de Personal A-1 COAD, la matriz de impacto interna brinda información al detalle de las fortalezas y debilidades que se han detectado como resultado del análisis de datos obtenidos en las encuestas.

<b>MATRIZ EXTERNA</b>							
<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>			<b>AMENAZA</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>baja</b>	
<b>MACROAMBIENTE</b>							
<b>Económicos</b>							
Tendencia a la baja de la inflación						1	1A
Incremento del Producto Interno Bruto	5						50
Presupuesto de la Fuerza Aérea	5						50
Compra de nuevos equipos	5						50
<b>Politico</b>							
Incremento de políticas de seguridad	5						50
Política Nacional Para el Buen Vivir			1				10
Socios Estrategicos	5						50
<b>Legal</b>							
Factor legal, creacion de leyes que afecten a FF.AA						1	1A
<b>Social</b>							
Labor social de la FAE en el país.	5						50
<b>MICROAMBIENTE</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>baja</b>	
<b>Clientes</b>							
Clientes externos	5						50
Acceso a información	5						50
Clientes internos				5			5A
No tiene conocimientos tecnicos				5			5A
Descontinuidad en las politicas					3		3A
Desconocimiento de policas					3		3A
Acceso amplio a tecnologías informáticas	5						50
<b>Proveedores</b>			3				30
<b>Normativa</b>		30					30
<b>Cambios leyes y reglamentos que afectan la estabilidad del personal</b>					3		3A

MATRIZ INTERNA							
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			total
	Alta	Media	baja	Alta	Media	baja	
<b>Capacidad Administrativa</b>							
No existe normativa legal que rige las actividades del A-1.				5			5D
Confusión conceptual y duplicidad de tareas y competencias A-1				5			5D
No existe capacitacion sobre el A-1				5			5D
No existen procesos del A-1				5			5D
Inexistencia de indicadores				5			5D
Ploiticas de COMANDO COAD	5						5F
Capacidad de reaccion	5						5F
<b>Capacidad Financiera</b>							
Presupuesto para capacitacion	5						5F
Presupuesto para moviliario	5						5F
Peresupuesto Viáticos	5						5F
<b>Capacidad Tecnologica</b>							
Alta capacidad informática	5						5F
Alta capacidad de comunicaciones	5						5F
Acceso internet alta velocidad	5						5F
Centro de impresión y reproduccion	5						5F
<b>Capacidad del talento humano</b>							
Auto educacion		3					3F
Formacion basica basada en valores	5						5F
Clasificado por especialiades	5						5F
Capacitacion en el exterior	5						5F
Al personal le falta capacitacion para ser A-1				5			5D
Falta de comprometimiento de personla con las funciones de A-1				5			5D
Estabilidad( Pases)				5			5D
Falta de desiciones					3		3D
Falta de relaciones interpersonales					3		3D

Fuente Dpto. Personal A-1  
Elaborado por: Jhonathan Andrade

### 2.3.2 Matriz De Potencialidad

MATRIZ DE POTENCIALIDAD	Oportunidades	Presupuesto de la Fuerza Aérea	Compra de nuevos equipos	Incremento de políticas de seguridad	Política Nacional Para el Buen Vivir	Socios Estratégicos	Factor legal, creación de leyes que beneficien	Labor social de la FAE en el país.	Clientes externos	Acceso a información	Acceso amplio a tecnologías informáticas	Proveedores	Normativa	Total
		50	50	50	10	50	30	50	50	50	50	30	30	
<b>Fortalezas</b>		50	50	50	10	50	30	50	50	50	50	30	30	
Políticas de COMANDO COAD	5F	1	5	5	1	5	5	5	5	1	1	5	5	44
Capacidad de reaccion	5F	1	5	5	1	1	1	1	5	1	5	5	1	32
Presupuesto para capacitacion	5F	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	1	44
Presupuesto para moviliario	5F	5	5	5	1	1	1	1	5	1	1	5	1	32
Peresupuesto Viáticos	5F	5	5	5	1	5	1	5	5	1	1	5	5	44
Alta capacidad informática	5F	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	1	48
Alta capacidad de comunicaciones	5F	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	1	48
Acceso internet alta velocidad	5F	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	1	44
Centro de impresión y reproduccion	5F	5	1	5	1	1	1	1	5	5	1	5	1	32
Auto educacion	3F	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	3	1	22
Formacion basica basada en valores	5F	5	1	1	5	1	5	5	5	1	1	5	5	40
Clasificado por especialiades	5F	1	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	48
Capacitacion en el exterior	5F	5	5	5	1	5	1	1	5	1	1	5	5	40
<b>TOTAL</b>		49	53	57	19	45	21	37	63	39	39	63	33	518

Fuente Dpto. Personal A-1

Elaborado por: Jhonathan Andrade



### 2.3.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<b>MATRIZ DE VULNERABILIDAD</b>									
	<b>Amenazas</b>	Incremento del Producto Interno Bruto	Tendencia a la baja de la inflación	Cientes internos	No tiene conocimientos tecnicos	Descontinuidad en las politicas del comando	Desconocimiento en las politicas del comando	Cambios de leyes y reg. que afectan la estabilidad	Total
<b>Debilidades</b>		3A	1A	5A	5A	3A	3A	3A	
No existe normativa legal que rige las actividades del A-1.	5D	1	1	5	5	5	5	1	22
Confusión conceptual y duplicidad de tareas y competencias A-1 (escasa segregacion de funciones)	5D	1	1	5	5	5	5	5	26
No existe capacitacion sobre el A-1	5D	1	1	5	5	5	5	5	26
No existen procesos del A-1	5D	1	1	5	5	5	5	1	22
Inexistencia de indicadores	5D	1	1	5	5	5	5	1	22
Falta de comprometimiento de persona con las funciones de A-1	5D	1	1	5	5	5	5	5	26
Estabilidad( Pases)	5D	1	1	5	1	5	5	5	22
Falta de desiciones	3D	1	1	3	3	3	3	1	14
Falta de relaciones interpersonales	3D	1	1	3	3	3	3	1	14
<b>TOTAL</b>		8	8	36	32	36	36	24	172

Fuente Dpto. Personal A-1

Elaborado por: Jhonathan Andrade

### **2.3.4 Matriz de Síntesis Estratégica**

#### **Fortalezas**

- El personal militar de la Fuerza Aérea está debidamente clasificado por especialidades técnicas, lo que ha permitido lograr un alto nivel de experticia en el desarrollo de su campo profesional.
- Existe la reglamentación correspondiente para el empleo del personal militar, en lo referente a la aplicación de los subprocesos de planificación, obtención, asignación y reasignación, empleo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.
- El Departamento A-1 Personal cuenta con una adecuada infraestructura, maquinaria y equipo, y un soporte técnico e informático que le permite elaborar sus trabajos de una manera eficiente.

#### **Oportunidades**

- La adquisición de los aviones Super Tucano destinados al Ala de Combate No. 23, los helicópteros para el Ala No. 22 y el avión presidencial, y los sistemas radáricos, permitirá incrementar las oportunidades de capacitación tanto en el interior como en el exterior del país, al personal de oficiales y aerotécnicos a través del conocimiento de los mismos y la aplicación dentro de las funciones especiales del A-1.
- La capacitación anual que planifica la Dirección de Personal en los cuales podría participar personal de este departamento y de las secciones de RRHH dependientes de este comando.
- Capacitación durante el año 2011 planificada por el Departamento.

#### **Debilidades**

- No se cuenta con adecuados indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de los procesos.

- La administración del POA esta sujeta a las disposiciones emitidas por la Comandancia General de la Fuerza especialmente a los recortes presupuestarios lo que limita el cumplimiento de las actividades programadas dentro de su planificación operativa anual.
- La falta de socialización de la normativa legal que rige a la Fuerza, por parte de la Dirección General de RRHH.
- El funcionamiento en el mismo espacio físico del Dpto. Personal COAD y la Sección Recursos Humanos dependiente del DALCOAD.

### **Amenazas**

- Enfrentamientos de las FF.AA. con las FARC en la frontera Ecuador-Colombia.
- La inclusión de leyes de carácter orgánico que interfieren con el normal desenvolvimiento de la Institución y del departamento, tales como la LOSCCA, y su Reglamento, LODGE, Ley del Seguro Social.
- La inclusión de frentes políticos pendientes a que el presupuesto destinado a las Fuerzas Armadas y por ende a esta dependencia, sea reducido para que ese remanente pueda distribuirse en otros frentes especialmente en aquellos de tinte social.
- Los cambios en las leyes y reglamentos militares que afectan la estabilidad del personal en la institución.

## **Análisis FODA**



### **Hoja de Trabajo:**

HOJA DE TRABAJO FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1. El personal militar de la Fuerza Aérea está debidamente clasificado por especialidades técnicas.</p> <p>2. Existe la reglamentación correspondiente para el empleo del personal militar, en lo referente a la aplicación de los subprocesos de planificación, obtención, asignación y reasignación, empleo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.</p> <p>3. El Departamento A-1 Personal cuenta con una adecuada infraestructura, maquinaria y equipo, y un soporte técnico e informático que le permite elaborar sus trabajos de una manera eficiente.</p>	<p>1. La adquisición de los nuevos aviones Super Tucano destinados al Ala de Combate No. 23, los helicópteros para el Ala No. 22 y el avión presidencial, y los sistemas radáricos, permitirá incrementar las oportunidades de capacitación tanto en el interior como en el exterior del país, al personal de oficiales y aerotécnicos a través del conocimiento de los mismos y la aplicación dentro de las funciones especiales del A-1.</p> <p>2. La capacitación anual que planifica la Dirección de Personal en los cuales podría participar personal de este departamento y de las secciones de RRHH dependientes de este comando.</p> <p>3. Capacitación durante el año 2011 planificada por el Departamento.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. No se cuenta con adecuados indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de los procesos.</p> <p>2. La administración del POA esta sujeta a las disposiciones emitidas por la Comandancia General de la Fuerza especialmente a los recortes presupuestarios lo que limita el cumplimiento de las actividades programadas dentro de su planificación operativa anual.</p> <p>3. La falta de socialización de la normativa legal que rige a la Fuerza, por parte de la Dirección General de RRHH.</p> <p>4. El funcionamiento en el mismo espacio físico del Dpto. Personal COAD y la Sección Recursos Humanos dependiente del DALCOAD.</p>	<p>1. Enfrentamientos de las FF.AA. con las FARC en la frontera Ecuador-Colombia.</p> <p>2. La inclusión de leyes de carácter orgánico que interfieren con el normal desenvolvimiento de la Institución y del departamento, tales como la LOSEP, y su Reglamento.</p> <p>3. La inclusión de frentes políticos pendientes a que el presupuesto destinado a las Fuerzas Armadas y por ende a esta dependencia, sea reducido para que ese remanente pueda distribuirse en otros frentes especialmente en aquellos de tinte social.</p> <p>4. Los cambios en las leyes y reglamentos militares que afectan la estabilidad del personal en la institución.</p>

<p><b>2.3.4. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>1. La adquisición de los nuevos aviones Super Tucano destinados al Ala de Combate No. 23, los helicópteros para el Ala No. 22 y el avión presidencial, y los sistemas radáricos, permitirá incrementar las oportunidades de capacitación tanto en el interior como en el exterior del país, al personal de oficiales y aerotécnicos a través del conocimiento de los mismos y la aplicación dentro de las funciones especiales del A-1.</p> <p>2. La capacitación anual que planifica la Dirección de Personal en los cuales podría participar personal de este departamento y de las secciones de RRHH dependientes de este comando.</p> <p>3. Capacitación durante el año 2011 planificada por el Departamento.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>1. Enfrentamientos de las FF.AA. con las FARC en la frontera Ecuador-Colombia.</p> <p>2. La inclusión de leyes de carácter orgánico que interfieren con el normal desenvolvimiento de la Institución y del departamento, tales como la LOSEP, y su Reglamento.</p> <p>3. La inclusión de frentes políticos pendientes a que el presupuesto destinado a las Fuerzas Armadas y por ende a esta dependencia, sea reducido para que ese remanente pueda distribuirse en otros frentes especialmente en aquellos de tinte social.</p> <p>4. Los cambios en las leyes y reglamentos militares que afectan la estabilidad del personal en la institución.</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>1. El personal militar de la Fuerza Aérea está debidamente clasificado por especialidades técnicas.</p> <p>2. Existe la reglamentación correspondiente para el empleo del personal militar, en lo referente a la aplicación de los subprocesos de planificación, obtención, asignación y reasignación, empleo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.</p> <p>3. El Departamento A-1 Personal cuenta con una adecuada infraestructura, maquinaria y equipo, y un soporte técnico e informático que le permite elaborar sus trabajos de una manera eficiente.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>F1:O1:O2:O3 F2:O1:O2:O3 F3:O1:O2</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>F1:A1:A2:A4 F2:A1:A2:A3:A4 F3:A2:A2:A3:A4 F4:A1:A2:A3:A4</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1. No se cuenta con adecuados indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de los procesos.</p> <p>2. La administración del POA esta sujeta a las disposiciones emitidas por la Comandancia General de la Fuerza especialmente a los recortes presupuestarios lo que limita el cumplimiento de las actividades programadas dentro de su planificación operativa anual.</p> <p>3. La falta de socialización de la normativa legal que rige a la Fuerza, por parte de la Dirección General de RRHH</p> <p>4. El funcionamiento en el mismo espacio físico del Dpto. Personal COAD y la Sección Recursos Humanos dependiente del DALCOAD.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>D1:O2:O3 D2:O1:O2:O3 D3:O2:O3</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>D1:A2:O3 D1:A2:O3 D1:A2:O3</p>

### **2.3.5. SINTESIS FODA**

#### **ESTRATEGIAS FO**

##### **F1:O1:O2:O3**

Implementar programas de capacitación continua, que permitan mejorar las falencias del personal militar.

##### **F2:O1:O2:O3**

Diseñar un plan de capacitación en el cual consten todas las especialidades de la Fuerza Aérea, y se incluya capacitación, perfeccionamiento y entrenamiento.

##### **F3:O1:O2:O3**

Diseñar programa en el cual se permita recopilar e integrar toda la información de los repartos dependientes del COAD, y capacitar al personal que va a utilizar el programa con el fin de Integrar de todos los medios para fortalecer las comunicaciones en apoyo a las operaciones aéreas.

#### **ESTRATEGIAS DO**

##### **D1:O2:O3**

Establecer un mejoramiento continuo de los procesos que se ejecutan, identificando falencias importantes, tendiente a eliminar los “cuellos de botella” que existen en el Dpto. de Personal A-1.

##### **D2:O2:O3**

Realizar reuniones cuatrimestrales para realizar reformas y análisis del POA.

##### **D3:O2:O3**

Establecer talleres para la socialización de las normativas vigentes en la institución.

##### **D4:O2:O3**

Proporcionar y mantener la infraestructura del Dpto. A-1, y la escuadrilla de personal del DALCOAD.

**ESTRATEGIAS FA****F1:A1:A3**

Realizar cronogramas periódicos de capacitación a todo el personal que forma parte del sistema de recursos humanos, a fin de actualizar y mejorar conocimientos en el área de trabajo.

**F1:F2:A1:A3**

Utilizar tecnología para la socialización de reglamentos y otros de interés del personal militar, con la creación y difusión de cursos de capacitación on-line, mediante el uso de intranet e internet para la red de repartos COAD.

**ESTRATEGIAS DA****D3:A2:A3**

Utilizar tecnología para la socialización de reglamentos y otros de interés del personal militar.



## CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Definición del Negocio

El direccionamiento estratégico se entiende como el punto estratégico, el cual define lineamientos tomando como partida el ¿Dónde Estamos? Y ¿Cómo estamos?, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender en un periodo de 5 o más años, en donde se da solución a preguntas como él: ¿Qué se debe hacer?, ¿Hacia dónde vamos? Y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?<sup>5</sup>

El objetivo del estudio del direccionamiento estratégico será definir en base al diagnóstico de la realidad interna en interacción con en el entorno, una planificación precisa que defina aspectos como la misión, visión, políticas y estrategias claras, limitando la acción negativa que pudieran presentarse como debilidades.

Dentro de la Fuerza Aérea, las unidades de Personal se encuentran como Sección a nivel de alas y como departamentos a nivel de grandes Comandos, el Dpto. de personal A-1 del COAD debe ser flexible para que considere el cumplimiento de las actividades que normalmente en tiempo de paz no se realizan, tales como prisioneros de guerra, asuntos civiles y gobierno militar, así como también otras tareas que normalmente serán determinadas por el oficial A-1, pero sujetas la aprobación del comandante, dependiendo de varios factores como: las condiciones operativas locales, la disponibilidad de personal y la importancia que se desea dar cada situación dada.

La gestión del A-1, depende en gran parte de su organización y nivel de preparación profesional militar, así como de un permanente entrenamiento en ejercicios operativos.

---

<sup>5</sup> Documento Dr. Galo Moreno F. Msc.



La administración de Personal Militar es compleja, por lo que necesita pautas de mejoramiento y desarrollo para ellos e personal que es designado A-1 es un engranaje de importancia que con su contribución positiva permitirá que la misión se cumpla.

El A-1 es el principal del Estado Mayor del COAD ya que es el principal asesor del Comandante del COAD, en la planificación del talento humano asignado a la unidad, para lo cual debe cumplir con las siguientes actividades:

- Alcanzar la mayor disponibilidad de personal.
- Coordinar y proporcionar el entrenamiento adecuado.
- Analizar y Coordinar la provisión de reemplazos.
- Mantener el más alto nivel de la moral y bienestar.
- Alcanzar y mantener los mejores índices de disciplina de de la Unidad.

Por medio de una supervisión propia del estado Mayor el oficial A-1 se asegurará que la carga de trabajo administrativo en la unidad sea reducida al mínimo, para evitar el desgaste del personal militar.

Así como también es el responsable de realizar el planeamiento, la coordinación y el control, de todas las actividades generales y especiales de personal como son:

- Proporcionar asesoramiento al Comandante en asuntos de personal.
- Elaborar la apreciación de la situación.
- Preparar el plan o anexo de personal.
- Coordinar actividades de personal con el Comandante y el Estado Mayor.
- Controlar la ejecución del plan o anexo de personal
- Recomendar cambios en el plan, anexo u órdenes de personal.

El A-1 tiene como responsabilidad principal realizar el planeamiento, coordinación y supervisión relacionada con:

- Efectivos
- Reemplazos
- Disciplina Ley y Orden
- Prisioneros de guerra
- Fallecidos
- Moral y servicios de personal
- Personal civil
- Asuntos civiles y gobierno militar

### **3.2 Filosofía Corporativa**

La Fuerza Aérea es una institución orientada a defender al estado ecuatoriano por medio del control y la explotación del espacio aéreo, interactúa con la comunidad en beneficio del desarrollo y en bienestar del país.

### **3.3 Matriz Axiológica de Principios y Valores**

La matriz axiológica combina los principios y valores que van a regir a la unidad y los actores o grupos de referencia, que tienen relación con la institución, esta matriz surge de la necesidad de las organizaciones de estructurar sus principios, valores y creencias como normas que sean parte de la existencia de la institución representadas es su cultura organizacional y en la relación institución-miembro.

Este análisis tiene vital importancia en las instituciones militares, en la lealtad, disciplina y honor; sin los cuales sería complejo sostener la extensa configuración institucional que tiene FFAA., su representatividad en la sociedad y posicionamiento como entidades que conservan en el sitio más delicado, su credibilidad ante la población.

No obstante la misión, visión y objetivos de la FAE, están soportados en estos valores y principios fundamentales que se practican, en la matriz podremos determinar el conjunto axiológico formulado en una escala de valores que cumple la institución y por ende el Dpto. de Personal A-1 del COAD.

**Tabla 3.1 Matriz Axiológica de Principios y Valores**

PRINCIPIOS	Estado	Sociedad	Clientes		Proveedores		Comandante COAD
			Internos	Externos	Internos	Externos	
Calidad y confiabilidad	X	X	X	X	X	X	X
Eficiencia y eficacia	X	X	X	X	X	X	X
Simplicidad y descentralización	X	X	X	X	X	X	X
Mejoramiento continuo	X	X	X	X	X	X	X
Compromiso con la institución	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X	X	X

VALORES	Estado	Sociedad	Clientes		Proveedores		Comandante COAD
			Internos	Externos	Internos	Externos	
Honor militar	X	X	X	X	X	X	X
Valor	X	X	X	X	X	X	X
Integridad	X	X	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X	X	X	X
Disciplina	X	X	X	X	X	X	X
Servicio	X	X	X	X	X	X	X
Abnegación	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Justicia	X	X	X	X	X	X	X
Equidad	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Dpto. Personal A-1 COAD  
Elaborado por Jhonathan Andrade

### 3.3.1 Principios

Los principios son verdades profundas y universales similares a las leyes de la física. No cambian con el tiempo, han existido y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto. Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real.

Los principios que resaltamos en el Dpto. de Personal A-1 son<sup>6</sup>:

**Calidad y confiabilidad.-** El asesoramiento debe ser veras y sobre todo oportuno para que las decisiones que tome el comandante sean confiables y sobre todo acertadas.

**Eficiencia y eficacia.-** Eficiencia + Eficacia = Productividad, ser eficientes en el trabajo para tener resultados eficaces y así ser productivos para la fuerza ya que cada personal esta destinado a un área específica y de importancia para que la misión se cumpla.

**Simplicidad y descentralización administrativa.-** La descentralización hoy en día esta dando fruto ya que en la actualidad se esta reduciendo a los personajes llamados indispensables, ya que los procesos nos permiten eliminar el trabajo innecesario y sobre todo eliminar la duplicidad de funciones, es decir mejorar la calidad utilizando os mismos recursos disponibles.

**Mejoramiento continuo.-** Significa mejorar y actualizar los procesos de acuerdo a los cambios de la organización, es decir qué cambiar y cómo, para que así nuestra institución este siempre a la vanguardia en todos los aspectos, sea tecnológicos, administrativos y sobre todo empleo de personal.

**Compromiso con la institución.-** Que cada militar se sienta comprometido con la institución, y haga las cosas por convicción, se sienta orgullos de vestir el uniforme azul, para servir a la patria y luchar para engrandecer y fortalecer a la Fuerza Aérea y el país.

**Trabajo en equipo.-** Es el apoyo y unión de muchos elementos por un fin institucional, el trabajo en equipo permite optimizar los recursos que se cuentan, facilita la toma de decisiones y es una técnica incluyente de criterios e ideas.

**Transparencia.-** La transparencia significa el deber de las Autoridades de realizar sus acciones de manera pública, como un mecanismo de control del poder y de legitimidad democrática de las instituciones públicas.

---

<sup>6</sup> Doctrina Aeroespacial Básica de la FAE

### 3.3.2 Valores

Los valores son creencias individuales o de grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento. Los valores son aspiraciones o metas de las personas. Los valores evolucionan con el paso del tiempo y de las generaciones; son relativos en su aplicación y pueden arrojar resultados positivos si se basan en los principios correctos, asimismo pueden arrojar resultados negativos si se aplican sobre principios incorrectos.

El cimiento de una organización abarca entre otros elementos los valores, mismos que en la Fuerza Aérea ejercen singular influencia en el desarrollo de las diferentes actividades del soldado del aire, los valores fundamentales adoptados por la Fuerza Aérea son:

**Honor militar.-** Severa conciencia o estricto cumplimiento del deber que la profesión de las armas impone, conducta irreprochable o celo externo, dentro de la moral rígida y el exaltado patriotismo que el servicio militar exige.

**Valor.-** Virtud individual frente al peligro, valorada desde el punto de vista físico y moral, el coraje moral es el que sostiene a los hombres en los momentos de crisis mental, es el que impone la veracidad, sin importar los riesgos que aquello pueda representar, lo que permite mantener sus convicciones, le induce a admitir sus errores después de darse cuenta que esta equivocado. En lo físico existe valor cuando el carácter es suficiente para dominar el instinto del miedo e impedir que este se apodere de las personas para enfrentar el peligro y estar en capacidad de luchar con sangre fría y tranquilidad, esto es, bajo el más perfecto dominio de facultades.

**Integridad.-** Verticalidad del carácter, firmeza de principios morales, cualidad de la verdad y honestidad absoluta, es una virtud indispensable en un comandante. Marca del profesional militar, valor que constituye un imperativo no negociable, es la firmeza de los principios normales; el carácter como virtud incorrupta; especialmente con la relación a la verdad y tratamiento justo, rectitud, honestidad y serenidad.

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

**Disciplina.-** Estado de acatamiento y obediencia consiente que existe entre el elemento militar, y que se manifiesta como el pronto y voluntarioso cumplimiento de todas las ordenes impartidas y en ausencia de ellas, interpreta la voluntad del superior, en alcance y objetivos.

**Servicio.-** Acto de cumplir una persona o unidad, una función específica de acuerdo a lo estipulado en los reglamentos correspondientes, así se tiene servicio de guardia, semana, etc.

**Abnegación.-** El renunciamiento de todo aquello que en lo material en lo inmaterial construye a lo largo del fin propuesto.

**Honestidad.-** La honestidad se ejerce en el ámbito de las funciones y actividades asignadas, garantiza la seriedad y apego a las normas y leyes por encima de jerarquías y cargos. Los cargos y jerarquías están bajo las leyes, no estás bajo las personas.

**Respeto.-** El respeto es un valor que permite la aceptación de las personas aún cuando se tiene puntos de vista divergentes, se da en todos los niveles y a cada momento, el respeto eleva la imagen institucional y revaloriza a las instituciones.

**Justicia.-** El valor de la justicia se refiere a la concepción de lo que es bueno para todos. Su fin práctico es reconocer lo que le corresponde y pertenece a cada cual hacer que se respete ese derecho, recompensar su esfuerzo y garantizar su seguridad, aparece en la vida diaria como un factor del que se derivan relaciones más equilibradas y respetuosas, así como el bienestar de la sociedad en su conjunto

**Equidad.-** Igualdad, control y beneficio de los mismos bienes y servicios, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar. Es la aceptación de derechos, buscando el ideal de un equilibrio en el que ninguno se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro.

### 3.4 MISIÓN

La misión se define como la declaración más amplia de la visión, es ir convirtiendo el sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa; es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.<sup>7</sup>

El planteamiento de la misión debe orientarse a la contestación de las siguientes preguntas básicas:

¿Qué debo hacer todos los días para concretar la perspectiva del futuro?,

¿Para qué y porqué existimos como Dpto. Personal A-1?

En la misión del Dpto. de Personal, debe ir plasmado las características esenciales que conforman la razón de ser del servicio que se otorga, así como incluir la satisfacción de las expectativas de quienes se convierten en usuarios y beneficiarios del servicio entregado. La misión no será creada unilateralmente, sino que tiene la participación de todos los actores que la conforman y luego la comparten, a fin de buscar el comprometimiento con la misma y asegurar de esta manera su cumplimiento.

**Tabla 3.2 Elementos Clave de la Misión**

<b>Elementos clave</b>	<b>Definición</b>
¿Cual debería ser nuestra actividad?	Administrar el Talento Humano del COAD.
¿Cual es nuestro objetivo básico?	Realizar el planeamiento, coordinación y control del talento humano en el COAD a fin de que pueda dar el soporte operativo y técnico en cada una de las especialidades, para el empleo.
¿Cómo realiza su trabajo?	Bajo el cumplimiento y ejecución de las leyes, normas, directivas, regulaciones, reglamentos que rigen al COAD.
¿Cuáles son sus canales de comunicación?	Escrito, personalizado, virtual, telefónico.
¿Cual es su filosofía?	Respeto a los principios y valores que rigen la filosofía militar, así como propensión al desarrollo y operatividad de las operaciones aéreas.

<sup>7</sup> Documento Dr. Galo Moreno F. Msc

## **Misión de la FAE**

“Desarrollar el poder militar aéreo para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen y contribuyan con la seguridad y desarrollo de la nación”.

### **Misión del Dpto. Personal A-1**

“Planificar la asignación de personal a los repartos dependientes del COAD, así como de manera permanente supervisar y controlar que el recurso humano este debidamente clasificado, capacitado y motivado, a fin de que pueda dar el soporte operativo y técnico en cada una de las especialidades y niveles, tanto en tiempo de paz y en guerra”.

### **Misión propuesta del Dpto. Personal A-1**

“Administrar el talento humano para brindar el soporte operativo y técnico en cada una de las especialidades, a fin de realizar la planificación, coordinación y control, en tiempo de paz y de guerra entre los repartos dependientes del COAD para así apoyar al desarrollo y operatividad de las operaciones aéreas”.

## **3.5 Visión**

La visión nos da una breve idea de que es lo que busca la organización en el futuro y sus proyecciones a alcanzar, la visión se define como: “la forma en que se plasma en un documento, el sueño o el ideal respecto de dónde la persona o empresa aspira llegar en un periodo de tiempo determinado”.<sup>8</sup>

La visión debe contestar claramente las siguientes preguntas básicas:

¿A dónde queremos llegar?

¿Dónde queremos estar?

---

<sup>8</sup> Documento Dr. Galo Moreno F. Msc.



¿Hacia dónde quiero ir?, ¿Qué quiero ser?

Partiendo primeramente del diagnóstico situacional que nos da información de cómo se halla la organización en el presente, se establece la visión que es la proyección en el futuro, que debe ser conocida por todas las personas, fortalecida en el trabajo diario y una meta que se vea alcanzable, y a la vez genere motivación en su consecución.

**Tabla 3.3 Elementos Clave de la Visión**

<b>Elementos clave</b>	<b>Definición</b>
¿Condiciones del talento humano?	Talento humano debidamente clasificado, capacitado y motivado.
¿Principios y valores?	Transparencia, lealtad, disciplina, servicio, abnegación.
¿Filosofía?	Administrar el talento humano, de conforme a las normas y leyes, y propensión al desarrollo y operatividad de las operaciones aéreas.
¿Actividad?	Planeamiento, coordinación y control del Talento humano

Fuente: Dpto. Personal A-1 COAD  
Elaborado por Jhonathan Andrade

### **Visión de la FAE**

“Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad pionera en el desarrollo aeroespacial.”

### **Visión del Dpto. Personal A-1**

“Ejecutar las actividades del Dpto. de Personal A-1 en base a procesos de manera responsable y transparente, con apego a las leyes, normas, y propensión al desarrollo y operatividad de las operaciones aéreas”.

### **3.6 Objetivos**

Los objetivos significan una meta a alcanzar que sea medible y verificable, una definición acertada indica que: “Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado (puede ser en corto, mediano o largo plazo). Los objetivos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades.

Los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias<sup>9</sup>

### **Objetivos.-**

1. Realizar los procesos del A-1 para optimizar el empleo de recursos, disminuyendo tiempos de ejecución, márgenes de error y costos de operación en las actividades, para el apoyo a las operaciones aéreas.
2. Contar con una cultura de procesos, de eficiencia y resultados óptimos que genere satisfacción en el trabajo y mejore la imagen institucional.
3. Mantener al talento humano capacitado acorde a las necesidades operativas y avances científicos y tecnológicos.

### **3.7 Políticas**

Las políticas se definen como: “un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. Algunas políticas incluyen reglas; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada. Las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplir los objetivos.”<sup>10</sup>

A continuación se detalla las políticas que constan en el acta de entrega y recepción de funciones del Dpto. de Personal A-1 y que servirán para alcanzar los objetivos propuestos:

<sup>9</sup> Documento Dr. Galo Moreno F. Msc.

<sup>10</sup> Documento Dr. Galo Moreno F. Msc.

- La designación de Comandantes y Jefes en los diferentes niveles se la realizará luego de un análisis pormenorizado de la capacidad y competencia del personal y no necesariamente por su antigüedad en la Fuerza.
- Se evaluará la gestión del desempeño del personal.
- Se impulsarán las secciones de educación para mantener un control de perfeccionamiento del personal.
- Se deberá difundir y promover el cumplimiento de los valores institucionales (honor, valor, integridad, disciplina, servicio, abnegación).
- Para todo acto administrativo, los Comandantes en sus diferentes niveles, deberán observar el uso y aplicación de las Leyes, Reglamentos, Procedimientos y toda normativa vigente en la Institución.
- En todo momento y circunstancia se deberá respetar la condición y los derechos humanos, sin distinción de sexo, raza o religión.
- Todos los requerimientos del personal para hablar o entrevistarse con los Comandantes deberán ser atendidos. No hay un solo problema, por insignificante que sea, que no merezca ser conocido y escuchado por la autoridad en cualquier nivel.
- Se supervisará continuamente la calidad del servicio del rancho y no se establecerán privilegios en el pago ni en la calidad.
- Para la asignación de vivienda, se observará estrictamente las regulaciones existentes, por ningún concepto se privilegiará a ningún Oficial o Aerotécnico.
- Las faltas disciplinarias se sancionarán con la aplicación del RDM y deberán ser registradas en el libro de vida.
- Se deberá prevenir e impedir el enfrentamiento con personal de la Policía Nacional, adoctrinando permanentemente sobre las normas de buena conducta ciudadana que el personal militar debe observar en toda situación y circunstancia; insistiendo que la

condición de militar no permite ni autoriza alguna actividad que no sea la estrictamente profesional.

- Se exigirá el porte militar en todo momento y circunstancia que las leyes y Reglamentos faculden, insistiendo en la imagen del Soldado del aire, en la presencia, aseo, corte de cabello, uso del uniforme, saludo militar, etc.

### **3.8 Estrategias**

Las estrategias son el conjunto de ideas que se originan a partir de la información que brinda el diagnóstico situacional realizado, de manera práctica una definición indica que: “Es el camino o la alternativa que se debe seguir para alcanzar un objetivo. Nos muestran la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos. Usos de acción general o alternativas que muestra la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos.

Para definir estrategias se debe ubicar la posición estratégica de la empresa, que es la suma de las respuestas: ¿A quiénes debo buscar como clientes?, ¿Qué productos o servicios les debo ofrecer?, ¿Cómo debo hacer esto?”<sup>11</sup>

Las estrategias que se plantean, han sido elaboradas en base a los objetivos anteriormente señalados:

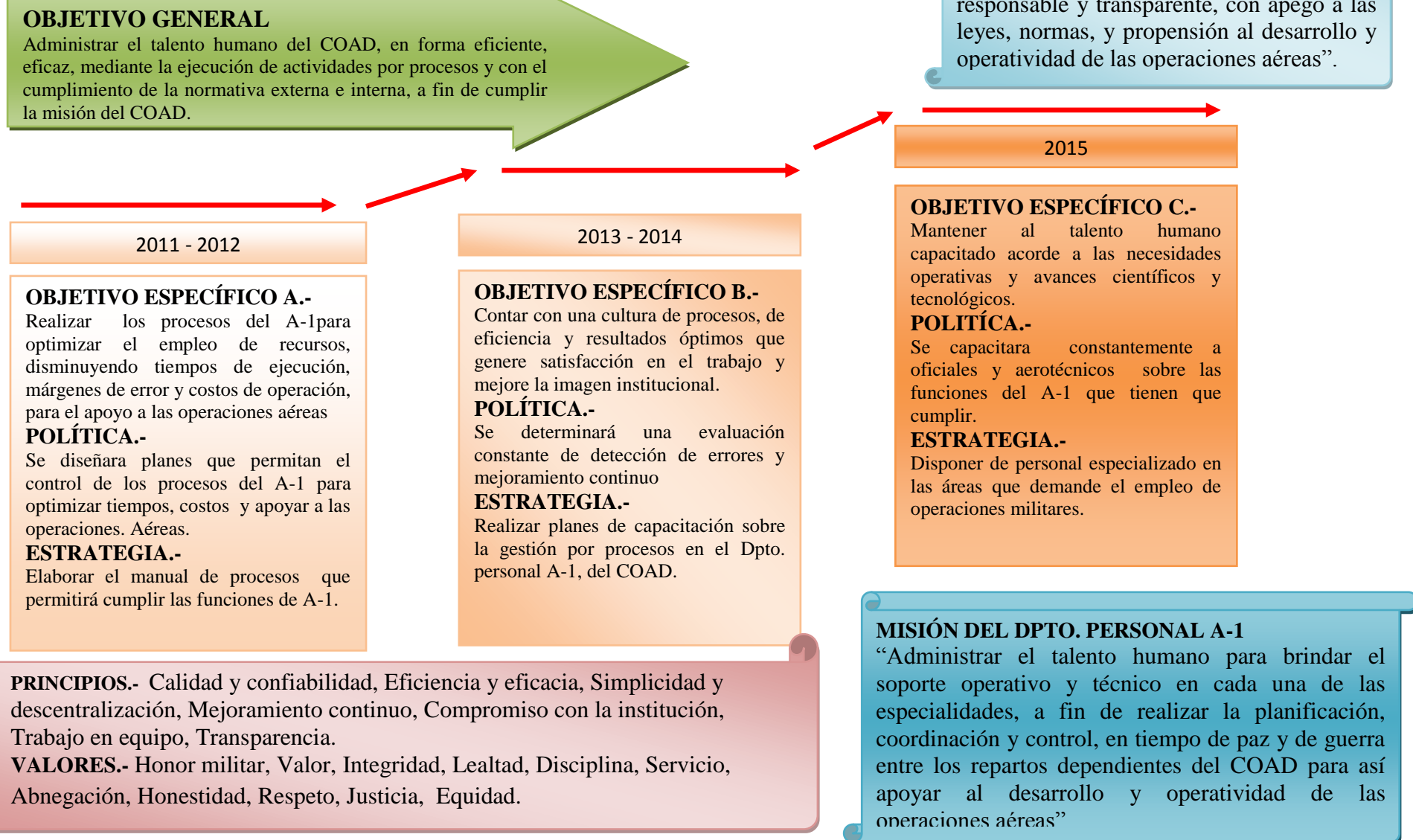
1. Elaborar el manual de procesos que permitirá cumplir las funciones de A-1.
2. Realizar planes de capacitación sobre la gestión por procesos en el Dpto. personal A-1, del COAD.
3. Disponer de personal especializado en las áreas que demande el empleo de operaciones militares.
3. Optimizar el empleo del recurso humano.
4. Incrementar el nivel de conciencia social.

