



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**DISEÑO DEL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO DEL ALA DE**  
**TRANSPORTES NO11, BAJO UN ENFOQUE DE GESTIÓN DE PROCESOS**

**AUTOR: TNTE. VÍCTOR HUGO BENAVIDES FUENTES**

**DIRECTOR: ING. MARÍA DEL CARMEN JÁCOME**

**CODIRECTOR: ING. RENÉ BUENO**

**SANGOLQUI, MARZO DEL 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

Estoy eternamente agradecido con el Señor Jesucristo, aquel que rompe las cadenas y quebranta cerrojos de hierro, por haber hecho posible la culminación de esta investigación . Así como a mi esposa, y familia quienes con su sabiduría e ideas han tocado mi vida para siempre, siendo parte fundamental de este proyecto.

Un agradecimiento muy especial para mi dulce, tierna y vivaz sobrina Malenita aquella pequeñita que desde siempre ha sido una inspiración.

No puedo dejar de lado a mi querida directora de tesis la Ing. María del Carmen Jácome aquella maestra que pulió este trabajo de la mejor manera además de convertirse en una gran amiga y orientadora.

## **DEDICATORIA**

En los caminos de mi vida ha habido grandes paraísos y abismos en los cuales necesite ese apoyo incondicional que tan solo mi esposa y mis padres me supieron dar. Ellos fueron esa estrella que alumbro mis pasos, quienes secaron mis lágrimas, dándome valor para continuar a pesar de mis tropiezos; vuestro eterno amor siempre me hizo mirar al frente, es por eso que cada renglón es para ustedes.

Cada día dedico al Padre Celestial mi vida ya que sólo él me ha permitido llegar a la cima donde hoy me encuentro. Mi esposa y familia han sido mi inspiración, mi dulce compañía y razón de vivir.

Todo lo que soy se lo debo a ustedes, y de ningún modo puedo imaginar mi vida con su ausencia.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

TNTE. VÍCTOR HUGO BENAVIDES FUENTES

### DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **Diseño del Centro de Adquisiciones Integrado del Ala de Transporte No11, bajo un enfoque de gestión de procesos**, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

SANGOLQUI, MARZO 2008



.....  
Víctor H. Benavides F

Tnte. Plto. AVC

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, TNTE.PLTO. AVC. VÍCTOR HUGO BENAVIDES FUENTES  
Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual  
de la Institución del trabajo **Diseño del Centro de Adquisiciones Integrado del  
Ala de Transporte No11, bajo un enfoque de gestión de procesos**, cuyo  
contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

SANGOLQUI, MARZO 2008



.....  
Víctor H. Benavides F  
Tnte. Plto. AVC

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

### **CERTIFICADO**

ING. MARIA DEL CARMEN JÁCOME

ING. RENE BUENO

### **CERTIFICAN**

Que la tesis titulada **Diseño del Centro de Adquisiciones Integrado del Ala de Transporte No11, bajo un enfoque de gestión de procesos**, realizada por el señor TNTE.PLTO. AVC. VÍCTOR HUGO BENAVIDES FUENTES, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Por lo que se recomienda la publicación del presente documento como fuente de consulta toda vez que ha cubierto el proceso lógico de investigación en base a herramientas y técnicas.

El mencionado trabajo consta de (dos) documento empastados y (dos) discos compactos, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat ( PDF ). Autorizan a nombre del autor, señor TNTE.PLTO. AVC. VÍCTOR HUGO BENAVIDES FUENTES para que se entregue al señora **ING FANNY CEVALLOS**, Coordinadora de la Carrera de INGENIERIA COMERCIAL

SANGOLQUI, MARZO 2008

ING MARIA DEL CARMEN JACOME  
**DIRECTOR**

ING RENE BUENO  
**CODIRECTOR**

## INDICES

### TEMÁTICO

#### CAPITULO I

##### GENERALIDADES

<b>1.1</b>	<b>LA ORGANIZACIÓN: ALA DE TRANSPORTES NO 11</b>	1
<b>1.1.1</b>	<b>RESEÑA HISTÓRICA</b>	1
<b>1.1.2</b>	<b>ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL</b>	4
<b>1.1.3</b>	<b>PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES DEL ALA DE TRANSPORTES NO 11</b>	9
<b>1.2</b>	<b>LA PROBLEMÁTICA DEL PROYECTO DE ESTUDIO</b>	13
<b>1.3</b>	<b>ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO INVESTIGATIVO</b>	13
<b>1.4</b>	<b>OBJETIVOS</b>	15
<b>1.5</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	15
<b>1.6</b>	<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA</b>	16
<b>1.6.1</b>	<b>MODELO TÉCNICO INVESTIGATIVO</b>	16
<b>1.6.2</b>	<b>UNIVERSO Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	16
<b>1.6.3</b>	<b>HERRAMIENTAS Y RECURSOS PARA LEVANTAR LA INFORMACIÓN</b>	17
<b>1.7</b>	<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	17
<b>1.7.1</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	17
<b>1.7.2</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	20

#### CAPITULO II

##### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

<b>2.1</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	25
<b>2.1.1</b>	<b>MACROAMBIENTE</b>	25
<b>2.1.1.1</b>	<b>FACTOR ECONÓMICO</b>	25
<b>2.1.1.2</b>	<b>FACTOR POLÍTICO</b>	27
<b>2.1.1.3</b>	<b>SEGURIDAD TERRITORIAL Y LIMITES</b>	28
<b>2.1.1.4</b>	<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	28
<b>2.1.2</b>	<b>MICROAMBIENTE</b>	29
<b>2.1.2.1</b>	<b>SECCIONES DEL ALA DE TRANSPORTES NO 11</b>	29
<b>2.1.2.2</b>	<b>PROVEEDORES</b>	30
<b>2.1.2.3</b>	<b>ORGANISMOS DE CONTROL</b>	36
<b>2.1.2.4</b>	<b>LEY DE CONTRATACIÓN PUBLICA</b>	36
<b>2.2</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	39
<b>2.2.1</b>	<b>PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO</b>	40
<b>2.2.2</b>	<b>CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	40
<b>2.2.3</b>	<b>CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA DEL ÁREA DE ADQUISICIONES</b>	42
<b>2.2.4</b>	<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	43
<b>2.2.5</b>	<b>CAPACIDAD OPERATIVA DEL ÁREA DE ADQUISICIONES</b>	43

#### CAPITULO III

##### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO

<b>3.1</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CAI</b>	56
<b>3.1.1</b>	<b>CULTURA CORPORATIVA</b>	56
<b>3.1.2</b>	<b>MISIÓN</b>	61
<b>3.1.3</b>	<b>VISIÓN</b>	63
<b>3.1.4</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	64
<b>3.1.5</b>	<b>POLÍTICAS</b>	66
<b>3.1.6</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO Y PRESUPUESTARIO</b>	66

#### CAPÍTULO IV

#### LEVANTAMIENTO Y MAPEO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

<b>4.1</b>	<b>GESTIÓN DE PROCESOS</b>	70
<b>4.2</b>	<b>LEVANTAMIENTO E INVENTARIO DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES</b>	71
<b>4.2.1</b>	<b>MATRIZ DE CRITICIDAD DE PROCESOS</b>	72
<b>4.3</b>	<b>MAPEO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES</b>	75
<b>4.4</b>	<b>CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES</b>	75
<b>4.5</b>	<b>ORGANIZO ESTRUCTURAL, ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y COSTOS ESTIMADOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES</b>	80
<b>4.5.1</b>	<b>ANÁLISIS DE CARGOS CRÍTICOS PARA EL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO</b>	80
<b>4.5.2</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES</b>	81
<b>4.5.3</b>	<b>FLUJO DIAGRAMACIÓN</b>	83
<b>4.6</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y ANÁLISIS DE COSTOS DEL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO</b>	90
<b>4.6.1</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO</b>	90
<b>4.6.2</b>	<b>ANÁLISIS DE COSTOS OPERACIONALES DEL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO</b>	93
<b>4.6.3</b>	<b>ANÁLISIS DE COSTO POR PERSONA</b>	94
<b>4.7</b>	<b>NUEVAS CARACTERIZACIONES</b>	97

#### CAPITULO V

#### ESTRUCTURA, DOCUMENTACIÓN Y SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO

<b>5.1</b>	<b>DOCUMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES</b>	100
<b>5.2</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	117
<b>5.3</b>	<b>CORRELACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE GESTIÓN</b>	119

#### CAPITULO V

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

<b>6.1</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	120
<b>6.2</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	123

## **GRAFICOS**

Grafico No 1	Orgánico estructural del ala de transportes No11	5
Grafico No 2	Horas cumplidas por misiones en el año 2006	8
Grafico No 3	Personal del Ala de Transportes No11	9
Grafico No 4	Análisis situacional de la organización	24
Grafico No 5	Presupuesto de la FAE	26
Grafico No 6	Calificación de proveedores	31
Grafico No 7	Informe de proveedores	32
Grafico No 8	Tipo de proveedores	33
Grafico No 9	Proveedores calificados o no	33
Grafico No 10	Cumplimiento de requisitos por parte de proveedores	34
Grafico No 11	Beneficios que recibe por proveedor	35
Grafico No 12	Servicio del personal de adquisiciones	42
Grafico No 13	Procedimiento actual de compras	44
Grafico No 14	Tiempo en que se realiza la adquisición	45
Grafico No 15	Control de adquisiciones	45
Grafico No 16	Calidad de material recibido	46
Grafico No 17	Fortalezas	50
Grafico No 18	Oportunidades	51
Grafico No 19	Debilidades	53
Grafico No 20	Amenazas	54
Grafico No 21	Valores	60
Grafico No 22	Mapa estratégico del CAI	69
Grafico No 23	Proceso	70
Grafico No 24	Proceso críticos	74
Grafico No 25	Mapa de proceso	75
Grafico No 26	Orgánico estructural del CAI	81
Grafico No 27	Diagrama de flujo gestión de proveedores	85
Grafico No 28	Diagrama de flujo compras	87
Grafico No 29	Diagrama de flujo seguimiento y evaluación	89

## **CUADROS**

Cuadro A	Horas cumplidas	8
Cuadro B	Personal que labora en adquisiciones	9
Cuadro C	Matriz de formulación de proyectos	11
Cuadro D	Matriz de formulación de proyectos	12
Cuadro E	Factor económico	25
Cuadro F	Presupuesto anual FAE	25
Cuadro G	Oportunidades y amenazas	39
Cuadro H	Fortalezas y Debilidades	47
Cuadro I	Análisis FODA	48
Cuadro J	Matriz de Potencialidad	49
Cuadro K	Matriz de vulnerabilidad	52
Cuadro L	Matriz de estrategias	55
Cuadro M	Matriz axiológica	59
Cuadro N	Plan estratégico	68
Cuadro O	Macro proceso del CAI	72
Cuadro P	Matriz de criticidad	72
Cuadro Q	Procesos críticos	73

Cuadro R	Caracterización del proceso gestión de proveedores	74
Cuadro S	Caracterización del proceso compras	77
Cuadro T	Caracterización del proceso seguimiento y evaluación	78
Cuadro U	Matriz de criticidad de cargos	79
Cuadro V	Flujograma gestión de proveedores	80
Cuadro W	Flujograma compras	84
Cuadro X	Flujograma seguimiento y evaluación	86
Cuadro Y	Costo de operación	88
Cuadro Z	Costo por persona	94
Cuadro AA	Nuevas caracterización de gestión de proveedores	96
Cuadro AB	Nuevas caracterización de compras	97
Cuadro AC	Nuevas caracterización seguimiento y evaluación	98
Cuadro AD	Procedimiento Gestión de proveedores	99
Cuadro AE	Formato selección de proveedores	100
Cuadro AF	Formato invitación a calificación de proveedores	104
Cuadro AG	Formato notificación de proveedores	105
Cuadro AH	Procedimiento Compras	106
Cuadro AI	Formato requerimiento	107
Cuadro AJ	Formato planificación de compras anual	108
Cuadro AK	Formato planificación de compras diario	109
Cuadro AL	Formato cuadro comparativo	109
Cuadro AM	Formato check list items	110
Cuadro AN	Formato inspección en recepción	111
Cuadro AO	Formato transferencia o devolución	111
Cuadro AP	Procedimiento de seguimiento y evaluación	112
Cuadro AQ	Formato de parámetros de evaluación proveedores	113
Cuadro AR	Listado de evaluaciones a personal interno	115
Cuadro AS	Formato diagnóstico del proceso	116
Cuadro AT	Formato de mejoras	116
Cuadro AU	Indicadores de Gestión	117
Cuadro AV	Correlación de objetivos Vs Indicadores	118
		119

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de estudio ha enriquecido de manera invaluable mis conocimientos en la rama de la gestión de procesos, conocimientos que en la vida profesional venidera, serán de gran apoyo a fin de contribuir en el día a día al enriquecimiento y engrandecimiento de nuestro país.

El presente trabajo consta de seis capítulos mediante los cuales se logra establecer una estructura organizacional, un manual de funciones y los perfiles respectivos para cada uno de los integrantes del Centro de Adquisiciones Integrado, a fin de que por medio de ello se realice una gestión de adquisiciones eficiente y eficaz; en el primer capítulo se analiza las generalidades del Ala de Transportes No11 y la manera como están llevando a cabo las adquisiciones, lo que nos permite determinar que en realidad no existe un centro que realice las adquisiciones del Reparto, por lo que se impide un control y evaluación de los proveedores y del personal que realiza las operaciones de compra, como también el tener estrategias de negociación que den beneficio a la Institución de tal manera que se aproveche de manera objetiva los recursos que actualmente tiene.

El capítulo dos hace referencia a un análisis de la institución y su gestión de adquisiciones en dos ambientes, el macro ambiente que es la relación del ALA de Transportes No 11 con el país y su entorno relación que permitió establecer las amenazas y las oportunidades que este presenta, el microambiente es la relación del personal que realiza las adquisiciones versus los grupos y secciones del Reparto, de ello se pudo determinar sus fortalezas y debilidades, con este análisis se determina que no se está aprovechando adecuadamente las fortalezas y oportunidades a fin de que se minimicen las debilidades y amenazas.

En el capítulo tres partiendo del análisis anterior se establece un direccionamiento estratégico para el nuevo Centro de Adquisiciones Integrado a fin de que su operación sea eficiente y se pueda alcanzar los objetivos planteados a fin de cumplir con la misión establecida apoyando de esta manera la consecución de los objetivos institucionales del Ala de transportes No11 y de la Fuerza Aérea.

En el capítulo cuatro bajo ese direccionamiento estratégico ya establecido, se realiza un inventario de las actividades que realizan en la actualidad a fin de cumplir con las adquisiciones planificadas en el Plan Operativo anual, para ello se establecieron reuniones de trabajo con el personal actualmente encargado de las adquisiciones, lo que conllevó a un

valioso aporte a fin de establecer los procesos mas importantes para la gestión de adquisiciones, por lo que en este capítulo se realiza la caracterización de estos procesos que son: proceso gestión de proveedores, proceso compras y proceso seguimiento y evaluación, partiendo de esas caracterizaciones se pudo determinar los cargos críticos del Centro de Adquisiciones lo que permitió establecer un orgánico estructural definido en forma adecuada, que permita una optimización de los recursos asignados para esta gestión de adquisiciones, esto permitió realizar el diagrama de flujo de cada uno de estos procesos a fin de visualizar gráficamente el procesos correcto que se debe seguir a fin de tener una gestión de adquisiciones eficiente y eficaz.

En el capítulo cinco mediante el uso de los diagramas de flujo ya establecidos se procede a levantar la documentación pertinente para cada una de las actividades a fin de establecer un manual de procedimientos que sea la guía para el personal que realiza las actividades en el nuevo Centro de adquisiciones a fin de evitar el cometimiento involuntario de errores y contribuir a l cumplimiento de los objetivos y de la misión del CAI

Finalmente en el sexto capítulo se establecieron las conclusiones y recomendaciones respectivas a fin de que se implemente el Centro de adquisiciones Integrado en el Ala de Transportes No 11 y que a futuro este sirva como ejemplo a fin de constituirse en un modelo multiplicador para todos los repartos e la Fuerza Aérea

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo consta de seis capítulos mediante los cuales se ha establecido el orgánico estructural del Centro de adquisiciones Integrado del Ala de Transportes No11 así como también el levantamiento de sus procesos y su respectivo manual de procedimientos los mismos que permitirán realizar una gestión de adquisiciones eficiente y eficaz para la institución, el capítulo determina que la institución en su organización estructural, no cuenta con una dependencia que realice la gestión de adquisiciones de bienes y servicios de manera técnica y objetiva lo que impide realizar un control y una evaluación continua de proveedores, inventario, materiales adquiridos, recursos humanos y materiales que intervienen en el proceso determinando así la imperiosa necesidad de crear un centro de adquisiciones integrado

El capítulo dos analiza el ambiente interno de la gestión de adquisiciones de dicha Institución y determina así sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para posterior a ello en el tercer capítulo determinar un direccionamiento estratégico que permita minimizar esas debilidades y amenazas mediante el uso de las oportunidades y fortalezas actuales.

En el cuarto capítulo realiza un inventario de las actividades de compra que actualmente se están realizando y así determinar los procesos críticos que permitan la operación objetiva del nuevo Centro de adquisiciones Integrado, es así que se levantan los procesos de gestión de proveedores, compras, seguimiento y evaluación, que luego de su análisis se los plasma en los flujogramas respectivos, ya que mediante estos flujos se determina la documentación necesaria para establecer un manual de procedimientos para la operación del CAI, finalmente en el Capítulo seis se dan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **EXECUTIVE of SUMMARY**

That investigation contents six chapters which have settled the structural organic of the Integrated Center of Acquisitions of Ala de Transportes No11; as well as the rising of its processes and its respective manual of procedures, the same ones that will allow to carry out an efficient and effective management of acquisitions for the institution. The chapter one determines that the structural organization of that institution doesn't have a dependence that it carries out the management of acquisitions of supplies and services in a technical and objective way; so it is a difficulty to control and evaluate continuously to suppliers, inventory, acquired material, human resources and materials that intervene in the process.

Chapter two analyzes the internal atmosphere of the management of acquisitions and it determines its strengths, opportunities, weaknesses and threats, for later in the third chapter to determine strategic objectives that allows minimizing those weaknesses and threats through the use of the opportunities and current strengths.

The fourth chapter carries out an inventory of the purchase activities that now they are being carried out to determine the critical processes that allow the objective operation of the new Integrated Center of Acquisitions. So the processes of suppliers' management, purchases, pursuit and evaluation they get up that after their analysis permit the creation of the respective flujogramas, since by means of these flows the necessary documentation is determined to establish a manual of procedures for the operation of the ICA. Finally chapter six shows the respective conclusions and recommendations.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

Este capítulo presenta en forma general, la historia del Ala de Transportes No 11, su organización estructural, su misión y el rol que cumple dentro la Fuerza Aérea Ecuatoriana, apoyando así al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados por dicha institución los mismos que se encuentran en el Plan Operativo Anual, además de ello este capítulo presenta los problemas que actualmente se están originando en los procedimientos de adquisición de material y equipo en el Ala de Transportes No 11, a fin de poder recabar la información necesaria en posteriores capítulos y dar una solución optima para estos problemas.

### **1.1 LA ORGANIZACIÓN: ALA DE TRANSPORTES NO 11**

#### **1.1.1 Reseña histórica**

El 27 de octubre de 1920 el Dr. José Luís Tamayo, Presidente Constitucional de la República había conseguido que el Congreso Nacional emita el Decreto de creación de dos Escuelas de Aviación, en Guayaquil y en Quito, éste magistrado demostró su admiración por la aviación apenas asumió su mandato presidencial, con un entusiasmo digno de la causa, apoyó la creación de la Escuela de Aviación y se propuso organizar profesionalmente a esta Arma; una gestión que constituye, en consecuencia, la primera piedra de base sobre la que se levantaría la aviación militar.

El Congreso Nacional, deseoso de secundar la acción del Gobierno e incentivado por el éxito rotundo de Elia Liut, dictó el siguiente Decreto por el cual se autorizó al Ejecutivo para la creación y organización de este proyecto:

*“EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR”. Considerando: Que el servicio de Aviación es de indispensable necesidad en la República; Decreta: Art. 1°.- Autorízase al Poder Ejecutivo para que, a la brevedad posible, proceda a crear una Escuela de Aviación en la ciudad de Guayaquil. Tan pronto como sea posible procederá también a establecer otra Escuela en la Capital. Art.2°.- El Ejecutivo podrá contratar expertos*

*extranjeros para los servicios que demandan la dirección, enseñanza, talleres y sostenimiento técnico de la mencionada Escuela. Art. 3°.- Los alumnos de la Escuela podrán ser Oficiales del Ejército y de la Marina, Cadetes de la Escuela Militar o particulares, siendo preferidos en igualdad de condiciones, los de las primeras categorías. Art.4°.- El Congreso faculta al Ejecutivo para que dicte los Reglamentos de Planta, Instrucción, Talleres y los más que requiere la organización de la citada Escuela. Art. 5°.- Se destina para la Escuela, además de las colectas especiales acordadas por los ciudadanos para la Aviación, la parte de fondos recogidos en la República para la Defensa Nacional, que la Junta Central de Defensa Nacional, de acuerdo con el poder Ejecutivo, en el Presupuesto de Guerra a partir de 1921. Dado en Quito, Capital de la República, a veinte y siete de octubre de 1920. El Presidente de la Cámara del Senado, -(f) José J. Andrade. El Presidente de la Cámara de Diputados, -(f) Luís Vernaza. El Secretario de la Cámara del Senado, -(f) Antonino Sáenz. El Secretario de la Cámara de Diputados, -(f) Luís Larenas.”<sup>1</sup>*

De esta manera, el 27 de octubre de 1920 es tomado como referente para la conmemoración anual del Aniversario de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, por Decreto Legislativo del 26 de octubre de 1948, siendo entonces Presidente del Congreso el Dr. Manuel Sotomayor y Luna.

El 31 de diciembre de 1943, nace la Fuerza Aérea Ecuatoriana en forma autónoma, con el Decreto 2091 dado por el Señor Carlos Alberto Arroyo del Río, Presidente Constitucional de la República designándole al señor Mayor Bayardo Tobar Albuja, Jefe de la Inspectoría de Aviación del Ejército, como el Primer Comandante General de Aeronáutica. Desde entonces, la Doctrina Básica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ha sido permanentemente revisada y actualizada en base a la propia experiencia operacional, a la experiencia de otras Fuerzas Aéreas y al desarrollo tecnológico aeronáutico.

Ha sido evidente que la Fuerza Aérea como la fuerza de aplicación del poder aéreo, es indispensable, tanto para la disuasión en tiempo de paz, cuanto para la decisión de la guerra.

---

<sup>1</sup> Texto: Fuerza Aérea Ecuatoriana, Historia Ilustrada, Editorial Ecuador. Año 1999. Quito, Ecuador

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, mantiene el control del espacio aéreo y garantiza con las otras ramas de las Fuerzas Armadas la soberanía nacional, contribuyendo al desarrollo aeroespacial y socioeconómico del país, para lograr esto necesita realizar las siguientes tareas principales:

1. Realizar la vigilancia y el control del espacio aéreo del país.
2. Mantener sus unidades de combate en un alto estado operacional, respaldando los intereses nacionales para disuadir al enemigo a emplear sus fuerzas.
3. Preparar, coordinar y planificar las Operaciones Aéreas en caso de conflicto.
4. Formular doctrinas y procedimientos para organizar, equipar, entrenar y emplear sus medios.
5. Asesorar al Gobierno en la Política Aeronáutica del país.
6. Regular, controlar y fortalecer las actividades y el desarrollo de sus empresas adscritas.
7. Apoyar el desarrollo social y económico del país.
8. Incentivar el desarrollo tecnológico aeronáutico del país.
9. Participar en el mantenimiento del orden interno de la República y combatir conjuntamente con las otras Fuerzas, la subversión cuando así lo dispongan las altas autoridades de la Seguridad Nacional de acuerdo a la Constitución de la República.
10. Proporcionar el transporte aéreo necesario en apoyo a las operaciones militares.

Sus elementos orgánicos los conforman el personal, los sistemas de armas, los elementos de apoyo operativo y logístico, las bases aéreas y otras instalaciones militares.

Con gran satisfacción para la Fuerza Aérea, el Excelentísimo Dr. José María Velasco Ibarra, Presidente Constitucional de la República, eterno apasionado de la aviación, el cual con su apoyo decidido transforma los campos de aterrizaje en aeródromos, los aeródromos en Aeropuertos, y estos en Bases Aéreas, es así como crea la I Zona Aérea el 19 de Mayo de 1961, mediante decreto No. 32 publicado en el Registro Oficial Reservado No. 59-5, que en su Artículo 63 de la ley invoca e indica el número y delimitación de esta zona.

Con la construcción del aeropuerto de Quito en 1936 y la creación de la Base Aérea en 1947 es tomado como base fundamental para la existencia del Comando Aéreo de Transportes.

La I Zona Aérea comprende las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Bolívar y Chimborazo, el Comando de esta Zona tuvo su sede en la ciudad de Quito, con lo cual se formó y delimitó la I Zona Aérea, con su Juzgado Penal Administrativo correspondiente.

EL 16 de Abril de 1956, la Base Aérea de Quito, toma el nombre de “GRUPO AÉREO QUITO”, siendo su Primer Comandante el señor TCrn. Jacinto Ochoa Merchán, nominación que se mantiene hasta 1961, año en el cual ante la necesidad de determinar la fundación legal, administrativa y geográfica de los repartos, la Fuerza Aérea procede a dar una conformación a su estructura dividiéndolos en Zonas, Grupos, Escuadrones y Escuadrillas.

La creación de la I Zona Aérea, trajo consigo la necesidad imperiosa de jerarquizar sus Unidades y sus Repartos y es así como el “Grupo Aéreo Quito”, pasa a constituirse en el Ala de Transportes No. 11, implementándose con los aviones DC-6B, AVRO, BUFFALO, TWIN OTTER, C-130 Y Sabreliner

### **1.1.2 Organización Estructural**

El Ala de Transportes No. 11 proporciona el apoyo a las operaciones aéreas de combate con el transporte de tropas, lanzamiento de paracaidistas y carga de material bélico en tiempos de conflicto.

En tiempos de paz, además de dar el soporte logístico a todos los repartos de la FAE, apoya al desarrollo socio-económico especialmente en las regiones más apartadas y olvidadas del país, llevando alimentos y medicinas, convirtiéndose en el único medio de transporte disponible.

La Organización Estructural del Ala de Transportes No. 11 está determinada de la siguiente manera:

## ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL ALA DE TRANSPORTES No. 11

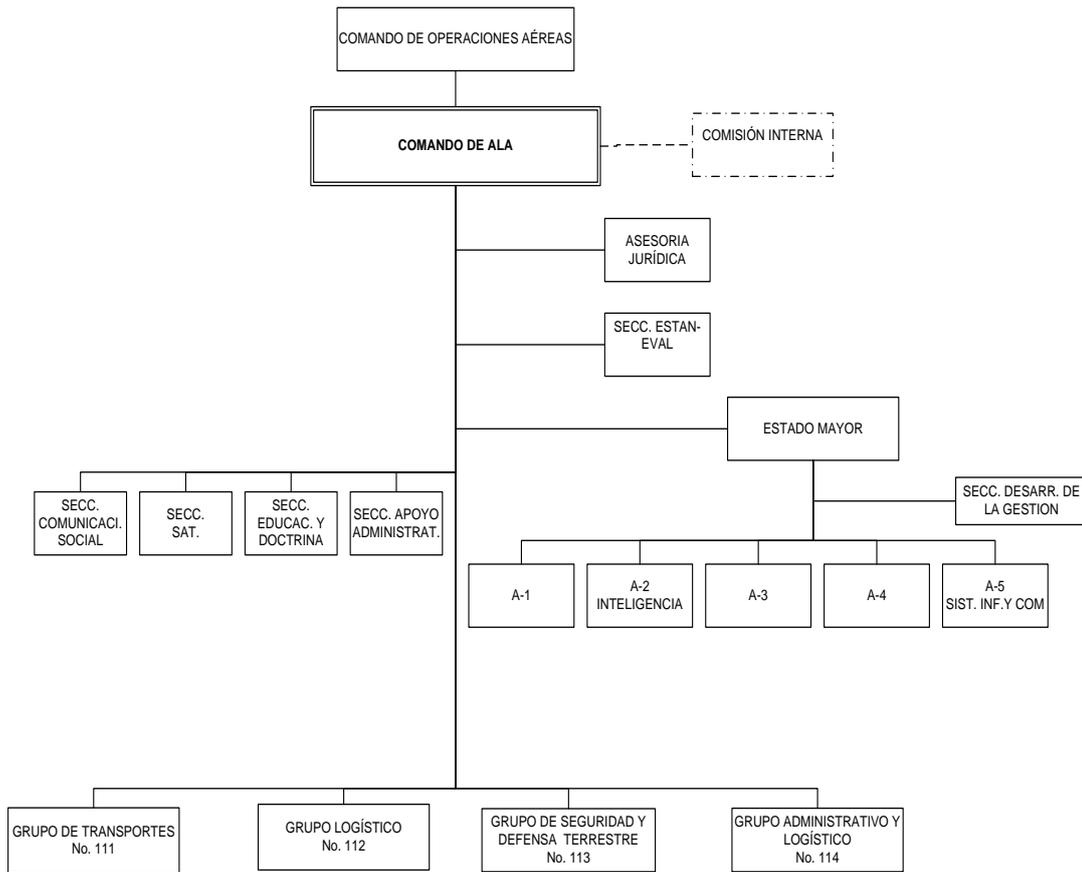


Grafico: No 1

Fuente: Dirección de Desarrollo y Gestión de la FAE

Elaborado por: Dirección de Desarrollo y Gestión de la FAE

Dentro de sus principales servicios tenemos:

- Apoyar al transporte de personal y equipo tanto militar como civil dentro y fuera del territorio nacional.
- Alas para el Desarrollo con vuelos de Acción Cívica en la región oriental, región austral y en las Islas Galápagos con vuelos sin costo comercial alguno.

Mediante el transporte aéreo se ha creado un enlace de apertura a los rincones más apartados de la geografía nacional, con la utilización de los aviones del Ala de Transportes No. 11 se une de forma permanente a poblaciones olvidadas del país como: Zamora y Macará en la región Austral; Taisha, Pambantza, Tutinentza, Kapatinentza, Arajuno, Montalvo, Curaray, Shell Mera en la región Oriental, Macará y Cumbaratza en la región Austral y San Cristóbal e Isabela en la región Insular.



- Alas para la Alegría, La Fuerza Aérea también está comprometida con la alegría de los niños al volar en un avión, este programa contribuye a que este sueño se haga realidad, organizando vuelos gratuitos, programa está dirigido a la población infantil de escasos recursos económicos llevándolos a volar sobre las principales ciudades del Ecuador.



- Alas para la Salud, La Fuerza Aérea a inicios de 1967 transportó la primera tripulación médica dentro de un programa denominado: Alas para la Salud, programa solidario que busca contribuir con el mejoramiento de la difícil situación salubre que viven cientos de comunidades en todo el territorio nacional, es por ello que durante cerca de cuatro décadas, la FAE ha trabajado tesoneramente en beneficio de los más necesitados, suscribiendo diversos convenios de cooperación interinstitucional, logrando recuperar la felicidad de miles de familias ecuatorianas, quienes son asistidas con brigadas médicas gratuitas, mediante médicos calificados, medicinas, vacunas y demás insumos.



- Movilizar a todo el personal de la Fuerza para diferente tipo de eventos que son propios de la misión y operación militar.



Para lograr esto es necesario mantener una disponibilidad de aeronaves acorde a sus necesidades; de tal manera que el Ala de Transportes No. 11, a través del Centro de Adquisiciones deberá manejar de una manera óptima los recursos asignados, especialmente en la compra de material, repuestos, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones del reparto como son los hangares y talleres utilizados en las inspecciones de las aeronaves, para alcanzar una disponibilidad adecuada y necesaria de sus equipos de vuelo.

Las horas cumplidas de acuerdo al servicio por misión en el año 2006 fueron las siguientes:

MISIONES	HORAS CUMPLIDAS				
	ESCUADRÓN	ESCUADRÓN	ESCUADRÓN	ESCUADRÓN	TOTAL
	C-130	AVRO	TWIN OTTER	SABRELINER	MISIONES
Transporte Aéreo	846:10:00	500:15:00	86:10:00	94:35:00	1527:10:00
Acción Cívica	168:45:00	0:00	1009:40:00	0:00	1178:25:00
Alas para la Alegría, Salud	20:50:00	36:55:00	14:30	0:00	72:15:00
Apoyo de Combate	85:20:00	63:15:00	57:05:00	21:55	227:35:00
Entrenamiento	20:50:00	752:35:00	511:35:00	178:45:00	1463:45:00
<b>Misiones Totales</b>	<b>1141:55:00</b>	<b>1353:00:00</b>	<b>1679:00:00</b>	<b>295:15:00</b>	<b>4469:10:00</b>

Cuadro: A  
Fuente: Grupo de Transportes No. 11  
Autor: Tnte. Víctor Benavides

### HORAS CUMPLIDAS POR MISION EN EL AÑO 2006

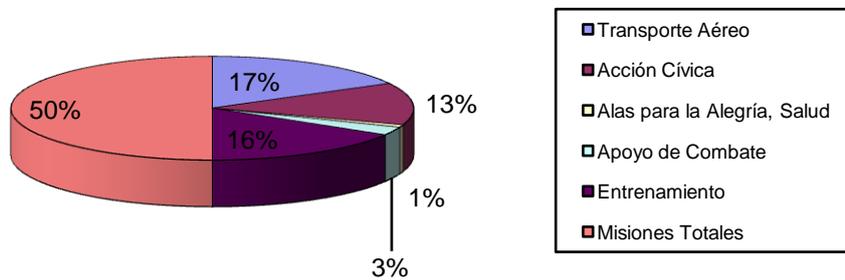


Grafico: No 2  
Fuente: Grupo de Transportes No. 11  
Elaborado: Tnte. Víctor Benavides

Para el eficiente desarrollo de estas operaciones el Ala de Transporte No 11 cuenta con la siguiente infraestructura:

- Dos hangares
- Tres plataformas
- Edificio de grupo materiales
- Edificio de grupo abastecimientos
- Edificio de grupo Administrativo logístico
- Edificio de grupo de vuelo
- Edificio de comando del Ala
- Dos cocinas con su respectivo comedor

- Dos casinos
- Edificio de operaciones aéreas
- Edificio de grupo de defensa
- Cuatro villas para el personal de Aerotécnicos
- Una villa para el personal de Oficiales

Además cuenta con el siguiente recurso humano:

<b>PERSONAL QUE LABORA EN EL ALA DE TRANSPORTES No 11</b>	
OFICIALES	60
AEROTÉCNICOS	580
CONSCRIPTOS	28
SERVIDORES PÚBLICOS	160
<b>TOTAL</b>	<b>828</b>

Cuadro. B  
Fuente: Sección Personal del Ala No 11  
Autor: Tnte. Víctor Benavides

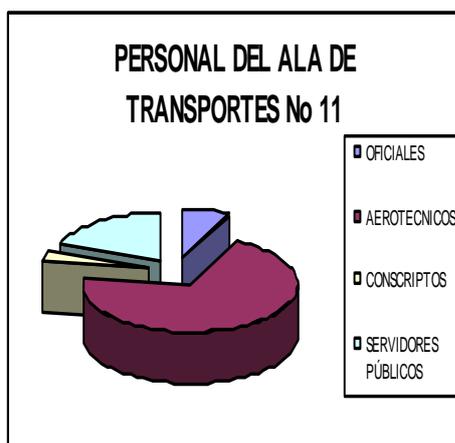


Gráfico No 3  
Fuente: Sección Personal del Ala No 11  
Elaborado: Tnte. Víctor Benavides

### 1.1.3 Procedimientos de Adquisiciones en el Ala de Transportes No 11

El personal que trabaja realizando las adquisiciones en el Ala de Transportes No 11, tiene como función principal realizar las compras de material y equipo para las áreas administrativas y operativas quienes cumplirán de manera eficiente con los objetivos

institucionales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana que se estructuran en el Plan Operativo Anual (POA) que son los siguientes:

1. Alcanzar y mantener el alistamiento operativo, para enfrentar con éxito las amenazas.
2. Disponer de un recurso humano formado y capacitado, con un elevado desempeño profesional; y comprometido con la Institución.
3. Disponer de una organización operativa y administrativa eficiente y eficaz que permita cumplir la misión.
4. Fortalecer la participación de la Fuerza Aérea en los componentes del poder nacional y posicionar su imagen como Institución imprescindible en la seguridad del Estado.
5. Desarrollar la investigación científica y tecnológica en el campo aeronáutico, para disminuir la dependencia extranjera.
6. Fortalecer las actividades económicas y sociales que contribuyen al crecimiento de la Fuerza y progreso del país
7. Preservar y desarrollar el patrimonio cultural de la Fuerza Aérea.
8. Optimizar los recursos institucionales.

De acuerdo a estos objetivos se elabora en cada uno de los repartos los diferentes proyectos que se van a cumplir en el año fiscal que para la Fuerza Aérea comprende del 01 de enero al 31 de diciembre, proyectos que se plasman en el Plan Operativo Anual y que de acuerdo a este, se otorgan los recursos económicos para las adquisiciones y que actualmente se los asigna en dos áreas que son: Alistamiento Operativo y Gestión administrativa logística. (Ver cuadros C y D)

# FUERZA AÉREA ECUATORIANA

## MATRIZ DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

<b>COMANDO / DIRECTORIA</b>		COMANDO DE OPERACIONES AÉREAS
<b>UNIDAD EJECUTORA (REPARTO)</b>		ALA DE TRANSPORTES No 11
<b>RESPONSABLE DEL PROYECTO</b>		CMTE. ALA DE TRANSPORTES No 11
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>		ALISTAMIENTO OPERATIVO
<b>DURACIÓN (MESES)</b>		12
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>		<b>CÓDIGO</b>
ALCANZAR Y MANTENER EL ALISTAMIENTO OPERATIVO, PARA ENFRENTAR CON ÉXITO LAS AMENAZAS.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>
ELEVAR LA CAPACIDAD DE EJECUTAR OPERACIONES AÉREAS		
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA SECTORIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>
OPERACIONES AÉREAS, ELEVAR LA DISP. DE INF. SOBRE AMENAZAS		
<b>PROGRAMA</b>		<b>CÓDIGO</b>
ALISTAMIENTO OPERATIVO		
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>		
MANTENER UN ALISTAMIENTO OPERATIVO OPTIMO PARA CUMPLIR CON LA MISIÓN DEL ALA DE TRANSPORTES No 11		
<b>COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>MONTO APROX PRESUPUESTO</b>
<b>01.- INSTRUCCIÓN OPERATIVA</b>	<b>50%</b>	
A. INSTRUCCIÓN OPERATIVA DE PILOTOS ESCUADRÓN No 1111	25%	\$1.386.37
B. INSTRUCCIÓN OPERATIVA DE PILOTOS ESCUADRÓN No 1112	25%	\$500.00
C. INSTRUCCIÓN OPERATIVA DE PILOTOS ESCUADRÓN No 1113	25%	\$500.00
D. INSTRUCCIÓN OPERATIVA DE PILOTOS ESCUADRÓN No 1114	25%	\$500.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$2.886.37</b>
<b>02.- ENTRENAMIENTO OPERATIVO</b>	<b>50%</b>	
E. ENTRENAMIENTO OPERATIVO DE PILOTOS ESCUADRÓN No 1111	25%	\$500.00
F. ENTRENAMIENTO OPERATIVO DE PILOTOS ESCUADRÓN No 1112	25%	\$500.00
G. ENTRENAMIENTO OPERATIVO DE PILOTOS ESCUADRÓN No 1113	25%	\$1.682.51
H. ENTRENAMIENTO OPERATIVO DE PILOTOS ESCUADRÓN No 1114	25%	\$500.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$3.182.51</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$6.068.88</b>

Cuadro. C  
Fuente: Plan Operativo Anual 2007.  
Autor: Desarrollo y Gestión Ala No 11.

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA**  
MATRIZ DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

COMANDO / DIRECTORIA	COMANDO DE OPERACIONES AÉREAS	
UNIDAD EJECUTORA (REPARTO)	ALA DE TRANSPORTES No 11	
RESPONSABLE DEL PROYECTO	CMTE. ALA DE TRANSPORTES No 11	
NOMBRE DEL PROYECTO	MEJORARA EL APOYO ADMINISTRATIVO LOGÍSTICO	
DURACIÓN (MESES)	12	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO</b>		<b>CÓDIGO</b>
DISPONER DE UNA ORGANIZACIÓN OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA CUMPLIR LA MISIÓN.		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>
MEJOR EL APOYO ADMINISTRATIVO LOGÍSTICO		
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA SECTORIAL</b>		<b>CÓDIGO</b>
MEJOR EL APOYO ADMINISTRATIVO LOGÍSTICO		
<b>PROGRAMA</b>		<b>CÓDIGO</b>
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>		
GARANTIZAR EL FUNCIONAMIENTO OPTIMO DEL REPARTO		
<b>COMPONENTES PRINCIPALES DEL PROYECTO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>MONTO APROX PRESUPUESTO</b>
<b>APOYO LOGÍSTICO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>01.- MANTENIMIENTO LOGISTICO ADMINISTRATIVO</b>		
A. SERVICIOS BÁSICOS	49%	\$135.000.00
C. DISPONIBILIDAD DE VEHÍCULOS ADMINISTRATIVOS	5%	\$40.100.00
		<b>\$175.100.00</b>
<b>02.- GESTION ADMINISTRATIVA DEPENDENCIAS</b>		
	5%	
A. INTELEGENCIA		\$6.500.00
B. PERSONAL	1%	\$3.000.00
C. SEGURIDAD AEREA Y TERRESTRE	5%	\$2.500.00
D. ADMINISTRACION COMANDO	5%	\$3.000.00
E. GESTIÓN OPERATIVA DE SISTEMAS INTEGRALES	10%	\$6.000.00
		<b>\$21.000.00</b>
<b>03.- CAPACITACION</b>		
A.- CONTROL DE CALIDAD		\$125.00
		<b>\$125.00</b>
<b>02.- MANTENIMINETO</b>		
A. DISPONIBILIDAD EQUIPO C-130	20%	\$800.00
B. DISPONIBILIDAD EQUIPO SABRELINER	20%	\$200.00
C. DISPONIBILIDAD EQUIPO TWIN OTTER	20%	\$800.00
D. DISPONIBILIDAD EQUIPO AVRO	20%	\$8.200.00
E. CONTROL DE CALIDAD	10%	\$750.00
F. DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS DE APOYO	10%	\$4.701.20
		<b>\$15.451.20</b>
<b>04.- INFRAESTRUCTURA OPERATIVA</b>		
A. MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA OPERATIVA	20%	\$800.00
		<b>\$800.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$212.477.20</b>

Cuadro. D

Fuente: Plan Operativo Anual 2007.

Autor: Desarrollo y Gestión Ala No 11.

Esto implica que de acuerdo a los proyectos planteados para el año fiscal, se debe realizar una serie de adquisiciones de materiales y equipo para poder cumplir con dichos proyectos.

## **1.2 PROBLEMÁTICA DEL PROYECTO DE ESTUDIO**

Si partimos de que en el Ala de Transportes No 11 de acuerdo a su orgánico estructural y en atención a su orgánico funcional tiene grupos, y secciones como son: Grupo de vuelo, Grupo Materiales, Grupo Base, Sección SAT, Sección Educación y Doctrina, Sección Comunicación Social, y Sección de Apoyo Administrativo, los mismos que su proceso de compras se desempeñan de una manera aislada e independiente podemos deducir que se está utilizando de manera errada el recurso humano y material lo que ha generado problemas tales como:

1. Insuficiente información acerca de los proveedores tanto calificados como no calificados, lo que implica una pérdida de tiempo al buscar el proveedor óptimo para realizar la compra, donde no se asegura un producto de buena calidad por el simple hecho de agilizar el proceso.
2. No se cuenta con una estructura organizacional y funcional que gestione las adquisiciones en forma objetiva y eficiente.
3. Las actividades de adquisiciones de los grupos y secciones del Ala de Transportes No 11, se realizan en forma aislada e independiente en virtud de que no se tiene procesos definidos para esta operación
4. Falta de fuentes de información histórica, de evaluación y de análisis financiero y económico para realizar un adecuado presupuesto anual y que permitan establecer parámetros y mecanismos de control de recurso humano y material que intervengan en el proceso de adquisición de material.

## **1.3 ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO INVESTIGATIVO**

La gestión operativa y administrativa del Ala de Transportes No 11 demanda diariamente una serie de adquisiciones de materiales y servicios para los diferentes grupos y secciones,

como son: Grupo de vuelo, Grupo Materiales, Grupo Base, Sección SAT, Sección Educación y Doctrina, Sección Comunicación Social, y Sección de Apoyo Administrativo; adquisiciones que permiten llevar a cabo el cumplimiento de la misión del Ala de Transportes No 11, que en la actualidad se da en forma independiente generando problemas de control de recurso humano, inventario, proveedores y documentación pertinente, lo que no permite realizar esta actividad en forma objetiva y controlada.

Este trabajo de estudio va a permitir organizar los procesos de compra de los grupos y secciones que conforman el Ala de Transportes No 11 a través del Centro de Adquisiciones Integrado CAI y contar con una gestión estandarizada del proceso.

Es por ello la importancia de este trabajo de estudio, en virtud de que con los procesos más ágiles, eficientes e integrados en las adquisiciones se permitirá realizar esta actividad en menor tiempo, optimizando los recursos humanos y materiales, e integrando las adquisiciones dentro de un sistema de procesos estandarizado a través de la gestión del nuevo Centro de Adquisiciones Integrado CAI, que permitirá planificar gestionar y coordinar los diferentes recursos y tender al mejoramiento del desempeño de los servicios que otorgará el CAI.

Además de ello esto nos va a permitir crear una base de datos de los proveedores y materiales calificados objetivamente por la Fuerza Aérea Ecuatoriana, lo que nos llevara a adquirir materiales de alta calidad, y a menores precios, además de establecer parámetros de control presupuestario, obteniendo así un mejor control del gasto de acuerdo el Plan Operativo Anual del Ala de Transportes No 11.

Además de ello esto nos va a permitir crear una base de datos de los proveedores y materiales calificados objetivamente por la Fuerza Aérea Ecuatoriana, lo que nos llevara a adquirir materiales de alta calidad, y a menores precios, además de establecer parámetros de control presupuestario, obteniendo así un mejor control del gasto de acuerdo el Plan Operativo Anual del Ala de Transportes No 11.

Finalmente constituirá un efecto multiplicador para todos los repartos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en virtud de que la nueva estructura orgánica de las Bases Aéreas son muy similares en la actualidad.

## **1.4 OBJETIVOS**

Para la consecución exitosa de este trabajo el objetivo general es: Diseñar el Centro de Adquisiciones Integrado para el Ala de Transportes No 11, bajo un enfoque de gestión de procesos para integrar, estandarizar, y controlar los procesos de compra, lo cual implica cumplir con los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de las actividades de compra del Ala de Transportes No 11, a fin de determinar los problemas administrativos y operativos que actualmente se están presentando.
2. Establecer el direccionamiento estratégico, estructura organizativa, factores críticos de éxito requerido y elaborar el manual defunciones del Centro de Adquisiciones Integrado CAI, para el funcionamiento objetivo
3. Integrar las actividades de adquisiciones de los grupos y secciones del Ala de Transportes No 11, y elaborar un manual de procedimientos basados en la Ley de Contratación Pública a fin de contar con un proceso estandarizado del Centro de Adquisiciones Integrado CAI.
4. Establecer parámetros y mecanismos de control de recurso humano y material que intervengan en el proceso de adquisición de material a fin de mantener altos estándares de gestión del CAI que minimizará los problemas en la gestión diaria del proceso.

## **1.5 HIPÓTESIS**

La gestión de compras del Ala de Transportes No 11, no cuenta con un organismo bien estructurado, mediante el cual se pueda realizar esta operación de una manera objetiva que permita realizar un control y una evaluación continua de proveedores, inventario, materiales adquiridos y recursos humanos y materiales que intervienen en el proceso ; consecuencia de esto no se permite tener una proceso de alta calidad lo que impide satisfacer las necesidades de los grupos y secciones que generan las compras y que mediante ellas podrán cumplir con los objetivos estratégicos del Ala de Transportes No 11 y de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Con la implementación del Centro de Adquisiciones Integrado se podrán realizar la compras en forma ordenada y adecuada, de manera que se permita tener un control de los recursos humanos y materiales que intervienen en la operación de compras, como también de los ítems que se está adquiriendo, de acuerdo a las necesidades que se presenten en los grupos y secciones del Ala de Transportes No.11, además esta implementación permitirá levantar procesos estandarizados que permitirán realizar las compras en menores tiempos y con productos de alta calidad .

## **1.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA**

### **1.6.1 Modelo Técnico Investigativo**

El Modelo de investigación a utilizar será el: Documental y de Campo. Debido a que en el presente trabajo de estudio se necesita recopilar información de las actividades de compra que actualmente se están realizando en el Ala de Transportes No11. Por lo que se utilizará entrevistas, encuestas y observación directa

El Procedimiento será el siguiente:

- Identificar y analizar las actividades de compra que se realizan en el Ala de Transportes No11.
- Seleccionar las fuentes y personas de investigación.
- Planificar y organizar las visitas de campo y recursos para recopilar la información
- Seleccionar y validar la información que sea útil para facilitar al cumplimiento de este trabajo de estudio
- Codificar, tabular, analizar y sistematizar la información mediante el uso de un computador, programas, herramientas estadísticas y administrativas pertinentes

### **1.6.2 Universo y Muestra de la investigación**

Para el presente trabajo de estudio, el universo se constituye por todos los factores que se encuentren relacionados con las adquisiciones que se realizan en el Ala de Transportes No 11.

Este estudio será el modelo multiplicador de implantación de un Centro de Adquisiciones Integrado para todas las bases Aéreas que conforman la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

### **1.6.3 Herramientas y Recursos para levantar la información**

Al aplicar el modelo investigativo documental y de campo utilizaré un computador para archivar la información recopilada de las actividades de compra que se realizan actualmente para obtener los datos de las fuentes de investigación se utilizará las siguientes técnicas de investigación.

Encuestas.- Las encuestas serán empleadas mediante cuestionarios al personal de servidores públicos, aerotécnicos y oficiales que labora en los diferentes grupos, y secciones, lo que nos permitirá conocer los problemas en cada uno de los niveles jerárquicos, el contenido de cada pregunta se elaborarán anticipadamente y el encuestador leerá cada pregunta al entrevistado.

Observación Directa.- En el presente trabajo de estudio, se observará y analizará los procesos que se desarrollan en el área de adquisiciones del Ala de Transportes No 11, razón por la cual se aplicará el método de observación directa para detectar posibles cuellos de botella, tiempos innecesarios y tramites largos que no agreguen valor, problemas y necesidades.

## **1.7 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.7.1.- Marco Teórico**

Hoy en día se consolida una nueva concepción de la administración, la gestión con calidad total en la empresa, que valora la creatividad, la innovación y la flexibilidad, el trabajo en equipo, la calidad de la atención a los clientes (internos y externos), la auto evaluación y su consiguiente mejora continua, la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello redundará en la calidad del producto o del servicio que presta la organización.

El mejoramiento de los procesos en las empresas es un estilo global de gestión que utiliza el método científico y las contribuciones de todas las personas de la organización para

mejorar continuamente todo lo que la organización hace, con el objetivo de alcanzar y exceder consistentemente las expectativas de los clientes y de la empresa en si, por lo que este mejoramiento debe ser concebido en todos los escalones y niveles de la empresa para que de esa manera se pueda mejorar aquellas falencias detectadas en los procesos que actualmente están poniendo en práctica para su operación diaria.

La empresa debe estar organizada en su estructura, de una manera adecuada que permita que cada función administrativa cuente con colaboradores que velen por la calidad cada vez mejor de los procesos y/o procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los sistemas y procesos que deban desarrollar, ya sea de manera directa o de apoyo a la entrega de servicios.

Hoy por hoy las empresas deben ser altamente competitivas y para ello requieren enfrentar condiciones tales como:

Mayor cantidad de información actualizada, mejores medios de transmisión de la información, tecnología cada vez más avanzada, creciente interdependencia entre los seres humanos, mantener un sistema económico global altamente competitivo y estar dispuestos al cambio que es el concepto clave en las empresas de hoy.

Debido a estos desafíos, la empresa necesita:

Captar y analizar la mayor cantidad de información para la toma de decisiones, tener procesos tecnológicos avanzados y colaboradores más preparados y flexibles al cambio además de tener la capacidad de adaptación al cambio continuo y de generar ideas innovadoras que produzcan progreso.

Por lo tanto, el desafío actual de la empresa es ganar competitividad, basada en las oportunidades para mejorar en la calidad y productividad de la empresa a través de un mejoramiento óptimo de sus procesos que permitan crecer a la empresa, teniendo así una respuesta en tiempo y en calidad óptima, lo que conllevará a cumplir con la misión propuesta por dicha empresa.

Actualmente, la gestión de compras es un elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados empresariales a través del

margen de beneficio, de los plazos de entrega, de la calidad del producto/servicio, de la satisfacción del cliente, etc.

En los últimos años y con la aparición de las Nuevas Tecnologías y más en concreto de Internet, la gestión de compras ha visto una importante oportunidad para mejorar, para conocer la dimensión de esta revolución, se ha de reflejar que el comercio electrónico entre empresas está creciendo importantemente.

Un proceso que permita realizar las compras de manera adecuada permitirá grandes oportunidades a la empresa y que se pueden resumir en las siguientes:

1.- Disminución de los precios de adquisición de las compras debido negociaciones más eficaces y eficientes debido a las importantísimas posibilidades de intercambio de información con los proveedores

2.- Disminución de los costes de los procesos debido a la mejora de la eficiencia de los mismos ya que a la más sencilla interactividad y colaboración con los proveedores y la integración de los mismos en la cadena de valor permitirá redefinir los procesos para conseguir una mayor eficiencia y eficacia, y por tanto, la consecuente disminución de costes.

Los procesos que se verán más afectados son los relacionados con el intercambio de información y documentación con proveedores, gestión de stocks, adquisición de bienes indirectos, gestión de pedidos, logística, etc. Para desarrollar correctamente esta ventaja es crítico del Sistema de Información de la empresa tenga las funcionalidades necesarias.

3.- Reducción de costes de compra en virtud de la eliminación de intermediarios debido a la facilidad de intercambio de información entre las distintas empresas, puede redefinirse la cadena de distribución óptima.

Este fenómeno se dará en el caso de intermediarios que no aporten valor añadido.

4.- Ampliación del número de proveedores potenciales y disminución del tiempo de localización con ello el comprador tiene acceso rápido y económico a gran cantidad

de proveedores potenciales tanto a nivel nacional como internacional, teniendo mucha información adicional sobre los mismos.

5.- Disminución del tiempo de aprovisionamiento debido a la facilidad de interacción con los proveedores disponibles para un producto/servicio determinado y la redefinición de los procesos, se reduce importantemente el tiempo de adquisición del producto/servicio.

Este punto es muy importante por su relación con la gestión de stocks y el nivel de inventario ya que éste tiene una importante correlación con el tiempo de aprovisionamiento.

6.- Mejoras en la gestión de stocks y disminución de los niveles de inventario puesto que la mayor información que se tiene de los proveedores y clientes y de la demanda y la oferta, ofrece la posibilidad de gestionar más correctamente los stocks, disminuyendo el nivel de inventario.

7.- Mayor aprovechamiento de los recursos humanos del área de compras ya que automatizando los procesos de gestión de compras, posibilita que los coordinadores de esta área puedan centrarse en acuerdos estratégicos en lugar de dedicarse al trabajo del día a día. Además los empleados pueden autoabastecerse de determinados bienes en los que ha habido un acuerdo previo empleando procesos de aprobación automatizados.

8.- Información precisa sobre el estado del proceso de compra debido a la importante comunicación existente entre los sistemas de información tanto de cliente como de proveedor, el primero tiene siempre acceso a la información sobre el estado actual de cada uno de sus pedidos

### **1.7.2 Marco Conceptual**

Acción Cívica.- Vuelos que realiza la FAE, en apoyo al desarrollo y que está enfocado principalmente a los sectores más apartados de las regiones Insular, Austral y Oriental.

Adquisición.- Es una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma.

Aeronave.- Vehículo utilizado en la navegación aérea, aeroplano más pesado que el aire, por lo general propulsado por medios mecánicos y sustentado por alas fijas como consecuencia de la acción dinámica de la corriente de aire que incide sobre su superficie.

Auditoría.- Comprende un estudio especializado de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables de la empresa durante un período determinado.

Contabilidad.- Proceso mediante el cual se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una organización o empresa, con el fin de que los gestores puedan evaluar la situación de la entidad.

CAI.- Centro de Adquisiciones Integrado

Control Interno.- Comprende la comprobación, inspección, intervención y registro de las actividades dentro de una organización. Se basa en la protección a través de todos los instrumentos pertinentes, la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro.

COAD.- Comando de operaciones aéreas y de defensa.

Costo.- Valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o de un servicio. El precio y gastos que tienen una cosa, sin considerar ninguna ganancia

Indicador de gestión.- Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Inspección.- Examen que hace el juez por sí mismo, y en ocasiones con asistencia de los interesados y de peritos o testigos, de un lugar o de una cosa, para hacer constar en acta o diligencia los resultados de sus observaciones, reconocimiento de alguna actividad.

Inspección General.- Organismo de la FAE encargada de realizar inspecciones a los diferentes repartos y entidades.

Inventarios.- Valoración de los bienes almacenados y verificación de que la cantidad almacenada coincide con la que se deriva de las cuentas.

Mantenimiento.- Conjunto de acciones técnicas que sirven para garantizar que las aeronaves puedan funcionar eficientemente.

Mejoramiento.- Realizar cualquier actividad de tal manera que resulte más conveniente o ventajoso.

Operaciones Aéreas.- Actividades relacionadas con la utilización de las aeronaves en su campo de acción.

Presupuesto.- Estimación financiera anticipada, anual de los egresos e ingresos necesarios del Sector Público Federal, para cumplir con las metas de los programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.

Procedimiento.- Método de ejecutar las actividades, está relacionado con la autoridad administrativa, lo cual debe admitirse bajo ciertas especificaciones y condiciones.

Proceso.- “Un proceso es un programa de ejecución, es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas, salidas y estados.

El análisis de los procesos sirve para determinar de manera general cuales procesos son los que efectivamente entregan valor al cliente, para esto se utiliza la denominada Cadena de Valor”<sup>2</sup>

Pro forma.- Se hace antes de la factura comercial; es un documento que expide el vendedor antes de la venta en la que se especifican las condiciones de venta.

Es la expresión de una oferta en unas determinadas condiciones; su utilidad es la del mantenimiento de esas condiciones durante un determinado periodo (similar a un presupuesto).

Obliga al vendedor a vender en esas condiciones en el plazo determinado y cuando es aceptada, obliga también al comprador. (La aceptación implica la obligación del comprador y del vendedor).

Reportaje.- Describe algún desperfecto que tenga la aeronave y que no le permite cumplir con las actividades de vuelo.

Seguridad.- “Contempla todas las medidas que tienen que ser constantemente aplicadas en la paz y en la guerra para evitar la sorpresa, garantizar la libertad de acción y negar información al enemigo. En tiempo de guerra, la seguridad niega al enemigo la capacidad de emplear sus fuerzas en forma efectiva.

Sistema.- Conjunto de procesos o elementos interrelacionados con un medio para formar una totalidad encauzada hacia un objetivo común.

Transporte Aéreo.- Medio de transporte que utiliza aviones para transportar pasajeros, carga y correo. Las empresas de transporte aéreo ofrecen servicios programados y otros no

---

<sup>2</sup> PÁGINA WEB: WWW.GESTIOPOLIS.COM

programados o chárter, en rutas locales, regionales, nacionales e internacionales. Los aviones que emplean estas empresas van de pequeños aparatos de un solo motor hasta aviones a reacción de varios motores.

Vuelos Logísticos.- Vuelos realizados en la FAE con la finalidad de transportar pasajeros y carga de acuerdo a las necesidades de los diferentes repartos.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Este capítulo presenta el diagnóstico situacional, de las operaciones de adquisiciones del Ala de Transportes No. 11 lo que permitirá visualizar su realidad, dentro de un análisis de macro ambiente comprendido en el país y en la Fuerza Aérea, así como en el micro ambiente donde se analizará a el Ala de Transportes No11 y de igual manera en el ambiente interno en el cual se analizará los procedimientos de adquisiciones bajo un contexto general administrativo que actualmente se están realizando en el Ala de Transportes No11; los datos obtenidos servirán como fundamento para la valoración, evaluación y análisis de todos y cada uno de los factores y variables que tienen influencia en el presente estudio, y mediante los cuales podremos realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las adquisiciones Ala de Transportes No. 11, para así poder implantar el Centro de Adquisiciones Integrado CAI con estrategias óptimas de funcionamiento en un escenario favorable para su optimo desempeño dentro del Ala de Transportes No 11.

### ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

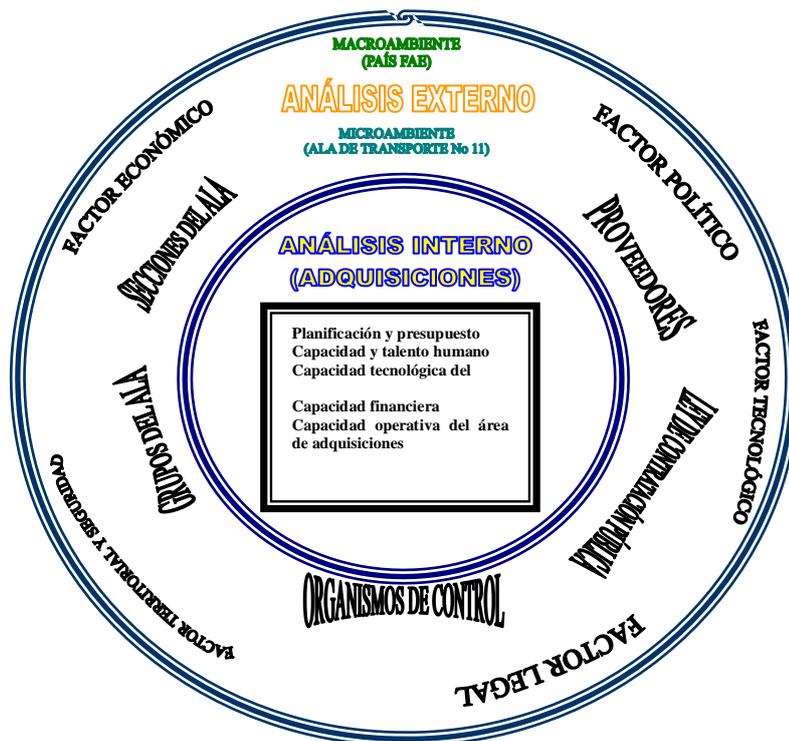


Gráfico: No 4  
Fuente: Desarrollo y Gestión FAE  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

## 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1.1 Macroambiente

Muchos son los aspectos económicos que influyen en el medio donde se desenvuelve la institución, sin embargo se citará los de mayor impacto para el desarrollo administrativo y operativo del Ala de Transportes No. 11 y sobre todo en el área de adquisiciones, para ello analizaremos en el factor económico variables como inflación, tasa de interés activa y el presupuesto general de la FAE, datos que han sido obtenidos del Banco Central del Ecuador y de la planificación de la Fuerza Aérea, de igual manera se analizará el factor político, el factor jurídico y de control, el factor de seguridad territorial y límites y el factor tecnológico, todos bajo un enfoque de afectación a las adquisiciones del Ala de Transportes No 11 .