### **3.9 MAPA ESTRATÉGICO**

---

<sup>11</sup> Documento Dr. Galo Moreno F. Msc.

**Fig. 3.1 Mapa estratégico**



Fuente: Dpto. Personal A-1 COAD

Elaborado por Jhonathan Andrade

## CAPÍTULO IV

### LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

En este capítulo se procede a realizar un inventario de procesos que se ejecutan en Dpto. de Personal A-1 del COAD, lo cual nos va a permitir identificar todos los procesos importantes estratificándolos en gobernantes, productivos y habilitantes.

Con el análisis de cada proceso se determinara:

- Tiempos
- Costos
- Responsables,
- Productos y servicios

Que se logran con su cumplimiento y su impacto en cuanto al presupuesto. Es decir, un análisis detallado de todos los elementos que componen la cadena de valor de la unidad en estudio, con el fin de realizar un mejoramiento tangible del servicio que se entrega.

#### 4.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS

**Definición.-** La cadena de valor empresarial establecida por Michael Porter, es un modelo que identifica todas las fuentes de generación de valor para el cliente, un instrumento teórico en el cual se incluye todas las actividades que en conjunto se realizan en una organización para determinar cómo se interrelacionan los procesos y la manera en que se agrega valor para la entrega de un producto o servicio final. La cadena de valor identifica actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas actividades se dividen en actividades primarias y de apoyo.

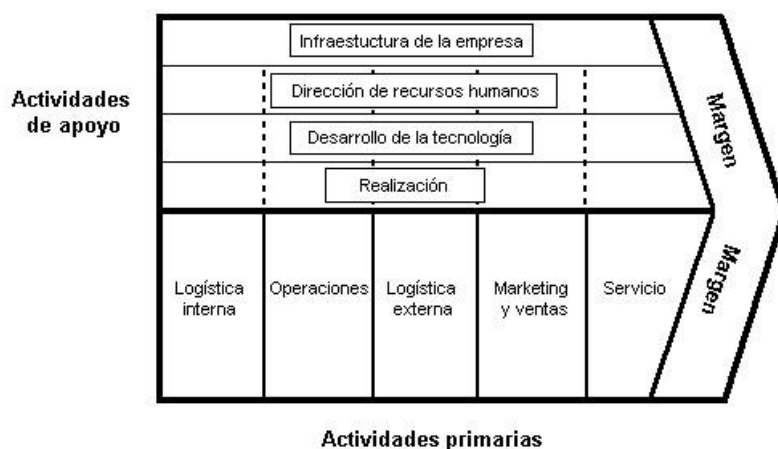
**Actividades primarias.-** Las actividades primarias que se identifican en la cadena de valor son todas aquellas que contribuyen al desarrollo del producto o servicio, así como todos los procesos trascendentales para el mismo como producción, logística, comercialización, venta y post venta.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva<sup>12</sup>.

**Actividades de soporte.-** Son todas aquellas actividades que sirven de apoyo a las actividades primarias, es decir, aquellas que soportan la actividad básica de la empresa como son las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general), entre otras.

**El Margen.-** Constituye la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

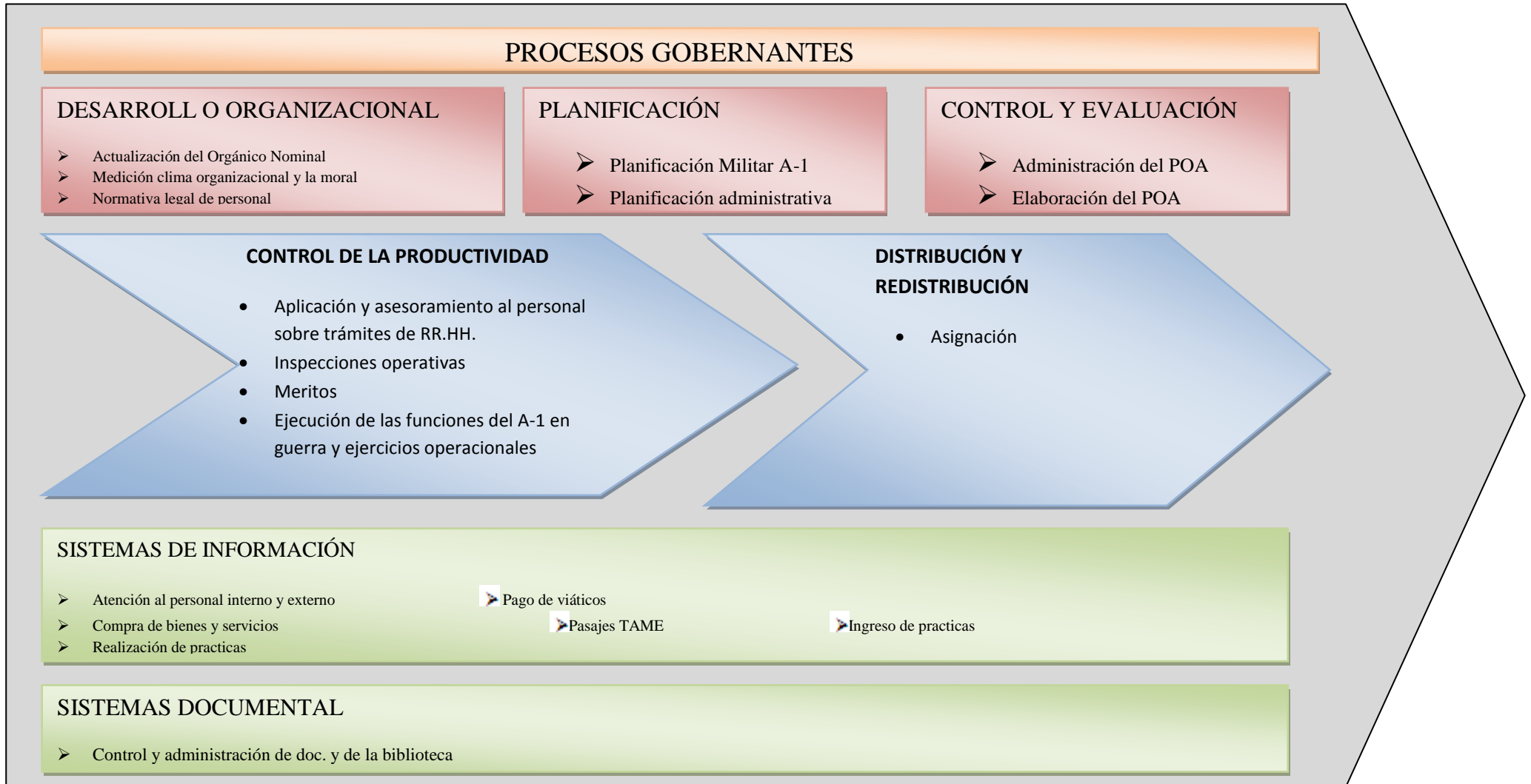
**Fig. 4.1 Cadena de Valor**



Fuente: Pagina Web Grupo Consultoría

<sup>12</sup> [www.grupoconsultoria.com](http://www.grupoconsultoria.com)

**Fig. 4.2 CADENA DE VALOR DEL DPTO. DE PERSONAL A-1**



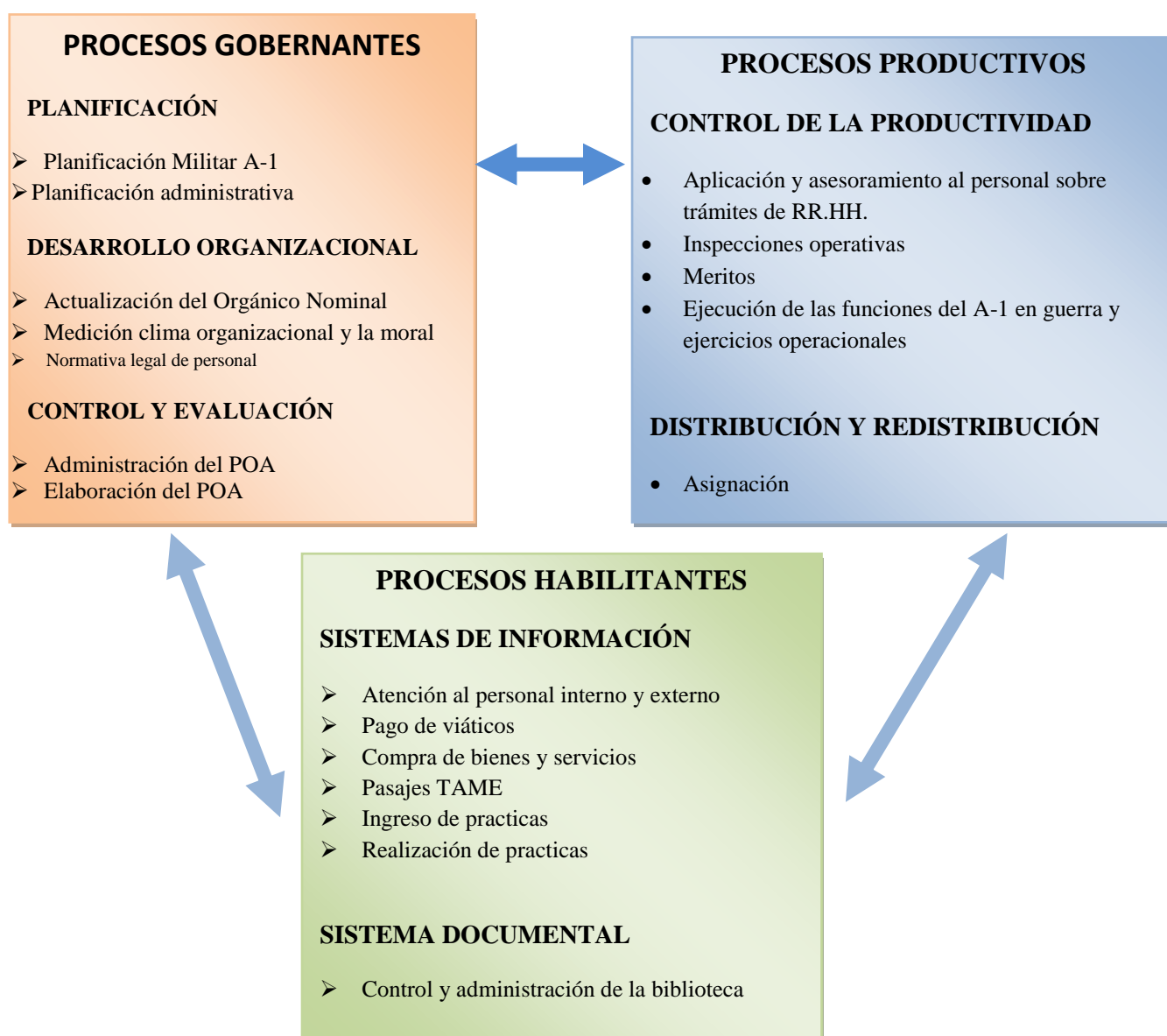
Fuente Dpto. Personal A-1

Elaborado Por Jhonathan Andrade



### Fig. 4.3 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es una herramienta que permite visualizar el despliegue y conformación de los niveles de procesos de una organización, ofrece una visión general del sistema de gestión en el que se representan los procesos que componen dicho sistema, así como sus relaciones principales representadas mediante flechas y registros que son los flujos de información.



Fuente: Dpto. Personal A-1 COAD  
Elaborado por Jhonathan Andrade

## 4.2 DIAGRAMA IDEF-0

La metódica del SADT se elaboró, principalmente por Douglas Ross, en los años 1960 para el tratamiento de sistemas complejos mediante la construcción de modelos. El método recurre a la semántica gráfica para ayudar a estructurar y precisar la semántica del lenguaje natural que se emplea al construir un modelo, que permite identificar los niveles que existe en la organización.

### Un modelo SADT:

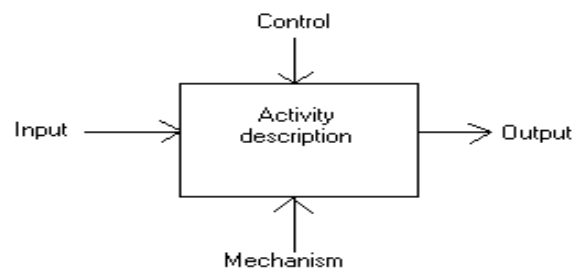
- Selecciona un único objetivo, una única intención, y una única perspectiva en el planteamiento del problema.
- La intención o finalidad se formula en una serie de cuestiones a que deberá responder el modelo.
- La perspectiva o punto de vista formula la definición del planteamiento del problema.

Cada diagrama representa una transformación, el diagrama incluye cuatro factores: entradas, controles, mecanismos, y salidas. Las entradas o inputs son los ítems de los datos que se transforman para originar outputs.

Los controles son ítems tales como presupuesto y horario que suponen exigencias sobre el proceso que es descrito; los mecanismos son ayudas externas al proceso, tal como herramientas y técnicas usadas para realizar la transformación. Así, cada diagrama se dibuja como bloque con tres flechas que entran y una de salida. Como sucede con muchos otros métodos, los diagramas se ordenan en una jerarquía para mostrar más detalle en niveles más bajos.

El esquema de los elementos básicos del IDEF0 es:

**Fig. 4.4: ELEMENTOS BÁSICOS DEL DIAGRAMA IDEF0**



Fuente: Pagina Web Grupo Consultoría  
Elaborado por Jhonathan Andrade

Este diagrama global o de alto nivel puede considerarse como objeto que luego se reescribe como varios diagramas de nivel inferior. Este es el esquema de base al posterior modelo IDEF0.

El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.

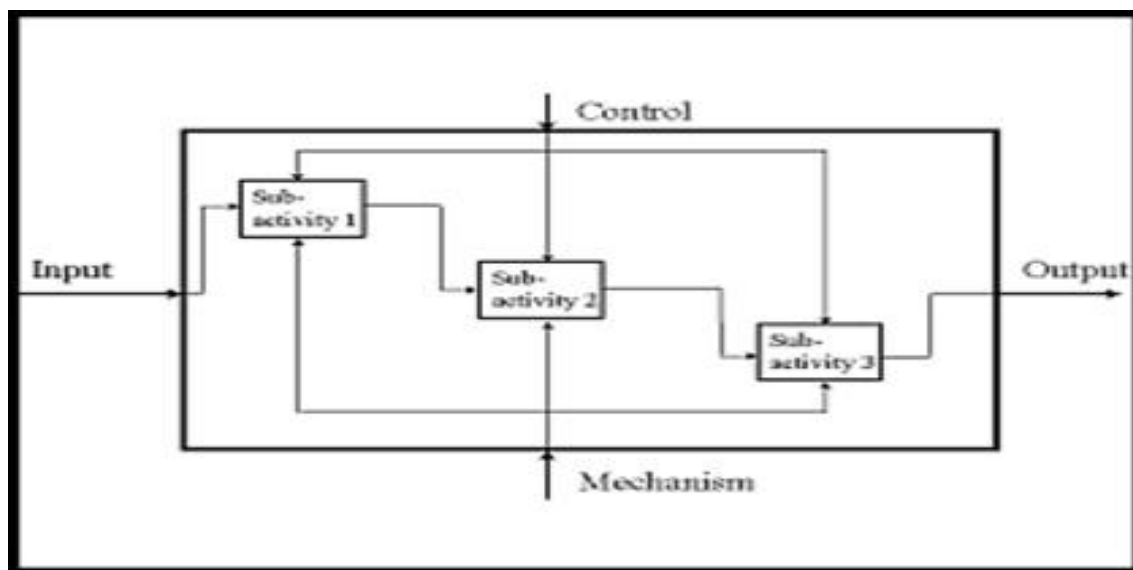
Es una guía en la descripción de cada proceso o actividad considerada como combinación de cinco magnitudes básicas que se representan gráficamente como:

- 1) Procesos o actividades
- 2) inputs (insumos)
- 3) controles,
- 4) mecanismos o recursos para la realización de tareas

5) Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos)<sup>13</sup>

La metódica del IDEF trabaja con una lógica de desglose que permite pasar del análisis de un proceso global al de sus subprocessos (similar a la lógica en la programación por objetos).

**Fig. 4.5. JERARQUIZACIÓN DE ELEMENTOS DEL IDEF-0**



Fuente: Pagina Web Grupo Consultoría  
Elaborado por Jhonathan Andrade

### **ELEMENTOS BÁSICOS EN LA DESCRIPCIÓN IDEF-0**

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos, que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

La semántica de utilización de estos elementos gráficos es la siguiente:

**Actividad:** se representa con un cuadro, indica una función, proceso o transformación, en nuestro caso sería la recepción, análisis, tratamiento y entrega.

<sup>13</sup> [http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org\\_temas/org\\_praxis/planificar/unidades\\_didactic/9\\_tools\\_m](http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/org_praxis/planificar/unidades_didactic/9_tools_m)

**Entrada:** se representa con una flecha entrando por el lado izquierdo de la actividad, indica los materiales o informaciones que se transformarán en la actividad para obtener la salida.  
(Atención de reclamos, solicitudes, consultas y denuncias)

**Salida:** se representa con una flecha saliendo del lado derecho de la actividad, indica los objetos o informaciones producidos por la ocurrencia de la actividad.

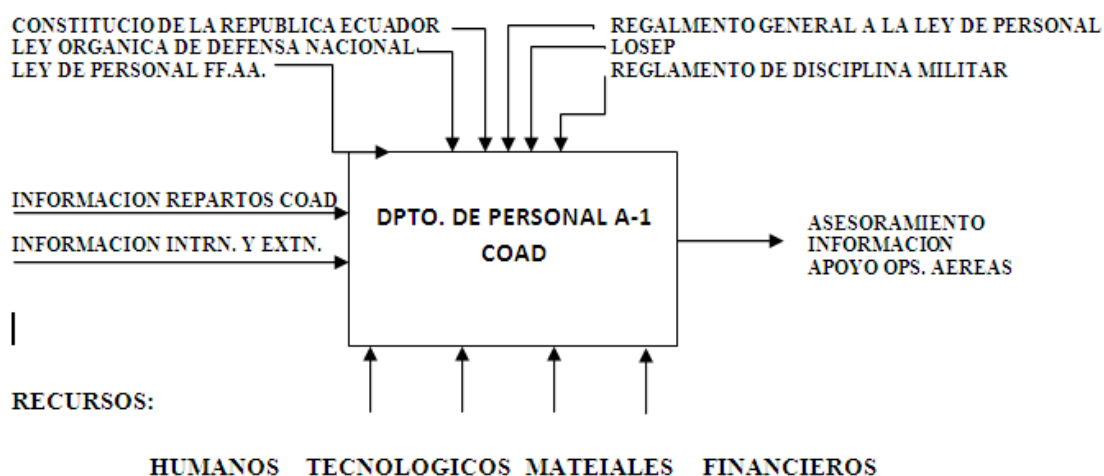
(Solventar consultas, atender solicitudes, resolución de reclamos, reporte de denuncias y satisfacción al cliente)

**Control:** se representa con una flecha entrando por la parte superior, indica las regulaciones que determinan si una actividad se realiza o no.

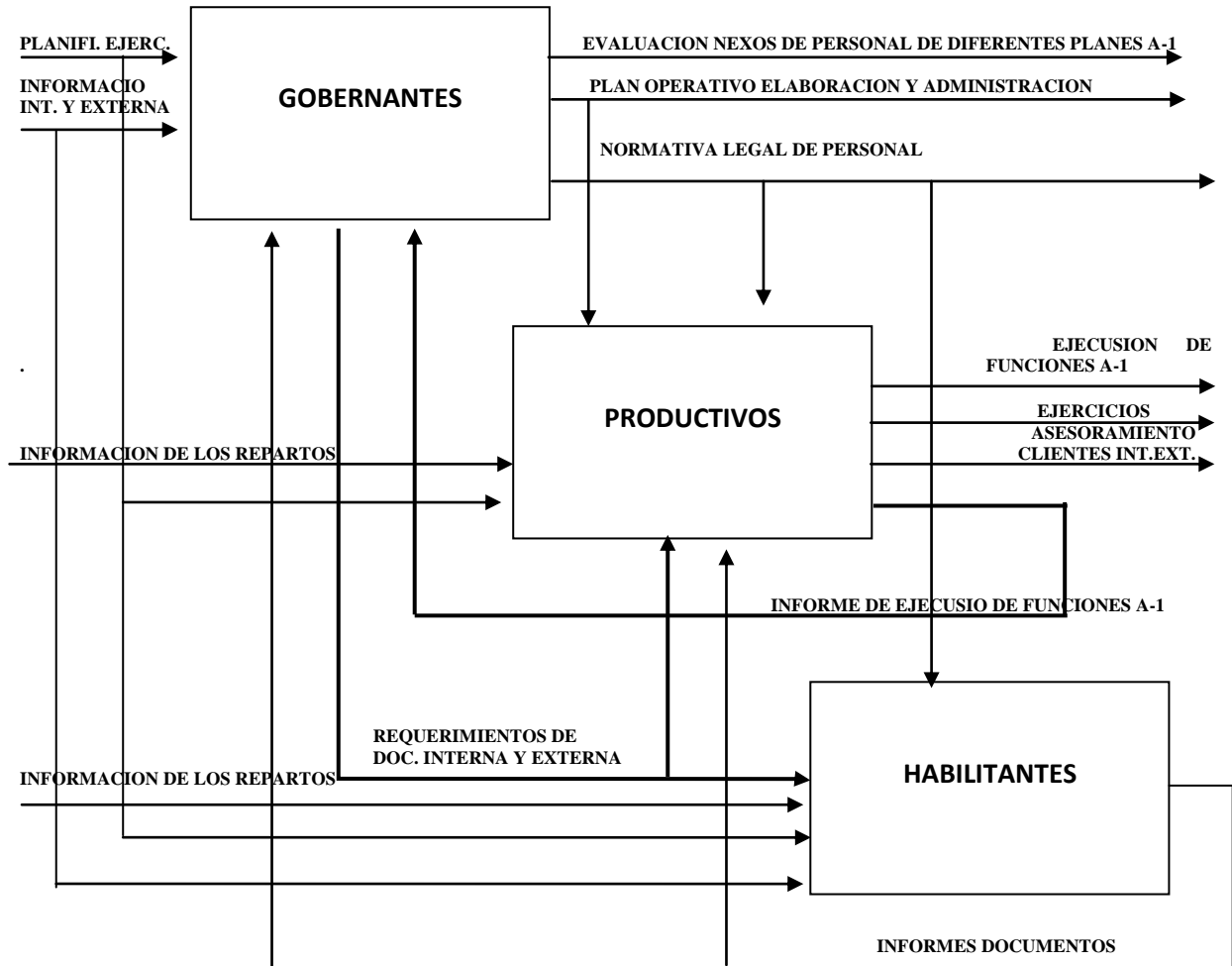
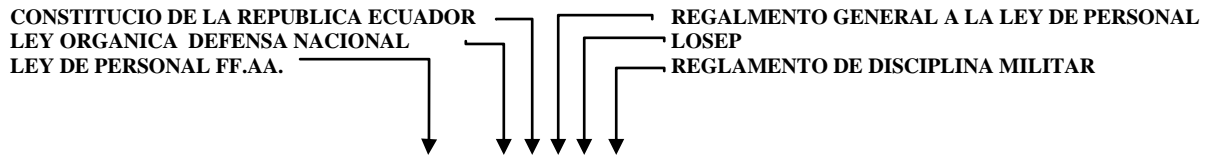
Ejemplo: Leyes, Reglamentos, Regulaciones, Ordenanzas, etc.

**Sujeto:** se representa con una flecha entrando por la parte inferior, indica los recursos que ejecutan una actividad. Ejemplo: Recursos Humanos, Financieros, Equipos, Materiales, Infraestructura, etc.

**Fig. 4.6 el modelo IDEF0 del Dpto. De Personal A-1:**



ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE



Elaborado por: Jhonathan Andrade  
 Fuente: Dpto. de Personal A-1 COAD

### 4.3 INVENTARIO DE PROCESOS

Realizar el inventario de procesos nos permite obtener información detallada para la jerarquización de los procesos tanto gobernantes, productivos o generadores de valor y habilitantes llegando al nivel de subprocesos.

**Tabla 4.1. Inventario de procesos**

<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA</b>		
Fecha de aprobación 17 de Dic. Del 2008		
<b>DETALLE DE PROCESOS</b>		
GOBERNANTES	PLANIFICACIÓN	Planificación Militar A-1
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Actualización del Orgánico Nominal
		Medición clima organizacional y la moral
		Normativa legal de personal
	EVALUACIÓN Y CONTROL	Administración de l POA
Elaboración del POA		
PRODUCTIVOS	CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD	Aplicación y asesoramiento al personal sobre trámites de RR.HH.
		Inspecciones
		Meritos
	Ejecución de las funciones del A-1 en guerra y ejercicios operacionales	
DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN	Asignación	
HABILITANTES	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Atención al personal interno y externo
		Compra de bienes y servicios
		Realización de practicas
		Pasajes TAME
		Pago de viáticos
		Ingreso de practicas
	SISTEMA DOCUMENTAL	Control y administración de doc. y de la biblioteca

Elaborado por: Jhonathan Andrade  
Fuente: Dpto. de Personal A-1 COAD

**Tabla.4.2 Detalle de Procesos**

<b>DETALLE DE PROCESOS GOBERNANTES</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>
Planificación Militar A-1
Planificación Administrativa
<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>
Administración de l POA
Elaboración del POA
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>
Actualización del Orgánico Nominal
Medición clima organizacional y la moral
Normativa legal de personal

<b>DETALLE DE PROCESOS PRODUCTIVOS</b>
<b>CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD</b>
Aplicación y asesoramiento al personal sobre trámites de RR.HH.
Inspecciones
Meritos
Ejecución de las funciones del A-1 en guerra y ejercicios operacionales
<b>DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN</b>
Asignación

<b>DETALLE DE PROCESOS HABILITANTES</b>
<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>
Atención al personal interno y externo
Compra de bienes y servicios
Realización de practicas
Elaboración de documentos
Pasajes TAME
Pago de viáticos
Ingreso de practicas
<b>SISTEMA DOCUMENTAL</b>
Archivo de documentación
Recepción y distribución de documentos legalizados
Control y administración de la biblioteca
Acción dada a la documentación
Ingreso y procesamiento de la documentación

Elaborado por: Jhonathan Andrade

Fuente: Dpto. de Personal A-1 COAD



## 4.4 SELECCIÓN DE PROCESOS

A fin de determinar los procesos más importantes en el Dpto. de personal A-1 se han definido seis preguntas claves, a través de las cuales se determinará el impacto que cada proceso/subproceso, a continuación se expresan las mencionadas preguntas:

- a) ¿Este proceso es importante para el Dpto. de Personal A-1 y el Estado Mayor?
- b) ¿Si se mejora este proceso se logra satisfacer a los requerimientos del Estado Mayor?
- c) ¿Este proceso es genera valor al Dpto. de Personal A-1?
- d) ¿El proceso nos permite reducir tiempos y costos en el empleo del RR.HH.?
- e) ¿Si se mejora este proceso aportará al cumplimiento de los objetivos del A-1?
- f) ¿Este proceso permite apoyar al desarrollo de las operaciones aéreas del COAD?

Las preguntas planteadas serán valoradas de la siguiente manera:

- 1 si la respuesta es afirmativa
- 0 si la respuesta es negativa

**Tabla: 4.3 Selección de Procesos**

ORDEN	PROCESOS	PREGUNTAS						TOTAL	PROCESO SELECCIONADO
		A	B	C	D	E	F		
<b>1</b>	<b>GOBERNANTES</b>								
1.1.1	PLANIFICACIÓN								
1.2.2	Planificación Administrativa								
1.1.2	Planificación Militar A-1	1	1	1	1	1	1	6	<b>OK</b>
1.2	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>								
1.2.1	Actualización del Orgánico Nominal	1	0	1	1	0	1	4	
1.2.2	Medición clima organizacional y la moral	1	0	0	0	1	1	3	
1.2.3	Normativa legal de personal	1	0	0	0	1	0	2	
1.3	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>								
1.3.1	Administración del POA	1	0	0	0	1	1	3	
1.3.2	Elaboración del POA	1	0	0	0	1	1	3	
<b>2</b>	<b>PRODUCTIVOS</b>								
2.1	<b>CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD</b>								
2.1.1	Aplicación y asesoramiento al personal sobre trámites de RR.HH.	1	0	0	0	1	1	3	
2.1.2	Inspecciones	1	1	1	1	1	1	6	<b>OK</b>
2.1.3	Meritos	1	0	0	0	1	0	2	

2.1.4	Ejecución de funciones del A-1 en guerra y ejer. operacionales	1	1	1	1	1	1	6	<b>OK</b>
2.2	<b>ASIGNACIÓN Y REASIGNACION</b>								
2.2.1	Asignación	1	0	1	1	1	0	4	
<b>3</b>	<b>HABILITANTES</b>								
3.1	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>								
3.1.1	Atención al personal interno y externo	1	0	0	0	1	1	3	
3.1.2	Compra de bienes y servicios	1	0	0	0	1	1	3	
3.1.3	Realización de practicas	1	0	0	0	0	0	1	
3.1.4	Elaboración de documentos	1	0	0	0	1	1	3	
3.1.5	Pasajes TAME	1	0	0	0	1	0	2	
3.1.6	Pago de viáticos	1	0	0	0	1	0	2	
3.1.7	Ingreso de practicas	1	0	0	0	1	0	2	
3.2	<b>SISTEMA DOCUMENTAL</b>								
3.2.1	Control y administración de la biblioteca	1	0	0	0	1	0	2	

<b>PROCESOS SELECCIONADOS</b>									
<b>1</b>	<b>GOBERNANTES</b>								
<b>1.3.1</b>	Planificación Militar A-1	1	1	1	1	1	1	6	
<b>2</b>	<b>PRODUCTIVOS</b>								
<b>2.1.2</b>	Inspecciones	1	1	1	1	1	1	6	
<b>2.1.4</b>	Ejecución de funciones del A-1 en guerra y ejer. operacionales	1	1	1	1	1	1	6	

Elaborado por: Jhonathan Andrade

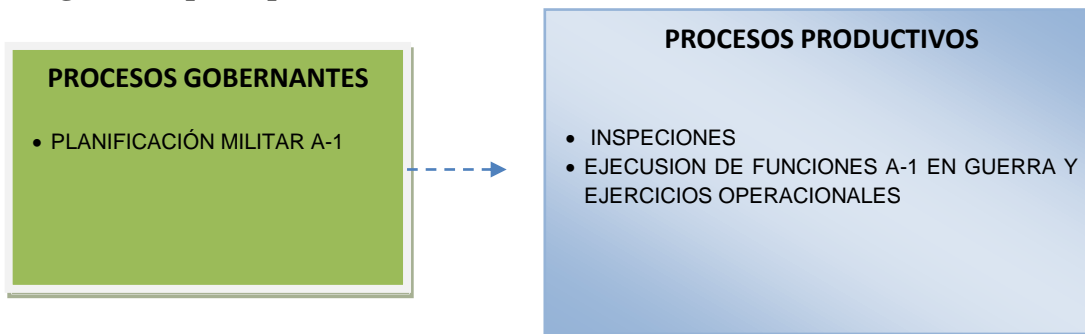
Fuente: Dpto. de Personal A-1 COAD

## 4.5 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

El mapa de procesos seleccionados apoyará al cumplimiento de la misión y objetivos del área del Dpto. de Personal A-1 y guiará a identificar los procesos que generan valor agregado al servicio que brinda el área, satisfaciendo de esta forma los clientes internos y externos.

En el mapa de procesos se detallarán todos los procesos y subprocesos para visualizar a aquellos que han sido seleccionados y que serán sujeto de evaluación y mejoramiento.

Como definición, el mapa de procesos es una herramienta que permite visualizar el despliegue y conformación de los niveles de procesos de una organización, ofrece una visión general del sistema de gestión en el que se representan los procesos que componen dicho sistema, así como sus relaciones principales representadas mediante flechas y registros que son los flujos de información.





**Fig. 4.6 Mapa de procesos Seleccionados**

Elaborado por: Jhonathan Andrade  
Fuente: Dpto. de Personal A-1 COAD

## 4.5 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

Realizar un análisis de procesos implica estudiar todos los factores intervinientes en un proceso, para conseguir estabilizarlo y si es caso mejorarlo, a fin de ganar en productividad y competitividad, entendiendo ésta mejora en los ámbitos de producto (materiales), acciones (tiempo), ergonomía y calidad de proceso. Obteniendo, una mejora en la capacidad de producción, una reducción de costos, un servicio mejor a cliente (calidad y tiempo de respuesta) ó unas funcionalidades mejores en el producto.

### 4.5.1 SIMBOLOGIA

SIMBOLO	IDENTIFICACION	OBSERVACION
	Inicio	NO AGREGA VALOR
	Actividades: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso	AGREGA VALOR
	Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, o salga del proceso.	NO AGREGA VALOR
	Decision o alternativa: indica un punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión.	NO AGREGA VALOR
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.	NO AGREGA VALOR
	Conector de pagina: Es un conector o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.	NO AGREGA VALOR

Elaborado por: Jhonathan Andrade  
Fuente: Dpto. de Personal A-1 COAD

## 4.5.2 HOJA DE GASTOS DE PERSONAL

La hoja de costos de personal es una herramienta que permite medir y ponderar los costos que se incurre en la ejecución de los procesos, en la parte de remuneración del recurso humano.

En la hoja de costos del recurso humano se detallará el sueldo o haber militar del personal que está inmerso directamente en los procesos seleccionados en los niveles Directivos, Jefaturas de Departamento, Supervisores, Técnicos y Ayudantes, para determinar por cada cargo o puesto el valor por minuto de remuneración, cálculo que servirá para obtener los costos totales de utilización del recurso humano en cada proceso, es decir, se obtiene un coeficiente específico por persona.