#### 2.1.1.1 Factor económico

FACTOR ECONÓMICO	AÑO					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
INFLACION ANUAL(%)	9.40	6.10	1.95	3.14	2.87	2.13
TASAS DE INTERÉS ACTIVA (%)	13.86	12.65	10.24	8.73	8.89	9.81

Cuadro: E

Fuente: Banco central del ecuador

Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

PRESUPUESTO ANUAL FAE (MILLONES DE DOLARES)						
AÑOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PRESUPUESTADO	208488481	234129835	236789480	320448630	253248996	260846466
ASIGNADO	89793633.57	81817105.64	96633577.02	90168039.56	104622033.8	107760695
DIFERENCIA	118694847.4	152312729.4	140155903	230280590.4	148626962.2	153085771.1

Cuadro: F

Fuente: Banco central del ecuador

Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

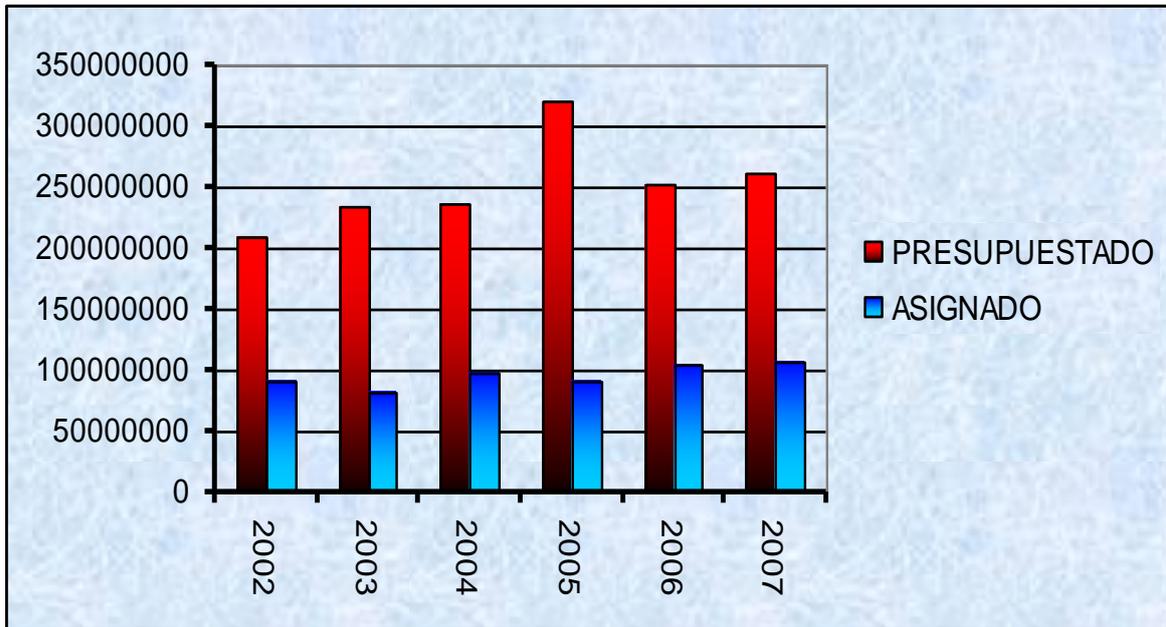


Gráfico: No 5  
 Fuente: Desarrollo y Gestión FAE  
 Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

En el cuadro presentado podemos observar que la inflación en nuestro país ha ido disminuyendo, sin embargo los precios de los productos e insumos en el mercado se han mantenido y en muchos casos se han incrementado razón por la cual no se puede tener un buen poder de compra por parte del dinero, que como podemos observar de acuerdo a la tasa de interés activa que en este año ha incrementado, variable que nos indica que el valor del dinero en el país es menor.

En lo que respecta al presupuesto de la Fuerza Aérea existen tres niveles de planificación que son: el nivel micro que son los diferentes repartos que conforman la Fuerza Aérea quienes generan la necesidad y la plasman en el Plan Operativo Anual a través de proyectos, los mismos que son aprobados por parte del nivel meso que son El Comando de Operaciones Aéreas y de Defensa y el Comando de Ecuación y Doctrina, quienes se encargan de recopilar los POAS de los repartos y analizan la prioridad de los proyectos, finalmente los grandes comandos envían al nivel macro conformado por la Dirección de Desarrollo Institucional la misma que envía al escalón superior para su aprobación. En el proceso de revisión de los proyectos por parte de los diferentes organismos, el presupuesto se va reduciendo por los diferentes criterios que se ponen en práctica en cada uno de los niveles, y que finalmente el Estado asigna un presupuesto sumamente inferior para la Defensa Nacional debido a la falta de disciplina fiscal y de políticas económicas del país,

que como se observa en el cuadro generalmente se restringe un 40% del presupuesto planteado.

Esto ha generado una serie de problemas en las adquisiciones de material y equipo en cada uno de los repartos, ya que por falta del recurso económico no se han podido cumplir en muchos casos con los proyectos planteados en los respectivos Planes Operativos Anuales, lo que ha obligado a realizar asignaciones extra presupuestarias de manera continua, asignaciones que si bien es cierto ayudan al cumplimiento de los proyectos pero en forma desorganizada y a destiempo, lo que impide tener una disponibilidad optima de aviones para el entrenamiento de sus miembros que siempre están listos para ser capacitados de manera que se puedan emplear de forma optima cuando la patria así lo requiera, esto ha dado como consecuencia una operatividad disminuida por parte de la Fuerza Aérea para la defensa nacional.

#### **2.1.1.2 Factor político**

Toda empresa cualquiera que sea su actividad se ve afectada en mayor o menor grado por el aspecto político del país y esto dependerá de la ley promulgada. Si analizamos que las Fuerzas Armadas de las cuales forma parte la Fuerza Aérea cumplen con la misión de defender la constitución, y son las que garantizan el ordenamiento jurídico del país, es obvio pensar que cuando se dan cambios políticos, la sociedad muchas veces no acepta estos cambios generando inestabilidad para el país, y es ahí donde las Fuerzas Armadas deben poner en marcha los planes respectivos para controlar el ordenamiento jurídico, lo que implica un desgaste de su presupuesto, debido a que se debe realizar grandes movimientos logísticos de personal y equipo necesario para poner en práctica dichos planes y que además trae como consecuencia que en los altos mandos militares ejecuten cambios, a fin de cumplir con la misión que está estipulada en la Constitución, esto hace que no se tenga continuidad en los programas de trabajo planificado.

Con las nuevas tendencias hacia un sistema de gobierno diferente al que se venía manteniendo en los últimos años es evidente que el rol de las Fuerzas Armadas es de vital importancia para estos cambios, y que afectará a los planes de desarrollo de las Fuerzas Armadas en sus cuatro frentes que son: social, político, económico y militar debido a que se deberán redefinir lo que no permitirá una continuidad de dichos planes.

### **2.1.1.3 Seguridad territorial y límites**

La Fuerza Aérea como parte de las Fuerzas Armadas también es responsable de mantener la integridad territorial, para lo cual tiene firmados tratados con diferentes organismos internacionales como la ONU, OEA, CAN etc. Es por ello que en la actualidad con los problemas que se han presentado en la frontera con Colombia, debido a la falta de decisión política de ese país nos ha obligado a reorganizar en forma constante las unidades militares hacia dicha frontera, creando nuevos destacamentos en puntos importantes de acuerdo al análisis del nuevo escenario de conflicto a fin de controlar el narcotráfico el contrabando, el lavado de dólares, la extorsión y los desplazados por parte de Colombia, a fin de brindar la seguridad necesaria para que las actividades de nuestro país se sigan manteniendo en forma normal contribuyendo a su desarrollo, esto ha hecho que se tenga un desgaste del personal militar y del equipo asignado, esto obliga a un gasto del presupuesto en forma mayor debido a que se debe adquirir material bélico, y se debe desplazar al personal para poder realizar el control de la frontera norte del país en forma óptima.

### **2.1.1.4 Factor tecnológico**

El continuo avance y mejoramiento tecnológico especialmente en el campo de la Telemática y la Aeronáutica abren un espacio donde la Fuerza Aérea puede obtener altos estándares de calidad, pero los costos para poder acceder a ella son muy elevados, esto hace que se siga manteniendo en la línea de vuelo a aviones que si bien no son de última generación son esenciales para la defensa nacional, sin embargo debido al bajo presupuesto asignado se tiene aviones que no son de última generación operativos y listos para la defensa de la nación en caso de ser necesario, lo que impide ser una Fuerza Aérea competitiva a nivel internacional.

Además es importante mencionar que a pesar de que se ha pretendido un cambio de la flota aérea, el gobierno no ha asignado el recurso pertinente para este fin, a pesar de que existen un sinnúmero de aviones de última generación en todo el mundo disponibles y la venta, los mismos que permitirían una operatividad óptima de la Fuerza Aérea.

## **2.1.2 Microambiente**

Este ambiente, está conformado por variables sobre las cuales la institución mantiene influencia directa, para el trabajo de estudio el Ala de Transportes No11, sus proveedores, secciones, grupos, y la ley de contratación pública que es la que rige las adquisiciones en el reparto, los datos de estas variables serán obtenidos de la planificación del Ala de Transportes No11, y de la aplicación de una encuesta al personal que está directamente relacionado con las adquisiciones.

### **2.1.2.1. Secciones del ala de transportes no11**

El Ala de Transportes No 11 está conformada de la siguiente manera:

- Comando del Ala
- Grupo de Transportes No 111.
- Grupo logístico No 112.
- Grupo de seguridad y defensa terrestre No 113.
- Grupo administrativo logístico No 114
- Sección comunicación social.
- Asesoría jurídica.
- Sección Estan-Eval.
- Sección Seguridad aérea y terrestre.
- Sección Educación y doctrina.
- Sección apoyo administrativo.
- Sección de desarrollo de la gestión.

Dependencias que planifican cada uno de sus proyectos en el plan operativo anual para la asignación de los recursos económicos por parte del organismo competente, esta organización permite que el Ala de Transportes No 11 tenga un buen desempeño administrativo y operativo, ya que a pesar de ser una estructura piramidal, en la actualidad debido al POA permite un funcionamiento de cada una de las dependencias en forma independiente para cada uno de sus proyectos, sin embargo muchas veces no se comparte información importante en lo que respecta a las adquisiciones haciendo que la relación de estas dependencias no sea óptima bajo el enfoque de las adquisiciones, esto hace que en muchas ocasiones se realicen compras de un mismo producto o material a diferentes

proveedores y obviamente con diferentes precios, materiales que dependiendo de la dependencia es subutilizado generando así un gasto innecesario del presupuesto.

### **2.1.2.2. Proveedores**

“Los proveedores son intermediarios que suelen disponer de numerosas bases de datos generados por muchas organizaciones. Pueden facilitar información tanto descriptiva como relativa a precios.”<sup>3</sup>

Es importante recalcar que los proveedores de cualquier tipo de material que ofertan a la Institución deben estar previamente calificados y autorizados por la Fuerza Aérea para que puedan dar sus productos, luego, obviamente de que hayan cumplido con los requisitos establecidos que entre los principales son:

- Estatutos de la Compañía, certificado de existencia legal y el documento que acredite su capacidad para contratar en el Ecuador.
- Poder notarial de designación del representante que suscribirá el contrato, si por los costos así lo disponga.
- El o los documentos que acrediten que quien otorga los poderes a nombre de la Empresa Extranjera, tiene la facultad legal, estatutaria o por resolución de la Junta de Accionistas o Socios para hacerlo.
- El o los documentos que demuestren que quien otorga los poderes se encuentra en ejercicio del cargo en cuya calidad comparece al otorgamiento, certificado por autoridad competente.

A pesar de que existen muchos proveedores que pueden solventar los requerimientos generados en el reparto, es lamentable que en la actualidad en el Ala de Transporte No 11 no cuente con una base de datos en la cual se pueda obtener información acerca de los proveedores que tiene la Fuerza Aérea, y mucho menos de los proveedores con los cuales cuenta el Ala para sus adquisiciones, esto ocasiona que las operaciones de compra no se

---

<sup>3</sup> DILLON, Willian. La Investigación de Mercados Entorno al Marketing. Ed. McGraw Hill. España. 1997. pág. 76.

realicen bajo un óptimo control de los proveedores, lo que implica que los materiales en muchas ocasiones no cumplan con los estándares de calidad requeridos por parte de los usuarios y que los precios que se fijan en la operación no sean los más adecuados para el presupuesto asignado, además esto genera una pérdida de tiempo al momento de elegir al proveedor más óptimo.

En la encuesta aplicada al personal que realiza las adquisiciones en lo que respecta a proveedores se generaron los siguientes resultados.

1. En la sección que actualmente trabaja la cartera de Proveedores cuántos la conforman

Personas jurídicas.....

Personas naturales.....

Personas naturales	Personas jurídicas	TOTAL
3	17	20

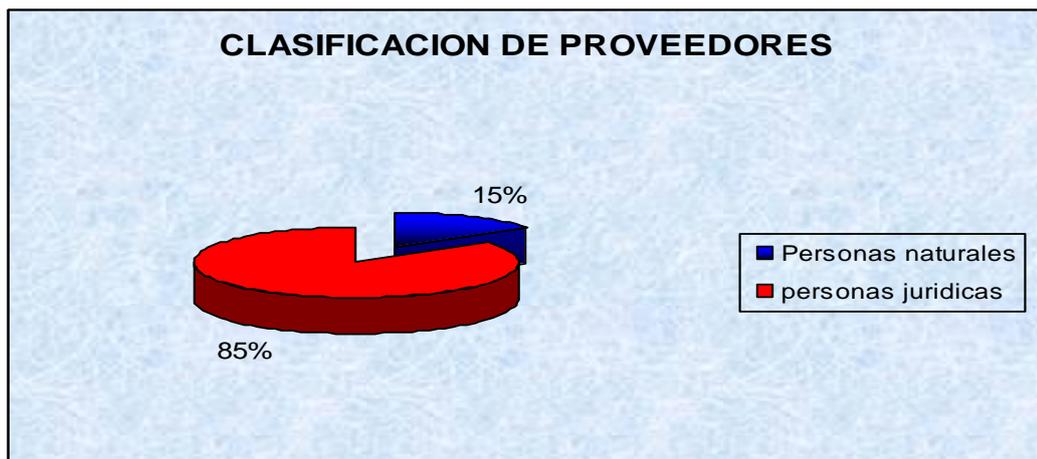


Gráfico No 6  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

Resultado que nos indica que un 85% de proveedores son personas jurídicas lo que implica que deben cumplir con los requisitos para ser proveedores para la Fuerza Aérea y que pueden fácilmente ser incluidos en una base de datos de proveedores, que permita tener datos de los mismos a fin de mantener estrategias de mercado óptimas para la gestión de

compras en el Ala de Transportes No11, de igual forma esto permitiría tomar dediciones adecuadas al momento de elegir a un proveedor.

2. La información que Usted tiene acerca de los proveedores es:

Suficiente ( )      escasa ( )      nada ( )

Suficiente	Escasa	Nada	TOTAL
1	17	2	20

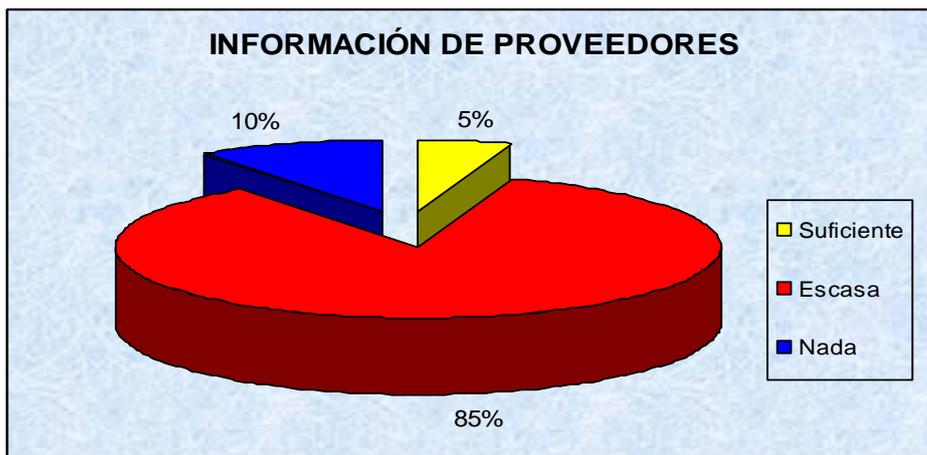


Gráfico No 7  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

El cuadro nos indica que la información que se tiene sobre los proveedores en lo que respecta a información de constitución legal, precios, promociones, beneficios que brinda es escasa en un 85%, lo que ratifica la necesidad de una base de datos de proveedores.

3. A qué tipo de proveedores generalmente es al que mas realiza sus compras

Ferretería ( )      Papelería ( )      Limpieza ( )      Otros ( )

Ferretería	Papelería	Limpieza	otros
10	5	2	3

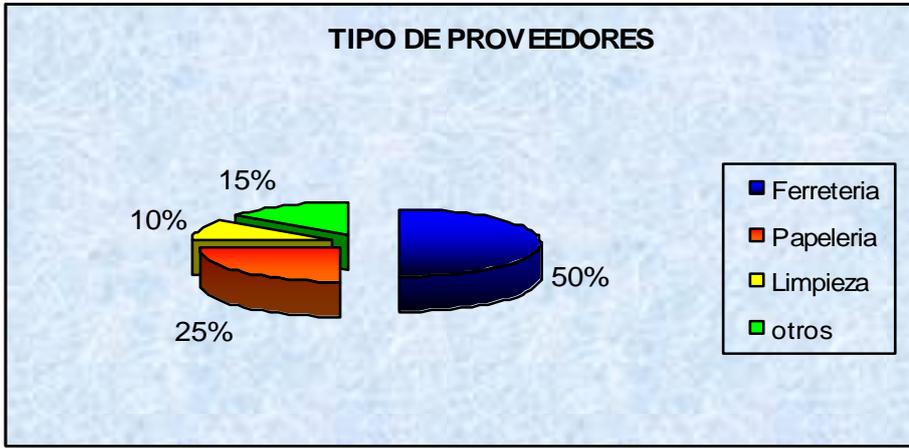


Gráfico No 8  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

Este cuadro indica que la mayor parte de los productos que se utilizan en el Ala de Transportes No 11 son de ferretería, en virtud de que este material es el que más se utiliza en las inspecciones de las aeronaves, las mismas que se planifican en el Plan Operativo Anual, a ello se suma los requerimientos de y papelería y equipos de oficina. Por tal motivo en vista de que las inspecciones que se realizan a las aeronaves demandan este tipo de productos la elaboración de una base de datos resulta imperante para poder realizar una gestión de compra eficiente.

4. Trabaja usted con proveedores calificados por la Fuerza Aérea:  
Si ( ) No ( )

Si	No
4	16

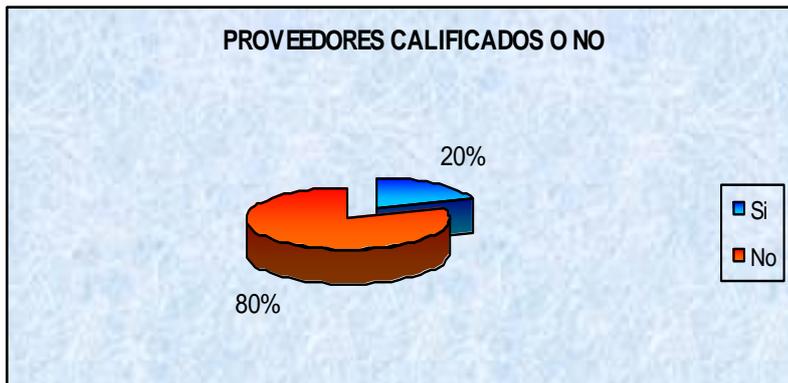


Gráfico No 9  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

En esta pregunta se puede apreciar que las compras realizadas no se hacen a proveedores calificados por parte de la Fuerza Aérea ni por parte del Ala de Transportes No 11, esto podría ocasionar problemas en caso de incumplimiento por parte de los proveedores, y problemas legales con los mismos.

5. Cumplen sus proveedores con los requerimientos para sus proyectos:

Si ( )                  No ( )

Si	No
7	13

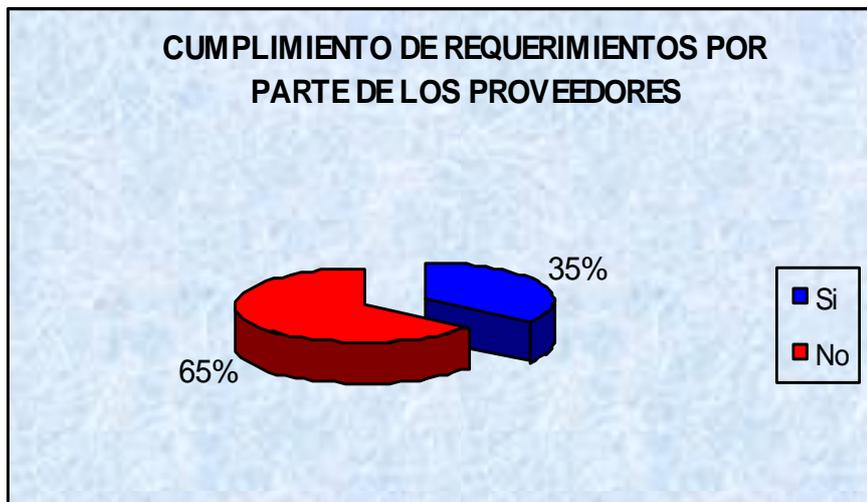


Gráfico No 10  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

Podemos apreciar que en un 65% los proveedores que actualmente se están utilizando no cumplen de manera óptima con los requerimientos realizados ya que en muchos casos se debe recurrir a más de un proveedor para poder solventar los requerimientos esto implica una búsqueda constante de proveedores, lo que no permite establecer estrategias de compras con dichos proveedores, las mismas que beneficiarían a la gestión de compra del Ala.

6. Que beneficios recibe usted de sus proveedores:

Crédito.....

Garantía.....

Asesoría.....

Promociones.....

Crédito	Garantía	Asesoría	Promociones
10	6	2	2

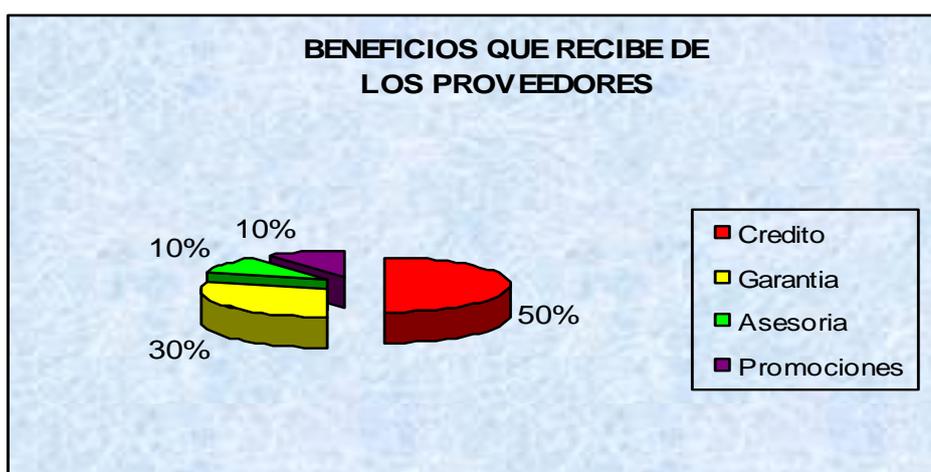


Gráfico No 11  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

En lo referente a los beneficios que reciben los usuarios por parte de sus proveedores, se puede observar que el 50% otorga crédito, a pesar de que la mayoría de las adquisiciones se las realiza en efectivo a través de las proformas presentadas, solo un 30% ofrece garantía, aspecto que es de suma importancia en razón de que la operación aérea es delicada y requiere altos estándares de seguridad, el 10% brinda asesoría y el 10% restante ofrece promociones, esto nos indica que a pesar de que los montos de compras son altos y atractivos para los proveedores, estos se han limitado a ofrecer solamente crédito, mas no otros beneficios que también son importantes en la gestión de compra.

### **2.1.2.3. Organismos de control**

Dentro de los reglamentos y normativas que rigen el control del gasto por parte de entidades del Estado en la que está inmersa la Fuerza Aérea, es necesario contar con una disciplina para proteger y administrar adecuadamente los recursos con los que cuenta la FAE.

La auditoría interna de la Fuerza Aérea cuya misión es controlar el cumplimiento, implantación y aplicación de la normativa legal vigente, prevenir el riesgo en el uso de los recursos públicos asignados a la Fuerza Aérea y proponer los correctivos necesarios, a fin de garantizar la óptima gestión y funcionamiento de la Institución.

Para ello la Unidad de Auditoría Interna de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, desarrolla sus actividades de control conforme al Plan Anual elaborado por la entidad , revisado y aprobado por la Contraloría General del Estado, entidad de la que depende técnicamente, entre estas actividades esta el realizar auditorías en forma semestral en cada una de las áreas del Ala de Transportes No 11, lo que ha ayudado a corregir a tiempo los errores en los cuales se ha estado cayendo además ha permitido dinamizar la actividad administrativa del Ala mediante el establecimiento claro y definido de funciones específicas.

Con las recomendaciones que generan las auditorias ha permitido facilitar la adopción de decisiones gerenciales, en base a información contable confiable y oportuna, fomentando el cumplimiento de las disposiciones legales, políticas y normas de carácter interno.

Adicional a ello la auditoría ha fomentado la transparencia y eficacia institucional, disminuyendo los errores de carácter administrativo y financiero lo que ha permitido un óptimo cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, mediante el correcto uso de los recursos y bienes públicos.

### **2.1.2.4. Ley de contratación pública**

Para realizar las operaciones de compra en el Ala de Transportes No 11 se debe respetar la ley de contratación pública la cual estipula entre los puntos más importantes los siguientes:

- a) **Operación de compra No 1.-** Hasta \$300,00, presentación de una sola proforma legalmente reconocida como tal, esto quiere decir que la misma tenga membrete o encabezado, con el Nombre de la Casa Comercial, dirección, teléfono y si es posible, sellada y con R.U.C., esto último, no indispensable en caso de proforma, pero si para Facturas.
- b) **Operación de compra No 2.-** De \$300,01 a \$1000 , presentación de tres proformas, las mismas que deben reunir los siguientes requisitos:
- Mismas características (marca, modelo, capacidad, etc.)
  - En la Proforma deben constar dos tipos de Garantías: de Tiempo y de Calidad del Material
  - Informe de Adquisición (firmado por el Administrador de la Cuenta)
  - Cuadro comparativo (En caso de Bienes Muebles cuando el pedido tenga de dos ítems en adelante).
  - Contrato (Cuando el Servicio o adquisición de un Bien Mueble requiere calidad, garantía y forma de pago.
- c) **Operación de compra No 3.-** De \$1000,01. a \$16.883,30, a más de los requisitos pedidos en el caso 2do.; se debe adjuntar el informe de aprobación del comité de Contratación de Bienes y/o Servicios que remplazará al Informe de Adquisición.

En cualquiera de las operaciones mencionados, si el pago a realizarse es de servicios, debe adjuntarse una planilla de pago, en la cual deberá constar el detalle de los trabajos realizados (lugar, tipo de trabajo y costo de cada uno), el monto a ser cancelado (Total o parcial, 1ro o 2do pago y porcentajes), además del número y fotocopia de la Cédula de Ciudadanía del Contratista. Constarán también las firmas de: Contratista, Interviene, Jefe de Grupo o Comandante Escuadrón y Comandante del Ala.

En la operación de compra No2, cuando el pago sea de Servicio, en las proformas complementarias deberá también adjuntarse las copias de las Cédulas de Ciudadanía correspondientes a cada una.

Por lo expuesto anteriormente las operaciones de compra que se realizan bajo esta ley en muchos casos se complican, ya que por ejemplo cuando se requiere tener tres proformas muchos de los proveedores quienes conocen el sistema de compras del Ala de transportes No 11 no dan su proforma, puesto que saben que las adquisiciones se dan a la oferta más conveniente, por lo general en precios mas no en calidad y esto hace que se dificulte el proceso de compra debido a que hay que buscar nuevos proveedores, además de ello la ley expuesta resulta no tan flexible y deberían cambiar los montos para cada uno de los casos Si bien es cierto que se debe aplicar esta ley que rige las contrataciones y compras para nuestra institución es importante recalcar que el procedimiento que se está aplicando para apegar a esta ley no es el más eficiente para realizar las adquisiciones en el Ala de Transportes No 11.

Del análisis realizado se han podido determinar las siguientes oportunidades y amenazas.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Asignaciones extra presupuestarias para proyectos inconclusos o no planificados	Incremento sostenido de precios
Personal listo para ser capacitado y entrenado.	Poder adquisitivo del dólar con tendencia a la baja
Cumplimiento de la misión enmarcada en la constitución del Ecuador	Revisión y aprobación subjetiva del presupuesto
Garantizar el ordenamiento jurídico de la Nación.	Asignación subvalorada de presupuesto anual
Rol de Fuerzas Armadas vital para cambios en el país	Incumplimiento de proyectos por falta de recurso económico
Brindar seguridad para el desarrollo del país	Baja disponibilidad de aviones por falta de recursos
Continuo avance tecnológico	Operatividad de la Fuerza disminuida
Disponibilidad de aviones de última generación en venta	Inestabilidad del país obliga a realizar cambios en los planes de desarrollo de las FFAA
Planificación de actividades definida (POA)	Desgaste de presupuesto debido a la reorganización de unidades militares hacia nuevos escenarios de conflicto

Funcionamiento independiente de cada dependencia	Desgaste de personal y equipo debido al control en la frontera norte.
Existencia de buen numero proveedores en el mercado	Uso del presupuesto para adquirir material y equipo para el control en la frontera norte.
Buen control por parte de auditoria	Costo elevado de la nueva tecnología en aviación
La auditoria ha eliminado errores administrativos y financieros	Competitividad internacional limitada
La auditoria ha facilitado la toma de decisiones	Flota de aviones no óptima para la defensa nacional.
Ley de contratación pública permite tener transparencia en las adquisiciones	Baja relación entre dependencias
Montos de compra atractivos para los proveedores	Compra de un mismo producto a diferente precio
	Sub- utilización de material
	No existe información calificada ni control hacia los proveedores
	No existe base de datos de proveedores
	Calidad de material no satisfactoria
	Tiempo para la adquisición excesivo
	Dificultad para obtener tres proformas
	Compras a proveedores no valorados

Cuadro: G  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

Este análisis se lo aplicará en la gestión general administrativa de compras que se está aplicando en la actualidad en el Ala de Transportes No 11, para determinar sus capacidades, competencias y debilidades bajo las cuales se está aplicando, estos datos se sustentarán a través de una encuesta aplicada al personal que trabaja en el área de adquisiciones.