Finalmente el cálculo total de costos de operación y cada persona involucrada en el proceso, son sumados para obtener el coeficiente de costo total como se detalla en las tablas subsiguientes:

**Tabla 4.4 De Gastos De Personal**

ORD.	GRADO	CARGO	H. MILITAR	H.M. ANUAL	D.3ER. SUELDO	D.4TO.SU ELDO	OTRO BENEFICIO	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO
1	CRNL.	JEFE. DPTO. PERSONAL A-1	3648,77	43785,24	3648,77	240	200	47874,01	0,27704867
2	TNTE.	JEFE SECCIÓN EVAL. Y DESMP	1553,46	18641,52	1553,46	240	200	20634,98	0,11941539
3	SGOP.	SUPERVISOR	1419,85	17038,2	1419,85	240	200	18898,05	0,10936372
4	SGOP.	TECNICO RR.HH.	1392,01	16704,12	1392,01	240	200	18536,13	0,10726927
5	SGOP.	TECNICO RR.HH.	1393,01	16716,12	1393,01	240	200	18549,13	0,1073445
6	CBOP.	TECNICO RR.HH.	1068,36	12820,32	1068,36	240	200	14328,68	0,0829206
7	CBOP.	TECNICO ADMINISTRACION	1069,36	12832,32	1069,36	240	200	14341,68	0,08299583
8	CBOS.	AYUDANTE DE RR.HH	933,24	11198,88	933,24	240	200	12572,12	0,07275532
9	CBOS.	AYUDANTE DE ADMINISTRACION	933,24	11198,88	933,24	240	200	12572,12	0,07275532

Elaborado por: Jhonathan Andrade  
Fuente: Dpto. de Personal A-1 COAD

### 4.5.3 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN

En la hoja de costos de operación irá detallado todas las partidas presupuestarias u gastos de servicios básicos que son ejecutadas a lo largo del año como gastos operativos que están directamente relacionados con la ejecución de los procesos seleccionados y llegar al costo por minuto de operación de cada partida cuya sumatoria será el coeficiente final. En razón de que la Dpto. de Personal no cuenta con presupuesto individual para servicios básicos se ha realizado un cálculo estimado del mismo dividiendo el total del presupuesto de servicios básicos para el número de Departamentos, secciones y otros que conforman el edificio del COAD.

**Tabla 4.5 De Costos De Operación**

SERVICIOS BASICOS			DPRECIACIO EQUIPOS	MATERIALES DE ASEO	MATERIAL DE IMPRESIÓN, FOTOGRAFIA REPRODUCCION Y PUBLICACION	MATERIAL EQUIPO DE OFICINA	TOTAL	COSTO OPERACIÓN MIN.
LUZ	AGUA	TELF.YCOM.						
255	38	300	500	782	3605	2697	8177	0,015773534

Elaborado por: Jhonathan Andrade

Fuente: Dpto. de Personal A-1 COAD

### 4.5.4 COSTO TOTAL DE OPERACIÓN

Costo de Operación Total = Sueldo por Minuto + Costo de Operación por Minuto

**Tabla 4.6 de Costo Total de Operación**

ORD.	GRADO	CARGO	COST.PERS.	COST.OPER.	TOTAL
1	CRNL.	JEFE. DPTO. ERSONAL A-1	0,27704867	0,00549769	<b>0,28254635</b>
2	TNTE.	JEFE SECCIÓN EVAL. Y DESMP	0,11941539	0,00549769	<b>0,12491308</b>
3	SGOP.	SUPERVISOR	0,10936372	0,00549769	<b>0,1148614</b>
4	SGOP.	TECNICO RR.HH.	0,10726927	0,00549769	<b>0,11276696</b>
5	SGOP.	TECNICO RR.HH.	0,1073445	0,00549769	<b>0,11284219</b>

6	CBOP.	TECNICO RR.HH.	0,0829206	0,00549769	<b>0,08841829</b>
7	CBOP.	TECNICO ADMINISTRACION	0,08299583	0,00549769	<b>0,08849352</b>
8	CBOS.	AYUDANTE DE RR.HH	0,07275532	0,00549769	<b>0,07825301</b>
9	CBOS.	AYUDANYE DE ADMINISTRACION	0,07275532	0,00549769	<b>0,07825301</b>

Elaborado por: Jhonathan Andrade

Fuente: Dpto. de Personal A-1 COAD

Los resultados obtenidos se utilizarán en la diagramación de procesos para determinar el costo de cada actividad dentro de cada proceso, permitiendo de esta manera obtener el costo y tiempo total de cada proceso.

#### 4.5.5 DIAGRAMACIÓN

A continuación se establece los tiempos y los costos de cada proceso, se determinarán las eficiencias que serán expresados en porcentajes.

AV. = Agregadores de valor

NAV. = No agregadores de valor

Calculamos con las siguientes fórmulas:

$$\text{Eficiencia de tiempo y costos} = \frac{\Sigma \text{ tiempo de actividades que agregan valor}}{\Sigma \text{ tiempo total}}$$







$$\text{Eficiencia de costo} = \frac{\Sigma \text{ costo de actividades que agregan valor}}{\Sigma \text{ costo total}}$$

Posterior se procede a tabular los datos representándolos en el formato respectivo.

Los parámetros para calificar la eficiencia de los procesos se establecerá con un valor superior al 70%, sin embargo valores entre 70% y 80% serán sujetos de mejoramiento.

#### DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

TABLA 4.7 PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1

No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
							AV	NAV	AV	NAV	
<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>		<b>PROCESO: GOBERNANTE</b>					<b>SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN</b>				
		<b>PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1</b>									
<b>ENTRADA: DESDE EL INICIO DE LA GUERRA O EJERCICIO</b>		<b>SALIDA: FINALIZACION DE LA GUERRA O EJERCICIO</b>					<b>FRECUENCIA: 1</b>				
<b>VOLUMEN: ANUAL</b>		<b>COSTO: 1881,2116</b>					<b>EFICIENCIA EN TIEMPO: 76%</b>				
<b>TIEMPO: 10355</b>		<b>LUGAR Y FECHA:</b>					<b>EFICIENCIA EN COSTO: 63%</b>				
1	PARTICIPAR EN REUNIONES PRELIMINARES SOBRE LA PLANIFICACIÓN MILITAR Y REVISIÓN DEL PLAN DE CAMPAÑA "HALCÓN".	x					30		8,4764		El plan de campaña es secreto.
2	RECEPTAR EL CONCEPTO PRELIMINAR DEL COMANDANTE Y GUÍA DE PLANEAMIENTO.	x					5		1,4127		
3	ELABORAR LA APRECIACIÓN PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN DE PERSONAL, CONFORME A LOS FORMATOS AGA.			x			1440		406,87		Existe ocasiones en que el tiempo es demasiado corto
4	REMITIR LA APRECIACIÓN PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN DE PERSONAL AL JEFE DEL ESTADO MAYOR COAD.					x	60		5,3051		
5	ELABORAR PRESENTACIÓN DE LA APRECIACIÓN PRELIMINAR PARA EL COMANDANTE Y OFICIALES DEL ESTADO MAYOR COAD A SER EXPUESTA EN PLENARIA.	x					960		84,882		
6	RECEPTAR LA IDEA OPERATIVA GENERAL Y LOS CURSOS DE ACCIÓN TENTATIVOS POR PARTE DEL COMANDANTE.	x					120		33,906		
7	PARTICIPAR EN REUNIONES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN OPERATIVOS	x						2400		678,11	
8	PEDIR A LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL DE LOS REPARTOS SUBORDINADOS DEL COAD LAS APRECIACIONES DE LA SITUACIÓN.	x					1440		127,32		Hay ocasiones en que las escuadrillas nos remiten la apreciación tardíamente
9	RECIBIR DEL OFICIA A-3 LOS CURSOS DE ACCIÓN OPERATIVOS Y DEL A-2 LA POSIBILIDAD MÁS PROBABLE.				x		5		1,4127		
10	ELABORAR LA APRECIACIÓN DE LA SITUACIÓN DE PERSONAL	x					960		84,882		
11	PARTICIPAR EN REUNIONES DEL ESTADO MAYOR PARA ESCOGER EL MEJOR CURSO DE ACCIÓN OPERATIVO.	x					960		271,24		las reuniones son periódicas y entes caso pueden demorar por mas de dos días

12	RECIBIR DEL A-3 EL CURSO DE ACCIÓN OPERATIVO ESCOGIDO	x					10		2,8255		
13	ELABORAR EL ANEXO "D" DE PERSONAL	x					960		84,882		
14	REMITIR EL ANEXO "D" DE PERSONAL AL JEFE DEL ESTADO MAYOR COAD PARA INCLUIR EN EL PLAN DE CAMPAÑA ACTUALIZADO.	x					960		84,882		
15	VERIFICAR QUE EL ANEXO "D" DE PERSONAL SEA LEGALIZADO POR EL COMANDANTE DEL COAD.	x					30	0	8,4764		
16	RECEPTAR COPIA DEL ANEXO "D" PARA EL ARCHIVO DEL A-1			x			5		0,4421		
17	ENVIAR COPIA DEL ANEXO "D" DE PERSONAL A LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL DE LOS REPARTOS DEPENDIENTES DEL COAD PARA QUE ELABOREN SU ANEXO "D" AL PLAN OPERATIVO DE SU REPARTO.	x					10		0,8842		
18	EJECUTAR EL ANEXO "D" EN CASO DE GUERRA O PARA LOS EJERCICIOS OPERACIONALES.	x					0	0	0		El anexo "D" se aplica mientras dure la guerra o los ejercicios
	<b>TOTAL</b>						<b>7925</b>	<b>2430</b>	<b>1200</b>	<b>686,6</b>	
							10355		1886,211693		



TABLA 4.8 PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN DE FUNCIONES DEL A-1 EN GUERRA O EJERCICIOS OPS.












No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES		
							AV	NAV	AV	NAV			
1	MANTENER REUNIONES PERIÓDICAS CON A-1 DE LOS REPARTOS	x								30		8,476	
2	ELABORAR REQUERIMIENTOS DE ACLARACIONES SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES, ENTREGA FORMATOS QUE DEBEN UTILIZAR LOS A-1S			x			480				135,6		Los formatos se envían con anterioridad, y volverlos a revisar ocasiona perdida de tiempo.
3	REALIZAR EJERCICIOS SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES DEL A-1 CON LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL	x								960		271,2	
4	REMITIR A LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL EL ANEXO "D" DE PERSONAL AL PLAN DE CAMPAÑA "HALCÓN"					x	960					119,9	
5	VERIFICAR DE MANERA ESCRITA SI LAS FUNCIONES ESPECIALES DE PERSONAL DE LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD, CUMPLEN EN LOS DIFERENTES GRADOS DE ALERTAMIENTO (AMARILLA, AZUL Y ROJA)	x											Estos procedimiento se los realiza mientras dure el ejercicio.
6	RECIBIR LOS PARTES, INFORMES Y FORMULARIOS UTILIZADOS POR LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD	x					60					5,305	
7	ANALIZAR LOS REPORTES, PARTES E INFORMES DE LOS A-1	x					30					8,476	
8	VERIFICAR SI LOS A-1 DISPONEN DE TODOS LOS DOCUMENTOS PERMANENTES Y TEMPORALES DE PERSONAL			x			60						
9	ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL DE LOS REPARTOS SUBORDINADOS	x					480					135,6	
10	DISPONER AL AEROTÉCNICO A-1 QUE MANTENGA ARCHIVO DE LAS FUNCIONES DEL OFICIAL A-1			x			5					0,442	
11	ELABORAR EL INFORME FINAL DE LA GUERRA O DEL EJERCICIO OPERACIONAL	x					960						Este informe se lo realiza al final para evaluar el ejercicio.
<b>TOTAL</b>							<b>3035</b>	<b>990</b>	<b>405</b>	<b>280</b>			
							4025					685,10552	

TABLA 4.9 INSPECCIONES OPERATIVAS

No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	PREPARAR VISITA	x					960		119,9166		El plan de campaña es secreto.
2	ELABORAR FORMATO DE EVALUACIÓN			x				720		89,93742	
3	REALIZAR EVALUACIÓN	x					960		119,9166		Existe ocasiones en que el tiempo es demasiado corto
4	DISPONER ELABORACIÓN INFORME			x				15		0	
5	ELABORAR INFORME	x					180		22,48435		
6	LEGALIZAR INFORME	x					5		1,412732		
7	RETROALIMENTACIÓN	x					480		135,6222		
<b>TOTAL</b>							<b>2585</b>	<b>735</b>	<b>399,352</b>	<b>89,9374</b>	
							3320		489,2898654		

	<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>	<b>PROCESO:</b> PRODUCTIVO	<b>SUBPROCESO:</b> CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD
		<b>PROCEDIMIENTO:</b> INSPECCIONES OPERATIVAS	

<b>ENTRADA:</b> DESDE LA PLANIFICACIÓN DE LAS INSPECCIONES	<b>SALIDA:</b> HASTA LA PRESENTACION DE LOS INFORMES DE LA INSPECCION	<b>FRECUENCIA:</b> 1
--	---	----------------------

<b>VOLUMEN:</b> ANUAL	<b>COSTO:</b> 489,3	<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 77,86%
-----------------------	---------------------	-------------------------------------

<b>TIEMPO:</b> 3320	<b>LUGAR Y FECHA:</b>	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 81,62%
---------------------	-----------------------	------------------------------------

## 4.5.6 REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

### INFORME DE NOVEDADES DEL LOS PROCESOS SELECCIONADOS EN EL DPTO. PERSONAL A-1 COAD

**Proceso:** Gobernante

**Subproceso:** Planificación

**Procedimiento:** Planificación militar A-1

#### 1.- ANALISIS

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

#### NOVEDADES CUANTITATIVAS:

<b>Frecuencia:</b> 1	<b>Costo:</b> \$ 1881,21
<b>Volumen:</b> Anual	<b>Eficiencia (Tiempo):</b> 76%
<b>Tiempo:</b> 10355 minutos	<b>Eficiencia (Costo):</b> 63%

El tiempo del ciclo del proceso es de 10355 minutos, de los cuales 7925 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 2430 minutos no agrega valor y representa el 76% de eficiencia, el costo empleado es de \$1881,21 de los cuales \$1199,62 agrega valor y \$ 686,58 no agrega valor generando una eficiencia del 63%.

#### NOVEDADES CUALITATIVAS

- Por ser una institución militar, el plan de campaña es secreto, y no puede ser divulgado en cualquier medio.
- De acuerdo a cada situación el tiempo de elaboración de las apreciaciones de la situación varia, es decir como puede ser inmediata en caso de conflicto, o como puede ser en

varias semanas cuando se trata de un ejercicio, para este caso lo hemos hecho como si fuera para un ejercicio, teniendo el tiempo necesario para realizarla.

- Ejecutar el anexo “D”, depende de los días que se demore la guerra o el ejercicio dependiendo, para nuestro caso el ejercicio.

Guayaquil 10 de Enero del 2011

Tnte. Jhonathan Andrade Játiva

**JEFE DE LA SECCION CONTROL Y EVAL. DPTO. PERSONAL COAD**

**INFORME DE NOVEDADES DEL LOS PROCESOS SELECCIONADOS EN EL  
DPTO. PERSONAL A-1 COAD**

**Proceso:** Productivo

**Subproceso:** Control de la productividad

**Procedimiento:** Inspecciones

**1.- ANALISIS**

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

**NOVEDADES CUANTITATIVAS:**

<b>Frecuencia:</b> 8	<b>Costo:</b> \$ 489,3,64098
<b>Volumen:</b> Anual	<b>Eficiencia (Tiempo):</b> 77,86%
<b>Tiempo:</b> 3320 minutos	<b>Eficiencia (Costo):</b> 81,62%

El tiempo del ciclo del proceso es de 3320 minutos, de los cuales 2585 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 735 minutos no agrega valor y representa el 81,62% de eficiencia, el costo empleado es de \$489,3 de los cuales \$ 399,35 agrega valor y \$ 89,95 no agrega valor generando una eficiencia del 76,86%.

### **NOVEDADES CUALITATIVAS**

- Por ser una institución militar, las guías de inspección son secretas, y no puede ser divulgado en cualquier medio.
- De acuerdo a la ubicación cada reparto se debería considerar los tiempos, es decir desde el día de salida, hasta el día en que termina la inspección, para este caso se ha tomado únicamente se ha considerado como que el reparto esta dentro de la plaza.

Guayaquil 10 de Enero del 2011

Tnte. Jhonathan Andrade Játiva

### **JEFE DE LA SECCION CONTROL Y EVAL. DPTO. PERSONAL COAD**

#### **INFORME DE NOVEDADES DEL LOS PROCESOS SELECCIONADOS EN EL DPTO. PERSONAL A-1 COAD**

**Proceso:** Productivo

**Subproceso:** Control de la productividad

**Procedimiento:** Ejecución de las funciones A-1, en guerra o ejercicios operacionales

### **1.- ANALISIS**

En base al análisis del diagrama de procesos, se han podido determinar las siguientes novedades:

### **NOVEDADES CUANTITATIVAS:**

<b>Frecuencia:</b> 1	<b>Costo:</b> \$ 685,10
<b>Volumen:</b> Anual	<b>Eficiencia (Tiempo):</b> 75%
<b>Tiempo:</b> 4025 minutos	<b>Eficiencia (Costo):</b> 59%

El tiempo del ciclo del proceso es de 4025 minutos, de los cuales 3035 minutos corresponde al tiempo que agrega valor y 990 minutos no agrega valor y representa el 75% de eficiencia, el costo empleado es de \$685,10 de los cuales \$405 agrega valor y \$ 280,10 no agrega valor generando una eficiencia del 59%.

#### **NOVEDADES CUALITATIVAS**

- Los formatos para cada uno de los procedimientos que se cumplen se los envía con anterioridad, estos formatos existen el libro único de Personal A-1, que se lo puede ubicar en la academia de guerra aérea.
- Las funciones se las cumple mientras dure el conflicto o ejercicio.

Guayaquil 10 de Enero del 2011

Tnte. Jhonathan Andrade Játiva

**JEFE DE LA SECCION CONTROL Y EVAL. DPTO. PERSONAL COAD**

## 4.6 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA

Tabla 4.10 Matriz De Análisis Resumida

No.	PROCESO ANALIZADO	TIEMPO				COSTO				FREC.	VOL.
		AV	NAV	TOTAL	EFIC.	AV	NAV	TOTAL	EFIC.		
1	PLANIFICACIÓN MILITAR A-1	7925	2430	10355	76,53%	1199,62	686,58	1886,2	63,60%	1	ANUAL
2	INSPECCIONES	2585	735	3320	77,86%	399,35	735	489,3	81,62%	7	ANUAL
3	EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL A-1	3035	990	4025	75,40%	405,3846	279,72	685,1046	59,17%	1	ANUAL

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Este capítulo tiene la finalidad de proponer soluciones a problemas localizados y por consiguiente diseñar y mejorar procesos y debido a la importancia que tiene el Dpto. de personal A-1 en la organización militar de la Fuerza Aérea se debe desarrollar los procedimientos con miras a cumplir exitosamente la misión, por ello se hace necesario dar a conocer en forma sencilla y clara el mecanismo, las técnicas y formatos que se utilizan en el trabajo del A-1 en el E.M. del COAD, por esta razón es importante presentar una propuesta para su aprobación y aplicabilidad.

Antes de empezar a desarrollar este capítulo hay que enfocarse en las funciones que se cumple el A-1 en E.M.:

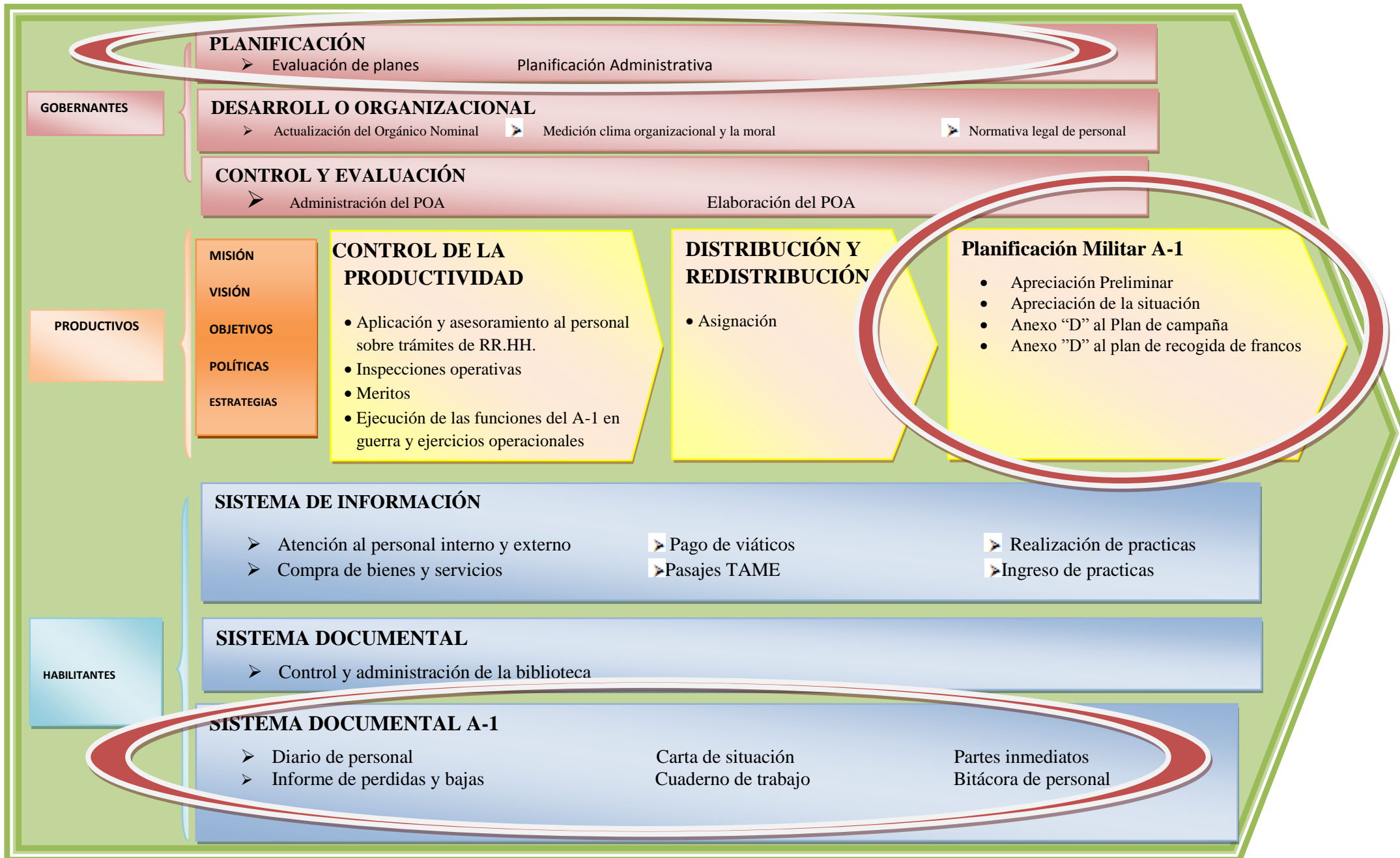
- Proporcionar información
- Realizar la Apreciación de la Situación
- Asesorar al Comandante
- Preparar Planes y Ordenes
- Supervisar Ordenes y Planes
- Evaluar los resultados

En base a las funciones descritas se desarrollaran los procedimientos para que la planificación militar que se realiza sea confiable y oportuna, ya que el Dpto. de Personal planifica el empleo del Talento humano para el apoyo y desarrollo de las operaciones aéreas.

#### **5.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS MEJORADO**

Elaborado por: Jhonathan Andrade  
Fuente: Dpto. de Personal A-1





En la cadena de valor mejorada, nos podemos dar cuenta que en cada uno de los procesos existieron cambios, desde el nivel de Planificador, operativo y habilitante, todos estos cambios han sido creados con la única finalidad de mejorar los procesos del A-1 en Estado Mayor y apoyar al desarrollo de las operaciones aéreas, ya que el A-1 en Estado Mayor es un ente de asesoramiento por parte de los miembros más allegados a su mando, con la finalidad de obtener las respuestas a las incógnitas y tomar decisiones acertadas frente a las diferentes situaciones que se presentan durante el desarrollo de las operaciones militares.

Todos los miembros del Estado Mayor están en la obligación de informar al comandante lo conveniente a su campo de actividad en cumplimiento de la misión.

**En lo que corresponde a los procesos productivos y de acuerdo a los niveles de la guerra el procedimiento de Planificación Militar A-1** como sub proceso del proceso gobernante planificación se lo paso al proceso productivos como un proceso que es la planificación militar A-1, ya que el nivel operativo es el que alcanza el nivel táctico con las políticas definidas por el nivel estratégico.

A este nivel le concierne la planificación del empleo de las fuerzas asignadas al Teatro de Operaciones Aéreo para alcanzar los objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea, en este nivel se planifica el Plan de Campaña de la FAE y se dirige la campaña aérea, donde es importante por tres aspectos fundamentales:

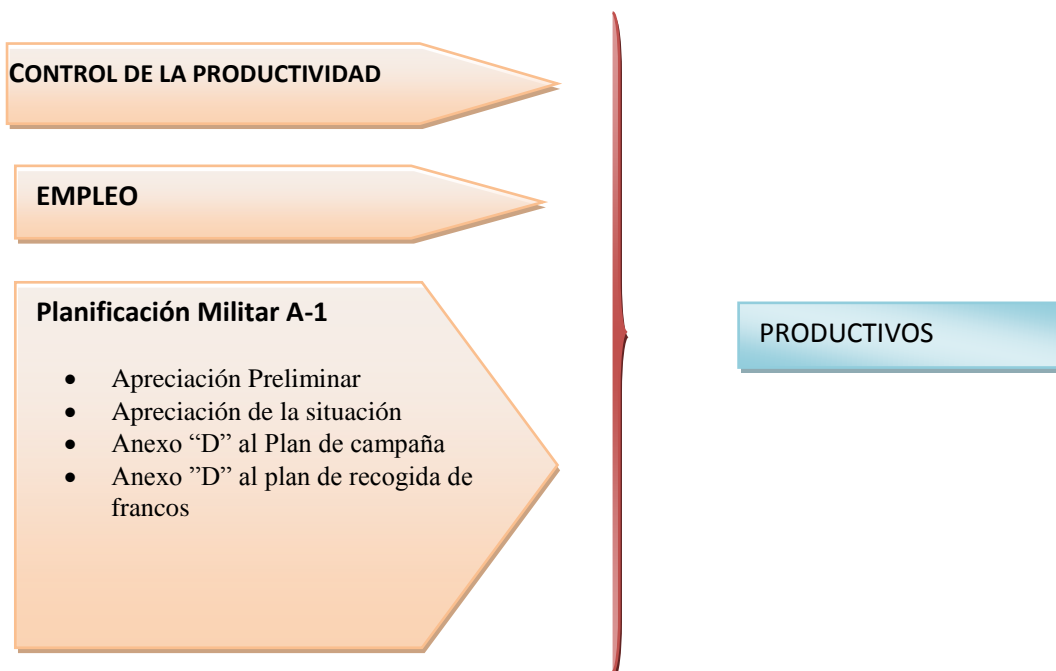
- Concibe la maniobra aérea y conduce la campaña aérea.
- Plasma el enlace entre los conceptos estratégicos y la ejecución.
- Da el apoyo logístico a los Comandos para la ejecución de las Operaciones.

Las acciones desarrolladas a este nivel unen lo que se ejecuta en el nivel táctico y el estratégico con la finalidad de establecer los objetivos operacionales necesarios para alcanzar

los objetivos operacionales, acciones iniciales y la aplicación de los recursos para ocasionar y sostener esos eventos.

Estas actividades implican una amplia dimensión de tiempo, espacio y estrategias operacionales; se asegura el soporte logístico y administrativo de las fuerzas tácticas y son explotados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Por estas razones es considerado la Planificación Militar A-1 como un sub proceso Productivo.



En los procesos habilitantes se a incrementado el sub proceso de Sistema Documental A-1, el cual nos sirve como apoyo el desarrollo del procesos productivo, y se realizaron los siguientes cambios.

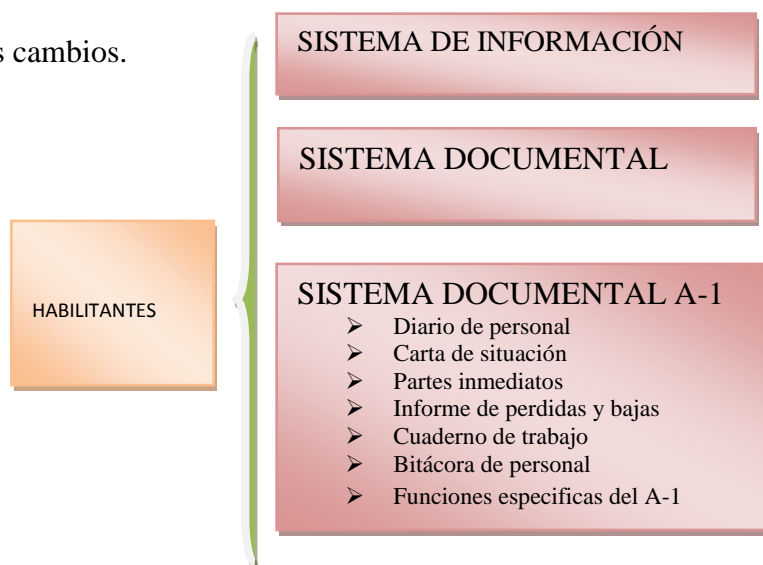



Fig. 5.2 MAPA DE PROCESOS MEJORADO



Elaborado por: Jhonathan Andrade  
Fuente: Dpto. de Personal A-1

## CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código: CO-DP-CP-004
			Página 118 de 3
			Versión No. 001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
DPTO. PERSONAL	PRODUCTIVO	CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD	APLICACIÓN Y ASESORAMIENTO AL PERSONAL SOBRE TRÁMITES DE RRHH
Grupo de Procesos	Revisado por:	Aprobado por:	
MAYO CARLOS PAZOS	CRNL. LUIS RIVERA	BRIG. ALONSO ESPINOSA R. ....	
FECHA: 14-NOV-08	FECHA: 18-NOV-08		

1. **OBJETIVO.-** Asesorar al personal del COAD y sus repartos, sobre los diferentes trámites de recursos humanos requieran, a través de una correcta aplicación de la normativa legal y bibliografía técnica inherente al tema.
2. **ALCANCE.-** Desde que el personal militar y civil necesita el asesoramiento hasta el cumplimiento de este fin.
3. **RESPONSABILIDADES.-** Las actividades para el proceso de aplicar la normativa legal y realizar el asesoramiento al personal del COAD y sus repartos, está dada por el oficial A-1 y los técnicos de personal que realizan el asesoramiento.
4. **NORMAS GENERALES.-**
  - REG-PER actualizadas.
  - Leyes militares de carácter orgánico y regular.
  - Reglamentos y regulaciones.
  - Leyes orgánicas que tiene influencia en la administración del Recurso Humano.
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS.-** Tabla 5.1
6. **FLUJOGRAMA.-** Fig. 5.1

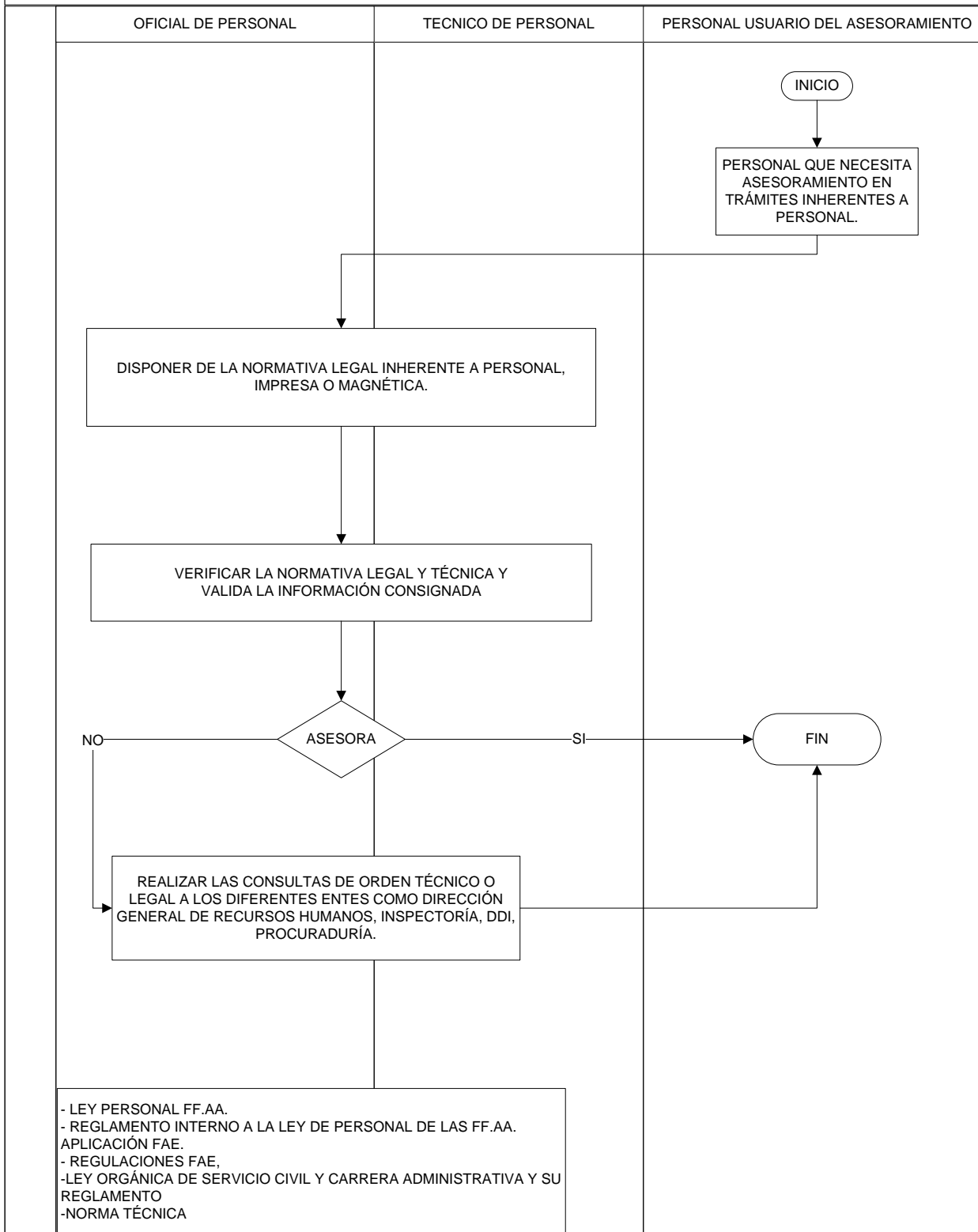
TABLA 5.1


<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: APLICACIÓN Y ASESORAMIENTO AL PERSONAL SOBRE TRÁMITES DE RECURSOS HUMANOS</b> <b>Código: CO-DP-CP-004</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>		
	<b>OFICIAL DE PERSONAL</b>	<b>TÉCNICO DE PERSONAL</b>	<b>PERSONAL USUARIO DEL ASESORAMIENTO</b>
DISPONER DE LA NORMATIVA LEGAL INHERENTE A PERSONAL, IMPRESA O MAGNÉTICA.		X	
RECIBIR AL PERSONAL QUE NECESITA ASESORAMIENTO EN TRÁMITES INHERENTES A PERSONAL.	X	X	X
VERIFICAR LA NORMATIVA LEGAL Y TÉCNICA	X	X	
ASESORAR AL PERSONAL USUARIO	X	X	X
REALIZAR LAS CONSULTAS DE ORDEN TÉCNICO O LEGAL A LOS DIFERENTES ENTES COMO DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, INSPECTORÍA, DDI, PROCURADURÍA.	X		
VALIDAR LA INFORMACIÓN CONSIGNADA	X	X	

Fig. 5.1

**APLICACIÓN Y ASESORAMIENTO AL PERSONAL** **CO-AL-CP-005**  
**SOBRE TRÁMITES DE RRHH**

**Objetivo.-** Asesorar al personal del COAD, sobre los diferentes trámites de recursos humanos requieran, a través de una correcta aplicación de la normativa legal y bibliografía técnica inherente al tema.



	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código	CO-DP-CP-001
			Página	1 de 3
			Versión	001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
PERSONAL	PRODUCTIVO	CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD	INSPECCIONES OPERATIVAS	
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por:</b>	
MAYO CARLOS PAZOS		CRNL. LUIS RIVERA	BRIG. ALONSO ESPINOSA R. ....	
FECHA: 14-NOV-08		FECHA: 18-NOV-08		

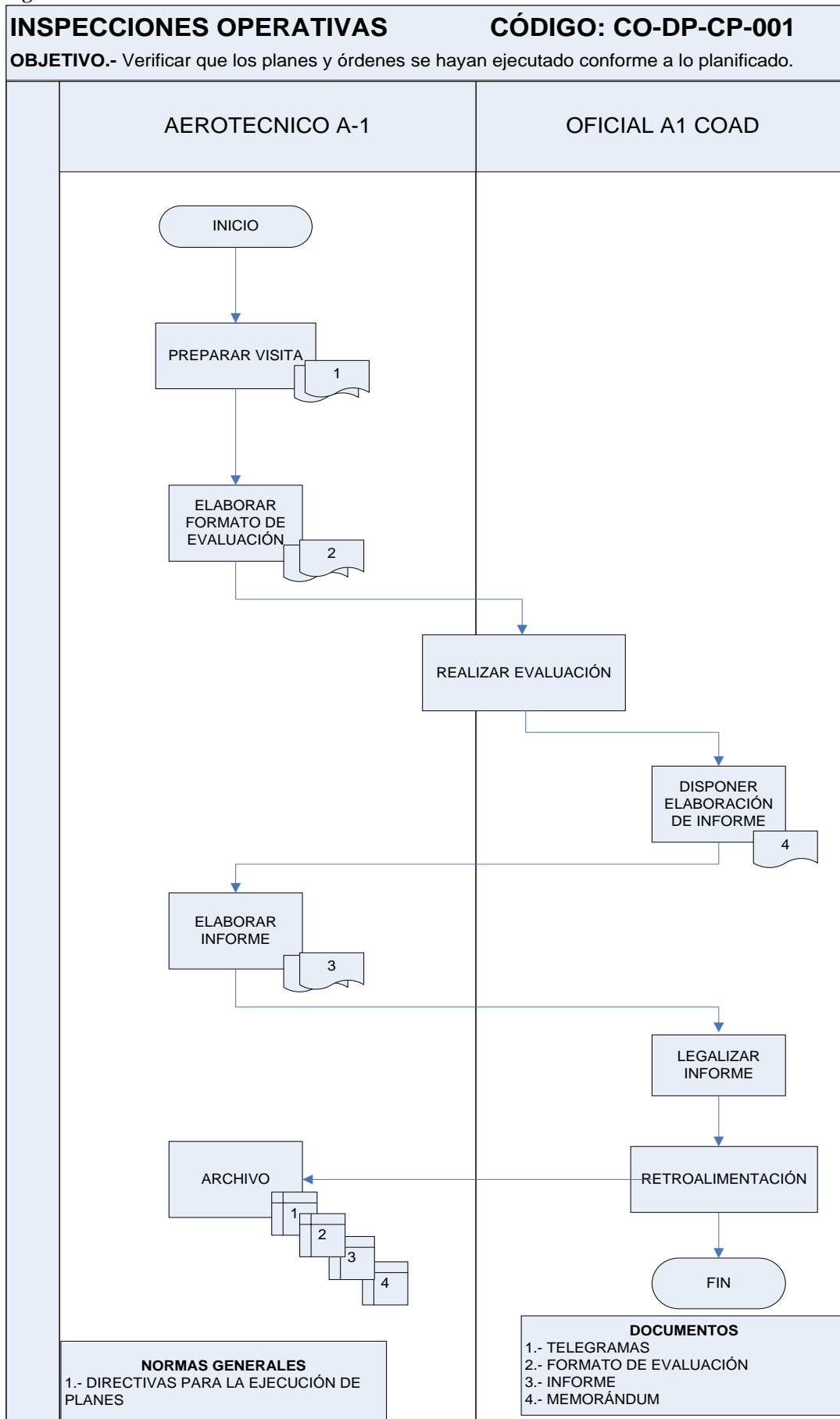
- 1. OBJETIVO.-** Verificar que los planes y órdenes se hayan ejecutado conforme a lo planificado.
- 2. ALCANCE.-** Desde la planificación de las inspecciones por parte del Oficial A1 hasta la elaboración y presentación de los informes por parte del personal de Aerotécnicos del Dpto. Personal COAD.
- 3. RESPONSABILIDADES.-** Oficial A1 del COAD y Aerotécnicos del Departamento de Personal.
- 4. NORMAS GENERALES:**
  - a. Directivas para la ejecución de los diferentes planes.
- 5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:** Tabla 5.2
- 6. FLUOGRAMA.-** Fig.5.2




TABLA 5.2

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: INSPECCIONES</b>		
<b>Código: CO-DP-CP-001</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>	
	<b>AEROTECNICO A-1</b>	<b>OFICIAL A1 COAD</b>
PREPARAR VISITA	X	
ELABORAR FORMATO DE EVALUACIÓN	X	
REALIZAR EVALUACIÓN	X	X
DISPONER ELABORACIÓN INFORME		X
ELABORAR INFORME	X	
LEGALIZAR INFORME		X
RETROALIMENTACIÓN		X

Fig. 5.2



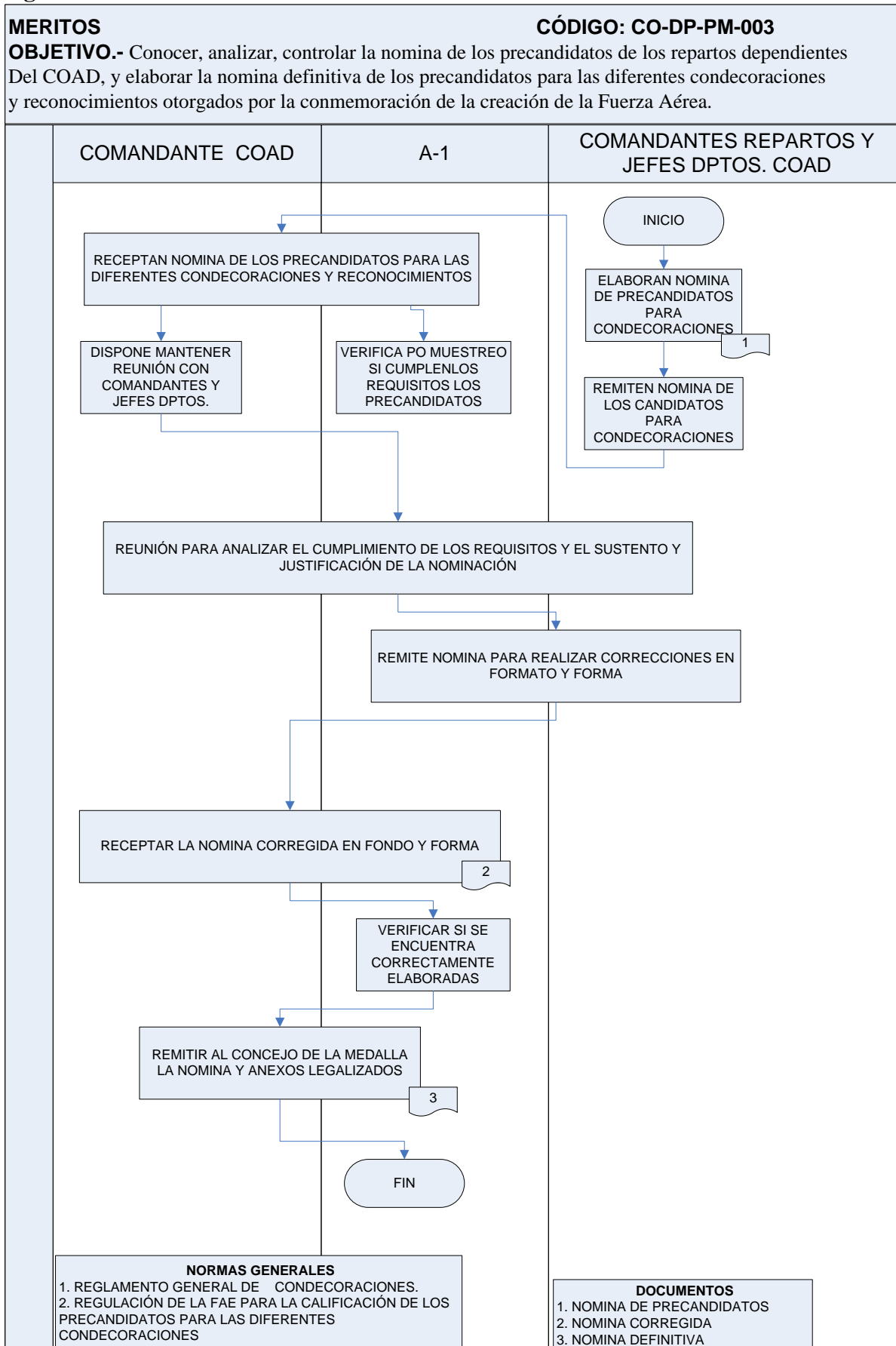
	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA</b> <b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE</b> <b>PROCEDIMIENTOS</b>		Código: CO-DP-CP-003
			Página 124 de 3
			Versión No. 001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
DPTO. PERSONAL	PRODUCTIVO	CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD	MÉRITOS
Grupo de Procesos	Revisado por:	Aprobado por:	
MAYO CARLOS PAZOS	CRNL. LUIS RIVERA	BRIG. ALONSO ESPINOSA R. ....	
FECHA: 14-NOV-08	FECHA: 18-NOV-08		

1. **OBJETIVO.-** Consignar, analizar, controlar la nómina de los precandidatos de los repartos dependientes del COAD, y elaborar la nómina definitiva de los precandidatos para las diferentes condecoraciones y reconocimientos otorgados por la conmemoración de la creación de la Fuerza Aérea.
2. **ALCANCE.-** Desde la recepción de las nóminas de precandidatos para las diferentes condecoraciones y reconocimientos de los repartos dependientes del COAD hasta la remisión de los listados definitivos al Consejo de la Medalla para su calificación y otorgamiento.
3. **RESPONSABILIDADES.-** Las actividades para el proceso de consignar, analizar y controlar la nómina de los precandidatos para el otorgamiento de las diferentes condecoraciones y reconocimientos, estará a cargo del Sr. Comandante del COAD, Comandantes de los Repartos, Jefes Departamentales del COAD y del Jefe del Departamento de Personal COAD.
4. **NORMAS GENERALES.-**
  - Reglamento General de Condecoraciones para las FFAA.
  - Regulación de la Fuerza Aérea para la calificación y otorgamiento de las diferentes condecoraciones y reconocimientos al personal militar y civil.
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS.-** Tabla 5.3
6. **FLUJOGRAMA.-** Fig. 5.3

TABLA 5.3

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: MÉRITOS</b>			
<b>Código: CO-DP-CP--003</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>		
	<b>COMANDANTE COAD</b>	<b>A-1</b>	<b>COMANDANTES REPARTOS COAD Y JEFES DEPARTAMENT ALES</b>
RECEPTAR LAS NÓMINAS DE PRECANDIDATOS DE LOS REPARTOS Y DALCOAD PARA LAS DIFERENTES CONDECORACIONES Y RECONOCIMIENTOS CON LOS DEBIDOS JUSTIFICATIVOS Y EN LOS FORMATOS ESTABLECIDOS.	X	X	X
VERIFICAR POR MUESTREO SI CUMPLEN CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LAS REGULACIONES PARA EL EFECTO.		X	
MANTENER REUNIÓN CON LOS COMANDANTES Y JEFES DEPARTAMENTALES PARA ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS Y EL SUSTENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA NOMINACIÓN.	X	X	X
REMITIR A LOS REPARTOS COAD Y AL DALCOAD LA NÓMINA DE LOS PRECANDIDATOS PARA QUE REALICEN LAS CORRECCIONES EN FORMA Y FONDO.		X	
RECEPTAR LA NÓMINA CORREGIDA DE LOS PRECANDIDATOS PARA LAS CONDECORACIONES, CON SUS RESPECTIVOS JUSTIFICATIVOS EN LOS FORMATOS ESTABLECIDOS.	X	X	
VERIFICAR SI SE ENCUENTRA CORRECTAMENTE ELABORADAS Y REMITIR AL CONSEJO DE LA MEDALLA.	X	X	

Fig. 5.3



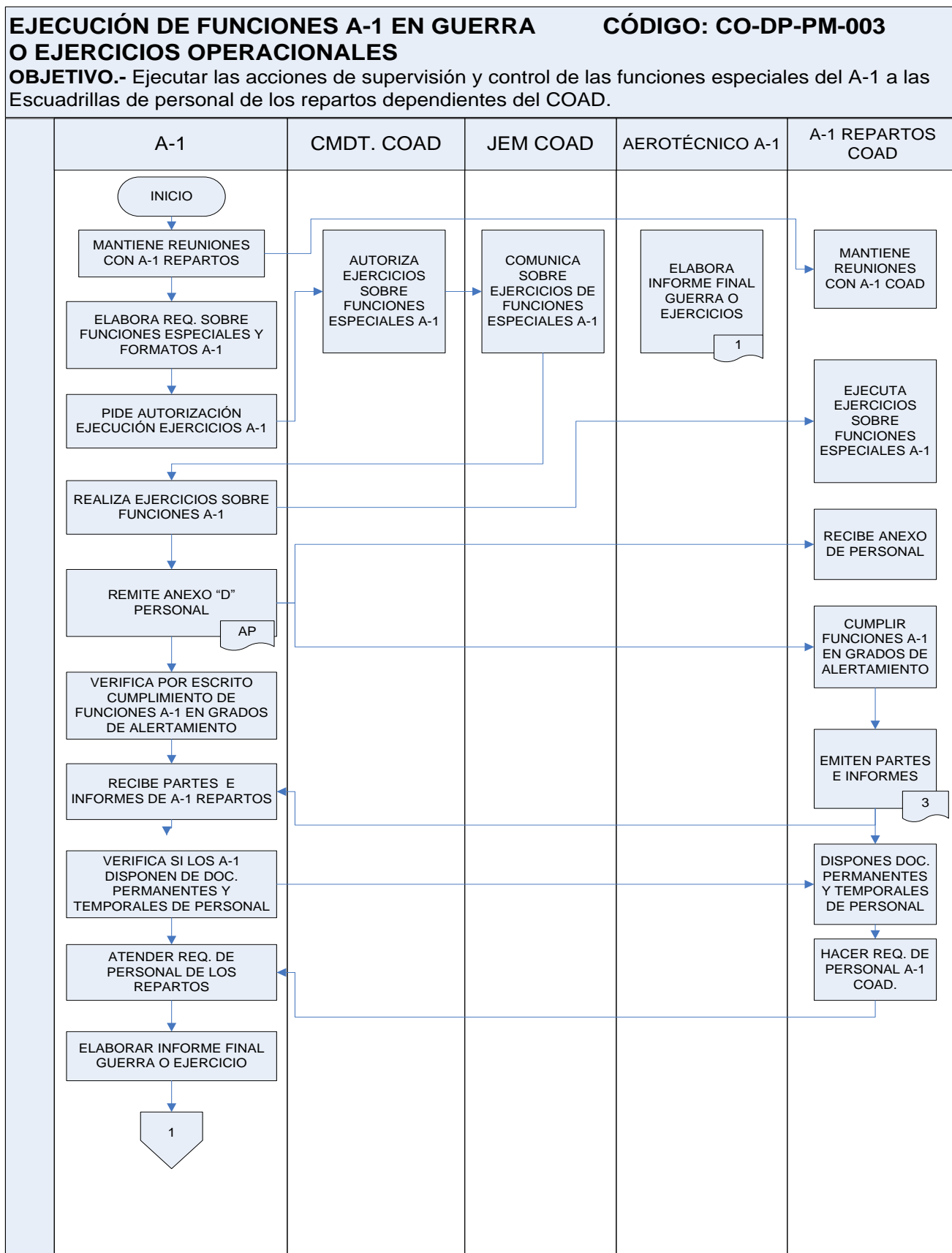
	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código: CO-DP-CP-002
			Página 127 de 4
			Versión No. 001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
DPTO. PERSONAL	PRODUCTIVO	CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD	EJECUCIÓN FUNCIONES A-1 EN GUERRA O EJERCICIOS OPERACIONALES
Grupo de Procesos	Revisado por:	Aprobado por:	
MAYO CARLOS PAZOS	CRNL. LUIS RIVERA	BRIG. ALONSO ESPINOSA R. ....	
FECHA: 14-NOV-08	FECHA: 18-NOV-08		

1. **OBJETIVO.-** Ejecutar las acciones de supervisión y control de las funciones especiales del A-1 a las escuadrillas de personal de los repartos dependientes del COAD.
2. **ALCANCE.-** Desde la emisión de la disposición del Comandante del COAD hasta la finalización de la guerra o el ejercicio operacional.
3. **RESPONSABILIDADES.-** Las actividades para el proceso de ejecución de las funciones de A-1 en guerra ejercicios operacionales, serán efectuados por el Jefe del Dpto. Personal del COAD, y Jefes de las Escuadrillas del Personal de los repartos dependientes del COAD, de acuerdo a las políticas establecida por el Comandante del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa.
4. **NORMAS GENERALES.-**
  - Manual de Operaciones AGA.
  - Manual de Personal AGA.
  - Doctrina Básica FAE.
  - Plan de Campaña “Halcón”.
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS.-** Tabla 5.4
6. **FLUJO GRAMA.-** Fig. 5.4

TABLA 5.4

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN FUNCIONES A-1 EN GUERRA O EJERCICIOS OPERACIONALES.</b>					
<b>Código: CO-DP-CP-002</b>					
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>				
	<b>ESC. PERSONA L REP. COAD</b>	<b>A-1</b>	<b>CMTE COAD</b>	<b>JEFE ESTADO MAYOR COAD</b>	<b>AEROTE CNICO A-1</b>
MANTENER REUNIONES PERIÓDICAS CON A-1 DE LOS REPARTOS	X	X			X
ELABORAR REQUERIMIENTOS DE ACLARACIONES SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES, FORMATOS QUE DEBEN UTILIZAR LOS A-1S	X	X			X
REALIZAR EJERCICIOS SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES DEL A-1 CON LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL	X	X	X	X	X
REMITIR A LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL EL ANEXO “D” DE PERSONAL AL PLAN DE CAMPAÑA “HALCÓN”	X	X			X
VERIFICAR DE MANERA ESCRITA SI LAS FUNCIONES ESPECIALES DE PERSONAL DE LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD, CUMPLEN EN LOS DIFERENTES GRADOS DE ALERTAMIENTO (AMARILLA, AZUL Y ROJA)	X	X			X
RECIBIR LOS PARTES, INFORMES Y FORMULARIOS UTILIZADOS POR LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD	X	X			X
ANALIZAR LOS REPORTES, PARTES E INFORMES DE LOS A-1		X			
VERIFICAR SI LOS A-1 DISPONEN DE TODOS LOS DOCUMENTOS PERMANENTES Y TEMPORALES DE PERSONAL	X	X			
ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL DE LOS REPARTOS SUBORDINADOS	X	X	X	X	
DISPONER AL AEROTÉCNICO A-1 QUE MANTENGA ARCHIVO DE LAS FUNCIONES DEL OFICIAL A-1		X			X
ELABORAR EL INFORME FINAL DE LA GUERRA O DEL EJERCICIO OPERACIONAL		X			X

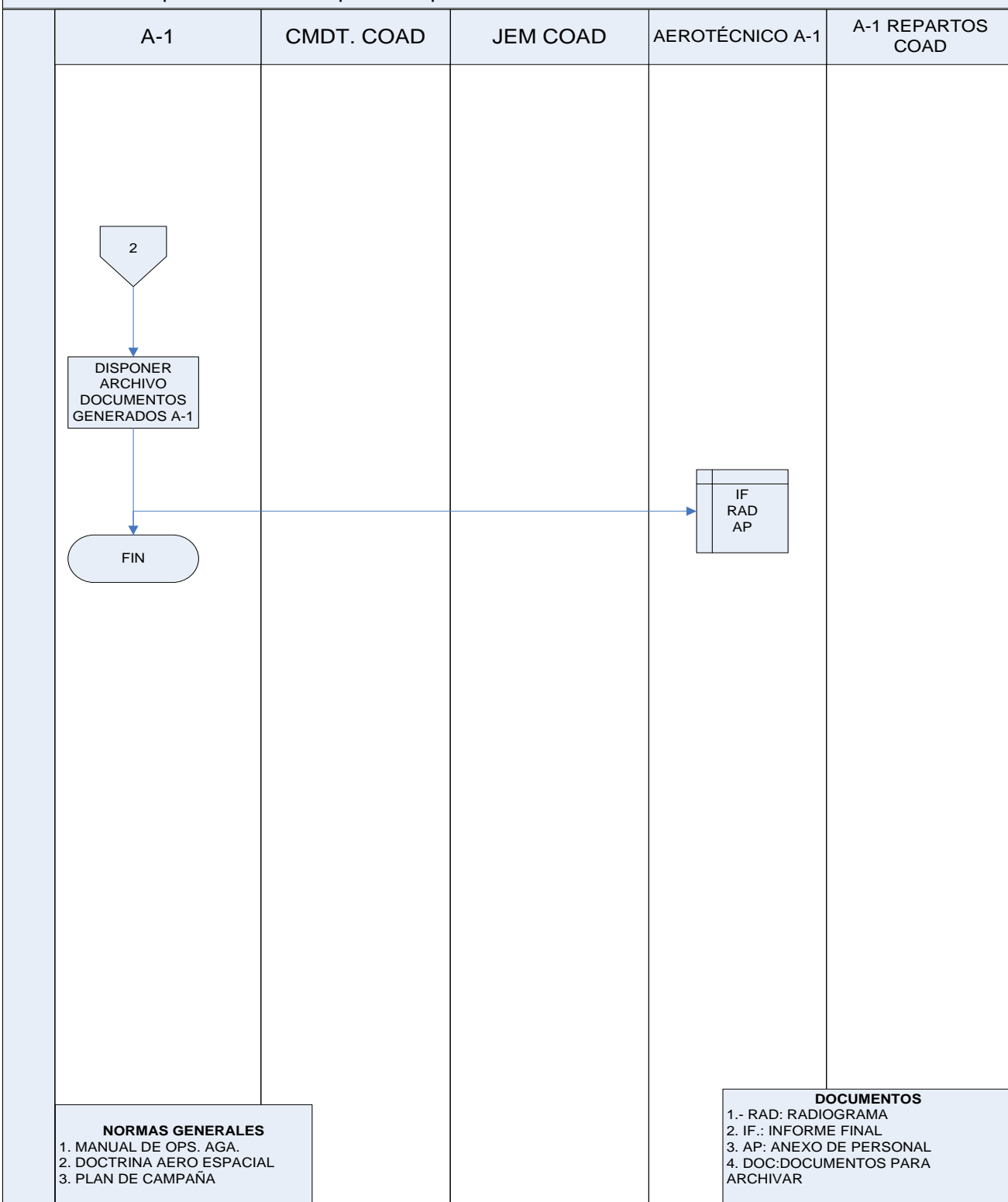
Fig. 5.4





**EJECUCIÓN DE FUNCIONES A-1 EN GUERRA O EJERCICIOS OPERACIONALES** **CÓDIGO: CO-DP-PM-003**

**OBJETIVO.-** Ejecutar las acciones de supervisión y control de las funciones especiales del A-1 a las Escuadrillas de personal de los repartos dependientes del COAD.



	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA MEJORAMIENTO DE PROCESOS</b>		Código CO-DP-EM-001
			Página 131 de 3
			Versión No. 002
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
PERSONAL	PRODUCTIVO	DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN	ASIGNACIÓN
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
SGOP. PAÚL CASAREZ Y CBOP. CARLOS APUNTE	MAYO.CARLOSPAZOS	BRIG. ALONSO ESPINOSA R.....	
FECHA: 14-NOV-08	18-NOV-08		

**1. OBJETIVO.-** Establecer actividades y tareas para el procedimiento de asignación del personal militar del Comando de Operaciones Aéreas y sus Repartos dependientes.

**2. ALCANCE.-** Desde la recepción del requerimiento de pases, hasta la ejecución del Comité de pases FAE.

**3. RESPONSABILIDADES.-** La ejecución de este procedimiento está a cargo del señor Comandante del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa, Jefe del estado Mayor COAD, Jefe Dpto. Personal.

**4. NORMAS GENERALES.-**

Ley de Personal de las FF.AA.

Reglamento Interno a la Ley de Personal de las FF.AA para aplicación de la FAE.

Regulación General REGPER No.2007-0 de personal para la asignación Orgánica del Personal Militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

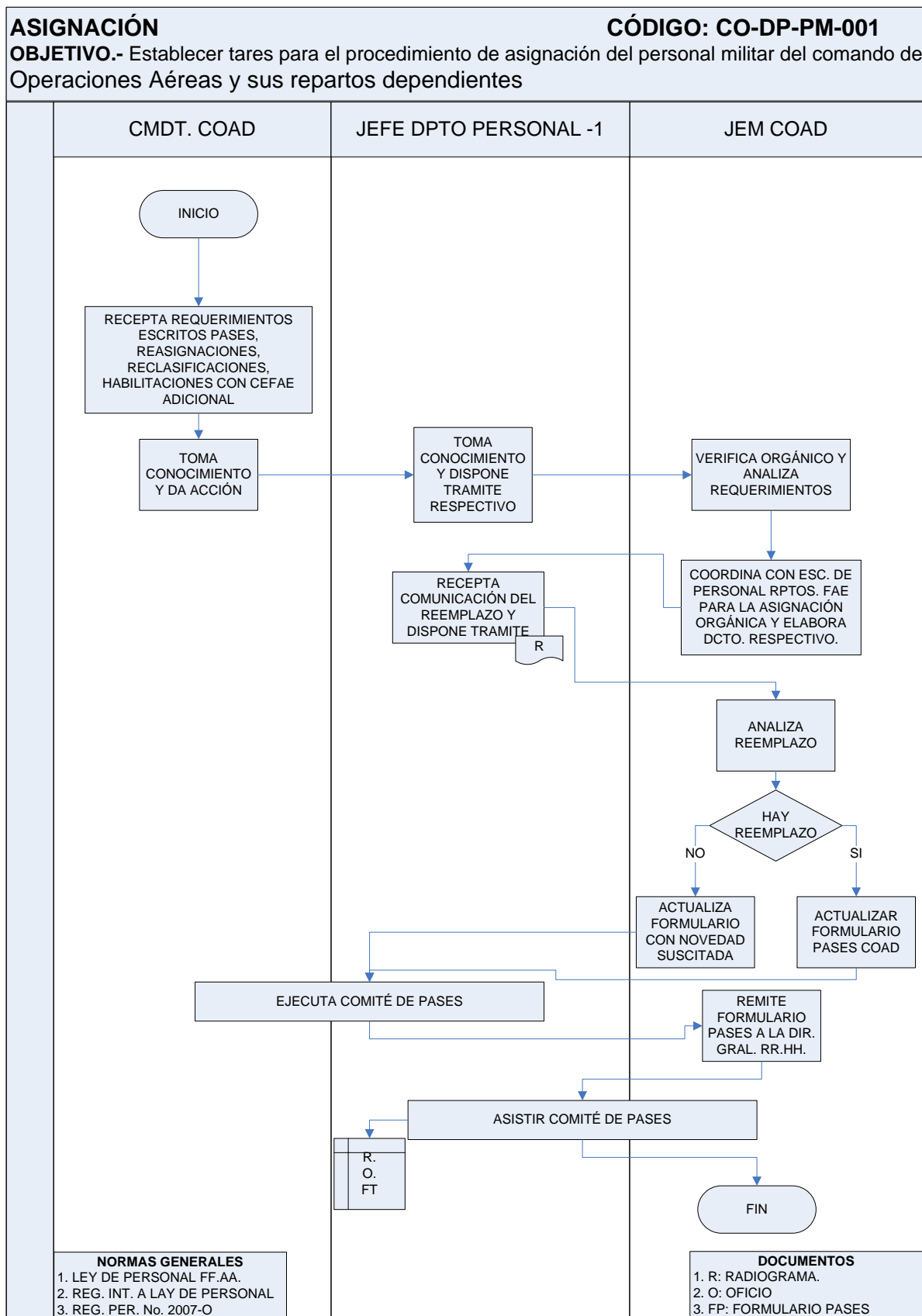
**5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:** Tabla 5.5


**6. FLUJOGRAMA.-** Fig.5.5

TABLA 5.5

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: ASIGNACIÓN</b> <b>Código: CO-DP-EM-001</b>			
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>		
	<b>COMANDANTE COAD</b>	<b>JEFEDPTO. PERSONAL A-1</b>	<b>AEROTECNICO A-1</b>
RECEPTA REQUERIMIENTOS ESCRITOS (PASES, REASIGNACIONES, RECLASIFICACIONES, HABILITACIONES CON CEFAE ADICIONAL)	X		
TOMA CONOCIMIENTO Y DA ACCION	X	X	
VERIFICA ORGANICO Y ANALIZA REQUERIMIENTOS		X	
COORDINA CON SECC. Y ESCD. PERSONAL RPTOS. COAD PARA LA ASIGNACION ORGANICA		X	X
ELABORA TELEGRAMA SOLICITANDO REEMPLAZO		X	
RECEPTA COMUNICACIÓN DEL REEMPLAZO		X	
SI HAY REEMPLAZO SE ANALIZA, CASO CONTRARIO SE INSISTE, SI PERSISTE SE ELEVA CONOCIMIENTO COMITÉ PASES FUERZA AEREA		X	X
ACTUALIZA FORMULARIO DE PASES COAD DEL PERSONAL MILITAR		X	
EJECUTA COMITE DE PASES COAD	X	X	
REMITE FORMULARIO PASES PERSONAL MILITAR REPARTOS COAD A LA DIR. GRAL. RR.HH. FAE	X	X	
ASISTE COMITE PASES FUERZA AEREA		X	

Fig. 5.5



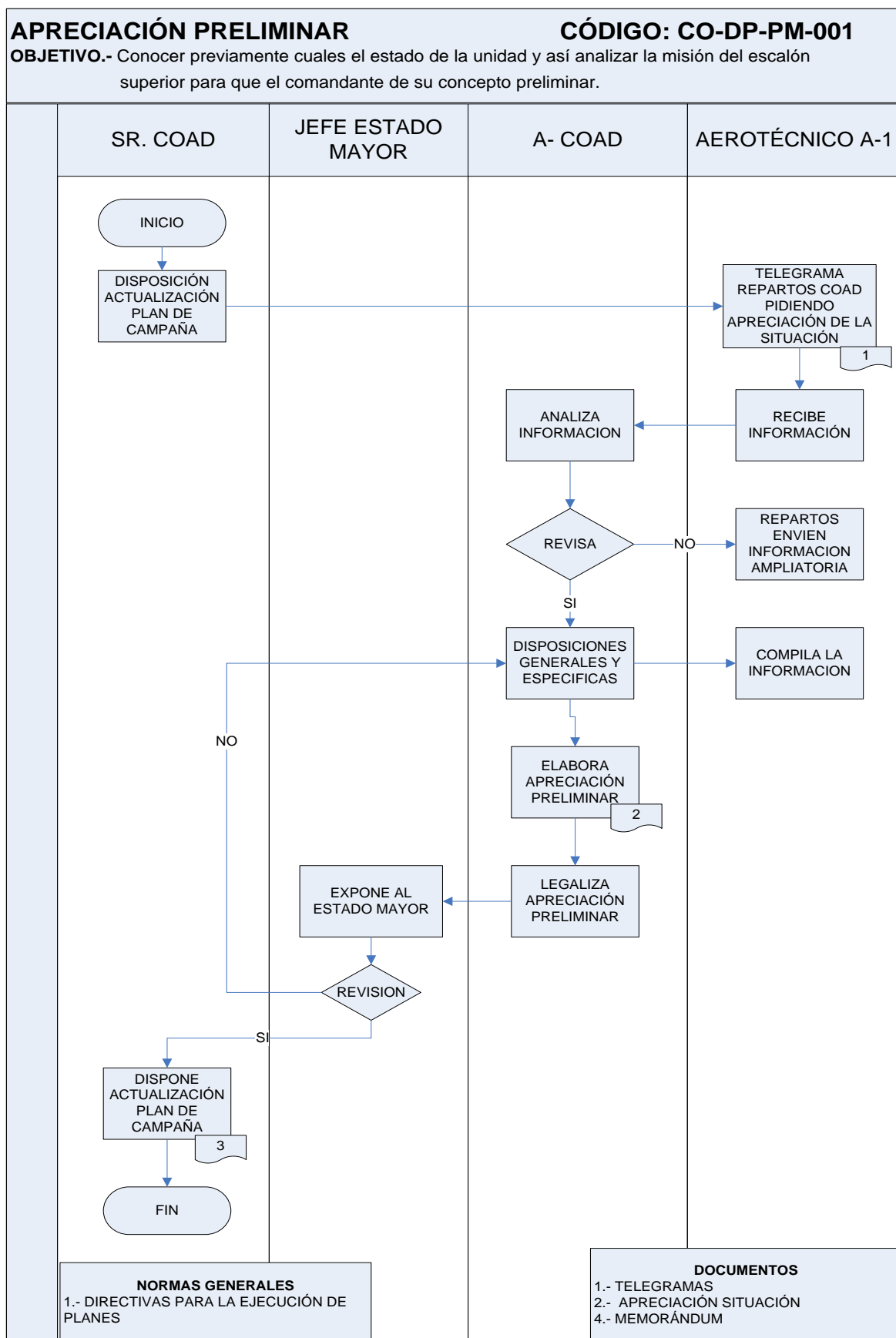
	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código	CO-DP-PM-001
			Página	1 de 3
			Versión	001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
PERSONAL A-1	PRODUCTIVO	PLANIFICACIÓN MILITAR A-1	APRECIACION PRELIMINAR	
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por:</b>	
TNTE. JHONATHAN ANDRADE		CRNL. TELMO OÑATE	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....	
FECHA: 11-ENE-11		FECHA:		


1. **OBJETIVO.-** Proporcionar información y emitir disposiciones al escalón subordinado en el área de personal, para que ejecuten las actividades y procedimientos de personal en forma eficiente y oportuna, a fin de apoyar la misión de la unidad.
  
2. **ALCANCE.-** Desde la disposición para la actualización del plan de campaña o por cambio de los CAOs hasta la entrega la actualización del Anexo “D” del plan de campaña.
  
3. **RESPONSABILIDADES.-** Oficial A-1 y Aerotécnico A-1 del Departamento de Personal del COAD.
  
4. **NORMAS GENERALES:**
  - Plan superior
  - Directivas para la ejecución de los diferentes planes.
  