### **2.2.1 Planificación y presupuesto**

De acuerdo a los niveles de planificación de presupuesto para el Ala de transportes No11 corresponde el nivel micro es decir cada uno de los grupos y secciones planifican sus presupuesto de acuerdo a los proyectos que va a cumplir en el año fiscal, para ello cada uno de los jefes de cada grupo o sección debe realizar esta planificación en forma anual, y cumplirán con sus proyectos de acuerdo a la misión de cada una de sus dependencias, las mismas que apoyan al cumplimiento de los objetivos y de la misión del Ala de Transportes No 11, estos proyectos serán plasmados en el Plan Operativo Anual del Ala, que será enviado al escalón superior para su aprobación es decir al Comando de Operaciones Aéreas y de Defensa COAD, la planificación del presupuesto será en función a dos proyectos generales que son alistamiento operativo y gestión administrativa logística, el cumplimiento de estos proyectos y del gasto del presupuesto asignado es competencia de la Dirección de Desarrollo Institucional de la Fuerza Aérea a través de la sección de Desarrollo y Gestión del Ala No11 quien es encargada de enviarle los avances del Plan Operativo Anual en forma trimestral esta planificación y control que actualmente se tiene ha permitido un buen resultado en la gestión de cada una de las dependencias del Ala ya que ha ayudado a un funcionamiento objetivo de las mismas.

### **2.2.2. Capacidad de talento humano**

En virtud de que para las operaciones de compras no existe una sección bajo que el cual se estén realizando dichas operaciones, se presenta un problema hacia el personal que realiza la gestión de compras ya que las realizan en forma empírica es decir que sus conocimientos han sido adquiridos en cada una de las operaciones que realizan continuamente, además de ello existe demasiado personal área realizar esta operación en virtud de que cada uno de los grupos y secciones tiene personal que se dedica a esta operación, lo que ha generado una utilización no optima del recurso humano y material ya que aproximadamente 15 personas que cumple solamente el requisito de tener instrucción militar brinda en las escuelas de formación de la Fuerza Aérea actualmente realizan esta gestión de compra, cabe mencionar que dicho personal asignado para esta actividad actualmente no cumple con ningún perfil determinado lo que ha generado que muchas veces se cometa errores por falta de conocimiento del personal, en virtud de que no existe un proceso estandarizado para realizar esta operación.

Actualmente la forma de realizar una compra es la siguiente:

1. Se genera la necesidad por parte de la dependencia de acuerdo al POA y se hace el respectivo requerimiento.
2. Se verifica en el sistema la asignación económica correspondiente.
3. Dependiendo del monto se debe realizar tres proformas para ser analizadas y verificar a que entidad se va a realizar la compra.
4. Se elabora el cheque respectivo a nombre de la empresa a la cual se realizará la compra.
5. Se procede a realizar la compra en la empresa.
6. se entrega el material a la dependencia que lo requirió.
7. Se legaliza las facturas por parte de abastecimientos.

Todo este procedimiento implica una interacción del siguiente recurso humano y material:

1. Jefe de la dependencia que requiere el material y quien autoriza la compra de acuerdo al POA.
2. Personal que realiza el trámite y legalización de compra.
3. Computadora asignada para los trámites de adquisiciones.
4. Personal que realiza las proformas respectivas.
5. Chofer para el traslado hacia los diferentes proveedores de acuerdo al requerimiento.
6. Vehículo asignado para trasladarse a los diferentes proveedores de acuerdo al requerimiento respectivo.
7. Personal de abastecimientos.
8. Personal de inventarios.

En la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

1. El servicio que le brinda el personal que realiza las adquisiciones es:  
muy bueno ( )      bueno ( )      malo ( )

Muy bueno	Bueno	Malo
2	16	2

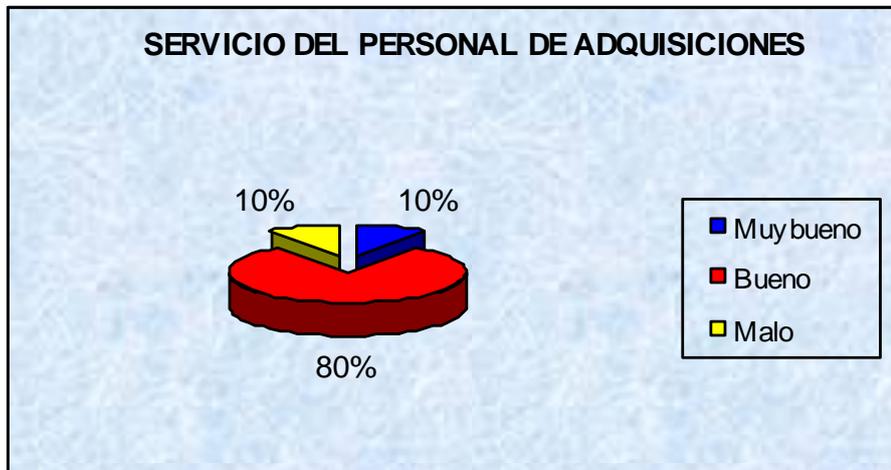


Gráfico No 12  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

En los datos podemos observar que el servicio que ofrece actualmente el personal que realiza las adquisiciones es bueno en un 80%, muy bueno en un 10% y 10% es malo esto es debido a la falta de conocimiento y de un buen procedimiento para la gestión de compra.

### 2.2.3. Capacidad tecnológica del área de adquisiciones

Debido a la falta de una sección que se dedique a realizar las compras para toda el Ala de Transportes No11, ha ocasionado que se utilice varias computadoras en cada uno de los grupos y secciones del Ala, computadoras que no tienen un software adecuado para realizar estas operaciones de compra, el único lugar que presenta software optimo es la oficina que registra el egreso de las partidas presupuestarias el mismo que está conectado en red a través del intra net para toda la Fuerza Aérea, en el resto de computadoras solamente se lleva mediante hojas electrónicas de Excel, esto ha generado una pérdida de tiempo al realizar las adquisiciones ya que el personal se debe trasladar al lugar de los proveedores, cuando se podría optimizar los recursos y tiempo al realizar dichas proformas mediante el uso del Internet y de fax.

#### **2.2.4. Capacidad financiera**

Anualmente se realiza una planificación de las actividades para el año fiscal, las mismas que se plasma en el Plan Operativo Anual el mismo que consta de matriz de marco lógico, matriz de metas y matriz de presupuesto, y mediante el cual se realiza el control de las actividades y del presupuesto asignado, por lo general el presupuesto para al Ala de Transportes No 11 se lo asigna en el mes de febrero, y el año fiscal se lo cierra en el mes de diciembre, periodo en el cual se debe cumplir con el POA, esto ha generado problemas ya que el gobierno asigna el presupuesto en forma prorrateada, por lo que muchas veces no se puede cumplir en el tiempo planificado las actividades, debido a que se requiere la asignación completa en el mes requerido.

Actualmente el personal que realiza las operaciones de compras no tienen un presupuesto asignado para cubrir sus necesidades, y no maneja recursos propios, debido a que no existen proyectos en el Plan Operativo Anual para esta área, y esto se debe a que no están las adquisiciones agrupadas en una sección determinada.

#### **2.2.5. Capacidad operativa del área de adquisiciones**

Debido a la falta de un procedimiento estandarizado para realizar las adquisiciones en el Ala de Transportes No 11 ha sido imposible que se planteen estrategias de compra optimas que permitan tener la mayor optimización de los recursos financieros otorgados al reparto para el proceso de compras y cumplimiento de los proyectos planteados en el POA, a pesar de que existe una gran relación entre la sección finanzas y las adquisiciones no se ha podido llevar un control objetivo de las compras realizadas, y solo se ha limitado al control de gasto planificado mas no a un control de proveedores, calidad de material y servicio requerido, además se ha generado que se sub utilice los materiales adquiridos por parte de las diferentes dependencias del Ala así como también una excesiva cantidad de desperdicios.

Si se tuviera una dependencia que se dedique a realizar la gestión de compras, se podría obtener mayores ventajas con los proveedores al plantear una estrategia de compra adecuada, que permita tener productos y servicios de buena calidad y a buenos precios optimizando los recursos asignados, y permitiendo cumplir de manera eficiente los proyectos planteados en el Plan Operativo Anual.

2. El procedimiento aplicado actualmente para realizar las adquisiciones es:  
 muy bueno ( )      bueno ( )      malo ( )

Muy bueno	Bueno	Malo
0	5	15

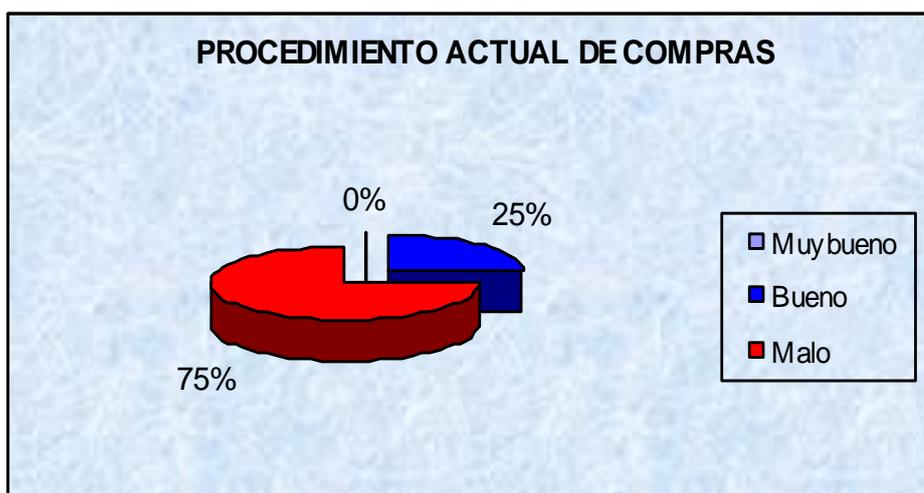


Gráfico No 13  
 Fuente: Encuesta  
 Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

En los datos podemos observar que el 75% respondió que el procedimiento que se aplica actualmente es malo un 25% respondió que es bueno y ninguno respondió que es muy bueno, lo que nos indica que se debe mejorar y estandarizar el procedimiento de compras.

3. El tiempo que se tarda en realizar una adquisiciones es:  
 muy bueno ( )      bueno ( )      malo ( )

Muy bueno	Bueno	Malo
0	3	17

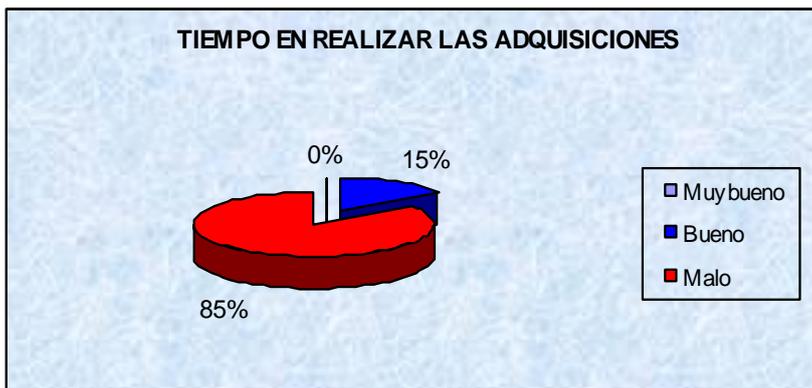


Gráfico No 14  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

En los datos podemos observar que el tiempo que se tarda en realizar las adquisiciones es malo en un 85% lo que corrobora con la pregunta anterior, es decir que el procedimiento actual no es el más óptimo para esta operación

4. El control de las adquisiciones de acuerdo al Plan Operativo Anual es :  
muy bueno ( )      bueno ( )      malo ( )

Muy bueno	Bueno	Malo
10	8	2

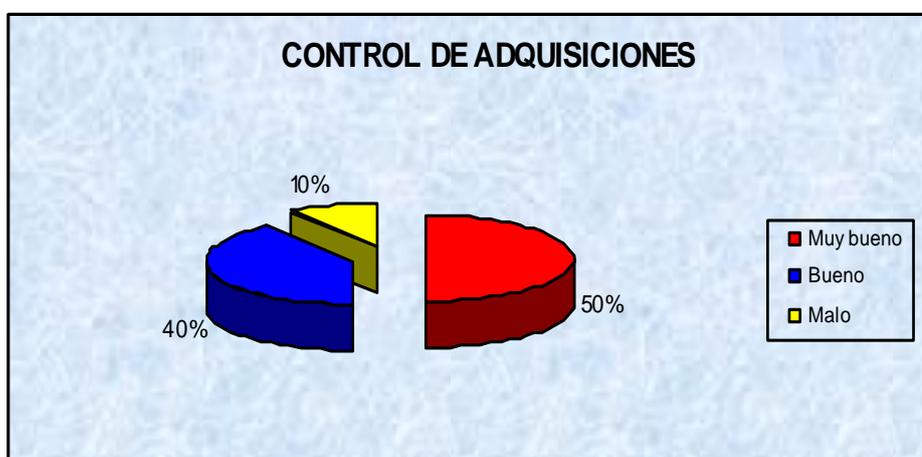


Gráfico No 15  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

En los datos podemos observar que el control que se está aplicando es muy bueno en un 50% bueno en un 40% y malo en un 10% esto es debido a la auditoria y al POA que en la actualidad se está aplicando dentro de la Fuerza Aérea.

5. La calidad del material que usted recibe cumple con sus necesidades en forma:

Buena ( ) Mediana ( ) mala ( )

Buena	Mediana	Mala
2	15	3

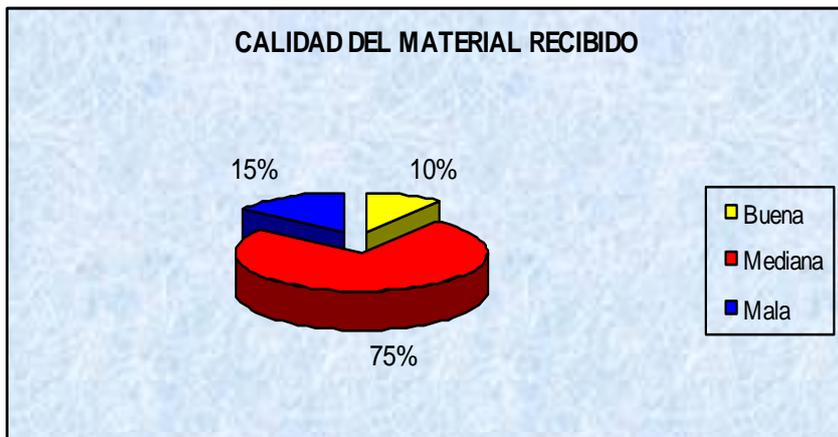


Gráfico No 16  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

Los datos reflejan que un 75% de los productos son de mediana calidad lo que indica que los proveedores no son los más adecuados.

Del análisis anterior realizado a las operaciones de compra que en la actualidad se realizan en el Ala de Transportes No 11 se ha podido determinar las siguientes fortalezas y debilidades:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Planteamiento de proyectos de acuerdo a la misión	Falta de una dependencia que realice las adquisiciones
Planificación y control de proyectos de acuerdo al POA	Personal de adquisiciones no capacitado en forma optima
Personal suficiente para ser capacitado	Excesivo personal para realizar la gestión de compra
Recurso material y equipo suficiente para el cumplimiento de las operaciones de compra	Falta de proceso estandarizado para la operación de compra
	Tiempo muy extenso para realizar las compras
	Productos y servicios no satisfactorio de acuerdo a los requerimientos
	Falta de asignación de recurso para el personal de adquisiciones
	Falta de estrategias de compras

Cuadro H  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

### 2.3 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE ADQUISICIONES DEN ALA DE TRANSPORTES No 11

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Asignaciones extra presupuestarias para proyectos inconclusos o no planificados	Incremento sostenido de precios
	Personal listo para ser capacitado y entrenado.	Poder adquisitivo del dólar con tendencia a la baja
	Cumplimiento de la misión enmarcada en la constitución del Ecuador	Revisión y aprobación subjetiva del presupuesto
	Garantizar el ordenamiento jurídico de la Nación.	Asignación subvalorada de presupuesto anual
	Rol de Fuerzas Armadas vital para cambios en el país	Incumplimiento de proyectos por falta de recurso económico
	Brindar seguridad para el desarrollo del país	Baja disponibilidad de aviones por falta de recursos
	Continuo avance tecnológico	Operatividad de la Fuerza disminuida
	Disponibilidad de aviones de última generación en venta	Inestabilidad del país obliga a realizar cambios en los planes de desarrollo de las FFAA
	Planificación de actividades definida (POA)	Desgaste de presupuesto debido a la reorganización de unidades militares hacia nuevos escenarios de conflicto
	Funcionamiento independiente de cada dependencia	Desgaste de personal y equipo debido al control en la frontera norte.
	Existencia de buen numero proveedores en el mercado	Uso del presupuesto para adquirir material y equipo para el control en la frontera norte.
	Buen control por parte de auditoria	Costo elevado de la nueva tecnología en aviación
	La auditoria ha eliminado errores administrativos y financieros	Competitividad internacional limitada
	La auditoria ha facilitado la toma de decisiones	Flota de aviones no óptima para la defensa nacional.
	Ley de contratación pública permite tener transparencia en las adquisiciones	Baja relación entre dependencias
	Montos de compra atractivos para los proveedores	Compra de un mismo producto a diferente precio
		Sub- utilización de material
		No existe información calificada ni control hacia los proveedores
		No existe I hacia los proveedores
		Calidad de material no satisfactoria
		Dificultad para obtener tres proformas
		Compras a proveedores no valorados
<b>FORTALEZAS</b>		
Planteamiento de proyectos de acuerdo a la misión		
Planificación y control de proyectos de acuerdo al POA		
Personal suficiente para ser capacitado		
Recurso material y equipo suficiente para el cumplimiento de las operaciones de compra	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>		
Falta de una dependencia que realice las adquisiciones		
Personal de adquisiciones no capacitado en forma optima		
Excesivo personal para realizar la gestión de compra		
Falta de proceso estandarizado para la operación de compra		
Tiempo muy extenso para realizar las compras		
Productos y servicios no satisfactorio de acuerdo a los requerimientos		
Falta de asignación de recurso para el personal de adquisiciones		
Falta de estrategias de compras	DO	DA

Cuadro I

Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

### 2.3.1 MATRIZ DE POTENCIALIDAD DEL ÁREA DE ADQUISICIONES EN EL ALA DE TRANSPORTES No 11

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	Planificación de actividades definida (POA)	La auditoría ha facilitado la toma de decisiones	Cumplimiento de la misión enmarcada en la constitución del Ecuador	Rol de Fuerzas Armadas vital para cambios en el país	Funcionamiento independiente de cada dependencia	La auditoría ha eliminado errores administrativos y financieros	Garantizar el ordenamiento jurídico de la Nación.	Brindar seguridad para el desarrollo del país	Buen control por parte de auditoría	Asignaciones extra presupuestarias para proyectos inconclusos o no planificados	Continuo avance tecnológico	Personal listo para ser capacitado y entrenado.	Disponibilidad de aviones de última generación en venta	Ley de contratación pública permite tener transparencia en las adquisiciones	Existencia de buen número proveedores en el mercado	Montos de compra atractivos para los proveedores	TOTAL
Planificación y control de proyectos de acuerdo al POA		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	1	70
Planteamiento de proyectos de acuerdo a la misión		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	1	1	64
Personal suficiente para ser capacitado		5	5	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	42
Recurso material y equipo suficiente para el cumplimiento de las operaciones de compra		5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	26
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	

Cuadro J  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

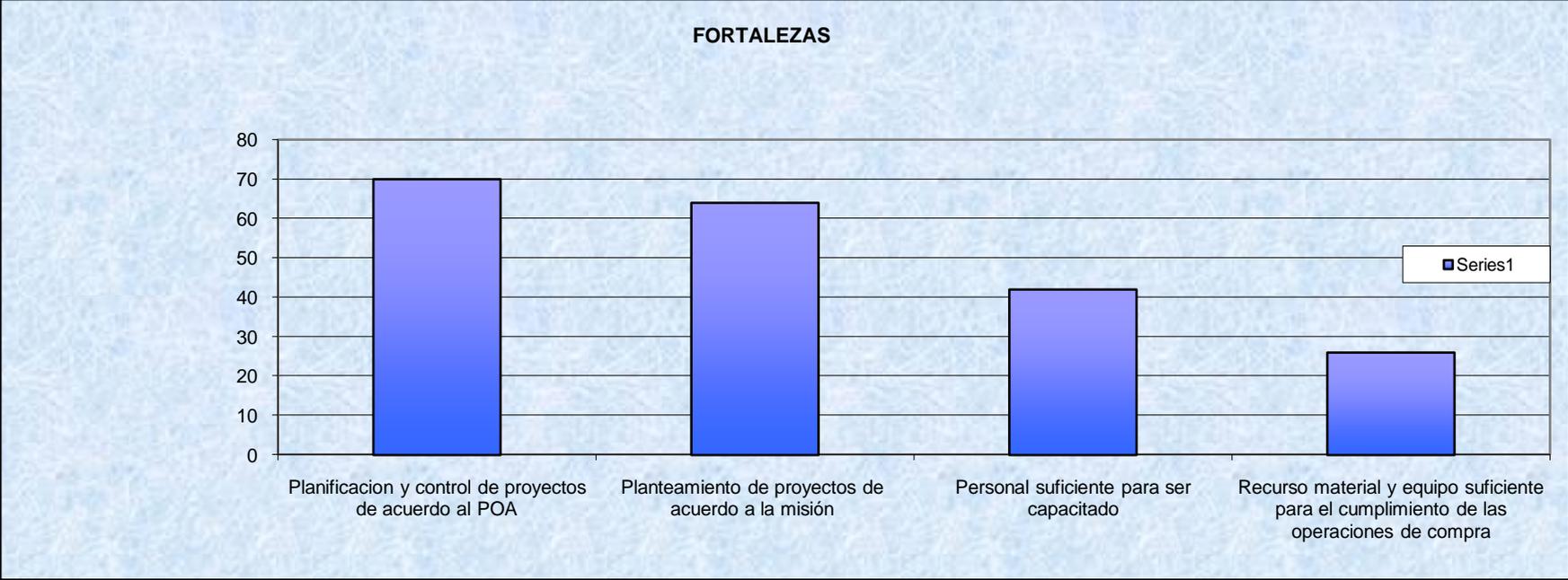


Gráfico: 17  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

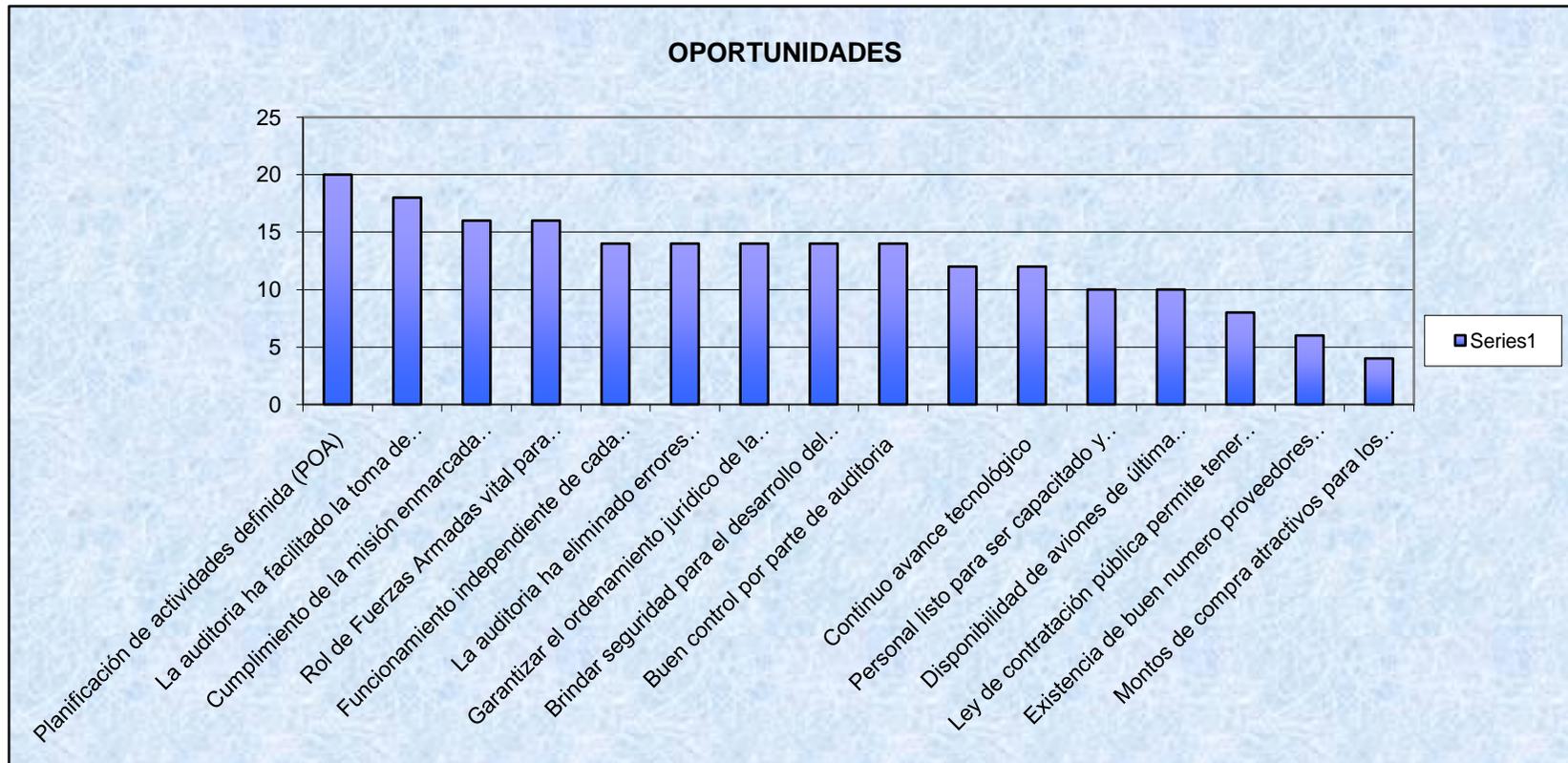


Gráfico: 18  
 Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

**2.3.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD DEL ÁREA DE ADQUISICIONES DEL ALA DE TRANSPORTES No 11**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>																						
		Baja disponibilidad de aviones por falta de recursos	Incumplimiento de proyectos por falta de recurso económico	Calidad de material no satisfactoria	Desgaste de presupuesto debido a la reorganización de unidades militares hacia nuevos escenarios de conflicto	Uso del presupuesto para adquirir material y equipo para el control en la frontera norte.	Flota de aviones no óptima para la defensa nacional.	No existe información calificada ni control hacia los proveedores	Incremento sostenido de precios	Asignación subvalorada de presupuesto anual	Compras a proveedores no valorados	Poder adquisitivo del dólar con tendencia a la baja	Operatividad de la Fuerza disminuida	Compra de un mismo producto a diferente precio	No existe control hacia los proveedores	Dificultad para obtener tres profomas	Inestabilidad del país obliga a realizar cambios en los planes de desarrollo de las FFAA	Competitividad internacional limitada	Costo elevado de la nueva tecnología en aviación	Baja relación entre dependencias	Sub- utilización de material	Revisión y aprobación subjetiva del presupuesto	Desgaste de personal y equipo debido al control en la frontera norte.
Falta de proceso estandarizado para la operación de compra		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	1	1	<b>96</b>
Falta de una dependencia que realice las adquisiciones		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	3	3	3	5	3	1	<b>92</b>
Personal de adquisiciones no capacitado en forma optima		3	3	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	1	1	3	1	1	3	1	<b>66</b>
Falta de estrategias de compras		5	5	5	3	3	3	1	5	3	1	5	3	1	3	1	3	3	1	1	3	1	<b>62</b>
Tiempo muy extenso para realizar las compras		5	5	1	3	5	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	5	3	1	1	1	1	<b>48</b>
Productos y servicios no satisfactorio de acuerdo a los requerimientos		5	1	5	1	1	5	5	3	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	<b>46</b>
Excesivo personal para realizar la gestión de compra		3	3	3	3	1	1	5	1	1	3	1	1	5	3	1	1	1	3	1	1	1	<b>44</b>
Falta de asignación de recurso para el personal de adquisiciones		3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>		<b>34</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>8</b>