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:** Tabla 5.6
  
6. **FLUJOGRAMA.-** Fig. 5.6

TABLA 5.6

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: APRECIACIÓN PRELIMINAR</b>				
<b>Código: CO-DP-PM-001</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>			
	<b>AEROTÉCNICO A-1</b>	<b>A-1 COAD</b>	<b>JEFE ESTADO MAYOR</b>	<b>COAD SR. COAD</b>
DISPOSICION ACTUALIZACION PLAN DE CAMPAÑA				X
TELEGRAMA REPARTOS COAD PIDIENDO APRECIACIONES DE LA SITUACION	X			
RECIBIR INFORMACION DE APRECIACIONES	X			
ANALIZAR INFORMACION		X		
DISPOSICIONES GENERALES/ESPECIFICAS		X		
COMPILAR INFORMACION	X			
ELABORAR APRECIACION PRELIMINAR		X		
LEGALIZAR		X		
EXPONER APRECIACION PRELIMINAR			X	
DISPONE ACTUALIZACION DEL ANEXO "D"				X

Fig. 5.6



	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA</b> <b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE</b> <b>PROCEDIMIENTOS</b>		Código	CO-DP-PM-002
			Página	1 de 3
			Versión	001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
PERSONAL A-1	PRODUCTIVO	PLANIFICACIÓN MILITAR A-1	ANEXO “D” AL PLAN DE CAMPAÑA	
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por:</b>		
TNTE. JHONATHAN ANDRADE	CRNL. TELMO OÑATE	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....		
FECHA: 11-ENE-11	FECHA:			

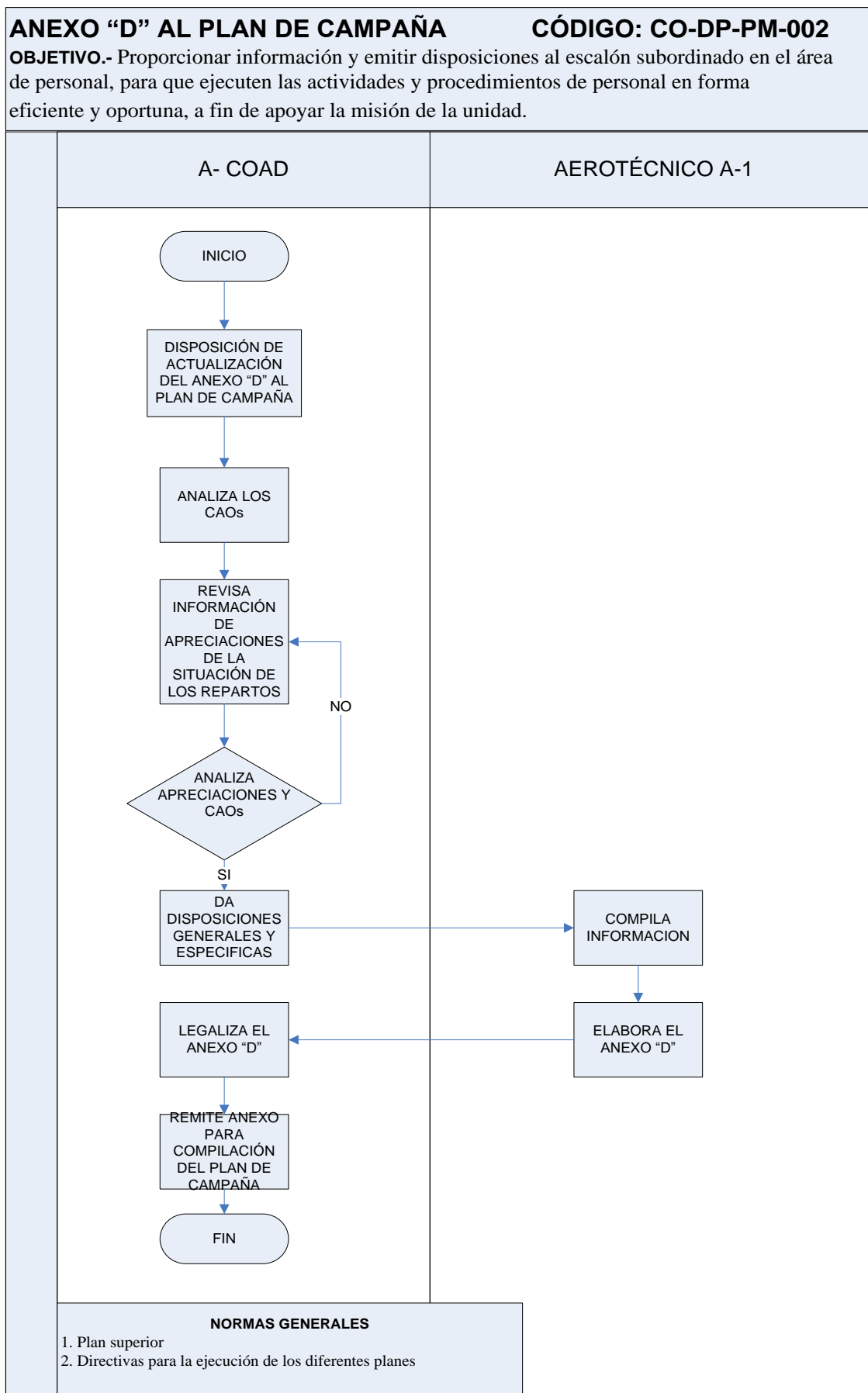
1. **OBJETIVO.-** Proporcionar información y emitir disposiciones al escalón subordinado en el área de personal, para que ejecuten las actividades y procedimientos de personal en forma eficiente y oportuna, a fin de apoyar la misión de la unidad.
  2. **ALCANCE.-** Desde la disposición para la actualización del plan de campaña o por cambio de los CAOs hasta la entrega la actualización del Anexo “D” de personal al plan de campaña.
  3. **RESPONSABILIDADES.-** Personal Militar A-1 del Departamento de Personal del COAD.
  4. **NORMAS GENERALES:**
    - a. Plan superior
    - b. Directivas para la ejecución de los diferentes planes.
1. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:** Tabla 5.7
  2. **FLUJOGRAMA.-** Fig. 5.7




TABLA 5.7

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: ANEXO "D" AL PLAN DE CAMPAÑA Código: CO-DP-PM-002</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>	
	<b>AEROTECNIC O A-1</b>	<b>A-1 COAD</b>
DISPOSICION ACTUALIZACION PLAN DE CAMPAÑA		X
ANALIZAR LOS CAOs		X
RECIBIR INFORMACION DE APRECIACIONES	X	
ANALIZAR INFORMACION		X
DISPOSICIONES GENERALES/ESPECIFICAS		X
COMPILAR INFORMACION	X	
ELABORAR ANEXO "D" de personal	X	
LEGALIZAR		X
REMITE A OPERACIONES PARA ACTUALIZAR EL PLAN DE CAMPAÑA	X	

Fig. 5.7



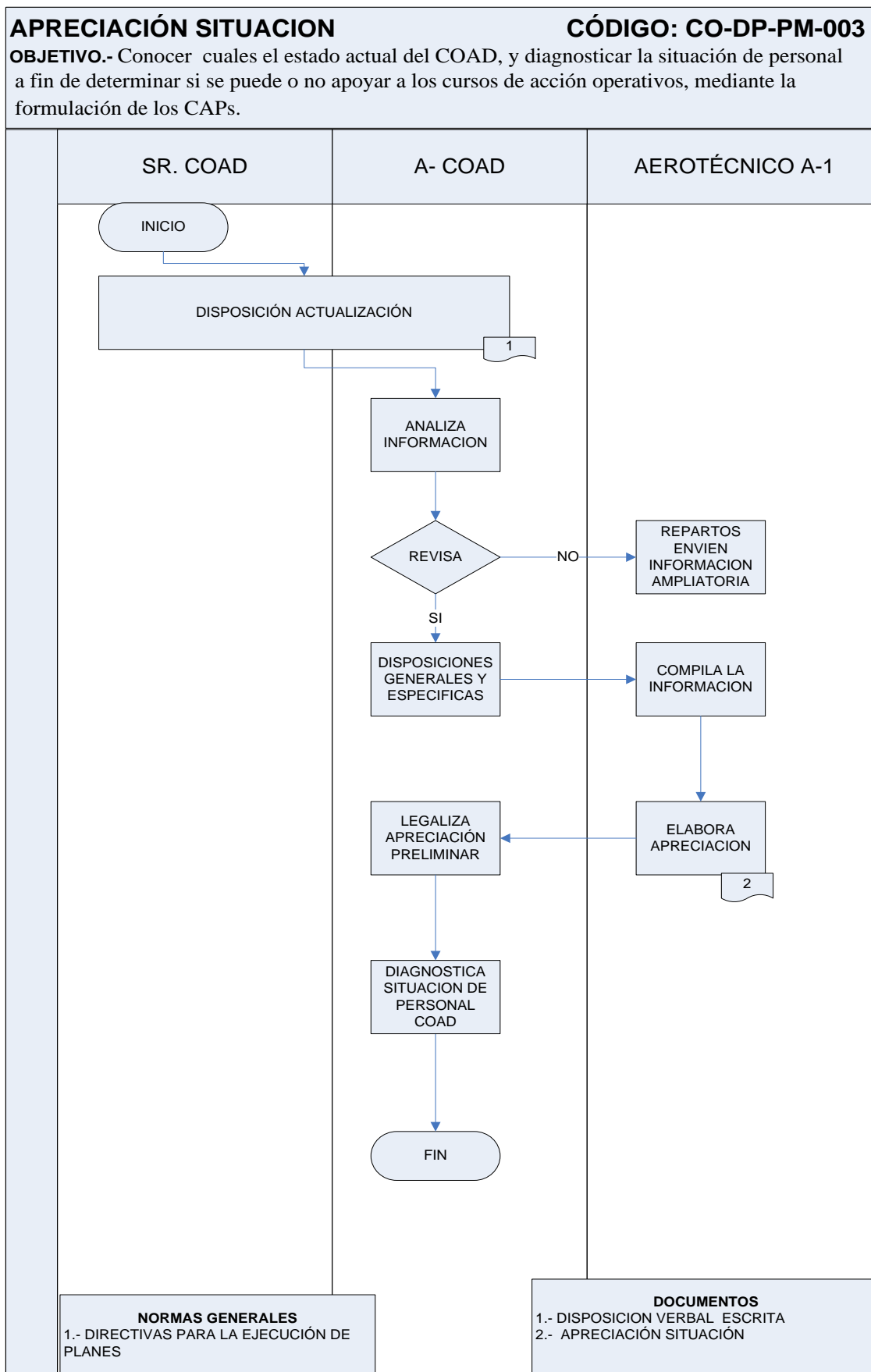
	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código	CO-DP-PM-003
			Página	1 de 3
			Versión	001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
PERSONAL A-1	PRODUCTIVO	PLANIFICACION MILITAR A-1	APRECIACION DE LA SITUACION	
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por:</b>		
TNTE. JHONATHAN ANDRADE	CRNL. TELMO OÑATE	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....		
FECHA: 11-ENE-11	FECHA:			


- 1. OBJETIVO.-** Conocer cual es la apreciación de la situación de personal del COAD, y diagnosticar la situación de personal a fin de determinar si se puede o no apoyar a los cursos de acción operativos, mediante la formulación de los CAPs.
- 2. ALCANCE.-** Desde la disposición de actualización de la apreciación de la situación por parte del A-1, hasta la presentación de la apreciación de personal.
- 3. RESPONSABILIDADES.-** Personal Militar A-1 del Departamento de Personal del COAD.
- 4. NORMAS GENERALES:**
  - a. Directivas para la ejecución de los diferentes planes.
- 3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:** Tabla 5.8
- 4. FLUJOGRAMA.-** Fig. 5.8

TABLA 5.8

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: APRECIACION DE LA SITUACION</b>			
<b>Código: CO-DP-PM-003</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>		
	<b>AEROTECNICO A-1</b>	<b>A-1 COAD</b>	<b>COAD SR. COAD</b>
DISPOSICION ACTUALIZACION			X
ANALIZAR INFORMACION EMITIDA POR EL PLAN SUPERIOR		X	
DISPOSICIONES GENERALES/ESPECIFICAS		X	
COMPILAR INFORMACION	X		
ELABORAR APRECIACION DE LA SITUACION	X		
LEGALIZAR			
DIAGNOSTICOSITUACION DE PERSONAL		X	

Fig. 5.8



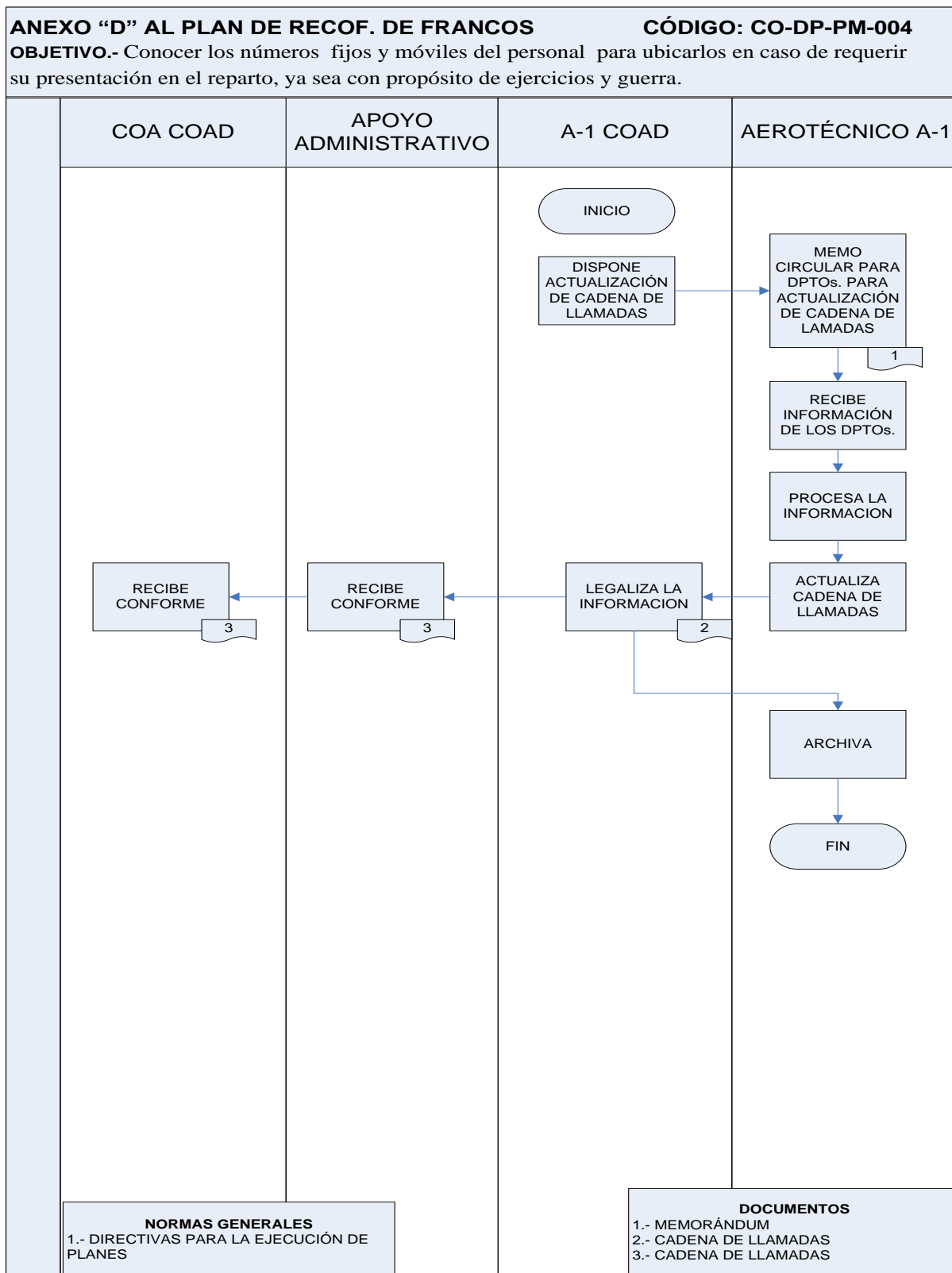
	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código	CO-DP-PM-004
			Página	1 de 3
			Versión	001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
PERSONAL A-1	PRODUCTIVO	PLANIFICACION MILITAR A-1	ANEXO "D" AL PLAN DE RECOGIDA DE FRANCOS DEL COAD	
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por:</b>		
TNTE. JHONATHAN ANDRADE	CRNL. TELMO OÑATE	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....		
FECHA: 11-ENE-11	FECHA:			

1. **OBJETIVO.-** Conocer las normas y procedimiento que se desarrollan en la apreciación del Plan de Recogida de Francos.
2. **ALCANCE.-** La actualización se realizara de manera continua en base a la asignación de personal militar al COAD.
3. **RESPONSABILIDADES.-** Personal militar A-1 del Departamento de Personal del COAD.
4. **NORMAS GENERALES:**
  - a. Directivas para la ejecución de los diferentes planes.
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:** Tabla 5.9
6. **FLUJOGRAMA.-** Fig. 5.9

TABLA 5.9

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: ANEXO “D” AL PLAN DE RECOGIDA DE FRANCO DEL COAD Código: CO-DP-PM-004</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>			
	<b>AEROTECNICO A-1</b>	<b>A-1 COAD</b>	<b>COA</b>	<b>APOYO ADMIN.</b>
DISPOSICION ACTUALIZACION CADENA DE LLAMADAS		X		
MEMO CIRCULAR A LAS DPTOS. DEL COAD DISPONIENDO ACTUALIZACION DE CADENA DE LLAMADAS	X			
RECIBIR INFORMACION DE LOS DPTOS.	X			
PROCEAR LA INFORMACION	X			
ACTUALIZAR LA CADENA DE LLAMADAS	X			
LEGALIZAR		X		
DISTRIBUIR AL COA DEL COAD Y APOYO ADMINISTRATIVO LAS COPIAS DE LA CADENA DE LLAMADAS.	X			
RECIBE CONFORME LA CADENA DE LLAMADAS			X	X
ARCHIVA	X			







Fig. 5.9











## 6.3 FLUJO DIAGRAMACION

Tabla 5.10.

PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES EN GUERRA O EJERCICIOS OPERACIONALES											
		DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1			PROCESO: PRODUCTIVO (SUBPROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIV			PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES EN EJERCICIOS O			
					PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES EN EJERCICIOS O						
ENTRADA: DESDE EL INICIO DE LA GUERRA O EJERCICIO					SALIDA: FINALIZACIÓN DE LA GUERRA O EJERCICIO			FRECUENCIA: 1			
VOLUMEN: ANUAL					COSTO: 685,1			EFICIENCIA EN TIEMPO: 75,40%			
TIEMPO: 4025					LUGAR Y FECHA:			EFICIENCIA EN COSTO: 59,17%			
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	MANTENER REUNIONES PERIÓDICAS CON A-1 DE LOS REPARTOS	x						30		8,47639	
2	ELABORAR REQUERIMIENTOS DE ACLARACIONES SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES, ENTREGA FORMATOS QUE DEBEN UTILIZAR LOS A-1S							480		135,622	Los formatos se envían con anterioridad, y volverlos a revisar ocasiona pérdida de tiempo.
3	REALIZAR EJERCICIOS SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES DEL A-1 CON LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL	x							960	271,244	
4	REMITIR A LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL EL ANEXO "D" DE PERSONAL AL PLAN DE CAMPAÑA "HALCÓN"							960		119,917	
5	VERIFICAR DE MANERA ESCRITA SI LAS FUNCIONES ESPECIALES DE PERSONAL DE LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD, CUMPLEN EN LOS	x									Estos procedimientos se los realiza mientras dure el ejercicio.
6	RECIBIR LOS PARTES, INFORMES Y FORMULARIOS UTILIZADOS POR LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD	x						60		5,3051	
7	ANALIZAR LOS REPORTES, PARTES E INFORMES DE LOS A-1	x						30		8,47639	
8	VERIFICAR SI LOS A-1 DISPONEN DE TODOS LOS DOCUMENTOS PERMANENTES Y TEMPORALES DE PERSONAL							60			
9	ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL DE LOS REPARTOS SUBORDINADOS	x						480		135,622	
10	DISPONER AL AEROTÉCNICO A-1 QUE MANTENGA ARCHIVO DE LAS FUNCIONES DEL OFICIAL A-1							5		0,44209	
11	ELABORAR EL INFORME FINAL DE LA GUERRA O DEL EJERCICIO OPERACIONAL	x						960			Este informe se lo realiza al final para evaluar el ejercicio.
<b>TOTAL</b>							<b>3035</b>	<b>990</b>	<b>405,38</b>	<b>279,72</b>	
							4025		685,1055187		






ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE

**Tabla 5.11. PROCEDIMIENTO: INSPECCIONES OPERATIVAS**

	<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>	<b>PROCESO: PRODUCTIVO</b>		<b>SUBPROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD</b>							
		<b>PROCEDIMIENTO: INSPECCIONES OPERATIVAS</b>									
<b>ENTRADA: DESDE LA PLANIFICACIÓN DE LAS INSPECCIONES</b>		<b>SALIDA: HASTA LA PRESENTACION DE LOS INFORMES DE LA INSPECCION</b>				<b>FRECUENCIA: 1</b>					
<b>VOLUMEN: ANUAL</b>		<b>COSTO:</b>		<b>489,3</b>	<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>		<b>77,86%</b>				
<b>TIEMPO:</b>		<b>3320</b>		<b>LUGAR Y FECHA:</b>		<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>		<b>81,62%</b>			
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	PREPARAR VISITA	x					960		119,9166		El plan de campaña es secreto.
2	ELABORAR FORMATO DE EVALUACIÓN				x			720		89,93742	los fromatos se los puede hacer para que esten permanentes y no se tenga que hacer ese día para la inspeccion
3	REALIZAR EVALUACIÓN	x					960		119,9166		Existe ocasiones en que el tiempo es demaciado corto
4	DISPONER ELABORACIÓN INFORME				x			15	0		
5	ELABORAR INFORME	x					180		22,48435		
6	LEGALIZAR INFORME	x					5		1,412732		
7	RETROALIMENTACIÓN	x					480		135,6222		
<b>TOTAL</b>							<b>2585</b>	<b>735</b>	<b>399,352</b>	<b>89,9374</b>	
							3320		489,2898654		







**ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE**

**Tabla 5.12. PROCEDIMIENTO: APLICACIÓN Y SESORAMIENTO AL PERSONAL SOBRE TRAMITES DE RR.HH.**

No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	DISPONER DE LA NORMATIVA LEGAL INHERENTE A PERSONAL, IMPRESA O MAGNÉTICA.	x						10	0	0,8841829	
2	RECIBIR AL PERSONAL QUE NECESITA ASESORAMIENTO EN TRÁMITES INHERENTES A PERSONAL.	x						3	0		
3	VERIFICAR LA NORMATIVA LEGAL Y TÉCNICA	x					10		2,8254635		
4	ASESORAR AL PERSONAL USUARIO	x					15		4,2381953		
5	REALIZAR LAS CONSULTAS DE ORDEN TÉCNICO O LEGAL A LOS DIFERENTES ENTES COMO DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, INSPECTORÍA, DDI, PROCURADURÍA.	x					30		8,4763905		
6	VALIDAR LA INFORMACIÓN CONSIGNADA	x					10		2,8254635		
<b>TOTAL</b>							<b>65</b>	<b>13</b>	<b>18,3655</b>	<b>0,88418</b>	
							<b>78</b>		<b>19,24969565</b>		







ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE

Tabla 5.13 PROCEDIMIENTO: MÉRITOS

 DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1		PROCESO: PRODUCTIVO		SUBPROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD							
		PROCEDIMIENTO: MÉRITOS									
ENTRADA: DESDE RECEPCIÓN NÓMINA DE PRECANDIDATOS CONDECORACIONES		SALIDA: HASTA LA REMISIÓN DE LISTADOS DEFINITIVOS				FRECUENCIA: 2					
VOLUMEN: SEMESTRAL		COSTO: 546,7		EFICIENCIA EN TIEMPO: 74,42%							
TIEMPO: 1935		LUGAR Y FECHA:		EFICIENCIA EN COSTO: 74,42%							
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NO VEDADES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	RECEPTAR LAS NÓMINAS DE PRECANDIDATOS DE LOS REPARTOS Y DALCOAD PARA LAS DIFERENTES CONDECORACIONES Y RECONOCIMIENTOS CON LOS DEBIDOS JUSTIFICATIVOS Y EN LOS FORMATOS ESTABLECIDOS.	x					120	33,91	0,00		
2	VERIFICAR POR MUESTREO SI CUMPLEN CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LAS REGULACIONES PARA EL EFECTO.				x			480	0,00	135,62	se lo puede cumplir en menos tiempo al fusionar las actividades 3 y 4.
3	MANTENER REUNIÓN CON LOS COMANDANTES Y JEFES DEPARTAMENTALES PARA ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS Y EL SUSTENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA NOMINACIÓN.	x					240	67,81	0,00		
4	REMITIR A LOS REPARTOS COAD Y AL DALCOAD LA NÓMINA DE LOS PRECANDIDATOS PARA QUE REALICEN LAS CORRECCIONES EN FORMA Y FONDO.	x			x			15	0,00	4,24	
5	RECEPTAR LA NÓMINA CORREGIDA DE LOS PRECANDIDATOS PARA LAS CONDECORACIONES, CON SUS RESPECTIVOS JUSTIFICATIVOS EN LOS FORMATOS ESTABLECIDOS.	x					960	271,24	0,00		
6	VERIFICAR SI SE ENCUENTRA CORRECTAMENTE ELABORADAS Y REMITIR AL CONSEJO DE LA MEDALLA.	x					120	33,91	0,00		
<b>TOTAL</b>						<b>1440</b>	<b>495</b>	<b>406,9</b>	<b>139,9</b>		
						1935		546,7271873			







ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE

Tabla 5.14 PROCEDIMIENTO: ASIGNACIÓN

 DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1		PROCESO: PRODUCTIVO		SUBPROCESO: DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN							
		PROCEDIMIENTO: ASIGNACIÓN									
ENTRADA: DESDE LA RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTO DE PASE		SALIDA: EJECUCIÓN DEL COMITÉ DE PASES			FRECUENCIA: 2						
VOLUMEN: SEMESTRAL		COSTO: 1423,3		EFICIENCIA EN TIEMPO: 68,21%							
TIEMPO: 6040		LUGAR Y FECHA:		EFICIENCIA EN COSTO: 74,98%							
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	RECEP TA REQUERIMIENTOS ESCRITOS (PASES, REASIGNACIONES, RECLASIFICACIONES, HABILITACIONES CON CEF AE ADICIONAL)	x					15		4,2382	0	
2	TOMA CONOCIMIENTO Y DA ACCION			x			5		1,4127	0	
3	VERIFICA ORGANICO Y ANALZA REQUERIMIENTOS	x						960	0	271,24	Se puede reducir el tiempo se se fusionan las actividades 3y 4.
4	COORDINA CON SECC. Y ESCD. PERSONAL RPTOS. COAD PARA LA ASIGNACION ORGANICA	x						960	0	84,882	
5	ELABORA TELEGRAMA SOLICITANDO REEMPLAZO			x			10		1,0727	0	
6	RECEP TA COMUNICACIÓN DEL REEMPLAZO	x					960		271,24	0	
7	SI HAY REEMPLAZO SE ANALIZA, CASO CONTRARIO SE INSISTE, SI PERSISTE SE ELEVA CONOCIMIENTO COMITÉ PASES FUERZA AEREA				x		2400		678,11	0	
8	ACTUALIZA FORMULARIO DE PASES COAD DEL PERSONAL MILITAR	x					10		0,8842	0	
9	EJECUTA COMITE DE PASES COAD	x					120		33,906	0	
10	REMITE FORMULARIO PASES PERSONAL MILITAR REPARTOS COAD A LA DIR. GRAL. RR.HH. FAE	x					480		42,441	0	
11	ASISTE COMITE PASES FUERZA AEREA	x					120		33,906	0	
<b>TOTAL</b>							<b>4120</b>	<b>1920</b>	<b>1067</b>	<b>356,1</b>	
							6040		1423,341496		







ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE

## DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS CREADOS PARA EL DPTO. DE PERSONAL A-1

<b>Tabla 5.15 PROCEDIMIENTO: APRECIACIÓN PRELIMINAR</b>											
		<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>				<b>PROCESO: PRODUCTIVO</b>		<b>SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1</b>			
<b>PROCEDIMIENTO: APRECIACIÓN PRELIMINAR</b>											
<b>ENTRADA: DESDE LA DISPOSICIÓN DE ACTUALIZACIÓN PLAN</b>					<b>SALIDA: HASTA ACTUALIZACIÓN ANEXO "D"</b>				<b>FRECUENCIA: 1</b>		
<b>VOLUMEN: ANUAL</b>					<b>COSTO: 439,3</b>		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO: 73,61%</b>				
<b>TIEMPO: 1895</b>					<b>LUGAR Y FECHA:</b>		<b>EFICIENCIA EN COSTO: 89,05%</b>				
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NO VEDADES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	DISPOSICIÓN ACTUALIZACIÓN PLAN DE CAMPAÑA	x						5	0	1,412732	
2	TELEGRAMA REPARTOS COAD PIDIENDO APRECIACIONES DE LA SITUACION			x				15		1,326274	0
3	RECIBIR INFORMACION DE APRECIACIONES	x						240	0	21,22039	A veces la informacion que se recibe hay que pedir informacion ampliatoria.
4	ANALIZAR INFORMACION				x			480		135,6222	0
5	DISPOSICIONES GENERALES/ESPECÍFICAS	x						120		33,90556	0
6	COMPILAR INFORMACION	x						240	0	21,22039	Disposiciones y politicas para el plan.
7	Tabla 5.15 ELABORAR APRECIACIÓN PRELIMINAR			x				480		135,6222	0
8	LEGALIZAR	x						120		33,90556	0
9	EXPONER APRECIACION PRELIMINAR	x						180		50,85834	0
10	DISPONE ACTUALIZACION DEL ANEXO "D"	x						15	0	4,238195	
<b>TOTAL</b>								<b>1395</b>	<b>500</b>	<b>391,24</b>	<b>48,0917</b>
								1895		439,3319436	



**ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE**

**Tabla 5.16 PROCEDIMIENTO: ANEXO "D" AL PLAN DE RECOGIDA DE FRANCOS**

 <b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>		<b>PROCESO: PRODUCTIVO</b>		<b>SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1</b>							
		<b>PROCEDIMIENTO: ANEXO "D" AL PLAN DE RECOGIDA DE FRANCOS</b>									
<b>ENTRADA: DESDE EL INICIO DE PLANIFICACIÓN DEL EJERCICIO O GUERRA</b>		<b>SALIDA: HASTA LA ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE RECOGIDA</b>		<b>FRECUENCIA: 1</b>							
<b>VOLUMEN: ANUAL</b>		<b>COSTO:</b>		<b>132,0</b>	<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>		<b>74,62%</b>				
<b>TIEMPO:</b>		<b>650</b>		<b>LUGAR Y FECHA:</b>		<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>		<b>86,74%</b>			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SIMBOLOGIA</b>					<b>TIEMPO</b>		<b>COSTO</b>		<b>NOVEDADES</b>
							<b>AV</b>	<b>NAV</b>	<b>AV</b>	<b>NAV</b>	
1	DISPOSICION ACTUALIZACIÓN CADENA DE LLAMADAS	x						15	0	4,2382	
2	MEMO CIRCULAR A LAS DPTOS. DEL COAD DISPONIENDO ACTUALIZACION DE CADENA DE LLAMADAS			x				60	60	5,3051	
3	RECIBIR INFORMACIÓN DE LOS DPTOS.	x						60	0	5,3051	
4	PROCESAR LA INFORMACIÓN	x					120		10,6102	0	
5	ACTUALIZAR LA CADENA DE LLAMADAS	x					240		21,2204	0	Se actualiza de manera continua debido a la constante asignacion y reasignacion
6	LEGALIZAR	x					60		16,9528	0	
	DISTRIBUIR AL COA DEL COAD Y APOYO ADMINISTRATIVO LAS COPIAS DE LA CADENA DE LLAMADAS.						60		5,3051	0	
	RECIBE CONFORME LA CADENA DELLAMADAS						5		0,44209	0	
7	ARCHIVA	x						30	0	2,65255	
<b>TOTAL</b>							<b>485</b>	<b>165</b>	<b>114,53</b>	<b>17,501</b>	
							<b>650</b>		<b>132,031493</b>		

**ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE**

**Tabla 5.17 PROCEDIMIENTO: ANEXO "D" AL PLAN DE CAMPAÑA**

 <b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>		<b>PROCESO: PRODUCTIVO</b>		<b>SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1</b>							
		<b>PROCEDIMIENTO: ANEXO "D" AL PLAN DE CAMPAÑA</b>									
<b>ENTRADA: DESDE LA DISPOSICIÓN DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE CAMPAÑA</b>		<b>SALIDA: HASTA LA ACTUALIZACIÓN DEL ANEXO "D"</b>		<b>FRECUENCIA: 1</b>							
<b>VOLUMEN: ANUAL</b>		<b>COSTO: 279,4</b>		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO: 74,06%</b>							
<b>TIEMPO: 1195</b>		<b>LUGAR Y FECHA:</b>		<b>EFICIENCIA EN COSTO: 89,50%</b>							
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SIMBOLOGIA</b>					<b>TIEMPO</b>		<b>COSTO</b>		<b>NOVEDADES</b>
							<b>AV</b>	<b>NAV</b>	<b>AV</b>	<b>NAV</b>	
1	DISPOSICIÓN ACTUALIZACIÓN PLAN DE CAMPAÑA	X					10	0	2,8254635		
2	ANALIZAR LOS CAOs			X			15	4,2381953	0		
3	RECIBIR INFORMACION DE APRECIACIONES	X					180	0	15,915292		
4	ANALIZAR INFORMACIÓN				X		180	50,858343	0		
5	DISPOSICIONES GENERALES/ESPECÍFICAS	X					120	33,905562	0		
6	COMPILAR INFORMACIÓN	X					120	0	10,610195		
7	ELABORAR ANEXO "D" de personal			X			480	135,62225	0		
8	LEGALIZAR	X					60	16,952781	0		
9	REMITE A OPERACIONES PARA ACTUALIZAR EL PLAN DE CAMPAÑA	X					30	8,4763905	0		
<b>TOTAL</b>							<b>885</b>	<b>310</b>	<b>250,0535</b>	<b>29,35095</b>	
							1195		279,4044703		

**ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE**




**Tabla 5.18 PROCEDIMIENTO: APRECIACION DE LA SITUACION**

		<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>		<b>PROCESO: PRODUCTIVO</b>		<b>SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1</b>					
				<b>PROCEDIMIENTO: APRECIACION DE LA SITUACION</b>							
<b>ENTRADA: DESDE LA DISPOSICION DE ACTUALIZACION APRECIACIÓN</b>				<b>SALIDA: HASTA EL DIAGNOSTICO DE PERSONAL DE LA UNIDAD</b>				<b>FRECUENCIA: 1</b>			
<b>VOLUMEN: ANUAL</b>				<b>COSTO:</b>		<b>337,0</b>	<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>		<b>80,00%</b>		
<b>TIEMPO: 1275</b>				<b>LUGAR Y FECHA:</b>			<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>		<b>78,62%</b>		
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NO VEDADES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	DISPOSICION ACTUALIZACIÓN	X					15	0	4,2382		
2	ANALIZAR INFORMACION EMITIDA POR EL PLAN SUPLENTE			X			60		16,953	0 Los planes son secretos	
3	DISPOSICIONES GENERALES/ESPECIFICAS			X			120		33,906	0	
4	COMPILAR INFORMACION				X			240	0	67,811	
5	ELABORAR APRECIACION DE LA SITUACIÓN	X					240		67,811	0	
6	LEGALIZAR	X					120		10,61	0	
7	DIAGNOSTICO SITUACIÓN DE PERSONAL			X			480		135,62	0	
<b>TOTAL</b>						<b>1020</b>	<b>255</b>	<b>264,9</b>	<b>72,05</b>		
						<b>1275</b>		<b>336,9512291</b>			


**ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE**

## 5.4 HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS


<b>Tabla 5.19 PROCEDIMIENTO: ASIGNACIÓN</b>	
	<p><b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b></p>
	<p><b>PROCESO:</b> PRODUCTIVO</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN</p>
<p><b>PROCEDIMIENTO:</b> ASIGNACIÓN</p>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Establecer actividades y tareas para el procedimiento de asignación del personal militar del Comando de Operaciones Aéreas y sus Repartos dependientes.</p>	<p><b>ALCANCE:</b> Desde la recepción del requerimiento de pases, hasta la ejecución del Comité de pases FAE.</p>
<p><b>Código:</b> CO-DP-CP-001</p>	<p><b>FECHA:</b></p>
<b>A</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>
1	RECEPTA REQUERIMIENTOS ESCRITOS (PASES, REASIGNACIONES, RECLASIFICACIONES, HABILITACIONES CON CEFAE ADICIONAL)
2	TOMA CONOCIMIENTO Y DA ACCION
3	VERIFICA ORGANICO Y ANALIZA REQUERIMIENTOS
4	COORDINA CON SECC. Y ESCD. PERSONAL RPTOS. COAD PARA LA ASIGNACION ORGANICA
5	ELABORA TELEGRAMA SOLICITANDO REEMPLAZO
6	RECEPTA COMUNICACIÓN DEL REEMPLAZO
7	SI HAY REEMPLAZO SE ANALIZA, CASO CONTRARIO SE INSISTE, SI PERSISTE SE ELEVA CONOCIMIENTO
8	ACTUALIZA FORMULARIO DE PASES COAD DEL PERSONAL MILITAR
9	EJECUTA COMITE DE PASES COAD
10	REMITE FORMULARIO PASES PERSONAL MILITAR REPARTOS COAD A LA DIR. GRAL. RR.HH. FAE
11	ASISTE COMITE PASES FUERZA AEREA

<b>B</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>		
<b>1</b>	RECEPTA REQUERIMIENTOS ESCRITOS (PASES, REASIGNACIONES, RECLASIFICACIONES, HABILITACIONES CON CEFAE ADICIONAL)		
<b>2</b>	TOMA CONOCIMIENTO Y DA ACCION		
<b>3</b>	COORDINA CON SECC. Y ESCD. PERSONAL RPTOS. COAD PARA LA ASIGNACION ORGANICA		
<b>4</b>	ELABORA TELEGRAMA SOLICITANDO REEMPLAZO		
<b>5</b>	RECEPTA COMUNICACIÓN DEL REEMPLAZO(SI HAY O NO) Y SE ACTUALIZA FORMULARIO DE PASES DE		
<b>6</b>	EJECUTA COMITE DE PASES COAD		
<b>7</b>	REMITE FORMULARIO PASES PERSONAL MILITAR REPARTOS COAD A LA DIR. GRAL. RR.HH. FAE		
<b>8</b>	ASISTE COMITE PASES FUERZA AEREA		
<b>INDICADORES</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>	6040	3630	2410
<b>COSTO TOTAL</b>	1423,341496	744,3460733	678,9954229
<b>EF. TIEMPO %</b>	0,682119205	0,73553719	5%
<b>EF. COSTO %</b>	0,749795776	0,885964928	14%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>			
	<b>1 VOLUMEN</b>		<b>1 ANUALES</b>
<b>TIEMPO</b>	2410	<b>TIEMPO TOTAL</b>	2410
<b>COSTO</b>	678,9954229	<b>COSTO TOTAL</b>	678,9954229
ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE			

Tabla 5.20 PROCEDIMIENTO: INSPECCIONES OPERATIVAS


	<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>	<b>PROCESO:</b> PRODUCTIVO	<b>SUBPROCESO:</b> PLANIFICACIÓN MILITAR A-1
		<b>PROCEDIMIENTO: INSPECCIONES OPERATIVAS</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Verificar que los planes y órdenes se hayan ejecutado conforme a lo planificado.		<b>ALCANCE:</b> Desde la planificación de las inspecciones por parte del Oficial A1 hasta la elaboración y presentación de los informes por parte del personal de Aerotécnicos del Dpto. Personal COAD.	
<b>Código</b>	<b>CO-DP-CP-001</b>	<b>FECHA:</b>	
<b>A</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>		
1	PREPARAR VISITA		
2	ELABORAR FORMATO DE EVALUACIÓN		
3	REALIZAR EVALUACIÓN		
4	DISPONER ELABORACIÓN INFORME		
5	ELABORAR INFORME		
6	LEGALIZAR INFORME		
7	RETROALIMENTACIÓN		
<b>B</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>		
1	PREPARAR VISITA		
2	ELABORAR FORMATO DE EVALUACIÓN		
3	REALIZAR EVALUACIÓN		
4	ELABORAR INFORME		
5	LEGALIZAR INFORME		
6	RETROALIMENTACIÓN		
<b>INDICADORES</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>	3320	2585	735
<b>COSTO TOTAL</b>	489,2898654	399,3524478	89,9374176
<b>EF. TIEMPO %</b>	0,778614458	0,814313346	4%
<b>EF. COSTO %</b>	0,816187859	0,849861247	3%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>			
1 VOLUMEN		1 ANUALES	
<b>TIEMPO</b>	735	<b>TIEMPO TOTAL</b>	735
<b>COSTO</b>	89,9374176	<b>COSTO TOTAL</b>	89,9374176
ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE			

**Tabla 5.21 PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES A-1 EN GUERRA O EJERCICIOS OPERACIONALES**

	<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>	<b>PROCESO:</b> PRODUCTIVO	<b>SUBPROCESO:</b> PLANIFICACIÓN MILITAR A-1
		<b>PROCEDIMIENTO:</b> EJECUCION DE FUCIONES DE PERSONAL EN GUERRA O EJERCICIOS OPERACIONALES	
<b>OBJETIVO:</b> Ejecutar las acciones de supervisión y control de las funciones especiales del A-1 a las escuadrillas de personal de los repartos dependientes del COAD.		<b>ALCANCE:</b> Desde la emisión de la disposición del Comandante del COAD hasta la finalización de la guerra o el ejercicio operacional.	
<b>Código:</b> CO-DP-CP-002		<b>FECHA:</b>	
<b>A</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>		
1	MANTENER REUNIONES PERIÓDICAS CON A-1 DE LOS REPARTOS		
2	ELABORAR REQUERIMIENTOS DE ACLARACIONES SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES, ENTREGA FORMATOS QUE DEBEN UTILIZAR LOS A-1S		
3	REALIZAR EJERCICIOS SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES DEL A-1 CON LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL		
4	REMITIR A LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL EL ANEXO “D” DE PERSONAL AL PLAN DE CAMPAÑA “HALCÓN”		
5	VERIFICAR DE MANERA ESCRITA SI LAS FUNCIONES ESPECIALES DE PERSONAL DE LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD, CUMPLEN EN LOS DIFERENTES GRADOS DE ALERTAMIENTO (AMARILLA, AZUL Y ROJA)		
6	RECIBIR LOS PARTES, INFORMES Y FORMULARIOS UTILIZADOS POR LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD		
7	ANALIZAR LOS REPORTES, PARTES E INFORMES DE LOS A-1		
8	VERIFICAR SI LOS A-1 DISPONEN DE TODOS LOS DOCUMENTOS PERMANENTES Y TEMPORALES DE PERSONAL		
9	ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL DE LOS REPARTOS SUBORDINADOS		
10	DISPONER AL AEROTÉCNICO A-1 QUE MANTENGA ARCHIVO DE LAS FUNCIONES DEL OFICIAL A-1		
11	ELABORAR EL INFORME FINAL DE LA GUERRA O DEL EJERCICIO OPERACIONAL		

<b>B</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>		
<b>1</b>	MANTENER REUNIONES Y ELABORAR REQUERIMIENTOS DE ACLARACIONES SOBRE LAS FUNCIONES		
<b>2</b>	REALIZAR EJERCICIOS SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES DEL A-1 CON LAS ESCUADRILLAS DE		
<b>3</b>	REMITIR A LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL EL ANEXO "D" DE PERSONAL AL PLAN DE CAMPAÑA		
<b>4</b>	VERIFICAR DE MANERA ESCRITA SI LAS FUNCIONES ESPECIALES DE PERSONAL DE LOS A-1 DE LOS		
<b>5</b>	RECIBIR LOS PARTES, INFORMES Y FORMULARIOS UTILIZADOS POR LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD		
<b>6</b>	ANALIZAR LOS REPORTES, PARTES E INFORMES DE LOS A-1		
<b>7</b>	ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL DE LOS REPARTOS SUBORDINADOS		
<b>8</b>	DISPONER AL AEROTÉCNICO A-1 QUE MANTENGA ARCHIVO DE LAS FUNCIONES DEL OFICIAL A-1		
<b>9</b>	ELABORAR EL INFORME FINAL DE LA GUERRA O DEL EJERCICIO OPERACIONAL		
<b>INDICADORES</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>	4025	2585	1440
<b>COSTO TOTAL</b>	685,1055187	541,0068802	144,0986385
<b>EF. TIEMPO %</b>	0,754037267	0,814313346	6%
<b>EF. COSTO %</b>	0,591711234	0,749315114	16%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>			
	<b>1 VOLUMEN</b>		<b>1 ANUALES</b>
<b>TIEMPO</b>	1440	<b>TIEMPO TOTAL</b>	1440
<b>COSTO</b>	144,0986385	<b>COSTO TOTAL</b>	144,0986385
ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE			

**Tabla 5.22 PROCEDIMIENTO: MÉRITOS**


	<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>	<b>PROCESO:</b> PRODUCTIVO	<b>SUBPROCESO:</b> CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD
		<b>PROCEDIMIENTO:</b> MÉRITOS	
<b>OBJETIVO:</b> Consignar, analizar, controlar la nómina de los precandidatos de los repartos dependientes del COAD, y elaborar la nómina definitiva de los precandidatos para las diferentes condecoraciones y reconocimientos otorgados por la conmemoración de la creación de la Fuerza Aérea.		<b>ALCANCE:</b> Desde la recepción de las nóminas de precandidatos para las diferentes condecoraciones y reconocimientos de los repartos dependientes del COAD hasta la remisión de los listados definitivos al Consejo de la Medalla para su calificación y otorgamiento.	
<b>Código:</b> CO-DP-CP-003		<b>FECHA:</b>	
<b>A</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>		
1	RECEPTAR LAS NÓMINAS DE PRECANDIDATOS DE LOS REPARTOS Y DALCOAD PARA LAS DIFERENTES CONDECORACIONES Y RECONOCIMIENTOS CON LOS DEBIDOS JUSTIFICATIVOS Y EN LOS FORMATOS ESTABLECIDOS.		
2	VERIFICAR POR MUESTREO SI CUMPLEN CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LAS REGULACIONES PARA EL EFECTO.		
3	MANTENER REUNIÓN CON LOS COMANDANTES Y JEFES DEPARTAMENTALES PARA ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS Y EL SUSTENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA NOMINACIÓN.		
4	REMITIR A LOS REPARTOS COAD Y AL DALCOAD LA NÓMINA DE LOS PRECANDIDATOS PARA QUE REALICEN LAS CORRECCIONES EN FORMA Y FONDO.		
5	RECEPTAR LA NÓMINA CORREGIDA DE LOS PRECANDIDATOS PARA LAS CONDECORACIONES, CON SUS RESPECTIVOS JUSTIFICATIVOS EN LOS FORMATOS ESTABLECIDOS.		
6	VERIFICAR SI SE ENCUENTRA CORRECTAMENTE ELABORADAS Y REMITIR AL CONSEJO DE LA MEDALLA.		

<b>B</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>		
<b>1</b>	RECEPTAR NOMINA DE PRECANDIDATOS PARA LAS CONDECORACIONES Y VERIFICAR SI CUMPLEN CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LAS REGULACIONES PARA EL EFECTO.		
<b>2</b>	MANTENER REUNIÓN CON LOS COMANDANTES Y JEFES DEPARTAMENTALES PARA ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS Y EL SUSTENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA NOMINACIÓN.		
<b>3</b>	REMITIR A LOS REPARTOS COAD Y AL DALCOAD LA NÓMINA DE LOS PRECANDIDATOS PARA QUE REALICEN LAS CORRECCIONES EN FORMA Y FONDO.		
<b>4</b>	RECEPTAR LA NÓMINA CORREGIDA DE LOS PRECANDIDATOS PARA LAS CONDECORACIONES, CON SUS RESPECTIVOS JUSTIFICATIVOS EN LOS FORMATOS ESTABLECIDOS.		
<b>5</b>	VERIFICAR SI SE ENCUENTRA CORRECTAMENTE ELABORADAS Y REMITIR AL CONSEJO DE LA		
<b>INDICADORES</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>	1935	1575	360
<b>COSTO TOTAL</b>	546,7271873	445,0105013	101,716686
<b>EF. TIEMPO %</b>	0,744186047	0,838095238	9%
<b>EF. COSTO %</b>	0,744186047	0,838095238	9%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>			
<b>1</b>	<b>VOLUMEN</b>	<b>1</b>	<b>ANUALES</b>
<b>TIEMPO</b>	360	<b>TIEMPO TOTAL</b>	360
<b>COSTO</b>	101,716686	<b>COSTO TOTAL</b>	101,716686

ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE




**Tabla 5.23 PROCEDIMIENTO: ASESORAMIENTO A PERSONAL EN TRAMITES DE RR.HH.**

	<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1</b>	<b>PROCESO:</b> PRODUCTIVO	<b>SUBPROCESO:</b> PLANIFICACIÓN MILITAR A-1
		<b>PROCEDIMIENTO:</b> ASESORAMIENTO A PERSONAL EN TRAMITES DE RR.HH.	
<b>OBJETIVO:</b> Asesorar al personal del COAD y sus repartos, sobre los diferentes trámites de recursos humanos requieran, a través de una correcta aplicación de la normativa legal y bibliografía técnica inherente al tema.		<b>ALCANCE:</b> Desde que el personal militar y civil necesita el asesoramiento hasta el cumplimiento de este fin.	
<b>Código:</b> CO-DP-CP-004		<b>FECHA:</b>	
<b>A</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>		
1	DISPONER DE LA NORMATIVA LEGAL INHERENTE A PERSONAL, IMPRESA O MAGNÉTICA.		
2	RECIBIR AL PERSONAL QUE NECESITA ASESORAMIENTO EN TRÁMITES INHERENTES A PERSONAL.		
3	VERIFICAR LA NORMATIVA LEGAL Y TÉCNICA		
4	ASESORAR AL PERSONAL USUARIO		
5	REALIZAR LAS CONSULTAS DE ORDEN TÉCNICO O LEGAL A LOS DIFERENTES ENTES COMO DIRECCIÓN		
6	VALIDAR LA INFORMACIÓN CONSIGNADA		
<b>B</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>		
1	DISPONER DE LA NORMATIVA LEGAL INHERENTE A PERSONAL, IMPRESA O MAGNÉTICA.		
2	VERIFICAR LA NORMATIVA LEGAL Y TÉCNICA		
3	ASESORAR AL PERSONAL USUARIO		
4	REALIZAR LAS CONSULTAS DE ORDEN TÉCNICO O LEGAL A LOS DIFERENTES ENTES COMO DIRECCIÓN		
5	VALIDAR LA INFORMACIÓN CONSIGNADA		
<b>INDICADORES</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
<b>TIEMPO TOTAL</b>	78	75	3
<b>COSTO TOTAL</b>	19,51495052	19,24969565	0,26525487
<b>EF. TIEMPO %</b>	0,833333333	0,866666667	3%
<b>EF. COSTO %</b>	0,941099632	0,954067695	1%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>			
6	VOLUMEN	365	ANUALES
<b>TIEMPO</b>	3	<b>TIEMPO TOTAL</b>	1095
<b>COSTO</b>	0,26525487	<b>COSTO TOTAL</b>	96,81802755

ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE

## 5.5 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA

Tabla 5.24 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVA														
		DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1		MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA										
No.	PROCEDIMIENTO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				
		COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	EFICIENCIA	FRECUENCIA
1	DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN	1423,34	75%	6040	68%	744,346	0,88596	3630	0,73554	678,995	0,13617	2410	0,05342	2
2	INSPECCIONES OPERATIVAS	489,29	82%	3320	78%	399,352	85%	2585	81%	89,9374	3%	735	4%	7
3	EJEC. DE FUNCIONES A-1 GUERRA Y EJER.	685,106	59%	4025	75%	541,007	75%	2585	81%	144,099	16%	1440	6%	1
4	MERITOS	546,727	74%	1935	74%	445,011	84%	1575	84%	101,717	9%	360	9%	1
5	ASE. AL PERSONAL SOBRE TRAMITE EN RR.HH.	19,515	94%	78	83%	19,2497	95%	75	87%	0,26525	1%	3	3%	6
PROCEDIMIENTOS CREADOS														
1	APRECIACIÓN PRELIMINAR	439,332	89%	1895	74%					439,332	89%	1895	74%	
2	APRECIACIÓN DE LA SITUACIÓN	336,951	79%	1275	80%					336,951	79%	1275	80%	
3	ANEXO "D" AL PLAN DE CAMPAÑA	279,404	89%	1195	74%					279,404	89%	1195	74%	
4	ANEXO "D" AL PLAN DE RECOGIDA DE FRANCOS	132,031	87%	650	75%					132,031	87%	650	75%	

ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE

**Tabla 5.25 RESÚMEN DE ACTIVIDADES ELIMINADAS Y CREADAS**

No.	PROCEDIMIENTO	DEPARTAMENTO DE PERSONAL A-1				OTRAS NOVEDADES
		ELIMINADAS		FUSIONADAS		
		TOTAL	ACTIVIDADES	TOTAL	ACTIVIDADES	
1	ASIGNACIÓN	1	3	3	6,7,Y,8	LAS 3 ACTIVIDADES FUSIONADAS SE LAS REALIZARA EN 4 DIAS
2	INSPECCIONES OPERATIVAS	1	4			LA PREPARACION DE LA VISITA SE REALIZARA EN 1 DIA Y NO 2, LOS FORMATOS SE REALIZARAN EN 1 DIA Y NO 2
3	EJEC. DE FUNCIONES A-1 GUERRA Y EJER.	1	8	4	(1,2), (6,7)	SE REDUJO A 1 DIA LA ACTIVIDAD 2, EL INFORME FINAL SE LO HARA E 1 DIA, EL EJERCICIO SE LO REALIZARA EN 1 DIA.
4	MERITOS			1	(1,2).	LAS ACTIVIDADES FUSIONADAS SE LAS REALIZARA UN MEDIO DIA Y NO 1.
5	ASE. AL PERSONAL SOBRE TRAMITE EN RR.HH.	1	2			
ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE						

## 5.6 BENEFICIO ESPERADO

La propuesta de mejoramiento se ha realizado en función de la aplicación de dos herramientas: Flujo gramas, diagramación y la hoja de mejoramiento al proceso, las mismas que permiten determinar que los cambios propuestos apoyan a la mejora de los procesos del Dpto. de Personal A-1 COAD, generando eficiencia y eficacia, calidad en los mismos.

Como se puede apreciar en la matriz de análisis comparativo, con la implementación de los procesos mejorados y creados se optimizará el cumplimiento de las funciones del A-1 en Dpto. de Personal A-1.

**Tabla 5.26 BENEFICIO ESPERADO**

No.	PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
					ANUAL	ANUAL
1	ASIGNACIÓN	2	2410	678,995	4820	1357,991
2	INSPECCIONES OPERATIVAS	7	735	89,937	5145	629,562
3	EJEC. DE FUNCIONES A-1 GUERRA Y EJER.	1	1440	144,099	1440	144,099
4	MERITOS	1	360	101,717	360	101,717
5	ASE. AL PERSONAL SOBRE TRAMITE EN RR.HH.	6	3	0,265	4320	381,967
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>4948</b>	<b>1015,013</b>	<b>16085</b>	<b>2615,335</b>

Tabla 5.26 ELABORADO POR: JHONATHAN ANDRADE

El ahorro total proveniente de la implementación de estas mejoras a los procesos asciende a 16085 minutos y \$ 2615,35, apoyando de esta forma a uno de los principales objetivos que es la optimización de recursos y apoyando a la productividad y eficiencia en los procesos.

Parecerá mínimo el ahorro, pero hay que considerar que estas funciones las realizamos una vez al año por ejercicio, sin embargo si llegara a ocurrir cualquier tipo de incidente, sea interno o externo, tendremos que cumplir con los procesos establecidos, es decir en un año se las puede realizar varias veces al año, dependiendo del tipo de conflicto.

## 5.7 ORGANIZACIÓN DE PROCESOS

En 1992 M. Hammer y C.Champy tuvieron un gran éxito con su obra “Reengineering the corporation”. Fueron muchas las empresas, grandes y pequeñas, que emprendieron proyectos de reingeniería de procesos a la luz de sus ideas. Y casi la misma cantidad de empresas fracasaron en su intento. Esto, sumado a la reestructuración de personal que la mayoría de proyectos intentaba, dejaron a la reingeniería de procesos en un muy mal lugar a finales de la década de los 90. Pero ahora, a comienzos del siglo XXI los procesos de negocio son una herramienta vital en la organización empresarial para poder competir eficientemente, centrados y al servicio del cliente, basados en la gestión y de la información, y todo ello de manera ágil y flexible, con respuestas rápidas al mercado.

La gestión por procesos es un conjunto de tareas interrelaciones entre sí que proporcionan valor añadido al cliente, que es la palabra clave en un proceso de negocio. Por lo tanto la satisfacción del cliente implica la necesidad de priorizar a los procesos, medirlos y asignarles un responsable o propietario.

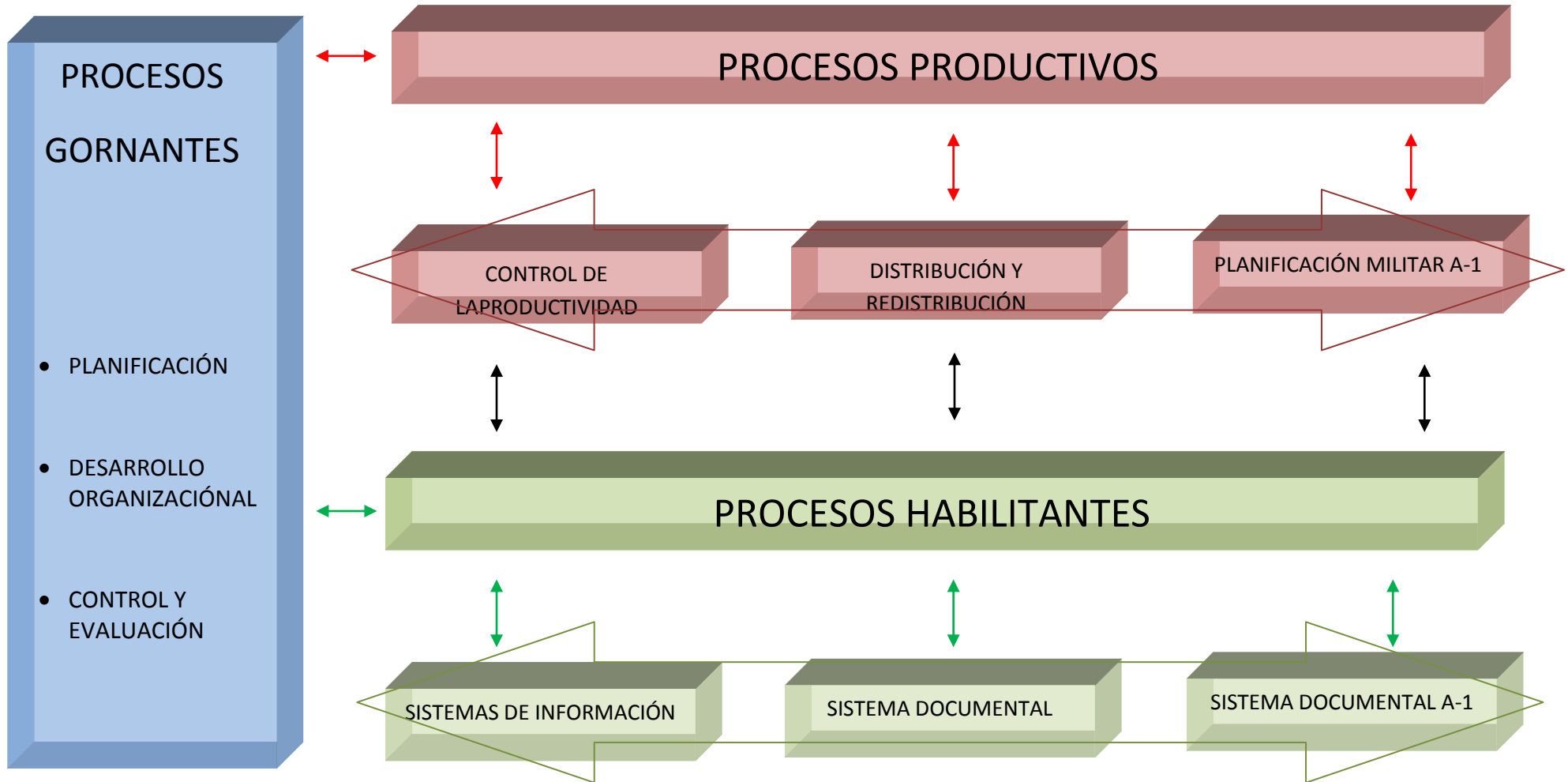
Ninguna organización tiene capacidad para realizar eficientemente todas y cada una de sus tareas. Por ello, el esfuerzo organizativo debe centrarse en aquellas tareas que proporcionan valor al cliente, agrupadas dentro de un proceso de negocio<sup>14</sup>.

Los procesos de negocio tienen que tener asignada una métrica que permita cuantificar la eficiencia del mismo en todo momento, además de asignar un responsable del proceso. Este punto es especialmente importante en los procesos ya que estos suelen cruzar varios departamentos, con lo que fácilmente, la responsabilidad se diluye.



<sup>14</sup> 7 Organización por procesos, Navactiva,  
<http://www.navactiva.com/web/es/acal/doc/articulos/2004/06/25891.php?pag=2>

### 5.8 ORGANIGRAMA DE PROCESOS



## 5.9 FACTORES DE ÉXITO

“Para que cada proceso pueda desarrollarse con total éxito, es necesario considerar varios factores que se deberán tomar en cuenta las personas que participan dentro del proceso y que aportan de una u otra manera con su contingente para que este pueda cumplirse.”<sup>15</sup>

Los factores claves de éxito son los elementos estratégicos que toma la organización en todas las áreas de gestión, y que permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos así como el funcionamiento eficiente de la empresa diferenciándola de la competencia.

Estos factores van desde elementos como el liderazgo que ejerce el nivel directivo, el compromiso de los miembros, el manejo de la información, la formación de la filosofía institucional, la monitorización de las actividades, reconocimiento a las personas por sus acciones hasta un verdadero seguimiento en los programas de mejoramiento. Cada organización debe buscar sus propios factores clave que le permitan despegar en el emprendimiento del mejoramiento continuo.

“Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.”<sup>16</sup>

Algunas de las claves de éxito que podrá argumentar el emprendedor para explicar el futuro éxito del negocio que está promoviendo son:

- Equipo humano experimentado y cualificado.
- Producto-servicio vanguardista, mercado en crecimiento.

---

<sup>15</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

<sup>3</sup> Gestipolis. Com , Administración, Economía, Finanzas, <http://www.gestipolis.com>

- Satisfacción de necesidades no cubiertas en un nicho de mercado, oportunidad del mercado.
- Calidad en el servicio al cliente.

**Tabla 5.27: Factores de Éxito y Descripción**

Personal experimentado en su función	El talento humano conoce de sus funciones específicas en su puesto de trabajo y se ha especializado en la ejecución de un
Trabajo en equipo	El personal militar actúa coordinadamente en unidades de trabajo como secciones, departamentos para integrarse finalmente como Dirección reduciendo tiempos y siendo más eficientes en los procesos agregadores de valor.
Comunicación	Canales de comunicación abierta que permite dinamizar la gestión eficientemente eliminando barreras comunicativas de tipo jerárquico.
Calidad en los resultados	Prima la calidad del resultado antes que la agilidad con tiempos eficientes en su ejecución.
Accesibilidad y exactitud en los sistemas información	La información es accesible a todos los usuarios desde la intranet lo que facilita la gestión y se genera información exacta y precisa
Fortalecimiento del sistema de Recursos Humanos en la FAE	Conjunto de técnicas que permiten unificar y estandarizar los procedimientos propios de la especialidad de Personal A-1.



**Tabla 5.28: Identificación De Factores De Éxito**

IDENTIFICACIÓN FACTORES DE ÉXITO		
EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
SUBPROCESO	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATEGICO
Aplicación y asesoramiento al personal sobre trámites de RR.HH.	Calidad en resultados	Lograr un sistema de recursos humanos eficiente en base a una revisión de la organización que permita un sistema administrativo moderno.
Inspecciones operativas	Calidad en resultados	Lograr un sistema de recursos humanos eficiente en base a una revisión de la organización que permita un sistema administrativo moderno.
Meritos	Comunicación dinámica y no jerárquica.	Optimizar el empleo de recursos, disminuyendo tiempos de ejecución, márgenes de error y costos de operación en las actividades.
	Fortalecimiento del sistema de Recursos Humanos FAE	
Ejecución de las funciones del A-1 en guerra y ejercicios operacionales	Personal experimentado en su función	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan
Asignación	Comunicación dinámica y no jerárquica.	Optimizar el empleo de recursos, disminuyendo tiempos de ejecución, márgenes de error y costos de operación en las actividades.
	Fortalecimiento del sistema de Recursos Humanos FAE	
Apreciación Preliminar	Personal experimentado en su función	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan
	Trabajo en equipo	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan.
	Comunicación	Canales de comunicación abierta que permite dinamizar la gestión eficientemente eliminando barreras comunicativas de tipo jerárquico.
Apreciación de la situación	Personal experimentado en su función	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan
	Trabajo en equipo	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan.
	Calidad en los resultados	Primar la calidad del resultado antes que la agilidad con tiempos eficientes en su ejecución.
Anexo "D" al Plan de campaña	Personal experimentado en su función	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan
	Trabajo en equipo	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan.
Anexo "D" al plan de recogida de francos	Personal experimentado en su función	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan
	Trabajo en equipo	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan.

## 5.10 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico<sup>17</sup>.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de re decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Los indicadores gestión de presentan unos paradigmas a la hora de la medición:

---

<sup>17</sup> Revista [Investigación y Ciencia](#) N° 74, 1982.

**La medición precede al castigo:** infortunadamente y dado el manejo equívoco que se les da a las mediciones en la mayoría de las organizaciones, las personas piensan que cada vez que “miden” los procesos en los cuales participan, con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos administradores utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo.

En cambio lo que se busca con la medición es generar rasgos de autonomía de decisiones y acción razonable para los empleados y debe ser liberadora de tiempo para los administradores; ya que cuando se emplea de una forma eficiente este recurso y se establece un conjunto de patrones que definen el rango de autonomía de la gestión de las personas y de las organizaciones, estamos contribuyendo al desarrollo de las personas y las organizaciones mismas.

**No hay tiempo para medir:** con este se quiere referir que los empleados piensan o tratan los indicadores de gestión, como un trabajo extra de sus tareas diarias; debido que no percatan que él mismo lleva a cabo los controles, aunque de manera desorganizada y muy pocas veces efectiva.

Si los funcionarios y los empleados de las empresas no se percatan de la importancia que él tiene el control para sus organizaciones, para el indispensable para el desarrollo exitoso de la gestión, la medición no cobrará su adecuada y definitiva dimensión de la efectiva herramienta de apoyo.

**Medir es difícil:** la medición es difícil según como la persona ha emplear quiera que sea. Si bien es cierto que para algunos procesos se justifican y es necesario haber uso de mediciones especiales en algunos casos basta con emplear matemáticas sencillas, reglas de tres, relaciones, sumas o restas y elementos estadísticos elementales.

**Hay cosas imposibles de medir:** es cierto que en algunos casos la medición de algunos agentes, procesos, variables es sumamente compleja, pero hay que tener presente que existen la excepción de la regla.

**Es más costoso medir que hacer:** esto tiene que ver, que no se pueden medir todos los procesos que se realizan en la organización; hay que tener presente que se deben medir las variables más representativas o las que mejor tipifiquen los aspectos más vitales para la empresa.

### **¿QUÉ ES UN INDICADOR DE GESTIÓN?**

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la

medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad

Los **parámetros** son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual). Efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son **parámetros de gestión**. Los **indicadores** son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las **variables** son representaciones cuantitativas de una característica. Y a continuación, matrícula, ingresos y graduados de postgrado<sup>18</sup>.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Según Senn los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

Exactitud, forma, frecuencia ,extensión, origen, temporalidad, relevancia, oportunidad

## **OBJETIVOS DE LOS INDICADORES LOGÍSTICOS**

Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos

Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales

Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.

Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

---

<sup>18</sup>

Revista [Investigación](#) y [Ciencia](#) N° 74, 1982.

Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial

### **¿PARA QUE SE UTILIZAN?**

Debido que a las organizaciones actualmente le afecta diferentes factores en su desempeño, de las áreas que coronen la organización conforman el área. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada o captada.

Algunas de más causas por las que se quiere obtener esta información son:

la exposición de la información

la creciente complejidad de la administración

el ritmo rápido del cambio

la interdependencia de las unidades que conforman la organización

el reconocimiento de la información como recurso

la evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones

- la necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas<sup>19</sup>

### **¿POR QUÉ SE UTILIZAN?**

Estos se utilizan ya que traen una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores trae consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

Estimular y promover el trabajo en equipo

Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización

---

<sup>19</sup> Revista [Investigación y Ciencia](#) N° 74, 1982.

General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario

Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios

Y entre otros factores.