Cuadro K  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

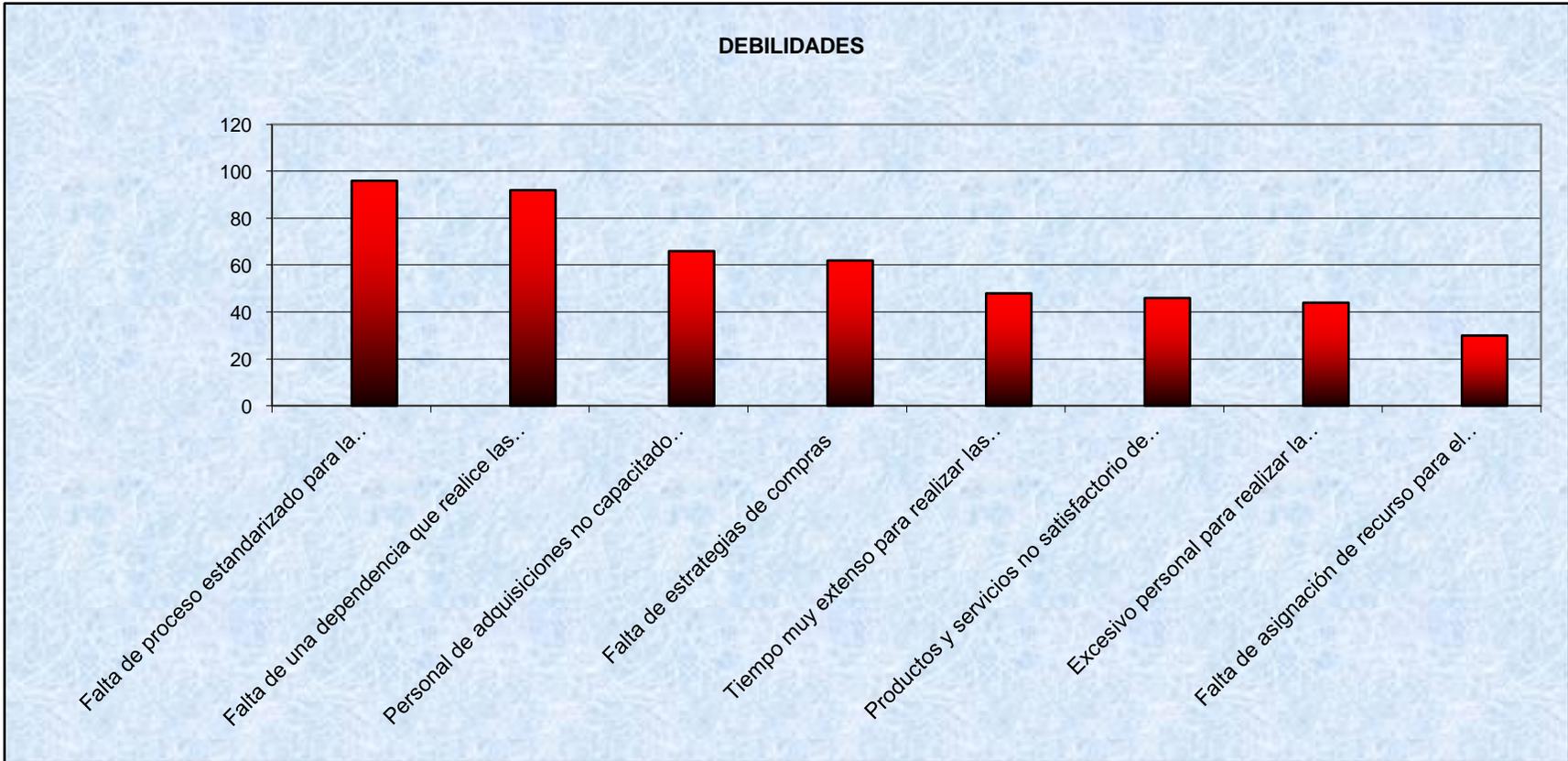


Gráfico: 19  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

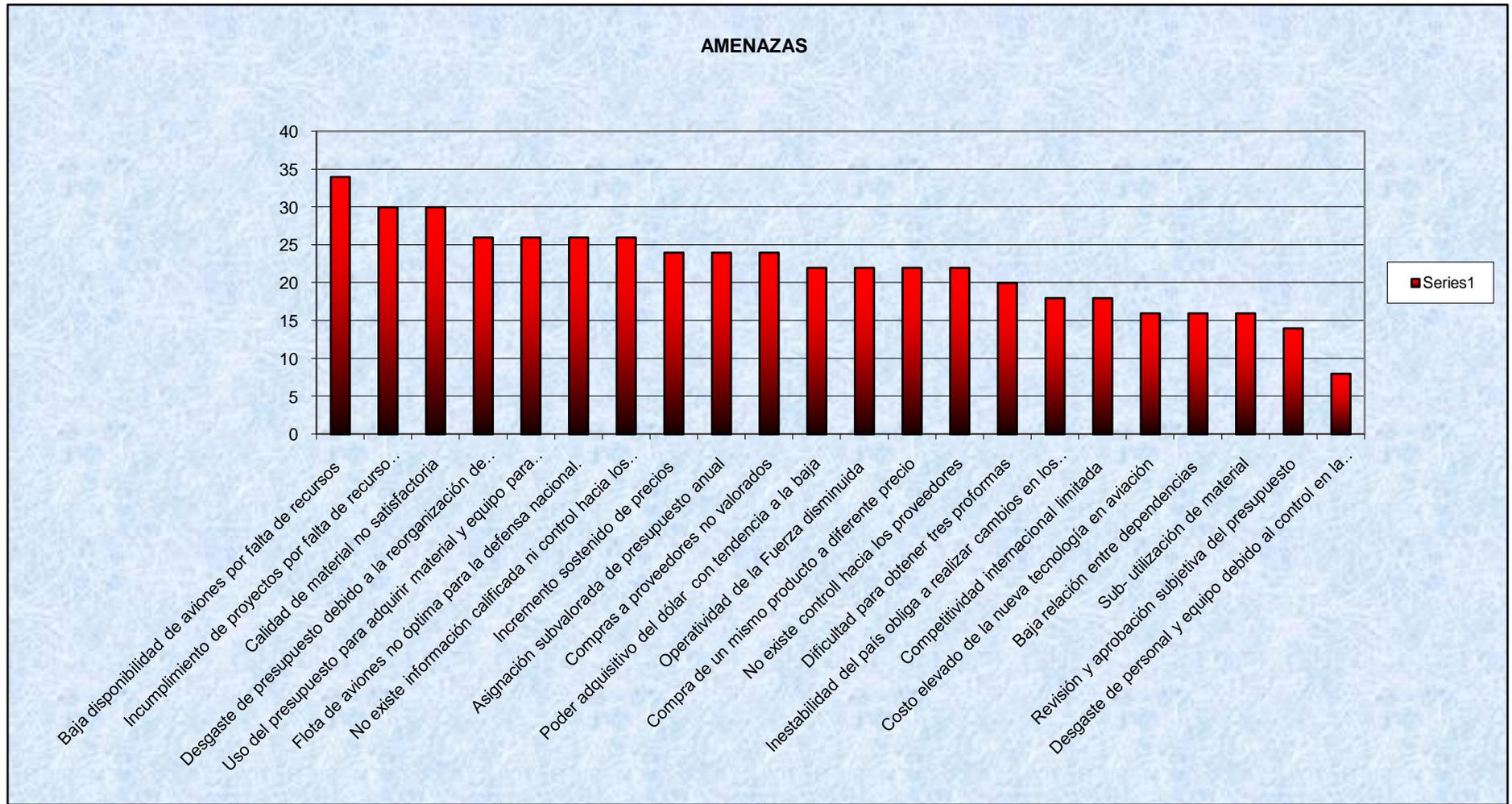


Gráfico: 20  
 Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

2.3.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA DEL ÁREA DE ADQUISICIONES DEL ALA DE TRANSPORTES No 11		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Planificación de actividades definida (POA)	Baja disponibilidad de aviones por falta de recursos
	La auditoria ha facilitado la toma de decisiones	Incumplimiento de proyectos por falta de recurso económico
	Cumplimiento de la misión enmarcada en la constitución del Ecuador	Calidad de material no satisfactoria
		Desgaste de presupuesto debido a la reorganización de unidades militares hacia nuevos escenarios de conflicto
<b>FORTALEZAS</b>		
Planificación y control de proyectos de acuerdo al POA	PLANIFICAR DE ACUERDO A LA MISION DE LA FUERZA AEREA CONTINUAR CON LA PLANIFICACION MEDIANTE EL POA	REALIZAR UN PLANIFICACION OBJETIVA A FIN DE AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE AVIONES CAPACITAR AL PERSONAL DE ADQUISICIONES A FIN DE OBTENER MAYORES BENEFICIOS EN LAS COMPRAS
Personal suficiente para ser capacitado	CAPACITAR AL PERSONAL QUE REALIZA LAS ADQUISICIONES REALIZAR EL CONTROL MEDIANTE AUDITORIA A FIN DE CUMPLIR EL POA	PLANIFICAR PARA MOMENTOS EMERGENTES PLANIFICAR Y APROBAR EL POA DE MANERA OBJETIVA
<b>DEBILIDADES</b>		
Falta de proceso estandarizado para la operación de compra	CREAR EL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO CAI REALIZAR EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE ADQUISICIONES	LEVANTAR LOS PROCESOS DE ADQUISICIONES A FIN DE CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DEL POA
Falta de una dependencia que realice las adquisiciones	MEDIANTE EL POA CREAR UN PROYECTO PARA EL CAI	CREAR EL CENTRO DE ADQUISICIONES A FIN DE TENER ESTRATEGIAS DE MERCADO QUE PERMITA MEJORAR PRECIOS CALIDAD DE PRODUCTOS

Cuadro L  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

## **CAPÍTULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO**

En el presente capítulo se establece el Direccionamiento Estratégico del Centro de Adquisiciones Integrado del Ala de Transportes No. 11, conformado por visión, misión objetivos políticas y estrategias, todas estas construidas en el marco de su cultura corporativa, las mismas que en su concepción deben guardar concordancia con todas las normas, procedimientos, regulaciones, objetivos, políticas y estrategias de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y del Ala de Transportes No. 11; todo esto será incorporado al Plan Operativo de la Institución.

Para la objetiva elaboración de este Direccionamiento Estratégico del nuevo Centro Integrado de Adquisiciones CAI del Ala de Transportes No 11 se realizó un consenso con el personal que actualmente realiza las operaciones de compra a fin de tener una directriz objetiva para el desempeño administrativo y operativo del Centro de Adquisiciones.

#### **3.1 DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CAI**

##### **3.1.1 Cultura corporativa**

La Cultura Corporativa o Cultura Organizacional corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización con los que se rigen las personas involucradas en la empresa y que se proyectan hacia su entorno exterior.

Esta determinada forma de actuar en una empresa, se asume de manera homogénea por todos sus integrantes y genera valores y comportamientos similares entre todas las personas que la componen.

La cultura corporativa del CAI se identificara como la forma de ser y se manifestará en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior.

### **a.- Matriz axiológica**

La elaboración de la matriz axiológica nos va a permitir tener una guía para la formulación de escala de valores que se aplicarán en el Centro de Adquisiciones Integrado para ello se debe establecer el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional del CAI, se debe identificar los grupos de interés que vienen a constituirse en las personas o instituciones con las cuales va a interactuar el Centro de Adquisiciones Integrado.

Una vez definido los principios corporativos y los grupos de interés, se elabora la matriz que permite identificar en forma horizontal los valores que corresponde a cada grupo de interés, esto finalmente servirá de base para la formulación de los principios corporativos del Centro de Adquisiciones.

#### **Grupos de Referencia**

➤ Proveedores

Empresas que proveen equipo y material en todo el mercado y que se relacionan con en el Ala de Transportes No. 11.

➤ Grupos y secciones

Todo el personal del Ala de Transportes No.11 que necesita realizar una operación de compra de acuerdo a lo planificado en el Plan operativo anual.

➤ Estado

Todas las entidades que se relacionan con el Ala de Transportes No.11, estas son: Contraloría General del Estado, Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Servicio de Rentas Internas.

➤ Personal de adquisiciones

Todo el personal que realiza las operaciones de compra en el Ala de transportes No 11.

➤ Fuerza Aérea

Todos los Organismos de Control y supervisión de la FAE, estas son: Comando de Operaciones Aéreas y de Defensa, Inspectoría General de la FAE, Dirección de Finanzas de la FAE, Comando del Ala de Transportes No. 11, Subdirección de Finanzas FAE.

**Valores**

➤ LEALTAD

Es la cualidad de la fidelidad al país, a la Institución Militar, a la unidad, a los superiores y a los subordinados. Esta cualidad sola, puede hacer mucho para atraer la confianza y el respeto de los superiores y de los subordinados inmediatos.

➤ HONRADEZ

El celo que tiene cada persona por el cuidado y el buen uso de los recursos que se le han asignado.

➤ ÉTICA

Pocas cosas afectan tanto al desempeño dentro de una organización, como los actos faltos de imparcialidad y de poca equidad.

➤ RESPONSABILIDAD

“Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”.<sup>4</sup>

➤ DISCIPLINA

La disciplina es la actitud individual o colectiva que asegura una pronta obediencia a las órdenes y la iniciación de una acción apropiada en ausencia de órdenes. Es una extensión y aplicación especializada de la disciplina de cualquier sociedad organizada.

---

<sup>4</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation.

➤ HONORABILIDAD

El honor es una virtud del militar de la Fuerza Aérea, es por tal impulso que esta es la fuente de inspiración que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo y de sí mismo.

Con los valores y grupos de interés planteado anteriormente se formula la siguiente matriz axiológica:

**ALA DE TRANSPORTES No 11**  
**CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO CAI**  
**MATRIZ AXIOLÓGICA**

<b>GRUPOS DE DEINTERES</b>	Personal de adquisiciones	Grupos y secciones del Ala No 11	Fuerza Aérea	Proveedores	Estado	<b>Total</b>
<b>VALORES</b>						
Honradez	5	5	3	5	5	<b>23</b>
Ética	5	5	5	5	3	<b>23</b>
Lealtad	5	5	5	3	3	<b>21</b>
Responsabilidad	5	5	3	3	1	<b>17</b>
Disciplina	5	5	3	1	1	<b>15</b>
Respeto	5	3	3	1	1	<b>13</b>
Honorabilidad	5	3	1	1	1	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	

Cuadro: M  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

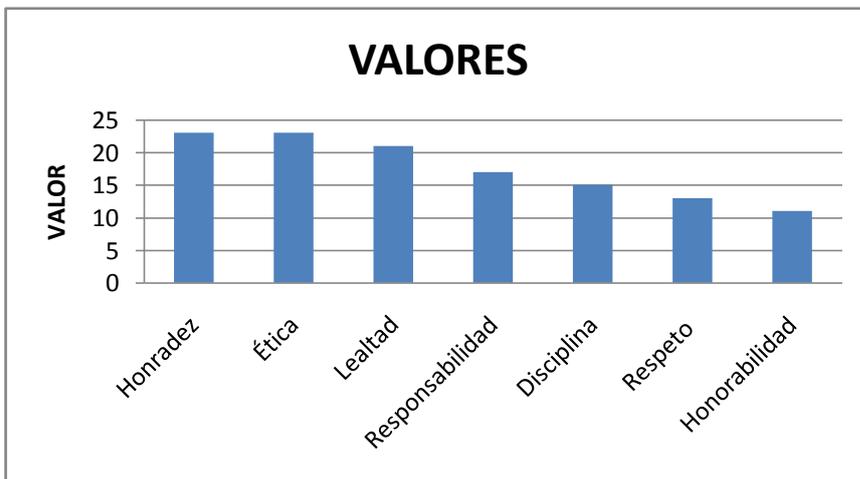


Gráfico No 21  
 Fuente: Matriz Axiológica  
 Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

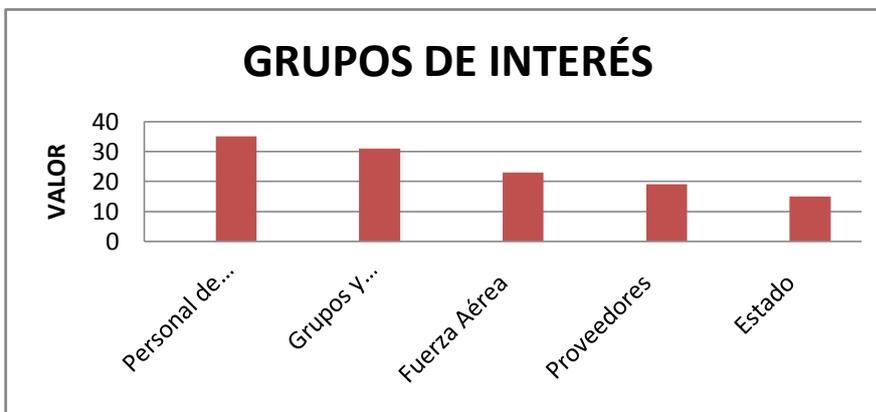


Gráfico No 22  
 Fuente: Matriz Axiológica  
 Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

De la evaluación cuantitativa de la matriz axiológica se ha establecido que los principales grupos de interés son: el personal que labore en el Centro de Adquisiciones y los grupos y secciones del Ala No11 que son quienes van a generar los pedidos e iniciaran el proceso de compra, además de ello este análisis ha permitido determinar los principales valores que deben primar en la operación del Centro de Adquisiciones que son: honradez y ética valores que se los inculcará diariamente en los colaboradores del Centro de Adquisiciones a través de charlas con el Jefe de dicho centro y por medio de conferencias de motivación planificadas oportunamente a fin de mantener motivado al personal permitiendo de esta manera que su desempeño en las operaciones de compra sea competente.

### 3.1.2 Misión

“En el núcleo de la visión se halla el planeamiento de la misión organizacional, que describe el propósito general de la empresa. El planeamiento de la misión es el propósito general y la razón de ser fundamental de la organización. Los dos componentes que con frecuencia se destacan en el planeamiento de la misión son los valores fundamentales y el propósito general. Los valores fundamentales resumen los principios rectores y las normas éticas con que la empresa se conducirá, sin importar las circunstancias”.<sup>5</sup>

Para una objetiva elaboración de la misión del Centro de Adquisiciones Integrado es importante tomar la misión del Ala de Transportes No 11 a fin de que la misión del CAI este acorde con los objetivos de la institución y apoye al cumplimiento de la misión del Ala No 11, de ahí que la misión del Ala de Transportes No. 11 es:

“REALIZAR MISIONES DE APOYO DE COMBATE, EN EL TEATRO DE GUERRA, DESDE EL INICIO DE LAS HOSTILIDADES HASTA LA FINALIZACIÓN DEL CONFLICTO Y EN TIEMPO DE PAZ APOYAR AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS CON EL FIN DE CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DEL COMANDO AÉREO DE OPERACIONES Y DE DEFENSA”.

A fin de que la misión del Centro de Adquisiciones Integrado apoye a la misión del Ala de Transportes No11 y se realice una adecuada formulación de la misma ha sido importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es la razón de ser?  
Administrar la gestión de adquisiciones de bienes y servicios en forma integrada que cumpla con la normativa vigente.
  
- ¿Cuáles son los valores?  
Honradez.  
Ética.

---

<sup>5</sup> LUSSIER, Robert. Op. Cit pág.371.

- ¿Quiénes son los clientes?  
Los clientes son los grupos y secciones que conforman el Ala de Transportes No. 11.
- ¿Cuál es su prioridad?  
Cumplir con las leyes y reglamentos que rigen el control del gasto público en las entidades del Estado.
- ¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?  
Los deberes y derechos de los colaboradores están normados en el Reglamento de Disciplina Militar y el Código Penal Militar.
- ¿Cuáles es el servicio?  
Proporcionar información oportuna de los proveedores y materiales.
- ¿Para qué existe este centro?  
Para encaminar la gestión de compra del Ala de Transportes No. 11.

Por lo tanto para el Centro de Adquisiciones Integrado del Ala de Transportes No11. La misión será la siguiente:

***Administrar la gestión de adquisiciones de bienes y servicios de calidad, cumpliendo con las leyes y reglamentos que rigen el control del gasto público, evaluando y calificando a sus proveedores; a fin de tener un proceso competente que apoye el cumplimiento de la misión institucional***

### 3.1.3 Visión

Es la capacidad de imaginar diferentes y mejores condiciones a futuro, es decir la posición que una organización desea alcanzar a largo plazo, para lo cual debe integrar todos sus recursos hacia su consecución, esto implicará un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia y su propia cultura girando alrededor de sus capacidades y oportunidades.

Por lo tanto para formular la Visión de la empresa, se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- La visión es la situación que desea alcanzar la empresa, a partir de su condición actual, cualquiera que ésta sea, para el centro de adquisiciones es integrar las gestiones de compra del Ala No11.
- El plazo a considerar debe situarse en 3 a 5 años este período de tiempo durante el cual la empresa luchará por alcanzar cierta situación, para el centro de adquisiciones es en un plazo hasta el 2013
- La situación deseada debe estar graficada en torno a metas, en lo posible cuantitativas respecto a uno o dos indicadores muy relevantes.
- Deben mencionarse las acciones troncales (proyectos, segmentos, productos, servicios, etc.) que permitirán lograr las metas indicadas, las cuales a su vez deben establecer diferenciales competitivos que avalen el lograr los objetivos descritos.

Mediante los puntos expuestos se ha establecido la siguiente visión para el Centro de Adquisiciones Integrado del Ala de Transportes No 11

***Constituirse en una unidad de negocio modelo especializada en la gestión integral de adquisiciones, con características de eficiencia, transparencia y servicio de valor agregado.***

### 3.1.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégico son los macro objetivos que persigue la organización y que describen el marco global de la estrategia organizacional; deben anticipar el cambio y servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes; deberán ser formulaciones de resultados que se espera alcanzar a mediano y largo plazo clasificarlos de acuerdo a áreas o dependencias

Los objetivos estratégicos del Centro de Adquisiciones Integrado se han planteado de acuerdo a la metodología del BALANCED SCORECARD que nos ha permitido colocar a estos objetivos en cuatro perspectivas que son:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de formación y crecimiento humano

#### Perspectiva financiera

La perspectiva financiera hace referencia a objetivos económicos es decir a rentabilidad, reducción de costos y a utilización del capital por lo que para el Centro de Adquisiciones Integrado bajo esta perspectiva su objetivo es:

- a. Incrementar el nivel de optimización del presupuesto asignado a la gestión de adquisiciones en un 30% hasta el año 2012

#### Perspectiva del cliente

Esta perspectiva hace referencia a los segmentos de los clientes a su incremento, retención, satisfacción y rentabilidad de los mismos, que para nuestro caso vienen a ser los grupos y secciones del Ala de Transportes No 11, por lo tanto bajo esta perspectiva el objetivo es el siguiente:

- a. Hasta el año 2011 Lograr un nivel de satisfacción en un 60% de los clientes del CAI a fin de validar el reconocimiento y prestigio del CAI.

#### Perspectiva de procesos

La perspectiva de procesos hace referencia a los procesos críticos internos de la organización los mismos que deben permitir una operación eficiente y eficaz, por lo que tiene una relación directa con los tiempos de respuesta cortos, por lo tanto el objetivo bajo esta perspectiva para el Centro de Adquisiciones Integrado es:

- a. Lograr una aplicación efectiva de la gestión de proceso en el CAI en un 80% hasta el año 2010.

#### Perspectiva de formación y crecimiento humano

Esta perspectiva hace referencia a las capacidades y competencias que tienen las personas que realizan las operaciones dentro de la institución, además se integra con los procedimientos que estas personas están aplicando para realizar los trabajos encomendados, por lo que generalmente en esta perspectiva se encuadra la capacitación del personal, a fin de alcanzar la formación y el crecimiento humano, por lo tanto el objetivo bajo esta perspectiva es el siguiente:

- a. Durante el año 2009 Elevar el nivel de competencia de personal del CAI en un 90% en conocimientos de leyes, reglamentos y gestión de adquisiciones a fin de apoyar a la administración del CAI.

El cumplimiento de estos objetivos permitirán capacitar al personal que realiza las operaciones de compra a fin de mejorar los procesos de gestión, planificación y control establecidos para la operación de compra del Ala de Transportes No. 11, lo que conllevará a una optimización en el uso de los recursos asignados, fomentando el ahorro y atendiendo principalmente los requerimientos operacionales y de administración, mejorando el tiempo de respuesta al usuario y alcanzando de esta manera el cumplimiento de los objetivos institucionales

### **3.1.5 Políticas**

Una política es una orientación para realizar una actividad o también una norma que debe cumplir el personal para conseguir un objetivo.

Las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

- Se realiza la compra de material y equipo que cumpla con estándares de calidad y seguridad.
- El personal que labore en el Centro de Adquisiciones debe ser competente.
- Para las compras y/o contrataciones de bienes o servicios se regirá en base a los Procesos Precontractuales.
- Los requerimientos se realizan de acuerdo al Plan Operativo Anual.
- Todas las adquisiciones obligatoriamente se pagan con cheque sea cual fuere su valor.

### **3.1.6 Plan estratégico operativo y presupuestario**

Son aquellas acciones o iniciativas concretas que deben llevarse a cabo para que los objetivos estratégicos se alcance en la medida de lo esperado, dentro de este plan se establecen plazos, costos, responsables e indicadores de gestión de cada uno de los objetivos y estrategias planteadas

El proceso consiste en acciones importantes como:

Identificar líneas de negocios implica decidir la combinación de productos y/o servicios que ofrecerá la organización en el futuro.

Establecer indicadores críticos de éxito que son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y tasa interna de retorno e índices observables de éxito; como la moral del empleado y opiniones de los clientes acerca del servicio.

Identificar acciones estratégicas, éstas son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico las mismas que deben estar en completa relación con la cultura organizacional que se determinó para el logro del éxito.

Las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

En el Centro de Adquisiciones integrado se han planteado las siguientes estrategias para cumplir cada uno de los objetivos.

# CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO DEL ALA DE TRANSPORTES No 11

## PLAN ESTRATÉGICO 2000-2012

<u>OBJETIVO</u>	<u>ESTRATEGIA</u>	<u>RESPONSIBLE</u>	<u>DINERO</u>	<u>MATERIALES</u>
Incrementar el nivel de optimización del presupuesto asignado a la gestión de adquisiciones en un 30% hasta el año 2012	Elaborar un plan presupuestario de adquisiciones en base al POA	Jefes de grupos y secciones en conjunto con el CAI	\$ 150,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos, infocus.
	Evaluar y seleccionar a los proveedores para el ALA No11	Jefe del Centro de adquisiciones.	\$ 120,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos.
	Establecer estrategias de adquisiciones con los proveedores	Jefe del Centro de adquisiciones.	\$ 120,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos.
	Seguimiento y medición de productos servicio y proveedores	Jefe del Centro de adquisiciones.	\$ 180,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos, vehículo fax, internet.
Hasta el año 2011 Lograr un nivel de satisfacción en un 60% de los clientes del CAI a fin de validar el reconocimiento y prestigio del CAI.	Establecer cartera de productos y servicios críticos.	Jefe del Centro de adquisiciones.	\$ 120,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos, vehículo fax, internet.
	Generar un stock de productos de alta rotación.	Personal que labora en el CAI	\$ 150,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos, vehículo fax, internet.
	Cumplimiento de requisitos de clientes así como de las leyes y reglamentos para las adquisiciones.	Jefe del Centro de adquisiciones.	\$ 180,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos, vehículo fax, internet.
	Seguimiento y medición de los requerimientos del cliente	Jefe del Centro de adquisiciones.	\$ 150,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, infocus
Lograr una aplicación efectiva de la gestión de proceso en el CAI en un 80% hasta el año 2010.	Levantamiento y selección de procesos	Jefes de grupos y secciones en conjunto con el CAI	\$ 150,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos, infocus.
	Definir mapeo de procesos	Jefe del Centro de adquisiciones.	\$ 150,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos.
	Caracterización de los subprocesos	Personal que labora en el CAI	\$ 180,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos, vehículo fax, internet.
	Seguimiento, medición, y mejora del proceso de adquisiciones	Jefe del Centro de adquisiciones.	\$ 150,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos, vehículo fax, internet.
a. Durante el año 2009 Elevar el nivel de competencia de personal del CAI en un 90% en conocimientos de leyes, reglamentos y gestión de adquisiciones a fin de apoyar a la administración del CAI.	Definir perfil de competencias del personal del CAI y seleccionar el personal adecuado	Jefe del Centro de adquisiciones.	\$ 120,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos
	Definir necesidades de capacitación y estructurar el programa pertinente.	Jefe del Centro de adquisiciones en conjunto con la sección personal del ALA No11	\$ 150,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas.
	Ejecutar el programa de capacitación al personal del CAI	Sección educación en conjunto con el Jefe del CAI	\$ 250,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos, vehículo fax, infocus.
	Evaluar el nivel de competencias periódicamente al personal que labora en el CAI	Jefe del Centro de adquisiciones.	\$ 100,00	Computadora, impresora, hojas, carpetas, cuaderno, esferos

Cuadro: N

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

### Misión del CAI

Administrar la gestión de adquisiciones de bienes y servicios de calidad, cumpliendo con las leyes y reglamentos que rigen el control del gasto público, evaluando y calificando a sus proveedores; a fin de tener un proceso competente que apoye el cumplimiento de la misión institucional

## MAPA ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO 2009-2012

### VISIÓN DEL CAI

Constituirse en una unidad de negocio modelo especializada en la gestión integral de adquisiciones, con características de eficiencia, transparencia y servicio de valor agregado.



AÑO2012

#### OBJETIVOS

Incrementar el nivel de optimización del presupuesto asignado a la gestión de adquisiciones en un 30% hasta el año 2012

#### ESTRATEGIAS

Elaborar un plan presupuestario de adquisiciones en base al POA.

Evaluar y seleccionar a los proveedores para el ALA No11.

Establecer estrategias de adquisiciones con los proveedores.

Seguimiento y medición de productos servicio y proveedores.



AÑO2011

#### OBJETIVOS

Hasta el año 2011 Lograr un nivel de satisfacción en un 60% de los clientes del CAI a fin de validar el reconocimiento y prestigio del CAI.

#### ESTRATEGIA

Establecer cartera de productos y servicios críticos.

Generar un stock de productos de alta rotación.

Cumplimiento de requisitos de clientes así como de las leyes y reglamentos para las adquisiciones.

Seguimiento y medición de los requerimientos del cliente.



AÑO2010

#### OBJETIVOS

Lograr una aplicación efectiva de la gestión de proceso en el CAI en un 80% hasta el año 2010.

#### ESTRATEGIAS

Levantamiento y selección de procesos.

Definir mapeo de procesos.

Caracterización de los subprocessos.

Seguimiento, medición, y mejora del proceso de adquisiciones.



AÑO2009

#### OBJETIVOS

Durante el año 2009 Elevar el nivel de competencia de personal del CAI en un 90% en conocimientos de leyes, reglamentos y gestión de adquisiciones a fin de apoyar a la administración del CAI

#### ESTRATEGIAS

Definir perfil de competencias del personal del CAI y seleccionar el personal adecuado.

Definir necesidades de capacitación y estructurar el programa pertinente.

Ejecutar el programa de capacitación al personal del CAI.

Evaluar el nivel de competencias

### PRINCIPIOS Y VALORES

- ✓ Honradez.
- ✓ Ética.

## CAPÍTULO IV

### LEVANTAMIENTO Y MAPEO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

#### 4.1 GESTIÓN DE PROCESOS

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda

Los elementos de un proceso por lo general son:

- **Entradas.-** Situaciones y elementos de partida a ser procesados.
- **Interrelación de actividades.-** La secuencia lógica es decir el alma del proceso.
- **Factores humanos.-** Son quienes van a permitir que se lleve a cabo el proceso.
- **Parámetros.-** El cuanto de recursos materiales, tiempos, inversiones.
- **Salidas.-** Son los resultados del proceso y la satisfacción del cliente.

Todo proceso por lo general tiene un proveedor directo y un cliente directo el mismo que puede ser interno o externo en el caso del Centro de Adquisiciones Integrado el cliente se constituye en los grupos y secciones del Ala de Transportes No11.



Grafico: 24  
Elaborado por: Tnte. Benavides Víctor

## **Tipos de procesos**

### *Procesos Gobernantes*

Compuesto de actividades de dirección, asociadas a la planificación, monitoreo, control y mejoramiento de la organización, estos tienen efecto en toda la empresa, permiten el funcionamiento organizacional.

### *Procesos Principales*

Conjunto de actividades de ejecución, que están directamente asociadas con la razón de ser de la organización (producto o servicio) y favorecen a la generación de ingresos; a través de ellos se desarrolla y ejecuta las actividades.

### *Procesos de Apoyo*

Grupo de actividades de soporte especializado, no están relacionadas con las actividades propias de la organización, prestan apoyo administrativo y financiero sobre ¿qué hacer? y ¿cómo hacerlo?

Los procesos de apoyo son aquellos que hacen la entrega de los procesos primarios, generalmente consisten en gerencia de talento humano, gerencia de bienes y servicios, gerencia de desarrollo tecnológico, gerencia de compras que es en el campo en donde se desenvolverá el Centro de Adquisiciones Integrado en virtud de que los procesos que se generen en el CAI van a apoyar al cumplimiento de la misión de la institución.

## **4.2 LEVANTAMIENTO E INVENTARIO DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES**

Es necesario investigar todas las actividades que se ejecutan en el Ala de Transportes No. 11 particularmente en el área de adquisiciones a fin de que se pueda levantar los procesos para la gestión de compras del nuevo Centro de Adquisiciones.

De ello podemos determinar que el macro proceso para el Centro de Adquisiciones Integrado del Ala de Ala de Transportes No 11 es La Gestión de adquisiciones con sus respectivos procesos y subprocesos como se muestra en la siguiente tabla:

MACROPROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO
GESTION DE ADQUISICIONES	GESTION PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer parámetros de calificación.</li> <li>• Convocatoria.</li> <li>• Calificación.</li> <li>• Registro.</li> </ul>
	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de requerimientos.</li> <li>• Planificar compras.</li> <li>• Solicitar proformas.</li> <li>• Adjudicar la compra.</li> <li>• Recepción de material, equipo y servicios.</li> <li>• Pago.</li> <li>• Verificación.</li> <li>• Despacho.</li> </ul>
	SEGUIMIENTO Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar parámetros de medición por actor estratégico.</li> <li>• Seguimiento y medición del proceso.</li> <li>• Análisis de datos.</li> <li>• Implantar mejoras.</li> </ul>

Cuadro: O  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

#### 4.2.1 Matriz de criticidad de procesos

Con el propósito de seleccionar y determinar los procesos de mayor importancia para las actividades del Centro de Adquisiciones Integrado se ha realizado un análisis a partir de tres preguntas las mismas que miden su afectación a los procesos mediante una escala de 5, 3 y 1; calificando como 1 si es relevante 3 si es importante y como 5 si es muy importante, las preguntas son las siguientes:

1. ¿Este proceso contribuye para el cumplimiento de los objetivos del Centro de Adquisiciones Integrado?
2. ¿Este proceso aporta a la misión del Centro de Adquisiciones Integrado?
3. ¿Cuál es el nivel de impacto en el apoyo a los objetivos del Ala de Transportes No.11?