## **COMPONENTES DE UN INDICADOR**

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

**Nombre:** es la identificación y la diferenciación de un indicador , por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad

**Formas de cálculo:** al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

**Unidades:** es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

**Glosario:** este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

### **¿Qué medir?**

Al contestar esta pregunta es evidente que los demás interrogantes queden algo disueltos. Hay que tener presente que se encuentra una infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez más una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> FRANCÉS, ANTONIO. [Estrategia](#) para la Empresa en América Latina. IESA

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

### **CLASES DE INDICADORES DE GESTIÓN**

**Indicador de utilización:** Consiente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.

**Indicador de rendimiento:** Consiente entre producción real y la esperada.

**Indicador de productividad:** Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

- Validez en el tiempo
- Simplicidad
- Utilidad
- Participación de los usuarios
- Adecuación
- Oportunidad

### **Tablas 5.12 Indicadores de Gestión de los Procesos Productivos**



TABLA 5.28 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
SUBPROCESO: DISTRIBUCION Y REDISTRIBUCIÓN					PROCEDIMIENTO: Asiganación			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FORMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Pases efectuados	Porcentajes de pases efectuados	Eficiencia	Porc.Pases.Efectuad: (Número de pases efectuados y legalizados/numero de requerimientos institucionales y pases solicitados)*100	%	(+)5%	Febrero, agosto	Publicación de la OGFAE, Telegramas Oficiales, Histórico de asignaciones y
2	Pases no efectuados	Porcentajes de pases no efectuados	Eficiencia	Porc.Pases.No Efectuad: (Número de pases no efectuados /numero de requerimientos institucionales y pases solicitados)*100	%	(-)5%	Febrero, agosto	Publicación de la OGFAE, Telegramas Oficiales, Histórico de asignaciones y
3								
4								
FACTORES DE ÉXITO								
SUBPROCESO: DISTRIBUCION Y REDISTRIBUCIÓN					PROCEDIMIENTO: Asiganación			
1	Comunicación dinamica y no jerarquica							
2	Fortalecimiento del sistema de recursos humanos							
3								
FUENTE: COAD								
ELABORADO POR JHONATHAN ANDRADE								

TABLA 5.29 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
SUB PROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD					PROCEDIMIENTO: Aplicación y asesoramiento al personal sobre trámites de RR.HH.			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FORMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Personal asesorado satisfactoriamnte	Porcentaje de informacion procesada	Eficacia	(Numero de personal atendido/Cantidad de tramites entregados personal asesorado)*100	%	(+) 3%	Diaria	Registros de documentacion enviada y registros de personal asesorado.
2	Eficiencia en la invetigacion	Tiempo de realizacion de la investigacion	Tiempo	T.inv: Tiempo para la investigación tiempo o utilizado en la investigación	Minutos	(-) minutos	Diaria	Registros de de personal asesorado con su respectiva documentacion
3								
4								
FACTORES DE ÉXITO								
SUB PROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD					PROCEDIMIENTO: Aplicación y asesoramiento al personal sobre trámites de RR.HH.			
1	Calidad en resutados							
2	Personal experimentado en su funcion							
3								
FUENTE: COAD								
ELABORADO POR JHONATHAN ANDRADE								

TABLA 5.30 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
SUB PROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD					PROCEDIMIENTO: Inspecciones operativas			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FORMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Eficiencia en la ejecución de la inspeccion	Tiempo ejecucion de la inspeccion	Eficiencia	Tiempo planificado para diferentes inspecciones Tiempo utilizado en las inspecciones	Dias	(-)1 Dias	Semestral	Informe de evaluacion por repartos
2	Informacion de la inspeccion	Porcentaje de informacion procesada	Eficacia	(Información de Investigación tomada en cuenta y procesada para el informe/Cantidad de información de investigación realizada a los repartos)*100	%	(+) 10%	Semestral	Informe de la inspeccion realizada
3								
4								
FACTORES DE ÉXITO								
SUB PROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD					PROCEDIMIENTO: Inspecciones operativas			
1	Calidad en resultados							
2	Personal experimentado en su funcion							
3								
FUENTE: COAD								
ELABORADO POR JHONATHAN ANDRADE								

TABLA 5.31 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
SUBPROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD					PROCEDIMIENTO: Meritos			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FORMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Cantidad y volumen de aspirantes aceptados para ser condecorados.	Porcentaje de aprobación en el proceso de selección de personal condecorado.	Eficacia	(Número de aspirantes aprobados definitivamente/número de aspirantes eliminados en el procesos de selección de candidatos a ser condecorados)*100	%	(+) 10%	Anual	Acta final de los candidatos calificados y descalificados.
2	Eficiencia en la calificación a los aspirantes a condecoraciones	Tiempo ejecución de la inspección	Eficiencia	Tiempo planificado para la calificación de aspirantes a condecoraciones Tiempo utilizado en la calificación	Dias	(-)1 Dias	Anual	Acta final de los candidatos calificados y descalificados.
3								
4								
FACTORES DE ÉXITO								
SUBPROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD					PROCEDIMIENTO: Meritos			
1	Comunicación dinámica y no jerárquica							
2	Fortalecimiento del sistema de recursos humanos							
3								

FUENTE: COAD

ELABORADO POR JHONATHAN ANDRADE

TABLA 5.32 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
SUBPROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD					PROCEDIMIENTO: Ejecución de las funciones del A-1 en guerra y ejercicios operacion			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FORMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Eficiencia en el cumplimiento de las funciones de Personal A-1	Tiempo de duración de los ejercicios operacionales referentes a personal	Eficiencia	Tiempo planificado para los ejercicios operacionales Tiempo real utilizado de respuesta por parte de los repartos dependientes del COAD	Minutos	60 min después de cada suceso	Diaria	Informe final del ejercicio
2		No se puede estimar indicadores ya que uno no planifica cuando empieza y termina un conflicto, sea interno o externo, todo lo realizado es en relación a los ejercicios que son						
3								
4								
FACTORES DE ÉXITO								
SUBPROCESO: CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD					PROCEDIMIENTO: Ejecución de las funciones del A-1 en guerra y ejercicios operacion			
1	Personal experimentado en su función							
2								
3								
FUENTE: COAD								
ELABORADO POR JHONATHAN ANDRADE								

TABLA 5.33 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1					PROCEDIMIENTO: Apreciación Preliminar			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FORMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Eficiencia en la investigacion	Tiempo en que se realiza la investigacion	Tiempo	Desde que se emite el doc.para la realizacion(tiempo establecido)/hasta el tiempo que entregan la apreciacion preliminar.	Minutos	480 minutos	anual(por ejercicio)	Informe Final del ejercicio.
2	No se puede estimar indicadores ya que uno no planifica cuando empieza y termina un conflicto, sea interno o externo, todo lo realizado es en							
3								
4								
FACTORES DE ÉXITO								
SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1					PROCEDIMIENTO: Apreciación Preliminar			
1	Personal experimentado en su función							
2	Trabajo en equipo							
3	Comunicación							
FUENTE: COAD								
ELABORADO POR JHONATHAN ANDRADE								

TABLA 5.34 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1					PROCEDIMIENTO: Apreciación de la situación			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FORMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Eficiencia en la investigacion	Tiempo en que se realiza la investigacion	Tiempo	Desde que se emite el doc.para la realizacion(tiempo establecido)/hasta el tiempo que entregan la apreciacion preliminar.	Minutos	480 minutos	Trimestral	Informe Final del ejercicio.
2	No se puede estimar indicadores ya que uno no planifica cuando empieza y termina un conflicto, sea interno o externo, todo lo realizado es en							
3								
4								
FACTORES DE ÉXITO								
SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1					PROCEDIMIENTO: Apreciación de la situación			
1	Personal experimentado en su función							
2	Trabajo en equipo							
3								
FUENTE: COAD								
ELABORADO POR JHONATHAN ANDRADE								

TABLA 5.35 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1					PROCEDIMIENTO: Anexo "D" al plan de Campaña			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FORMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Informacion registrada en el Plan.	Porcentaje de informacion procesada para el plan	Eficacia	(Información de Investigación tomada en cuenta y procesada para el plan/Cantidad de información de investigación que se requiere para el Plan)*100	%	(+) 10%	anual(por ejercicio)	Informe del ejercicio
2	Eficiencia en la investigacion	Tiempo en que se realiza la investigacion	Tiempo	Desde que se emite el doc.para la realizacion(tiempo establecido)/hasta el tiempo que entregan la apreciacion preliminar.	Minutos	480 minutos	anual(por ejercicio)	Informe Final del ejercicio.
3	No se puede estimar indicadores ya que uno no planifica cuando empieza y termina un conflicto, sea interno o externo, todo lo realizado es en							
4								
FACTORES DE ÉXITO								
SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1					PROCEDIMIENTO: Anexo "D" al plan de Campaña			
1	Personal experimentado en su función							
2	Trabajo en equipo							
3								
FUENTE: COAD								
ELABORADO POR JHONATHAN ANDRADE								



TABLA 5.36 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1					PROCEDIMIENTO: Anexo "D" al plan de recogida de francos			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FORMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Eficiencia en el tiempo de de recogida de francos al 100% de efectivos.	Tiempo en recorre el personal que esta franco.	Eficiencia	Tiempo planificado para la recogida/tiempo que se demore en recogerse el personal de efectivos al 100%.	Minutos	240	anual(por ejercicio)	Informe inal del ejercicio.
2	Cantidad de personal militar registrado en la cadena de llamadas	Personal que continua la cadena de llamdas hasta la finalizacion de la activacion.	Eficacia	Personal que contesto las llamadas/Personal registrado en la cadena de llamadas	%	100%	anual(por ejercicio)	Informe inal del ejercicio.
3	No se puede estimar indicadores ya que uno no planifica cuando empieza y termina un conflicto, sea interno o externo, todo lo realizado es en							
4								
FACTORES DE ÉXITO								
PROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1					SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN MILITAR A-1			
1	Personal experimentado en su función							
2	Trabajo en equipo							
3								
FUENTE: COAD								
ELABORADO POR JHONATHAN ANDRADE								


### 5.11 MANUAL DE PROCESOS

El Manual de procesos es un documento en el cual se muestra el diseño, delimitación y descripción detallada de las actividades que deben seguirse en la realización de procesos en una unidad administrativa. En el manual se incluye puestos, cargos y unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad e incidencia, así como todo el contexto que rodea al proceso en su ejecución (entradas, salidas, recursos a utilizar, controles, etc.).

Las utilidades que el manual entrega a la organización son muchas, permite registrar y transmitir sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, agiliza las labores de auditoría, la evaluación de la gestión y control interno, así como el seguimiento del trabajo y los niveles de eficiencia que se encuentra.

Entre las principales funciones básicas del manual están:

- Conocimiento del funcionamiento interno en cuanto a descripción de tareas, requerimientos, ubicación y responsables.
- Permite la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación.
- Análisis y revisión de procesos de un sistema.
- Emprendimiento de programas de mejoramiento continuo.
- Determina de manera eficiente las responsabilidades por errores.
- Facilita el control interno y externo de la unidad.
- Aumento de eficiencia en el personal inmerso en procesos.
- Agiliza la coordinación de actividades y evita duplicidades.
- Constituye puntos de partida para la retroalimentación del trabajo, mejoramiento de sistemas, actividades y metodología.

	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código CO-DP-EM-001
			Página 188 de 3
			Versión No. 002
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
PERSONAL	PRODUCTIVO	DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN	ASIGNACIÓN
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
TNTE. ANDRADE JHONATHAN	CRNL. OÑATE LEIVA	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....	
FECHA: 11-ENE-11	FECHA:		

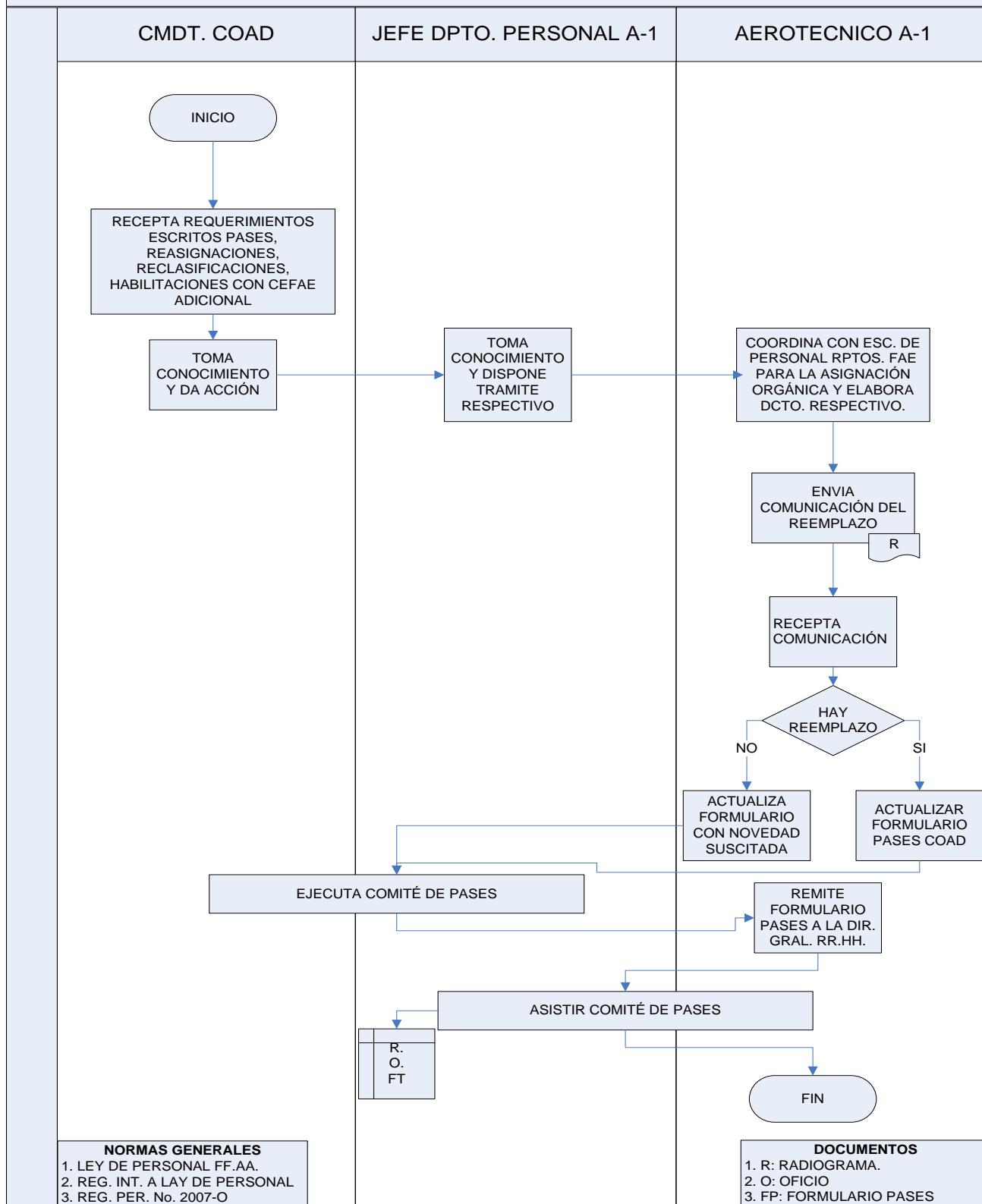
1. **OBJETIVO.-** Establecer actividades y tareas para el procedimiento de asignación del personal militar del Comando de Operaciones Aéreas y sus Repartos dependientes.
2. **ALCANCE.-** Desde la recepción del requerimiento de pases, hasta la ejecución del Comité de pases FAE.
3. **RESPONSABILIDADES.-** La ejecución de este procedimiento está a cargo del señor Comandante del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa, Jefe del estado Mayor COAD, Jefe Dpto. Personal.
4. **NORMAS GENERALES.-**  
Ley de Personal de las FF.AA.  
Reglamento Interno a la Ley de Personal de las FF.AA para aplicación de la FAE.  
Regulación General REGPER No.2007-0 de personal para la asignación Orgánica del Personal Militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**
6. **FLUJOGRAMA:**


**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**

<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: DISPOSICIONES OPERACIONES EJERCICIOS</b>			
<b>Código: CO-DP-EM-001</b>			
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>		
	<b>COMANDANT E COAD</b>	<b>DPTO. PERSONAL COAD</b>	<b>AEROTECNIC A-1</b>
RECEPTA REQUERIMIENTOS ESCRITOS (PASES, REASIGNACIONES, RECLASIFICACIONES, HABILITACIONES CON CEFAE ADICIONAL)	<b>X</b>		
TOMA CONOCIMIENTO Y DA ACCION	<b>X</b>	<b>X</b>	
COORDINA CON SECC. Y ESCD. PERSONAL RPTOS. COAD PARA LA ASIGNACION ORGANICA		<b>X</b>	<b>X</b>
ELABORA TELEGRAMA SOLICITANDO REEMPLAZO			<b>X</b>
RECEPTA COMUNICACIÓN DEL REEMPLAZO(SI HAY O NO) Y SE ACTUALIZA FORMULARIO DE PASES DE PERSONAL MILITAR DEL COAD.			<b>X</b>
EJECUTA COMITE DE PASES COAD	<b>X</b>	<b>X</b>	
REMITE FORMULARIO PASES PERSONAL MILITAR REPARTOS COAD A LA DIR. GRAL. RR.HH. FAE	<b>X</b>	<b>X</b>	
ASISTE COMITE PASES FUERZA AEREA		<b>X</b>	

**FLUJOGRAMA:**

**ASIGNACIÓN** **CÓDIGO: CO-DP-PM-001**  
**OBJETIVO.-** Establecer tares para el procedimiento de asignación del personal militar del comando de Operaciones Aéreas y sus repartos dependientes



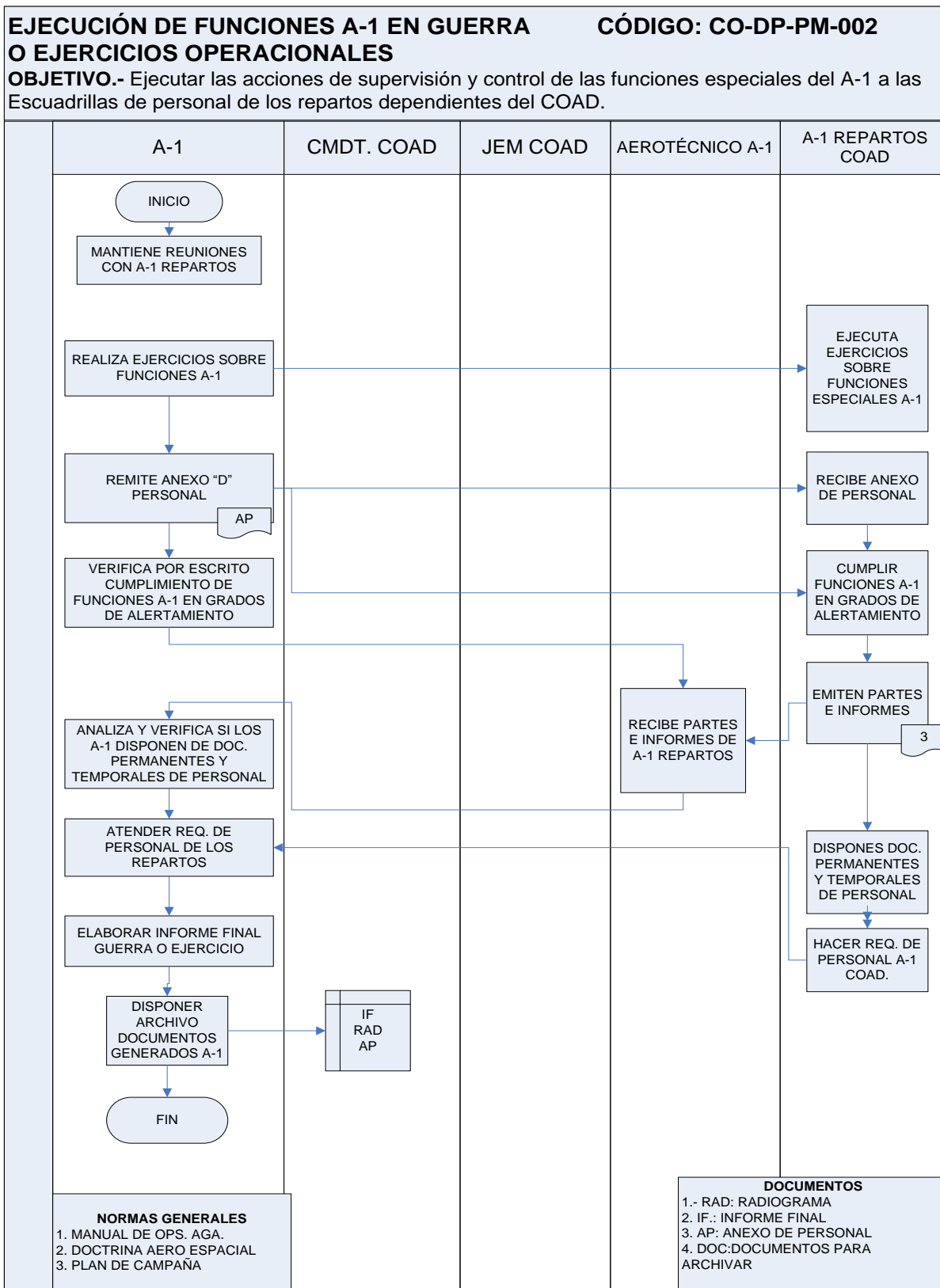
	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA</b> <b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE</b> <b>PROCEDIMIENTOS</b>		Código: CO-DP-CP-002
			Página 191 de 4
			Versión No. 002
ÁREA	PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
DPTO. PERSONAL	PRODUCTIVO	CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD	EJECUCIÓN FUNCIONES A-1 EN GUERRA O EJERCICIOS OPERACIONALES
Grupo de Procesos	Revisado por:	Aprobado por:	
TNTE. ANDRADE JHONATHAN	CRNL. OÑATE LEIVA	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....	
FECHA: 11-ENE-11	FECHA:		

1. **OBJETIVO.-** Ejecutar las acciones de supervisión y control de las funciones especiales del A-1 a las escuadrillas de personal de los repartos dependientes del COAD.
2. **ALCANCE.-** Desde la emisión de la disposición del Comandante del COAD hasta la finalización de la guerra o el ejercicio operacional.
3. **RESPONSABILIDADES.-** Las actividades para el proceso de ejecución de las funciones de A-1 en guerra ejercicios operacionales, serán efectuados por el Jefe del Dpto. Personal del COAD, y Jefes de las Escuadrillas del Personal de los repartos dependientes del COAD, de acuerdo a las políticas establecida por el Comandante del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa.
4. **NORMAS GENERALES.-**
  - Manual de Operaciones AGA.
  - Manual de Personal AGA.
  - Doctrina Básica FAE.
  - Plan de Campaña “Halcón”.
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS.-**
6. **FLUJOGRAMA:**


### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN FUNCIONES A-1 EN GUERRA O EJERCICIOS OPERACIONALES. Código: CO-DP-CP-002</b>					
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>				
	<b>ESC. PERSONA L REP. COAD</b>	<b>A-1</b>	<b>CMTE COAD</b>	<b>JEFE ESTADO MAYOR COAD</b>	<b>AEROTEC NICO A-1</b>
MANTENER REUNIONES Y ELABORAR REQUERIMIENTOS DE ACLARACIONES SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES, ENTREGA FORMATOS QUE DEBEN UTILIZAR LOS A-1S	X	X			X
REALIZAR EJERCICIOS SOBRE LAS FUNCIONES ESPECIALES DEL A-1 CON LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL	X	X	X	X	X
REMITIR A LAS ESCUADRILLAS DE PERSONAL EL ANEXO "D" DE PERSONAL AL PLAN DE CAMPAÑA "HALCÓN"	X	X			X
VERIFICAR DE MANERA ESCRITA SI LAS FUNCIONES ESPECIALES DE PERSONAL DE LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD, CUMPLEN EN LOS DIFERENTES GRADOS DE ALERTAMIENTO (AMARILLA, AZUL Y ROJA)	X	X			X
RECIBIR LOS PARTES, INFORMES Y FORMULARIOS UTILIZADOS POR LOS A-1 DE LOS REPARTOS COAD	X	X			X
ANALIZAR LOS REPORTES, PARTES E INFORMES DE LOS A-1		X			
ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL DE LOS REPARTOS SUBORDINADOS	X	X	X	X	
DISPONER AL AEROTÉCNICO A-1 QUE MANTENGA ARCHIVO DE LAS FUNCIONES DEL OFICIAL A-1		X			X
ELABORAR EL INFORME FINAL DE LA GUERRA O DEL EJERCICIO OPERACIONAL		X			X

**FLUJOGRAMA:**





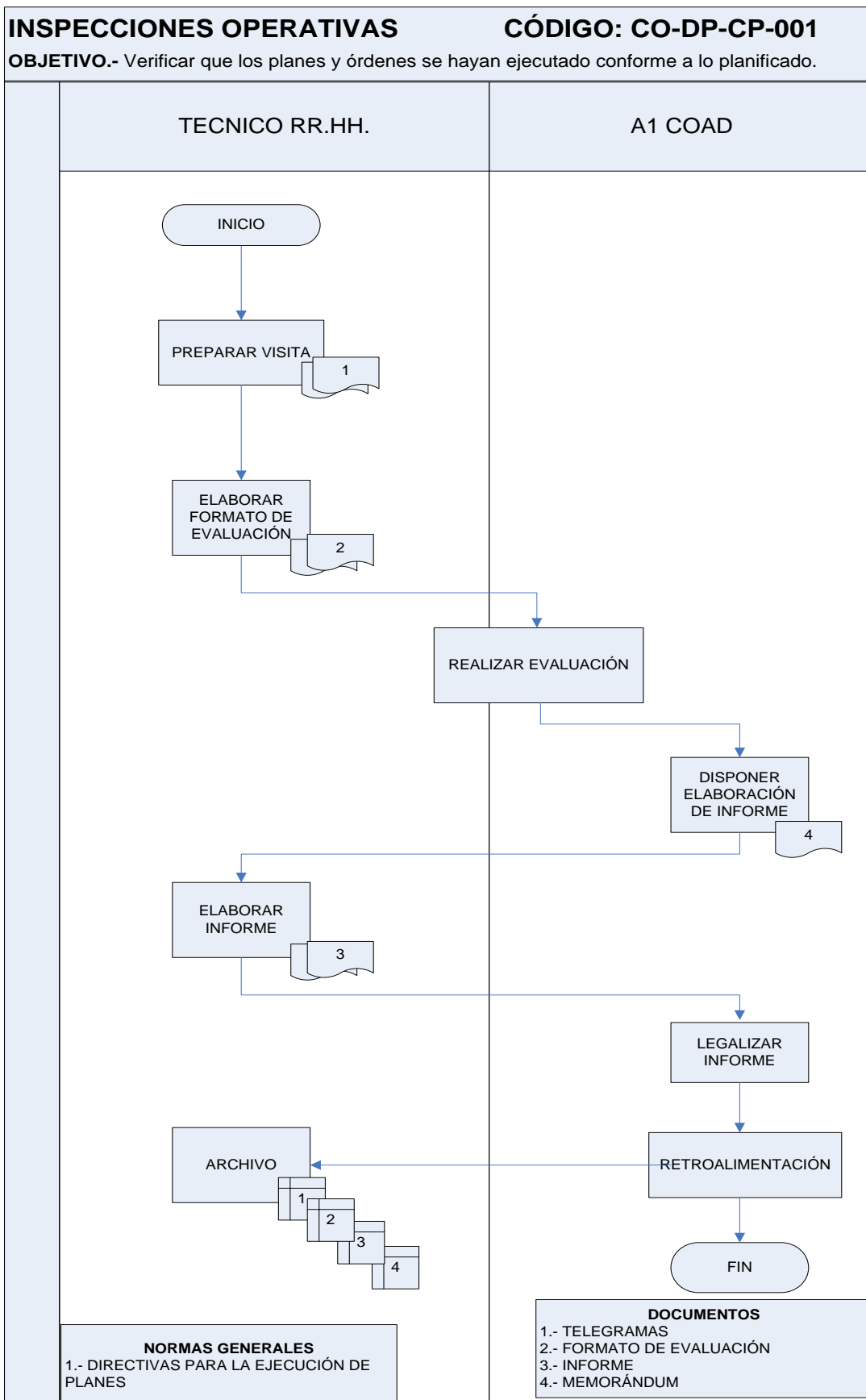
	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA</b> <b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE</b> <b>PROCEDIMIENTOS</b>		Código	CO-DP-CP-001
			Página	1 de 3
			Versión	002
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
PERSONAL	PRODUCTIVO	CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD	INSPECCIONES	
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por:</b>	
TNTE. ANDRADE JHONATHAN		CRNL. OÑATE LEIVA	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....	
FECHA: 11-ENE-11		FECHA:		


1. **OBJETIVO.-** Verificar que los planes y órdenes se hayan ejecutado conforme a lo planificado.
2. **ALCANCE.-** Desde la planificación de las inspecciones por parte del Oficial A1 hasta la elaboración y presentación de los informes por parte del personal de Aerotécnicos del Dpto. Personal COAD.
3. **RESPONSABILIDADES.-** Oficial A1 del COAD y Aerotécnicos del Departamento de Personal.
4. **NORMAS GENERALES:**  
Directivas para la ejecución de los diferentes planes.
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**
6. **FLUJOGRAMA:**

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: INSPECCIONES</b>		
<b>Código: CO-DP-CP-001</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>	
	<b>TECNICO RR.HH.</b>	<b>A1 COAD</b>
PREPARAR VISITA	X	
ELABORAR FORMATO DE EVALUACIÓN	X	
REALIZAR EVALUACIÓN	X	X
DISPONER ELABORACIÓN INFORME		X
ELABORAR INFORME	X	
LEGALIZAR INFORME		X
RETROALIMENTACIÓN		X

**FLUJOGRAMA:**




	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA</b> <b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE</b> <b>PROCEDIMIENTOS</b>		Código: CO-DP-CP-003
			Página 197 de 3
			Versión No. 002
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
DPTO. PERSONAL	PRODUCTIVO	CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD	MÉRITOS
Grupo de Procesos	Revisado por:	Aprobado por:	
TNTE. ANDRADE JHONATHAN	CRNL. OÑATE LEIVA	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....	
FECHA: 11-ENE-11	FECHA:		

- 1. OBJETIVO.-** Consignar, analizar, controlar la nómina de los precandidatos de los repartos dependientes del COAD, y elaborar la nómina definitiva de los precandidatos para las diferentes condecoraciones y reconocimientos otorgados por la conmemoración de la creación de la Fuerza Aérea.
- 2. ALCANCE.-** Desde la recepción de las nóminas de precandidatos para las diferentes condecoraciones y reconocimientos de los repartos dependientes del COAD hasta la remisión de los listados definitivos al Consejo de la Medalla para su calificación y otorgamiento.
- 3. RESPONSABILIDADES.-** Las actividades para el proceso de consignar, analizar y controlar la nómina de los precandidatos para el otorgamiento de las diferentes condecoraciones y reconocimientos, estará a cargo del Sr. Comandante del COAD, Comandantes de los Repartos, Jefes Departamentales del COAD y del Jefe del Departamento de Personal COAD.
- 4. NORMAS GENERALES.-**
  - Reglamento General de Condecoraciones para las FFAA.
  - Regulación de la Fuerza Aérea para la calificación y otorgamiento de las diferentes condecoraciones y reconocimientos al personal militar y civil.
- 5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS.-**
- 6. FLUJOGRAMA**

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: MÉRITOS</b>			
<b>Código: CO-DP-CP--003</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>		
	<b>COMANDANTE COAD</b>	<b>A-1</b>	<b>COMANDANTES REPARTOS COAD Y JEFES DEPARTAMENTALES</b>
RECEPTAR NOMINA DE PRECANDIDATOS PARA LAS CONDECORACIONES Y VERIFICAR SI CUMPLEN CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LAS REGULACIONES PARA EL EFECTO.		X	
MANTENER REUNIÓN CON LOS COMANDANTES Y JEFES DEPARTAMENTALES PARA ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS Y EL SUSTENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA NOMINACIÓN.	X	X	X
REMITIR A LOS REPARTOS COAD Y AL DALCOAD LA NÓMINA DE LOS PRECANDIDATOS PARA QUE REALICEN LAS CORRECCIONES EN FORMA Y FONDO.		X	
RECEPTAR LA NÓMINA CORREGIDA DE LOS PRECANDIDATOS PARA LAS CONDECORACIONES, CON SUS RESPECTIVOS JUSTIFICATIVOS EN LOS FORMATOS ESTABLECIDOS.	X	X	
VERIFICAR SI SE ENCUENTRA CORRECTAMENTE ELABORADAS Y REMITIR AL CONSEJO DE LA MEDALLA.	X	X	



	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código: CO-DP-CP-004
			Página 200 de 3
			Versión No. 002
ÁREA	PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
DPTO. PERSONAL	PRODUCTIVO	CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD	APLICACIÓN Y ASESORAMIENTO AL PERSONAL SOBRE TRÁMITES DE RRHH
Grupo de Procesos	Revisado por:	Aprobado por:	
TNTE. ANDRADE JHONATHAN	CRNL. OÑATE LEIVA	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....	
FECHA: 11-ENE-11	FECHA:		

**1. OBJETIVO.-** Asesorar al personal del COAD y sus repartos, sobre los diferentes trámites de recursos humanos requieran, a través de una correcta aplicación de la normativa legal y bibliografía técnica inherente al tema.

**2. ALCANCE.-** Desde que el personal militar y civil necesita el asesoramiento hasta el cumplimiento de este fin.

**3. RESPONSABILIDADES.-** Las actividades para el proceso de aplicar la normativa legal y realizar el asesoramiento al personal del COAD y sus repartos, está dada por el oficial A-1 y los técnicos de personal que realizan el asesoramiento.

**4. NORMAS GENERALES.-**

- REG-PER actualizadas.
- Leyes militares de carácter orgánico y regular.
- Reglamentos y regulaciones.
- Leyes orgánicas que tiene influencia en la administración del Recurso Humano.
- Bibliografía técnica de Recursos Humanos.

**5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS.-**

**6. FLUJOGRAMA**

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: APLICACIÓN Y ASESORAMIENTO AL PERSONAL SOBRE TRÁMITES DE RECURSOS HUMANOS</b> <b>Código: CO-DP-CP-004</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>		
	<b>A-1</b>	<b>TÉCNICO DE PERSONAL</b>	<b>PERSONAL USUARIO DEL ASESORAMIENTO</b>
DISPONER DE LA NORMATIVA LEGAL INHERENTE A PERSONAL, IMPRESA O MAGNÉTICA.		X	
VERIFICAR LA NORMATIVA LEGAL Y TÉCNICA	X	X	
ASESORAR AL PERSONAL USUARIO	X	X	X
REALIZAR LAS CONSULTAS DE ORDEN TÉCNICO O LEGAL A LOS DIFERENTES ENTES COMO DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, INSPECTORÍA, DDI, PROCURADURÍA.	X		
VALIDAR LA INFORMACIÓN CONSIGNADA	X	X	

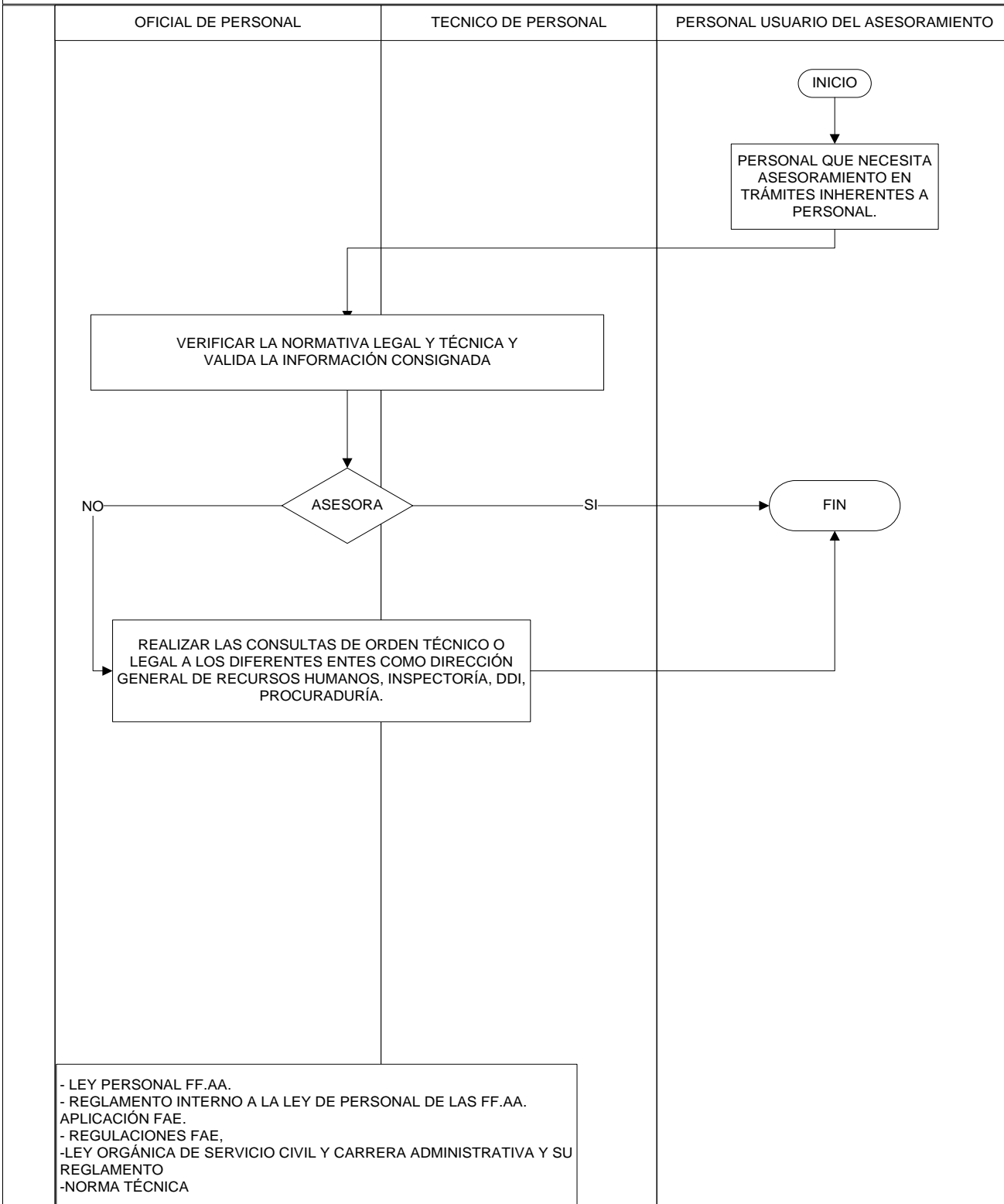



**FLUJOGRAMA:**

**APLICACIÓN Y ASESORAMIENTO AL PERSONAL  
SOBRE TRÁMITES DE RRHH**

**CO-AL-CP-004**

**Objetivo.-** Asesorar al personal del COAD, sobre los diferentes trámites de recursos humanos requieran, a través de una correcta aplicación de la normativa legal y bibliografía técnica inherente al tema.



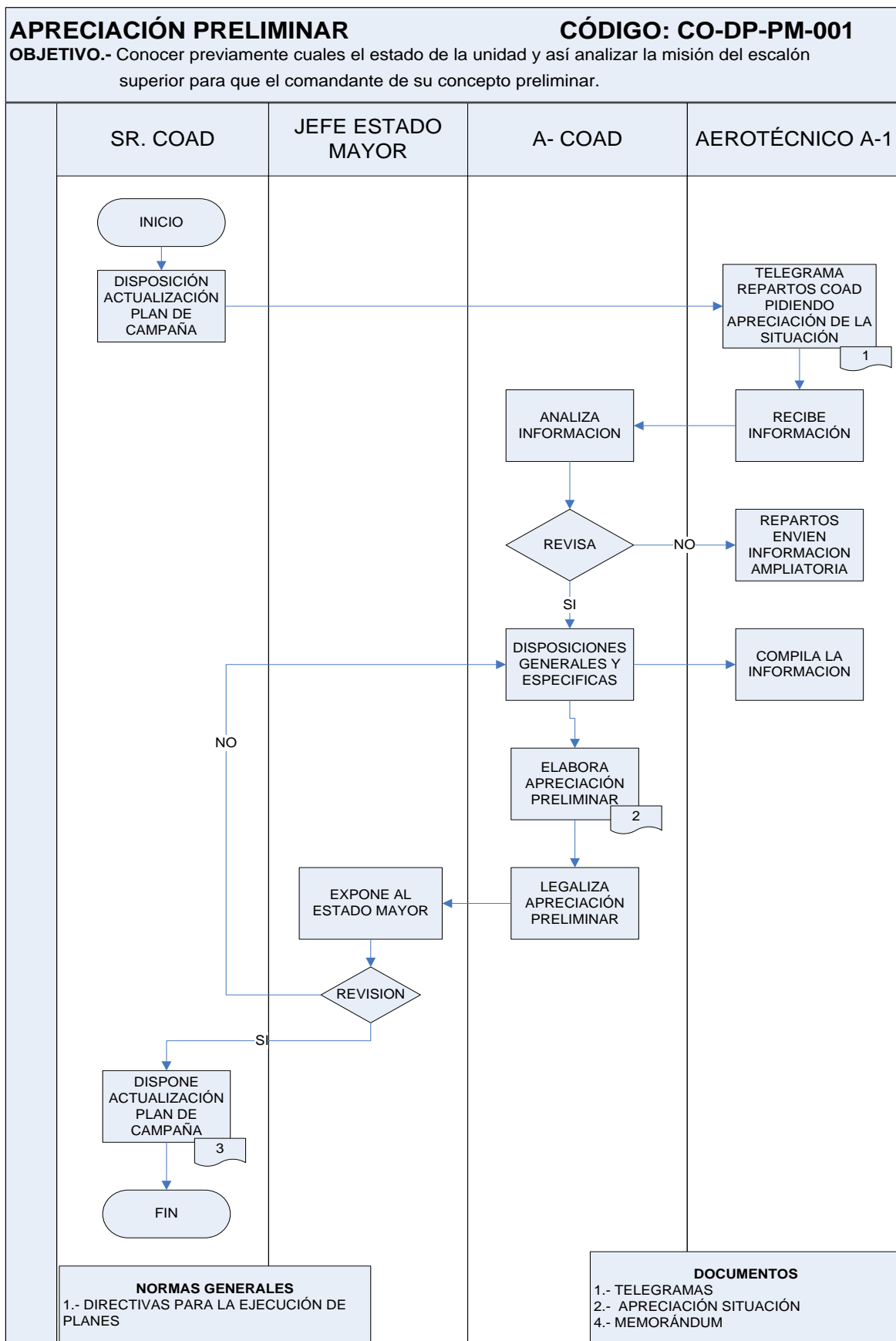
	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código	CO-DP-PM-001
			Página	1 de 3
			Versión	001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
PERSONAL A-1	PRODUCTIVO	PLANIFICACION MILITAR A-1	APRECIACION PRELIMINAR	
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por:</b>	
TNTE. ANDRADE JHONATHAN		CRNL. OÑATE LEIVA	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....	
FECHA: 11-ENE-11		FECHA:		


1. **OBJETIVO.-** Proporcionar información y emitir disposiciones al escalón subordinado en el área de personal, para que ejecuten las actividades y procedimientos de personal en forma eficiente y oportuna, a fin de apoyar la misión de la unidad.
2. **ALCANCE.-** Desde la disposición para la actualización del plan de campaña o por cambio de los CAOs hasta la entrega la actualización del Anexo “D” del plan de campaña.
3. **RESPONSABILIDADES.-** Oficial A-1 y Aerotécnico A-1 del Departamento de Personal del COAD.
4. **NORMAS GENERALES:**  
Plan superior  
Directivas para la ejecución de los diferentes planes.
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**
6. **FLUJOGRAMA**

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: APRECIACION PRELIMINAR Código: CO-DP-PM-001</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>			
	<b>AEROTECNIC O A-1</b>	<b>A-1 COAD</b>	<b>JEFE ESTADO MAYOR</b>	<b>COAD SR. COAD</b>
DISPOSICION ACTUALIZACION PLAN DE CAMPAÑA				X
TELEGRAMA REPARTOS COAD PIDIENDO APRECIACIONES DE LA SITUACION	X			
RECIBIR INFORMACION DE APRECIACIONES	X			
ANALIZAR INFORMACION		X		
DISPOSICIONES GENERALES/ESPECIFICAS		X		
COMPILAR INFORMACION	X			
ELABORAR APRECIACION PRELIMINAR		X		
LEGALIZAR		X		
EXPONER APRECIACION PRELIMINAR			X	
DISPONE ACTUALIZACION DEL ANEXO "D"				X

**FLUJOGRAMA:**



	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA</b> <b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE</b> <b>PROCEDIMIENTOS</b>		Código	CO-DP-PM-002
			Página	1 de 3
			Versión	001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
PERSONAL A-1	PRODUCTIVO	PLANIFICACION MILITAR A-1	ANEXO “D” AL PLAN DE CAMPAÑA	
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por:</b>	
TNTE. ANDRADE JHONATHAN		CRNL. OÑATE LEIVA	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....	
FECHA: 11-ENE-11		FECHA:		

1. **OBJETIVO.-** Proporcionar información y emitir disposiciones al escalón subordinado en el área de personal, para que ejecuten las actividades y procedimientos de personal en forma eficiente y oportuna, a fin de apoyar la misión de la unidad.
2. **ALCANCE.-** Desde la disposición para la actualización del plan de campaña o por cambio de los CAOs hasta la entrega la actualización del Anexo “D” de personal al plan de campaña.
3. **RESPONSABILIDADES.-** Personal Militar A-1 del Departamento de Personal del COAD.
4. **NORMAS GENERALES:**  
Plan superior  
Directivas para la ejecución de los diferentes planes.
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**
6. **FLUJOGRAMA**

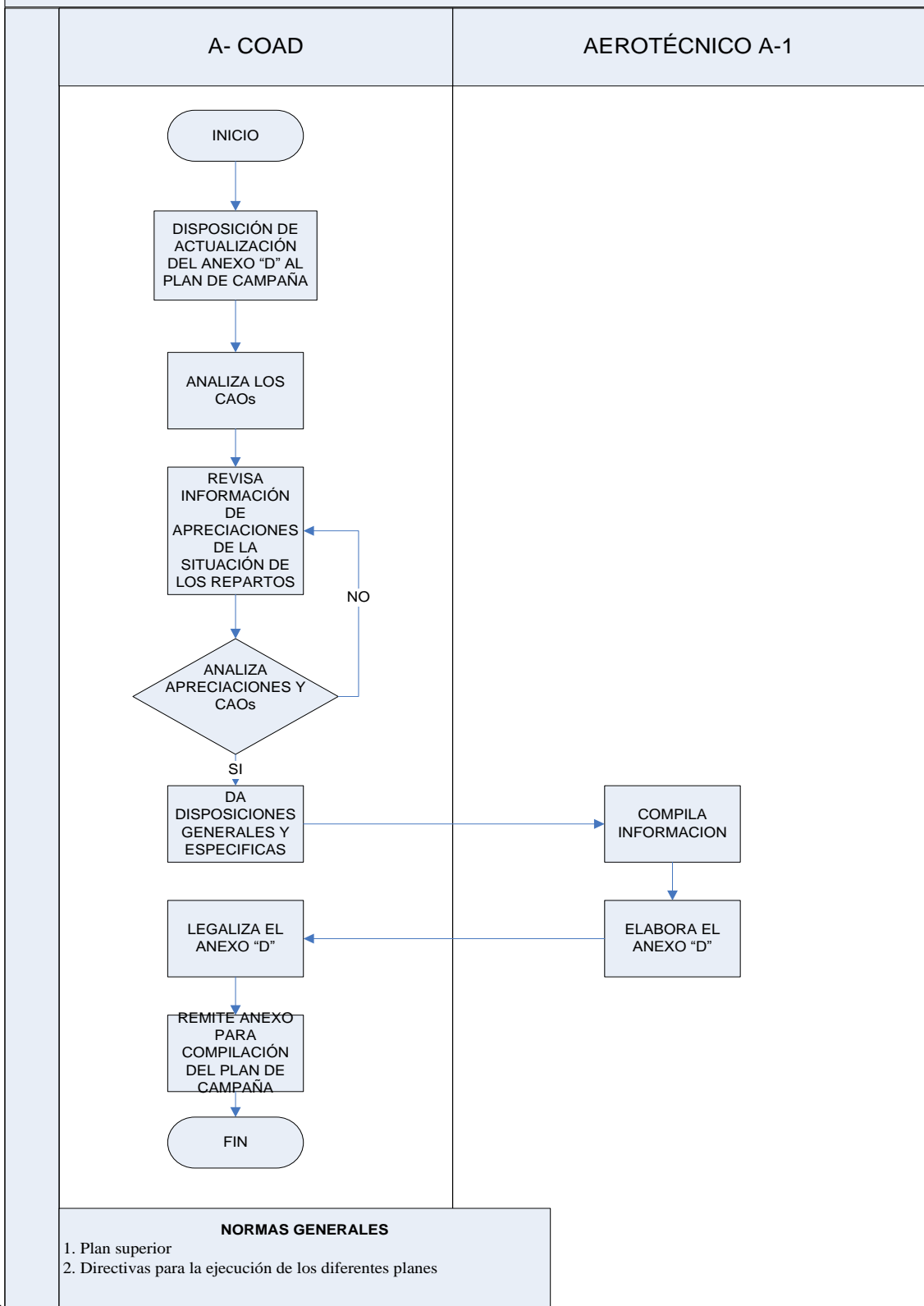
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**


<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: ANEXO “D” AL PLAN DE CAMPAÑA Código: CO-DP-PM-002</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>	
	<b>AEROTECNIC O A-1</b>	<b>A-1 COAD</b>
DISPOSICION ACTUALIZACION PLAN DE CAMPAÑA		X
ANALIZAR LOS CAOs		X
RECIBIR INFORMACION DE APRECIACIONES	X	
ANALIZAR INFORMACION		X
DISPOSICIONES GENERALES/ESPECIFICAS		X
COMPILAR INFORMACION	X	
ELABORAR ANEXO “D” de personal	X	
LEGALIZAR		X
REMITE A OPERACIONES PARA ACTUALIZAR EL PLAN DE CAMPAÑA	X	

**FLUJOGRAMA:**

**ANEXO "D" AL PLAN DE CAMPAÑA      CÓDIGO: CO-DP-PM-002**

**OBJETIVO.-** Proporcionar información y emitir disposiciones al escalón subordinado en el área de personal, para que ejecuten las actividades y procedimientos de personal en forma eficiente y oportuna, a fin de apoyar la misión de la unidad.



	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA</b> <b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE</b> <b>PROCEDIMIENTOS</b>		Código	CO-DP-PM-003
			Página	1 de 3
			Versión	001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
PERSONAL A-1	PRODUCTIVO	PLANIFICACION MILITAR A-1	APRECIACION DE LA SITUACION	
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por:</b>	
TNTE. ANDRADE JHONATHAN		CRNL. OÑATE LEIVA	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....	
FECHA: 11-ENE-11	FECHA:			

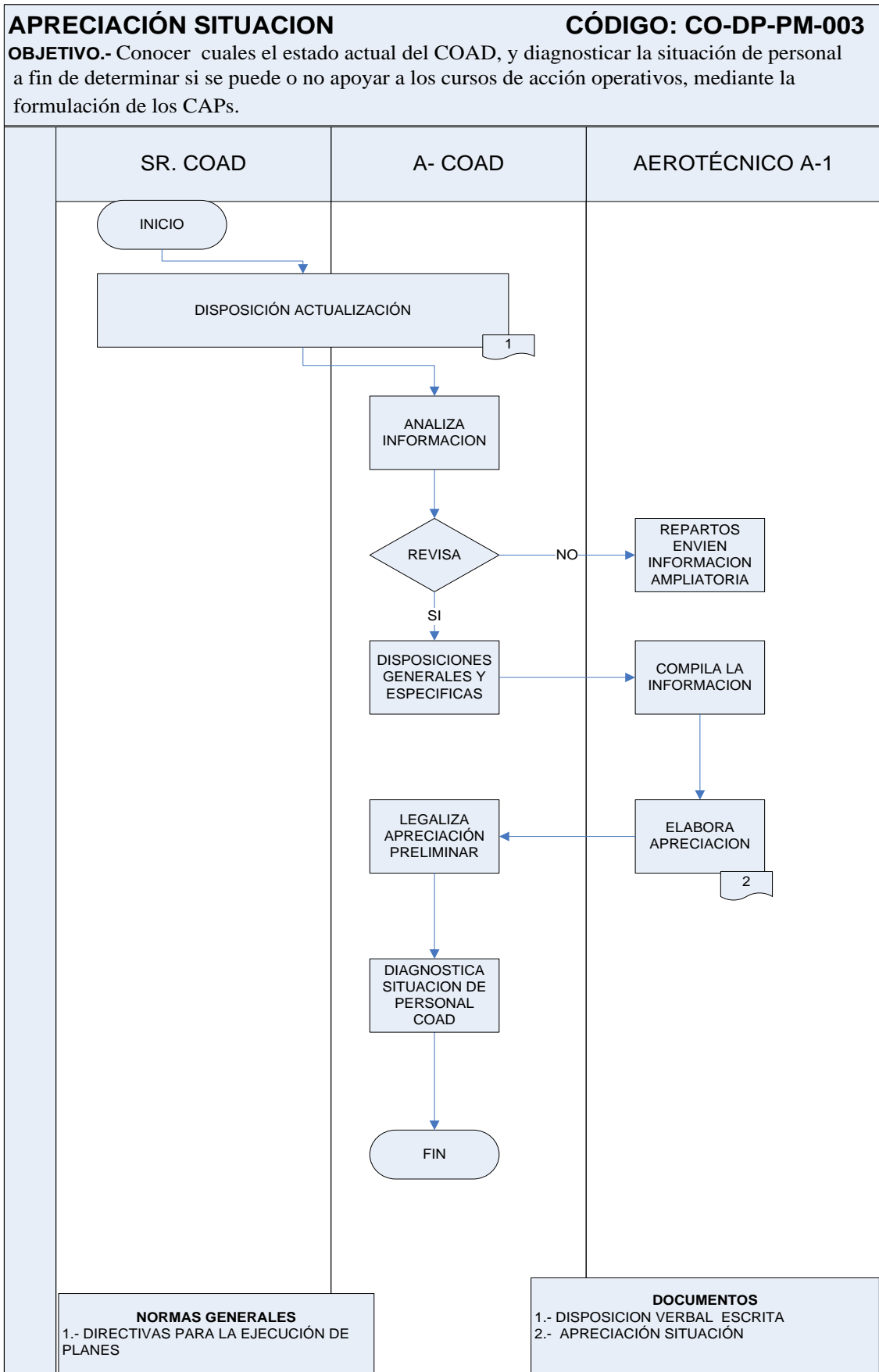
1. **OBJETIVO.-** Conocer cual es la apreciación de la situación de personal del COAD, y diagnosticar la situación de personal a fin de determinar si se puede o no apoyar a los cursos de acción operativos, mediante la formulación de los CAPs.
2. **ALCANCE.-** Desde la disposición de actualización de la apreciación de la situación por parte del A-1, hasta la presentación de la apreciación de personal.
3. **RESPONSABILIDADES.-** Personal Militar A-1 del Departamento de Personal del COAD.
4. **NORMAS GENERALES:**  
Directivas para la ejecución de los diferentes planes.
5. **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**
6. **FLUJOGRAMA**




**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: APRECIACION DE LA SITUACION</b>			
<b>Código: CO-DP-PM-003</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>		
	<b>AEROTECNICO A-1</b>	<b>A-1 COAD</b>	<b>COAD SR. COAD</b>
DISPOSICION ACTUALIZACION			X
ANALIZAR INFORMACION EMITIDA POR EL PLAN SUPERIOR		X	
DISPOSICIONES GENERALES/ESPECIFICAS		X	
COMPILAR INFORMACION	X		
ELABORAR APRECIACION DE LA SITUACION	X		
LEGALIZAR			
DIAGNOSTICOSITUACION DE PERSONAL		X	

**FLUJOGRAMA:**



	<b>FUERZA AÉREA ECUATORIANA HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS</b>		Código	CO-DP-PM-004
			Página	1 de 3
			Versión	001
<b>ÁREA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
PERSONAL A-1	PRODUCTIVO	PLANIFICACION MILITAR A-1	ANEXO "D" AL PLAN DE RECOGIDA DE FRANCOS DEL COAD	
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por:</b>		
TNTE. ANDRADE JHONATHAN	CRNL. OÑATE LEIVA	BRIG. ENRIQUE VELAZCO.....		
FECHA: 11-ENE-11	FECHA:			

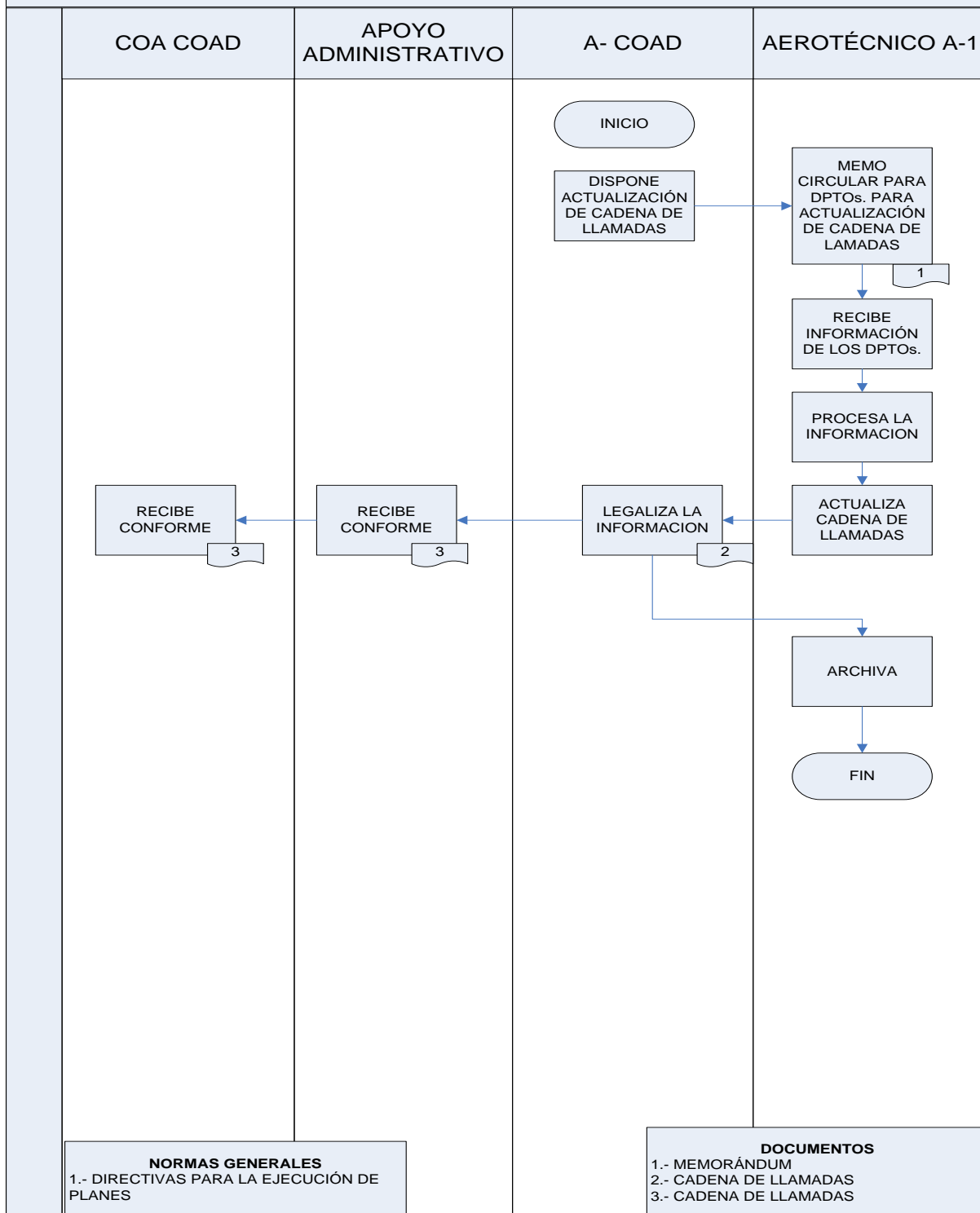
- 1. OBJETIVO.-** Conocer las normas y procedimiento que se desarrollan en la apreciación del Plan de Recogida de Francos.
- 2. ALCANCE.-** La actualización se realizara de manera continua en base a la asignación de personal militar al COAD.
- 3. RESPONSABILIDADES.-** Personal militar A-1 del Departamento de Personal del COAD.
- 4. NORMAS GENERALES:**  
Directivas para la ejecución de los diferentes planes.
- 5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**
- 6. FLUJOGRAMA**

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS:**

<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS PROCEDIMIENTO: ANEXO "D" AL PLAN DE RECOGIDA DE FRANCO DEL COAD Código: CO-DP-PM-004</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</b>	<b>ACTORES</b>			
	<b>AEROTECNIC O A-1</b>	<b>A-1 COAD</b>	<b>COA</b>	<b>APOYO ADMIN.</b>
DISPOSICIÓN ACTUALIZACIÓN CADENA DE LLAMADAS		X		
MEMO CIRCULAR A LAS DPTOS. DEL COAD DISPONIENDO ACTUALIZACION DE CADENA DE LLAMADAS	X			
RECIBIR INFORMACION DE LOS DPTOS.	X			
PROCEAR LA INFORMACION	X			
ACTUALIZAR LA CADENA DE LLAMADAS	X			
LEGALIZAR		X		
DISTRIBUIR AL COA DEL COAD Y APOYO ADMINISTRATIVO LAS COPIAS DE LA CADENA DE LLAMADAS.	X			
RECIBE CONFORME LA CADENA DELLAMADAS			X	X
ARCHIVA	X			

**FLUJOGRAMA:**

**ANEXO "D" AL PLAN DE RECOF. DE FRANCOS** **CÓDIGO: CO-DP-PM-004**  
**OBJETIVO.-** Conocer los números fijos y móviles del personal para ubicarlos en caso de requerir su presentación en el reparto, ya sea con propósito de ejercicios y guerra.



## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES.-**

1. Con la realización del diagrama Causa-Efecto permitió identificar falencias importantes que han venido afectando a la capacidad de la institución en varios aspectos como: inadecuada planificación, organización de los recursos y procesos con deficiencias, sistemas de operación caducos, presupuesto insuficiente entre otros.
2. El diagnóstico situacional permitió visualizar de manera específica todos los factores que convergen en la ejecución de procesos, detectando falencias críticas tanto internas como externas que afectan negativamente la administración por procesos en Dpto. de Personal A-1 COAD, estos problemas dificultan y demoran las actividades y consecuentemente los resultados.
3. Se detecto la falta de una filosofía corporativa en el Dpto. de Personal A-1.
4. El análisis de los componentes de la Cadena de Valor y selección de los procesos ha permitido detectar aquellos subprocesos calificados críticos que inciden directamente en la planificación militar de recursos humanos, analizando su situación actual y real, creando subprocesos, procedimientos y actividades que no están incluidas y que son agregadoras de valor, mismos que determinan falencias en su ejecución.
5. Las herramientas utilizadas en el análisis y mejoramiento de procesos, ha permitido realizar y diseñar una propuesta que incluye mejoras, fusiones, eliminaciones y creación de nuevas actividades en los subprocesos de estudio, obteniendo como resultado mejores porcentajes de eficiencia.
6. El estudio del diseño y mejoramiento de procesos en el Dpto. de Personal A-1, ha detectado y verificado falencias en los procesos seleccionados que son parte vital en la

ejecución de procesos productivos disponiendo la creación de nuevos procesos y subprocesos para el mejoramiento continuo con estándares de calidad, sumando un trabajo en equipo e integración sólida.

7. Hay que hacer correcciones en el manual de procesos que nos servirá para la unificación y estandarización de las funciones que cumple el A-1, ya que es de vital importancia en el proceso de la planificación militar.

## **6.2 RECOMENDACIONES.-**

1. Gestionar con el COAD y la Dirección General de Recursos humanos para capacitar al recurso humano con que cuenta la Fuerza Aérea, en todos los niveles de la institución, sobre la utilización de herramientas administrativas para identificar problemas a fin de facilitar la toma de decisiones y cursos de acción, para ser más eficientes y eficaces en las actividades encomendadas.
2. Socializar a todo el personal que conforma el Dpto. de Personal A-1 del COAD, sobre los resultados que entrega el presente estudio a fin de mejorar los canales de comunicación, trabajo en equipo para que cada responsable en ejercicio de su cargo, pueda establecer estrategias de mejoramiento.
3. Establecer talleres para concientizar al personal del Dpto. y fomentar los conocimientos en los elementos que componen el direccionamiento estratégico.
4. Establecer la cultura de procesos personal trabaje con técnicas y herramientas diseñadas para identificar problemas y facilitar la toma de decisiones.
5. Implementar la propuesta de mejoramiento realizada en el presente estudio, que permita entregar un resultado de servicio más eficiente al cliente interno y externo, implantando una política de seguimiento y evaluación periódica de los procesos que se ejecute,

tomando en consideración los indicadores de gestión para generar una cultura de mejoramiento en base a resultados tangibles.

6. Inducir y capacitar al personal sobre la ejecución de actividades en base a procesos con indicadores claros.
7. Socializar el nuevo manual de procesos del A-1, para el buen desempeño de las funciones que cumple el A-1 en el Estado Mayor del COAD.



## BIBLIOGRAFIA

MORENO GALO, Documento Dr. Galo Moreno ppt. 2005

*COSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.* (2008). ECUADOR.

ECUATORIANA, F. A. (2006). *MANUAL DE OPERACIONES AEREAS TEXTO UNICO.* QUITO-ACUADOR: ACADEMIA DE GUERRA AEREA.

ECUATORIANA, F. A. (2010). *MANUAL DE PERSONAL TEXTO UNICO.* QUITO: ACADEMIA DE GUERRA AEREA.

FAE. (LUNES de OCTUBRE de 2010). *FUERZA AEREA ECUATORIANA.* Recuperado el LUNES de OCTUBRE de 2010, de FAE:  
<http://www.fuerzaaereaecuadoriana.mil.ec/unidades/coadcomando-de-operaciones-aereas-y-defensa.html>

*FUERZA AEREA ECUATORIANA.* (OCTUBRE de 2010). Recuperado el OCTUBRE de 2010, de [WWW.FUERZAAEREAECUATORIANA.MIL.EC](http://WWW.FUERZAAEREAECUATORIANA.MIL.EC)

*GESTIOPOLIS.* (LUNES de OCTUBRE de 2010). Recuperado el LUNES de OCTUBRE de 2010, de <http://www.monografias.gestiopolis.com/recursos/fulldocs/eco/mtisuch.htm>

HERNANDEZ SAMPERI, R. F. (1998). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.* MEXICO: MC GRAW HILL.

IDALBERTO, C. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANO 8 EDICION.* SANTA FE DE BOGOTA, COLOMBIA: MC. GRAW-HILL.

*MONOGRAFIAS.* (LUNES de OCTUBRE de 2010). Recuperado el LUNES de OCTUBRE de 2010, de <http://www.monografias.com/cgi-in/search.cgi?query=metodos%20de%20investigacion>.

LINCANGO, Miguel. UNIDAD DIDACTICA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, Documento Microsoft World, pag. 86

HENRY MINTZBERG, James Brian Quinn, John Voyer, El Proceso Estratégico, Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá.

## ANEXOS

A continuación se detallan as preguntas de las entrevistas informales realizadas al personal del Dpto. A-1 y los repartos dependientes.

Esta entrevista se realizo con el fin de identificar los problemas que existen en el área de Personal A-1.

- 1. ¿Existe normativa legal que rija las actividades del A-1?**
- 2. ¿Ha existido capacitación sobre las funciones que tiene que cumplir el A-1?**
- 3. ¿Existe un manual de procesos del A-1?**
- 4. ¿Existe comprometimiento con las funciones que se cumple como A-1 por parte del personal que trabaja en el Dpto, y las escuadrillas de personal?**
- 5. ¿Ud. Como A-1, conoce las funciones especificas que debe realizar en caso de empleo?**

**ANEXO “B”****FORMATO DE LA APRECIACIÓN DE LA SITUACIÓN****APRECIACION DE LA SITUACION DE PERSONAL****REFERNECIAS****DOCUMENTOS****MAPAS****CARTAS****1.- MISION**

- a. Misión de la unidad
- b. Cursos de acción operativos

**2.- SITUACION****a. Situación del enemigo**

- 1. Posibilidad mas probable
- 2. Posibilidades del enemigo que afectaría a personal

**b. Situación propia**

- 1. dispositivo de unidades
  - a. Dispositivo del operativo
  - b. Dispositivo Logístico
  - c. Dispositivo de comunicaciones
  - d. Naturaleza y ritmo de las operaciones
- 2. Fuerzas amigas
  - a. Fuerza Terrestre

- b. Fuerza Naval
- c. Fuerzas Paramilitares
- 3. Terreno y condiciones meteorológicas
- 4. Actividades y procedimientos de personal
  - a. Actividades
    - 1. Efectivos, partes e informes
    - 2. Reemplazos
    - 3. disciplina ley y orden
    - 4. Prisioneros de guerra
    - 5. Fallecidos
    - 6. Moral y servicios de personal
    - 7. Personal Civil
    - 8. Asuntos civiles y gobierno militar
  - b. Procedimientos
    - 1. Obtención (reclutamiento)
    - 2. Clasificación y reclasificación
    - 3. Asignación y reasignación
    - 4. Pases
    - 5. Permisos y licencias
    - 6. Ascensos
    - 7. Separación y retiro

### **3. CONCEPTOS DE APOYO DE PERSONAL**

- a. Para el Primer CAO
  - 1. Concepto de apoyo de personal
  - 2. Deficiencias y solucionarios
- b. Para el Segundo CAO
  - 1. Concepto de apoyo de personal

2. Deficiencias y solucionarios

**4. ANALISIS DE LOS CONCEPTOS DE APOYO DE PERSONAL**

a. Primer concepto de apoyo

1. ADECUABILIDAD

2. FACTIBILIDAD

3. ACEPTABILIDAD

b. Segundo concepto de apoyo

1. ADECUABILIDAD

2. FACTIBILIDAD

3. ACEPTABILIDAD

**5. CONFRONTACION DE LOS CONCEPTOS DE APOYO DE PERSONAL CON LAS POSIBILIDADES DEL ENEMIGO**

**6. COMPRACION DE LOS CONCEPTOS DE APOYO DE PERSONAL**

a. Primer concepto de apoyo

1. VENTAJAS

2. DESVENTAJAS

b. Segundo concepto de apoyo

1. VENTAJAS

2. DESVENTAJAS

**7. RECOMENDACIONES**

**FIRMA**

**NOMBRE**

**GRADO**

**FUNCION**

**ANEXO “C”****ANEXO “D” AL PLAN DE DE CAMPAÑA****REFERENCIAS****DOCUMENTOS****MAPAS****CARTAS****1.- MISION**

- a. Misión de la unidad
- b. Cursos de acción operativos

**2.- SITUACION****a. Situación del enemigo**

- 1. Posibilidad mas probable
- 2. Posibilidades del enemigo que afectaría a personal

**b. Situación propia**

- 1. dispositivo de unidades
  - a. Dispositivo del operativo
  - b. Dispositivo Logístico
  - c. Dispositivo de comunicaciones
  - d. Naturaleza y ritmo de las operaciones
- 2. Fuerzas amigas
  - a. Fuerza Terrestre
  - b. Fuerza Naval
  - c. Fuerzas Paramilitares

3. Terreno y condiciones meteorológicas
4. Actividades y procedimientos de personal

- a. Actividades

1. Efectivos, partes e informes
2. Reemplazos
3. disciplina ley y orden
4. Prisioneros de guerra
5. Fallecidos
6. Moral y servicios de personal
7. Personal Civil
8. Asuntos civiles y gobierno militar

- b. Procedimientos

1. Obtención (reclutamiento)
2. Clasificación y reclasificación
3. Asignación y reasignación
4. Pases
5. Permisos y licencias
6. Ascensos
7. Separación y retiro

### **3. CONCEPTOS DE APOYO DE PERSONAL**

- a. Para el Primer CAO

1. Concepto de apoyo de personal
2. Deficiencias y solucionarios

- b. Para el Segundo CAO

1. Concepto de apoyo de personal
2. Deficiencias y solucionarios

### **4. ANALISIS DE LOS CONCEPTOS DE APOYO DE PERSONAL**

- a. Primer concepto de apoyo
  - 1. ADECUABILIDAD
  - 2. FACTIBILIDAD
  - 3. ACEPTABILIDAD
- b. Segundo concepto de apoyo
  - 1. ADECUABILIDAD
  - 2. FACTIBILIDAD
  - 3. ACEPTABILIDAD

## **5. CONFRONTACION DE LOS CONCEPTOS DE APOYO DE PERSONAL CON LAS POSIBILIDADES DEL ENEMIGO**

## **6. COMPRACION DE LOS CONCEPTOS DE APOYO DE PERSONAL**

- a. Primer concepto de apoyo
  - 1. VENTAJAS
  - 2. DESVENTAJAS
- b. Segundo concepto de apoyo
  - 1. VENTAJAS
  - 2. DESVENTAJAS

## **7. RECOMENDACIONES**

**FIRMA**

**NOMBRE**

**GRADO**

**FUNCION**



ANEXO "D"

Fotografía E1 Campaña Alas para la salud



Fotografía E 2 Campaña Alas para la Alegría



Fotografía E 3 Campaña Alas Para La Educación



Fotografía E 4 Campaña Alas Para La Integración