Las preguntas se han planteado para cada uno de los procesos definidos y de esta manera se han seleccionado los procesos más importantes, como se muestra a continuación:

## MATRIZ DE CRITICIDAD DE LOS PROCESOS

Proceso	Cumplimiento de objetivos	Cumplimiento de misión	Impacto a los objetivos del ALA	Total.
	30%	40%	30%	100%
<b>Gestión proveedores</b>				
Establecer parámetros de calificación	1,5	2	1,5	5
Calificación	1,5	2	1,5	5
Convocatoria	1,5	2	0,3	3,8
Registro	1,5	1,2	0,9	3,6
<b>Compras</b>				
Planificar compras	1,5	2	1,5	5
Verificación	1,5	2	1,5	5
Despacho	1,5	2	1,5	5
Recepción de material	0,9	2	1,5	4,4
Adjudicar la compra	1,5	2	0,3	3,8
Recepción de requerimientos	0,9	2	0,3	3,2
Solicitar proformas	1,5	1,2	0,3	3
Pago	0,3	1,2	1,5	3
<b>Seguimiento y control</b>				
Determinar parámetros de medición por actor estratégico	1,5	2	0,9	4,4
Seguimiento y medición del proceso	1,5	2	0,3	3,8
Análisis de datos	1,5	2	0,3	3,8
Implantar mejoras	0,9	1,2	0,3	2,4

Cuadro: P  
Elaborado por: Tnte. Tnte. Víctor Benavides

Del análisis realizado podemos determinar los procesos que representan un mayor impacto en la operación del Centro de Adquisiciones Integrado dando como resultado la tabla que a continuación se presenta:

## PROCESOS CRÍTICOS

Compras	
Planificar compras	5
Verificación	5
Despacho	5
Recepción de material	4,4
Adjudicar la compra	3,8
Recepción de requerimientos	3,2
Solicitar proformas	3
Pago	3
Seguimiento y control	
Determinar parámetros de medición por actor estratégico	4,4
Seguimiento y medición del proceso	3,8
Implantar mejoras	3,8

Cuadro: Q  
Elaborado por Tnte.: Tnte. Víctor Benavides

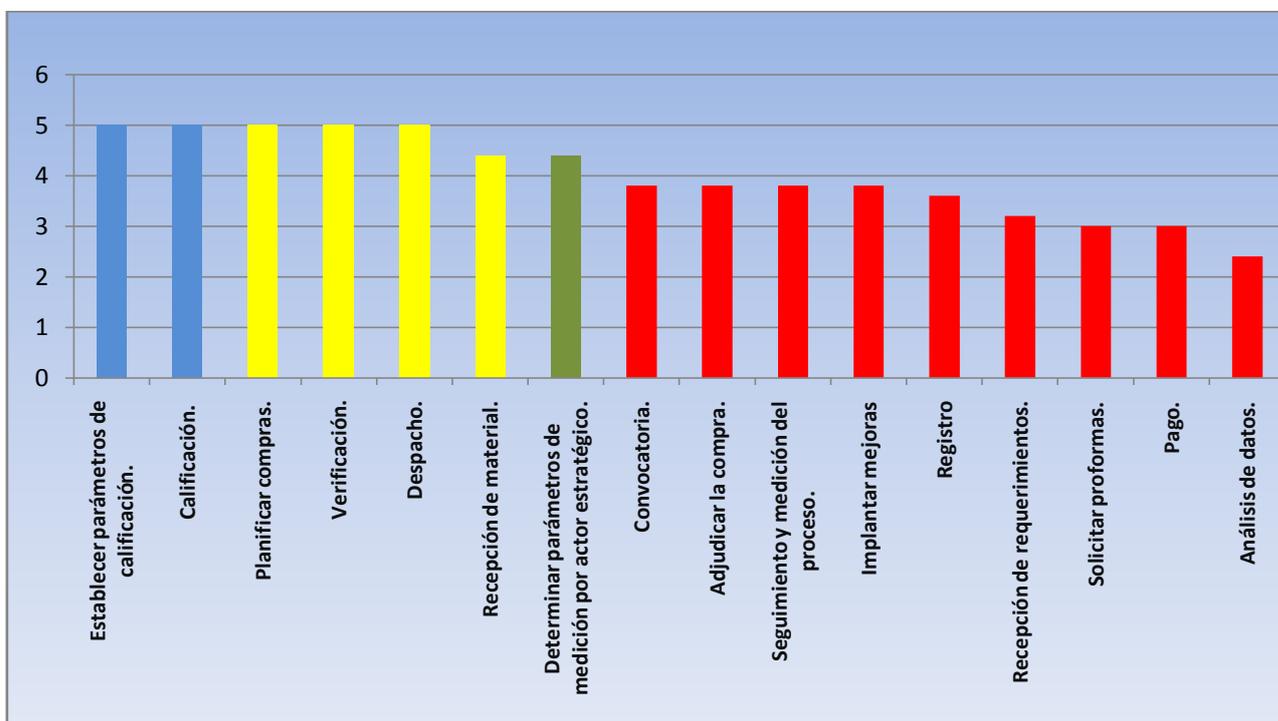


Gráfico No 25  
Fuente: Inventario de procesos  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

Los sub procesos de mayor puntaje son:

- Establecer parámetros de calificación para los proveedores.
- Calificación de proveedores
- Planificar las compras.

- Verificación del material comprado.
- Despacho de material.

### 4.3 MAPEO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

#### MAPA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES



Gráfico No 26

Fuente: Inventario de procesos

Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

### 4.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

La metodología de caracterización consiste en identificar de manera objetiva los elementos de cada proceso de la organización:

**Proveedores.-** Son los procesos o personas externas que le entregan algo al proceso.

**Entradas.-** Son los documentos o elementos que un subproceso recibe de otros procesos que le van a permitir cumplir con su objetivo.

**Actividades.-** Son las actividades que le corresponden a este subproceso

Salidas.- Es el resultado del proceso.

Clientes.- Son los procesos internos beneficiarios, es decir los que reciben o les sirven los resultados del subproceso.

Responsables.- Son los cargos de los funcionarios o responsables de este subproceso.

Parámetros de seguimiento y medición.- Son los indicadores de control (seguimiento del subproceso) y los indicadores de gestión (medición del proceso)

Documentos.- Son los documentos (nombre de procedimientos) y registros (formatos que se utilice) tanto físicos como magnéticos, se aplican en el subproceso.

Proceso de soporte.- Son los procesos de apoyo que le ayudarán a al subproceso.

Recursos.- Son los recursos desde el punto de vista de materiales y maquinaria.

Requisitos legales.- Son leyes o reglamentos que se apliquen en el subproceso.

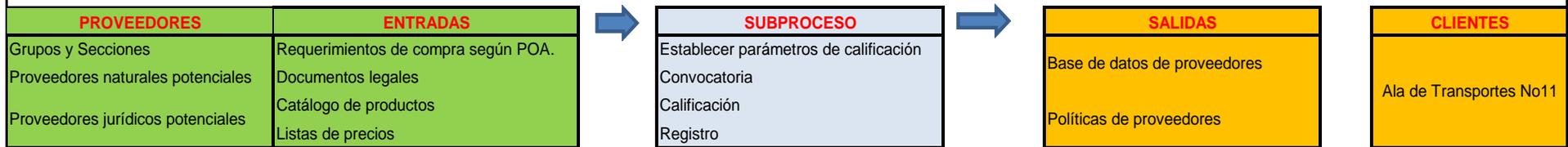
Además es una herramienta efectiva para establecer la interrelación de procesos y base para establecer flujo diagramas, manuales de procedimientos etc.

Para el Centro de Adquisiciones Integrado del Ala de Transportes No se ha realizado la caracterización de los siguientes procesos:



## ALA DE TRANSPORTES No11 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

**PROCESO** Gestión de Proveedores  
**OBJETIVO** Establecer una base de datos de proveedores calificados que garantice el suministro de bienes y servicios que cumplan especificaciones técnicas de calidad y seguridad.



RESPONSABLE
Jefe del Centro de Adquisiciones
Participantes
Asesor jurídico Digitador del CAI Chofer del CAI

PARAMETROS DE SEGUIMIENTOS Y MEDICION
% Cumplimiento de requisitos legales % calificación proveedor # proveedores calificados por ítem de producto

DOCUMENTOS
Orden de requisición PR - SCP 001 Procedimiento de selección y calificación de proveedores Formato de calificación de proveedores Ficha de proveedor Carpeta por proveedor Notificación de calificación

PROCESOS DE SOPORTE
Sistemas Recursos humanos Dpto. Legal

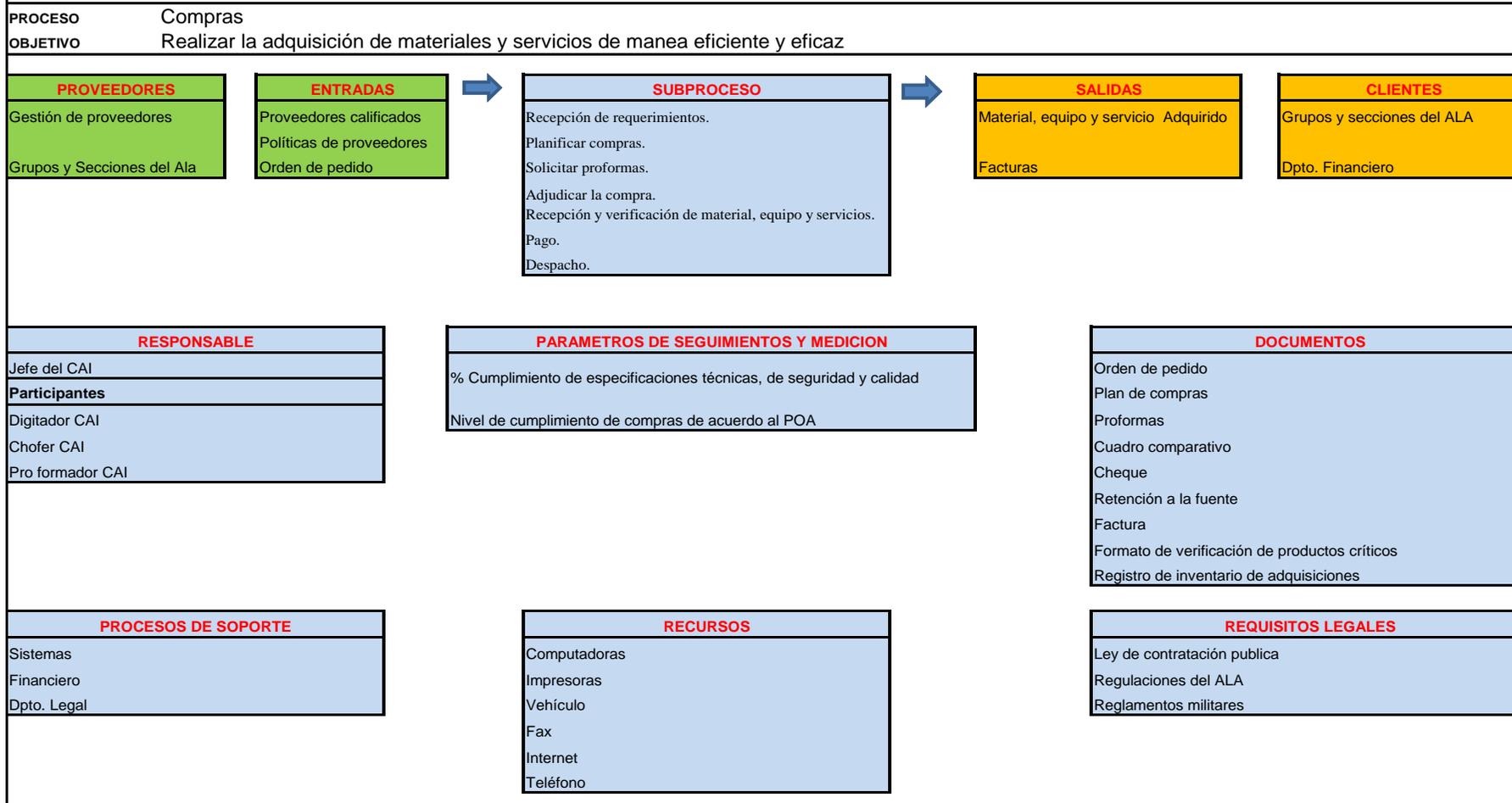
RECURSOS
Computadoras Impresoras Vehículo Fax Internet Teléfono

REQUISITOS LEGALES
Ley de contratación pública Regulaciones del ALA Reglamentos militares Ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa

Cuadro: R  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides



## ALA DE TRANSPORTES No11 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS



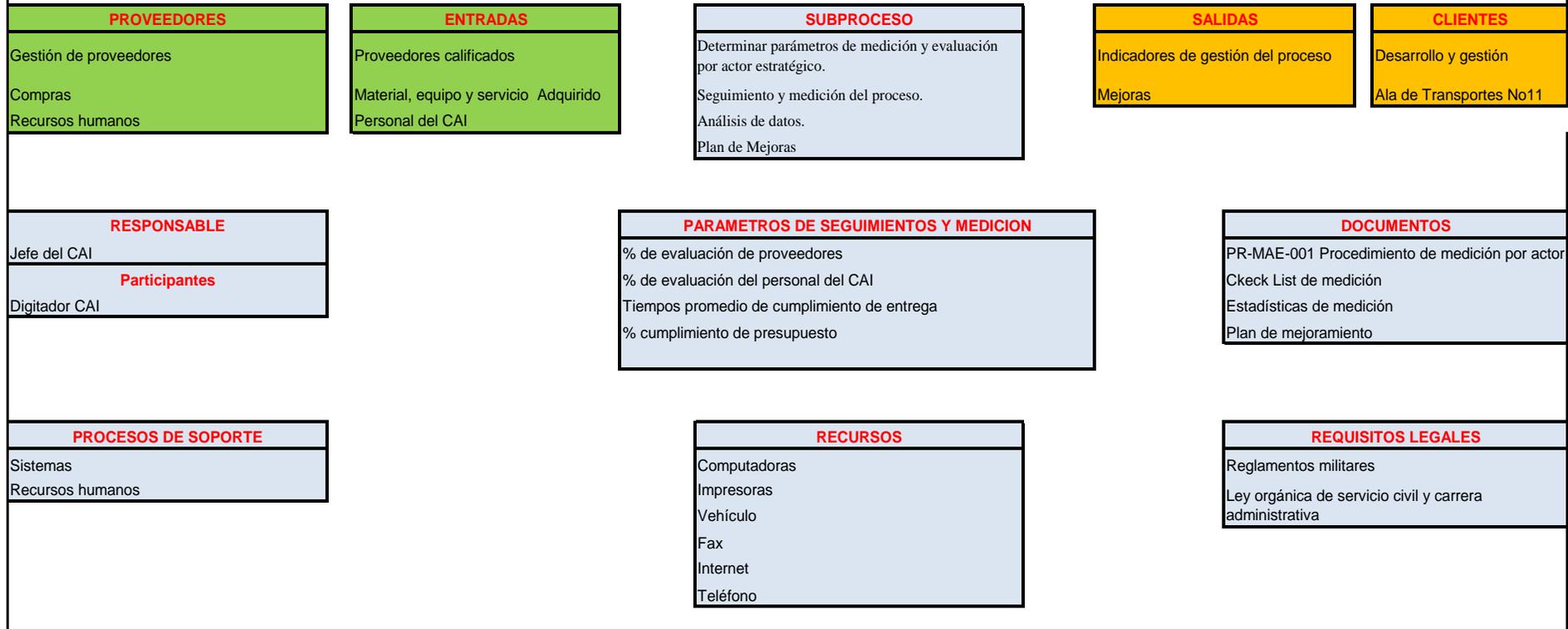
Cuadro: S  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides



## ALA DE TRANSPORTES No11

### CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

**PROCESO** Seguimiento y evaluación del proceso  
**OBJETIVO** Efectuar seguimiento y medición del desempeño de los actores y de la ejecución de actividades de la gestión de adquisiciones para determinar oportunidades de mejora.



Cuadro: T  
 Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

## 4.5 ORGÁNICO ESTRUCTURAL, ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y COSTOS ESTIMADOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

### 4.5.1 Análisis de cargos críticos para el Centro de adquisiciones Integrado

Para poder determinar los cargos críticos del Centro de Adquisiciones Integrado se realizó una matriz en la cual se establecieron los cargos tentativos versus los objetivos del centro de Adquisiciones, dando como resultado la siguiente matriz.

**MATRIZ DE CRITICIDAD DE CARGOS**

	GESTIÓN PROVEEDORES	COMPRAS	CONTROL EVALUACIÓN	Y	
<b>OBJETIVOS</b>	Establecer una base de datos de proveedores calificados que garantice el suministro de bienes y servicios que cumplan especificaciones técnicas de calidad y seguridad.	Realizar la adquisición de materiales y servicios de maneja eficiente y eficaz	Efectuar seguimiento y medición del desempeño de los actores y de la ejecución de actividades de la gestión de adquisiciones para determinar oportunidades de mejora.		<b>TOTAL</b>
<b>CARGOS</b>					
<b>JEFE CAI</b>	5	1	5		<b>11</b>
<b>ANALISTA DE COMPRAS 1</b>	3	5	1		<b>9</b>
<b>ANALISTA DE COMPRAS 2</b>	3	1	3		<b>7</b>
<b>DIGITADOR</b>	5	3	5		<b>13</b>
<b>CHOFER</b>	1	5	1		<b>7</b>
<b>SUPERVISOR CAI</b>					

Cuadro: U  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

De esta matriz se determinó que el supervisor del CAI es el de menor puntaje y de acuerdo a los flujogramas se pudo determinar que el chofer es un elemento de apoyo que no necesariamente debe encontrarse dentro del orgánico estructural del Centro de Adquisiciones Integrado por lo que por lo que los cargos críticos del Centro son:

- Jefe del Centro de Adquisiciones Integrado
- Analistas de compras en un número de dos
- Digitador del Centro de Adquisiciones

Dando como resultado el orgánico estructural del Centro de adquisiciones Integrado de la siguiente manera.

## ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO



Gráfico No 26  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

### 4.5.2 Análisis de los procesos de la gestión de adquisiciones

El análisis de procesos permite realizar un análisis de las diferentes operaciones que se realizan dentro de una empresa de tal manera que permita optimizar los recursos que en cada uno de los procesos a fin de que la operación de la empresa sea más eficiente.

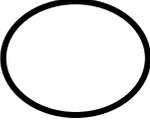
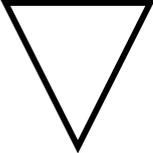
En el análisis de los procesos se identifican varios puntos importantes como son: .<sup>6</sup>

- ✦ Responsable del proceso.
- ✦ Lugar y fecha.
- ✦ Entrada y salida de proceso.
- ✦ Frecuencia o periodicidad del proceso.
- ✦ Costos.
- ✦ Actividades.
- ✦ Tiempos de ejecución.
- ✦ Observaciones de ocurrencias o novedades encontradas.

En el análisis de procesos se utilizan símbolos según el método ANSI para describir los procesos, entre estos símbolos podemos mencionar algunos como son: .<sup>7</sup>

<sup>6</sup>Página web: WWW.Gestiopolis.com

<sup>7</sup> Texto: Gerencia de procesos, ECOE Ediciones. Año 2006. Bogotá, Colombia

<b>SIGNIFICADO</b>	<b>SÍMBOLO</b>
<p><b>LÍMITES.-</b> Indica el principio y el fin del proceso.</p>	
<p><b>ACCIÓN.-</b> Se utiliza este símbolo para denotar cualquier clase de actividad, se debe incluir una breve descripción de la misma.</p>	 (Agrega Valor)
<p><b>INSPECCIÓN O CONTROL.-</b> Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. Esto involucra una inspección por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa.</p>	 (No Agrega Valor)
<p><b>DEMORA.-</b> Se utiliza este símbolo cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.</p>	 (No Agrega Valor)
<p><b>ARCHIVO.-</b> Se lo utiliza con mayor frecuencia para mostrar que el output se encuentra almacenado, esperando al cliente. El objetivo de un proceso de flujo continuo es reducir todos los triángulos del diagrama de flujo correspondiente al proceso.</p>	 (No Agrega Valor)
<p><b>DESICIÓN.-</b> Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave</p>	

### **4.5.3 Flujo diagramación**

El flujograma es un método que se utiliza para describir de manera gráfica mediante el uso de símbolos, líneas y palabras similares, permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas, el uso de los flujogramas permite tener ventajas como:

- Facilita la ejecución de trabajos.
- Describe los diferentes pasos de un proceso.
- Impide las improvisaciones.
- Permite un equilibrio de cargas laborales.
- Genera sentido de responsabilidad
- Establece límites de los procesos.
- Plantea la diferencia entre lo que se hace y lo que se debería hacer.
- Genera calidad y productividad.



**CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO DEL ALA DE TRANSPORTES No 11**

**GESTIÓN DE PROVEEDORES**

**ENTRADA:** Requerimientos de compra según POA, Documentos legales, Catalogo de productos, Lista de precios

**SALIDA** Base de datos de proveedores, políticas de proveedores

**FRECUENCIA:** 1 semestral

RESPONSABLE	SUBPROCESO	SIMBOLOGÍA					NOVEDADES
		□	◻	○	▽	◇	
	<b>Establecer parámetros de calificación</b>						
Jefe CAI	Definir grupos de proveedores	x					
Jefe CAI	Definir requisitos por grupo de proveedores	x					
Jefe CAI	Definir herramientas y parámetros de calificación por grupo de proveedores	x					
	<b>Convocatoria</b>						
Digitador CAI	Elaborar convocatoria		x				
Analista de compras	Publicar convocatoria	x					
	<b>Calificación</b>						
Digitador CAI	Receptar requisitos y documentos	x					
Jefe CAI	Verificar y calificar datos	x					
Jefe CAI y Analista de compras	Visitar proveedores	x					
Jefe CAI y Analista de compras	Establecer políticas y estrategias de negocio		x				
	<b>Registro</b>						
Digitador CAI	File de proveedor	x					
Analista de compras	Notificar a proveedor	x					
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>2</b>				

Cuadro: V  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

ALA DE TRANSPORTES No 11  
CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO  
PROCESO: GESTIÓN DE PROVEEDORES

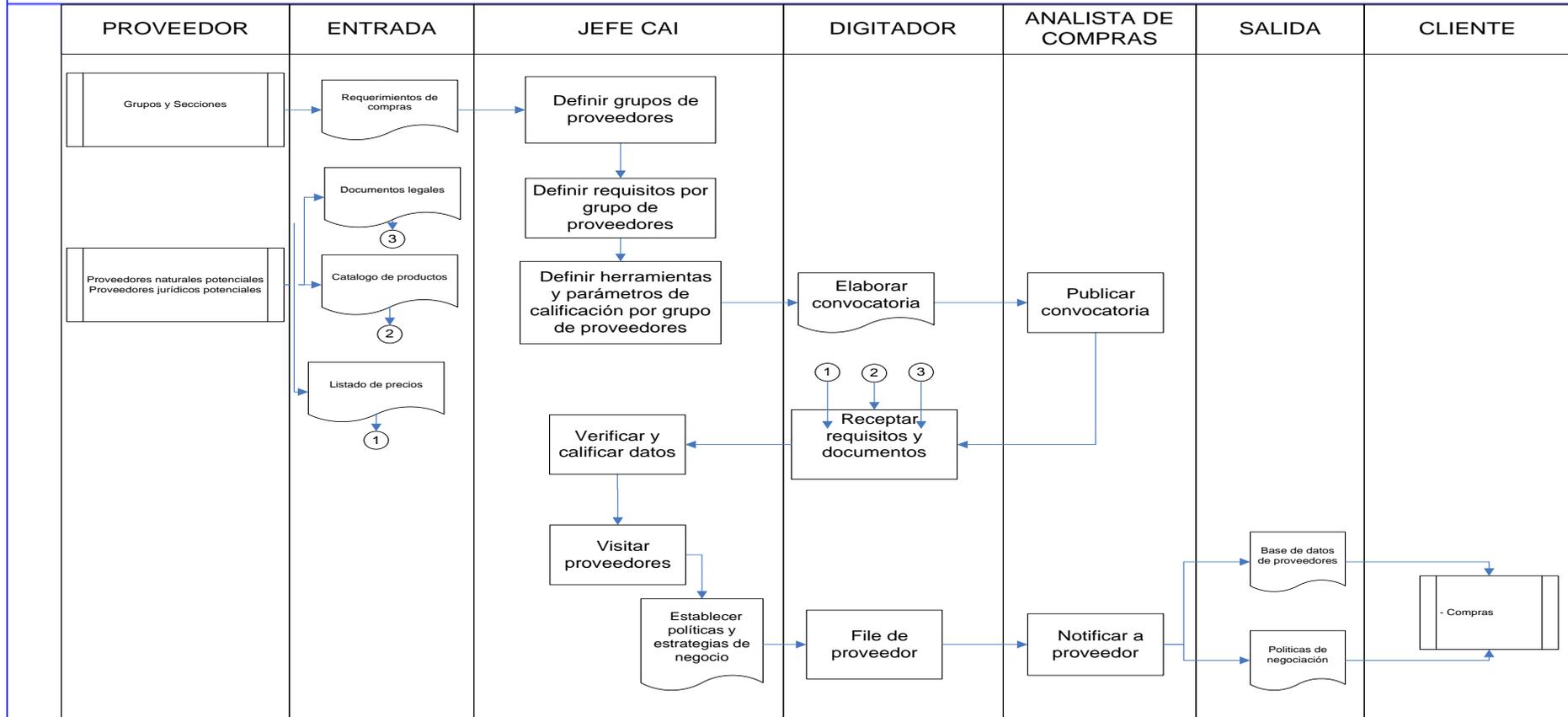


Gráfico No 27  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides



**CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO DEL ALA DE TRANSPORTES No 11**

**COMPRAS**

**ENTRADA:** Proveedores calificados, Políticas de proveedores, orden de pedido

**SALIDA**

Material, equipo y servicio adquirido, facturas

**FRECUENCIA:** 2 veces por semana

RESPONSABLE	SUBPROCESO	SIMBOLOGÍA					NOVEDADES
		□	◻	○	▽	◇	
	<b>Recepción de requerimientos.</b>						
Digitador	Receptar orden de pedido	x					
Digitador	Analizar la orden de pedido	x					
Digitador	Revisar fondos de partida de acuerdo al POA			x			
	<b>Planificar compras.</b>						
Digitador	Clasificar ítems por proveedores	x					
Digitador	Elaborar plan de compras		x				
Jefe CAI	Aprobar plan de compras					x	
	<b>Solicitar proformas.</b>						
Analista de compras	Revisar plan de compras	x					
Analista de compras	Solicitar proformas a proveedores calificados	x					
Analista de compras	Receptar proformas	x					
Analista de compras	Realizar cuadro comparativo		x				
	<b>Adjudicar la compra.</b>						
Jefe CAI	Decisión de la mejor oferta de cuadro comparativo					x	
Jefe CAI	Notificar a proveedor ganador	x					
Finanzas	Elaborar cheque de pago	x					
	<b>Recepción y verificación de material, equipo y servicios.</b>						
Analista de compras	Adquirir ítems	x					
Analista de compras	Verificar estándares de calidad y seguridad de los ítems adquiridos			x			
	<b>Pago.</b>						
Analista de compras	Entregar cheque y retención a la fuentes	x					
Analista de compras	Recibir facturas	x					
	<b>Despacho.</b>						
Jefe CAI	Supervisar aleatoriamente ítems adquiridos			x			
Digitador	Ingresar datos al sistema	x					
Digitador	Elaborar hoja de Transferencia de ítems		x				
Analista de compras	Transferir de ítems a Abastos	x					
Analista de compras	Legalizar facturas	x					
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	

Cuadro: W

Elaborado Por: Tnte. Víctor Benavides

**ALA DE TRANSPORTES No 11  
CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO  
PROCESO: COMPRAS**

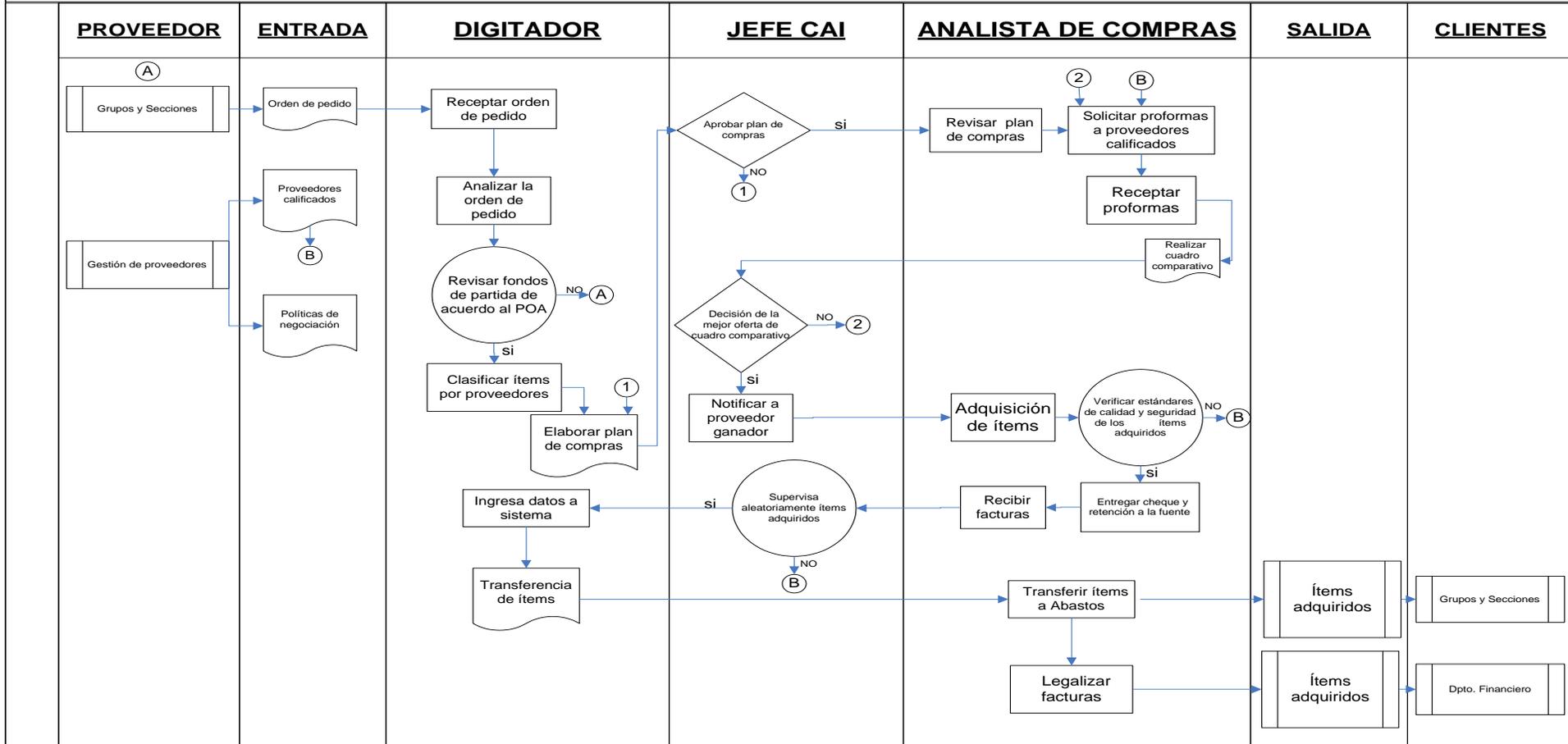


Gráfico No 28  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides



**CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO DEL ALA DE TRANSPORTES No 11**

**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO**

**ENTRADA:** Proveedores calificados, Material, equipo y servicio adquirido, Personal del CAI

**SALIDA**

Indicadores de gestión del proceso, Mejoras

**FRECUENCIA:** 1 por semana

RESPONSABLE	SUBPROCESO	SIMBOLOGÍA					NOVEDADES
		□	◻	○	▽	◇	
	<b>Determinar parámetros de medición y evaluación por actor estratégico</b>						
Jefe CAI	Establecer parámetros de medición y evaluación para proveedores y personal interno del CAI	x					
Jefe CAI	Definir herramientas de medición y evaluación por actor estratégico	x					
	<b>Seguimiento y medición del proceso</b>						
Jefe CAI	Realizar el seguimiento y la evaluación	x					
Digitador	Ingresar datos a sistema	x					
Digitador	Archivar en carpeta correspondiente					x	
	<b>Análisis de datos</b>						
Jefe CAI	Realizar estadística de datos procesados	x					
Analista de compras	Emitir informes					x	
	<b>Proyecto de mejoras</b>						
Jefe CAI	Revisión de informes	x					
Jefe CAI	Establecer mejoras pertinentes					x	
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>2</b>			<b>1</b>	

Cuadro: X

Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

**ALA DE TRANSPORTES No 11  
CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO  
PROCESO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

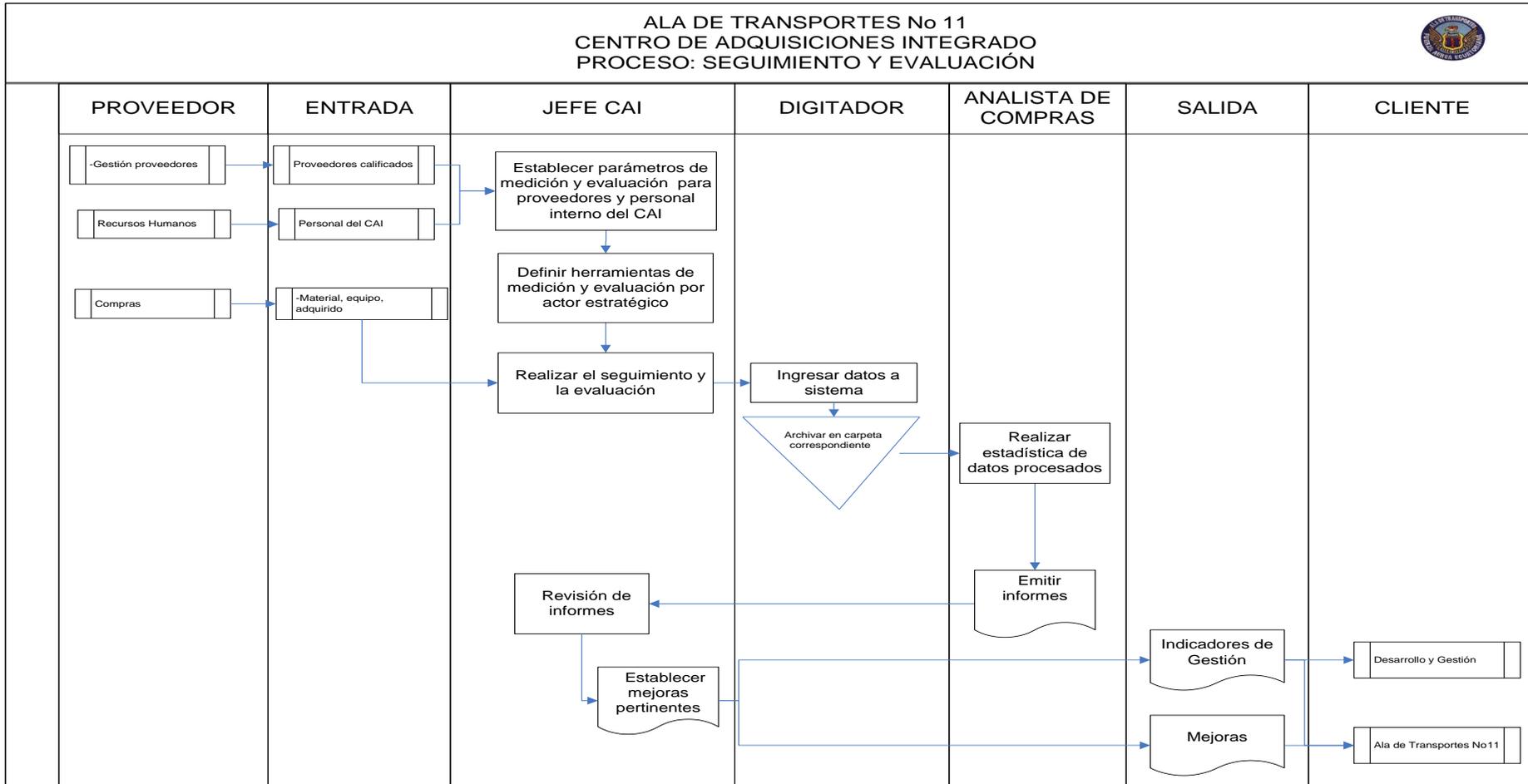


Gráfico No 29  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

## **4.6 MANUAL DE FUNCIONES Y ANÁLISIS DE COSTOS DEL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO**

### **4.6.1 Manual de funciones para el centro de adquisiciones integrado**

#### **JEFE DEL CENTRO DE ADQUISICIONES**

##### **PERFIL**

- Oficial en grado de Capitán o Mayor que no sea comandante de Grupo o Escuadrón.
- Haber aprobado el curso avanzado de la Academia de Guerra Aérea
- Tener título de tercer nivel en ciencias administrativas.
- De preferencia deberá ser un Oficial de Abastecimientos.
- Manejo de paquetes utilitarios, énfasis en hojas de cálculo.
- Conocimiento y análisis estadístico.
- Conocimiento y/o experiencia en operaciones de compra.

##### **FUNCIONES**

- Será responsable del manejo eficiente de los recursos humanos, materiales que dispone el centro de Adquisiciones.
- Establecerá parámetros de calificación para los proveedores.
- Analizará los datos estadísticos del seguimiento y evaluación.
- Realizará visitas a los proveedores.
- Establecerá políticas y estrategias de negocios con los proveedores.
- Decidirá la mejor oferta de acuerdo al cuadro comparativo.
- Notificará a los proveedores que se hayan hecho acreedores a las compras.
- Verificará los estándares de calidad de los ítems adquiridos.
- Controlar la veracidad de los precios con relación a artículos adquiridos, cuando creyere oportuno.
- Supervisar que los procedimientos de Adquisiciones sean observados rigurosamente y sean lo más ágiles posible.
- Definirá las herramientas de medición y evaluación para proveedores y personal interno del CAI.
- Establecerá las mejoras pertinentes.

## DIGITADOR.

### PERFIL

- Aerotécnico en grado de Sargento.
- Cumplir con el curso del CAM
- Ser de la especialidad de administración o de informática
- Manejo de paquetes utilitarios, énfasis en hojas de cálculo.
- Conocimiento de estadística.
- Conocimiento y/o experiencia en operaciones de compra.

### FUNCIONES

- Registrarán en el Sistema, todas las Dependencias existentes en la Base y las nuevas que sean creadas.
- Ingresarán los pedidos de las diferentes dependencias a la base de datos.
- Analizará las ordenes de pedido verificando que tengan todos los datos solicitados en el respectivo formato, así como también que toda la documentación requerida para tramitar dicho pedido, este completa y en orden.
- Crearán la base de datos de proveedores, y materiales adquiridos.
- Ingresarán los valores respectivos para cada pedido, según proformas o facturas adjuntas. De esta forma, se creará un registro de material comprado.
- Revisar los fondos de las partidas de acuerdo al POA
- Clasificar los ítems requeridos por proveedores
- Elaborar plan de compras
- Crear carpetas de cada uno de los proveedores.
- Se encargarán de Anular o Cancelar un Pedido cuando este lo amerite, en los siguientes casos: por solicitud del usuario, por devolución de cheque (cuando el material cambia de precio o no hay en existencia en el mercado).

## ANALISTAS DE COMPRAS

### PERFIL

- Aerotécnico en grado de Sargento.
- Ser de la especialidad de abastecimientos
- Haber cumplido con el curso del CAM
- Manejo de paquetes utilitarios, énfasis en hojas de cálculo.
- Conocimiento y análisis estadístico.
- Conocimiento y/o experiencia en operaciones de compra.
- Conocer la Ley de contratación pública

### FUNCIONES

- Receptar plan de compras
- Pedir proformas a proveedores calificados
- Receptar proformas las mismas que deberán satisfacer las necesidades del usuario en calidad, cantidad y garantía
- Realizar cuadro comparativo
- Revisar los ítems de acuerdo a check list
- Recibir los ítems adquiridos
- Firmar formato de entrega recepción con el proveedor
- Entregar cheque al proveedor
- Entregar retención a la fuente al proveedor
- Recibir facturas
- En todas y cada una de las proformas, deberá constar el nombre del encargado de las adquisiciones o proformador con su firma de responsabilidad.
- El material debe ser cotizado por el personal de adquisiciones; excepcionalmente, cuando el material que se requiera sea específico, serán cotizados por el usuario, cumpliendo los mismos requisitos de responsabilidad (firmas).
- Las proformas deben ser originales (no elaboradas en computador) y tendrán como encabezado su Razón Social, Nombre de la Empresa, dirección, teléfono, R.U.C. y cualquier otro requisito dispuesto por el S.R.I.

- Cuando el material debido a su valor requiere tres cotizaciones el detalle del tipo, de características, capacidad y marca del bien a adquirir deben ser similares.
- Realizar la adquisición del material de acuerdo al detalle del pedido.
- Para realizar el pago de cheques a las diferentes Casas Comerciales, debe verificar que las mismas posean el respectivo R.U.C. (Registro Único del Contribuyente) en perfecto orden. Caso contrario, el pago será detenido (no cancelado), y la novedad suscitada deberá ser reportada inmediatamente a la Sección Finanzas.
- Una vez recibido el cheque debe entregar las facturas, con dos copias, todas ellas con el sello de legalización, incluyendo las firmas de: INTERVIENE, ACTIVADO POR Y RECIBIDO POR, conjuntamente con toda la documentación del pedido. Luego, deberá entregar toda la documentación a la sección Finanzas para finalizar la legalización, siendo el plazo no mayor veinte (20) días laborables, el incumplimiento merecerá a más de las sanciones disciplinarias, el descuento de sus haberes.

#### **4.6.2 Análisis del costo operacional del centro de adquisiciones integrado**

En virtud de que actualmente existe personal y equipo destinado para la operación de compras, para el Centro de Adquisiciones Integrado se establecido un costo estimado para que el Centro de Adquisiciones Integrado pueda realizar la gestión de adquisiciones.

Para el análisis de costo de operación de Centro de Adquisiciones Integrado se ha realizado un estimado mensual y anual, para lo cual se ha considerado tomar ciertos rubros que permitirán la optima operación del Centro de Adquisiciones Integrado de acuerdo a las cuentas que se maneja en el Plan operativo anual, es importante recalcar que en la actualidad cada una de los Grupos y Secciones realizan su gasto de acuerdo a la necesidad de compra y mediante el Centro de adquisiciones Integrado se disminuirá esos costos en vista de que en su operación se han establecido los rubros estrictamente necesarios, por lo que el costo de operación se lo ha establecido de acuerdo a la siguiente tabla.

RUBROS	Mensual	Anual	Costo ops min
BIENES MUEBLES - MAQUINARIA Y EQUIPO	40	480	0,003846154
TRASLADO- INSTALACIONES- VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	17	204	0,001634615
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO	20	240	0,001923077
MATERIAL DE IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN.	25	300	0,002403846
MATERIAL DE OFICINA.	20	240	0,001923077
BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTES COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	40	480	0,003846154
INSTALACIÓN MANTENIMIENTO REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	10	120	0,000961538
MATERIAL DE ASEO	10	120	0,000961538
CAPACITACIÓN	35	420	0,003365385
INTERNET	25	300	0,002403846
<b>TOTAL</b>	<b>242</b>	<b>2904</b>	<b>0,023269231</b>

Cuadro: Y  
Fuente: Desarrollo y Gestión Ala No 11  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

#### 4.6.3 Análisis de costo por persona

Con los cargos anteriormente establecidos podemos realizar el costo de operación para el personal que formará parte del Centro de Adquisiciones Integrado, personal que no será contratado sino que será reestructurado de acuerdo a los cargos establecidos lo que permitirá una optimización del personal que en la actualidad realiza la operación de compras en el Ala de Transportes No 11.

Para realizar el cálculo se han establecido los ingresos anuales por cada uno de los integrantes del CAI.

Los valores considerados para los sueldos del personal son los siguientes:

- Salario recibido.

- Aportación al ISSFA y al IESS según corresponda.
- Décimo Tercer sueldo.
- Décimo Cuarto sueldo.
- Bonos.

Luego se aplicaron las siguientes formulas a fin de determinar el costo por minuto de cada uno de los integrantes del CAI

$$\text{Sueldo Diario} = \frac{\text{Sueldo mensual}}{30 \text{ días}}$$

$$\text{Sueldo por Hora} = \frac{\text{Sueldo diario}}{8 \text{ horas}}$$

$$\text{Sueldo por Minuto} = \frac{\text{Sueldo por hora}}{60 \text{ minutos}}$$

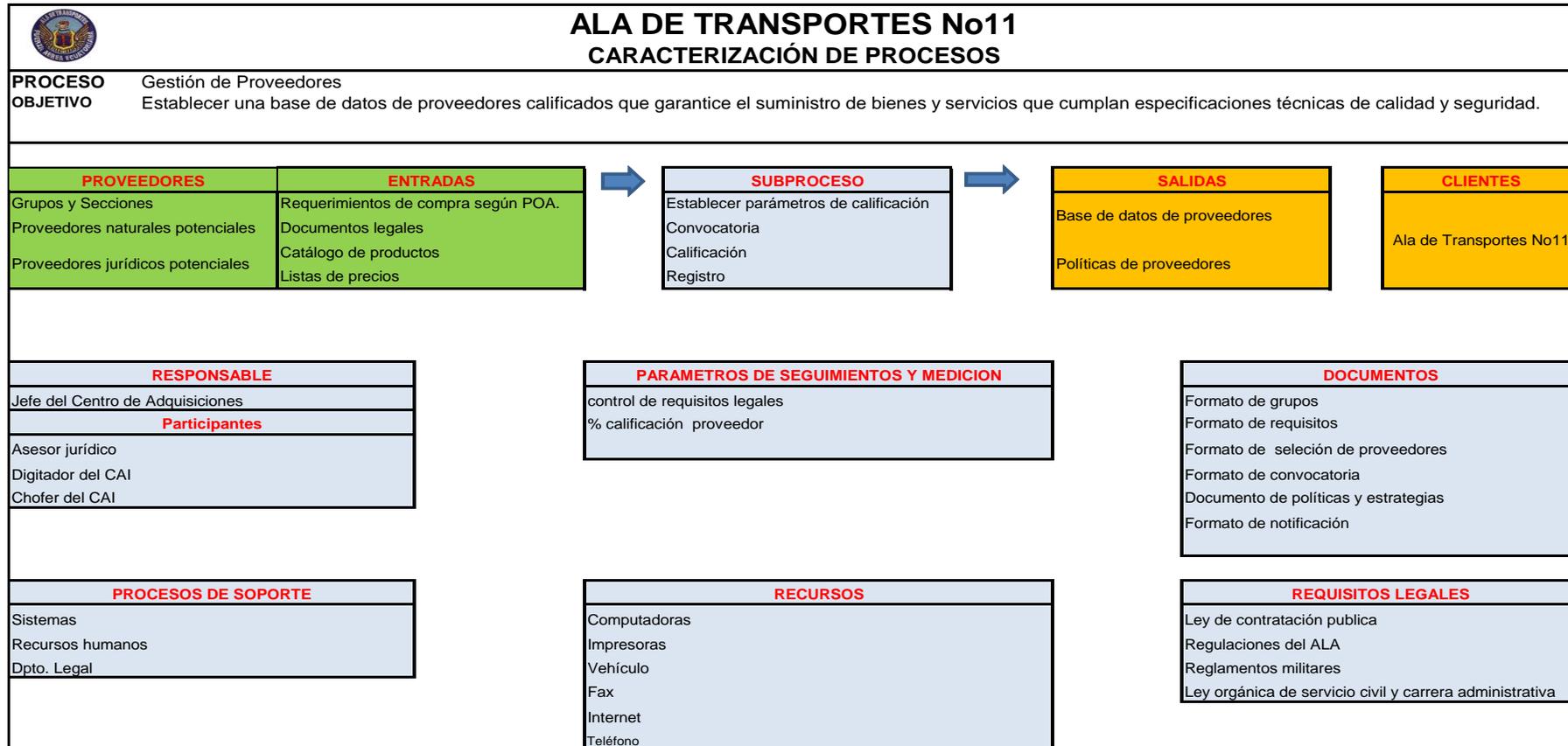
$$\text{Costo de operación por Minuto} = \text{Costo por minuto por persona} * \text{Costo de Ops}$$

**COSTO DE OPERACIÓN POR PERSONA**

No	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANNUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	APORTE ISSFA	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO	COSTO DE OPERACION POR MINUTO
1	JEFE CAI	1226,7	14720,9	1226,7	170,0	1226,7	149,0	17493,4	0,1012	0,0024
2	DIGITADOR CAI	894,7	10736,9	894,7	170,0	894,7	108,7	12805,1	0,0741	0,0017
3	ANALISTA DE COMPRAS 1	740,7	8888,9	740,7	170,0	740,7	90,0	10630,4	0,0615	0,0014
4	ANALISTA DE COMPRAS 2	740,7	8888,9	740,7	170,0	740,7	90,0	10630,4	0,0615	0,0014
<b>TOTAL</b>								<b>51559,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,00694</b>

Cuadro: Z  
Fuente: Dpto. Financiero ALA No11  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

## 4.8 NUEVAS CARACTERIZACIONES PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES



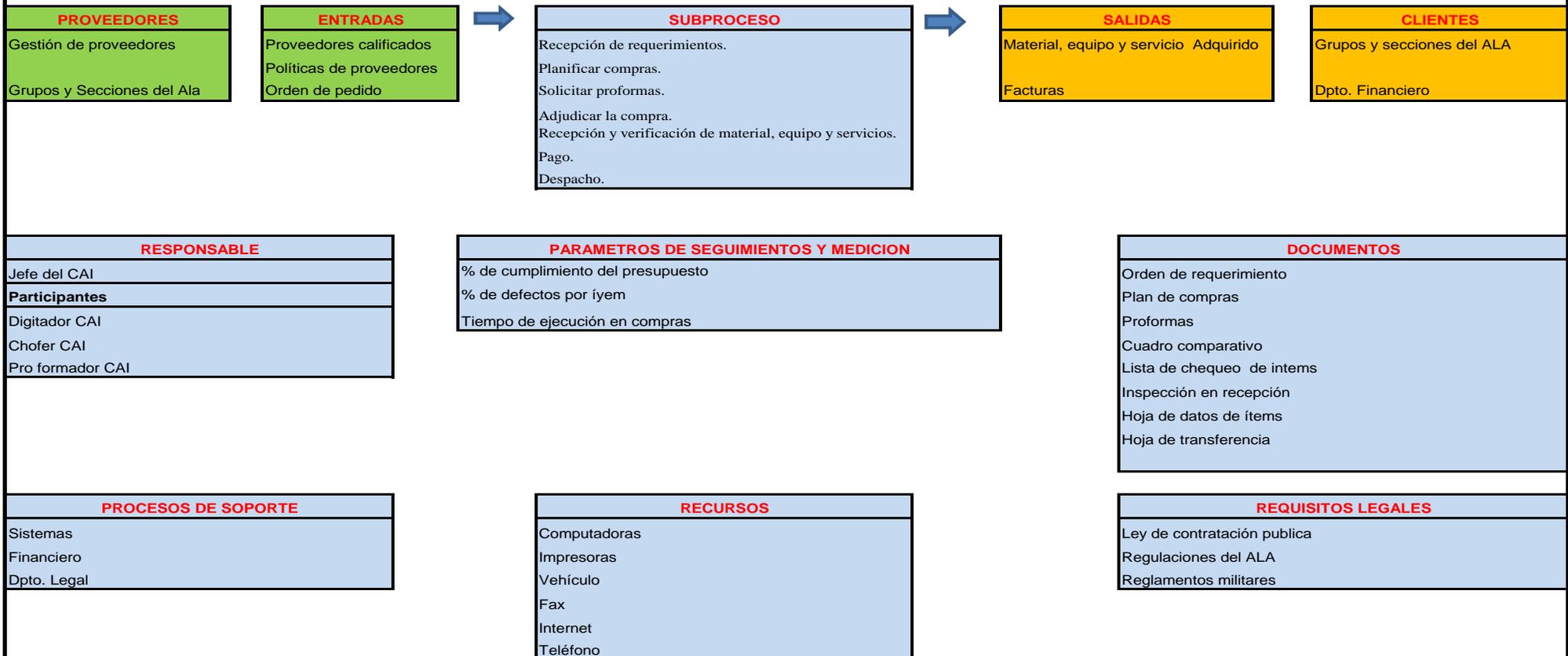
Cuadro: AA

Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides



## ALA DE TRANSPORTES No11 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

**PROCESO** Compras  
**OBJETIVO** Realizar la adquisición de materiales y servicios de manea eficiente y eficaz

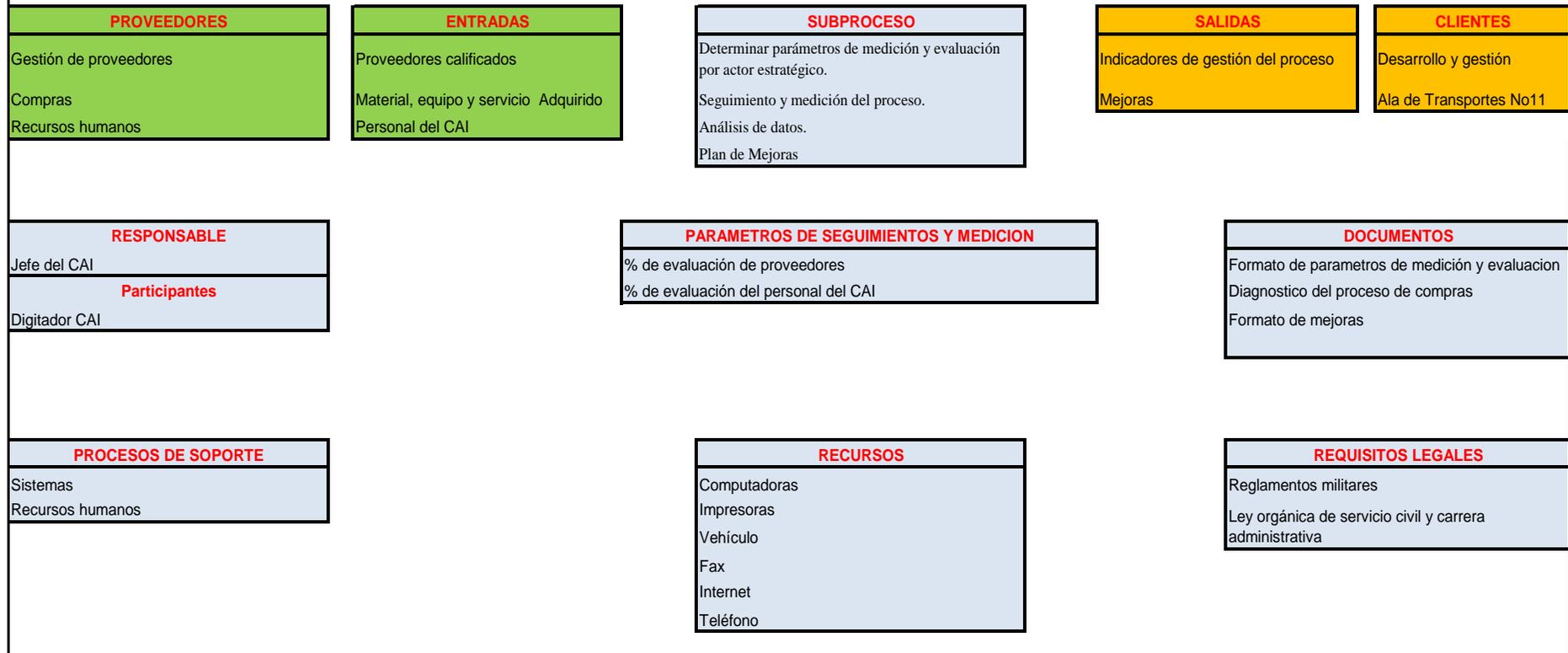


Cuadro: AB  
 Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides



## ALA DE TRANSPORTES No11 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

**PROCESO** Seguimiento y evaluación del proceso  
**OBJETIVO** Efectuar seguimiento y medición del desempeño de los actores y de la ejecución de actividades de la gestión de adquisiciones para determinar oportunidades de mejora.



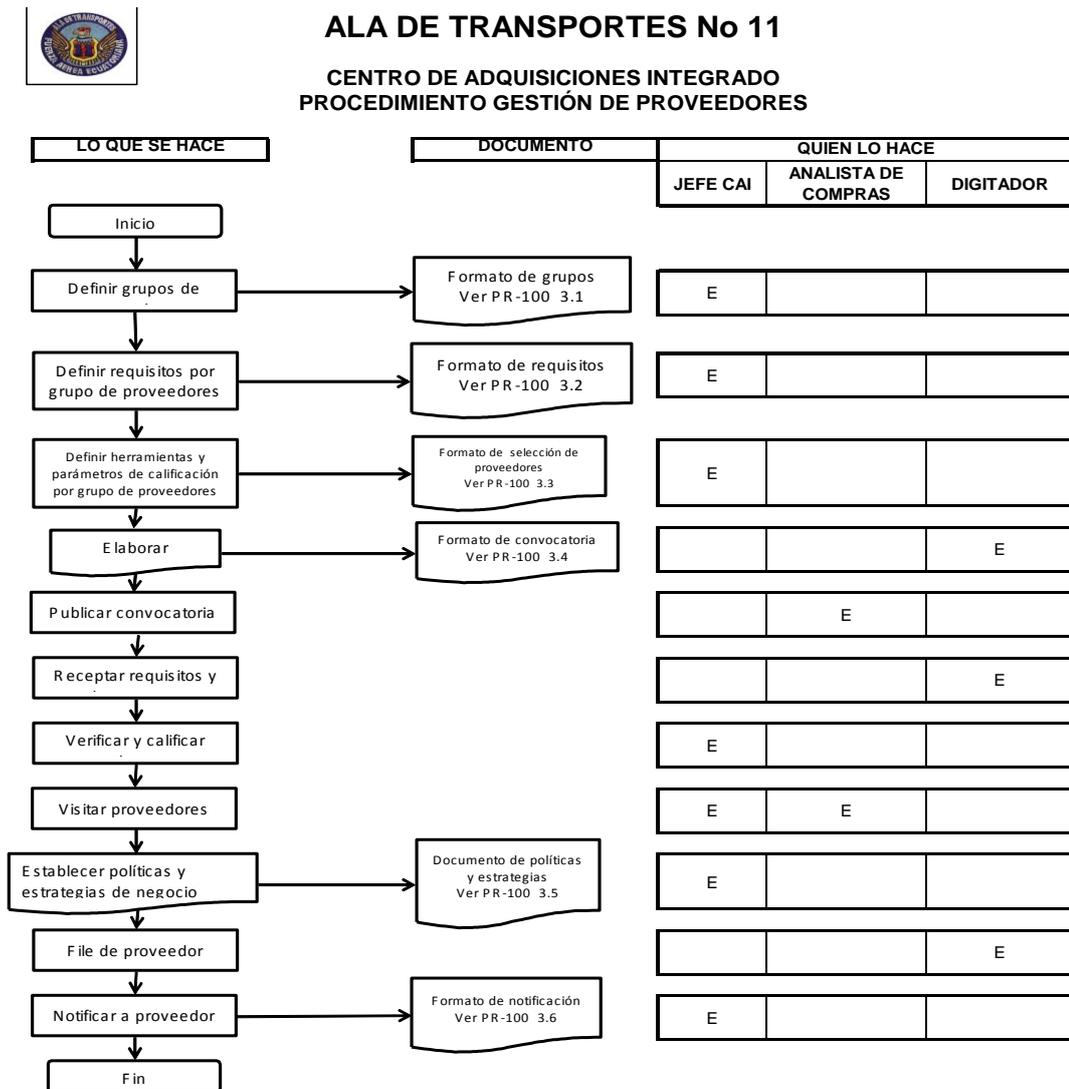
Cuadro: AC  
 Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

## CAPÍTULO V

### ESTRUCTURA, DOCUMENTACIÓN Y SISTEMA DE INDICADORES DEL CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO

#### 5.1 DOCUMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Para levantar la documentación pertinente del Centro de adquisiciones Integrado se procedió a enmarcar cada una de las actividades de los procesos con el objeto de identificar los documentos que se debe realizar en cada proceso, y de esta manera realizar el manual de procedimientos del CAI manual que permitirá un funcionamiento objetivo y minimizará el cometimiento de errores en el transcurso de la operación de cada proceso.



Cuadro: AD  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

PR-100 GESTIÓN DE PROVEEDORES	PROCEDIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES	
----------------------------------	---	---

## 1.- Objetivo:

Establecer una base de datos de proveedores calificados que garantice el suministro de bienes y servicios que cumplan especificaciones técnicas de calidad y seguridad.

2

## 2.- Definiciones:

- Grupo de proveedores.- Se define al grupo de empresas agrupadas por el tipo de ítems a fin de optimizar la gestión de adquisiciones.
- File de proveedor.- Es una carpeta de cada uno de los proveedores que se han calificado en el Centro de Adquisiciones Integrado la misma que contendrá la documentación pertinente.

## 3.- Metodología:

### 3.1 Grupos de proveedores

#### **Grupo “A” suministros de oficina:**

A este grupo pertenecen las empresas que ofrecen los ítems de suministros de oficina así como también equipo de oficina, lo requisitos que deben cumplir los proveedores de este grupo son:

#### **Grupo “B” Ítems de apoyo a las operaciones:**

A este grupo pertenecen las empresas que ofrecen los ítems que apoyan a las operaciones aéreas como son el caso de los materiales de ferretería, útiles de limpieza para aeronaves y materiales de protección para el personal que labora en el mantenimiento de las aeronaves.

#### **Grupo “C” combustibles, lubricantes y oxígeno:**

A este grupo pertenecen las empresas que ofrecen los ítems de combustibles, lubricantes y oxígeno, ítems que se ocuparán tanto para las operaciones aéreas como para las operaciones terrestres.

### 3.2 Requisitos:

Para cada uno de los grupos anteriormente definido de acuerdo al anexo 2 de la Subsecretaría de la Tesorería de la Nación, deberán presentar los siguientes documentos:

#### Personas naturales

1. Carta de presentación en la que se especifique los bienes y servicios que ofrece, además se señalará la dirección exacta: calle, número, transversal y número de teléfono y/o fax actualizado, correo electrónico.
2. Certificado otorgado por el Servicio de Rentas internas, en el que conste en la Lista Blanca.
3. Fotocopia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
4. Copia del Certificado de cumplimiento de contratos, otorgado por la Contraloría General del Estado.
5. Copia del Registro Único de Contribuyente – RUC, actualizado.
6. Copia y número del carné artesanal y/o matrícula profesional.
7. Certificado extendido por la Central de Riesgos.
8. Otros documentos que estime presentarlos.

#### Personas jurídicas

1. Carta de presentación en la que se especifique los bienes y servicios que ofrece, además se señalará la dirección exacta: calle, número, transversal y número de teléfono y/o fax actualizado, correo electrónico.
2. Copia del cumplimiento de obligaciones con la Superintendencia de Compañías vigente.
3. Nombramiento del representante legal con la aceptación e inscrito en el Registro Mercantil, o poder conferido a un Mandatario en el Ecuador vigente, debidamente certificado, adjuntar copia de Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación
4. Copia del Pasaporte en caso de ser extranjero o de documento otorgado por la autoridad competente del representante Legal.
5. Copia del Certificado de cumplimiento de contratos, otorgado por la Contraloría

General del Estado.

6. Copia del Registro Único de Contribuyente – RUC, y certificado de ser calificado como Contribuyente Especial.
7. Cumplimiento de obligaciones patronales, Otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
8. Certificado otorgado por el Servicio de Rentas internas, en el que conste en la Lista Blanca.
9. Certificado extendido por la Central de Riesgos.
10. Otros documentos que estime presentarlos.

Además de ello deberán presentar:

1. Listado de precios de los ítems que tenga a disposición actualizado de acuerdo al siguiente formato

ÍTEM	MARCA	PRECIO REFERENCIAL
------	-------	-----------------------

2. Para el caso de equipos de oficina deberán dar el soporte técnico necesario y cubrir con la garantía en caso de ser necesario.
3. Para los equipos de oficina que se crea pertinente deberán dar mantenimiento preventivo en forma periódica.
4. Para los proveedores de combustibles y lubricantes deberán presentar en certificado de operación otorgado por parte de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.
5. Para las empresas que provean oxígeno deberán cumplir con una inspección de seguridad por parte de la Sección Seguridad Aérea y Terrestre del Ala de Transportes No 11.
6. Los proveedores de ítems de apoyo a las operaciones deberán presentar datos de trazabilidad en caso de requerirse.

### 3.3 Herramientas y parámetros de selección:

ALA DE TRANSPORTES No 11											
CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO											
FORMATO SELECCIÓN DE PROVEEDORES											
A	ASPECTOS	B	C				D=C*B	E=5*B			
			ESCALA				PONDERACIÓN				
PUNTOS/ 100		Puntos parciales	CRITERIO	PARÁMETROS	1	2	3	4	5	REAL	MÁXIMA
	ESTRATÉGICO		Imagen	Incumplimiento de envíos							
			Experiencia	Tiempo de envió							
			Mejora	Incumplimiento actual							
			Capacidad	No de ítems no atendidos							
	TÉCNICO		Personal	Entrenamiento							
			Gestión de Proceso	Atrasos en despachos							
			Calidad	Especificaciones técnicas							
			Equipo	Seguridad en trabajo							
	COMERCIAL		Atención al cliente	Quejas por faltantes							
			Comunicación	Comunicación con ABC							
			Tamaño	Tamaño							
			Estabilidad	Antigüedad							
			Sede	Ciudad							
TOTAL PROVEEDOR SUMAN											
PUNTAJE		TIPO DE PROVEEDOR		ACCIÓN A SEGUIR		CALIFICACIÓN DEL PROVEEDOR					
100-80		MUY CONFIABLE		APROBADO							
79-60		CONDICIONAL		NO CONFIABLE							
MENOS DE 60		NO CONFIABLE		NO APROBADO							
_____ Firma Grado Nombre Cargo						_____ Firma Grado Nombre Cargo					

Cuadro: AE  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

**3.4 Convocatoria:**

<b>ALA DE TRANSPORTES No 11</b>
<b>CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO</b>
<b>FORMATO CONVOCATORIA DE PROVEEDORES</b>

<b>INVITACIÓN A CALIFICARSE COMO PROVEEDORES DEL ALA DE TRANSPORTES No 11</b>
<p>El Ala de Transportes No 11, invita a las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras interesadas en calificarse como proveedores de bienes y servicios año....., para que se acerquen a retirar el instructivo respectivo en el Centro de Adquisiciones del Ala de Transportes No 11, ubicada en la Av. de la prensa y Carlos V.</p> <p>La recepción de documentos se realizarán en el Centro de Adquisiciones Integrado del Ala de Transportes No 11 ubicada en la Av. de la prensa y Carlos V desde el día:..... Hasta el día:.....</p> <p>Para mayor información comuníquese a los teléfonos 22445043 / 22445043</p>
<b>COMANDANTE DEL ALA DE TRANSPORTES No 11</b>

Cuadro: AF  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

3.5 Notificación.

<b>ALA DE TRANSPORTES No 11</b>
<b>CENTRO DE ADQUISIONES INTEGRADO</b>
<b>FORMATO NOTIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>

QUITO

FECHA

Una vez que se ha culminado con el proceso de calificación de proveedores para el Ala de Transportes No11 y habiendo cumplido con los requisitos pertinentes notifico a usted Sr(a)..... que ha sido calificado como proveedor para la institución antes mencionada con los siguientes datos:

Razón social.....

Ruc:.....

Dirección:.....

Teléfono:.....

Representante legal:.....

Email:.....

En caso de existir error o cambio en los datos anteriormente mencionados solicitamos de la manera más comedida se nos haga llegar las correcciones pertinentes.

Ala de Transportes No 11

Ruc: 176801328001

Dirección: Av. de la Prensa y Carlos V

Teléfono: 2445043

\_\_\_\_\_  
Nombre

Grado

**COMANDANTE DEL ALA DE TRANSPORTES No 11**

Cuadro: AG

Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides



# ALA DE TRANSPORTES No 11

## CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

LO QUE SE HACE	DOCUMENTO	QUIEN LO HACE		
		JEFE CAI	ANALISTA DE COMPRAS	DIGITADOR
Inicio				
Receptar orden de pedido	Orden de requerimiento Ver PR-200 3.1			E
Analizar orden de pedido				E
Revisar fondos de partida según POA				E
Clasificar ítems por proveedor				E
Elaborar plan de compras	Plan de compras Ver PR-200 3.2			E
Aprobar plan de compras		E		
Revisar plan de compras			E	
Receptar proformas			E	
Realizar cuadro comparativo	Cuadro comparativo Ver PR-200 3.3		E	
Decisión de la mejor oferta		E		
Notificar a proveedor ganador		E		
Adquirir ítems			E	
Verificar estándares de calidad y seguridad de ítems	Lista de chequeo de ítems Ver PR-200 3.4		E	
Entregar cheque y retención a la fuente			E	
Recibir facturas			E	
Supervisar aleatoriamente ítems adquiridos	Inspección en recepción Ver PR-200 3.5	E		
Ingresar datos de ítems a sistema	Hoja de datos de ítems Ver PR-200 3.6			E
Transferir ítems a Abastos	Hoja de transferencia Ver PR-200 3.7		E	
Legalizar facturas			E	
Fin				

Cuadro: AH

Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides













# ALA DE TRANSPORTES No 11

## CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

LO QUE SE HACE	DOCUMENTO	QUIEN LO HACE		
		JEFE CAI	ANALISTA DE COMPRAS	DIGITADOR
Inicio				
Establecer parámetros de medición y evaluación para proveedores y personal del CAI	Formato de parámetros de medición y evaluación Ver PR-300 3.1	E		
Definir herramientas de medición y evaluación por actor estratégico		E		
Realizar el seguimiento y evaluación	Diagnostico del proceso de compras Ver PR-300 3.2	E		
Ingresar datos al sistema				E
Archivar en carpetas correspondientes				E
Realizar estadística de datos			E	
Emitir informe			E	
Revisar informe		E		
Establecer mejoras pertinentes	Formato de mejoras Ver PR-300 3.2	E		
Fin				

Cuadro: AP  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

PR-300 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	
------------------------------------	--	---

**1.- Objetivo:**

Efectuar seguimiento y medición del desempeño de los actores y de la ejecución de actividades, de la gestión de adquisiciones para determinar oportunidades de mejora.

**2.- Definiciones:**

No aplica.

**3.- Metodología:**

**3.1 Formato de parámetros de medición y evaluación por actor estratégico:**

ALADE TRANSPORTES No 11			
CENTRO DE ADQUISICIONES INTEGRADO			
FORMATO EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			
1	En qué mercado vende sus productos ?	Nacional <input type="checkbox"/>	Internacional <input type="checkbox"/>
2	Dispone de un stock permanente de de sus productos ?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3	En caso de requerirse, su empresa dispone de algún sistema de manejo de inventarios:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4	Disponen de políticas de volúmenes mínimos de ventas ?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
		Volumen Mínimo _____	
5	Cuál es el tiempo promedio de respuesta desde la recepción del pedido hasta el despacho del mismo (días calendario), para un volumen de ventas mínimo		_____ días
6	Mencione algunos de sus clientes que adquieren sus productos ?	_____ _____ _____	

7	Tiene certificados de éstos clientes que acrediten la calidad y seguridad de sus productos ?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
8	En caso de existir un reclamo relacionado con la calidad y/o seguridad del producto, en qué tiempo su empresa efectúa un diagnóstico y soluciona el problema ?	_____ días	
9	En qué tiempo responde su empresa a una solicitud de cotización ?	_____ días	
10	Cómo describiría la tecnología de sus procesos y productos ?	De punta <input type="checkbox"/>	Promedio <input type="checkbox"/>
11	Desde qué año su empresa utiliza esta tecnología ?	_____	
12	Mantiene en funcionamiento un programa de control de equipos de inspección, medición	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
13	Su empresa cuenta con programas de capacitación y calificación del personal, en especial de aquellos que realizan tareas relacionadas con la calidad y seguridad del producto especificado ?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
14	Dispone de una función específica de atención y servicio al cliente ?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
15	Qué planes de crédito puede ofrecernos su empresa ?	_____ _____ _____	
16	Indicar el precio de su producto y sus variaciones o descuentos (en caso de existir), de acuerdo a los volúmenes de compra ?(adjuntar lista o enviarla por fax)	_____ _____	
17	Sus productos tienen garantía, por cuánto tiempo y qué clase de garantía ?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
		Tiempo:	
		Tipo de garantía:	
GARANTIZO QUE LA INFORMACION AQUI CONSIGNADA ES VERDADERA PUDIENDO , DE SER NECESARIO,			
<b>f.) Por el Proveedor</b>			
<b>Nombre:</b>		<b>Función o Cargo:</b>	<b>Fecha:</b>

Cuadro: AQ  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides





INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES											
PROCESO	Factor clave de éxito	Indicador nombre	Tipo	Procedimiento de cálculo	Unidad	Sentido	Fuente de información	Frecuencia de toma de datos	Valor de potencialidad	Meta	Responsable del análisis
GESTIÓN DE PROVEEDORES	Calificación objetiva	% de calificación de proveedores	Gestión eficacia	Escala de likert	%	Creciente	Formato selección de proveedores	Semestral	80%	100%	Jefe del CAI
	Calificación objetiva	Control de requisitos legales	Gestión eficacia	# de requisitos legales	ABS	—	Carpeta de proveedor	Semestral	12	16	Digitador
COMPRAS	Seguridad y calidad	% de defectos por ítem	Control	# de especificaciones entregadas/ # de especificaciones requeridas	%	Decreciente	Formato de chequeo de ítems	Semestral	10%	0%	Jefe del CAI y Analista de compras
	Cumplimiento del presupuesto	% de cumplimiento del presupuesto	Control	Presupuesto ejecutado/ presupuesto planificado	%	Creciente	Formato de plan de compras anual	Cuatrimestral	90%	100%	Jefe del CAI
	Optimización	tiempo de ejecución de compras	Gestión eficacia	Medición de tiempo de ejecución	Días	Decreciente	Formato de inspección en recepción	Mensual	20días	10 días	Analista de compras
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Capacidad de respuesta en requerimientos	% de evaluación de proveedores	Gestión eficacia	Medición de encuesta	%	Creciente	Formato de evaluación de proveedores	Semestral	80%	100%	Jefe del CAI
	Desarrollo de competencias	% de evaluación de personal del CAI	Gestión eficacia	Puntaje de las evaluaciones	%	Creciente	Evaluaciones a personal del CAI	Semestral	80%	100%	Jefe del CAI

Cuadro: AU

Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

### 5.3 CORRELACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS E INDICADORES

OBJETIVOS	INDICADORES
Incrementar el nivel de optimización del presupuesto asignado a la gestión de adquisiciones en un 30% hasta el año 2012	% de calificación de proveedores
	tiempo de ejecución de compras
	% de cumplimiento del presupuesto
Hasta el año 2011 Lograr un nivel de satisfacción en un 60% de los clientes del CAI a fin de validar el reconocimiento y prestigio del CAI.	% de defectos por ítem
	Tiempo de ejecución de compras
	% de evaluación de personal del CAI
Lograr una aplicación efectiva de la gestión de proceso en el CAI en un 80% hasta el año 2010.	% de calificación de proveedores
	% de defectos por ítem
	% de cumplimiento del presupuesto
	Tiempo de ejecución de compras
a. Durante el año 2009 Elevar el nivel de competencia de personal del CAI en un 90% en conocimientos de leyes, reglamentos y gestión de adquisiciones a fin de apoyar a la administración del CAI.	Control de requisitos legales
	% de evaluación de personal del CAI
	% de evaluación de proveedores

Cuadro: AV  
Elaborado por: Tnte. Víctor Benavides

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente trabajo me ha permitido crecer profesionalmente en el ámbito de la gestión de procesos en virtud del interesante campo que este abarca, además de conocer la problemática que actualmente presenta el Ala de Transportes No11, debido a que en la gestión de adquisiciones que hoy en día se realiza en el Reparto, no tiene procesos establecidos y documentados para dicha gestión, el personal que realiza estas operaciones no posee conocimientos actualizados y técnicos, por el contrario está basado en la experiencia, lo que conlleva tener pérdida de tiempo, sub utilización de recursos humanos y materiales y cometimiento de errores involuntarios por lo que al finalizar el levantamiento, de los procesos más importantes de la Gestión de Adquisiciones del Ala de Transportes No. 11, se pudo determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **6.1. Conclusiones**

1. El Ala de Transportes No 11, dentro de su organización estructural, no cuenta con una dependencia que realice una gestión de adquisiciones de bienes y servicios de manera técnica y objetiva lo que impide realizar un control y una evaluación continua de proveedores, inventario, materiales adquiridos y recursos humanos y materiales que intervienen en el proceso, esto ha conllevado a que no se tenga un proceso definido y documentado que permita satisfacer las necesidades de los Grupos y Secciones.
2. Mediante el diagnóstico situacional, de las operaciones de adquisiciones del Ala de Transportes No. 11, realizado hacia el macro ambiente comprendido en el país y en la Fuerza Aérea, como también al microambiente enfocado hacia el Ala de Transportes No11 y sus procedimientos de adquisiciones se pudo determinar sus principales fortalezas como son: planteamiento de proyectos de acuerdo a la misión, planificación y control de proyectos de acuerdo al POA, personal suficiente para ser capacitado, suficientes recursos para las operaciones de adquisiciones y sus oportunidades tales como: personal listo para ser capacitado y entrenado,

planificación de actividades definida (POA), existencia de buen número de proveedores en el mercado, buen control por parte de auditoría y montos de compra atractivos para los proveedores

De igual forma se determinaron sus principales debilidades tales como: falta de una dependencia que realice las adquisiciones, personal de adquisiciones no capacitado en forma óptima, falta de proceso estandarizado para la operación de compra, tiempo muy extenso para realizar las compras, falta de estrategias de compras; amenazas como: incremento sostenido de precios, revisión y aprobación subjetiva del presupuesto, asignación subvalorada de presupuesto anual, baja relación entre dependencias, no existe información calificada ni control hacia los proveedores; debilidades y amenazas que no han sido minimizadas debido a que no se ha aprovechado de forma adecuada a las fortalezas y oportunidades anteriormente mencionadas.

3. En concordancia con todas las normas, procedimientos, regulaciones, objetivos, políticas y estrategias de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y del Ala de Transportes No. 11 se estableció el Direccionamiento Estratégico para el Centro de Adquisiciones Integrado, en el cual se determinó que para una objetiva y eficiente gestión de adquisiciones se debe cumplir con la misión que es: Administrar la gestión de adquisiciones de bienes y servicios de calidad, cumpliendo con las leyes y reglamentos que rigen el control del gasto público, evaluando y calificando a sus proveedores; a fin de tener un proceso competente que apoye el cumplimiento de la misión institucional, y para su cumplimiento deben primar principios y valores como la honradez y la ética
4. Mediante la gestión de procesos se determinaron los actores estratégicos que intervienen en la gestión de adquisiciones, así como las entradas del proceso, los principales procesos y subprocesos que permitan el cumplimiento eficiente y eficaz de la gestión, dando como resultados las salidas adecuadas.

Estos procesos son: la gestión de proveedores, las compras y el seguimiento y control, procesos que permitirán una adecuada administración de los recursos que intervienen en la gestión de compras evitando de esta manera tener burocracia en el

proceso, sub utilización de los recursos, pérdida de tiempo y permitiendo tener parcialidad en las adquisiciones y un adecuado control de los actores estratégicos que intervienen en el proceso, con ello se logrará la satisfacción de las necesidades de los Grupos y Secciones del Ala de Transportes No 11.

5. Es de suma importancia el proceso de gestión de proveedores, ya que es el punto de partida para una optima gestión de adquisiciones ya que mediante este proceso que en la actualidad no se lo hace en el Ala de Transportes No 11, se podrá tener proveedores calificados que cumplan con los requisitos legales y que sus productos y servicios cumplan los estándares de calidad y seguridad, permitiendo así satisfacer las necesidades de los Grupos y Secciones del Reparto, además esto permitirá optimizar los recursos que se utilizan en la gestión de adquisiciones y consecuencia de esto se tendrá una base de datos tanto de proveedores y de ítems, la misma que permitirá tener datos actualizados de costos de ítems que servirán para realizar un presupuesto ajustado a la realidad.
6. La operación de compras que se realiza en la actualidad no está bien definida y mediante la gestión de procesos se elaboró un proceso objetivo el mismo que permite optimizar los recursos, y realizar un chequeo de los ítems que permitirá una adquisición de bienes y servicios que cumplan los estándares de calidad y seguridad.
7. En la actualidad no se está realizando un seguimiento y evaluación tanto a los proveedores como al personal que realiza las operaciones de adquisiciones, por lo que mediante la gestión de procesos se estableció un proceso que permite realizar el seguimiento y la evaluación a cada uno de los actores estratégicos que intervienen en la gestión de adquisiciones, a fin de determinar oportunidades de mejora y de mantener capacitado adecuadamente al personal que realiza esta operación.
8. En ausencia de documentos que establezcan en forma adecuada las funciones, y el perfil que debe cumplir el personal que realiza las adquisiciones, este trabajo estableció un orgánico estructural y un manual de procedimientos a fin de que se cumpla de manera técnica y objetiva la gestión de adquisiciones en el Ala de Transportes No11.

## **6.2 RECOMENDACIONES.**

1. Se realice el tramite pertinente a los organismos encargados dentro de la Fuerza Aérea, a fin de que se incluya en el respectivo orgánico estructural del Ala de Transportes No11, el Centro de Adquisiciones Integrado, a fin de tener una gestión de adquisiciones eficiente y eficaz.
2. Se realice en forma periódica un análisis FODA para la gestión de adquisiciones fin de establecer estrategias que permitan minimizar las debilidades y amenazas mediante la utilización adecuada de las oportunidades y fortalezas que se determinen.
3. Socializar la información hacia todo el personal militar y civil del Ala de Transportes No11, a fin de que conozcan la misión y visión del nuevo Centro de adquisiciones Integrado, a fin de minimizar la oposición al cambio y dar inicio a la operación de dicho Centro de manera objetiva.
4. Se implemente el Centro de Adquisiciones Integrado en el año 2009 a fin de realizar la gestión de adquisiciones mediante un enfoque de procesos que permita optimizar los recursos humanos y materiales.
5. Se realice la calificación y selección de proveedores de bienes y servicios para el Ala de Transportes No11, en forma semestral, a fin de tener una base de datos tanto de proveedores como de los ítems de compra.
6. Aplicar el proceso de compras definido en este trabajo con la finalidad de adquirir productos que cumplan con las especificaciones técnicas de seguridad y calidad que satisfagan las necesidades de los Grupos y Secciones.
7. Realizar la evaluación de los proveedores y personal interno del Centro de Adquisiciones Integrado, con la finalidad de mantener capacitado al personal y establecer oportunidades de mejora en el proceso.
8. Una vez establecido el Centro de adquisiciones Integrado, la Sección Personal del Ala de Transportes No11, basado en el perfil de cada uno de los cargos establecidos

deberá asignar el personal más idóneo para que cumplan con la gestión de adquisiciones, los mismos que deberán regirse al manual de procedimientos de dicho Centro.

# **ANEXOS**

## **Anexo 2 – Subsecretaría de la Tesorería de la Nación**

### **Información de Contratistas, y/o Proveedores**

1.1 Los requerimientos del nuevo Sistema de Administración Financiera e-Sigef, establecen la necesidad de contar con una base de datos que identifique a todos los contratistas y/o proveedores calificados, los cuales entregarán bienes y/o servicios, permitiendo establecer relaciones contractuales con las entidades que conforman el Gobierno Central.

Para lograr aquello, se requiere conocer a las personas naturales o jurídicas que luego de haber presentado los requisitos que a continuación se detallan, se encuentren habilitadas para brindar servicios y/o entregar bienes a las Instituciones del Sector Público:

#### **Personas Naturales**

1. Carta de presentación en la que se especifique los bienes y servicios que ofrece, además se señalará la dirección exacta: calle, número, transversal y número de teléfono y/o fax actualizado, correo electrónico, etc.;
2. Certificación otorgada por el Servicio de Rentas Internas, en el conste en la "Lista Blanca";
3. Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación;
4. Copia del Certificado de cumplimiento de contratos, otorgada por la Contraloría General del Estado;
5. Copia del Registro Único de Contribuyentes – RUC, actualizado;
6. Copia y número del Carné Artesanal y/o Matrícula Profesional;
7. Certificado extendido por la Central de Riesgos;
8. Otros documentos que estime conveniente presentarlos.

#### **Personas Jurídicas**

1. Carta de presentación en la que se especifique los bienes y servicios que ofrece, además se señalará la dirección exacta: calle, número, transversal y número de teléfono y/o fax actualizado, correo electrónico, etc.;



*República del Ecuador*  
*Ministerio de Economía y Finanzas*

2. Copia del cumplimiento de obligaciones con la Superintendencia de Compañías, vigente;
3. Nombramiento del representante legal con la aceptación e inscrito en el Registro Mercantil, o el poder conferido a un mandatario en el Ecuador vigente, debidamente certificado, adjuntar copia de la Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación;
4. Copia del Pasaporte en caso de ser extranjero o de documento otorgado por autoridad competente del representante Legal;
5. Copia del Certificado de cumplimiento de contratos, otorgada por la Contraloría General del Estado;
6. Copia del Registro Único de Contribuyentes - RUC y certificado de ser calificado como Contribuyente Especial;
7. Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales, otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
8. Certificación otorgada por el Servicio de Rentas Internas, en el que conste la empresa en la "Lista Blanca";
9. Certificado extendido por la Central de Riesgos;
10. Otros Documentos que estime conveniente presentarlos.

1.2 Los documentos antes citados, son de responsabilidad de cada Unidad Ejecutora y los deberá mantener debidamente ordenados, foliados y numerados.

1.3 Dentro de la información que se solicita, consta el número de cuenta corriente o de ahorros, la que deberá tener el nombre del contratista o proveedor, en concordancia con el nombre que conste en el Registro Único de Contribuyentes – RUC; es decir, el registrado en la base de datos que posee el Servicio de Rentas Internas – SRI, puesto que será la única cuenta habilitada a efectos de recibir transferencias por parte de las instituciones del Gobierno Central.

El detalle de datos que se reportará, será conforme al siguiente cuadro:

<b>Campo</b>	<b>Tipo de Dato</b>	<b>Descripción</b>
Institución	Numérico (3)	Código Institucional, Dígitos de la Partida Presupuestaria



República del Ecuador  
Ministerio de Economía y Finanzas

Campo	Tipo de Dato	Descripción
Unidad Ejecutora	Numérico (4)	Código Unidad Ejecutora, Dígitos de la Partida Presupuestaria
Tipo de Beneficiario	Numérico(2)	Tipo de beneficiario: 1 = Natural 2 = Jurídica
RUC	Numérico(13)	RUC del proveedor
Nombre	Carácter(100)	Nombre del proveedor, igual como este registrado en el SRI
Dirección	Carácter(300)	Dirección de proveedor, igual a como este registrado en el SRI
Teléfonos	Carácter(30)	Números de Teléfonos
Fax	Carácter(30)	Número de Fax
E_mail	Carácter(100)	Dirección de correo electrónico
Banco	Numérico(4)	Código del Banco (Revisar anexo 2)
Tipo de Cuenta	Numérico(1)	Tipo de cuenta bancaria: 1 = Corriente 2 = Ahorros
Cuenta bancaria	Carácter(15)	Número de la cuenta

Cada institución del Gobierno Central, entregará independientemente la información solicitada y podrá hacerlo por una sola ocasión.

## 2. Información de Funcionarios Públicos

2.1 Por efectos de la descentralización operativa y la concentración contable, el nuevo modelo de gestión financiera del Gobierno Central, debe mantener la información actualizada de los funcionarios públicos que laboran en todas las entidades que conforman este grupo, para lo cual se requiere recibir los datos de acuerdo al siguiente cuadro:

Campo	Tipo de Dato	Descripción
Institución	Numérico (3)	Código Institucional, Dígitos de la Partida Presupuestaria
Unidad Ejecutora	Numérico (4)	Código Unidad Ejecutora, Dígitos de la Partida Presupuestaria
Tipos de Beneficiario	Numérico(2)	Funcionario Público ( 3)
Cédula de Ciudadanía	Numérico(10)	Nº de Cédula del funcionario
Nombre	Carácter(100)	Apellido y Nombre del Funcionario Público
Banco o Entidad Financiera	Numérico(4)	Código del Banco (Ver anexo 2)
Tipo de Cuenta	Numérico(1)	Tipo de Cuenta Bancaria: 1 = Corriente 2 = Ahorros
Cuenta Bancaria	Carácter(15)	Número de la cuenta



República del Ecuador  
Ministerio de Economía y Finanzas

Codificación de Entidades del Sistema Financiero

CODIGO	NOMBRE DE LA ENTIDAD
1002	AMAZONAS
1392	ANDES
1004	AUSTRO
1007	BOLIVARIANO
1008	CENTRO MUNDO
1010	COFIEC
1011	COMERCIAL DE MANABI
1006	DE GUAYAQUIL
1025	DE LOJA
1014	DEL LITORAL
1422	DELBANK S.A.
1020	GENERAL RUMIÑAHUI
1023	INTERNACIONAL
1026	MACHALA
1418	MM JARAMILLO ARTEAGA
1028	PACIFICO
1029	PICHINCHA
1148	PROCREDIT S.A.
1033	PRODUBANCO
1037	SOLIDARIO
1038	SUDAMERICANO
1039	TERRITORIAL
1041	UNIBANCO
1009	CITIBANK (CITIGROUP)
1024	LLOYDS TSB BANK PLC. (SUCURSAL ECUADOR)
1119	11 DE JUNIO
1120	15 DE ABRIL
1121	23 DE JULIO
1122	29 DE OCTUBRE
2753	9 DE OCTUBRE LTDA.
2137	ALIANZA DEL VALLE LTDA.
1123	ANDALUCIA
1124	ATUNTAQUI
3352	CACPE BIBLIAN LTDA.
1125	CACPECO
2102	CAJA CENTRAL COOPERATIVA FINANCOOP
2143	CALCETA LTDA.
2130	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO LTDA.
1127	CHONE LTDA
1128	CODESARROLLO
1129	COMERCIO LTDA.
1130	COTOCOLLAO
2100	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA
1131	EL SAGRARIO
1132	GUARANDA
2141	JESUS DEL GRAN PODER LTDA.





República del Ecuador  
Ministerio de Economía y Finanzas

CODIGO	NOMBRE DE LA ENTIDAD
2140	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.
1133	LA DOLOROSA
2743	METROPOLITANA LTDA.
1134	NACIONAL
1135	OSCUS
1136	PABLO MUÑOZ VEGA
3304	PADRE JULIAN LORENTE LTDA.
1388	PREVISION, AHORRO Y DESARROLLO
1137	PROGRESO
1138	RIOBAMBA
1139	SAN FRANCISCO
1182	SAN FRANCISCO DE ASIS
3364	SAN JOSE LTDA.
1140	SANTA ANA
1141	SANTA ROSA
1143	TULCAN
2129	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA.
1070	MUTUALISTA AMBATO
1071	MUTUALISTA AZUAY
1072	MUTUALISTA BENALCAZAR
1073	MUTUALISTA CHIMBORAZO
1074	MUTUALISTA IMBABURA
1076	MUTUALISTA PICHINCHA
1050	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
1051	BANCO DEL ESTADO
1052	BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA
1053	BANCO NACIONAL DE FOMENTO
1054	CORPORACION FINANCIERA NACIONAL
1055	FONDO DE SOLIDARIDAD
1056	INST.ECUAT.CREDITO EDUCATIVO Y BECAS

②

## ENCUESTA

**La presente encuesta nos permitirá levantar datos necesarios para la implantación del Centro de adquisiciones Integrado del Ala de Transportes No11. por lo que le pedimos que conteste las siguientes preguntas de manera muy honesta.**

**Marque con una x donde corresponda**

6. El servicio que le brinda el personal que realiza las adquisiciones es:  
muy bueno ( )      bueno ( )      malo ( )
  
7. El procedimiento aplicado actualmente para realizar las adquisiciones es:  
muy bueno ( )      bueno ( )      malo ( )
  
8. El tiempo que se tarda en realizar una adquisiciones es:  
muy bueno ( )      bueno ( )      malo ( )
  
9. El control de las adquisiciones es :  
muy bueno ( )      bueno ( )      malo ( )
  
10. Usted recibe el material requerido:  
a tiempo ( )    con demora ( )      no son entregados ( )
  
11. La información que Usted tiene acerca de los proveedores es:  
suficiente ( )      escasa ( )      nada ( )

## Bibliografía

- Deming, Edwards. “Calidad, Productividad y Competitividad”, Mc Graw- Hill, México, 2001.
- Harrington, James. “Mejoramiento de los Procesos en la Empresa”, Mc GRaw Hill 2000.
- James, Paul, “Gestión de la Calidad”, Prentixce Hall, España, 2001.
- Gómez Buendía Hernando, “Educación”, editorial Tercer Mundo ,Santafè, Colombia año 2000
- Administración Estratégica, McGraw-Hill, Charles W.L.Hill/Gareth R. Jones, Tercera Edición.
- Manuales del Curso de Administración Estratégica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- Sapag Nassir “Preparación y Evaluación de Proyectos”, McGraw-Hill, 2001.
- Plan Estratégico Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana 2002-2008
- Leiva Zea Francisco, “Investigación Científica”, Edición IV, Quito-Ecuador
- Gerencia de Procesos, ECOE Ediciones, Braulio Mejía García, Quinta Edición, Bogotá Colombia